Zeitschrift: Schweizerische Bauzeitung
Herausgeber: Verlags-AG der akademischen technischen Vereine
Band: 127/128 (1946)
Heft: 19

Artikel: Massenpsychologie im Berufs- und Betriebsleben
Autor: A.O.
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-83837

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 14.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

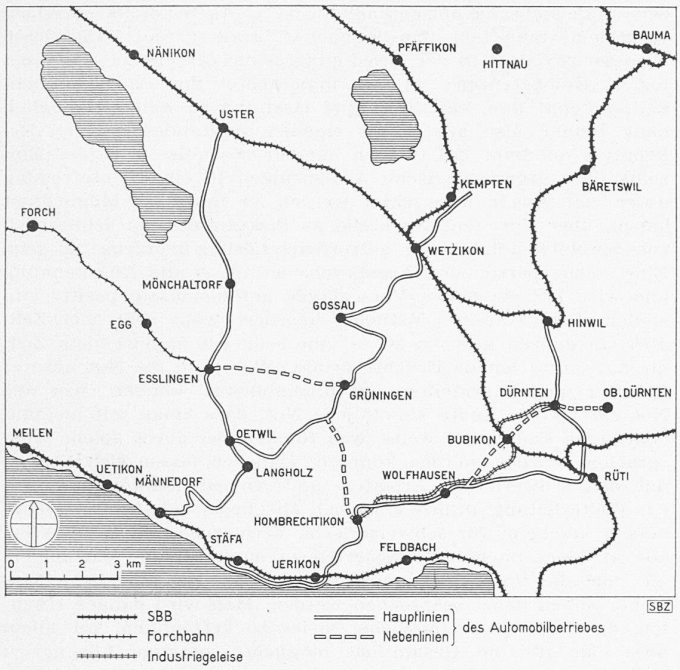


Bild 2. Zukünftiges Verkehrsnetz des Zürcher Oberlandes. Masstab 1 : 200000

bereits im Z. I. A.[2]) und in der SBZ[3]) berichtet worden. Im Verkehrsgebiet der Oberländer Privatbahnen sind die Hauptzentren der Wohnbevölkerung Uster, Wetzikon, Rüti und die obern Seegemeinden. Ihre Bevölkerung hat in den letzten Jahrzehnten im allgemeinen zugenommen, mit einziger Ausnahme von Wetzikon. Diese Ortschaften liegen alle am Rande des von den Oberländer Privatbahnen bedienten Gebietes und werden von den SBB bedient (Bild 1). Mit Ausnahme von Hinwil und Bubikon weisen dagegen die im Innern des Gebietes liegenden Ortschaften, die nicht an das Bundesbahnnetz angeschlossen sind, eine rückläufige Bewegung der Einwohnerzahlen auf. Die Hauptzentren der Wohnbevölkerung bilden auch die Zentren des Verkehrs. Für die betrachteten drei Linien fällt, da der Fernverkehr bedeutungslos ist, nur der regionale Verkehr ins Gewicht. Bei diesem spielt der sog. Berufs- oder Pendlerverkehr die Hauptrolle. Wie sich aber dieser zwischen den einzelnen Gemeinden abspielt, geht aus Bild 1 hervor: Er folgt hauptsächlich den von den SBB bedienten Richtungen. Der Querverkehr ist im Verhältnis dazu nur schwach. Das Hauptergebnis der planmässigen Untersuchung der Verkehrsbedürfnisse ist, dass mit einer Zunahme des Verkehrsvolumens, die je eine technische Erneuerung und Verbesserung der bestehenden Bahnen rechtfertigen könnte, nicht zu rechnen ist.

