

**Zeitschrift:** Mittex : die Fachzeitschrift für textile Garn- und Flächenherstellung im deutschsprachigen Europa

**Herausgeber:** Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

**Band:** 78 (1971)

**Heft:** 9

**Artikel:** Führungsfragen - Managementprobleme

**Autor:** Weiss, R. / Wirth, H.R. / Brauchlin, E.A.

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-679338>

### **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:** 28.04.2026

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

## Führungsfragen — Managementprobleme

### Fortschrittliche Unternehmungs- führung in der Bekleidungsindustrie — Ein Gebot der Zeit

Dr. R. Weiss, Direktor des Dachverbandes der Schweizerischen Bekleidungsindustrie

Die Voraussetzungen einer blühenden Zukunft der schweizerischen Bekleidungsindustrie sind in weitem Masse gegeben durch die Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit der vorherrschenden Mittel- und Kleinbetriebe (70 %), die Herstellung qualitativ hochwertiger, modischer Neuheiten, welche ein spezifisches Verbraucherbedürfnis bei wachsendem Wohlstand befriedigen, sowie durch die fortschreitende Entwicklung zur Kapitalintensität mit hohem technischem Leistungsstand und Produktivitätszuwachs. Diese Voraussetzungen allein genügen indessen kaum noch für das Ueberleben eines Unternehmens im verschärften Konkurrenzkampf. Der Fortbestand und der wirtschaftliche Erfolg werden — abgesehen vom Arbeitskräfteproblem — neben einem marktgerechten Produktsortiment, kostendeckenden Preisen, optimaler Rationalisierung der Fertigung, Niveau der Kreativität und einer zweckmässigen Vertriebsorganisation mehr und mehr von einem modernen, überlegenen Management mit klar umschriebener Zielsetzung, einem kurz-, mittel- und langfristigen Massnahmenplan sowie einer sinnvollen Delegation von Verantwortung mitbestimmt. Der rasante technische Fortschritt, die Dynamik der Märkte, die raschen Umweltveränderungen sowie die internationalen Wettbewerbsbedingungen zwingen den Unternehmer von heute und morgen, dauernd neue und meist komplexere Probleme in immer kürzeren Zeiten zu bewältigen. Dabei ist für Zufallsentscheide und Improvisationen, die da und dort die Unternehmungsleitung in der Bekleidungsindustrie noch kennzeichnen, kein Raum mehr. Der Schwerpunkt unternehmerischer Tätigkeit verlagert sich zusehends von der Aufgabe der Abwicklung der Produktion und ihrer Verteilung im Markt auf die Organisation des geistigen Potentials einer Firma, auf die planmässige Erzeugung und Durchführung schöpferischer Ideen. Hier liegt der kritische Ansatzpunkt zur Beurteilung der Zukunftsaussichten der Mittel- und Kleinbetriebe, deren Existenz vielfach von einer oder einigen wenigen Personen in der Führungsspitze abhängt. Ein bewusstes Vermitteln der spezifischen unternehmerischen Fähigkeiten im Rahmen eines systematischen Schulungs- und Weiterbildungsprozesses vermag, verbunden mit mutigen Schritten zu einem zielgerechten Ausbau der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit, bestehende Managementlücken zu schliessen. Dabei wäre es verfehlt, anzunehmen, nur Grossfirmen und -konzerne könnten auf die Dauer diese vielschichtigen Aufgaben erfolgreich meistern. Die Form der Kooperation bietet auch Mittel- und Kleinfirmen eine echte Chance, die offenkundigen Vorteile ihrer Grössenstruktur in den Dienst eines fortschrittlichen Managements zu stellen. Insoweit öffnet sich den Branchenorganisationen ein neues, anspruchsvolles, aber ebenso dankbares Tätigkeitsgebiet.

Diese Erkenntnisse waren für die Informationstagung des Dachverbandes der Bekleidungsindustrie vom 21. Juni 1971 über die «Grundzüge moderner Unternehmungsführung» wegleitend. In ERFA-Gruppen der Mitgliederorganisationen sollen fortan Einzelprobleme des Managements weiter vertieft werden.

### Wesentliche Chefaufgaben

Dr. H. R. Wirth, Unternehmungsberater und Geschäftsführer der Gesellschaft zur Ausbildung von Führungskräften. — Referat gehalten an der Tagung «Unternehmensführung und Management in der Bekleidungsindustrie vom 21. Juni 1971 in Zürich.

Für einen Unternehmer, Manager, Chef, Vorgesetzten ist es entscheidend, die *Uebersicht* zu behalten. Wenn man bedenkt, mit wieviel Problemen ein Chef täglich neu konfrontiert wird und mit wieviel neuen Management Begriffen er andererseits in der letzten Zeit beglückt worden ist, müssen wir uns in der Tat fragen, ob wir nicht auf dem besten Wege sind, in eine ziemliche Verwirrung zu geraten.

Die beiliegende Abbildung soll eine Uebersicht über die wesentlichen Chefaufgaben geben. Sie soll zunächst folgendes aussagen: Jede Cheftätigkeit erfolgt im Rahmen des produktiven, komplexen, dynamischen, «lebendigen» Systems, das wir «Unternehmung» nennen und das sein Unternehmensziel hat oder haben sollte!

Jeder Chef wird dann auf seiner Stufe an der zweckmässigen Gestaltung und am zielstrebigem Funktionieren des Systems «Unternehmung» mitwirken durch:

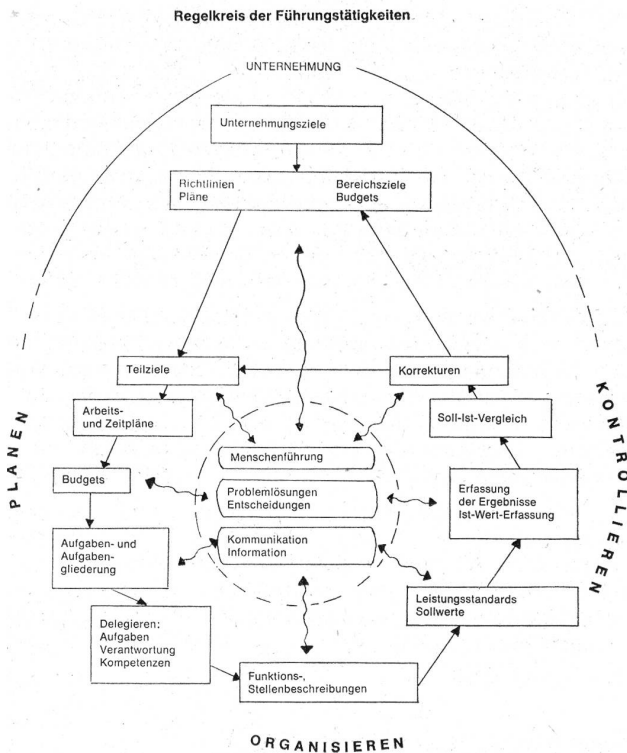
- zweckmässiges Planen, Organisieren und Kontrollieren
- richtigen Einsatz und gute Führung der Mitarbeiter
- Erfassen der zentralen Bedeutung von Kommunikation und Information
- methodisches Vorgehen beim Lösen von Problemen und Treffen von Entscheidungen.

Betrachten wir nun diese Chefaufgaben etwas näher.

Zunächst die fast schon klassisch gewordenen Tätigkeiten Planen, Organisieren und Kontrollieren:

#### Planen

Planen als Cheftätigkeit und -aufgabe heisst zuerst einmal: sich über die Hauptmerkmale des Planens klar sein. Erstens befasst sich Planung immer mit *Veränderungen*, Aenderungen und Neuerungen. Mit andern Worten: wir bezwecken mit dem Planen, unser Verhalten den auf uns zukommenden Veränderungen anzupassen oder wir wollen direkt Aenderungen und Neuerungen herbeiführen. Zweitens beruht Planen immer auf *Annahmen*. Da es sich



auf die Zukunft bezieht, ist es immer mit grösseren oder kleineren Unsicherheiten behaftet. Auch vom besten Plan darf man also nicht erwarten, dass er sich reibungslos und ohne Anpassungen durchführen lasse.

Drittens betrifft das Planen immer *Menschen*, die mit grosser Wahrscheinlichkeit den Veränderungen und Neuerungen einen gewissen Widerstand entgegensetzen werden, sich also mit einem Plan längst nicht immer vertraut machen können. Es gehört zu den typischen und nicht immer erkannten Chefaufgaben, solche Widerstände «einzukalkulieren» und rechtzeitig an vorbeugende Massnahmen zu denken.

Planen als Chefaufgabe bedeutet weiter: Vorausdenken, zukünftige Entwicklungen voraussehen, erkennen, was auf uns zukommt, kurz: *Prognosen* stellen. Aus den Prognosen werden *Ziele* erarbeitet, mögliche Wege zur Erreichung der Ziele gesucht, wird der beste Weg gewählt und in Form eigentlicher Pläne (lang-, mittel- und kurzfristig) festgelegt.

### Organisieren

Organisieren heisst, eine Unternehmung und ihre Teile so gestalten und strukturieren, dass die sich aus den Zielsetzungen ergebenden *Aufgaben* zweckmässig gegliedert, sauber formuliert und an die einzelnen Verantwortlichen richtig übertragen, also *delegiert* werden können. Obwohl in den letzten Jahren sehr viel vom Delegieren geschrie-

ben und gesprochen worden ist, wird immer noch sehr oft entweder zu wenig delegiert oder Delegieren wird verwechselt mit dem Erteilen einzelner Aufträge und dem Abschieben unbequemer Arbeiten.

Delegieren heisst aber: Uebertragen von klar definierten Aufgaben mit den zu ihrer Erfüllung nötigen *Kompetenzen*, also Entscheidungsbefugnissen und mit der entsprechenden *Verantwortung*. Häufigste Fehler: Die Kompetenzen entsprechen nicht der Aufgabe und Verantwortung (es wird zwar Verantwortung delegiert, nicht aber die entsprechenden Entscheidungsbefugnisse) und/oder es werden zwar Kompetenzen erteilt aber nicht respektiert. Nichts ist geeigneter, die persönliche Initiative und das kreative Denken zu beeinträchtigen als das Hineinkritisieren und -befehlen in einen einmal erteilten Kompetenzbereich.

Organisieren als Chefaufgabe heisst auch, sich dauernd um den *Informationsfluss* kümmern, Informationen geben und holen und dafür zu sorgen, dass auch Mitarbeiter Informationen beschaffen und nicht nur darauf warten, sie zu erhalten.

