

Zeitschrift: Mitteilungen über Textilindustrie : schweizerische Fachschrift für die gesamte Textilindustrie

Herausgeber: Verein Ehemaliger Textilfachschüler Zürich und Angehöriger der Textilindustrie

Band: 23 (1916)

Heft: 9-10

Artikel: Der Betriebsleiter [Schluss]

Autor: Bosshard, Henry

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-627905>

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: 23.01.2026

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

Auslande ein gutes Beispiel, welches zu der Hoffnung berechtigt, daß auch diese in ihren Ländern Anstrengungen in gleicher Richtung machen. Zu erwägen ist, ob diese Umänderung Störungen im Handelsverkehr verursachen wird; die Antworten auf die an die Handelskammern der Baumwoll-Industriebezirke gerichteten Umfragen lassen dies nicht befürchten, denn sie lauten für diese Änderung zustimmend. Es ist nun an den Minister das Ersuchen zu richten, den Industriellen und Händlern die nötige Frist zu gewähren, ihren Vorrat an Etiketten älterer Nummernbezeichnung aufzubrauchen. Von Wichtigkeit ist es, festzustellen, ob die Länder, die geneigt sind ihre Garnnummerierung dem metrischen System anzupassen, Strafen in Aussicht nehmen sollen, ob also auf den guten Willen und Eifer aller Industrieller zu rechnen ist, daß sie die Neuerung anwenden, oder ob zu befürchten wäre, daß eine Minderheit darauf besteht, ihre Gespinste nach dem alten System zu bezeichnen und zu verkaufen, wenn dies straffrei geschehen kann. Das Organisationskomitee hat geglaubt, durch Strafandrohung dem entgegenwirken zu müssen, unter Aufrechterhaltung der Verordnung von 1810, also lautend: Die Zuwiderhandlungen werden mit einer Geldstrafe von nicht unter 5 Franken bis zu 15 Franken belegt. Im Wiederholungsfalle kann die Strafe erhöht werden. Diese nur Frankreich betreffende Angelegenheit wurde so ausführlich verhandelt in der Annahme, daß das gegebene gute Beispiel eine Anregung für die andern Staaten gäbe.

Wie schon hervorgehoben, ist das englische System das Hindernis für eine sofortige allgemeine Verständigung; die englischen Spinner berufen sich darauf, daß das metrische System in England nicht in Geltung stehe. Es ist zu hoffen, daß dieses Hindernis durch den bekannten Beschluß der 171 englischen Handelskammern beseitigt wird. Diese beachtenswerte Kundgebung gibt dem Organisationskomitee die Veranlassung, Ihnen vorzuschlagen, eine Adresse an diese Kammern zu richten, um sie zu diesem Beschluß zu beglückwünschen. Es wäre zu wünschen, daß die englische Regierung diesem Wunsch der Handelskammern nachkomme. Nachdem sich diese Erwartung seit mehr als 10 Jahren nicht erfüllt hat, ist der Vorschlag des Herrn von Pacher zur Annahme gestellt: Vorerst auf die Mitwirkung Englands zu verzichten und auf die Einberufung einer diplomatischen Konferenz hinzuwirken, welche die dem Kongreßprogramm geneigten Staaten umfaßt, um die Vereinheitlichung der Garnnummerierung durchzuführen. Die Regierungen, die ihren Industriellen verbieten, ihre Garne anders als nach den Kongreßbeschlüssen zu haspeln und zu nummerieren, hätten aber auch Garnen anderer Haspelung den Eingang zu versagen. Damit soll die Einführung englischer Garne nicht verboten werden, wohl aber sollen die Spinner genötigt werden, die für den Export bestimmten Garne metrisch zu nummerieren und zu haspeln. Das wäre kein neuer Gedanke, denn sie führen dies auf Wunsch jetzt schon aus, doch würde damit ein Druck ausgeübt bei ihrer Regierung, auf die Einführung des metrischen Systems zu dringen.

Die Vertreter der auswärtigen Regierungen werden ersucht, sich zur Sache zu äußern. Als erster ergreift Herr Rieter-Fenner (Schweiz) das Wort und erklärt, von seiner Regierung ermächtigt zu sein, den Kongreßbeschlüssen zuzustimmen, und daß sie bereit sei, die metrische Garnnummerierung in Übereinstimmung mit den andern Staaten einzuführen.