Wie gering der Verkehr auf diesen Bahnen ist, geht schon daraus hervor, dass im letzten Vorkriegsjahr 1938 je ein über die ganze Strecke rollender Zug durchschnittlich folgende Frequenzen aufwies:

Wetzikon-MeilenBahn:	8,4 Reisende und 0,1 t Güter
Uster-Oetwil-Bahn	5,4 Reisende und 0,2 t Güter
Uerikon-Bauma-Bahn:	10 Reisende und 1,8 t Güter

Mit einem solchen Verkehrsvolumen lässt sich keine Bahn erhalten.

Reorganisation des Verkehrs

Eine besondere Stellung nimmt die Strecke Hinwil-Bauma der UeBB ein. Die SBB-Strecke Wetzikon-Hinwil ist elektrifiziert, und mit der Elektrifikation der Tösstallinie kann in absehbarer Zeit gerechnet werden. Der beträchtliche Vorortverkehr der Strecke Zürich-Uster-Wetzikon dürfte bald deren Ausbau für Schnellverkehr veranlassen, wodurch die landschaftlich reizvolle Gegend von Bäretswil der Stadt Zürich näher gebracht würde. Die Strecke Hinwil-Bäretswil-Bauma ist zweckmässig angelegt und in gutem Zustande. Die SBB sind bereit, diese Strecke unentgeltlich zu übernehmen, wodurch ein direkter Verkehr Wetzikon-Hinwil-Bauma möglich würde. Vorher muss aber die Strecke elektrifiziert und bezüglich Oberbau und Signalen den Normen der SBB angepasst sein. Dafür und zur Ablösung bestehender Pfandlasten haben Staat und Gemeinden einmalige Leistungen zu übernehmen. Den Betrieb wollen daraufhin die SBB auf eigene Rechnung führen.

Für die übrige Strecke Uerikon-Hinwil ist eine solche Lösung nicht möglich. Das Bedürfnis nach dieser Bahnverbindung ist zu gering. Die Einnahmen sind kleiner als auf der obern Strecke, die Linienführung ist unzweckmässig, und es ist ausgeschlossen, dieses Teilstück organisch in das Netz der SBB einzugliedern. Dagegen sollen, um den Stationen Dürnten, Wolfhausen und Hombrechtikon wie bis anhin den direkten Verkehr von Wagenladungsgütern zu ermöglichen, die bisherigen Bahnstrecken Bubikon-Dürnten und Bubikon-Wolfhausen-Hombrechtikon als Gütergleise vorläufig stehen bleiben[4]). Ihre Gefällsverhältnisse gestatten dies.

Im übrigen sollen die UeBB, sowie die beiden Schmalspurbahnen, WMB und UOeB, deren Konzessionen in den Jahren 1948 bzw. 1949 ablaufen und nicht ohne Umbau, d. h. ohne Trennung von Bahn und Strasse, erneuert werden könnten, eingehen. Dafür sollen Automobillinien eingerichtet werden, wobei normale Autobusse den Personenverkehr und sog. Sattelschlepper die Güterbeförderung übernehmen würden. Nach Vorschlag der Behördenkonferenz sind folgende Linien vorgesehen (Bild 2): Hauptlinien: Uster - Oetwil, Wetzikon - Grüningen - Oetwil-Männedorf, Wetzikon-Kempten, Hinwil-Dürnten-Rüti, Rüti-Hombrechtikon-Uerikon-Stäfa. Nebenlinien: Esslingen-Grüningen-Hombrechtikon, Hombrechtikon-Wolfhausen-Bubikon-Dürnten, Dürnten-Oberdürnten. Für die Einrichtung und Durchführung des Automobilbetriebes wird eine neue Verkehrsgesellschaft gegründet, an der alle an der Reorganisation interessierten Gemeinden und der Kanton beteiligt sind.

Die Gesamtkosten der Elektrifikation und Instandstellung der Strecke Hinwil-Bauma sind zu Fr. 2 000 000.— veranschlagt.

Daran will sich der Staat beteiligen mit Fr. 1 040 000.—

Die Anschaffungen und Anlagen für den Automobilbetrieb sind veranschlagt mit Fr. 2 600 000.—.