### Kontrollieren

Kontrollieren heisst immer: *Vergleichen* und *Korrigieren*. Vergleichen zwischen Zielsetzung, geplanten Ergebnissen, *Soll* einerseits und tatsächlich Erreichtem oder *Ist* andererseits und Korrektur der Abweichungen.

Nur allzu häufig wird auch heute noch diese Bedeutung des Begriffs «Kontrollieren» nicht oder nur vage erkannt. Man umschreibt ihn mit allen möglichen Ausdrücken, wie Prüfen, Beurteilen, Aufsicht, ohne immer klarzustellen, um was es wirklich geht. Wir erkennen dann, dass die Kontrolle einen logischen Kreislauf schliesst und wie wichtig klare Zielsetzungen auch für das richtige Kontrollieren sind: Sie bedeuten Voraussetzungen für objektive Kontrolle und letzten Endes auch für *Selbstkontrolle*.

### Menschenführung

Ich bin nicht überzeugt, dass man mit dem heute zur Mode gewordenen Wort «Führungsstil» eine besonders glückliche Hand hatte. Dass jeder Chef seinen *persönlichen* Arbeits- und Führungsstil haben darf und soll, sei nicht bestritten. Gerade deshalb möchte ich aber bezweifeln ob es nützlich ist, einen sehr persönlichkeitsbezogenen Begriff zu verallgemeinern. Lieber spreche ich von einem vernünftigen, zweckmässigen, die Mitarbeiter motivierenden, ihre kreativen Leistungen anspornenden Führungs-*Verhalten*. Ausgehend von allgemein gültigen Erkenntnissen über zwischenmenschliche Beziehungen und Gruppenverhalten sollte dann jeder Chef seinen persönlichen Stil finden können.

Vom patriarchalischen und autoritären Chef sind wir heute zum Chef gekommen, der *kooperativ* führt. Der autoritäre Vorgesetzte, der nur befiehlt, seine Mitarbeiter kaum anhört und somit ihr Potential kaum ausnützt, gehört heute

weitgehend der Vergangenheit an. Eine Stufe weiter finden wir den Verkäufertyp, den Chef, welcher seine — vorgefasste — Meinung und Absicht mit Ueberzeugungskraft «verkauft».

Die wirklich kooperative oder partizipative Führungsweise kann als dritte Stufe betrachtet werden. Sie erfordert vom Chef die Bereitschaft, seine Mitarbeiter an der Lösung von Problemen und an der Bildung von Entscheidungen mitwirken zu lassen um ihr Potential, ihre Ideen, ihre kreativen Fähigkeiten nicht brachliegen und verkümmern zu lassen. Vom Mitarbeiter umgekehrt verlangt dieses Chef-Verhalten ebensoviel: Bereitschaft zum Mitdenken, zur echten Mitarbeit, zur Uebernahme von Verantwortung.

Betrachten wir aber die Sache nicht immer nur vom Chef sondern auch einmal vom Blickwinkel des Geführten aus. Viele Chefs sind ja ohnehin gleichzeitig Vorgesetzte und Untergebene — wobei sie natürlich als Vorgesetzte musterhaft, als Untergebene jedoch falsch behandelt sind!

Vom Standpunkt des Untergebenen gibt es wohl auch wieder drei Stufen:

- Motivation
- Indifferenz
- Frustration

Der reine Befehlsempfänger und Ausführende, dem jede Arbeit vorgeschrieben, jede Entscheidung «verboten» wird, von dem ein Interesse an der Arbeit weder erwartet noch verlangt wird, der keine Information erhält, wird *frustriert* sein.

Der Untergebene, dem seine Arbeit möglichst gut verkauft, «aufgeschwätzt» wird, der durch einen redegewandten Vorgesetzten werbetechnisch geschickt behandelt wird, macht äusserlich mit, wird aber im Grunde relativ indifferent, gleichgültig sein oder werden.

Erst wenn ein Chef es versteht, sinnvolle Ziele zu setzen, echt zu kooperieren, auch auf den Mitarbeiter einzugehen, ihn richtig zu informieren und seine Leistungen zu anerkennen, wird er ihn zu echter Mitarbeit und Leistung bewegen können. Erst dann ist der Mitarbeiter *motiviert*.

### Kommunikation und Information

Es wurde bereits erwähnt, dass zum Organisieren, zur Organisation auch das Informationswesen gehört. Information ist aber ebenso wichtig für das Planen, Führen, Kontrollieren. Es genügt also nicht, ein Informationswesen oder -system als Teilgebiet des Organisierens oder Planens usw. zu betrachten. Mir scheint fast, Information sei lange Zeit sozusagen als lästiges, aber notwendiges Uebel angesehen worden, das im Zusammenhang mit planerischen, organisatorischen und anderen Massnahmen auftaucht. Erst in neuester Zeit ist aber erkannt worden, dass es sich nicht um ein Rand- sondern um ein zentrales Problem erster Ordnung handelt.

Ich sehe deshalb als eine äusserst wichtige Chefaufgabe an, zunächst überhaupt zu erfassen, dass es hier um ein zentrales Problem geht, welches im Mittelpunkt jeder Managementtätigkeit steht oder stehen sollte.

Zur Uebermittlung von Informationen braucht es nun rein technisch gesehen zuerst Verbindungs- oder Kommunikationsmittel und -kanäle, eine triviale Feststellung. Dass es aber auch menschlich, d. h. zur Nachrichtenübermittlung von Mensch zu Mensch zuerst Kommunikation braucht, ist eine heute noch wenig beachtete Erkenntnis. Das Herstellen von *Kommunikation*, also einer Verbindung oder Beziehung zur Uebermittlung von Nachrichten zwischen Personen, zwischen Chef und Mitarbeiter, zwischen Mitarbeiter und Mitarbeiter, ist eine Voraussetzung für zweckmässigen, wirkungsvollen Informationsfluss.

Echte Kommunikation bedeutet nicht nur die Fähigkeit, z. B. Weisungen, also verbindliche Informationen so an den Empfänger zu bringen, dass sie aufgenommen, verarbeitet und in die Tat umgesetzt werden. Sondern auch: Hören und Spüren, also selbst wieder zum Empfänger werden. Kommunikation ist keine Einbahnstrasse vom Chef zum Mitarbeiter sondern eine Wechselbeziehung.

*Wir müssen uns darüber klar sein, dass das Informationsproblem heute und in der nahen Zukunft das Managementproblem Nummer eins darstellt.* Management ist zum grosen Teil Umgang mit Information. Wir werden aber diesen Umgang mit Informationen nur dann vernünftig bewältigen können, wenn wir uns zuerst um die Kommunikation kümmern.

### Problemlösungen und Entscheidungen

Die Tätigkeit des Chefs als Problemlöser und Entscheidungsinstanz steht ebenfalls im Mittelpunkt seines Aufgabenkreises, zusammen mit Kommunikation und Information und eng damit verbunden, denn Problemlösungen und Entscheidungen sind ja im wesentlichen Prozesse der Informationsgewinnung und -verarbeitung.

Wenn es ein Management-Gap zwischen den USA und Europa gibt, dann vor allem auf dem Gebiet der Entscheidungsfindung. In den USA wurden Wesen und Bedeutung der Entscheidung schon früh erkannt und untersucht. Drucker stellte fest, dass das Treffen von Entscheidungen den Manager geradezu kennzeichne und sich alle seine Arbeitsmethoden, Hilfsmittel und Techniken vornehmlich auf die Entscheidungsbildung beziehen.

Demgegenüber hat man sich in Europa bis in die jüngste Zeit eigentlich wenig um diesen äusserst wichtigen Aspekt der Cheftätigkeit gekümmert. Trotzdem wir täglich zahlreiche Entscheidungen treffen, ist das Wissen um das, was dabei eigentlich vorgeht und wesentlich ist, nicht sehr weit verbreitet.

Dieses Thema wird im Artikel «Heutige Schwerpunkte in der Führungsausbildung» behandelt.

### Zusammenfassung

Es ist versucht worden,

- erstens eine Uebersicht über die wesentlichen Chefaufgaben zu geben
- zweitens diese Aufgaben kurz zu beschreiben

und es ist nun abschliessend darauf hinzuweisen, dass es sich um zusammenhängende, miteinander verwobene, sich gegenseitig beeinflussende und ergänzende Aufgaben und Tätigkeiten handelt.

Ein Beispiel: Zur Menschenführung gehört an erster Stelle die Kommunikation und davon gehen aus Information und Motivation. Zur Menschenführung im Sinne des Motivierens zählen aber auch Massnahmen, die im allgemeinen mehr als organisatorische aufgefasst werden: Herausfordernde Aufgabenstellungen, richtiges Delegieren und Kontrollieren mit dem Idealziel «Selbstkontrolle».

Natürlich muss jeder Vorgesetzte im integrierten «Regel- und Aufgabenkreis des Chefs» die Akzente dort setzen, wo *seine* Hauptprobleme liegen. Um die Uebersicht zu behalten, von welcher Forderung wir je ausgegangen sind, wird er aber auch immer wieder die Zusammenhänge sehen und in Zusammenhängen denken.

## Grundzüge moderner Unternehmensführung

Prof. Dr. E. A. Brauchlin, Institut für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen. — Referat an der Tagung: «Unternehmensführung und Management in der Bekleidungsindustrie» vom 21. Juni 1971 in Zürich.

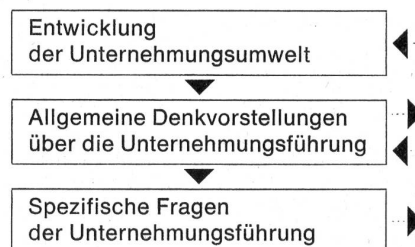
### Einführung und Aufbau

Wer sich über Grundzüge moderner Unternehmensführung zu äussern hat, ist um Schlagworte nicht verlegen. Sie drängen sich geradezu auf. So etwa die verschiedenen Schlagworte des «Management by». Ausdrücke wie Management by Exception, Management by Delegation, Management by Motivation, Management by Objectives, Management by Systems oder Management by Results sind beinahe schon zu Scheidemünzen der neueren Literatur geworden.

Wie alle Schlagworte, enthalten auch die verschiedenen «Management by» mehr als nur ein Körnchen Wahrheit. Sie decken in der Tat eine Reihe von Charakteristiken der modernen Unternehmensführung auf. So etwa den grossen Einfluss der Vereinigten Staaten von Nordamerika auf eben diesem Gebiet. Dann aber, und vor allem, weisen sie mit grösster Prägnanz auf wesentliche, sehr ernst zu nehmende Grundüberlegungen zur Unternehmensführung hin. Jedes der «Management by» enthält einen durchaus richtigen Denkansatz. Zugleich sind die «Management by» aber auch mit dem entscheidenden Fehler jedes Schlagwortes behaftet. Jedes «Management by» hebt einen einzelnen Aspekt der Unternehmensführung heraus, verabsolutiert ihn und stellt dessen Beachtung gleichsam als Allheilmittel für sämtliche Probleme hin.

