

Zeitschrift: Mittex : die Fachzeitschrift für textile Garn- und Flächenherstellung im deutschsprachigen Europa
Herausgeber: Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten
Band: 78 (1971)
Heft: 9

Heft

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: 23.02.2026

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

Zürich
September 1971

Mitteilungen
über Textilindustrie

Schweizerische
Fachschrift
für die gesamte
Textilindustrie

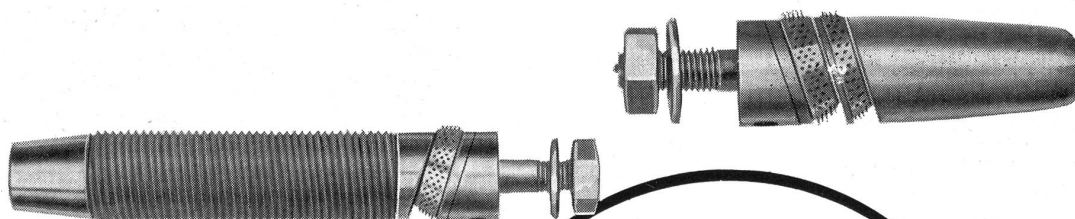
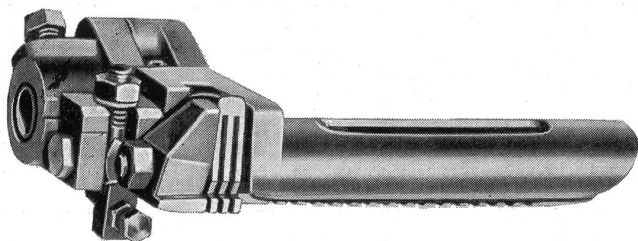


1017
**mit
tex**

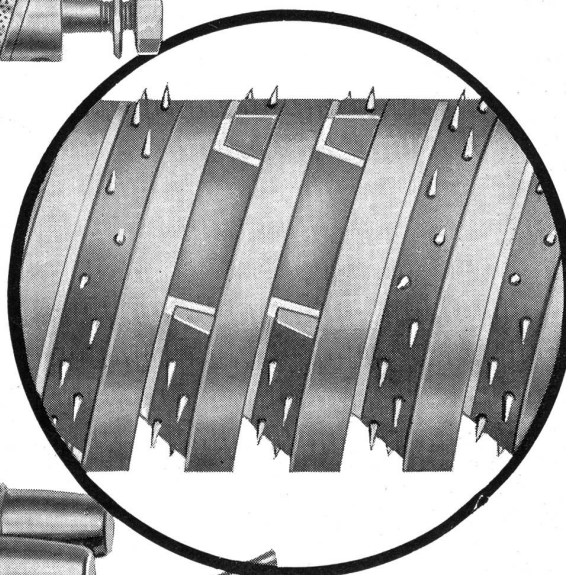
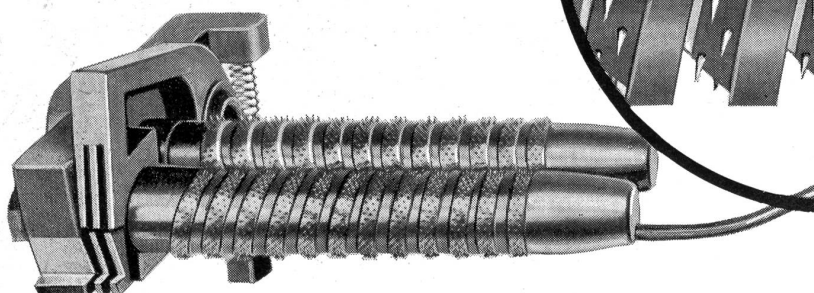


Syntetische Fasern aus Domat/Ems

VOGT als Breithalter-Lieferant
führender Webmaschinen-
Hersteller wird auch Ihre
Probleme lösen!

