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

Herausgeber: Verein Ehemaliger Textilfachschüler Zürich und Angehöriger der Textilindustrie

Band: 76 (1969)

Heft: 12

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 Einführung der von den eidgenössischen Aemtern angestrebten Globalplafonierung wird strikte abgelehnt, da sie unabsehbare negative Folgen hätte.

Konjunkturelle Sturmzeichen

Mit der Aufwertung der D-Mark hat die Aufwärtsbewegung in der schweizerischen Wirtschaft einen neuen, starken Impuls erhalten. Der Export wird dadurch noch mehr angekurbelt, da die schweizerischen Waren nicht nur in Deutschland, einem ausserordentlich wichtigen Handelspartner, konkurrenzfähiger werden, sondern auch gegenüber deutschen Waren in Drittländern einen weiteren Konkurrenzvorsprung erhalten. Ein berufener Konjunkturexperte schreibt dazu: «und dies in einer Situation, in der die Wirtschaft unseres Landes bereits aus dem Stadium der Erwärmung in jenes der Ueberhitzung eingetreten ist, in der sich die Indizien einer gleichgewichtsgefährdenden Entwicklung in alarmierender Weise mehren.» Die Veränderung des deutschen Wechselkurses kommt für die Schweiz de facto einem Export des deutschen konjunkturellen Ueberdruckes gleich. Bundesrat Celio wies im Fernsehen darauf hin, dass uns dieser Impuls in einer inflationsvirolenten Phase trifft, die schon vor der Aufwertung der D-Mark eingesetzt hatte. Dazu kommt, dass die Schweiz einmal mehr konjunkturpolitisch ungerüstet ist. Verschiedene Experten rechnen mit einem Anstieg des Lebenskostenindex von rund 6 %, was als mittlere Inflation bezeichnet werden kann und unter den verschiedensten Aspekten negativ zu bewerten ist. Es wäre wichtig, jetzt nicht aus Angst vor dieser Inflation schon in Panik zu verfallen und durch falsche Massnahmen den Preisauftrieb noch zu verstärken. R/H

Kritisch beobachtet - kritisch kommentiert

Minimum 2

Amerikanische Grosskonzerne lassen oft zwei Tochtergesellschaften miteinander konkurrieren, im Bewusstsein, dass der gegenseitige Leistungsansporn mehr nütze als eine Vereinheitlichung. Das drittgrösste Textilunternehmen der USA kaufte zum Beispiel für eine Tochtergruppe europäisches know how, d. h. moderne Verfahrenstechniken und verbot im Kaufvertrag den europäischen Fachleuten, einer anderen, auf dem gleichen Gebiet tätigen Tochtergesellschaft, auch nur die geringste Auskunft zu erteilen.

Konkurrenz wirkt der angeborenen menschlichen Trägheit entgegen, verhindert Missstände und Leistungsabfall. Schlagende Beispiele in der Schweiz sind PTT und SBB. Die SBB haben eine rege Konkurrenz im Strassen- und Luftverkehr. Sie müssen sich anstrengen, damit die Leute noch mit der Bahn reisen («Der Kluge reist im Zuge»). Die PTT hingegen sind ein Monopolbetrieb. Die Konkurrenz fehlt — die Leistungen sinken von Jahr zu Jahr, während gleichzeitig die Ausgaben ständig steigen. Der heilsame und unerlässliche Konkurrenzdruck fehlt bei der PTT, während die SBB einen harten Kampf um die Gunst des Kunden zu führen hat.

Wir glauben, dass es nicht von Gutem ist, wenn auf einem Gebiet nur noch e i n Betrieb, nur e i n e Institution, nur e i n Anbieter ist. Es braucht im Minimum 2. Das gilt auch für die Textilfachschulen. Man spricht jetzt davon, die zwei in der Schweiz bestehenden Schulen zusammenzulegen. Das wäre grundfalsch. Anstatt leistungsfreudige SBB hätten wir dann eine leistungsabbauende PTT. Zwei Textilfachschulen in der Schweiz sind das Minimum, welches den leistungssteigernden Ansporn, den Wettbewerb und eine allfällige Korrektur einseitiger Bestrebungen sichert. (Der Verfasser der vorliegenden «Spectator»-Betrachtung gehört keiner der beiden Schulen an — dies sei betont!) Hingegen ist es richtig, wenn jede der beiden Schulen ihre «Spezialitäten» ausbaut und anderes gemeinsam betreiben.

Die Firmen der Textilindustrie sind einer so scharfen in- und ausländischen Konkurrenz unterworfen, wie sie wohl in keinem anderen Industriezweig herrscht. Warum sollen ausgerechnet die Fachschulen der Textilindustrie davon ausgenommen sein?

Spectator

Betriebswirtschaftliche Spalte

Management

DK 658.15.5 (

Gedanken zur Organisation und Führung im Wandel der Zeit

Dr. G. Helbling

Bis zum Zweiten Weltkrieg standen produktionstechnische Fragen im Vordergrund der Betriebsführung industrieller Unternehmungen. Diese wurde geprägt durch die Geisteshaltung des Ingenieurs.

Spielten Aufwand und Kosten in der Kriegswirtschaft keine oder nur eine untergeordnete Rolle, so wurden diese Grössen in der Nachkreigszeit und im Zeichen eines allgemeinen Kapitalmangels für den Unternehmungserfolg bestimmend. Betriebswirtschaftliche Ueberlegungen charakterisierten diese Zeitspanne.

Die Ueberproduktion einer technisch und kostenmässig durchrationalisierten Industrie führte anschliessend zu einer Konkurrenzsituation, der nur durch eine Verbesserung und Verfeinerung der Marktstrategie begegnet werden konnte. Das marktorientierte Verhalten der Unternehmung, das Marketing, bestimmt die Stunde.

Dem produktionstechnischen Denken entsprach die klassische Organisationslehre. Ihre Merkmale waren die Aufgaben, die Arbeitsteilung und die Weisungssysteme. Der Mensch wurde fast ausschliesslich als Mittel zur Aufgabenerfüllung betrachtet. Ordnung, Disziplin und Bejahung der Autorität waren die Träger dieser Richtung. Den graphischen Ausdruck findet sie in der Pyramide. Die Unternehmungen wuchsen, erweiterten ihre Geschäftsbereiche, fassten Fuss auf fernen Märkten und in andern Ländern. Die Führungs- und Organisationsprobleme wurden vielfältig und komplex.

Die Erkenntnisse des modernen betrieblichen Rechnungswesens ermöglichen es, dezentrale Strukturen zu bilden und die schwerfälligen monolithischen Organisationen aufzulokkern. Durch «Profitcenters» konnte eine Reihe von Kommunikations-, Koordinations- und Entscheidungsproblemen gelöst werden. Man erkannte, dass auf diese Weise die Auf-

gabenerfüllung auch dann durchgesetzt werden konnte, wenn die Leitungsspitze nicht mehr in der Lage war, direkt einzugreifen.

Im Bestreben, immer neue Marktlücken zu erschliessen und latente Bedürfnisse zu wecken, stiess man auf die Motive als ursächliche potentielle Grössen des Kaufverhaltens. Den Kunden gewinnen heisst heute, sein inneres Wesen ansprechen. Bedarfsgruppen und Problemlösungen, nicht mehr Produkte, stehen im Vordergrund. Die gleichen Erkenntnisse gewann man – naturgemäss etwas später – bezüglich der Führung von Mitarbeitern. Aufgabe, Kompetenz und neuerdings auch Verantwortung werden an jene Stellen delegiert, welche die beste Gewähr für eine problemgerechte Lösung bieten.

Man will dadurch wieder eine innere Beziehung zum Leistungszwecke erstellen und der Arbeit jedes Einzelnen von neuem einen Sinn geben. Die horizontal und vertikal auseinanderstrebende Organisationsstruktur soll durch ein vermehrtes Interesse an den Zielen der Unternehmung zusammengehalten werden. Die Erkenntnisse der Verhaltenslehre, die «Human Relations» prägen diese Phase der neoklassischen Organisationslehre. War die Erhaltung der Unternehmung ein Ziel der klassischen Betriebswirtschaftslehre, so ist es heute deren Wachstum: Steigerung des Absatzes absolut und relativ, Zusammenschluss zu grösseren Einheiten, echte Diversifikation. Die Voraussetzung hiezu ist gegeben: ein weltweiter Absatz- und Beschaffungsmarkt. Dies alles vollzieht sich vor dem Hintergrund einer die Umwelt und somit die Unternehmung charakterisierenden, stets zunehmenden Veränderungsgeschwindigkeit in allen Bereichen. Hiezu Fourastiè: «Was vor der letzten Jahrhundertwende dreihundert Jahre erbrachten, ist am Anfang dieses Jahrhunderts in dreissig und heute in drei Jahre zusammengedrängt.»