Die von dem Kongreß angenommenen Beschlüsse haben folgenden Wortlaut:

1. Für alle Textilstoffe, vorbehaltlich nachbenannter, die rohe und offene Seide betreffenden Ausnahmen, wird die Nummer ausgedrückt durch die Anzahl der Meter aufs Gramm oder Kilometer aufs Kilogramm.
2. Für alle Arten gehaspelter Gespinste wird die Länge eines Sträns auf 1000 m mit dezimalen Unterabteilungen festgestellt.
3. Jede Art der Haspelung ist zulässig, vorausgesetzt, daß sie dem Strän 1000 m gibt.
4. Die Nummer aller gezwirnten Garne wird bestimmt, wenn gegenteilige Abmachungen nicht vorliegen, durch die Anzahl der Meter aufs Gramm oder Kilometer aufs Kilogramm.
5. Der Titre der rohen und offenen Seide wird bestimmt durch das Gewicht in Halbdezigramm einer Länge von 450 m. Die Versuche werden mit 20 Gebinden von 450 m ausgeführt und

die einzelnen Ergebnisse in gebräuchlicher Weise eingeschrieben. Im übrigen bezeichnet der Berichtzettel (Bulletin) mit der Benennung „Nummer“ das Gewicht von 10,000 m in Gramm. Die Berichtzettel sind in allen Ländern nach gleichem Muster herzustellen.

6. Die Grundlage der Titrierung und Nummerierung ist die Konditionierung.
7. Die Konditionierung soll freiwillig sein, sie ist aber geboten, wenn eine der Parteien sie verlangt. Sie wird bei vollständiger Trockenheit, ohne die Fadenbeschaffenheit zu ändern, ausgeführt mit Hinzurechnung der nach dem örtlichen Gebrauch ermittelten Gewichtserholung (Reprise).

Unsere Leser nehmen zweifellos gerne Kenntnis von diesen Mitteilungen, die andererseits dazu bestimmt sind, Propaganda zu machen für die restlose metrische Nummerierung der Baumwollgarne, deren Vorteile so wesentlich sind, daß Spinner und Weber alle Ursache haben, an deren Einführung mitzuarbeiten. Frankreich hat ja schon 1810 diesbezügliche Bestimmungen getroffen ohne Rückauf andere Länder; also darf man es doch heute wagen, das System gesetzlich festzulegen, nachdem das Einverständnis von fast allen Ländern nachgewiesen werden kann.

A. Fr.



Der Betriebsleiter.

Von Henry Bosshard.

(Schluß)

Gewiß gibt es noch heute genügend leitende Persönlichkeiten, die glauben, daß nur mit massivem Auftreten etwas erreicht werden könne. Ich behaupte das Gegenteil. Weder mit Güte noch Grobheit kann alles erreicht werden. Nun, wie sollen wir denn die Sache anpacken? Sei so massiv und grob als möglich, sagt sich der eine, der andere, sei so höflich und liebenswürdig als möglich. Nach meiner Ansicht bedeuten beide Ausdrücke dasselbe. Wo ist die Grenze? Stoßen wir uns die Hörner einmal ab, sehen aber zu, daß uns so schnell wie möglich etwas kleinere nachwachsen, dann werden wir ungefähr auf die richtige Bahn kommen. So bewaffnet, sind wir immer noch fähig, mit Ueberlegung das Richtige zu treffen. Jeder Arbeiter benötigt eine seinem Charakter entsprechende Behandlung und folgt daraus, daß, je besser ein Chef seine Leute kennt, umso besser er mit ihnen vorwärts kommen kann.

Ist mit der Behandlung alles getan? Nein. Die Kenntnis der Fabrikation ist gerade so notwendig wie die Diplomatie. Ich denke nicht nur an die theoretischen, sondern auch praktischen Kenntnisse. Gewiß gibt es verschiedenartige Betriebsleiter. Der eine ist ein ausgezeichnete Praktiker, versteht aber von der Bureauarbeit nicht so viel oder manchmal nichts, weiß aber mit der Arbeiterschaft umzugehen. Ein anderer ist vielleicht ein schneidiger Offizier, versteht die Bureauarbeit und etwas von der Technik, hat aber keine Praxis. Einem dritten ist die Betriebsleitung übertragen worden als eine Art Neujahrsgeschenk, selbst wenn er vorher vielleicht nur Kassier war usw. Es könnte so wohl eine ganze Anzahl verschiedenartiger Avancements aufgezählt werden, ich finde es aber nicht nötig, da vorliegendes keine persönliche Kritik, sondern nur eine allgemeine Darstellung sein soll. Die Frage ist nun, welcher von den genannten wird nun der beste Betriebsleiter sein oder das Beste leisten können? Vielleicht geben alle mit der Zeit ganz gute Leiter ab, d. h. nachdem sie sich einige Jahre auf Kosten des Geschäftes durchgeschlagen haben. Jeder vernünftige Mensch wird aber mit der Zeit herausfinden, daß da eigentlich etwas nicht klappt. Der Praktiker bringt öfters die beste Arbeit heraus, da er immer die Tendenz zeigt, selbst mitzumachen, vernachlässigt aber dadurch die Kontrolle. Er imponiert dem Arbeiter sehr. Der Offizier macht sich oft unbeliebt infolge Anwendung etwas zu militärischen Schneides und wenn er etwas verlangt in diesem Ton, dann kriegt er es gewöhnlich nicht oder nicht recht. Am schlechtesten ist jedenfalls der Kas-

