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

Herausgeber: Verein Ehemaliger Textilfachschüler Zürich und Angehöriger der Textilindustrie

Band: 66 (1959)

Heft: 11

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

ger als 200 000 Arbeiter zählt — ein Tiefstand, der seit mehr als einem Jahrhundert nicht vorgekommen ist. 1914 verfügte dieser Industriezweig über mehr als 600 000 Arbeitskräfte. Gemäß dem Cotton Board wurden am 13. Oktober 199 920 Arbeitskräfte gezählt, verglichen mit 210 400 Ende Juni 1959 (122 100 im Spinnerei- und Doubliersektor, einschließlich 79 000 Frauen, und 88 300 in den Webereien usw., einschließlich 56 600 Frauen).

Gute Aufträge der Vorarlberger Textilindustrie

Die Vorarlberger Textilindustrie meldet gegenwärtig einen guten Ordereingang aus dem Inland und im Exportgeschäft. Sie hat in einigen Sparten das Produktionsniveau vor der internationalen Textilkrise bereits überschritten. Sehr gut sind die Baumwollfabriken, die Wirkereien, Strickereien und die Stickereiindustrie beschäftigt. Einige Großunternehmen verlegen Textilfertigungen in Gebiete, die noch freie Arbeitskräfte aufweisen. So werden im Bregenzerwald neue industrielle Nähereien für die Konfektion der Stoffe errichtet. Diese Dezentralisierung hat den Vorteil, daß für die Arbeiterinnen keine Wohnungen gebaut werden müssen, die Verkehrsmittel entlastet werden und die Dorfgemeinden zusätzliche Einnahmen aus Löhnen und Steuern erzielen. Auch im Montafon, das bisher nur als Ziel zahlreicher Touristen bekannt war, wurde eine Wäschefabrik als Filiale eines Unternehmens im Rheintal eröffnet. Die meisten Textilbetriebe realisieren ein weitgestecktes Investitionsprogramm, um möglichst viele Arbeitsgänge von der Flocke oder vom Garn bis zum hochmodischen Fertigprodukt in eigenen Anlagen vorzunehmen und Kosten einzusparen. Diese Pläne werden im Hinblick auf die bevorstehende Integrierung auch der Republik Oesterreich in die Kleine Freihandelszone vorwärtsgetrieben, um nicht von der Konkurrenz aus dem Markt geworfen zu werden. Man sieht der Entwicklung in Vorarlberg mit Optimismus entgegen und begrüßt alle Bestrebungen zur Schaffung eines gemeinsamen Wirtschaftsraumes in Europa.

Betriebswirtschaftliche Spalte

Maßnahmen zur Produktivitätserhöhung

Von Ing. Walter Schulze

In einem westdeutschen Betrieb der Baumwollindustrie ist es üblich, daß die Automatenweber selbst das Einlegen der Schußspulen in die Magazine der Automatenstühle besorgen.

In einem anderen Werk, das über 20 000 Ringspindeln verfügt, besorgen die Ringspinnerinnen selbst das Abziehen der vollen Kopse, ohne daß Abzugskolonnen eingesetzt sind.

In einem anderen Falle — es handelt sich dabei um eine Tuchweberei — ist es Aufgabe der Weber, selbst ihre Ketten zu knüpfen und ihre Stühle zu putzen.

Gerade auf dem Gebiete der Arbeitsteilung herrschen innerhalb der Textilindustrie die unterschiedlichsten Verhältnisse, die weniger auf bestimmten grundsätzlichen Erkenntnissen beruhen, als vielmehr auf gewissen traditionellen Gepflogenheiten.

Nun gibt es jedoch gerade auf dem Gebiete der Arbeitsteilung bestimmte Grunderkenntnisse von allgemeiner Gültigkeit, deren Nutzanwendung zu wesentlichen Produktivitätssteigerungen beizutragen vermag, ohne daß sich dabei irgendwelche zusätzliche Investitionskosten ergeben.

Auf diese Erkenntnisse, die aus der Praxis vieler Textilbetriebe geschöpft sind, sei im folgenden nun hingewiesen.