Aus diesen Gründen bauen die folgenden Darlegungen nicht unmittelbar auf den verschiedenen Begriffen des

«Management by» und ähnlicher Termini auf. Es soll vielmehr versucht werden, von einigen Bemerkungen über die Umwelt der Unternehmungen auszugehen, da diese Umwelt ja nicht nur von den Unternehmungen durch Werbung usw. beeinflusst wird, sondern die Unternehmungen selbst in ganz erheblichem Ausmass bestimmt. Im Anschluss daran sollen einige allgemeine Denkvorstellungen über die Unternehmensführung erläutert werden. Diese Denkvorstellungen ihrerseits werden weiter mit einigen nunmehr spezifischen Fragen der Unternehmensführung in Bezug gebracht, so dass sich der folgende Aufbau der weiteren Ausführungen ergibt:



### Entwicklung der Unternehmens-Umwelt als Bestimmungsgrössen moderner Unternehmensführung

Jede Unternehmung ist in stetem Austausch mit der Umwelt begriffen, mit der übrigen Wirtschaft, aber auch mit der menschlichen Gesellschaft überhaupt. Als besonders wesentlich erscheinen die folgenden Faktoren:

#### Der technische und wissenschaftliche Fortschritt

Seit rund 300 Jahren ist die Geschichte der Menschheit stark vom Aufstieg der naturwissenschaftlich-rationalen Denkweise beeinflusst. Dieser Geist ist grundsätzlich charakterisiert durch eine Abwendung vom Glauben an alte Autoritäten und zur Hinneigung zur Beobachtung und zum Experiment. Er ist ferner, und insbesondere, Motor einer nicht abbrechenden Folge von technischen und wissenschaftlichen Entwicklungen und Neuerungen, deren Ende nicht abzusehen ist.

#### Komplizierung aller Zusammenhänge

Der technische Fortschritt und die Ausweitung des Wissens haben zu einer ausserordentlichen Komplizierung der meisten Zusammenhänge geführt. So entstehen immer grössere Wissensgebiete, über die der einzelne, wenn er sich darin nicht gerade spezialisiert hat, nur sehr mangelhaft informiert ist. Das zieht zwei Konsequenzen nach sich. Zum einen ist immer häufiger die Zusammenarbeit Mehrerer notwendig, um zu einer zweckmässigen Lösung eines Problems zu gelangen. Das bedeutet aber u.a., dass jeder Vorgesetzte immer häufiger in die Lage kommen wird, mit Mitarbeitern zusammenzuarbeiten, die über ein Spezialwissen verfügen, dem er selbst auf dem betreffenden Wissensgebiet nichts Gleichwertiges entgegenzustellen hat. Für den derart spezialisierten Mitarbeiter auf der anderen Seite mag die ihm übertragene Aufgabe zum Teil zu wenig Plastik und Gehalt besitzen, um zur Selbst-

wertsättigung sich abzurufen. Als Folge davon mag er die Arbeit nurmehr leisten aber nicht mehr wirklich erleben.

Die Komplizierung aller Zusammenhänge findet ihren Ausdruck auch in tendenziell immer komplizierter und damit teurer werdenden Maschinen und Apparaturen, die freilich auch zunehmend leistungsfähiger werden. Längere Vorbereitungszeiten für ihren Einsatz, eine möglichst lang andauernde Verwendung und die Produktion grosser Serien sind Postulate, die sich aus dieser Entwicklung ableiten lassen.

#### Erhöhung des allgemeinen Volkswohlstandes

Die Prognostiker und Zukunftsforscher rechnen immer noch mit einer Erhöhung des realen Pro-Kopf-Einkommens in der Zukunft. Den Mitarbeitern aller Stufen dürfte deshalb tendenziell immer mehr Kaufkraft zur Verfügung stehen. Damit werden sie nicht nur zu potentiellen Käufern. Sie werden auch vom Verdienst unabhängiger, sind deshalb, stellt man die Knappheit an Arbeitskräften noch in Rechnung, leichter in der Lage, weitere Forderungen nicht nur mit Bezug auf das Arbeitsentgelt zu stellen, sondern auch mit Bezug auf die Art der Arbeit, auf die Ausgestaltung ihrer persönlichen Arbeitsverhältnisse usw.

#### Beschleunigung des Entwicklungstempos

Die eben aufgezeigten Trends folgen im allgemeinen nicht einer gradlinigen Entwicklungskurve, sondern weit eher einer Exponentialkurve. Jedes Jahr wird mehr entdeckt als im Vorjahr. Anders ausgedrückt: Um einen bestimmten technischen Fortschritt zu erzielen, wird ein immer kürzer werdender Zeitraum beansprucht. Daraus können die Unternehmungen zwei Folgerungen ziehen:

Zum ersten können sie danach trachten, oben zu bleiben, wie ein Wellenreiter sich von der Woge der Entwicklung vorwärtstragen lässt — darin liegt für sie die Chance. Andererseits müssen sie aber auch bestrebt sein, sich von eben dieser Woge nicht hinwegfegen zu lassen. Das wird zunehmend schwieriger, weil ihnen der Beschleunigungsprozess immer weniger Zeit zur Anpassung lässt.

#### Allgemeine Denkvorstellungen über die Unternehmensführung

Im Verlaufe unseres Jahrhunderts haben sich zu einem guten Teil, getragen von der soeben geschilderten wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung, im Denken über die Unternehmensführung tiefgreifende Wandlungen vollzogen. Hinzuweisen ist besonders auf die folgenden Besonderheiten der modernen Denkweise:

##### Dynamisches Denken

Infolge der Beschleunigung aller Entwicklungen darf immer weniger statisch gedacht werden. Ueberall, wo etwas begonnen und aufgebaut wird, ist stets auch schon an die Möglichkeit der Wandlung zu denken; so etwa bei der Planung, auf dem Gebiet der Organisation, zumal auch der Datenverarbeitungsorganisation usw.

##### Ganzheitliches Denken

War die frühere Sicht der Unternehmung oft und hauptsächlich zerlegend, respektive isolierend, zeichnet sich die moderne Betrachtungsweise durch ihren ganzheitlichen Ansatz aus. Er soll zum Ausdruck gebracht werden, wenn man von Management by Systems oder von der system-theoretischen Betrachtungsweise spricht. Charakteristisch für diese Sichtweise ist insbesondere

- die Betonung der koordinierenden Aufgabe jeder Führungskraft, die sich, dieser Auffassung zufolge, eher mit den Problemen des Zusammenwirkens der von ihr zu bestimmenden Subsysteme zu befassen hat als mit gewissen Details, die einzig und allein einen Bereich betreffen (und die von dem Mitarbeiter, der diesen Bereich verwaltet, wie schon erwähnt, oft besser verstanden werden);
- die Betonung der Gesamtführungsaufgaben in der Unternehmung, insbesondere etwa der finanziellen Führung, der Formulierung einer Unternehmenspolitik, der Unternehmensplanung usw.

##### Kreishaftes Denken

Ein vorwiegend linear und mechanistisch geprägtes Denken hat Anschauungen Platz gemacht, die sich der Vorstellung des Kreises bedienen, was besonders im Systemdenken und in der zunehmenden Popularität der Kybernetik, also der Wissenschaft von der Steuer- und Regelungskreisen, zum Ausdruck kommt. Dieses «Denken in Kreisen» findet etwa in der modernen Unternehmensplanung, ferner im «Management by Objectives» seinen Niederschlag. Ausgangspunkt für dieses kreisshafte Denken ist die an sich alte Ueberzeugung, dass zu jeder Massnahme bzw. Anordnung eine Kontrolle oder, moderner, eine Rückmeldung gehöre. Grundlegend und neu ist aber die Anschauung, dass mit diesen Rückmeldungen immer wieder Lernprozesse verbunden sind, dass man oft — oder sogar meist — eine wirklich gute Lösung nicht auf Anhieb findet, sondern erst, nachdem ein Prozess mehrere Male durchgespielt worden ist.

##### Kooperatives Denken

Das kooperative Denken kommt bei der Führung der Mitarbeiter zum Tragen und äussert sich in den Prinzipien des Managements by Results, des Managements by Motivation, zu einem schönen Teil auch des Managements by Delegation und des Managements by Exception. Es hat ein autoritäres, ausschliesslich chefbezogenes Denken abgelöst und ist Ausfluss dessen, was zum Thema der Spezialisierung und zum Teil der steigenden Erwartungen und Anforderungen der Mitarbeiter gesagt worden ist.

##### Differenziertes Denken

Die zunehmende Kompliziertheit der Zusammenhänge lässt es für immer weniger aussichtsreich erscheinen, das gesamte Wissen über die Unternehmensführung in einigen wenigen «Sätzen» oder «Prinzipien» zusammenzufassen. Einer komplexen und komplizierten Welt vermag nur ein ebenso fein differenziertes Denken gerecht zu werden.

Deshalb weicht denn auch die moderne Lehre der Unternehmensführung immer stärker vom Versuch ab, mit einigen wenigen Sätzen der Praxis Ratschläge geben zu wollen.

#### Entscheidungsorientiertes Denken

Der rasche Wandel, die steigende Komplexität der Zusammenhänge und die immer noch zunehmenden Möglichkeiten der Automatisierung — d. h. der Uebertragung von einfachen Arbeiten an Maschinen — führen dazu, dass der in der Unternehmung tätige Mensch immer weniger dazu eingesetzt ist, Routinearbeiten auszuführen. Er ist vielmehr dazu berufen, relativ komplizierte Entscheidungen zu treffen. Entsprechend müssen die Unternehmungen für Bedingungen sorgen, die das Treffen von Entscheidungen erleichtern. Ein zweckmässig ausgebautes Informationssystem, kreativitätsfördernde Organisationsstrukturen gehören z. B. dazu.

#### Spezifische Fragen der Unternehmensführung

##### Unternehmungspolitik und Unternehmensplanung

In einer stabilen und verhältnismässig einfach gegliederten Umwelt braucht die Unternehmung im Grunde wenig Ueberlegungen über die Zukunft anzustellen. Denn diese ist der Vergangenheit ähnlich, wenn nicht gleich. Je dynamischer dagegen die Umwelt, je rascher und sprunghafter die Entwicklung, je unsicherer und ungewisser also die Zukunft ist, desto intensiver muss sich die Unternehmung mit ihr auseinandersetzen. So gelangt man zum zunächst paradox erscheinenden Ergebnis, dass die Festlegung einer bestimmten Politik und die Planung der Unternehmung um so notwendiger wird, je schwieriger und damit eigentlich auch fragwürdiger die entsprechende Aufgabe ist.