Versuchen wir nun, im Sinne des von Gaston Berger geprägten Ausdrucks «prospectif» die weitere Entwicklung zu erforschen, ohne sie a priori als eine einfache Verlängerung der Vergangenheit zu betrachten. Wie immer auch die formale Organisation der zukünftigen Unternehmung sein wird, ist damit zu rechnen, dass die Tätigkeit in sämtlichen Bereichen immer mehr von der Systematik und immer weniger von der Improvisation geprägt sein wird. Die Spezialisierung wird sich zwangsläufig fortsetzen, was bei den zu erwartenden Grössenordnungen insbesondere Schwierigkeiten bezüglich der Kommunikation und der Information einerseits sowie der Abschätzung des von den verschiedenen Einheiten erzielten Erfolgs anderseits ergeben wird (Kontrolle). Da in der Unternehmung die Summe der optimalen Erfolge der einzelnen Bereiche kleiner ist als der optimale Gesamterfolg, muss erreicht werden, dass die Aufgabenträger im System denken, entscheiden und handeln und nicht als Subsysteme. Dies entspricht der modernen Organisationstheorie. Die Organisationsstruktur der Zukunft dürfte folglich als ein offenes System betrachtet werden, das wie ein lebender Organismus auf Reizungen der Innen- oder Aussenwelt reflexartig reagiert. Es dürfte mit anderen Worten ein kybernetisches System sein. Quantifizierung von Routinearbeiten und Erfassung von Resultaten auf Grund neuester Erkenntnisse und Hilfsmittel lassen erkennen, dass ein grosser Teil, der heute mit viel Mühe an periphere Instanzen delegierten Funktionen wieder zentral gelöst werden dürfte (sei es durch die höhere Führungsstufe, sei es durch ein Programm)! Utopische Vorstellungen phantasiebegabter Theoretiker würden damit erfüllt: nahezu vollständiger Ueberbilck über das Betriebsgeschehen bei minimaler zeitlicher Verschiebung, was bedeutet, dass praktisch vollständige Entscheidungsgrundlagen vorliegen würden. Die Vielstufigkeit des organisatorischen Aufbaus dürfte daher verschwinden: aus der Pyramide würde ein Würfel, gegebenenfalls ein Parallelepiped. Bereits werden Stimmen laut, die die Ansicht vertreten, dass die konventionellen Organisationsstrukturen, die sich an hierarchischen Grundsätzen orientieren, den gegenwärtigen technologischen und wirtschaftlichen Entwicklungen nicht mehr angemessen sind. An ihre Stelle müssten elastische Organisationsformen treten. Man postuliert je nach Aufgabenstellung wechselnde Arbeitsgruppen und die Ermöglichung wirksamen Informationsaustausches zwischen den verschiedenen Arbeitsbereichen.

Wie immer dem auch sein wird, so ist doch damit zu rechnen, dass der Mensch nach wie vor eine ganze Reihe von Funktionen – insbesondere was die Entscheidung anbetrifft – auszuüben haben wird. Alles deutet nun darauf hin, dass dieser Mensch noch unkonventioneller, kritischer und relativ irrationaler werden dürfte, was als Reaktion auf die ihn bedrohende Technik zu deuten ist.

Mit anderen Worten: technische Voraussetzungen zukünftiger Unternehmungsführung und menschliche Eigenschaften dürften folglich immer weiter auseinanderklaffen. Die Möglichkeiten, gute Mitarbeiter für die Unternehmung zu gewinnen und zu erhalten, dürften immer kleiner werden. Liegt heute die Zukunft der Unternehmungen zum grossen Teil noch in den Händen des Konsumenten, so könnte in nicht allzu ferner Zeit bereits eine gewisse Verschiebung eintreten. Oder, anders ausgedrückt, die produktionstechnisch, rechnungswesenmässig und marketingmässig durchorganisierten Grossunternehmungen würden somit in Zukunft unter den gleichen Voraussetzungen und mit den gleichen Mitteln ihre Ziele zu erreichen versuchen. Die Vermutung liegt daher nahe, dass dannzumal der Erfolg bzw. Misserfolg der Unternehmungen einzig und allein auf die übriggebliebene Variable zurückzuführen sein wird: den Menschen. (Ein Symptom, welches in diese Richtung weist, ist die steigende Anzahl von Soziologiestudenten an unseren Hochschulen.)

Soll indessen der Mitarbeiter in der zukünftigen Unternehmung (kybernetisches System) bewusst handeln und entscheiden können, müssen einige grundsätzliche Voraussetzungen erfüllt werden.

Die Schule darf nicht länger ein Ort bleiben, an dem ausschliesslich Bildung und Fachwissen (dieses veraltet ohnehin in relativ kurzer Zeit) vermittelt werden. Die Aufnahme von Wissen hat zurückzutreten zugunsten dessen Erarbeitung, die richtige Antwort zugunsten der richtig gestellten Frage.

Die Lernfähigkeit und der Wille zum dauernden weitern Lernen sind für die Unternehmung der Zukunft unerlässlich. Sie werden weitgehend die Erfahrung verdrängen. Eine Folge dieser Entwicklung sehen wir in der sprunghaft steigenden Bedeutung des heute noch oft am Rande behandelten Bereiches «Personalwesen». Seine Hauptaufgaben werden weniger auf dem Gebiete des Arbeitsentgeltes als vielmehr auf jenem der dauernden Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern sowie der Planung liegen.

Die Erfüllung der Aufgaben in der Unternehmung von morgen setzt Mitarbeiter voraus, die mitdenken, mithandeln und die ihr Wissen ständig erneuern. Voraussetzungen, die gleichzeitig dem Menschen in der Arbeit das geben, nach dem er sich am meisten sehnt: jemand zu sein.

Adresse des Verfassers:

Dr. G. Helbling
Allgemeine Treuhand AG
ATOR-Unternehmensberatung

Die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften

Dr. H. R. Wirth

Die Problemstellung

Vor kurzem wurde dem Verfasser während eines Führungsseminars von einem Teilnehmer gesagt: «Was wir hier besprechen ist sehr interessant und nützlich, aber warum hat man uns das eigentlich nicht schon in der Schule beigebracht?» Die Frage hat – mindestens in bezug auf die Hochschulausbildung – zweifellos ihre Berechtigung. Ob daraus ein Vorwurf an z. B. die Hochschule abgeleitet werden darf, und ob eine «führungstechnische Grundausbildung» das heute auch in Europa als lebenswichtig erkannte Problem des Managements lösen würde, ist allerdings diskutabel. Offenbar entsteht eben ein echtes Bedürfnis, sich mit Führungsproblemen auseinanderzusetzen, im allgemeinen erst bei Personen, die schon einige Zeit in der Praxis stehen.

Eine grundsätzliche Fragestellung lautet also zunächst einmal: Aus- *oder* Weiterbildung?, und die Antwort ist einfach: Aus- *und* Weiterbildung, wobei unseres Erachtens der Akzent sehr auf der *Weiterbildung* liegt. So wie Fachwissen laufend verbessert und periodisch erneuert werden muss, sollte auch führungstechnisches Wissen und Können laufend vermittelt, erworben, entwickelt und verbessert werden. Zu Recht wird deshalb immer mehr erkannt, dass es sich um eine *permanente Aufgabe* handelt, die einerseits von den Unternehmungen und ihren Führungskräften selbst angegangen, und andererseits von qualifizierten Institutionen übernommen und bewältigt werden muss.

Damit wären die Fragen «*wann* und *wo* Managementprobleme behandeln?» kurz aufgeworfen und grob beantwortet: immer, und: im Unternehmen selbst, sowie durch Institutionen, die in der Lage sind, modernes Führungswissen und -verhalten auf moderne Weise zu vermitteln.

So kommen wir noch schnell zur Frage: *wie* soll dieses Wissen und zweckmässige Verhalten vermittelt werden? Manager – im weitesten Sinn zu verstehen, d. h. auf allen Stufen – sind teure Kräfte und müssen ihre Zeit gut nützen. Es kommen also wohl nur noch Methoden in Frage, bei denen das Prinzip des *aktiven* Lernens im Vordergrund steht, bei welchen also die Führungskräfte und Nachwuchsleute zur aktiven und produktiven Teilnahme am Lernprozess motiviert werden: zielgerichtete Diskussion, Seminarien, Fallstudien, Problemlösungs- und Entscheidungstraining, Gruppenarbeit, Management Games usw. Solche aktiven Methoden bedingen ein starkes Mitmachen und beschleunigen somit den Lernprozess ganz wesentlich, stellen allerdings auch an die Uebungsleiter, die dann nicht mehr Referenten oder Dozenten im konventionellen Sinn sind, hohe Anforderungen.

Was ist Management, Führungstätigkeit?