Zunächst einmal kommt es darauf an, jedem Mitarbeiter wirklich die ihm gemäße Tätigkeit zuzuteilen — unter Vermeidung aller Verrichtungen, die für ihn eine Belastung bedeuten und zu Produktionsverminderungen führen. So ist es sinnlos, einem Weber, den man mühsam im Verlaufe vieler Monate ausbildete, auch noch damit zu betreuen, neue Ketten einzuziehen, Spulen einzulegen, Stühle zu putzen und dergleichen. Eine Uebertragung derartiger Arbeiten würde nämlich in den meisten Fällen zwangsläufig zu Webstuhlstillständen und damit zu Produktionsverlusten führen.

Es ist vorteilhafter, z. B. das Füllen von Automatenmagazinen oder das Putzen der Stühle besonderen Hilfskräften zu übertragen. Auch das Einziehen neuer Ketten am Stuhl oder das Auflegen bereits eingezogener Schaftketten wird man Spezialkräften übertragen, nicht jedoch dem an vielen Webstühlen tätigen Weber.

Auch lohnmäßig ergeben sich durch eine derartige Arbeitsteilung Vorteile: In den meisten Fällen sind die mit Hilfsarbeiten betrauten Mitarbeiter, deren Anlernzeit wesentlich kürzer ist als diejenige einer Spinnerin oder eines Webers, geringer entlöhnt — und warum soll man diese Differenzierung unberücksichtigt lassen?

Die Durchführung der Arbeitsteilung, die selbstverständlich den jeweiligen Betriebsverhältnissen Rechnung tragen muß, läßt sich besonders gut bewerkstelligen, wenn man jeweils von folgender Fragestellung ausgeht: Was muß ich tun, um zu erreichen, daß meine Produktionsmaschinen möglichst ohne Unterbrechung laufen? Beim Durchdenken dieser Frage kommt man, wie die Praxis lehrt, fast von selbst auf die zu treffenden Maßnahmen. So wird man den eigentlichen «produktiven» Mitarbeiter, der Dutzende von Webstühlen und Hunderte von Spindeln bedient, so weit entlasten, daß es ihm möglich ist, auch alle Produktionseinheiten weitgehend in Tätigkeit zu erhalten. Völlig unrationell ist es — wie man es teilweise erleben kann —, wenn z. B. Mehrstuhlweber sich damit beschäftigen, Stuhlreparaturen auszuführen, während ein Teil der zugeteilten Webstühle steht, oder wenn man erleben muß, wie Ringspinnerinnen Transportarbeiten verrichten und zeitweise ihre Maschinen ohne Aufsicht lassen.

Es sollte heute möglich sein, daß ein Betriebsleiter auch «kostenbewußt» denkt und daß es sein Bestreben ist, dafür zu sorgen, daß wirklich alle Produktionseinheiten laufen, soweit dies bei textiler Fertigung möglich ist. Produktionseinbußen, die sich lediglich auf Grund unüberlegter Arbeitsteilung und unrationellen Personaleinsatzes ergeben, sollten vermieden werden — und sie lassen sich auch weitgehend vermeiden!

Die Durchführung einer spezialisierten Arbeitsteilung setzt nun allerdings voraus, daß man auch für eine klare Abgrenzung der Arbeitsgebiete sorgt. Es ist unrationell, einen zu häufigen Wechsel in der Art der Tätigkeit zu gestatten, indem man beispielsweise einen Stuhlputzer

stundenweise auch Magazine füllen läßt, oder indem man einen Hilfsweber zeitweise mit Transportarbeiten beschäftigt. Wenn es die Größe des Betriebes erlaubt, wäre dafür zu sorgen, daß man eine besondere Stuhlputzer- bzw. Maschinenputzerkolonne bildet, die man einem Vorarbeiter unterstellt, daß man spezielle Maschinenöler einsetzt, daß man Personal besonders für alle Reinigungsdienste (Kehren, Wischen usf.) bereitstellt. Diese Spezialkräfte, die eine kurze Anlernzeit zu durchlaufen hätten, wird man nicht nur mündlich, sondern auch schriftlich, in Form kurzer Arbeitsanweisungen, mit ihren Aufgaben vertraut machen. Diese Anweisungen enthalten auch Angaben über die zu verwendenden Arbeitsmittel und Hinweise auf die zur Verfügung stehenden Zeiten bzw. Leistungsvorgaben.