Die Planung wird heute übrigens längst nicht mehr als Utopie oder Zwangsjacke betrachtet, sondern weit mehr als Ausfluss einer konstruktiven Auseinandersetzung mit der Zukunft. Sie ist oftmals die einzige Möglichkeit, genügend Bewegungsraum zu finden in der zunehmend sich schliessenden Schere zwischen der notwendigen Entwicklungszeit für immer kompliziertere Massnahmen und der stets knapper werdenden Anpassungszeit, die den Unternehmungen zur Verfügung steht. Insofern als sie durch die tatsächlich eingetretenen Ereignisse zum Teil überholt wird, kann sie auch sehr gut als Beispiel für das weiter vorn genannte kreisförmige Denken angeführt werden.

Die Behauptung, dass von einer zweckmässig ausgestalteten Planung oftmals die Zukunft einer Unternehmung entscheidend beeinflusst wird, stellt gewiss keine Ueberhebung dar.

##### Unternehmungsorganisation

Praktisch sämtliche in den Abschnitten 2 und 3 erwähnten Momente wirken sich auf die Grundsätze aus, nach denen die moderne Unternehmung organisiert wird. Die Organisation sucht der Beschleunigung der Entwicklung,

der Verkomplizierung vieler Verhältnisse, den erhöhten Anforderungen an die Mitarbeiter und den Mitarbeiter, aber auch dem daraus abgeleiteten Bedürfnis nach Flexibilität und nach Kooperation gerecht zu werden. Sie tut dies im wesentlichen auf die folgende Weise:

- Sie bewegt sich gesamthaft betrachtet weg vom Versuch, die gesamte Mannigfaltigkeit des betrieblichen Geschehens in einigen wenigen organisatorischen Regeln zusammenfassen zu wollen. Sie anerkennt heute mehr als früher, dass besonders geartete Situationen auch besonderer organisatorischer Regeln zusammenfassen zu wollen.
- Praxis und Theorie haben ferner organisatorische Formen entwickelt, welche die Unternehmungen von Schwerfälligkeiten befreien und ihnen vermehrte Flexibilität verleihen sollen. Management by Delegation, Management by Exception sind Ergebnisse dieser Bemühungen. An dieser Stelle ist aber auch die Idee der Profit-Centers zu erwähnen, die der Unternehmung insgesamt zu grösserer Flexibilität, gleichzeitig aber auch den Leitern der Profit-Centers zu grösserer Selbständigkeit verhelfen soll. Hinzuweisen ist ferner auf die Bestrebungen, besondere «Innovators» in die Unternehmung einzugliedern. Bei der Suche nach flexibleren Organisationsformen hat man übrigens nicht gezögert, altüberkommene Organisationsgrundsätze zu modifizieren, wenn nicht über Bord zu werfen: So führt etwa die besonders in grösseren Unternehmungen oft angewendete neuere Organisationsform des Project Managements in vielen Fällen zu Doppelunterstellungen. In einem gewissen Sinne als Gegenkraft zum Streben nach Flexibilität wirkt sich allerdings der verstärkte Einsatz von Datenverarbeitungsanlagen aus. Insbesondere verlangen diese, trotz aller technischen Vervollkommnung und einer gewaltigen Erleichterung der Programmierung, nach wie vor eine gewisse Konstanz und Gleichartigkeit des Betriebsgeschehens. Wohl können Programme durch einen modularen Aufbau veränderungsfähiger gemacht und für Ausnahmefälle technische Lösungen gefunden werden. Dennoch kommen die Vorteile der elektronischen Datenverarbeitung — wie jeder Automatisierung — um so besser zum Tragen, je gleichartiger die mechanisierten Aufgaben sind.
- Beim Erlass von organisatorischen Regelungen gibt man sich schliesslich allorts darüber Rechenschaft, dass nicht nur in «technischer Sicht» richtig organisiert werden muss. Die Anwendung des Managements by Delegation, wodurch die Entscheidungskompetenzen an hierarchisch möglichst tiefstehende Stellen übertragen werden, kommt diesem doppelten Bestreben sicherlich in vielen Fällen entgegen. Ebenso dürfte eine gewisse Abwendung von einem allzu ausgeprägten Hierarchie-Denken nicht nur sachlich oftmals richtig sein, sondern auch den Wünschen der Mitarbeiter besonders der unteren hierarchischen Stufen entgegenkommen.

##### Personalführung und -ausbildung

Beim bekannten Mangel an Arbeitskräften überrascht es nicht, wenn in allen Unternehmungen dem Personalwesen

immer grössere Beachtung geschenkt wird. Selbstverständlich versucht man, Mitarbeiter durch finanzielle Anreize zu gewinnen respektiv an die einzelne Unternehmung zu binden. Längst hat man aber erkannt, dass sich auf diese Weise allein das Personalproblem nicht lösen lässt. Andere Anforderungen des Mitarbeiters müssen ebenfalls berücksichtigt werden.

Offensichtlich geht die Frage dahin, wie denn die Mitarbeiter zusätzlich an einer Unternehmung interessiert werden können, mit anderen Worten, welches die zusätzlichen Anforderungen seien, die sie stellen. Sind diese Grössen erst einmal bekannt, gilt es zu prüfen, ob und inwieweit ihnen, unter Berücksichtigung der übrigen Ziele der Unternehmung, entsprochen werden kann.

Eine nähere Untersuchung dürfte in vielen Fällen Möglichkeiten und Wege aufzeigen, die weithin zu einer Harmonie zwischen Unternehmungszielen und den Wünschen der Arbeitnehmer führen. Schlagwortartig möchte ich an dieser Stelle nur auf die folgenden Tatbestände verweisen:

- Aus- und Weiterbildung: Sie ist ein unbedingtes Erfordernis für die Unternehmung und wird von vielen Mitarbeitern, wie Sie wissen, ja auch gewünscht. Um gegenseitige — Enttäuschungen zu vermeiden, ist allerdings eine absolut klare Vorstellung über die mit der Ausbildung verfolgten Ziele erforderlich. Dazu gehört insbesondere die Auseinandersetzung mit der Frage, ob und inwieweit das z. B. an einem Kurs Gelernte in der betrieblichen Praxis auch angewendet werden kann und soll.
- Uebertragung von Kompetenzen und Verantwortungen: Oft wird die These vertreten, die Freude an der Arbeit nehme zu, wenn dem Arbeitnehmer relativ grosse Kompetenzen und Verantwortungen übertragen werden.
- Was die eigentliche Personalführung anbelangt, wird nun schon seit geraumer Zeit der sogenannte kooperative oder demokratische Führungsstil propagiert — wobei allerdings gesagt sein muss, dass sich viele Sozialwissenschaftler mit diesem Stil weit mehr identifizieren als viele Vorgesetzte der Praxis. Immerhin kann man mit ziemlich grosser Sicherheit sagen, dass besonders dort, wo es auf die Kreativität der Mitarbeiter ankommt, der freie Meinungs austausch, also eine nicht von autoritärem Statusdenken bestimmte Atmosphäre, vonnöten ist. Eine richtig verstandene Planung und die Beachtung bestimmter organisatorischer Spielregeln — es sei z. B. auf die Zusammensetzung von Project-Teams verwiesen — zeigen auch in diesem Belang beträchtliche Uebereinstimmungen von Unternehmungs- und Mitarbeiterinteressen.

## Ausblick

Die bisherigen Ausführungen wären unvollständig, wenn nicht zwei grundsätzliche Fragen wenigstens erwähnt würden, welche die Unternehmungsführung schon heute, in ausserordentlich stärkerem Umfang wohl aber auch in Zukunft, beschäftigt werden:

- Die Frage nach der «optimalen Unternehmungsgrösse» und damit oft die Frage «Selbständigkeit oder Fusion?» dürfte noch von vielen Unternehmungen gestellt werden. Einheitlich lässt sie sich naturgemäss nicht beantworten. Zu beherzigen sind aber wohl hier und dort die folgenden Worte von R. Townsend in «Hoch lebe die Organisation»: «Kleinere Firmen machen alle denselben Fehler: Sie richten ihren Blick auf General Motors... und dann sagen sie: ‚Aha, so macht man das‘. Ein Jahr später sind sie dann nicht mehr im Geschäft. Das heisst: Gerade die kleinere Unternehmung sollte sich, will sie selbständig bleiben, ihrer spezifischen Stärke bewusst werden, sich ein ihr eigenes Gepräge geben.»
- Das Verhältnis der Unternehmung zum Staat wird immer wieder neu zu überprüfen sein. Dabei ist insbesondere die Frage immer wieder zu stellen, mit welchen Zielen, mit welchen Mitteln und in welchem Umfang der Staat in die Wirtschaft eingreifen, respektiv den «Datenkranz» für die einzelne Unternehmung beeinflussen soll und darf.

## Heutige Schwerpunkte in der Führungsausbildung

Dr. H. R. Wirth, Unternehmungsberater und Geschäftsführer der Gesellschaft zur Ausbildung von Führungskräften. Referat an der Tagung: «Unternehmensführung und Management in der Bekleidungsindustrie» vom 21. Juni 1971 in Zürich.

### Lernen und Lehren

Es gibt ohne Zweifel Menschen, die besonders gute Voraussetzungen mit sich bringen, an einem leitenden Posten zu stehen. Man sagt dann, sie seien «zum Chef geboren», und hat das neidvolle Gefühl, diese besonders Begabten und von der Natur Begünstigten hätten es nicht nötig, sich im Management zu trainieren. Ein Irrtum! Wir leben im Zeitalter des «Professional Management», und nur wer bereit ist, sich laufend weiterzubilden, hat Ueberlebenschancen. Also:

«Lernen, lernen»

oder: Wer Chef sein will, muss es verstehen, ständig weiter zu lernen.

Aber nicht nur lernbereit muss er sein, sondern auch bereit zu lehren, zu schulen, zu instruieren. Infolge der raschen Entwicklungen und Veränderungen und der Notwendigkeit laufender Weiterbildung entstehen immer mehr Schulungsaufgaben, die zum grossen Teil im Rahmen der Unternehmungen oder in enger Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Schulungsinstituten bewältigt werden

müssen. Praxisorientierte Schulung muss im Unternehmen erfolgen. Instruktion, Schulung, Weiterbildung werden daher immer mehr auch zu den Chefaufgaben gehören, speziell auf mittleren und unteren Führungsstufen. Also muss ein Vorgesetzter nicht nur bereit sein zu lernen, sondern auch zu schulen, zu instruieren und zu lehren:

«Lehren lernen».