Um was geht es nun bei der Ausübung des Managements, bei der «Führungstechnik», bei den Tätigkeiten von Führungskräften im Rahmen einer Unternehmung? Es scheint angebracht, vorerst eine andere, scheinbar banale Frage zu stellen: was ist eigentlich eine Unternehmung? Die Antwort ist keineswegs einfach: man wird finden, dass die Meinungen erheblich auseinandergehen und dass z. B. die klassische Betriebswirtschaft lange Zeit nicht in der Lage war, eine überzeugende Definition des Begriffs «Unternehmung» zu geben, da man zum Teil von Annahmen ausging, die der Wirklichkeit nicht gerecht wurden. Erst in neuester Zeit hat man es verstanden, sich ein realistisches Bild zu formen. So ist vor allem von *H. Ulrich* und Mitarbeitern[1] das Wesen der Unternehmung sinnvoll und wirklichkeitsgerecht beschrieben worden. Danach wäre sie aufzufassen als ein komplexes, zielorientiertes, offenes System, in welchem Steuerungs-, Regelungs- und Anpassungsvorgänge sowie Kommunikation und Information von zentraler Bedeutung sind. Das Unternehmen hat also einen sehr dynamischen Charakter, und wird damit zu einem *kybernetischen System.*[2]

Ueberlegungen solcher Art können hier natürlich nur angedeutet werden; wir sind indessen übeuzeugt, dass sie in Zukunft von schnell wachsender Bedeutung sein werden. Jedenfalls scheinen sie uns eine der Voraussetzungen zu sein, um die Tätigkeiten und Aufgaben von Chefs, Führungskräften, Vorgesetzten immer besser erkennen und beschreiben zu können. Im Rahmen des oben angetönten lebendigen Systems «Unternehmung» müssen sie also an seiner sinnvollen Gestaltung mitwirken, indem sie vor allem

- zielgerichtet und systematisch denken und handeln,
- Probleme unvoreingenommen angehen, richtig erkennen und lösen, also zweckmässige Entscheidungen treffen oder vorbereiten können,
- die zentrale Bedeutung von Kommunikation und Information erfassen und entsprechend handeln.

In ihrem eigenen Aufgaben- und Verantwortungsbereich wird eine Führungskraft

- die zur Erbringung der von ihr erwarteten Leistung erforderlichen Ergebnisse erreichen durch zielgerichtetes Planen und Organisieren, richtiges Kontrollieren und – last but not least – sinnvollen Einsatz und richtige Führung der Mitarbeiter.

Führungslehre

Damit kommen wir zur Kernfrage: *was soll eine Führungslehre vermitteln?* Zunächst eine einschränkende Bemerkung: mit der Verwendung von Begriffen, wie «Führungslehre», «Unternehmungslehre» soll nicht der Eindruck erweckt werden, solche Lehren würden bereits in fertiger Form vorliegen, z. B. als allgemeingültige, umfassende, ab Lager lieferbare Modelle. Forschung und Wissenschaft der Unternehmensführung stehen noch vor vielen, ungelösten Problemen; dementsprechend auch die Lehre.

Es kann sich also nur darum handeln, einige grundsätzliche Ueberlegungen anzustellen sowie an Hand von zwei typischen, konkreten Problemen zu zeigen, wo heute besondere Schwierigkeiten liegen und wie sie bewältigt werden könnten.

Erstens: von einer Führungskraft erwartet man *Können,* und Können setzt sich zusammen aus *Wissen* und richtigem *Verhalten.* Es kann sich aber nicht nur um die Vermittlung von führungstechnischen «Fach- und Detailwissen» handeln, oder um die – davon getrennte – Förderung des richtigen Verhaltens. Beides gehört zusammen; es muss also der Führungslehre sozusagen um die Förderung des richtigen Verhaltens gehen, damit ein übersichtliches und zusammenhängendes Wissen erworben werden kann, und zugleich um ein Vermitteln des Wissens um ein richtiges Verhalten.

Zweitens, anknüpfend an das Vorerwähnte: der *«Beruf des Chefs»* existiert als etwas weitgehend lehr- und lernbares. Es ist immer wieder überraschend, in Diskussionen und Gesprächen feststellen zu müssen, dass über diesen Punkt sehr unklare Meinungen bestehen. Die traditionelle Auffassung, zum Chef müsse man eben geboren sein, ist immer noch vorherrschend. Frägt man nach einem Verzeichnis solch angeborener Führungsgaben und -eigenschaften, so gerät man rasch in einen bunten Katalog, in welchem ein wildes Durcheinander von angeborenen Eigenschaften, erworbenen und entwickelten Persönlichkeits- und Erfahrungswerten sowie von durch Lernvorgänge entstandenen Erkennt-

nissen, also Wissen, herrscht. Sicher wird z. B. ein verschlossener, unbeweglicher, voreingenommener Mensch keine allzu grossen Chancen haben, eine gute Führungskraft zu werden. Wenn man aber akzeptiert, dass führungsmässiges Können sich im wesentlichen aus Wissen und richtigem Verhalten ergibt, dass ferner richtiges Verhalten auch wieder auf Erkenntnissen, Erfahrungen und nur zu einem Teil auf angeborenen Eigenschaften beruht, so wird man das Ganze in den richtigen Proportionen sehen und zugeben müssen, dass auch die besten angeborenen Gaben wenig nützen, wenn sie nicht richtig weiterentwickelt werden, und dazu noch vieles erworben und erlernt wird.

Drittens: wir befinden uns nachgerade in einem terminologischen Chaos. Der Unternehmer und seine leitenden Mitarbeiter sind in den letzten Jahren fast ununterbrochen mit neuen Begriffen konfrontiert worden, wie Management by exception, by objectives, by control, Systems Management, Erfolgs-, Ergebnis-, Ausführungskontrolle, operative, strategische, langfristige, kurzfristige Planung, Operations Research, Leistungsstandards, Funktionsbeschreibungen, Automation, Regelkreis, dynamische Organisation, Gruppendynamik, Kommunikation, Motivation usw. Es kann wohl kaum Aufgabe einer modernen Unternehmungsführungslehre sein, weiter in Verwirrung zu machen und vor der Führungskraft ein buntes Puzzle von einzelnen, möglichst kleinen Bausteinchen ohne Vorlage und Rahmen auszubreiten.

Sicher wird die – etwas sparsamere – Einführung neuer Begriffe nicht zu umgehen sein. Dies darf aber nicht ein Hauptanliegen der Führungslehre sein. Vielmehr müssen auch die traditionellen Begriffe auf ihren Inhalt überprüft werden. Es ist nötig, hinter ihren wahren Sinn zu kommen. Vor allem geht es aber darum, Uebersicht zu verschaffen und Kenntnisse der Zusammenhänge, ein *zusammenhängendes Wissen* zu vermitteln. *Führungskräfte müssen Zusammenhänge erkennen und in Zusammenhängen denken* und handeln. An zwei Beispielen sei versucht, dies aufzuzeigen.

Kommunikation und Information

Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse, Marketing, Planung, Menschenführung, Kontrolle, kurz: Leistungserstellung und Unternehmensgeschehen sind ohne Information undenkbar. Die zentrale Bedeutung des Informationswesens ist sicher unbestritten. Ebenso unbestritten sollte deshalb sein, dass die Lösung von Informationsproblemen eine der wichtigsten Aufgaben aller Führungskräfte ist. Zugegeben: gerade beim Informationswesen bestehen ganz allgemein noch grosse ungelöste Probleme. Um so mehr sollte aber deshalb auf diesem Gebiet die Nützlichkeit des Sehens von Zusammenhängen erkannt werden.

Voraussetzung für ein sinnvolles Angehen von Informationsproblemen ist das Erkennen, um was es bei der *Kommunikation geht.* Es lohnt sich, in dieses Gebiet etwas einzudringen; hier kann allerdings nur folgendes angedeutet werden:

Nachrichten werden von einem Sender gegeben – oder geholt – und von einem Empfänger empfangen und verarbeitet. Damit aber eine Nachricht überhaupt «ankommt», richtig verstanden und verwertet werden kann, muss – besonders, wenn es sich um den Bereich menschlicher Beziehungen handelt – zwischen Sender und Empfänger eine Beziehungsaufnahme stattfinden, es muss Kommunikation hergestellt werden. Der Sender muss seine Nachricht so geben, dass sie dem Empfänger verständlich ist; umgekehrt muss der Empfänger auch senden können und mindestens bestätigen, ob er die Nachricht verstanden hat.

Wesentlich ist also: es handelt sich nicht um eine Einwegbeziehung, sondern um eine Wechselbeziehung. Und, überspitzt gesagt: entscheidend ist eigentlich der Empfänger. Bei ihm entscheidet es sich nämlich, ob ihm die Nachricht etwas bedeutet, ob sie eine *Information* ist, d. h. bei ihm Nichtwissen beseitigt.

Zusammenhänge? Das Funktionieren des heute mit Recht in den Vordergrund gestellten kooperativen Führungsstils, der Planung, der vielbesprochenen Teamarbeit, von Besprechungen, Sitzungen und Koordinationsmassnahmen beruht weitgehend auf Erkenntnissen kommunikations- und informationstheoretischer Art. Von Entscheidungsprozessen gar nicht zu sprechen!