sier daran, weil er mangels an praktischen und technischen Kenntnissen entweder zu hoch oder zu kurz manipuliert. Also keinem von den drei genannten wird es anfänglich möglich sein, mit Vorteil zu arbeiten. Verschmelzen wir aber alle drei, dann wird etwas ordentliches herauskommen. Ein Praktiker, der weiß, wie viel von einem Arbeiter verlangt werden kann, dann ein wenig militärischen Schneid in entsprechenden Zeiten anwendet — es braucht nicht gerade preußischer zu sein, da schweizerischer vollständig genügt — dann der Kassier, der weiß, daß 100 Centimes einen Franken geben, das zusammen wird gewiß den richtigen Betriebsleiter machen. Mancher denkt, daß nichts besseres verlangt werden könne. Dem ist aber nicht so. Was helfen Kenntnisse und weitgehende Praxis einem Betriebsleiter und dem Geschäft, wenn er daneben kein Unterrichtstalent hat, d. h. wenn er seine Kenntnisse nicht auf seine Untergebenen übertragen kann oder in gewissen Fällen nicht will. Nun, dieses ist eine mehr amerikanische Geschäfts-Praxis, wo etwa der «Office-boy» zum Leiter vorrückt und wo der frühere Leiter von einem Moment auf den andern wegen irgend einer schmutzigen Intrigue entlassen wird. In solchen Fällen wird man begreifen, daß der Betriebsleiter seine manchmal schwer errungenen Kenntnisse für sich geheim behält, obwohl es nicht zum Nutzen des Geschäftes ist. Ein «Office-boy», der direkt von der Schule weg in ein Bureau hineinkommt und dort sitzen bleibt, ohne etwas von der Welt und einer andern Fabrik gesehen zu haben, der auch nicht die nötige technische und praktische Ausbildung erhalten hat, die eine größere Weberei oder irgend ein anderes Geschäft verlangt, ist zu stark von Zufälligkeiten abhängig. Wohl ist er bis zu einem gewissen Grade fähig, den Diktator zu spielen für das, was ihm von der Hauptstelle aufgegeben wird; er vermag aber nichts neues zu schaffen, und wenn ein Geschäft heutzutage nichts neues schafft, so steht es still. Was still steht, geht zurück, weil es unterdessen immer noch andere Geschäfte gibt, die vorwärts schreiten. Dies kann eine Zeit lang so fortgehen, bis der Prinzipal einsieht, wie er steht. Sein Betriebsleiter wird wieder entlassen und event. durch einen aus der gleichen Klasse ersetzt. Selbstverständlich erfolgt nichts besseres. Wenn dann das Geschäft am Boden liegt, so muß eine Reorganisation geschaffen werden. Und als das Ende vom Liede kommt schließlich ein Leiter hinein wie zuvor besprochen, wie er sein sollte, der seinen Stab organisiert nach dem Können und nach den Namen, und der die Leute auch den Leistungen entsprechend behandelt. So kommt das Geschäft wieder empor, der Betriebsleiter wird geschätzt und er selbst behandelt seine Arbeiter und Angestellten richtig. Alles geht in Harmonie, nachdem tausende, ja hunderttausende von Franken vergraben wurden, die Arbeiterschaft, wie jedermann im Geschäft, unnötigerweise geschunden, gekränkt und im Charakter verdorben worden ist. So kommen gut geleitete Geschäfte oft in ganz kurzer Zeit in die Höhe, während andere, schlecht geleitete, abwärts gehen oder ganz aufhören müssen.

Zusammengefaßt muß also der Betriebsleiter die nötigen praktischen, technischen und kaufmännischen Kenntnisse besitzen, aber auch verstehen, sie anzuwenden. Er soll nicht zu viel Arbeit selbst tun wollen, um genügend Zeit für die Oberaufsicht, Konferenzen und dergleichen zu haben; denn der Nutzen ist nicht so groß, wenn er seine eigene Arbeit vermehrt, daneben aber hundert oder tausend seiner Angestellten und Arbeiter die Arbeit vernachlässigen.