Wer Chef sein will, muss auch ausbilden können.

### Kommunikation

Es wurde bereits festgestellt: Wenn wir an die Lösung der grossen Informationsprobleme gehen wollen, die heute fast überall bestehen — wir können in vielen Fällen geradezu von einem Informationsnotstand sprechen — so müssen wir uns viel mehr als bisher zuerst einmal mit der Frage der *Kommunikation* befassen.

Wir müssen uns immer wieder darüber klar werden, dass die Gestaltung des Informationswesens oder gar von Management-Informationssystemen Stückwerk bleiben wird, solange die Vorgesetzten aller Stufen nicht viel mehr als bisher für Kommunikation sorgen.

Kommunikation, das Herstellen also von funktionierenden Kommunikationskanälen, ist, was die technischen Kommunikationsmittel anbetrifft (Telefon, Telex, Verbindungen zwischen «Maschinen» und zwischen Mensch und «Maschine») kaum ein Problem mehr. Viel problematischer dagegen ist die Kommunikation zwischen Mensch und Mensch, zwischen Chef und Mitarbeiter.

«Kommunikation herstellen» heisst in diesem Fall: In Beziehung treten, eine Verbindung herstellen, *einen Kanal zum Funktionieren bringen, in welchem Informationen fließen können* und zwar von oben nach unten, von unten nach oben und auch nach allen Seiten.

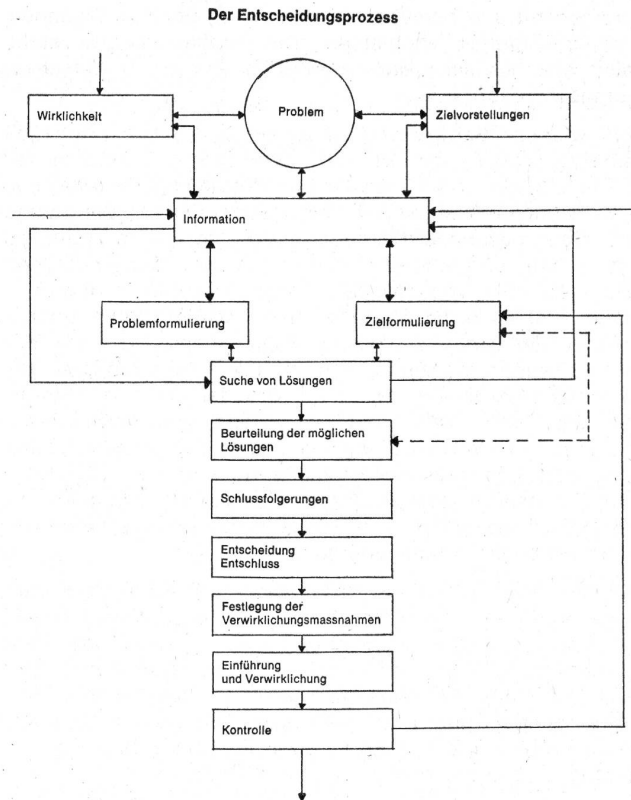
Zur Führungsausbildung wird also in Zukunft vermehrt das Ueben in Kommunikation gehören, wobei von ungefähr folgenden Punkten ausgegangen werden kann:

- Sender muss Empfänger so ansprechen, dass er wirklich auf Empfang eingestellt ist.
- Sender muss sich klar ausdrücken, d. h. seine Mitteilung für den Empfänger verständlich machen, sozusagen auf der Wellenlänge des Empfängers senden.
- Empfänger muss auch senden, d. h. der Sender muss auch zuhören können.

Der letzte Punkt ist vielleicht der wichtigste, denn er weist darauf hin, dass es sich bei wirklicher Kommunikation nicht um eine Einbahn-, sondern um eine Wechselbeziehung handelt, um einen eigentlichen kleinen Regelkreis.

### Problemlösung und Entscheidung

Dass eine der wichtigsten Aufgaben eines Chefs das Bewältigen von Problemen und Treffen von Entscheidungen ist, dürfte kaum bestritten werden. Ebenso unbestreitbar



ist es jedoch, dass man bis heute kaum etwas getan hat, um Vorgesetzte im Lösen von Problemen zu schulen. Die durchschnittlichen Kenntnisse über das, was bei einer Entscheidung vor sich geht, sind erstaunlich gering.

In der beiliegenden Abbildung ist schematisch dargestellt, was in einem *Problemlösungs- und Entscheidungsprozess* ungefähr enthalten ist: Zweck dieser Darstellung ist es, darauf hinzuweisen, wo in der Praxis die hauptsächlichsten Schwierigkeiten zu liegen scheinen.

Jeder solche Prozess hat seinen Ausgangspunkt in einem *Problem* oder einem Problemkomplex. Was ist ein Problem? Wenn man der Frage nachgeht, findet man, dass mit einem Problem immer zwei Zustände verbunden sind: *Sollzustand* und *Istzustand*, Wunsch und Wirklichkeit, Zielvorstellungen und Realität. Ein Problem besteht aus dem Auseinanderklaffen zwischen Wirklichkeit oder bestehendem Zustand und Ziel- oder Wunschvorstellungen. Je besser wir Ist und Soll kennen, desto genauer können wir ein Problem erfassen und beschreiben.

Das Erkennen, Analysieren und Formulieren eines Problems ist der erste und wahrscheinlich schwierigste Schritt. Es ist leicht zu sagen, ein Problem bestehe immer aus dem Unterschied zwischen Ist und Soll. Aber in der Praxis ist meist weder das Ist noch das Soll oder Ziel so leicht zu finden. Viel zu oft sehen wir nur gewisse Symptome und begnügen uns damit, ohne nach den Ursachen zu suchen. Viel zu oft sehen wir nur die Gegenwart und Ver-

gangenheit und bemühen uns zu wenig um das Erkennen von zukünftigen Problemen. Die *Problemanalyse* stellt also eine kritische und schwierige Phase im Entscheidungsprozess dar.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der *Suche nach Lösungen*. Immer mehr werden heute und in Zukunft neue, originelle, kreative Lösungen von Problemen verlangt. Immer weniger können wir mit konventionellen, routinemässigen Lösungen anfangen. Im Rahmen eines Trainings im Treffen von guten Entscheidungen wird also ein Akzent auch auf der Lösungssuche liegen müssen, wobei die Kreativität zu fördern ist. Hier wird in der Praxis immer wieder ein schwerwiegender Fehler gemacht: Lösungsmöglichkeiten werden schon in ihrer Geburtsphase bewertet und kritisiert und damit wird der kreative Prozess gebremst oder ganz blockiert. Wenn ein Problem mit neuen, originellen Ideen gelöst werden soll, muss deshalb zwischen Lösungssuche und Beurteilung der Lösungen ein Trennstrich gezogen, eine Pause eingelegt werden. Erst anschliessend soll die Bewertung der verschiedenen Lösungsmöglichkeiten erfolgen.

Ein weiterer, kritischer Punkt tritt schliesslich dann zutage, wenn eine getroffene Entscheidung zu verwirklichen ist. Entscheidungen bezwecken meist *Veränderungen* bestehender Zustände und stossen deshalb leicht auf Widerstand, der ihre Verwirklichung in Frage stellen kann. Problemlösungen und Entscheidungen schaffen also leicht neue Probleme, die wiederum auf die eben beschriebene, systematische Art gelöst werden müssen.

Viele davon werden nicht auftreten; wenn die mit der Durchführung einer beschlossenen Massnahme beauftragten oder von ihr betroffenen Mitarbeiter rechtzeitig informiert und motiviert werden. Jedenfalls ist ein Problemlösungsprozess erst abgeschlossen, wenn die Entscheidungen verwirklicht sind.

Konventionellerweise denkt man beim Fallen des Stichwortes «Entscheidung» zuerst an den eigentlichen Entscheidungsakt, der in der Wahl zwischen verschiedenen Varianten besteht. Bei einer wirklichkeitgerechteren Betrachtungsweise werden aber Aspekte und Akzente deutlich, die bisher weitgehend vernachlässigt wurden. Eine Verbesserung des Entscheidungsverhaltens und des Vorgehens beim Lösen von Problemen wird dann zu erreichen sein, wenn wir uns ganz wesentlich vermehrt über im Erkennen von Problemen und zwar vor allem von zukünftigen Problemen, im Analysieren von Problemsituationen, im Suchen von neuen Lösungen.

### Systemdenken

Unter «Systemdenken» verstehe ich sowohl «Denken in Systemen», als auch «systematisches Denken». Das Eine hängt mit dem Andern zusammen. Wirtschaft und Unternehmen sind äusserst komplexe, dynamische, also sich verändernde Systeme, in denen unzählige Verknüpfungen und Rückkuppelungen vorkommen, also unzählige Regelkreise. Chefs, Führungskräfte, Managers werden sich immer vermehrt mit den Zusammenhängen und Wechsel-

wirkungen, die im System «Unternehmung» und in seiner Umwelt auftreten, befassen müssen, wenn sie die Uebersicht nicht verlieren wollen.

Punktuelle Betrachtungs- und Denkweisen werden uns in immer schwieriger werdenden Situationen nicht weiterhelfen. Eine systematische Betrachtungsweise im Sinne des Erkennens von und Denkens in System-Zusammenhängen wird daher in der Führungsausbildung eine immer grössere Rolle spielen.

«Durch systematische Vorgehensweise entstehen meistens überhaupt erst echte Führungs- und Entscheidungssituationen, weil man sich in einem Zeitpunkt mit den Dingen befasst, in dem man noch frei entscheiden kann. Wer sich durch die Entwicklung treiben lässt, kann das meist nie: Er spricht zwar auch von Entscheidungen, es sind aber meistens Notentscheidungen in Zwangslagen, bei denen eine echte Entscheidung als freie Wahlmöglichkeit oft gar nicht übrig bleibt.»

Die von der schweizerischen Industrie gemeinsam gegründete *Gesellschaft zur Ausbildung von Führungskräften* (c/o VATI, Dufourstr. 1, 8008 Zürich, Tel. 01 32 29 63) hat sich des Problemkreises Problemlösungstechnik und Entscheidungstraining angenommen. Ab Herbst 1971 führt sie ein zweitägiges Seminar über «Probleme lösen — Entscheidungen treffen» durch.

### Typische Führungsfehler in der Bekleidungsindustrie

Dr. Hans Funk, Bern — Referat an der Tagung «Unternehmensführung und Management in der Bekleidungsindustrie», vom 21. Juni 1971 in Zürich.

