

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

**Herausgeber:** Verein Ehemaliger Textilfachschüler Zürich und Angehöriger der Textilindustrie

**Band:** 75 (1968)

**Heft:** 4

**Rubrik:** Rohstoffe

#### 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:** 24.01.2026

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

ständige Wachsen der Angestelltenzahlen vollzieht sich, gleich ob die Arbeit zunimmt, abnimmt oder ganz verschwindet.» Feststeht allerdings, daß durch die Mechanisierung, die Teilautomatisierung und die Automatisierung die Anzahl der Fertigenden geringer und somit die Verhältnisbasis kleiner wird. Folglich findet zwangsläufig eine prozentuale Erhöhung der Bürokräfte statt. Dabei entsteht eine Kostenverschiebung von den Produktions- zu den Verwaltungs- und Vertriebskosten. Während beispielsweise 1895 auf 100 gewerbliche Arbeiter 10 Bürokräfte kamen, sind es heute 40 bis 50. Nach einer vorsichtigen Schätzung des RKW werden es im Jahre Zweitausend 75 bis 80 sein.

Im Zusammenhang mit den Führungsaufgaben erlauben wir uns einen weiteren Hinweis. Es ist nicht damit getan, moderne Büromaschinen, elektrische Schreibmaschinen, Fakturiermaschinen usw. anzuschaffen. Viel wichtiger ist eine zusätzliche Mobilisierung der schöpferischen Kräfte, um die Laufereien, Suchereien, Wartezeiten, Verlustzeiten und Verteilzeiten auf ein Mindestmaß zurückzudämmen. An diesem Beispiel ist zu erkennen, daß es insbesondere dem Chef obliegt, sich Gedanken über die Arbeit zu machen, den Arbeitsfluß zu organisieren und dafür zu sorgen, daß das unterstellte Personal weitgehendst von sich aus bemüht ist, mit höchstmöglicher Produktivität zu arbeiten. Es bedarf somit immer wieder der persönlichen, besonderen Willensanstrengung und der kontinuierlichen Ueberprüfung der verschiedenen Kostenarten, um mit liebgewordenen Unwirtschaftlichkeiten aufzuräumen, dem Schlendrian ein Ende zu setzen. Damit leistet jeder Vorgesetzte praktischen Anteil am Bestreben, eine unnötige Aufblähung des Verwaltungssystems zu verhindern.

Die Kunst zu befehlen ist jenes Fingerspitzengefühl, jene Art und Weise zu handeln, die bewirkt, daß ein Vorgesetzter in seinen Untergebenen wirkliche Mitarbeiter sieht. So trifft er, wenn er Befehle erteilt, den richtigen höflichen Ton, ohne deswegen auf eine gutgemeinte Bestimmtheit zu verzichten. Auf diese Weise bringt der Chef es fertig, daß die verlangten Aufgaben sofort erledigt werden. Wenn die Angestellten und Arbeiter deren Notwendigkeit erkennen, braucht es zur Befolgung der Anordnungen keine besonderen einschärfenden Befehle. Wird ein harter Ton, werden unangebrachte Redensarten, ja sogar Drohungen verwendet, beweist man damit auf keinen Fall seine Autorität, höchstens eine schlechte Erziehung.

Der Volksmund sagt, «daß man arbeitet, wie man befehligt wird». Deshalb ist von einer Leitung, die sich auf den Zwang gründet, nichts zu erhoffen. Taylor erkannte richtig, daß man unfähig ist, Arbeiter zu befehligen, wenn man es nicht versteht, mit zehn Worten ihr Vertrauen zu gewinnen. Gemeint ist damit die Kunst, die aus der menschlichen Sympathie resultiert und deren Anwendung gestattet, gute Verbindungen zu den Mitmenschen zu schaffen und seine Ideen dem Arbeitsmilieu tief einzuprägen,

anderseits aber auch die Ideen seiner Mitarbeiter zu erkennen, zu erfassen und zu koordinieren. Man erwirbt sich die entsprechende Fähigkeit nur, indem man persönlich an sich arbeitet. Vergessen wir in diesem Zusammenhang nicht, daß Equipengeist und Teamwork vom Unternehmer/Vorgesetzten verlangen, daß er seine Untergebenen versteht und von ihnen verstanden wird, weit eher, indem er ihnen die richtigen Direktiven und Erklärungen erteilt, als indem er eine unintelligente und blinde Unterwerfung verlangt. Sein Ziel muß nicht darin bestehen, gefürchtet oder sogar gehaßt zu werden, sondern darin, geachtet und beliebt zu sein. Der gute Chef gewinnt das Vertrauen der ihm anvertrauten Mitarbeiter, indem er ihre Initiative fördert. Eine Ueberwachung bis in die kleinsten Einzelheiten wird nie eine große Produktivität zeitigen.