Kontrolle

«Kontrolle» ist längst zu einem typischen Managementbegriff geworden, wird aber auch immer noch mit gewissen traditionellen Vorstellungen verknüpft. Es ist erstaunlich, wie verschieden dieser Begriff interpretiert wird. Häufig wird er einfach weiter umschrieben mit «Ueberprüfung», «Ueberwachung», «Aufsicht», «Inspektion», «Beurteilung». Etwas ganz Wesentliches wird aber immer wieder übersehen: Kontrolle beinhaltet in erster Linie das *Vergleichen.* Wie immer man das Kontrollieren nennen will, es bedeutet immer Vergleichen oder Messen, gewollt oder ungewollt, bewusst oder unbewusst. Wenn man dies akzeptiert, erkennt man, dass richtige Kontrolle das Bestehen oder Aufstellen von *Sollwerten* bedingt. Bevor man objektiv kontrollieren oder beurteilen kann, müssen Vergleichsmassstäbe, Sollwerte, Leistungsstandards geschaffen werden. In vielen Fällen, besonders wenn es sich um das Erarbeiten von Massstäben für die Beurteilung menschlicher Leistungen handelt, muss man sich ausserdem darüber klar sein, dass diese Massstäbe keine starren Normen, sondern sehr *dynamische* Werte sind. Im Bereich der menschlichen Leistungen zeigt sich auch deutlich der Zusammenhang zwischen Kontrolle und *organisatorischen* Massnahmen: die zur Beurteilung der Leistungen nötigen Werte können aus z. B. Stellenbeschreibungen entwickelt werden.

Sollwerte ergeben sich vor allem auch aus *Zielen.* Zwischen Zielsetzung, Planung und Kontrolle besteht ein besonders enger Zusammenhang. Kontrolle als Soll-Ist-Vergleich beinhaltet schliesslich auch *korrigierende* Massnahmen, die sich auf die Istwerte, wie auch auf die Sollwerte beziehen können – ohne Planung keine Kontrolle, ohne Kontrolle keine Planung.

Es wurde damit kurz skizziert, wie einerseits einem traditionellen Begriff ein sinnvoller Inhalt gegeben werden kann und wie andererseits vielfältige Zusammenhänge bestehen und erkannt werden müssen.

Aus- und Weiterbildung von Führungskräften darf als hochaktuelles Postulat betrachtet werden. Dabei wird man heute und noch viel mehr in der Zukunft Wert darauf legen müssen, Zusammenhänge aufzuzeigen und ein integriertes Wissen zu vermitteln. Die zukünftige Entwicklung nicht nur von Handel und Industrie, sondern der Volkswirtschaft überhaupt, hängt weitgehend vom richtigen Training der Führungskräfte ab.

[1] Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System (Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre), Bern 1968

[2] Vgl. z. B. Dubach, P., Die Kybernetik als theoretische, praktische und interdisziplinäre Wissenschaft, Industr. Organisation, 38 (1969) Nr. 7

Adresse des Verfassers: H. R. Wirth, Dr. sc. techn., Unternehmensberater, Geschäftsführer der Gesellschaft zur Ausbildung von Führungskräften, Zürich

Management und Entwicklungsdynamik in der Organisation

Joachim Arlitt

Die Gesamtsituation ist heute gekennzeichnet durch die Beschleunigung der wirtschaftlichen Entwicklungen. Alles ist in Bewegung. Wie der Mensch im Laufe seines Lebens Entwicklungsphasen unterworfen ist, durchläuft auch jedes Unternehmen bestimmte Entwicklungsstadien.

Vorwiegend sind es exogene Momente, nämlich Umwelteinflüsse, die eine ständige Bewegung bewirken. Deshalb bestimmt primär die notwendige Anpassung an die fortschreitende Veränderung der Umwelt den Wechsel der Entwicklungsphasen.

Die entscheidenden Impulse gehen dabei vom Markt und vom Verbraucher aus. Seine ebenfalls durch Umwelteinflüsse manipulierten Konsumwünsche zwingen den Produzenten zur laufenden Neuorientierung.

Nicht weniger bedeutsam sind im Rahmen der industriellen Entwicklung die erzielten Fortschritte in den Naturwissenschaften und in den neu erschlossenen Wissensgebieten über Information, Kommunikation, Kybernetik und die Anwendung der Elektronik. Noch vor Jahrzehnten waren die Fortschritte in den Erkenntnissen und in der Wissenschaft kleiner, so dass die Entwicklungsphasen durch eine länger dauernde Stabilität gekennzeichnet waren. Die umfassenden sprunghaften Fortschritte, die in den Wissensgebieten heute weltweit erzielt werden, und deren Anwendung in den Unternehmen verkürzen die Zeitabstände zwischen den Entwicklungsstufen. Tatsache ist: Es entsteht eine zunehmende Beschleunigung und Dynamik.

Weitere Ursachen dafür sind die Arbeitsteilung, Mechanisierung und Automatisierung mit der Folge, dass der Anteil der geistigen Arbeit ständig wächst und der Effekt der physischen Arbeit laufend erhöht wird. Dadurch werden aber die persönlichen Kräfte und Fähigkeiten eingeengt.

Die Einflüsse dieser Faktoren auf Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft sind nur schwer überschaubar. Veränderungen werden meist erst später im Verlaufe der Entwicklungsprozesse sichtbar, weil sie vielfältig in sich verschlungen sind. Diese Komplexität nimmt laufend zu und erschwert die vorausschauenden Zielsetzungen. Heute sind Veröffentlichungen über Fortschritte so zahlreich, dass es selbst auf Spezialgebieten nahezu unmöglich ist, neben der täglichen Arbeit alles zu lesen und nicht nur zu lesen, sondern sich auch intensiv damit zu befassen. Dies erschwert eine Gesamtorientierung und zwingt zur Spezialisierung.

Analog der sich wandelnden Situation in Umwelt und Unternehmen ändern sich auch die Vorstellungen der Menschen über ihre Arbeitsweise im Unternehmen. Im allgemeinen wollen sie aus bestimmten Vorstellungen heraus im Unternehmen mehr mitwissen, der geistig regere und dynamische Mitarbeiter aber auch mitwirken und mitgestalten. Das erfordert eine neue Konzeption. Leider übersehen dabei viele die damit verbundenen Anforderungen, vor allem, dass sie sich auch selbst weiterbilden und weiterentwickeln müssen. Nur wer sich ständig ernsthaft um eine Anpassung an die veränderten Verhältnisse bemüht und an sich selbst weiterarbeitet, wird sich in die jeweilige Organisationsstruktur integrieren können.

Für den Anpassungsprozess in der Organisationsstruktur haben sich praktikable Ideen entwickelt. Dazu gehört:

«Kontrollierte Selbstregelung
anstelle gesteuerter Menschen.»

Viele Mitarbeiter im mittleren Führungsbereich sind mit genau festgelegten, weitgehend schematischen und eng begrenzten Aufgabenbereichen unzufrieden, weil sie ihre Individualität nicht entfalten können. Diese Unzufriedenheit ist eine bekannte Begleiterscheinung der Arbeitsteilung, Spezialisierung und Automatisierung. Durch die Selbstregelung von Aufgaben und Funktionen kann und soll der Mitarbeiter mitdenken und mitgestalten. Natürlich kann in Unternehmungen, in welchen ablaufende, kontinuierliche Prozesse durch Programmierung automatisch geregelt und rationalisiert sind, die Selbstregelung nur noch in den Führungsbereichen des Management praktiziert werden. Hier gilt es, von der Idee auszugehen:

«Führung durch Zielsetzung, Rat und Hilfe
anstelle von Führen durch alleinige Anweisung.»

Die Selbstregelung stellt einen Regelkreis in einem System dar. Der Steuernde kann nur selbst steuern und regeln, wenn er auch eine entsprechende Uebersicht des Zusammenwirkens im System besitzt. Daraus ergibt sich das Erfordernis

«der Gesamtschau
anstelle subalternen, isolierten Denkens».

Jeder Regelkreis muss eine Systemübersicht haben, um seine Funktion im Gesamtsystem verstehen zu können. Nur so bleibt er ständig integriert.

Eine Systemplanung kann daher nur auf Ganzheitsschau aufgebaut werden. Ihr Ziel ist es, eine Lösung zu erhalten, bei der alle Einzelfunktionen in prozessleitenden und mittelbereitstellenden Bereichen optimal zu einem Gesamtsystem zusammengefasst werden.

Es kommt darauf an, unterschiedliche Informationen und Betrachtungsweisen auf die Unternehmensziele auszurichten. So sieht z. B. der einzelne Abteilungsleiter eine funktionsgerechte Lösung nur im technischen Detail und der Mitarbeiter in der Marketing-Abteilung nur in der Anpassung an die Wünsche des Marktes allein. Beide haben schon von der Ausbildung und der betrieblichen Erfahrung her eine andere Betrachtungsweise. Diese unterschiedlichen Betrachtungsweisen sind auf einen eniheitlichen Nenner zu bringen und auf ein gemeinsames Ziel auszurichten. Detaillösungen sind zu einer optimalen Lösung zu integrieren. So entsteht ein gemeinsames System zur Erreichung der Ziele.