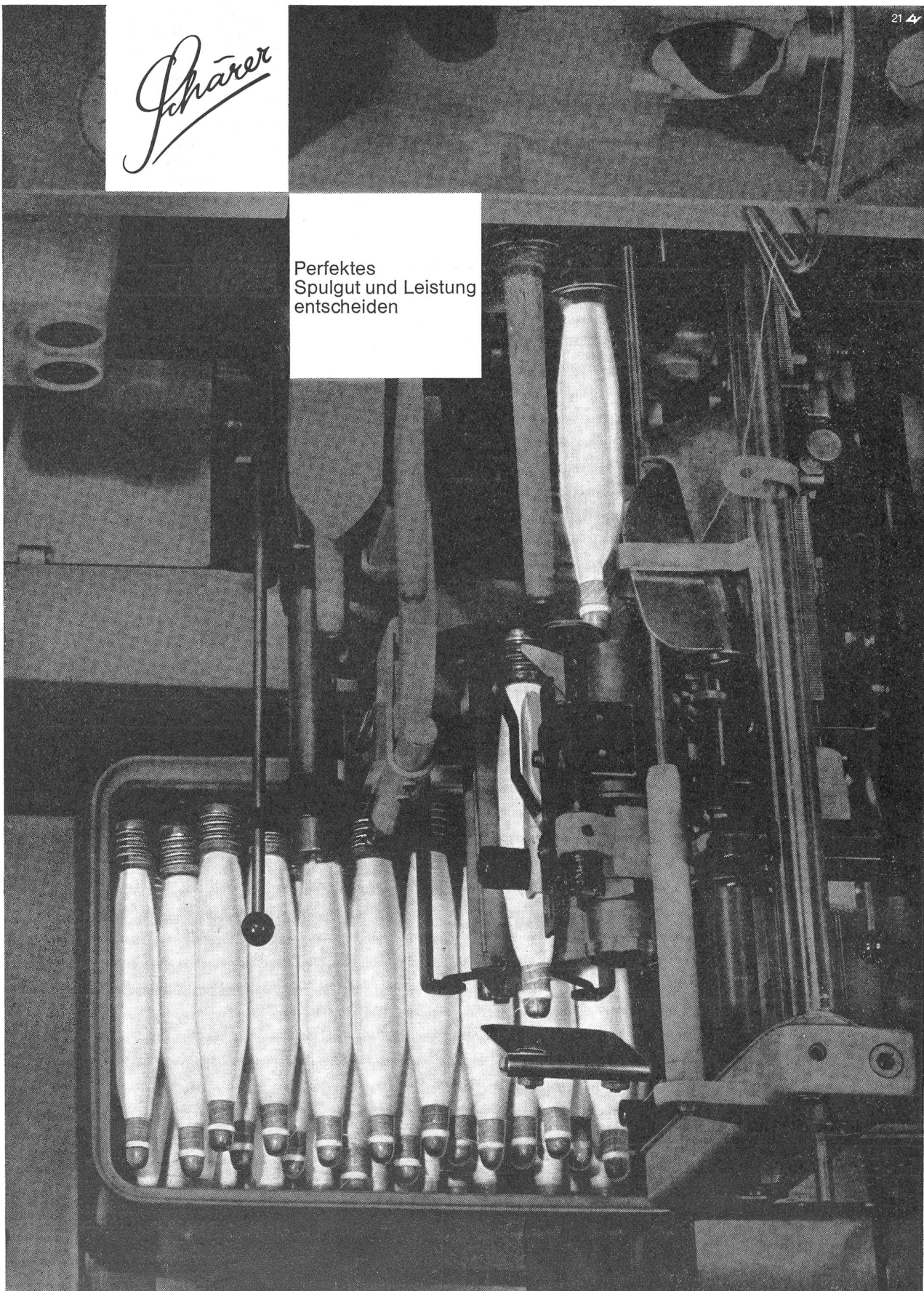


Kunststoffbuchsen



HCH. KÜNDIG + CIE 8620 WETZIKON ZH

Fabrikation von Textilmaschinen-Zubehör
Handel — Vertretungen
Telephon 051 77 09 34/35
Telex 75324



Schärer

Perfektes
Spulgut und Leistung
entscheiden

Maschinenfabrik Schärer CH-8703 Erlenbach-Zürich/Schweiz



8805 Richterswil

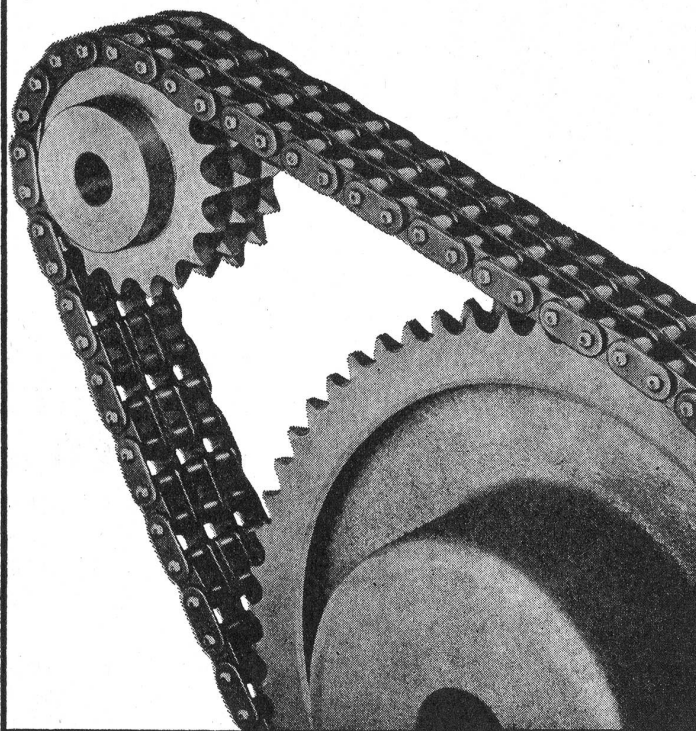
Gartenstrasse 19
Tel. 051 / 76 47 77

Textilmaschinen und Apparate
Technische Artikel

Von A bis Z

Papiermassbänder
Paraffinstangen
Pickerspindeln
Pickerspindelfett
Plüsch (ganze Breiten oder in Streifen geschnitten)
Poliersteine
Porzellan-Artikel in grösster Auswahl
Pressspankarten (gelocht und ungelocht)
Putzwalzenschläuche für Spinnereien
Paraffin- und Oelapparat
Plastikbehälter
Pressglanz-Dekatierautomat Ketting & Braun
Presser für Wollstoffe (Muldenpresse)

WIPPERMANN



Präzisions- Rollenketten Antriebe

von 6 mm bis 1 1/2"-Teilung sofort ab Lager lieferbar.