Daran will sich der Staat beteiligen mit Fr. 1 735 000.—

Totale Beteiligung des Staates Fr. 2 775 000.—

Ausserdem wird sich der Staat nach der vorgeschlagenen Regelung mit einer Quote von $^3/_8$ an der Deckung der Betriebsdefizite des Automobilbetriebes beteiligen. Bei einem voraussichtlichen jährlichen Defizit von Fr. 90 000.— würde sich daraus eine jährliche Belastung des Staates von rund Fr. 33 750.— ergeben.

Es ist dies ein typisches Schulbeispiel für eine rationelle, saubere Lösung des Problems Schiene/Strasse in einem konkreten Falle des öffentlichen Verkehrs. Die vorgesehene Reorganisation ist geeignet, dem Zürcher Oberland endlich gesunde und zweckmässige Verkehrsverhältnisse zu verschaffen. Es ist zu erwarten, dass das Zürcher Volk, das nüchtern zu rechnen versteht, am 26. Mai der Vorlage zustimmen wird.

Massenpsychologie im Berufs- und Betriebsleben

Unser Zeitalter ist das Zeitalter der Technik. Mit Genugtuung und Stolz weisen wir gerne auf die gigantischen Werke der Technik, die mitgeholfen haben, das rapide Anwachsen der Bevölkerungen zu ermöglichen, vielen Millionen einen gegenüber früher unerhört hohen Lebensstandard zu sichern, eine verfeinerte Grosstadt-Kultur zu begründen und vor allem in der Schweiz eine Bevölkerungsdichte und damit eine wirtschaftliche Stärke zuzulassen, die weit über die natürlichen Gegebenheiten des Landes hinausgehen. Aber untrennbar mit dieser Technisierung ist auch die Vermassung der Menschen verbunden, die so eigentlich die Krankheit unserer Zeit darstellt. Diese Tatsache veranlasste W. Bloch, in der Zeitschrift «Industrielle Organisation» Nr. 2 vom Juni 1945 die Gefahren aufzudecken, die die Vermassung fördern und Wege zur Milderung ihrer Auswirkungen zu zeigen.

Massenreaktionen treten immer und überall auf, wo eine Mehrzahl von Menschen zusammenkommt. Schon Gruppen von drei bis fünf Personen können in hervorragendem Masse Charakterzüge von Massen aufweisen. Solche Personengruppen sind in allen Zweigen der Wirtschaft, vor allem aber in der Industrie die häufigste Erscheinung, und es ist eigentlich erstaunlich, weshalb man sich bisher kaum mit solchen «psychologischen Massen» und ihrem Verhalten im Wirtschaftsleben abgegeben hat. Von solchen Massen sagt Le Bon in seiner «Psychologie der Massen»: «Unter gewissen Umständen besitzt eine Versammlung von Menschen neue, von den Eigenschaften der Einzelnen, die diese Gesellschaft bilden, ganz verschiedene Eigentümlichkeiten. Die bewusste Persönlichkeit schwindet, die Gefühle und Gedanken aller Einzelnen sind nach derselben Richtung orientiert. Es bildet sich eine Gemeinschaftsseele.» Jeder, der irgendwie Mitglied einer Masse wird, z. B. im Militärdienst, stellt an sich fest, dass gewisse Hemmungen, die er als Einzelner hat, nicht mehr vor-

[2]) SBZ, Bd. 123, S. 170 (1944).
[3]) SBZ, Bd. 125, S. 157* (1945).
[4]) Eigentümerin dieser Gütergleise würde die zu gründende Verkehrsgesellschaft.