- Die folgenden Ausführungen bauen auf drei Interviews mit
  - Direktor Berger der Strick- und Wirkwaren AG, einer Firma mit Abteilungen für Stapelartikel und einer modischen Kollektion mit Damenoberbekleidern
  - dem Betriebsleiter dieser Firma, H. Keller
  - einer Bandleiterin der Abteilung Oberbekleidung, Frau Haller
- Bei der Strick- und Wirkwaren AG handelt es sich um eine bestehende schweizerische Firma, die Bezeichnungen, Namen und einzelne Bedingungen der gezeigten Probleme wurden abgeändert, um die volle Diskretion zu wahren, die Problemstellungen entsprechen der Wirklichkeit.
- Im folgenden wird tabellenartig gezeigt:
  - a) Führungsfehler nach Führungsebenen gegliedert
  - b) Führungsfehler nach Problemkreisen gegliedert
- Es handelt sich dabei nur um einen *Teil* des Referates an der Management-Tagung der Bekleidungsindustrie.

## Führungsfehler nach Führungsebenen gegliedert

Führungsebene	Führungsfehler	Massnahmen	Bemerkungen
<i>Geschäftsleitung</i> (E. Berger, Direktor)	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Fehlende Steuerung der Unternehmung</li> <li>— Vom Markt getrieben (ganz allgemein von exogenen Faktoren)</li> <li>— Kollektions- und Musterplanung lückenhaft</li> <li>— Keine Personalplanung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Klärung der Unternehmungskonzeption</li> <li>— Unité de doctrine</li> <li>— Einführung des Management by objectives, alle               <ul style="list-style-type: none"> <li>— Sektoren</li> <li>— Führungsebenen</li> <li>— Führungspositionen</li> </ul> </li> <li>— Leistungssystem mit PQ für alle Positionen</li> <li>— Umfassende, langfristige Kaderschulung</li> <li>— Information von Kader und Belegschaft langfristig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Die Zukunft wird das sein, was wir gewollt haben</li> <li>— In den Interviews kommen einige typische Führungsfehler zur Sprache, die jedoch alle auf grundsätzliche Mängel der Führung hinweisen:               <ul style="list-style-type: none"> <li>— Mangelnde Methode und Systematik</li> <li>— Lückenhafte Planung und Kontrolle</li> <li>— Kein Konzept für die langfristige Information und Meinungsbildung in der Gesamtfirma</li> </ul> </li> </ul>
<i>Abteilungsleiter</i> (H. Keller, Betriebsleiter)	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Schlecht organisierte Kontrolle</li> <li>— Die verschiedenen Arten von Kontrollen bzw. Einsatz richtiger Kontrollmethoden für die entsprechenden Kontrollprobleme wurden nicht oder zu wenig überlegt</li> <li>— Kein einheitlicher Qualitätsbegriff in der Firma</li> <li>— Keine einheitliche Arbeitsmethode</li> <li>— Die Kontrollmassnahmen sind unwirtschaftlich und z. T. mit zu wenig Wirkung</li> <li>— Keine oder ungenügende Analyse der festgestellten Fehler (z. Beispiel Koordinationsfehler, Création — Musterung und Betrieb, zu wenig fertigungsgerechte Konstruktion etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Consulting control als umfassendes Prinzip nach Management by objectives eingeführt</li> <li>— Selbstkontrolle anstreben, Arbeitsplätze eingeteilt in Qualitätsgruppen A, B, C               <ul style="list-style-type: none"> <li>A = Selbstkontrolle mit Kennzeichnung</li> </ul> </li> <li>— Anreiz im Lohn</li> <li>— Qualitätsanforderungen mit Kader intensiv behandelt, durch speziell ausgebildete Kontrolleure überwacht</li> <li>— Einsatz statistischer Methoden, Festlegung klarer Bedingungen für die Qualität mit Sammlung von Beispielen</li> <li>— Gründliches Studium und Auswerten der Fehler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Motivieren der Führungskräfte</li> <li>— Selbstkontrolle ist für die Näherinnen ein starker Ansporn</li> <li>— Die nach einem besonderen Konzept durchgeführte langfristig ausgerichtete Kaderschulung und Information in der gesamten Belegschaft wirkt sich bereits in einer Beruhigung des Betriebsklimas aus, Gegensätze werden gemildert, das Verständnis für die legitimen Anliegen der Geschäftsleitung wird besser</li> <li>— Klare Ausscheidung und Umschreibung von Aufgaben und Kompetenzen aller Stellen</li> </ul>
<i>Gruppenchef</i> (Frau Haller, Bandleiterin Okl)	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Die immer schwierigeren Probleme mit dem Personal wurden nicht systematisch angepackt</li> <li>— Keine oder ganz ungenügende Betreuung des Personals</li> <li>— Rekrutierung nicht nach Anforderungen</li> <li>— Ausbildung und Einsatz nicht gezielt</li> <li>— Leistung zu wenig honoriert</li> <li>— Aufstiegsmöglichkeiten der Näherinnen zu wenig abgeklärt und Aufstiegswille zu wenig beachtet (Springerinnen, Vorarbeiterinnen, Spezialistinnen etc.)</li> <li>— Arbeitsmethoden nicht studiert, Vorgabezeiten oft manipuliert, Anfängerinnen im Band eingesetzt, belasten die Arbeitsgruppe, kein Training</li> <li>— Qualität zu wenig überwacht, Anforderungen unklar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Ausarbeitung und durchführen einer alle Gesichtspunkte umfassenden Personalkonzeption</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Man musste erkennen, dass das Personalproblem auch auf dieser Stufe ganz anders anzupacken war</li> </ul>

## Führungsfehler nach Problembereichen gegliedert

Problemkreis	Beispiel für beobachtete Mängel	Verantwortlich	Beispiele für Massnahmen
Beförderung	Fehlentscheidung: Der Beförderte ist ungeeignet	Direkter Vorgesetzter	Systematischer Ausbau der Selektionsmethoden/Kaderschulung
Bezahlung	Prämie soll als Extrazahlung ausgehändigt werden	EDV	Nicht von den Technokraten alles diktieren lassen
	Davonlaufender Akkord	REFA	Vor Serienfabrikation im Stunden- oder Prämienlohn bezahlen
	Einstelllöhne zu hoch	Pchef	Lohnniveau heben — Lohngerechtigkeit anstreben
Verträge	Mit der Ausbildung im Ausland wollte eine 4-monatige Kündigungsfrist erwirkt werden		Regelung über Kostenbeitrag organisieren
Public Relations	PR-Leute denken immer nach aussen		Jeder Mitarbeiter ist potentieller Werbeträger — PR-Aktionen intern anfangen
Eignung	Es ist nicht der richtige Mann am richtigen Platz		Versetzung prüfen — ist er wirklich nicht förderbar?
Vorschlagswesen	Die Sache schläft ein!		Immer wieder publizieren — auch mündliche Vorschläge verwerten — Kader ermuntern, Ideen anzuregen und weiterzuleiten
Führungsstil	Autoritäre Führung — der Chef redet zu viel		Konferenztechnik für Chefs
Zusammenarbeit	Abteilungsegoismus		Teamgeist fördern
Betriebsklima	Grosse Fluktuation zuviel Absenzen mangelndes Teamwork sinkende Leistung		Ursachenforschung
			Kaderschulung
			Sachlichkeit
			Gerechtigkeit

**Führungskräfte fördern**

H. Fürst — Gekürzte Fassung des 1. Kapitels aus «Führungskräfte fördern», von H. Fürst, Blaue TR-Reihe Heft 93, Verlag Hallwag, Bern und Stuttgart.

**Was ist Management?****Die Veränderung des Führungsstils**

Fast alle Fachleute sind sich darüber einig, dass der Führungsstil im Geschäftsleben historisch im wesentlichen drei Stadien durchlaufen hat:

Der Einzelgänger (Beispiele: A. Carnegie, Henry Ford I.)

Vor dem Aufkommen des Scientific Management verstanden es einzelne Männer, ganze Betriebe aufzubauen und autoritativ zu leiten. Die Komplexität des Unternehmens zwang aber auch diese Individualisten zur Aufgabe ihrer Alleinherrschaft und führte zur Arbeitsteilung.

**Das Management-Team**

Die meisten Unternehmen durchliefen dann eine Phase des «kollektiven Managements» mit starker Betonung der Teamarbeit. Die Ressorts wurden aufgeteilt, der einzelne verlor den Ueberblick. Organisatorisch herrschte die eindimensionale, skalare Hierarchie vor.

**Das professionelle Management**

Der Chef lernt neben seinem eigentlichen Sachgebiet (Finanzen, Marketing, Produktion usw.) auch die «Kunst des Führens». Es gibt viel mehr Menschen, die Führeigenschaften besitzen, als man gemeinhin annimmt. Noch vor einer Generation hätte niemand geglaubt, dass z. B. logisch-mathematische Fähigkeiten so weit verbreitet seien, wie heute die Computerindustrie und ihre weltweite Anwendung in der elektronischen Datenverarbeitung, in der Regelungs- und Steuerungstechnik und in der Automation beweisen. Diese Fähigkeiten mussten aber zuerst entwickelt werden, erstens, indem man eine breite Bildungsbasis schuf, zweitens, indem man starke Bevölkerungskreise dafür interessierte und drittens, indem man die durch Selektion gewonnenen Kräfte systematisch und didaktisch richtig schulte.

Unsere Generation wird beweisen müssen, dass

- eine grosse Anzahl von Menschen Führerpotential besitzt;
- die Ausschöpfung und Aktivierung dieses Potentials eine Notwendigkeit bedeutet, nicht nur für die Wirtschaft, sondern für alle Bereiche des öffentlichen Lebens;
- diese Förderung von Führungskräften auf allen Stufen der beste Schutz gegen zersetzende Weltanschauungen darstellt;
- diese Fähigkeiten durch systematische und jeder Stufe angepasste Förderung eine Verbesserung und Erhöhung der Leistung und Befriedigung für den einzelnen bringen.

### Die Funktionen des Managements

Die Führungskraft unterscheidet sich vom Geführten vor allem darin, dass sie einen Teil der Arbeit, für die sie verantwortlich ist, durch die Mitarbeiter erledigen lässt. Je höher die Führungsstufe, um so mehr verschiebt sich die zeitliche Belastung des Chefs in Richtung planerisch (vorbereitender und organisatorischer) steuernder Funktionen.