Wie in einem Unternehmen ein solcher Prozess in Gang gebracht und in Fluss gehalten werden kann, zeigt folgendes Beispiel:

Der Unternehmensleiter hat aus einem gut ausgebauten Berichts- und Informationssystem klare Zielvorstellungen gebildet und weitergegeben, die er laufend ergänzt, indem er die Erfordernisse und die Veränderungen der Vorstellungen über die Arbeitsweise im Unternehmen kritisch verfolgt. Das System besteht aus Selbstregelung, Führung durch Zielsetzung, Rat und Hilfe, Ganzheitsschau, Ausschaltung der Selbstüberschätzung und ähnliches mehr. Mit diesen Prüfsteinen untersucht er nun die Arbeitsweise und das Arbeitsergebnis seiner leitenden Mitarbeiter. Wo Abweichungen festgestellt werden, wird er in offener Aussprache versuchen, deren Vorstellungen auf die Unternehmensziele hinzulenken. In einem Urteilsbildungsprozess der Beteiligten wird das Ergebnis ausgewertet. In gleicher Weise verfahren dann die leitenden Mitarbeiter mit ihren Mitarbeitern.

In regelmässigen Zeitabständen werden Zielvorstellungen und Ergebnisse in den Problemlösungsgruppen gegenübergestellt. Störungen, Fehler und deren Ursachen werden durch Selbstkontrolle festgestellt und neue bewegliche Ziele gesteckt. Dieser Führungsstil fördert das Bewusstsein und sichert das richtige Reagieren der Mitarbeiter. Wenn dieser Weg von oben nach unten eingeschlagen wird, strahlen Im-

pulse der Unternehmensleitung über die leitenden Mitarbeiter allmählich auf das gesamte Unternehmen aus.

Die Analyse der erfüllten bzw. nicht erfüllten Leistung ist entscheidend. Der Unternehmensleiter wird sie dann anfertigen lassen, wenn Störungen und Hindernisse zu suchen und die von Emotionen entkleideten echten Probleme sichtbar zu machen sind. Eine derartige Analyse bietet in Einzel- oder auch in Gruppengesprächen die Gelegenheit, den gemeinsamen Urteilsbildungsprozess in Gang zu setzen (Management by Exception).

Dieser Prozess mit laufendem Training und Ausrichtung der Mitarbeiter und mit Hilfe der Rückspiegelung ist in einem Schweizer Grossbetrieb schon zu Beginn der sechziger Jahre mit Erfolg praktiziert worden. Man entwickelte sogenannte «Leistungsstandards für Führungskräfte», die bewegliche Zielsetzungen in der Sache und im Führungsverhalten umfassten. In Jahresabständen wurden gruppenweise die Leistungsmassstäbe auf die Arbeitsergebnisse und Arbeitsweise zurückgespiegelt. Die in der Auswertung gewonnenen Erkenntnisse bildeten die Basis eines laufenden Erneuerungsprozesses.

Ein Unternehmen ist, abstrakt gesehen, eine Organisationsform wechselseitiger Erregungen, Aktionen und Reaktionen. Wenn sich seine Organisationsstruktur ändert, dann macht auch das Informationssystem diese Wandlungen mit. Die Information muss von oben nach unten gehen und Rückmeldungen auslösen. Mit zunehmendem Wachstum eines Unternehmens treten dann und wann Informationsschwierigkeiten auf. Sie können überwunden werden mit der Einrichtung von ineinandergreifenden Informationskreisen. Dabei bildet der Unternehmensleiter mit seinen leitenden Mitarbeitern einen Informationskreis, in dem die Informationen wechselseitig fliessen. Jeder leitende Mitarbeiter andererseits bildet mit seinen Mitarbeitern ebenfalls einen Kreis. Diese Kreise sind zu integrieren, um den gewünschten Effekt zu erzielen.

Die Ausrichtung der Mitarbeiter auf die Unternehmensziele mittels moderner Planungs-, Steuerungs- und Kontrolltechniken, durch gegenseitige Informationen, Schulung und Training ist eine der vordringlichsten Aufgaben der Unternehmensleitung in der Zukunft. Die ständige Weiterentwicklung erfordert auch die Weiterbildung durch den aufgezeigten Führungsstil.

Adresse des Verfassers:
Joachim Arlitt
c/o Weinmüller Textil-Unternehmensberatung AG
Rapperswil SG

Markt — Mensch — Management

Walter E. Zeller

«Einen Markt zu haben ist wichtiger als einen Betrieb zu haben» (Schott, in seinem Buch «Unternehmensprobleme/Unternehmensberatung»).

Menschen als Mitarbeiter in einem Unternehmen zu haben, und zwar in ausreichender Qualität und Anzahl, ist ebenso notwendig.

Hilfstabelle zur «Marktvorstellung 1980»

Symbole:

▲ Markt wachsend zwischen 1969 und 1980
▶ Markt stationär zwischen 1969 und 1980
▼ Markt rückläufig zwischen 1969 und 1980
● 1980 *kein* Markt

Legende W = Webware M = Maschenware		Artikelgruppen																	
		Küchentücher		Toilettentücher		Frottierwäsche		Tischwäsche				Bettwäsche		Dekostoffe		Storenstoffe			
								klassisch		modisch									
Herstellungsart		W	M	W	M	W	M	W	M	W	M	W	M	W	M	W	M	W	M
Materialien	Reinleinen																		
	Halbleinen																		
	Baumwolle																		
	Mischgarne																		
	Synth. spun																		
	Synth. endlos																		

Ein Management aufbauen zu wollen ohne diese beiden Hauptfaktoren Markt und Mensch ist schlechterdings sinnlos.

Märkte und Mitarbeiter hat man nicht einfach, sondern man muss sie praktisch täglich neu gewinnen, um sie bei der «Stange» zu halten.

Unser Markt ist unser alleiniger Nährboden. Er wird uns auch in Zukunft schonungslos sagen, ob unsere Entscheidungen (Sortimentsentscheide, Investitionsentscheide usw.) richtig waren. Daraus lässt sich schliessen, dass wir desto eher eine Chance haben werden, auf dem Markt der Zukunft zu bestehen, je klarer wir denselben zu erkennen vermögen. Wie kann man das etwa anpacken?

Man kann z. B. ganz einfach damit anfangen, dass man sein eigenes Sortiment mit Bezug auf seine Wachstumschancen einer sachlichen und systematischen Beurteilung unterzieht, etwa unter Zuhilfenahme nachstehender Tabelle in der Form eines morphologischen Kastens (Tabelle auf Seite 452):

Indem man diese Tabelle mit den vorgeschlagenen Symbolen (steigend, stationar, sinkend) versieht, gelangt man zu einer systematisierten Uebersicht über die eigene Marktanschauung. Natürlich kann man einwenden, ohne eine eigentliche Marktforschung sei es überhaupt gar nicht möglich, diese Tabelle «richtig» auszufüllen Dieser Einwand wäre berechtigt, wenn nicht davon ausgegangen werden könnte, dass Marktforschung ja eine absolute Daueraufgabe ist, der sich jedes Unternehmen auch dauernd unterzieht, wenn vielleicht auch nicht einmal unter dieser Bezeichnung und selbstverständlich – wie jede Managementaufgabe – in unterschiedlicher Intensität und Qualität. Man wird also ohne weiteres in der Lage sein, diesen morphologischen Kasten zu füllen und wird dabei kaum weit daneben hauen. Es ist selbstverständlich auch nicht verboten, in diese Tabelle Artikelgruppen aufzunehmen, die man bis jetzt nicht im Sortiment hatte, die einen aber interessieren könnten. Man erreicht auf diese Weise also bereits eine gewisse Grundlage für eine künftige Marktvorstellung. Und diese ist in den Mittelpunkt jeglicher Unternehmensplanung zu stellen. Diese Unternehmensplanung kann man sich wie folgt im zeitlichen Ablauf von oben nach unten etwa denken:

Denkmodell zur Unternehmensplanung

Analyse der Einflussfaktoren auf den Markt der Zukunft

▽

Erarbeitung einer «Marktvorstellung 1980»

▽

Generelle Schlussfolgerungen für die eigene Branche

▽

Konfrontation der heutigen Lage des eigenen Unternehmens mit dem «Markt 1980»

▽

Individuelle Schlussfolgerungen für das eigene Unternehmen ziehen

▽

Erarbeitung einer auf den «Markt 1980» abgestimmten Unternehmenszielsetzung

▽

Ueberprüfung der einzelnen Teilbereiche des Unternehmens im Hinblick auf ihre Eignung im «Markt 1980», allenfalls Neuplanung revisionsbedürftiger Teilbereiche wie z. B.:

Organisationsstruktur	Personaleinsatz	Sortiment	Absatzorganisation	Kapazität	Investitionen	Finanzen	usw.

