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

Herausgeber: Verein Ehemaliger Textilfachschüler Zürich und Angehöriger der Textilindustrie

Band: 66 (1959)

Heft: 6

Rubrik: Betriebswirtschaftliche Spalte

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: 09.12.2025

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

Die amtlich erfolgte indexmäßige Erfassung der Textilproduktion in den wichtigsten Sparten zeigt sich aus nachstehender Zusammenstellung:

	Monatsdurchschnitt 1958	1957
	(1953 = 100)	
Baumwollspinnerei	90,7	115,1
Baumwollweberei	100,8	127,0
Streichgarnspinnerei	97,4	125,1
Kammgarnspinnerei	104,8	126,7
Wollwebereien	102,2	124,1
Kunstseidengarne	99,3	127,4
Kunstseidenwebereien	134,4	149,8
Konfektion	99,0	104,4

Diese Zahlen sprechen für sich deutlich genug. Das Gesamtbild ist wahrlich nicht günstig. Die Baumwollwirtschaft hat sich schon zu Jahresanfang an die Regierung um Hilfsmaßnahmen gewendet; einige wurden auch schon ins Auge gefaßt, aber die Industrie beginnt sich immer mehr und mehr mit dem Problem zu befassen, ob derartige Maßnahmen wirklich Hilfe zu bringen vermögen, wenn im Hintergrund eine richtiggehende Gefahr auf sie lauert: der Gemeinsame Markt.

Das wirkliche Problem der belgischen Textilindustrie ist das Preisproblem. Es ist schon lange erwiesen, daß die belgische Erzeugung zu teuer ist. Von allen Ländern, die sich zum Gemeinsamen Markt zusammengeschlossen haben, zeigen die belgischen Textilpreise den höchsten Stand. Verschiedene Faktoren trugen hiezu bei: Steuern, Abgaben, Taxen, Löhne u.a., die nach Ansicht der belgischen Industiellen zu hoch sind und über dem Niveau der anderen Länder liegen. Wenn vielleicht auch manches hievon zutrifft, so darf doch nicht vergessen werden, daß die belgischen Erzeugungskosten aus dem einfachen Grund hoch sind, weil der Produktionsapparat überaltert und daher nicht rationell ist. Die installierten Maschinen erlauben kein rationelles und konkurrenzfähiges Arbeiten. Hier ergibt sich in erster Linie ein preisverteuernder Faktor, der mehr ins Gewicht fällt als all die anderen angeführten Gründe, deren Stichhaltigkeit noch gar nicht erwiesen ist.

Wir wollen ein überzeugendes Beispiel hiefür anführen, das überaus eindringlich unsere These erhärtet. Auf der Brüsseler Textilausstellung vor drei Jahren wurden ganz moderne, vollautomatisierte Spinnmaschine vorgeführt, die von den belgischen Kreisen als viel zu teuer kritisiert, vom Ausland dagegen mit großer Aufmerksamkeit beachtet wurden. Eine der größten holländischen Fabriken bestellte eine größere Zahl dieser Maschinen und reorganisierte die ganze Fabrikation derart rationell, daß mehr als die Hälfte der Arbeiterschaft in diesem Zweig nicht mehr verwendet werden mußte. Die vollautomatische Erzeugung erlaubte eine derartige Preisverbilligung, daß die Fabrik heute in drei Schichten arbeitet und selbst damit nicht allen Aufträgen gerecht werden kann. Die überflüssig gewordenen «alten» Maschinen — alt ist in der holländischen Industrie ein relativer Begriff, da die Industrialisierung erst nach dem Kriege wirklich einsetzte — wurden verkauft. Wer war der Käufer? Eine belgische Textilfabrik, die mit diesem zehn- bis zwölfjährigen Maschinenpark ihren natürlich noch weitaus älteren «erneuerte»!

Die belgische Regierung weiß genau um die Veralterung des Produktionsapparates in der Textilindustrie und hat mehrfach auch schon ihre Unterstützung für Investitionen zugesagt. Dennoch ist dieses Hauptproblem der Textilwirtschaft bisher ungelöst geblieben. Die Verwirklichung des Gemeinsamen Marktes aber wird kaum mehr eine weitere Verzögerung zulassen.