handen sind. Er wird meist auch ein gewisses Unbehagen verspüren, besonders wenn er eine selbstbewusste Persönlichkeit ist, ein Auflehnen seines besseren Ichs gegen die unwürdigen Spielregeln der Masse. Bezeichnend ist die Reaktion, die eintritt, wenn ein Fremder in eine darauf nicht vorbereitete Masse eintritt: sie besteht in Ablehnung und Misstrauen; der Fremde spürt ein Unbehagen, etwas Unheimliches, namentlich wenn ihm der Umgang mit Massen neu ist. Für das Beeinflussen und Leiten gelten andere Methoden als beim Einzelnen: psychologische Massen kann man nicht mit Beweisen beeinflussen, da ihnen selbständiges Denken oder kritisches Abwägen wesensfremd ist; man muss an die Massengefühle mit starken Ausdrücken appellieren; die Wiederholung und die Behauptung sind die wichtigsten Redefiguren, und unklare Ausdrücke wecken jene Vorstellungen, die in der Masse zur Macht werden sollen.

In der Schweiz können erfreuliche Ansätze zu einer Gegenbewegung gegen die Vermassung festgestellt werden. Ausserdem bilden der föderalistische Aufbau unseres Staatswesens, die Meinungsbildung von unten her, die nüchterne, besonnene und leerem Getue abholde Grundhaltung des Schweizers keinen guten Nährboden für Massenbildung. Anderseits darf nicht übersehen werden, dass «Massenmethoden» in gröbster Fahrlässigkeit und ohne die Folgen zu bedenken, auch bei uns von Vorgesetzten häufiger als man denkt angewendet werden, dass noch an sehr vielen Orten Vorgesetzte, die sich hauptsächlich mit Rücksichtslosigkeit «hinaufgearbeitet» haben, als Diktatoren unter Missachtung jeglicher Führerverantwortung und oft auch von Treu und Glauben gegenüber ihren Untergebenen herrschen, dass die Mehrzahl der Berufstätigen ein Drittel ihres Lebens als «unselbständig Erwerbende» ohne eigene Kompetenzen nur ausführende Arbeit leisten können und dass schliesslich sehr viele Schweizer seit Jahren einen erheblichen Teil ihrer Zeit im Aktivdienst verbracht haben, also in einer Organisation, in der das Obrigkeitsprinzip aus bekannten Gründen vollkommen durchgebildet ist und keine Entspannungsmöglichkeiten zulässt.

Unter all diesen Einflüssen hat sich ein grosser Teil unserer Erwerbstätigen immer mehr seiner Ermessensfreiheit und des selbständigen, verantwortungsbewussten Denkens entwöhnt. So ist es auch bei uns zu einem dringenden Gebot für alle Einsichtigen geworden, die Momente aus der Welt zu schaffen, die zur Vermassung beitragen.

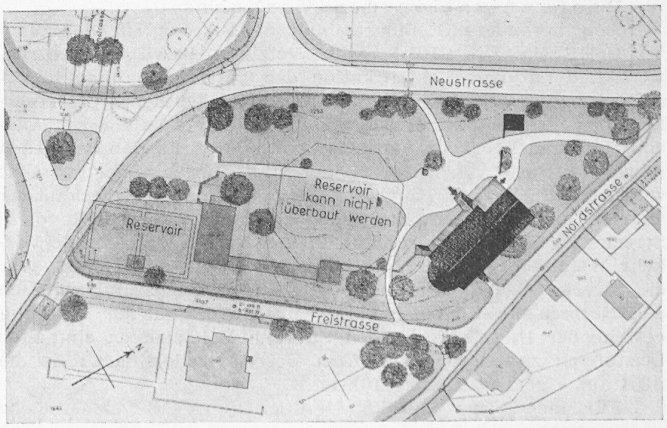
Um eine Masse zu lenken, muss man sie organisch gliedern: man baut Instanzen auf und teilt ihnen Kompetenzen und Verantwortungen zu. Wenn eine Masse so gegliedert ist, dass den einzelnen Instanzen zu viele Personen zugeteilt sind, spricht man von zu b r e i t e r Organisation. Hier reisst leicht Disziplinlosigkeit ein, weil der einzelne Vorgesetzte seine zu vielen Untergebenen und ihre Arbeit nicht mehr überblicken kann. Es können sich dann Gruppen bilden, deren Ziele mit denen der Firma nicht mehr übereinstimmen. Die zu h o h e Organisation erschwert mit ihren allzu vielen Instanzen den Arbeitsablauf (zu lange Dienstwege); der Einzelne fühlt sich in seiner Initiative gehemmt und die gemeinsamen gefühlsmässigen Erlebnisse wirken sich in einer allgemeinen Interesselosigkeit gegenüber den Betriebszielen aus. Häufig treten Kompetenzstreitigkeiten hinzu.