▽

Realisieren

Begonnen wird also mit einer Analyse der Faktoren, die den Markt der Zukunft beeinflussen werden (Bevölkerungswachstum, Lebensgewohnheiten, technische Entwicklung usw. usw.) Es soll dies eine möglichst systematische Analyse aller relevanten Einflussfaktoren sein; ist dies geschehen, dann möge man den zuvor erstellten morphologischen Kasten noch einmal daraufhin überprüfen, ob er nun auch dieser systematischen Analyse standhält. Man dürfte auf diese Weise zu einer «Marktvorstellung» der Zukunft gelangen, die nicht wesentlich falsch sein kann.

Das vorstehende «Denkmodell zur Unternehmensplanung» schlägt dann in der dritten Phase vor, es seien nun aus dieser Marktvorstellung generelle Schlussfolgerungen für die *eigene Branche* zu ziehen. Eine solche Schlussfolgerung kann z. B. lauten, ein bisher in der Branche übliches Distributionssystem sei nicht mehr zukunftsgeeignet.

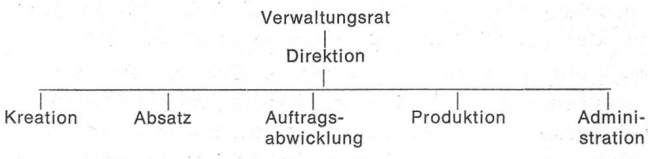
Konfrontiert man in einer weiteren Phase das *eigene Unternehmen* mit dieser Marktvorstellung der Zukunft, dann wird man zu recht instruktiven Schlussfolgerungen für die eigene Firma gelangen. Eine solche Schlussfolgerung kann z. B. dahin lauten, es sei ein bestimmter Betriebsteil stillzulegen und anstelle desselben eine neuartige Fertigung aufzunehmen. Eine solche Schlussfolgerung kann auch dahin laufen, zufolge Marktschwundes im bisherigen Tätigkeitsbereich müsse und wolle man diversifizieren (aber diversifizieren heisst beileibe nicht einfach Sortimente erweitern, wie öfters fälschlicherweise definiert, sondern heisst einsteigen in neue, andersartige Produktbereiche). Diversifikation liegt also etwa nicht dann vor, wenn eine Spinnerei eine Weberei aufkauft (das wäre vertikale Konzentration), sondern dann, wenn eine Spinnerei eine Streichholzfabrik eingliedert.

Nun sollen in der nächsten Phase die für das eigene Unternehmen aus all diesen Ueberlegungen gezogenen Schlussfolgerungen zu einer auf den Markt der Zukunft abgestimmten Unternehmenszielsetzung führen. Eine Unternehmenszielsetzung ist ein Papier, auf welchem – mindestens zuhanden der engsten Mitarbeiter – die Unternehmensleitung niedergelegt hat, was das Unternehmen eigentlich will. Eigenartigerweise besitzen die wenigsten Textilbetriebe eine schriftlich difinierte, klare Zielsetzung.

Weiss man nun, was man in Zukunft will, d. h. hat man sich diese Zukunfts-Unternehenszielsetzung sorgfältig erarbeitet, dann kann man darangehen, die verschiedenen Managementbereiche daraufhin zu untersuchen, ob sie dieser künftigen Unternehmenszielsetzung gewachsen sind oder derselben erst angepasst werden müssen. Dann geht es an das Neuplanen und schliesslich – das Wichtigste – an das Realisieren.

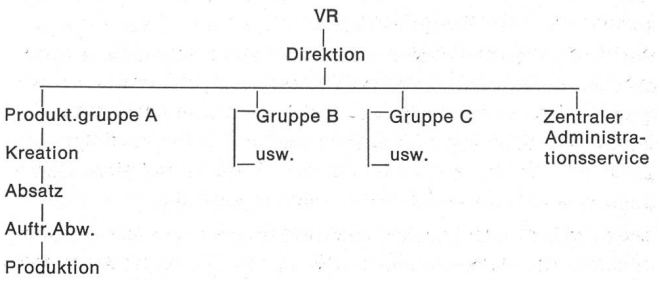
Es sei in diesem Zusammenhang ein besonderes Managementproblem noch etwas betrachtet, das vielfach – gleich wie die Unternehmenszielsetzung – im argen liegt: das Gebiet der strukturellen Hierarchie und der Funktionsverteilung im Unternehmen. Genau wie es vorkommt, dass Firmen keine ausdrückliche Unternehmenszielsetzung haben, gibt es auch den Fall, dass ein Mitarbeiter nicht weiss, wer eigentlich sein direkter Vorgesetzter ist, oder dass der eine zwar glaubt, er sei der Chef des andern, der andere jedoch mit nichten dieser Meinung ist!

Bei der Eingliederung des Menschen in die Organisation, also bei der Organisationsstruktur, wurde bis jetzt zur Hauptsache funktionell gegliedert, also etwa wie folgt:



Diese Art von Organisationsstruktur ist durchaus funktionsfähig. Neuerdings setzt sich das Prinzip des Produktmanagements jedoch mehr und mehr durch. Es hat den Vorteil, dass

Verantwortungen für den finanziellen Erfolgsanteil der einzelnen Produktgruppen endgültig und klar definiert werden können. Dies würde etwa wie folgt aussehen:

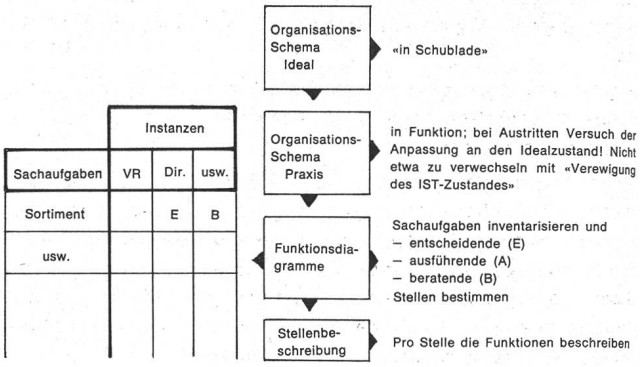


Hat das funktionell gegliederte Management den Vorteil, dass die gleichen Funktionen für alle Produktgruppen in einer Hand sind (*ein* Absatzchef für alle Produktgruppen, *ein* Betriebsleiter für alle Produktgruppen usw.), so hat es den Nachteil, dass bei Misserfolg jeder sich auf den Standpunkt stellen kann, er selber habe schon richtig gearbeitet (z. B. rationell produziert), wenn nur auch der andere seine Aufgabe richtig erfüllt hätte (z. B. genug verkaufen könnte). Dieser Nachteil einer verzettelten Verantwortung wird beim Produktmanagement eliminiert; *einer* trägt die Verantwortung für alle Funktionsbelange einer bestimmten Produktgruppe. Nachteilig ist dabei, dass für jede Produktgruppe praktisch eine Absatzorganisation, eine Produktionsorganisation usw. vorhanden sein muss; dieses Strukturierungssystem eignet sich deshalb speziell für grössere Unternehmungen; es deckt sich weitgehend mit dem bekannten PC-System (Profit Centers) der Heberlein-Gruppe.

Wenn man Organisationsstruktur-Ueberlegungen anstellt, muss immer gefordert werden, man solle zuerst ein SOLL-Schema oder einen Idealzustand skizzieren, wobei man sämtliche Namen von heutigen Stelleninhabern zu vergessen habe. Dieses Vergessen ist leichter gefordert als ermöglicht, indessen ist die Forderung keineswegs falsch. Wenn man das Idealkonzept skizziert hat, soll man in einer weiteren Phase nun versuchen, die einzelnen Feldchen mit Namen zu versehen. In dieser Phase wird man dann feststellen, welche Namen in keine Feldchen passen oder für welche Feldchen man keine passenden Namen findet. Man muss dann die realisierbare Organisationsstruktur vielleicht etwas anders gestalten als das SOLL-Konzept; es ist ja klar, dass man kurzfristig auf Eignungen und Neigungen vorhandener Mitarbeiter eben Rücksicht nehmen muss. Das SOLL-Konzept soll man sich als Dauerziel vor Augen halten und bei jedem Personalwechsel versuchen, diesem Ziel einen Schritt näher zu kommen.