Seit den Tagen des Alten Testaments (2. Moses 4, 10-16, 1. Samuelis 13, 14) und der klassischen Lateiner (Horaz, Ovid) haben Hunderte von Autoren versucht, den Führer psychologisch zu charakterisieren. Keinem ist es gelungen, trotz langen Listen voller Pfadfindertugenden und der unermüdlichen Beschreibung hehrer Gestalten. Diese Führerpsychologen gehen alle an der Realität vorbei, weil sie den idealen Führer postulieren. Es gibt keine «typischen Führereigenschaften», weil es eben Führer aller Grade und Schattierungen gibt: Feige und Mutige, Ruhige und Nervöse, Normale und Psychopathen, Friedenstauben und Kriegsgurgeln, Raschentschlossene und Zauderer, Gute und Böse. Alle menschlichen Eigenschaften sind vertreten, genau wie bei jenen, die sie zu führen und zu leiten haben.

So seien im folgenden drei Führerklassifikationen genannt, die nicht aussagen, wie der Führer ist, sondern was er tut:

Mahoney, T. A.

*Planen.* Ziele festlegen, Grundsätze formulieren, Wege zum Ziel suchen, Arbeit aufteilen (materiell, personell, zeitlich), budgetieren, Massnahmen und Arbeitstechniken formulieren, auswählen, einführen, Leistungsnormen setzen, Traktandenlisten vorbereiten, programmieren.

*Untersuchen.* Sammeln und ordnen von Informationen, Inventuren durchführen, Leistung und Ausstoss messen, Gewinn- und Verlustrechnungen und Bilanzen aufstellen, Statistiken errichten und auswerten, Nachforschungen anstellen, Stellen und Arbeitsplätze analysieren.

*Koordinieren.* Informationsaustausch mit anderen, Programme abstimmen und ändern, andere Abteilungen und Mitarbeiter beraten, Verbindung mit andern Chefs aufnehmen, Meetings arrangieren, Vorgesetzte benachrichtigen, andere Abteilungen zur Zusammenarbeit gewinnen.

*Bewerten.* Vorschläge beurteilen, Leistung messen und werten, Angestellte qualifizieren, Finanzberichte verstehen und beurteilen, Produkte prüfen und qualifizieren, Forderungen und Reklamationen entgegennehmen und behandeln.

*Ueberwachen.* Untergebene führen und fördern, Untergebene beraten und betreuen, Untergebene schulen und erziehen, belohnen, tadeln und bestrafen, Arbeit zuweisen, Arbeitstechniken erklären, Klagen entgegennehmen und behandeln.

*Personalpolitik.* Arbeitspotential erhalten und fördern, Mitarbeiter suchen, Mitarbeiter interviewen, Mitarbeiter auswählen, Mitarbeiter ersetzen, Mitarbeiter befördern, Mitarbeiter verschieben, Mitarbeiter entlassen.

*Verhandeln.* Kaufen, verkaufen, Güterangebot oder Dienstleistungen aushandeln, Steuern aushandeln, mit Lieferanten verhandeln, Vertreter beeinflussen, Produkte anpreisen, mit Gewerkschaftsvertretern verhandeln.

*Repräsentieren.* Interesse für die Öffentlichkeit und der Öffentlichkeit fördern, öffentlich reden, schreiben, auftreten, Gemeindearbeit, politische Mitarbeit, Bedienung der Presse, Versammlungen besuchen, gesellschaftliche Anlässe besuchen.

Louis A. Allen: The Dynamics of Management

#### Planen

- Zukünftige Entwicklungen beurteilen
- Endresultate festlegen
- Vorgehen in Teilziele aufteilen
- Zeitliche Abfolge bestimmen
- Mittel bereitstellen
- Grundsätze formulieren
- Methoden und Techniken einführen

#### Organisieren

- Arbeit aufteilen
- Betrieb strukturieren
- Arbeit und Kompetenzen zuweisen
- Funktionsbeziehungen pflegen

#### Führen

- Entschlüsse fassen
- Verständnis schaffen
- Interessieren und begeistern
- Mitarbeiter auswählen
- Mitarbeiter fördern

#### Kontrollieren — Steuern

- Leistungsnormen festlegen
- Leistung messen
- Norm und Leistung vergleichen
- Leistung heben

Louis Allen ist Unternehmensberater in den USA und hat eine in der Praxis gut anwendbare Führungslehre geschaffen, deren Spuren auch ausserhalb Amerikas in vielen Betrieben sichtbar geworden ist.

Zum Schluss sei noch eines der einfachsten Systeme genannt, das des Altmeisters.

#### Peter F. Drucker: The Manager's Work

- Ziele setzen
- Organisieren
- Motivieren
- Mitteilen, informieren
- Messen, bewerten
- Fördern

Peter Drucker ist Professor an der Columbia-Universität und hat vor allem durch die von ihm entwickelte Führungsphilosophie einen starken Einfluss auf die Betriebspraxis genommen.

#### Moderne Führungspraktiken

Es ist sicher kein Zufall und spricht für den Einfluss von Professor Drucker, wenn man heute feststellen muss, dass jede seiner Führungsfunktionen zu einem Leitgedanken für die Theorie und Praxis der Unternehmensleitung geworden ist. Die Druckersche Konzeption durchdringt dermaßen umfassend Forschung, Lehre und Praxis, dass es sich lohnt, sich kurz mit ihren verschiedenen Aspekten zu befassen.

##### Zielsetzung (Management by objectives)

Einer unserer Professoren begann jede Vorlesung im psychiatrischen Propädeutikum mit dem Satz: «Der Mensch ist ein zielstrebiges Wesen». Es gibt kaum eine andere psychologische Wahrheit, die so umfassend richtig wie ein physikalischen Gesetz ist. Der Chef darf seine Mitarbeiter nicht schwimmen lassen, er muss Ziele setzen, diese Ziele mit seinen Mitarbeitern erarbeiten und formulieren. Weil diese Forderung immer wieder vergessen wurde, sind grosse Unternehmen gescheitert, trotzdem die besten Leute mit den besten Absichten gewillt waren, gute Arbeit zu leisten. Die Ziele, die durch die oberste Geschäftsleitung gesetzt werden, müssen so aufgeteilt werden, dass

- jede Stufe ins Gesamtziel einbezogen wird,
- jede Stufe ihren Beitrag zum Gesamtziel versteht,
- die Integration der Stufenziele das Hauptziel ergibt.

##### Prinzipien der Zielsetzung

- Lassen Sie Ihren Mitarbeiter genau wissen, was und wieviel Sie von ihm erwarten. Mit dem Spruch: «Machen Sie was Sie können!» ist nichts erreicht.
- Geben Sie Ihren Mitarbeiter Gelegenheit, das Ziel zu erreichen. Das klingt selbstverständlich, in dieser Beziehung fehlt es aber an manchen Orten. Drei Massnahmen sind dazu die Voraussetzung:
  - Orientieren Sie den Mitarbeiter über das Problem, die Aufgabe und seine Helfer.
  - Geben Sie ihm eine Einführung und die nötige Schulung. Zeigen Sie ihm die wirksamste Arbeitsmethode.
  - Delegieren Sie Verantwortung — und reden Sie ihm nicht ständig drein.
- Lassen Sie ihn Fortschritte melden. Das spornt an.
- Helfen Sie ihm, wenn er in Schwierigkeiten gerät.
- Besprechen Sie das Resultat mit ihm. Vergleichen Sie mit der Norm.
- Setzen Sie ein neues Ziel.

#### Gruppen-Mitarbeit (Participative Management)

Die wissenschaftlichen Grundlagen zu diesem Konzept finden sich in der Gruppendynamik, einem Zweig der Psychologie.

Es gibt aber auch in der Geschäftspraxis zwei Hauptgründe dafür, die Mitarbeit seiner Untergebenen vor dem Fällen einer Entscheidung zu suchen:

- Der Chef, der sich die Mitarbeit der Gruppe sichert, nützt das geistige Potential seiner Untergebenen voll aus. Durch die Wechselwirkung seiner eigenen mit den Ideen der Gruppe entsteht in vielen Fällen ein optimales Resultat.
- Der Entscheid, der in der Gruppe und durch die Gruppe entstanden ist, ist leichter in die Praxis umzusetzen. Auch unsympathische Anordnungen geniessen die Unterstützung der Mehrheit der Gruppe und werden somit ausgeführt. Ein hoher Motivationsgrad ist dadurch gesichert.

Es ist eine Eigenheit der menschlichen Natur, bei Entscheidungen mitarbeiten zu wollen und eine aktive Rolle zu spielen.

Der Chef, der immer nur befiehlt, keine Gruppenmeinung sucht und akzeptiert und somit das Potential seiner Mitarbeiter mangelhaft ausnützt, gehört in der freien Welt weitgehend der Vergangenheit an. Schon häufiger findet man «Verkäufertypen», die mit ihrer vorgefassten Meinung vor ihre Mitarbeiter treten und ihnen ihre Meinung aufschwätzen. Gerade sympathisch wirkende Chefs verstehen es, durch ihren Charme (und das sei gerne gegeben), durch die Macht ihrer Rede und ihrer Erscheinung auch heterogene Gruppen unter Zuhilfenahme modernster psychologischer Verkaufstechniken zu überzeugen. Der Betrieb dieser Chefs läuft wie geschmiert, solange sich die Verhältnisse nicht ändern und schöpferische Impulse unerwünscht sind.

Der Chef konsultiert seine Mitarbeiter und sucht ihre Beratung in wichtigen Entschlüssen. Von diesem Augenblick an übergibt er einen Teil der Führung an die Geführten, ohne aber die Verantwortung für seine Entscheide zu delegieren. In der Praxis läuft das einfach darauf hinaus, dass sich jeder intelligente Mitarbeiter Gedanken über sein Arbeitsgebiet macht und berechtigt ist, Vorschläge und Anregungen zu äussern. In einer formelleren Art dieser Stufe werden ad hoc Projektteams gebildet, die dann ausgearbeitete Pläne präsentieren. Die letzte Entscheidung bleibt allerdings beim Chef.

Die oberste Stufe stellt das eigentliche «Mitführen» dar, als Erweiterung der beratenden Aktivität der Mitarbeiter. Von Fall zu Fall und von Projekt zu Projekt bietet sich dem Chef die Möglichkeit an, einen Teil seiner Führungsfunktionen (und damit seiner Verantwortung) permanent zu delegieren. Wir nähern uns hier einer Form des «Führungskomitees», das gewisse Probleme selbständig löst und auch seine Entscheidung im Sinne einer Linienfunktion durchführt. Es ist klar, dass diese Form der Entscheidungsbildung einen hohen Motivationsgrad besitzt, aber zugleich einen aussergewöhnlich zuverlässigen Mitarbeiterstab erfordert; doch denken wir immer daran, dass man ja erst im Wasser schwimmen lernt!