Betriebswirtschaftliche Spalte

Lohnordnung und Betriebsklima

(Schluß)

Ist der Uebeltäter nun wieder fortgegangen, so ringen die zwei Seelen in der Brust des an sich anständigen Vorgesetzten. Die eine sagt: «So hättest Du ihn aber nicht anfassen dürfen, denn er hat schließlich nicht mehr begangen als tausend andere auch.» Die andere Seele aber sagt: «Was, ich hätte mir das bieten lassen sollen? Einmal mußte ich ihm gehörig einheizen.» Die eine Seele gibt sich aber nicht zufrieden und meldet sich: «Es kommt immer auf den Ton an, der bekanntlich die Musik macht. Sage einmal ehrlich, hast Du nicht selbst auch schon mal den gleichen Fehler gemacht, für den Du den andern so stark gemaßregelt hast?» Und nun wieder der Gegenspieler: «Wenn ich als Mensch zu Mensch ihm gegenüberstünde, dann hättest Du recht; da ich aber als Vorgesetzter zu handeln hatte, darf ich das, was er getan hat, schon der Autorität wegen nicht dulden. Ich mußte ihm mit nicht mißzuverstehender Deutlichkeit den Standpunkt klarmachen.» Der anständigen Seele liegt es aber auf der Zunge zu sagen: «Gerade weil Du als Vorgesetzter in Erscheinung getreten bist, mußtest Du Dich mehr zusammennehmen, als wenn Du eine private Auseinandersetzung gehabt hättest. Glaubst Du, daß der Untergebene die Vorwürfe als berechtigt anerkennt?» Dein unschönes Ich wird darauf antworten: Das ist mir ganz gleichgültig, ob er es als berechtigt anerkennt oder nicht, die Hauptsache ist, daß er es nicht wieder tun wird, gerade weil ich ihm durch mein energisches Auftreten Angst gemacht habe.» Und nun wieder der andere Teil in Dir: «Glaubst Du wirklich, daß es richtig ist, einem Menschen Angst zu machen, statt ihn zu überzeugen? Hättest Du ihm sachlich seine Fehler vorgehalten, so hätte er sie eingesehen und aus Einsicht heraus in der Zukunft den gleichen Fehler vermieden. So aber wehrt er sich innerlich — und zwar mit Recht — gegen Dein Verhalten. Der wirkliche Inhalt der Besprechung ist vergessen; im Vordergrund und im Bewußtsein steht nur noch Dein unschönes Auftreten. Du hast ihn nicht dazu gebracht, über seine Fehler nachzudenken, sondern Du hast nur erreicht, daß er über Dich nachdenkt. Gewiß, Du bist Sieger geblieben — aber auf wessen Kosten? Auf Kosten Deiner eigenen Achtung vor Dir selbst.» Wenn der Vorgesetzte ein anständiger Kerl ist, dann wird er nach einer so verlaufenen Unterredung zwar manche Entschuldigung für sein Verhalten finden, im Grunde des Herzens aber sich schämen und sich vornehmen, in Zukunft die Unterredung so zu gestalten, daß er sich keine Vorwürfe zu machen braucht.

Wer von uns ist noch nicht in dieser Situation gewesen? Wer von uns hätte nicht hier und da gewünscht, daß eine Unterredung, die von uns herbeigeführt worden ist, besser unterblieben wäre, weil wir uns nicht genügend in der Gewalt hatten? Und die Folgerung daraus? Wollen wir uns in Zukunft nicht lieber vor einer solchen Unterredung vornehmen, nicht so sehr der äußere Sieger, als der innerlich Ueberlegene zu sein?

Viele Menschen behaupten, daß sie eines Lobes für ihre

Arbeit nicht bedürfen. Wenn sie ehrlich wären, würden sie zugeben, daß kein Mensch auf Anerkennung verzichten mag — im Gegenteil, die meisten Menschen haben einen unbändigen Drang nach Anerkennung. Sie gestehen es sich selbst oft nur nicht ein. Andere erkennen sehr wohl an, daß sie im Betrieb unter dem Mangel an Anerkennung und Lob leiden. Gerade die einfachsten Menschen sind es, die auf Lob am meisten ansprechen würden, und von denen man alles erwarten könnte, wenn sie einmal gelobt werden.