Zubehör

DUROGLISS Kunststoff-Gleitschienen und -Bänder. MORSE Rutsch-Naben.

Verlangen Sie bitte unseren Katalog oder Vertreterbesuch. Wir beraten Sie jederzeit unverbindlich.

Plüss + Co.

Ketten und Zubehör • 8001 Zürich
Talstrasse 66 Telefon 051/27 27 80
Postfach: 8039 Zürich



Alle Inserate durch die
Orell Füssli Werbe AG



Service und Qualität

Dessins - CRÉATION

E. Kappeler

Telephon 051/56 77 91
Rütihofstr. 19, CH-8049 Zürich

Bureaux und Technik:
Patronage und Jacquardkarten

Fritz Fuchs

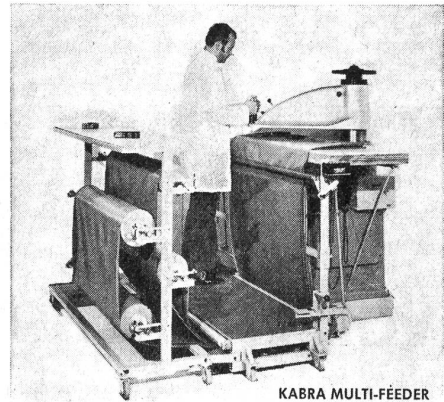
Telephon 051/60 02 15
Weinbergstr. 85, CH-8006 Zürich

Karl Brand - Basel

Leonhardsgraben 33, Telefon 061 25 82 20

Jetzt können Sie breites Rollenmaterial in mehreren Lagen mit einer preiswerten Stanzeinrichtung stanzen.

Der KABRA MULTI-FEEDER spart Ihnen Geld und Platz. Er kann an alle hydraulischen Schwenkarmstanzen angebaut werden.



KABRA MULTI-FEEDER

Inserate bitte frühzeitig aufgeben!

Haben Sie Wärmeprobleme mit hohen Temperaturen ?

Wir sind spezialisiert für die Projektierung und Erstellung von

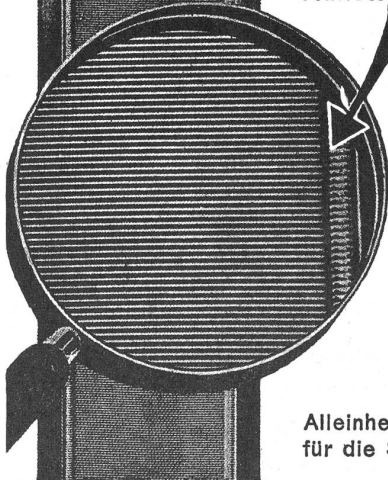
Oelwärmeträger — Dampf- und Heisswasser-Industrieheizungen

Wir übernehmen auch nur Montage solcher Anlagen

Walter Uetz, Industrieheizungen, Usterstrasse 56, 8330 Pfäffikon, Tel. 051 97 43 77

DURAFLEX Webeblätter

mit elastischem
Kunststoff-Bund



erhöhen Ihre
Gewebequalität,
verhindern
Streifenbildung
und
Blattzahnbrüche

Alleinhersteller
für die Schweiz:

Hch. Stauffacher & Sohn

Schwanden Gl.
Tel. (058) 7.11.77



8855 Wangen / SZ
Bahnhofstrasse
Telefon 055 / 7 49 43

**EINKAUFSS-
CENTER** aller

Bodenbeläge Teppiche
Linoleum Plastikbeläge
Parkett Isolationen

Verlangen Sie Muster und Preise
Prompt ab Lager lieferbar

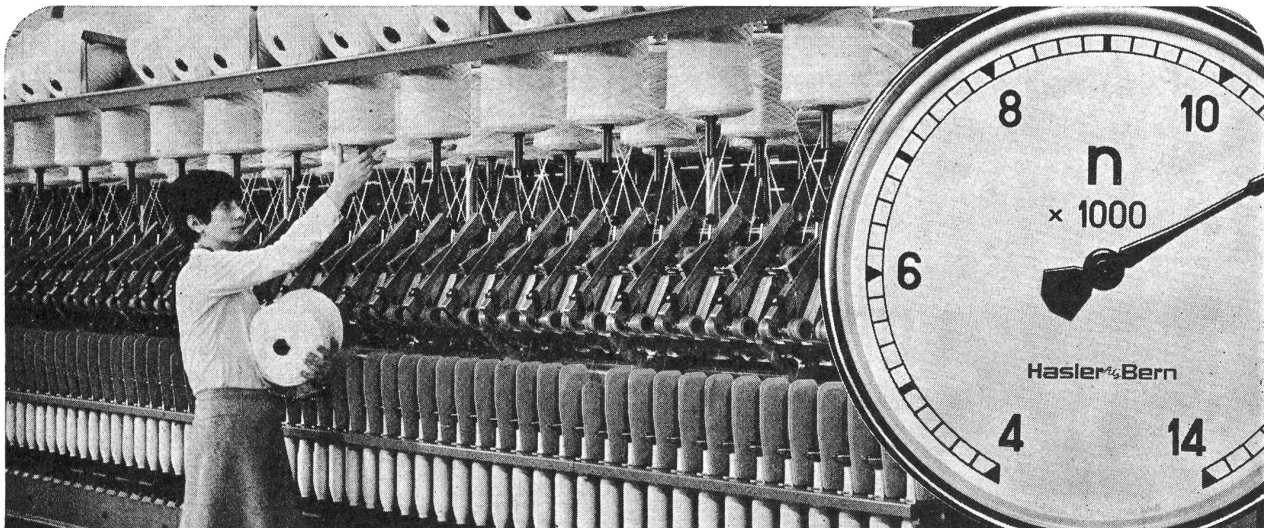


**Plazierungen können nur als Wunsch,
nicht als Bedingung
angenommen werden !**



Nef+Co.
St.Gallen / Schweiz
Telefon 071 23 36 36
Telex 77509

Für präzises Messen von Drehzahlen, Produktionsgrössen und Geschwindigkeiten – **Hasler** Mess- und Kontrollapparate

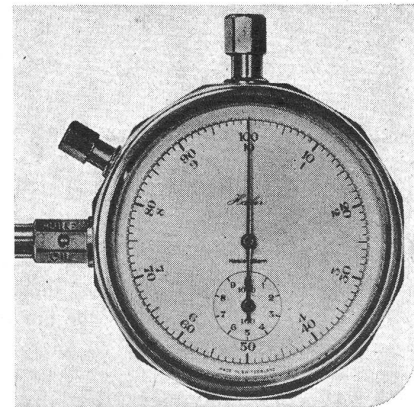
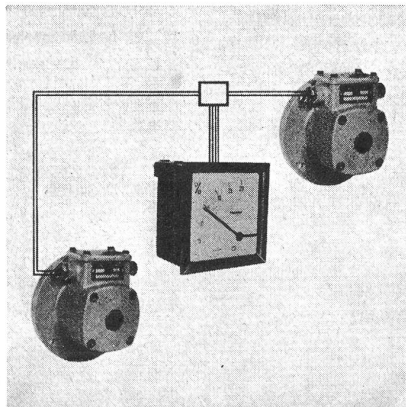
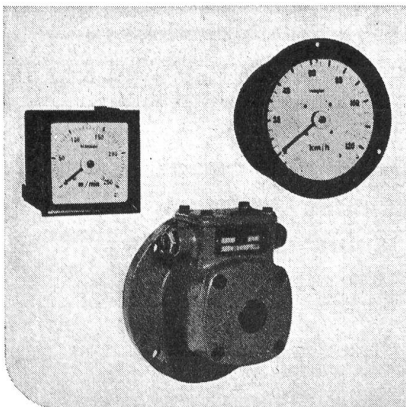


Elektrische Ferntachometeranlage für die Fernanzeige der Messwerte an einer oder mehreren Anzeigestellen; für den Einbau in stationäre oder mobile Anlagen.

Elektrische Differenztachometeranlage zur Fernanzeige der Differenz zweier Drehzahlen; Schalttafeleinbau; Anzeige in %.

Tachometer zum Auf- oder Einbau in stationären oder mobilen Anlagen.

Handtourengähler und -tachometer.



Hasler

Hasler AG
Belpstrasse 23, 3000 Bern 14
Tel. 031 65 21 11, Telex 32 413 hawe ch

Tachometer und Tachographen für Industrie, Schifffahrt, Bahnen und Verkehrsbetriebe.

Segeltuch



Das packende Bild einer Segelregatta vermag auch Leute zu begeistern, die keine Beziehung zum Segelsport haben. Erfahrung, subtile Technik, peinlich exakte Vorbereitung und zuverlässiges Material sind die wichtigsten Faktoren, die zum Sieg in einer Regatta führen.

Für die Segel werden heute fast ausschliesslich Chemiefasergewebe verwendet, die reissfest, luftundurchlässig, wasserabstossend und fäulnisbeständig sind. Der Spinnaker ist aus feinsten Ballonseide von geringem Quadratmetergewicht.

Zur Herstellung solch anspruchsvoller Gewebe eignen sich dank ihrer präzisen und stabilen Konstruktion die einschützigen SAURER-Webmaschinen Typ 100 W besonders gut. Sie werden in allen gebräuchlichen Blattbreiten von 80 bis 270 cm hergestellt. Ab 270 bis 380 cm steht eine Spezialwebmaschine zur Verfügung. Beide Ausführungen lassen sich wahlweise mit dem Trommelmagazin oder dem UNIFIL-Schusspulaggregat ausrüsten.