Nun ist es, soll ein Management richtig funktionieren, weder mit der Niederschrift einer Unternehmenszielsetzung noch auch mit der daran anschliessenden klaren Festlegung der Organisationsstruktur eines Unternehmens getan. Es müssen auch Aufgabenverteilungspläne (auch Funktionsdiagramme genannt) erarbeitet und aus denselben dann die Stellenbeschreibungen für die Chefinstanzen abgeleitet werden, wenn jeder Beteiligte definitiv wissen soll, welche Aufgaben ihm im Unternehmen zukommen. Dieses Vorhaben lässt sich etwa wie folgt schematisieren (Schema rechts oben):

Wie erklärt sich nun der drastische Widerspruch, dass auf der einen Seite solche Managementstudien gefordert, Unternehmenszielsetzungen, klare Organisationsstrukturen, Funktionsdiagramme und Pflichtenhefte als Notwendigkeiten für das Funktionieren einer Unternehmung dargestellt werden, und auf der anderen Seite soundso viele Unternehmen ohne diese Instrumente trotzdem existieren? Man kann dazu vielleicht das sagen, dass hier ja Forderungen aufgestellt



werden, welche in der Zukunft zu erfüllen sind. In der Vergangenheit konnten Unternehmungen ohne solche Management-Instrumente auskommen, weil die Märkte doch weniger umstritten waren, als sie es heute sind und in der Zukunft noch mehr sein werden. Es unterliegt keinem Zweifel, dass die Anforderungen des Marktes an die Unternehmungen laufend steigen. Diese Anforderungen werden ohne entsprechende Management-Instrumente, als Werkzeuge in der Hand von Unternehmern, in der Zukunft nicht mehr zu erfüllen sein. Die rauhe Wirklichkeit beweist immer öfter, dass einzelne Unternehmungen diesen Anforderungen schon heute nicht mehr gewachsen sind. Es ist eine Selektion in der Textilindustrie im Gange, die wahrscheinlich unvermeidbar ist und die auch kaum bedauert werden muss. Möge dieser Selektionsprozess zur Folge haben, dass die verbleibenden Unternehmungen gestärkt aus ihm hervorgehen!

Adresse des Verfassers:
Walter E. Zeller, Unternehmensberater ASCO, Kilchberg

Was heisst Manager sein?

Anton U. Trinkler

Die zentrale Aufgabe der Unternehmungsführung ist die Beobachtung, Erhaltung und Förderung des wirtschaftlichen Gefälles; denn nur daraus lässt sich die Verwirklichung des erwerbswirtschaftlichen Prinzips begründen. Ob der damit konsequenterweise eintretende unsinnige Zwang des stetigen Mehr-Verlangens und Mehr-Verbrauchens für die in diesen unheimlichen Circulus vitiosus hineingerissenen Produzenten und Konsumenten über Generationen hinaus von Gutem sein kann, steht hier nicht zur Diskussion. Wichtig erscheint indessen die Erkenntnis, dass vor allem die förderungswürdigen, dynamischen Unternehmen textiler Fertigung immer mehr in Dimensionen hineingeraten, in denen das Management von ausschlaggebender Bedeutung ist.

Was bedeutet Management?

Von einem Management kann nur dann gesprochen werden, wenn innerhalb der personellen Hierarchie die Besetzung der anordnungsberechtigten Stellen so erfolgt, dass

- die Motivation und Planung für die in den Abteilungsbereichen zu treffenden Massnahmen in der Spitze der Hierarchie liegt und
- die Koordination und Kontrolle von der Spitze zu den Stellen des Lower-Management reicht.

Der Aufgabenbereich der neuzeitlichen Unternehmungsleitung ist somit gegenüber vielenorts noch festzustellenden Ansichten klar verlagert: der organisatorische, führungsmässige Stand vieler Betriebe entspricht immer noch dem hand-

werklichen Denken und hat mit der technischen Entwicklung im fabrikatorischen Bereich nicht Schritt gehalten. Schärfer umrissen: es wird industriell produziert und handwerklich geführt und organisiert. Die Unternehmungsführung im modernen Markt hat somit die Einflüsse zu beobachten, die Veränderungen der bisherigen Geschäftskonzeption (Unternehmenspolitik) mit sich ziehen und eine besondere Bedeutung für die Unternehmung besitzen. Dazu zählte Dr. M. Gloor, Direktor der Nestlé Alimentana SA, anlässlich der letztjährigen Festveranstaltung der Absatzwirtschaftlichen Gesellschaft Nürnberg und der Nürnberger Akademie für Absatzwirtschaft:

- das Bestreben der Eigentümer nach mehr Einkommen, Einfluss und Informationen,
- die gleichartigen Wünsche der Arbeitnehmer,
- den Versuch des Staates, neben der Ordnungspolitik auf die Unternehmungen zunehmend direkten Einfluss zu gewinnen,
- den Trend zur Konzentration mit der Alternative der Kooperation,
- die Entwicklung technischer Hilfsmittel der Unternehmensführung, wie elektronische Datenverarbeitung, Operations Research und mathematische Simulationsmodelle,
- den technologischen Fortschritt,
- die grösseren Wirtschaftsräume im Rahmen der politischen Integration und
- die Wandlungen im Konsumentenverhalten und die Aenderungen der Absatzwege.

Darüber hinaus halten wir die viel mehr bewusst betätigte Kombination der elementaren produktiven Faktoren seitens der Unternehmensleitung als dringend notwendig; die Geschäfts- und Betriebsleitung hat die verantwortungsvolle Aufgabe, die drei Elementarfaktoren

- menschliche Arbeitsleistung
- Arbeits- und Betriebsmittel
- Werkstoffe

zu einer produktiven Kombination zu vereinigen. Allein mit dieser Aufgabe, nicht mit der Ueberlassung des Kapitals, lässt sich der Anspruch des Unternehmers auf «Unternehmergewinn» begründen. Die Unternehmungsleitung muss das Herz jeglicher betrieblicher Aktivität sein, die das gesamte Unternehmen planend und gestaltend durchdringt (dispositiver Faktor). Von hier gehen die Impulse aus, die zur Erreichung der gesetzten Unternehmensziele führen. Dabei bedient sich die Unternehmensleitung neben irrationalen Entscheidungsgrundlagen (Intuition, Fingerspitzengefühl) vorteilhaft des nachstehend erwähnten Instrumentariums zur Ableitung begründeter Entscheidungen:

- gedankliche Durchdringung der Unternehmensziele und ihre Umformung zu Unternehmungsplänen,
- Aufbau eines Steuerungsapparates, mit dessen Hilfe die gesetzten Ziele verwirklicht werden können,
- laufende Kontrolle des betrieblichen Geschehens, um die gesetzten Ziele mit möglichst hoher Sicherheit zu erreichen.

Ohne Beachtung dieser unternehmerischen Daueraufgabe gehen die elementaren Antriebskräfte im Unternehmen verloren, und der Erfolg wird der Improvisation und dem Zufall überlassen. Wir hören hier immer wieder den Einwand, dass dem Unternehmer und seinen Spitzenleuten die Zeit zur kreativen Freisetzung fehle. Emsigkeit, Routinearbeit, wird in diesen Fällen mit unternehmerischer Gedankenarbeit gleichgesetzt. Die Aussage eines Louis Agassiz (1807–1873) – «ich kann es mir nicht leisten, die Zeit mit Geldverdienen zu vergeuden» – tangiert diese Stress-Situation. Sie erinnert uns aber auch daran, dass den eigentlichen Unternehmeraufgaben viel mehr Gewicht beigemessen werden muss. Die Tragik liegt in der Tatsache, dass wir die Notwendigkeit erkennen, aber vom täglichen Krims-Krams viel zu wenig Distanz bekommen, die eben erforderlich wäre, um der betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Aufgabe als Unternehmer in einer veränderten Marktsituation besser Genüge zu leisten.

Der berufliche Einblick in die verschiedenen Aspekte von Management-Ueberlegungen bringt uns der festen Ueberzeugung nahe, dass die Ertragslage mancher Unternehmungen erfreulicher sein könnte, wenn das *Postulat der Wirtschaftlichkeit* nachhaltige Beachtung finden würde. Wir beschränken uns auf die Wiedergabe von zwei Beispielen. Das eine bezieht sich auf Analyse der Zeitausnützung von Unternehmungsleitern, das andere weist auf die gebotene Wirtschaftlichkeit im Zusammenhang mit der gegenwärtigen Unsicherheit bei der Einführung und Anwendung von Kostenrechnungssystemen hin.

Zur Beantwortung der Frage «Wo bleibt die Zeit des Direktors?» wurden 25 Unternehmungsleiter während 5 Tagen auf die Qualität der Ausnützung der ihnen zur Verfügung stehenden Zeit überprüft. Von 1000 analysierten Stunden erwiesen sich 320 als schlecht genutzt. Im Ueberblick ergab sich folgende Aufteilung der Störungsfaktoren:

23 % Störungen und Unterbrechungen durch Telephon und Besucher
18 % Fehler der Organisation
13 % Arbeit, die üblicherweise von Experten auszuführen wäre
11 % zu einfache Arbeit
10 % ungenügende Zusammenarbeit
8 % ungenügende Arbeitseinteilung
6 % mangelnde Information
6 % impulsive Reaktion
5 % unbefriedigende Anweisungen an die Mitarbeiter

Wenn wir diesen Ausfall, der rund ein Drittel der direktorialen Arbeit ausmacht, in Franken umsetzen, offenbaren sich Einsparungsmöglichkeiten, die das kleinkarierte Sparen an Büromaterialien um ein Vielfaches übertreffen. Die Interpretation dieser Liste ermahnt uns auch an die erforderliche Ueberprüfung von Positionen und Funktionen in der Unternehmung. Unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit ist es zweifellos ein Unsinn, einen Akademiker als Direktionssekretär zu engagieren, dessen Mitarbeit sich auf die Verteilung der Post und subalterne Organisationsmassnahmen beschränkt. Genau so unsinnig ist es selbstredend, wenn im Dienstleistungssektor gewisse Kantone von den Hilfspolizisten eine abgeschlossene Berufslehre verlangen.