Von Haus aus können nicht alle Menschen tüchtig, intelligent, geschickt, aufmerksam usw. sein. Es gibt geistig ärmere Menschen, und es ist oft zur zweiten Natur der Umgebung geworden, auf diesen Menschen herumzuhacken. «Was kann man von Dir auch anders erwarten!» Das ist das ausgesprochene oder nicht ausgesprochene Urteil über einen solchen Menschen. Ist denn anzunehmen, daß auf diese Weise der Mensch mehr Freude an der Arbeit bekommt, mehr Selbstbewußtsein, und ihm eine schwierigere Arbeit dadurch besser gelingt? Im Gegenteil, Hemmungen fördern die Arbeit nie, sondern erschweren sie ganz gewaltig. Würde man aber einmal aus reinem Herzen einem solchen Menschen, dem das Schicksal nicht hold ist, eine Anerkennnug spenden, so würde dieser aus Dankbarkeit einerseits und aus dem Gefühl heraus, doch etwas zu leisten, andererseits sich gewiß ganz besonders anstrengen.

Man stelle sich einmal vor, daß man als neuer Vorgesetzter in einen Betrieb hineinkäme und würde denjenigen, der von dem Vorgänger immer mißachtet worden ist, einmal loben, wenn er es wirklich verdient hat. Dieser Mensch könnte vielleicht zum erstenmal in seinem Leben wirklich Freude an der Arbeit finden, während sie bisher für ihn Qual und ein Uebel war. Vielleicht würde die Freude über die Anerkennung sich sogar auf sein privates Leben ausdehnen. Er würde seinerseits den Menschen freundlicher entgegentreten, als er es bisher getan hat — aus der Erfahrung heraus, daß jeder, der ihm entgegentritt, ihn seine Mißachtung fühlen läßt.

Selbstverständlich wäre es ganz falsch, jemanden zu loben, wenn kein Grund dafür vorhanden ist. Das würde erst recht Mißtrauen schaffen, weil der andere sehr wohl weiß, ob er eine Anerkennung verdient hat oder nicht.

Als letztes Beispiel wieder eine Frage: Können Sie Minute für Minute intensiv arbeiten? Meinen Sie, daß der andere es können muß?

Wenn man diese Frage stellt, so wird niemand bezweifeln, daß kein Mensch Minute für Minute intensiv arbeiten kann. Mancher Vorgesetzte aber verhält sich im Betrieb nicht so, daß er aus dieser Erkenntnis die Nutzanwendung zieht. Trifft er einmal zwei Arbeiter an, die sich miteinander über private Dinge unterhalten, oder fände er gar einen Arbeiter am Fenster stehend und die Umgebung anschauend, so würde ein gehöriges Donnerwetter unausbleiblich sein. Ich möchte keinen Gegensatz zwischen Betrieb und Büro hervorrufen, doch ist nicht zu bezweifeln, daß im Büro manchmal Angestellte anzutreffen sind, die in eine Zeitung hineinsehen, sich über Sportereignisse unterhalten oder sonstige Erlebnisse austauschen. Was einem recht ist, ist dem andern billig. Wer fleißig bei der Arbeit ist, kann diesen Fleiß nicht pausenlos aufwenden. Das Bedürfnis, einmal an etwas anderes zu denken, kann nicht nur in der offiziellen Frühstückspause befriedigt werden.

Es ist sehr wohl möglich, daß jemand auch zwischendurch das Bedürfnis hat, einmal kurz auszuspannen. Es sollte daher nichts dagegen eingewendet werden, wenn ein Arbeiter von sich aus einmal einige Minuten mit der Arbeit aufhört. Das hat mit Interesselosigkeit nichts zu tun, und man spreche auch nicht davon, daß es aus Gründen der Disziplin nicht geduldet werden könnte. Denn wenn ein Arbeiter auch außerhalb der offiziellen Pause eine kleine Ruhezeit einlegen will, so wird er das tun, aber nicht offiziell, sondern heimlich auf der Toilette oder sonstwo. Dabei hat er noch das Gefühl, etwas Unrechtes zu tun und ist froh, nicht erwischt zu werden.