Sehr eingehend befasst sich W. Bloch mit den verwerflichen Methoden, psychologische Massen a u f z u s p a l t e n. Es sind die Lenkmethoden des Chefs, dem Führereigenschaften mangeln: Er nützt die ihm durch seine Stellung gegebenen Machtmittel aus, um seiner Person, nicht der ihm anvertrauten Aufgabe zu dienen; er fördert die Kämpfe der Untergebenen und der andern Dienststellen, um sie dauernd in Furcht und so in einer willenlosen Abhängigkeit zu halten und verzehrt so wertvollste Kräfte. Solche Methoden erwecken beim Einzelnen die niederen Triebe, die sich in Neid, Missgunst, Intrige, Verleumdung, Angeberei, Verrat usw. äussern; die Atmosphäre ist vergiftet, nur rücksichtslose und gewissenlose Elemente setzen sich durch; die Besseren sind im günstigsten Falle fleissige Arbeitstiere; sie suchen ihre Befriedigung in einer Nebenbeschäftigung ausserhalb der Arbeitszeit. Spaltungsmethoden im Wirtschaftsleben treiben die Betroffenen extremen politischen Parteien zu und fördern so die Vermassung. Sie erzeugen innere Reibungen, lähmen die Arbeisfreude und sind dabei äusserst unwirtschaftlich. Sie berauben den Menschen seiner Würde und Selbstachtung und machen aus ihm einen schlechten Staatsbürger. Wer Spaltungsmethoden anwendet, beweist, dass er ein schlechter Chef, ein schlechter Schweizer und vor allem ein schlechter Mensch ist. Jedes Unternehmen hat das grösste Interesse, solche Vorgesetzte, unbekümmert um allfällige fachtechnische Fähigkeiten, raschestens unschädlich zu machen.

Um psychologische Massen, die immer vorhanden sind, zu lenken, muss man sie a u f l o c k e r n: Man behandelt den einzelnen Betriebsangehörigen möglichst weitgehend als einzelnen Menschen: man teilt ihm je nach Charakter und Fähigkeiten Ermessensfreiheit in der Erledigung seiner Arbeit zu; man «delegiert Kompetenzen» an ihn, man achtet ihn als Persönlichkeit, schenkt ihm Vertrauen und lässt ihn so weit als möglich ohne Befehl, also aus seiner eigenen verstandesmässigen Erkenntnis im Sinne des Ganzen handeln. So muss z. B. der Einzelne über organisatorische Aenderungen in einer Unterredung unter vier Augen unterichtet werden, er muss die Möglichkeit haben, über Vor- und Nachteile zu diskutieren, um schliesslich von der Notwendigkeit der getroffenen Lösung überzeugt zu sein. Eine solche persönliche Aussprache wertet er als Anerkennung und wird sich zu neuen Vorschlägen gefühlsmässig positiv einstellen. Diese direkte Methode erfordert wohl sehr viel Zeit, aber im ganzen gesehen ist es eine sehr gut angewendete Zeit, die auf Jahre hinaus Früchte bringt. Wer je in die Not unserer Arbeiter und Angestellten hat hineinblicken können, wer die Not der kleinen Leute kennt, jene Not, dass «man mit niemandem reden kann», der weiss, was für Wunder durch solche Aussprachen bewirkt werden könnten! Daneben lassen sich Fragen mit den Führern der Arbeiter- und Angestelltenkommissionen zur Weiterleitung an ihre einzelnen Mitglieder behandeln. Zweckmässig erscheint für schweizerische Verhältnisse auch der Weg, alle an einer Sache Interessierten zu einer Sitzung einzuladen, um dort die Vorschläge gemeinsam zu beraten. Sachliche Einwände sollen dabei besprochen werden. Man wird danach trachten, die Bedürfnisse möglichst vieler zu befriedigen, vor allem aber eine für die Gesamtheit möglichst günstige Lösung zu finden.