Mehr über die Verarbeitung von endlosen Chemiefasern finden Sie auf der Rückseite.



gewoben auf

SAURER

Webmaschinen

Die Verarbeitung von endlosen Chemiefasern auf SAURER-Webmaschinen

Entwicklung

Das Aufkommen der Kunstseide vor ca. 50 Jahren hat die ersten Impulse zur Verbesserung bestehender Konstruktionen gegeben. Inzwischen brachten die vielen neuen Chemiefasern zusätzliche technische Probleme. Sie haben befruchtend auf den Maschinenbau gewirkt und sind für die enormen Produktivitätssteigerungen mitverantwortlich.

Der hohe «Finish», über den die neuesten SAURER-Webmaschinen Typ 100 W verfügen, ist ein Beweis mehr, dass in Arbon der Bedeutung der Chemiefasern rechtzeitig Beachtung geschenkt wurde.

Automatische Kettablassvorrichtung

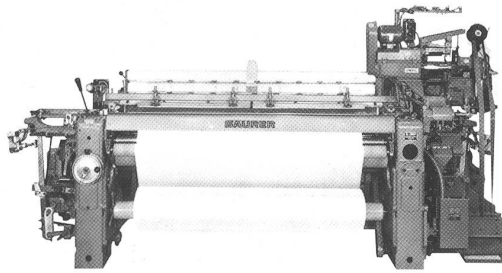
Der maximale Grenzscheibendurchmesser beträgt 700 mm. Die Nachschaltung der Kette erfolgt präzise und automatisch vom Anfang bis zum Ende in gleichbleibender, feinregulierbarer Spannung. Der fixe oder positiv angetriebene Streichbaum ist geschliffen und hartverchromt. Die superbreiten Maschinen werden mit einem oder zwei Dämmapparaten für die Aufnahme geteilter oder ungeteilter Kettbäume ausgerüstet.

Fachbildung

Die Bildung einer genauen und dem jeweiligen Artikel anpassbaren Fachgeometrie ist Voraussetzung für die erfolgreiche Verarbeitung von Chemiefasern. Die oberbaulose 100 W-Konstruktion mit Schaftantrieb von unten erfüllt alle diesbezüglichen Wünsche der Praktiker. Dabei ist es gleichgültig, ob die Schäfte mittels Exzenter- oder Schaftmaschinen angetrieben werden.

Schützenflug

Der Parallelschlag bietet die Voraussetzung für einen genauen Schützenflug. Neuartige Ladenbahnbeläge verhindern weitgehend eine direkte Berührung des heiklen Kettmaterials mit dem durchfliegenden Schützen. Bezüglich der Aufhaltung des Schützen sind wichtige Resultatverbesserungen gelungen.

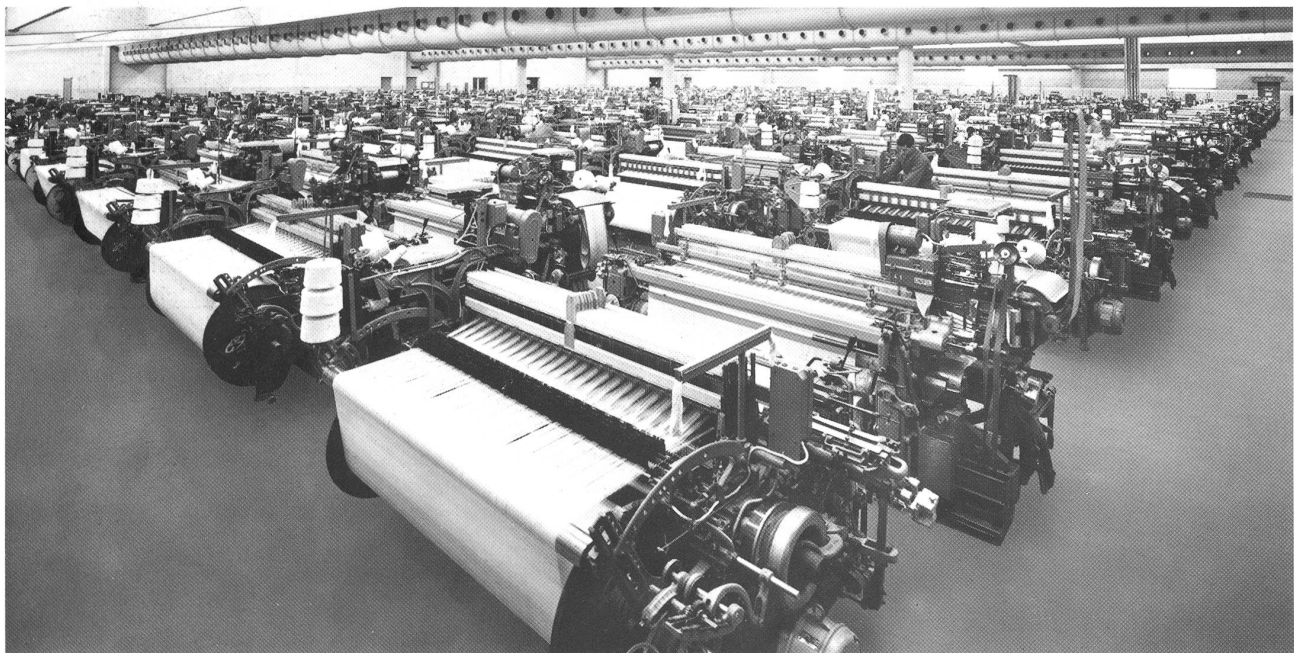


Einschützige SAURER-Automaten-Webmaschine Typ 100 W mit UNIFIL-Schusspulaggregat — speziell geeignet für die Verarbeitung von endlosen Chemiefasern