## Kommunikation

Die Kunst der Kommunikation, d. h. der sinngerechten Formulierung und Weitergabe von Ideen, gehört zu den wichtigsten Fähigkeiten des Chefs. Neben dem Reden und Schreiben ist aber auch das Zuhören zu üben.

Mindestens die Hälfte seiner Arbeitszeit verbringt der Chef mit Schreiben, Reden, Telephonieren, Ueberzeugen an Sitzungen, in seinem Büro, beim Essen. Das alles ist Kommunikation. Die Fähigkeit zur Kommunikation ist wahrscheinlich das wichtigste Manager-Charakteristikum und trägt am meisten zu einem reibungslosen Arbeitsfluss bei.

Nach Drucker ist die «Information» (nicht im informationstheoretischen Sinne, sondern im Sinne von «Kommunikation») das eigentliche Werkzeug, das Arbeitsmittel des Chefs. Der Chef im modernen Betrieb behandelt seine Mitarbeiter nicht; er motiviert, führt und setzt die Leute richtig ein, ihre eigene Arbeit im Betriebsganzen zu leisten. Das einzige wesentliche Arbeitsmittel zur Erreichung dieses Zweckes ist die Kommunikation als gesprochenes Wort oder andere Formen der Informationsübermittlung (Statistiken, Graphika und so weiter).

Die Technik der Kommunikation beruht aber nicht auf einer einseitigen Beeinflussung des Mitarbeiterstabes durch den Chef; es ist keine Einbahnaktivität. Die richtige Kommunikation kann durch einen geschlossenen Regelkreis zwischen Chef und Mitarbeiter veranschaulicht werden. Die Fähigkeit der Kommunikation erschöpft sich nicht nur darin, gut und überzeugend reden und schreiben zu können, sondern auch zu hören, zu sehen und zu fühlen, was in der Abteilung, im Betrieb vor sich geht, und wie Ideen, die ein Chef an den Mann bringen muss, bei den Empfängern aufgenommen, verarbeitet und in die Tat umgesetzt werden. Die Art und die Qualität, wie dies geschieht, bestimmt im Sinne einer Rückkoppelung (Feedback) wiederum sein Kommunikationsverhalten als Chef.

## Problemanalyse und Entscheidungsbildung

Bei der Problemanalyse und beim Suchen und Finden von Lösungen ist eine grundsätzliche Unterscheidung zu treffen:

Entweder sucht man die optimale Lösung eines vorgegebenen Problems (wie es zum Beispiel in der Fertigung die Techniken des MTM, bei der Projektleitung die verschiedenen Netzplantechniken versuchen), oder man will ein völlig neues, originelles Werk schaffen (als Beispiel diene das Quantenmodell in der Physik oder eine Erfindung mit Neuheitswert). Bei der ersten Art handelt es sich nicht um eine schöpferische Tätigkeit, und es sind zur Analyse und Lösung solcher Probleme auch Techniken entwickelt worden (Heuristik, Morphologie, gewisse Gebiete des Operations Research), die zu befriedigenden Resultaten führen.

Immer gehört aber zu dieser mehr technischen Form der Problemanalyse eine intelligente Strategie, die es erlaubt, zum vorneherein alle unvernünftigen Lösungswege zu vermeiden.

Die schöpferische Art der Problemlösung ist per definitionem nicht lernbar. Allen Lehrgängen über «Schöpferisches Denken» zum Trotz ist es nicht möglich, über die Vernunft allein etwas wirklich Neues und Originelles zu schaffen; es braucht dazu den göttlichen Funken und ... harte Arbeit.

Nun muss ja jede Untersuchung, soll sie produktiv sein, früher oder später zu einer Diagnose, jede Diagnose zum Entschluss führen, eine Therapie oder eine Aktion einzuleiten oder eine solche zu unterlassen (auch der Entschluss, eine Aktion nicht zu starten, kann sorgfältige Analysenarbeit erfordern; dieser Entschluss ist noch mehr: er ist eine Entscheidung).

Definition und Analyse des Problems sind Ansatzpunkte zur Schaffung von Alternativmöglichkeiten. Die Analyse kann sogar so weit gegangen sein, dass aus ihr ein Simulationsmodell für alle möglichen Lösungen eines Problems mit den gleichen Randbedingungen entstanden ist. Hier liegt die Stärke des Operations Research: es erlaubt, ein Problem oder einen Problemkomplex so umfassend kennenzulernen und im Modell darzustellen, so dass durch Variation der Randbedingungen oder der Lösungsparameter alle sinnvoll möglichen Situationen durchgespielt werden können.

Wenn man auch nicht in jedem Fall bis zur Schaffung eines Modells gehen will und gehen kann, so lohnt es sich doch, komplexere Probleme nie aus dem Handgelenk, aus dem Gefühl oder aus der Intuition allein lösen zu wollen, sondern nach Möglichkeit relevante Grössen zu definieren, die dann gemessen werden und als Beurteilungsmassstab dienen können. (Siehe Joseph M. Wallner, New York, Diagnose eines Unternehmens, blaue TR-Reihe, Heft 73, Hallwag, Bern 1966. Der Autor dieses Werks zeigt an vielen Beispielen, wie die Suche und die Behebung eines Uebelstandes durch die Definition und Messung vergleichbarer Grössen viel leichter als durch gefühlsmässiges «Ueber-den-Daumen-Peilen» zum Ziele führt.)

Die drei Phasen der Entscheidungsbildung sind also:

### Die Problemanalyse

- Was ist falsch?
- Sind die Abweichungen grundlegend oder nur zufällig?
- Sind die Symptome eines tieferliegenden Uebels?
- Worin besteht das eigentliche Problem?
- Welches sind die Ursachen des Problems?
- Worin würde eine befriedigende Lösung bestehen?

### Alternativen

- Alternativen suchen
- Alternativen analysieren
- Alternativen bewerten und auswählen

### Den Entschluss durchsetzen

- Aktionsplan: Was werde ich jetzt tun?
- Kommunikation: Wie verkaufe ich meinen Plan?
- Mitarbeit: Wie setze ich meine Mitarbeiter ein?

## ITMA 71 im Blickwinkel der Aussteller

### Acht Regeln für die Problemanalyse

1. Gehen Sie alle Elemente des Problems in rascher Folge mehrmals durch. Sobald sich ein Lösungsansatz, eine sichtbare Ordnung präsentiert, formulieren Sie diese.
2. Keine endgültigen Lösungen schon zu Beginn! Diese blockieren die weitere schöpferische Tätigkeit.
3. Kundschaften Sie auch Nebengebiete aus, begeben Sie sich ruhig auf Nebengeleise. Verändern Sie die zeitliche und örtliche Anordnung der Elemente.
4. Suchen Sie Alternativen.
5. Beurteilen Sie Ihre Lösungen kritisch. Werten Sie die Lösungen anderer.
6. Sprechen Sie mit andern über das Problem.
7. Wenn Sie nicht mehr weiterkommen, verändern Sie die Methode. Wenn eine konkrete Methode nicht zum Ziel führt, versuchen Sie eine abstrakte.
8. Machen Sie eine Pause, wenn Sie blockiert sind.

### In eigener Sache

Als der Vorstand des VeT mich Anfang 1970 zum Leiter von Redaktion und Geschäftsstelle der «Mitteilungen» berief, übernahm ich die neuen Aufgaben mit Freude. In kollegialer Zusammenarbeit mit den Herren Dr. H. Rudin und Anton U. Trinkler setzte ich mich seither im Rahmen des Möglichen für einen Ausbau der «mittex» ein. Meine berufliche Beanspruchung als Direktor des VSTI und als Sekretär seiner Unterverbände wurde in der Zwischenzeit nicht kleiner, und so sah ich mich denn dieses Frühjahr zu meinem Bedauern veranlasst, den VeT zu bitten, mich auf Ende des Geschäftsjahres, 30. September 1971, von den mir freundlicherweise übertragenen Funktionen zu entbinden.

Für das mir in der zwanzigmonatigen Tätigkeit erwiesene Vertrauen danke ich dem Vorstand und der Mitgliedschaft des VeT, den Kollegen der Redaktion, allen Abonnenten und Inserenten, der Druckerei und der Inseratenverwaltung bestens. Den «mittex», in denen ich in der Eigenschaft als freier Mitarbeiter dann und wann wieder zu Worte kommen werde, wünsche ich eine gedeihliche Weiterentwicklung.

Mit freundlichen Grüßen  
Ernst Nef

### Neuer Höhepunkt

Die ITMA 71 hat alle bisherigen Rekorde gebrochen. Zum ersten Mal beteiligten sich mehr als 1000 Aussteller an einer Textilmaschinen-Ausstellung. Erstmals wurden über 100 000 m<sup>2</sup> Standfläche belegt. Zum ersten Mal waren auch die Textilmaschinenhersteller aus Osteuropa vertreten, womit der internationale Charakter der ITMA weiter unterstrichen wurde. Unter den 1072 Ausstellern stellte die Bundesrepublik Deutschland mit 302 Teilnehmern das grösste Kontingent. Es folgten Italien (223), das Gastgeberland Frankreich (147), Grossbritannien (105) und die Schweiz (91). Die USA führten mit 56 Ausstellern das Mittelfeld an. Die Erfolgstatistik der Organisatoren wird abgerundet durch einen Rekordbesuch von Textilfachleuten aus aller Welt. Es wurden über 150 000 Eintrittskarten abgesetzt. Der Grossteil der Besucher kam wie erwartet aus Europa. Unter den überseeischen Gästen waren die Japaner sehr gut vertreten. Dem Vernehmen nach sollen es 10 000 gewesen sein, die mit Charterflügen nach Paris kamen.

War die ITMA 71 auch technisch ein neuer Höhepunkt? Kompetente Fachleute bejahen diese Frage. Wir verweisen auf die ausführliche Besprechung der technischen Neuheiten in dieser Nummer.

### Volle Auftragsbücher

Was sagen die Aussteller zur ITMA 71? Sind sie zufrieden mit dem Besuch ihrer Stände, mit der Geschäftsanbahnung bzw. dem Verkaufserfolg? Haben sie ihre Ausstellungsziele erreicht? Ist das Ausstellungsergebnis gleich gut oder sogar besser als dasjenige in Basel? Stehen die Ausstellungskosten in einem vernünftigen Verhältnis zum Erfolg? Diese und weitere Fragen waren Gegenstand einer Umfrage, die wir kurz vor Abschluss der ITMA in Paris durchgeführt haben. Zweck der Umfrage war es, eine spontane Beurteilung des Messegeschehens durch die



Gedränge vor dem Badge-Center

(Foto: Orto Paris)