Die Kenntnis der Methoden der Massenbeeinflussung ist für alle leitenden Instanzen von grösster Wichtigkeit. Zunächst und in erster Linie zur fortwährenden Kontrolle der eigenen Person, denn gross ist die Gefahr, in verwerfliche Spaltungsmethoden abzugleiten, besonders bei initiativen Persönlichkeiten, denen ihre Stellung eine grosse Machtfülle in die Hände gibt. Spaltungsmethoden lassen sich sehr gut tarnen, vor allem auch vor dem eigenen Gewissen, und es braucht ein ausgereiftes Verantwortungsbewusstsein und viel Wahrheitsliebe, um der Versuchung, sie anzuwenden, in allen Lagen zu widerstehen. Die Kenntnis der Massenpsychologie ist aber auch zur Führung der untergebenen Chefs unerlässlich. Sie hilft wie ein «Nebelauge» durch die angenehm und vorteilhaft erscheinenden Formen, mit denen sich solche Chefs nach oben wenden, hindurchzusehen, ihre wahre Natur zu erkennen und den Geist zu spüren, der von ihnen an ihre Untergebenen und Mitarbeiter ausstrahlt. Und schliesslich ist sie für alle Abhängigen und Geführten ein wertvolles Abwehr- und Verteidigungsmittel, das, ihrem Wesen entsprechend angewendet, die Vermassung weitgehend aufzuheben hilft.

Wir wiesen eingangs auf die gigantischen Werke der modernen Technik hin, und es ist die Aufgabe der Bauzeitung, sie zur Darstellung zu bringen. Aber wir möchten an dieser Stelle nicht unterlassen, darauf hinzuweisen, dass der Ausbau jener Lebensformen, in denen sich wahre Menschlichkeit voll entfalten kann, mindestens ebenso sehr konstruktive Aufgaben von schöpferischem Gehalt darstellen, und dass wir alle, die wir zu einer gewissen Führerschaft unter unseren Mitmenschen berufen sind, die Pflicht haben, an diesem Werk mit der selben Verantwortungsfreudigkeit mitzuarbeiten, mit der wir unsere Bauten planen oder unsere Maschinen berechnen. Wir wollen dabei aber eingestehen, dass dafür weder die Kenntnis der Führungsmethoden



Neue Steigkirche in Schaffhausen, 1. Preis, Lageplan 1 : 2500

noch der eigene gute Wille ausreichen, sondern jene Kraft der Liebe hinzutreten und erbittet sein muss, die «zum Wollen auch das Vollbringen» bewirkt und «ohne die wir nichts tun können!»

A. O.

Wettbewerb für die neue Steigkirche in Schaffhausen

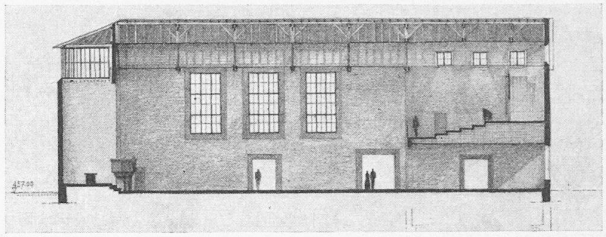
Abgesehen von der Frage der Innenraumgestaltung, über die ja hier hinsichtlich des Chores im März (S. 133, 149, 162) reichlich diskutiert worden ist, verdient bei diesem Wettbewerb auch die Möglichkeit der Raumerweiterung durch Einbezug des Unterrichtszimmers und sodann jene der Situation Aufmerksamkeit. Aus dem Lageplan Seite 236 geht hervor, dass das Baugelände nicht identisch ist mit dem heutigen Standort der Steig-Kirche, sondern sich oberhalb, am Rande der Breiteebene zwischen lauter Strassen befindet. Erschwerend kam hinzu, dass Rücksicht auf das vorhandene Reservoir genommen werden musste, das nicht überbaut werden darf.