Stoffaufwicklung

Die glatte Oberfläche des Fasermaterials und die Feinheit der Titer machten eine Neukonstruktion der Stoffaufwicklung notwendig. Die Transportwalze liegt nun näher beim Webblatt, die Stoffumschlingung ist vergrößert, die Haftung des Belages verbessert und die Toleranzen im Schussdichten-Regulator sind nochmals verkleinert worden. Eine Einzelschuss-Schaltung erleichtert die Arbeit des Bedienungspersonals.

Dies sind Beispiele! Unsere Verkaufs-Ingenieure können Ihnen mehr über SAURER-Webmaschinen und das Weben mit endlosen Chemiefasern sagen.



Moderne europäische Chemiefaser-Weberei

SAURER

Aktiengesellschaft Adolph Saurer · CH-9320 Arbon / Schweiz · Telefon 071 / 46 91 11 · Telex 77 444

WER BEHAUPTET, «HELANCA IST AUS NYLON», DER MUSS MIT WIDERSPRUCH RECHNEN.

„HELANCA“, das weltweit bekannte Kräuselgarn, ist nicht an ein einziges Ausgangsmaterial gebunden. Polyamide wie Polyester – alle synthetischen Fasern eignen sich dafür.

„HELANCA-SET“, der niederelastische Garntyp, erfreut sich zunehmender Beliebtheit in der

Damen-, Herren- und Kinderbekleidung. Neben dem breiten Titer-Sortiment in Polyamid drängt hier auch Polyester immer stärker zum Einsatz: „HELANCA“ ist so vielfältig und anpassungsfähig wie die Mode selbst! Natürlich bleibt das große interessante Angebot, speziell in

Nylon, nieder- oder hochelastisch, ganz wie Sie und Ihre Kunden es wünschen: „HELANCA“ ist das Garn nach Maß!

Helanca®

© — eingetragene Schutzmarke. Heberlein & CO AG, 9630 Wattwil, gestattet den Gebrauch ihrer Schutzmarke HELANCA® nur für nach bestimmten Verfahrensvorschriften hergestellte Kräuselgarne sowie daraus gefertigte Erzeugnisse, die den von ihr aufgestellten und laufend überwachten Qualitätsanforderungen entsprechen.

Jahresereignis Ihrer Branche. Auch 1972.

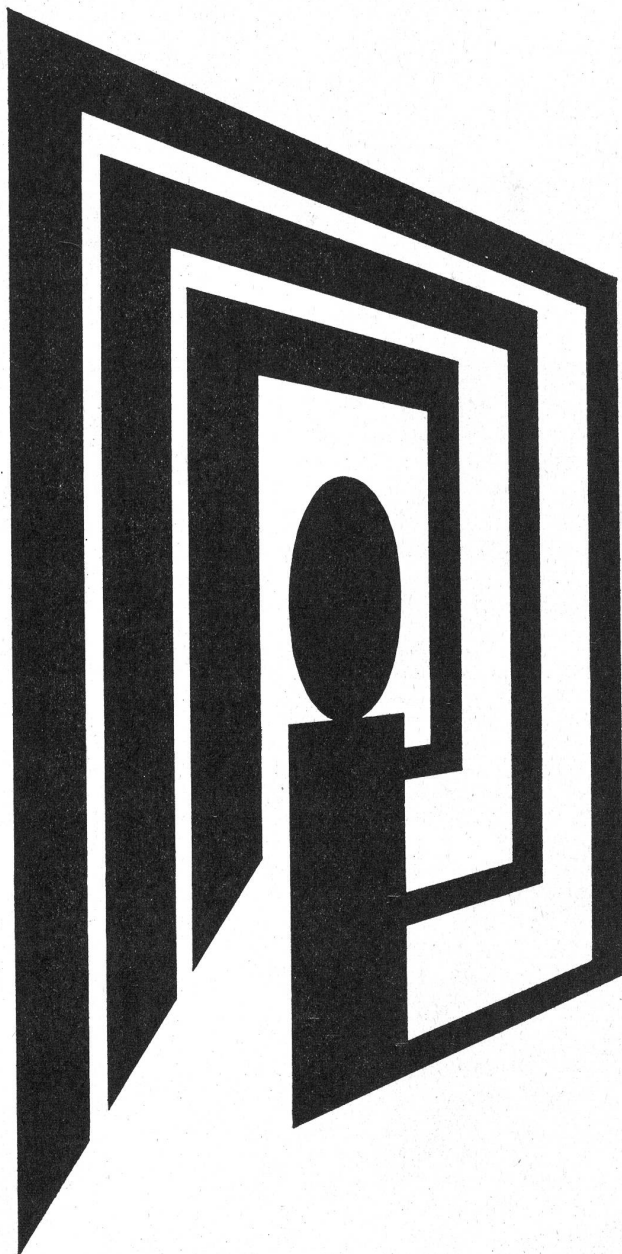
Die Zahlen der ausstellenden Firmen, vertretenen Nationen und belegten Standflächen imponieren jedem Fachmann.