Bekanntlich läßt es sich im praktischen Betriebsleben durchaus erreichen, daß man Zeitvorgaben festlegt, z. B. für das Putzen der Stühle, für das Abziehen, für das Magazinfüllen usf., und es ist von grundsätzlicher Wichtigkeit, daß sich die Betriebsleitung damit befaßt, Vorgabezeiten ermitteln zu lassen. Im übrigen vermag man dann auch dem eingesetzten Hilfspersonal einen Leistungslohn zu gewähren.

Selbstverständlich muß zugegeben werden, daß es nicht einfach ist, z. B. für Stuhlputzer Akkorde festzulegen, da hier die Möglichkeit des «Schluderns» besonders groß ist. Auch kann man bei Magazinfüllern nicht stündlich von neuem die Anzahl der Stühle, an denen einzulegen ist, festsetzen, wenn sehr häufiger Wechsel in der Schußgarnnummer herrscht. Man wird hier bestimmte Toleranzen dulden müssen und nur bei ausgesprochener Arbeitsüberlastung z. B. die Zahl der zu bedienenden Stühle vermindern. Die Praxis zeigt jedoch, daß man der einzelnen Magazinfüllerin einen bestimmten Stuhlbereich zuteilen kann, der auch dem Leistungsvermögen gerecht wird.

Bei der Durchführung einer rationellen Arbeitsteilung kommt man nun nicht umhin, auch die persönlichen Anlagen, Fähigkeiten und Kenntnisse des einzelnen Mitarbeiters zu berücksichtigen. Es zeigt sich z. B. in der Praxis immer wieder, daß ein schlechter Weber ein sehr brauchbarer Stuhlputzer zu werden vermag, oder daß ein sehr tüchtiger Stuhlputzer die Fähigkeiten hat, einer der tüchtigsten Buntweber zu werden. Erfahrene Betriebsleiter gehen seit jeher beispielsweise so vor, daß sie alle Bewerber zunächst zu Hilfsarbeiten heranziehen, sie dabei besonders im Auge behalten, um sie dann gegebenenfalls zu «höherwertigen» Verrichtungen heranzuziehen. Sie stellen also nicht Spinnerinnen, Weber, Färber und dergleichen ein und bilden sie sofort für diese Tätigkeit aus, sondern sie stellen Hilfsarbeiter ein, die dann je nach Bewährung aufrücken. Dieses Verfahren hat sich in vielen Fällen recht gut bewährt, wenn es auch immer wieder vorkommen wird, daß man sich einmal täuschen kann.

Eine Arbeitsteilung vermag die Produktivität eines Betriebes in stärkstem Maße dadurch zu fördern, daß man für die jeweiligen Verrichtungen zweckmäßige Hilfsmittel und Arbeitsgeräte zur Verfügung stellt. Es ist dies gerade ein wesentlicher Vorteil einer spezialisierten Arbeitsverrichtung, daß man wohl in der Lage ist, einzelnen Mitarbeitern bestimmte kostspielige Arbeitsgeräte zu überlassen, nicht jedoch der Masse der Betriebsangehörigen: Ein Flugabsaugegerät kann man wohl der Stuhlputzerkolonne überlassen, nicht jedoch jedem Weber ein solches Gerät!

Man wird also denjenigen, die mit Maschineninstandsetzungen betraut sind, Elektrogeräte zur Verfügung stellen, die ihnen die Arbeit erleichtern, man wird Maschinenölern besondere Oelkarren überlassen, die auch mit den entsprechenden Oelgeräten und Oelsorten in zweckmäßiger Anordnung ausgerüstet sind. Man wird den Maschinenputzern Flugabsaugegeräte oder Flugabblasevorrichtungen verschaffen, man wird den Magazinfüllern besondere Wagen zur Verfügung stellen, auf denen sich in zweckmäßiger Anordnung Spulenbehälter befinden usf. Auf diese Weise gelingt es, eine Vielzahl von Verrichtungen zu beschleunigen, was ohne eine entsprechende Arbeitsunterteilung unmöglich wäre.