Aus dem Bericht des Preisgerichts

Dem Baureferat der Stadt Schaffhausen sind rechtzeitig 40 Entwürfe eingereicht worden. Das Preisgericht versammelte sich Donnerstag, den 4. April 1946, 9.30 h, vollzählig und führte seine Beratung Freitag, den 5. April 1946 zu Ende.

Die Vorprüfung erfolgte durch Organe der Städtischen Bauverwaltung. Einige Entwürfe weisen unbedeutende Abweichungen vom Wettbewerbsprogramm auf, die jedoch gemäss einstimmiger Auffassung des Preisgerichtes nicht so schwerwiegend sind, dass diese Projekte von der Beurteilung ausgeschlossen werden müssen.

Nach einer gemeinsamen Besichtigung der Entwürfe und einem Augenschein auf dem Baugelände ist das Preisgericht in die Detailberatung eingetreten. Wegen sehr wesentlichen Mängeln werden im ersten Rundgang drei, wegen augenfälligen Nachteilen in der Situierung, in der Grundrisslösung oder architektonischen Gestaltung im zweiten Rundgang 13 Entwürfe ausgeschieden. Im dritten Rundgang gelangen 14 Projekte zur Ausscheidung, die zwar in verschiedener Hinsicht gut sind, aber in der Situierung, Gestaltung der Grundrisse oder der Architektur doch solche Mängel zeigen, dass sie nicht in die engere Wahl gezogen werden können.



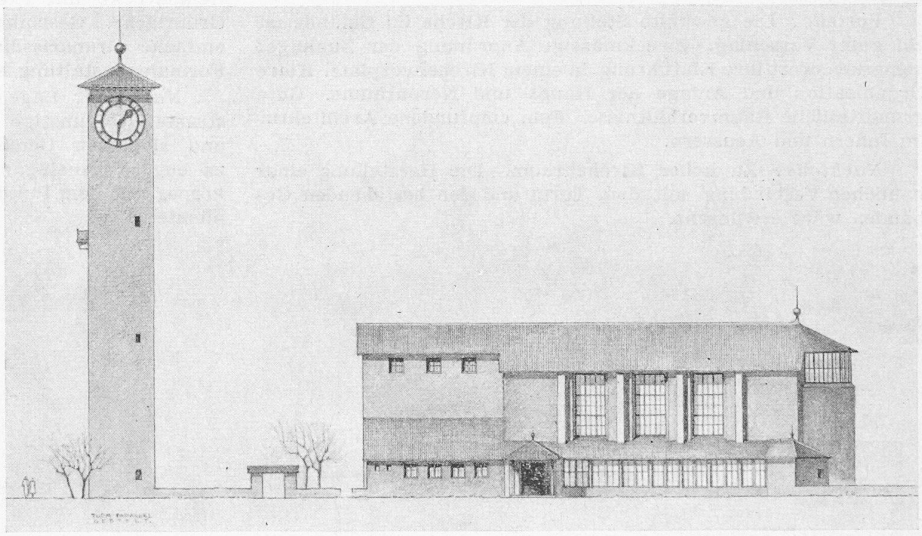
Längsschnitt durch Kirche und Unterrichtsraum, 1 : 600

