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

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

**Band:** 77 (1970)

**Heft:** 4

**Artikel:** Zehn Fragen an jeden Vorgesetzten

**Autor:** T.R.

**DOI:** https://doi.org/10.5169/seals-677097

**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:** 10.12.2025

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

gen, es seien die proportionalen Kosten, tut aber in der Anwendung so, als wären sie es. Ausser dem Rohmaterial und vielleicht noch dem meist unbedeutenden Posten «Strom» sind nun aber einfach *keine* Kosten wirklich proportional zur Produktionsmenge; in vielen Fällen verhält sich nicht einmal der Rohmaterialaufwand proportional zur Produktion. In einer Weberei mögen vielleicht noch 30 bis 50 % aller Kosten als einigermassen proportional bezeichnet werden können; in der Lohnveredlung sind es nach unseren Erhebungen etwa 20 %. Wenn man 20 % der Gesamtkosten kalkulieren und die restlichen 80 % nach einem globalen Zuschlagsverfahren darauf aufstocken will, kann man sich fragen, ob das Kalkulieren überhaupt noch einen Sinn habe.

Vom seinerzeit in den Textilverbänden angestrebten Ziel, möglichst sämtliche Verbandsmitglieder zur Handhabung einer einheitlichen Kalkulationsmethode zu veranlassen, ist man weiter entfernt als vor zehn Jahren. Man ist in einzelnen Bereichen nicht mehr in der Lage, vergleichbare Kalkulationsunterlagen aus den Mitgliedfirmen zu erhalten; wie schlimm dies ist, bleibe hier ruhig dahingestellt.

Die Zeit, während welcher Betriebsvergleiche auf möglichst breiter Verbandsbasis die geeignete Form betriebswirtschaftlicher Zusammenarbeit war, scheint ihrem Ende entgegenzugehen. Viele Firmen sind auf der Strecke geblieben, einzelne Betriebsvergleiche sind gestorben, andere serbeln, und der Selektionsprozess innerhalb der textilen Unternehmungen ist umbarmherzig im Gange. Es müssen neue Firmengruppierungen entstehen und sind zum Teil auch schon entstanden; man muss viel enger zusammenarbeiten als nur in der harmlosen Form von Betriebsvergleichen und ERFA-Gruppen, und je enger die Zusammenarbeit geht, desto kleiner müssen die beteiligten Gruppen sein. Wenn man gemeinsame Produktionsstätten errichten will oder die Absatzorganisation zusammenlegen, kann man dies nicht unter zehn Firmen tun, jedenfalls nicht gleichzeitig. Wenn nicht ein Kampf aller gegen alle bis aufs Messer entstehen soll, sind solche Gruppierungen sogar notwendig. Es genügt auch, wenn man sich dann gruppenweise bekämpft. Wir wollen mindestens für jene textilen Wirtschaftszweige, welche Betriebsvergleiche noch nicht oder nicht mehr haben, hoffen, dass nicht eines Tages doch wieder eine böse Preiskontrollstelle um Unterlagen über die Kostenstruktur bittet. Schön wäre es ja schon, wenn man wieder die gesamte Produktionskapazität zur Preisen absetzen könnte, welche Gewinne lassen. Auch dann, wenn es «Höchstpreise» wären.

Walter E. Zeller

*Firmennachrichten (SHAB)*

*H. Ernst & Cie. AG (H. Ernst & Cie. SA),* in Aarwangen, Fabrikation und Handel mit Wollgarnen und verwandten Artikeln. Vizepräsident und Delegierter Hans Ernst sowie das Mitglied Paul Spycher sind aus dem Verwaltungsrat zurückgetreten; ihre Unterschriften sind erloschen. Kollektivprokura wurde erteilt an Willy Moser, von und in Hägendorf SO.

*Färberei Jenny AG,* in Aarau, Veredlung von Textilien, insbesondere Betrieb einer Färberei. Das Mitglied Hans Ernst ist aus dem Verwaltungsrat ausgeschieden, womit auch seine Unterschrift erloschen ist. Hans Ulrich Schneider, jetzt in Gränichen AG wohnhaft, wurde zum Direktor ernannt und führt nun Kollektivunterschrift zu zweien; seine bisherige Prokura ist erloschen. Ferner wurde Kollektivprokura zu zweien erteilt an: Erwin Meier, von Hundwil AR, in Aarau, und Louise Zarabara, von Menziken, in Aarau.

## Zehn Fragen an jeden Vorgesetzten

1. Geben Sie Ihren Mitarbeitern klare Anweisungen? Besprechen Sie wichtige Aufträge ausführlich? Sorgen Sie für einen steten Arbeitsfluss ohne Stauungen und Leerläufe?

2. Sind die Arbeits- und Verantwortungsbereiche jeder Fachkraft geklärt und genau abgegrenzt, ohne dass dadurch die Zusammenarbeit der Belegschaft gestört wird?

3. Greifen Sie nie willkürlich in den Kompetenzenbereich der einzelnen Mitarbeiter ein und beschneiden Sie kein Recht ohne ausreichende Begründung?

4. Vermeiden Sie es, einmal «jovial-schulterklopfend» und ein andermal unwirsch und einsilbig mit Ihrem Personal umzugehen? Wahren Sie Ihre Autorität durch ein stets gleichbleibendes höflich-bestimmtes Auftreten?

5. Vermeiden Sie die Unterstützung aller Intrigen und treten Sie ihnen entgegen? Gehen Sie ausserdem allen innerbetrieblichen Spannungen energisch auf den Grund?

6. Versuchen Sie ausdauernd und geduldig alle menschlichen und betrieblichen Fehlerquellen zu finden? Kritisieren Sie im Rahmen dessen Ihre Mitarbeiter sachlich und gerecht? Schalten Sie betriebliche Mängel unter Zuhilfenahme der Vorschläge Ihrer Belegschaft aus?

7. Vertreten Sie gerechtfertigte Anliegen Ihrer Mtiarbeiter dem Chef oder dem Kunden gegenüber mit der gleichen Konsequenz und Ausdauer, mit der Sie Ihre eigenen Anliegen den Mitarbeitern gegenüber vertreten?

8. Verzichten Sie auf ein würdevolles oder überlegenes Dienstgesicht, wenn Ihnen die Mitarbeiter ihre Meinung vortragen? Geben Sie sich so natürlich und ungezwungen, dass ein jeder gerne mit Ihnen seine Ansicht über fachliche Probleme austauscht? Sind Sie Anregungen und Verbesserungsvorschlägen gegenüber nicht nur kritisch, sondern auch aufgeschlossen?

9. Fördern Sie die Initiative Ihrer Mitarbeiter und haben sie Entfaltungsmöglichkeiten? Stärken Sie den Fortbildungswillen jedes einzelnen? Bieten Sie den besten Kräften Aufstiegsmöglichkeiten?

10. Ueberlegen Sie jedes Versprechen und planen Sie jeden Termin so gut, dass Sie stets in der Lage sind, Ihr Wort zu halten?

Wenn Sie alle Fragen nach strenger Selbstkritik mit einem überzeugten Ja beantworten können, dann haben Sie ein gutes und krisenfestes Fundament für Ihre Zukunft als Vorgesetzter geschaffen.

TR