Zwei Beispiele verschiedenartiger Behandlungsweise durch Vorgesetzte sollen diese Situation noch besser beleuchten. In dem einen Falle sieht ein Vorgesetzter, daß zwei Arbeiter ganz offensichtlich private Dinge besprechen, und daß dabei die Arbeit liegen bleibt. Er fährt dazwischen, rügt sie in der Form, daß sie nicht glauben sollen, sie könnten dem lieben Herrgott die Zeit abstehlen; daß ihr Akkord offensichtlich zu günstig angesetzt sei, weil sie es sich sonst nicht leisten könnten, zu bummeln. Den Arbeitern bleibt nichts übrig, als an die Arbeit zu gehen, da der Vorgesetzte offiziell im Recht ist. Ich glaube aber nicht, daß diese beiden Männer in den darauffolgenden Stunden besonders intensiv arbeiten. Ich will die Gedanken oder auch die Worte, die sie dem Vorgesetzten widmen, nicht ausdrücken, da sie wohl jedem klar sein dürften. Sie sind in «Götz von Berlichingen» zu lesen.

Nun der andere Fall: Ein anderer Vorgesetzter sieht ebenfalls zwei Arbeiter, die sich eine inoffizielle Pause verschaffen. Er geht an ihnen vorüber, sieht sie an und nickt lächelnd zu ihnen hinüber. Er sagt kein Wort, aber das nickende Lächeln hat es in sich. Auch ohne Worte weiß jeder, was das heißt, nämlich: «Ich habe Euch gesehen, ich weiß ganz genau, daß Ihr jetzt gebummelt habt, aber ich habe Verständnis dafür, denn kein Mensch kann intensiv Minute für Minute arbeiten — ich auch nicht. Auch ich mache mir hier und da mal einige Minuten Pause. Ich nehme es deshalb Euch auch nicht übel, aber wir haben auch Rücksicht darauf zu nehmen, daß andere Menschen vielleicht falsche Schlüsse ziehen würden, wenn Ihr offensichtlich und längere Zeit nichts tut. Es könnte sonst sein, daß andere Menschen glauben, bei uns könne man machen, was man wolle. Infolgedessen wird es jetzt Zeit, daß Ihr wieder an die Arbeit geht.»

Das alles sagt der einfache Blick des Vorgesetzten, und ich bin fest davon überzeugt, daß die beiden Arbeiter sich sofort ihrer Arbeit wieder zuwenden, in die Hände spucken und in den nächsten Stunden die verlorenen drei Minuten mehrfach wieder hereingeholt haben. Auch sie werden etwas denken oder sagen über den Vorgesetzten, und das ist: «Ein anständiger Kerl.»

Aus einer Anzahl von Beispielen haben wir gesehen, daß das Klima im Betrieb von dem Vorgesetzten gesteuert werden kann. Gerade die Vorgesetzten, die in unmittelbarer Verbindung mit den arbeitenden Menschen stehen, also in erster Linie Meister und Abteilungsleiter, haben es in der Hand, welcher Geist im Betriebe herrscht. Der Arbeiter sieht in dem Meister nicht nur seinen Vorgesetzten, sondern er sieht in ihm den Repräsentanten des Betriebes. Zumeist sagt er nicht: «Ich werde von meinem Meister schlecht behandelt», sondern er sagt: «In unserem Betrieb werden die Leute schlecht behandelt.»

Wir sehen, daß an die Vorgesetzten hohe Anforderungen gestellt werden, um guten Kontakt mit den Menschen zu haben. Fachliche Tüchtigkeit ist eine Selbstverständlichkeit bei der Auswahl von Vorgesetzten. Welcher Unternehmer kümmert sich aber darum, ob seine Führungskräfte auch auf dem Gebiet der Menschenbehandlung vorbildlich sind? Hierüber geben keine Zeugnisse Auskunft; nicht einmal die Befragung von Betrieben, in denen der Bewerber früher tätig war, ist ohne weiteres maßgebend. Deshalb erwächst auch für die höchsten Vorgesetzten die Verpflichtung, sich darum zu kümmern, ob die untere und mittlere Führungsschicht des Betriebes, die mit den Arbeitern selbst in ständiger Berührung ist, die Grundsätze echter Menschenbehandlung kennt und anwendet. Es ist besser, sich von einem Mitarbeiter, und sei er noch so tüchtig, zu trennen, wenn er es nicht versteht, mit den Arbeitern ein vertrauensvolles Verhältnis herbeizuführen. Die menschlichen Beziehungen im Betrieb haben keinen Anfang und kein Ende. Sie sind zeitlos und grenzenlos, aber sie sind es wert, daß man sich mit ihnen befaßt.