Ausschlaggebend ist aber, daß Sie hier das aktuellste internationale Angebot für die Welt in den 4 Wänden komplett und unmittelbar vor sich haben. Von marktbedeutenden Herstellern präsentiert. Höchst ergiebig in allen Artikelgruppen. Gut überschaubar in modernen Messehallen. Leicht zu erreichen am zentralen Messeplatz. Und nur der Fachwelt zugänglich!

Das ist der günstige Zeitpunkt und Ort für Orientierung, Information, Anregung, Quellen-suche, Kontaktpflege, und - Einkauf!

Nur für Fachleute.
Ausweise über Fachbesuchereigenschaften
(zum Kauf von Eintrittskarten)
durch alle Ausstellerfirmen.

Bei fachlicher Legitimation
erhalten Sie Eintrittskarten
zum ermässigten Vorverkaufspreis
durch Ihr Reisebüro
oder die Generalvertretung
für die Schweiz und Liechtenstein.



INTERNATIONALE FACHMESSE
heimtextilien
bodenbelag
haustextilien

12.-16. JAN. **72** FRANKFURT/MAIN

natural

Natural AG, 4002 Basel Internationale Messen Tel. 061 224488



STUFEN ZWIRN VERFAHREN



Investiertes
Kapital
produziert
ohne
Unterbruch
Tag und Nacht

Minimaler
Personaleinsatz

HAMEL

Carl Hamel AG
CH - 9320 Arbon — Suisse
Tel. 071 46 44 51
Telex 77 239

Bitte beachten Sie auch
das Produktionsprogramm der

Hamel GmbH
D-44 Münster — Germany
Tel. 0251 7 99 88
Telex 0892 815



GKG 100

**AUTOCONER, der Kreuzspulautomat
für den fortschrittlichen und
qualitätsbewußten Textilbetrieb –
jetzt mit automatischer Kopszuführung.**

W. Schlafhorst & Co. Mönchengladbach

Vertretung:

J. Brunke, Zwischenweg 5, CH-8702 Zollikon/Zürich
Telex 52431, Telefon 01 65 53 25



Organ des Vereins ehemaliger Textildachschüler Zürich und Angehöriger der Textilindustrie

Organ der Zürcherischen Seidenindustrie-Gesellschaft und des Verbandes Schweiz. Seidenstoff-Fabrikanten

Organ der Vereinigung Schweizerischer Textildachleute und Absolventen der Textildachschule Wattwil

Internationale Föderation von Wirkerei- und Strickerei-Fachleuten, Landessektion Schweiz

September 1971
78. Jahrgang

Schweizerische Fachschrift
für die gesamte Textilindustrie

mit tex

Herausgeber

Verein ehemaliger Textildachschüler Zürich und Angehöriger der Textilindustrie (VeT)

Redaktion:

E. Nef, Dr. H. Rudin, A. U. Trinkler

Beratender Fachausschuss:

Prof. Dr. A. Engeler, EMPA, St. Gallen; Prof. Dr. P. Fink, EMPA, St. Gallen; a. Prof. Dr. E. Honegger, ETH, Zürich; Dir. H. Keller, Textildachschule Zürich; Prof. H. W. Krause, ETH, Zürich; Dir. E. Wegmann, Textildachschule Wattwil

Adresse für redaktionelle Beiträge und Geschäftsstelle:

mittex, Mitteilungen über Textilindustrie, Postfach 680
8027 Zürich, Telefon 01/25 57 57

Abonnemente und Adressänderungen:

Administration der mittex
Robert E. Keller, Seestr. 62, 9326 Horn TG, Tel. 071/4105 15
Abonnement-Bestellungen werden auf jedem Postbüro entgegengenommen

Abonnementspreise:

für die Schweiz: jährlich Fr. 30.—
für das Ausland: jährlich Fr. 36.—

Annoncenregie:

Orell Füssli Werbe AG, Postfach, 8022 Zürich
Telefon 01 / 47 81 60
Inseratenschluss 25. und für Stelleninserate 4. j. M.