Ob Du wenig tust oder viel,
Auf das kommt es nicht an;
Ich seh' nur auf Dein Ziel,
Die Richtung macht den Mann.

Von wem dieser Vers stammt, weiß ich leider nicht; ich habe ihn vor einigen Jahren irgendwo gelesen und er ist mir seither geblieben, weil er so sehr zutreffend ist.

Daneben soll die Organisation so sein, daß das Geschäft ungehindert weiter geht, auch wenn der Chef einige Zeit abwesend ist. Er soll aber durch irgend eine Art von Rapporten die Oberkontrolle stets ausüben können. Jeder Unterangestellte soll wissen, wohin er gehört, auch in Abwesenheit des Leiters, und wie weit seine Kompetenzen gehen, ohne daß deswegen eine zu große Bureaukratie sich einnistet.

Hoffe recht gerne, daß diese Abhandlung dem einen und andern nützlich sein wird und würde ich bedauern, wenn durch meine Offenheit sich jemand verletzt fühlen sollte. Das hier Geschriebene ist nicht bloße Theorie, sondern eine in der Praxis in verschiedenen Geschäften und Ländern erworbene Erkenntnis.



Kaufmännische Agenten



Wirtschaftliche Ueberfremdungsgefahr.

Unter dieser Ueberschrift ist im Abendblatt der „N. Z. Z.“ vom 29. November 1915 ein A. St. gezeichneter, sehr beachtenswerter Artikel erschienen, der auf die Gefahr des Ueberhandnehmens ausländischer Gründungen und sogenannter „Zweigniederlassungen“ in der Schweiz aufmerksam machte. Der Verfasser hatte schon anfangs Februar an gleicher Stelle auf diese Erscheinungen hingedeutet und betont, daß man diesen den guten Ruf unserer Qualitätsindustrien und des einheimischen Handels schädigenden Erscheinungen gleich in den Anfängen energisch wehren sollte. Ganz richtig wurde noch auf folgendes hingewiesen: Da nach dem Krieg in den verfeindeten Staaten sich allseitig Exportschwierigkeiten bemerkbar machen werden, dürften diese immer mehr das System anwenden, die letzte Fertigstellung ihrer Waren in das neutrale Land zu verlegen, um sie dann von hier aus als Schweizerfabrikate zu verschicken. Obwohl unter dem jetzigen Regime der Ursprungszeugnisse die Gefahr einer mißbräuchlichen Verwendung des Schweizernamens ausgeschaltet ist, dürften diese Bedenken wegen der zukünftigen Entwicklung nur zu gerechtfertigt sein. Diese ausländischen Interessen dienenden Gründungen charakterisieren sich dadurch, daß sie sich eigene schweizerische Benennungen zulegen oder ansässige Rechtsanwälte, die sich wegen des Erwerbs dazu hergeben, als Direktoren oder Dekorationsräte verschreiben. Im übrigen sind Gründer, Inhaber, Verwalter und Leiter mehrheitlich Ausländer. Zur Abwehr dieser die Schweiz schädigenden wirtschaftlichen Ueberfremdungsgefahr machte der Verfasser des Artikels dann folgende provisorische Vorschläge: „Alle im Ausland wurzelnden und von größeren Unternehmungen abgezweigten Gesellschaften in der Schweiz sollten auch dann, wenn die Herstellung vom Rohstoff bis zum Fertigfabrikat in der Schweiz vollzogen wird, keinen schweizerischen Namen oder eine auf schweizerische Herkunft deutende Fantasiebenennung tragen dürfen. Den übrigen Geschäftsfilialen, die an den in der Hauptsache im Ausland fertigerstellten Erzeugnissen nur noch eine nebensächliche Schlußmanipulation vornehmen, wäre die Pflicht aufzuerlegen, sich so zu bezeichnen, daß der Ursprung des Fabrikats für jedermann erkennbar würde. Die Verwaltungsräte hier niedergelassener ausländischer Aktiengesellschaften hätten mehrheitlich aus Schweizern zu bestehen und was der weitem einschränkenden und zurückdämmenden Maßnahmen mehr wären.“

Wie schädlich diese Ueberfremdungsgefahr in ihrem Anwachsen für verschiedene unserer Qualitätsindustrien, namentlich auch die verschiedenen Zweige der einheimischen Textilindustrie werden könnte, dafür hat man nun bereits einen Vorgeschmack in der Gestaltung der Zufuhren in Lebensmitteln und Rohmaterialien aus dem Ausland in die Schweiz. In unserer Märznummer ist in dem Artikel „Kriegsgeschäfte“ gesagt worden, wie viele ausländische Spekulanten und sogenannte Agenten sich z. B. auch in Zürich eingenistet haben