Selbstverständlich kann nun entgegnet werden: Was für einen Großbetrieb gilt, gilt noch lange nicht für einen Klein- oder Mittelbetrieb. In letzteren Fällen vermag man sich jedoch auf folgende Weise die ähnlichen Vorteile zu verschaffen, wie es ein Großbetrieb zu tun vermag: Man bildet Spezialkräfte für mehrere Tätigkeiten aus. Dem Maschinenputzer wird man z. B. auch das Oelen übertragen; den Hilfsweber wird man zeitweise auch zum Magazinfüllen oder zum Kettenauflegen einsetzen und dergleichen.

Schließlich sei noch auf eine Maßnahme hingewiesen, die sich bei der Durchführung von Anordnungen der Arbeitsteilung bewährt hat. Es ist dies das bekannte «Sichtbarmachen von Arbeitserfolgen», wodurch der einzelne Mitarbeiter zu einem gewissen Leistungsbewußtsein erzogen wird. Genau so gut wie man z. B. einen Mehrstuhlweber täglich seine Schußleistung aufschreiben läßt, wird man dafür sorgen, daß der einzelne Maschinenputzer erfaßt, welche Maschinen er innerhalb seiner Schicht reinigte. Hierbei wird man notfalls auch nach der Art der Maschine unterteilen.

Bei Magazinfüllern wird man erfassen, wieviel Kilo Schußgarn je Schicht eingelegt wurden, und bei Maschinenölern, wieviel Maschinen täglich geölt wurden. Es genügt also nicht, die jeweilige tägliche Arbeitszeit irgendwie zu notieren, sondern man sollte dazu kommen, auf zweckmäßig und übersichtlich eingeteilten Leistungskarten die tägliche Leistung zu erfassen. Diese Leistungskarten wären dann Grundlage für die Lohnabrechnung, wobei man diese Karten so gestalten kann, daß sie gleichzeitig als Stempelkarten dienen.

Gerade diese Maßnahme des «Sichtbarmachens von Arbeitserfolgen» vermag oft wesentlich zu Leistungssteigerungen beizutragen — zumal wenn gleichzeitig noch hinzukommt, daß man bestimmte Vorgaben festlegt und für deren Erreichen einen Lohn gewährt, der höher ist als der bisherige. Die Betriebsleitung wird sehr rasch feststellen, daß weniger Zeit mit Unterhaltungen und mit Herumlaufen verbracht wird seitens derjenigen, die nicht unmittelbar an den Maschinen tätig sind. Auch vermag man dem einzelnen Abteilungsmeister seine Arbeit wesentlich zu erleichtern, da dieser weniger Zeit benötigt, um seine «unproduktiven» Mitarbeiter zu beaufsichtigen.

Selbstverständlich muß zugegeben werden, daß bestimmte Arbeiten sich schlecht erfassen lassen, wie z. B. die Reinigungsdienste. Hier kann man auch keine «Arbeitserfolge» schriftlich erfassen. Hier wird nur das eine helfen, daß sich nämlich die Betriebsleitung einmal in der Woche bemüht, beim täglichen Rundgang die Art und Weise der Arbeitsausführung des Reinigungspersonals zu kontrollieren.

In der Praxis hat es sich in mehr als einem Fall erwiesen, daß sich durch eine sinnvolle Arbeitsteilung wesentliche Produktionssteigerungen erzielen lassen. Wichtig dabei ist jedoch, daß die Arbeitsteilung sehr achtsam erfolgt, unter Berücksichtigung der betrieblichen Gegebenheiten und der persönlichen Voraussetzungen der einzelnen Mitarbeiter.

Eine Betriebsleitung kann die Durchführung einer derartigen Arbeitsteilung auch nicht ihren Mitarbeitern übertragen, sondern muß dies selbst tun, nachdem sie vorher insbesondere ihrem leitenden Personal erklärt hat, welche Ziele mit einer derartigen Arbeitsteilung verfolgt werden.

Selbstverständlich sollte vermieden werden, daß eine Betriebsführung eine neue Arbeitsteilung einfach befiehlt, ohne daß sie ihre Mitarbeiter von deren Nutzen zu überzeugen vermag. Ohne eine konstruktive Zusammenarbeit besonders innerhalb der Führungsschicht eines Unternehmens vermag auch auf dem Gebiete der Arbeitsteilung wenig erreicht zu werden — zumal hier der «Faktor Mensch» eine wesentliche Rolle spielt.