Um im Markt bestehen zu können, bedarf es der unablässigen Beachtung der Preis-, Kosten- und Gewinnrelation. Es ist deshalb begreiflich, dass nach verfeinerten und/oder der gegenwärtigen Situation besser Rechnung tragenden Kalkulationsmöglichkeiten gesucht wird; denn die Kostenrechnung soll ein Instrument der Unternehmensführung sein zur Hebung der Wirtschaftlichkeit und der Rentabilität. Leider kann man sich des Eindrucks nicht erwehren, dass in dem Bestreben nach einer Perfektionierung des Rechnungswesens manchmal vergessen wird, dass das Postulat der Wirtschaftlichkeit auch – und man müsste eigentlich sagen vor allem – für die Instrumente der Wirtschaftlichkeitssteigerung selbst gelten muss. Auch das perfekteste Kostenrechnungssystem ist als Mittel der Erkenntnisgewinnung nur die informatorische Grundlage unternehmerischer Entscheidungen und Kontrollen und damit bestenfalls eine unentbehrliche Voraussetzung, aber natürlich nie ein Ersatz für ein zweckbezogenes, wirtschaftliches Handeln.

Das Leben verkauft uns alle Güter nur um den Preis der Mühe (Leonardo da Vinci). Das moderne Management ringt einer neuzeitlichen Unternehmungsleitung viel Mühe ab. Wir stellen immer wieder fest, wie sehr sich dieser Aufwand lohnt! Die nachstehenden Beispiele sind typische Managementaufgaben, an die man im Falle der herkömmlichen Unternehmungsführung bestenfalls mit einem beklemmenden Gefühl denkt, weil man für deren Lösung in der Mühle des betrieblichen Alltags keine Zeit findet. Durch die angedeutete Freisetzung (Management by exception) und den Einsatz von geschultem Führungspersonal (Management-Gap!) ist es nachweisbar möglich, nebst der täglich anfallenden Routinearbeit (die delegiert wird) ein Höchstmass an Wirtschaftlichkeitssteigerung zu erreichen, beispielsweise auf folgenden weit verbreiteten Schwachstellen textiler Fertigung:

- Standardisierung (Garne, Kettlängen usw.)
- Kollektionsreduzierung (Qualitäten, Dessins, Breite usw.)
- Ueberwachung der Lagerhaltung (Mindestmenge, Umschlagsgeschwindigkeit usw.)
- Verringerung des Abfalls (Garne, Gewebe usw.)
- Fehlerverminderung und Qualitätskontrolle
- Rationalisierung des Materialtransportes (Transportwege, -mittel, Materialfluss usw.)

Die Forderung nach einem wirtschaftlichen Verhalten der Unternehmung ist auf das engste mit der Qualität des Management verbunden. Obwohl nichts von Bestand ist und alles Geschehen auch im Bereiche der Textilindustrie das Ergebnis eines Kräftespiels ist, ist es eine Daueraufgabe, vermöge unseren Talenten und unserer Vernunft Einfluss darauf zu nehmen. Das heisst Manager sein.

Literatur:

Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart, C. E. Poeschel, 1969

Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, Berlin/Göttingen/Heidelberg, 1957

Koller, H.: Systeme der Kostenrechnung, IBM-Nachrichten, 1968

Luijk, H.: Wo bleibt die Zeit des Direktors?, 2. Auflage, Wiesbaden, Gabler, 1966

Adresse des Verfassers:

Anton U. Trinkler, Expertisenleiter und Gruppenchef am Betriebswissenschaftlichen Institut der ETH Zürich
Lindenweg 7, 8122 Pfaffhausen

Spinnerei, Zwirnerei, Weberei, Wirkerei und Strickerei

DK 677.054.4

MAV-Webmaschinen

M. Flück

1963 trat die Firma Société Alsacienne de Constructions Mécaniques de Mulhouse erstmals mit ihrer schützenlosen Webmaschine an der ITMA Hannover vor die breite Oeffentlichkeit, wie es damals noch mehr als ein Dutzend anderer Firmen taten. Im Unterschied zu anderen Firmen brachte die SACM allerdings nicht aus Opportunismus eine schützenlose Webmaschine, sie hatte schon längere Zeit vorher im stillen an der Entwicklung der MAV-Webmaschine gearbeitet.

Die MAV- oder Fluggreifer-Webmaschine beeindruckte durch hohe Drehzahl, wiewohl ihre Betriebssicherheit nicht überzeugte, was damals, von zwei Ausnahmen abgesehen, generell von den schützenlosen Webmaschinen zu sagen war.

Das ungemütliche Gefühl der Unternehmer, die ITMA Hannover könnte eine Revolution im Webereisektor herbeiführen, hatte sich offensichtlich mehr von der Propagandaseite her als durch Realitäten herausgebildet. «Man» ging noch einmal beruhigt nach Hause und war im stillen erfreut, dass die Sache so glimpflich abgelaufen war. Ist sie rückblikkend wirklich so glimpflich abgelaufen?

Hält man heute z. B. in der Wollindustrie etwas Umschau, dann kann man füglich von einer stillen Revolution sprechen, denn in diesem Sektor sind die schützenlosen Webmaschinen erstaunlich im Vormarsch; ausgerechnet in dem Sektor, dem man die kleinsten diesbezüglichen Chancen zuschrieb. Die Wollwebereien haben fast vollzählig die konventionelle Automatisierung übersprungen und sind direkt zu den neuen Verfahren übergegangen. Wie kann dieser Umschwung erklärt werden?

Die Wollindustrie verlangt auf Grund ihrer starken und raschveränderlichen Diversifikation im Produktionsprogramm Webmaschinen, die sowohl von der Rohstoff- als auch von der Musterungsseite her grosse Variationsmöglichkeiten bieten. Ob diese Möglichkeiten denn auch tatsächlich genutzt werden, steht auf einem anderen Blatt, jedenfalls werden sehr breite Pflichtenhefte vorgelegt.

Die konventionellen Automaten können wohl bei leichten Uniartikeln oder 2:2-Schussfolgen die gestellten Wünsche teilweilse befriedigen, aber ein entscheidender Einbruch ist nicht gelungen. Mit den schützenlosen Webmaschinen aber sind drei wesentliche Probleme gelöst: Eine einfache freie Schusseintragsweise bei erheblicher Vergrösserung der Schussvorlageaufmachung und eine wesentlich bessere Eintragsspannungskontrolle, was insbesondere bei hochelastischen Schussgarnen bedeutungsvoll ist. Diese Vorteile nützten denn auch die Konstrukteure der schützenlosen Webmaschinen energisch aus und vermochten mit unterschiedlichem Erfolg nebenbei erhebliche Steigerungen in der Eintragsleistung zu erzielen. Im heutigen Zeitpunkt scheint die Frage deshalb nurmehr darum zu kreisen, welche schützenlose Webmaschine man einsetzen soll.

An der ITMA 67 in Basel wurden die schützenlosen Webmaschinen nicht mehr im Stile von Sonntagsausflüglern als zoologische Merkwürdigkeiten betrachtet, sondern sehr intensiv studiert, und es wurden auch Investitionsentscheide getroffen. Seit einiger Zeit ist neben anderen schützenlosen Webmaschinen wie z. B. Sulzer, Snoek und SMIT auch eine Gruppe MAV-Webmaschinen von SACM in der schweizerischen Wollindustrie im Einsatz, was den Verfasser zu diesem Bericht veranlasst. Die MAV-Webmaschine schien eher einem leichteren Warengenre zu entsprechen, so dass eine Mitteilung über den Einsatz in einer Tuchfabrik vielleicht einem echten Informationsbedürfnis entsprechen könnte.

Die genannte Webmaschinengruppe produziert im Zweischichtbetrieb leichte und mittelschwere Streich- und Kammgarngewebe in Blattbreiten von 150–204 cm und Nm 2–20 bzw. 50–500 tex mit 160–190 T/min. Ein Weber, der alle Bedienungsarbeiten allein ausführt, überwacht vier Webmaschinen gegenüber zwei Schönherrwebmaschinen mit 95 T/min beim gleichen Artikelprogramm; die Produktivität des Webers hat sich somit vervierfacht. Beachtenswert ist auch ein erheblicher Rückgang von Ware zweiter Wahl und damit auch eine Verminderung der Ausnähkosten. Vorteilhaft wirkt sich bei dieser Anlage aus, dass sie die Schuss-