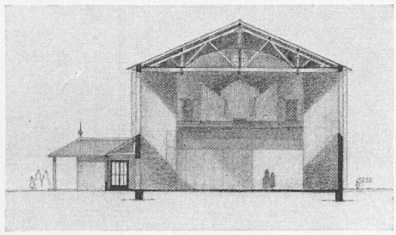
Die in engster Wahl verbleibenden zehn Entwürfe werden vom gesamten Preisgericht nochmals eingehend besprochen und wie folgt beurteilt:

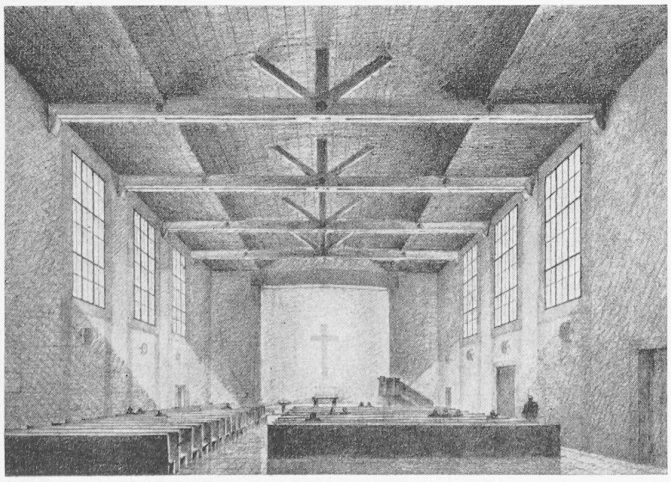
Entwurf Nr. 9, Verfasser *W. Henne,* Arch. (Kubikinhalt 10 385 m³).

Vorteile: Sehr überzeugende Lösung der Situation mit grosszügiger räumlicher Hofwirkung. Das gesamte Baugelände ist in die Konzeption einbezogen. Die Schwierigkeiten des Bauplatzes mit den bestehenden Reservoirs und Bauten sind gemeistert. Der Verbindungsbau zwischen Dienstgebäude und Pumpenhäuschen ist architektonisch und praktisch begründet. Zugänge richtig disponiert. Klarer, knapper und übersichtlicher Grundriss. Guter Vorschlag für die Angliederung des Unterrichtsraumes an die Kirche. Im allgemeinen gut proportionierte Baumassen. Sichereund einheitliche architektonische Gestaltung.

Nachteile: Offene Vorhalle zum Haupteingang zu knapp. Verbindungsgang zwischen Windfang und Sakristei im Grundriss unnötig, in der Ansicht unschön. Unterrichtsraum bei der vorgesehenen Tiefe zu niedrig. Aufgang zur Empore und W. C.-

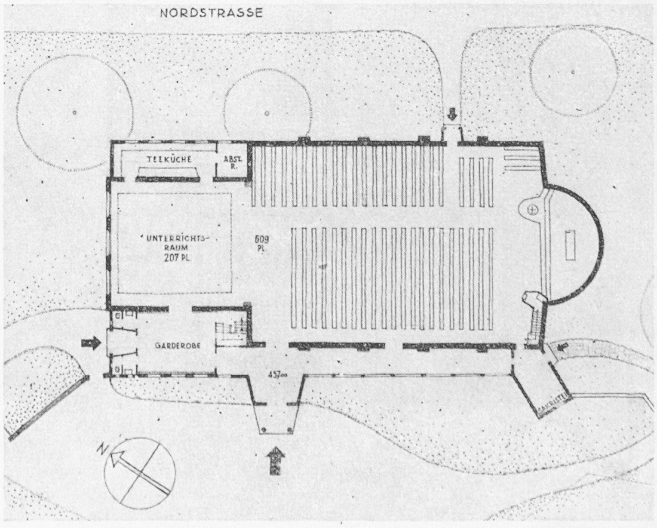






Kirchenraum gegen Chor, oben Schnitt 1 : 600 gegen Empore gesehen

1. Preis (2100 Fr.) Entwurf Nr. 9. Verf. Arch. W. HENNE, Schaffhausen



Grundriss 1 : 600