Eine weitere Feststellung von besonderem Einfluß auf das Verhältnis Vorgesetzter/Untergebener: sie berührt die Hauptaufgabe der Führung überhaupt. Dem instinktiven Mißtrauen ist unbedingt Rechnung zu tragen, das zahlreiche Mitarbeiter all jenen entgegenbringen, die Autorität ausstrahlen. Der Vorgesetzte muß sich vor allem vor dem in acht nehmen, was amerikanische Unternehmensberater das «System der Galeeren und des Bluffs» bezeichnen — ein System, bei welchem der Vorgesetzte sein Unvermögen hinter seiner hierarchischen Autorität zu verbergen sucht und ein Arbeitsreglement entwickelt, das alle zur Pflichterfüllung anhält mit Ausnahme seiner selbst.

Im übrigen, wenn sich ein Disziplinarfehler bemerkbar macht oder wenn das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Untergebenen zu wünschen übrigläßt, darf man sich nicht darauf beschränken, die Verantwortung dafür einfach und immer dem Personal zu überbinden. Im allgemeinen resultiert ein solches Uebel nur aus der Unfähigkeit des Vorgesetzten. Wir sind uns der Härte dieser Aussage bewußt; aber Disziplin ist das, was der Vorgesetzte daraus zu machen weiß. Der Unternehmer wird auch gut daran tun, sich in kritischen Situationen daran zu erinnern, daß ein Vorgesetzter, der sich über die Unzulänglichkeiten und Unfähigkeiten seiner Mitarbeiter beklagt, sich selber richtet, denn seine Aufgabe, seine eigentliche Mission besteht darin, sie zu formen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß die Kunst zu befehlen sowohl Intelligenz und Sensibilität wie auch selbstverständlich berufliche Fähigkeiten voraussetzt. Die Persönlichkeit als uneingeschränktes Ganzes muß ihren Einsatz leisten. Die Kunst zu befehlen ist gleichbedeutend mit der Kunst zu unterrichten, vor allem aber mit der Kunst mitzureißen.

#### Literatur

- Gümbel H.: Das Verhältnis des Vorgesetzten zum Angestellten und Arbeiter, in Melland Textilberichte, Nr. 1/1960, S. 113—116  
Neuhaus J.: Die Aufgaben des Vorgesetzten und die Forderungen des Unternehmens, in Industrielle Organisation, 1959, S. 200—206

## Rohstoffe

### Ein «Lehrgang über Chemiefasern»

Der Erfolg der vor ein paar Jahren herausgegebenen «Schulkollektion» hat die VISCOUSSE Emmenbrücke bewogen, eine neue Auflage vorzubereiten. Das dreiteilige, stark überarbeitete Werk ist nun soeben erschienen und kann beim Herausgeber zu Fr. 50.— (einzelne Schachteln zu Fr. 20.—) bezogen werden.

Der interessante Lehrstoff ist in drei Teile gegliedert. Schachtel Nr. 1 zeigt die Entstehung von Polyamidfasern (Nylon), Schachtel Nr. 2 den Werdegang der Polyesterfasern und Schachtel Nr. 3 die Fabrikation von Viskose-

fasern (Rayonne, Fibranne). Ein leicht verständliches Schema erklärt die Herstellung der Fasern. Die einzelnen Stufen der Fabrikation (Rohstoff, Zwischenfabrikate) und die verschiedenen Garntypen werden anhand von Mustern anschaulich gezeigt. Aber auch eine kleine Musterkollektion liegt bei und weist auf die vielseitigen Einsatzgebiete von Chemiefasern hin. Selbstverständlich fehlt ein Hinweis auf Zirknarten, Aufmachungsformen und Garn-Numerierungssysteme nicht. — Alles in allem ein gelungenes Werk, das Interessenten empfohlen werden darf. (pg)