Druck und Spedition:

Lienberger AG, Obere Zäune 22, 8001 Zürich

Geschäftsstelle VeT:

Lindenweg 7, 8122 Pfaffhausen, Postcheck 80-7280
Telefon 051/85 34 02

Inhalt

Der Chef erzielt Ergebnisse durch andere Personen ...	343
Führungsfragen — Managementprobleme	344
Fortschrittliche Unternehmungsführung in der Bekleidungsindustrie — Ein Gebot der Zeit	344
Wesentliche Chefaufgaben	344
Grundzüge moderner Unternehmensführung	347
Heutige Schwerpunkte in der Führungsausbildung	350
Typische Führungsfehler in der Bekleidungsindustrie	352
Führungskräfte fördern	354
In eigener Sache	358
ITMA 71 im Blickwinkel der Aussteller	358
Eindrücke von der ITMA 71 in Paris	361
Amerika — wohin?	366
Der Wandel in der britischen Baumwollindustrie	367
A la recherche du temps perdu	369
Wollsiegel-Bestseller-Show	369
Marktbericht	370
Rohbaumwolle	370
Wolle	371
Seide	371
VeT-Unterrichtskurse 1971/72	372
Verlust eines guten Freundes	375
Jahresbericht des Internationalen Sekretariats der IFWS für das Geschäftsjahr 1970/71	376
Mehr Efficiency bei der eigenen Arbeit	377
Firmennachrichten	377
Inserentenverzeichnis	XXVI



Synthetische Fasern aus Domat/Ems

Titelbild

Die GRILON SA, Verkaufsgesellschaft für die textilen Produkte der EMSER WERKE, bietet mit SWISS POLYAMID GRILON und SWISS POLYESTER GRILENE ein interessantes Faser- und Garnprogramm für textile Bodenbeläge, Heimtextilien und Bekleidung an. Die Bündner Firma unterhält eine leistungsfähige Anwendungstechnische Abteilung und einen guten Kundendienst.

GRILON SA, 7013 Domat/Ems
Tel. 081 36 24 21, Telex 74383

Nachdruck mit Quellenangabe gestattet



Alles ist in Bewegung. Die Rock-
säume gehen hoch und hinunter. Bei den Präzisions-
Pineapples geht die Mode nur in eine Richtung: grösser und grösser.
Schweiter Präzisions-Pineapples waren einmal 150 mm gross, dann 200 mm.
Heute gibt es Maxi-Konen von 225 mm (auf der neuen Hülse von
260 mm Länge und 3°30' Konizität). Das ist ein Beispiel mehr für die
Vielseitigkeit und Wirtschaftlichkeit der Schweiter-Präzisions-Kreuzspul-
maschine KEK-PN. Ein neuer Beweis, wie sich die Schweiter-Maschine
den wechselnden Marktverhältnissen anpassen lässt.

Schweiter

Schweiter AG
CH-8810 Horgen/Zürich
Schweiz

Der Chef erzielt Ergebnisse durch andere Personen...

Ein Chef arbeitet also selber nicht? Eigentlich nicht, wenn er wirklich als Chef tätig ist. Natürlich muss er viele Dinge selber erledigen – aber in seiner **Chef**-Funktion hat er die Aufgabe, die Mitarbeiter zur optimalen Leistung zu führen. Er muss sie informieren, anspornen, fördern, ausbilden, kontrollieren. Als Chef ist er verantwortlich für die wichtigste Leistungsquelle der Firma: die Leistung der Mitarbeiter. Dass ein Chef «Ergebnisse durch andere Personen erzielt», ist eine der Grundregeln der Führungslehre.

Trotzdem heute alle über Führung und Management reden, lesen, Kurse besuchen, werden noch unverzeihlich viele Führungsfehler gemacht. Daher auch der Witz von den 7 A. Die ersten fünf A bedeuten: **A**lle **A**rbeiten **a**n **a**ndere **a**btreten – und die letzten zwei: **a**nschließend **a**nscheissen. Das ist tatsächlich der Hauptfehler, den die Chefs aller Stufen immer wieder machen: man drückt die Mitarbeiter hinunter, anstatt sie zu heben. «Der Mensch will jemand sein.» Das ist eine zweite Hauptregel der Führungslehre. Jedermann will jemand sein – und eine gute Leistung erbringt man nur, wenn man sich anerkannt, geschätzt, geachtet fühlt.

Die Wissenschaft hat systematische, komplizierte Führungslehren entwickelt. Was aber in der Praxis not tut, ist die Verbreitung der **elementarsten** Einsichten und Regeln der Führung. Und noch mehr: die **Anwendung** dieser Einsichten. Hier hapert es am meisten. Man weiss zwar als Chef, auf was es eigentlich ankommt, aber man bringt es oft nicht fertig, danach zu leben. Darum nützt die Lektüre der Artikel über Management im vorliegenden Sonderheft der «mittex» nur etwas, wenn man nachher einiges davon in die tägliche Praxis umsetzt. Oder wie Erich Kästner sagte: «Es gibt nichts Gutes, ausser man tut es.»

In der Bekleidungsindustrie hat Ende Juni dieses Jahres eine Tagung über Management und Führungsprobleme stattgefunden. Die meisten Artikel in dieser Sondernummer stammen von dieser Veranstaltung, an welcher die Bedeutung eines erfolgreichen «management» für das Ueberleben der Firmen der Bekleidungs- und Textilindustrie unmissverständlich dargelegt worden ist. Auch auf die «Gesellschaft zur Ausbildung von Führungskräften», an der die Textilindustrie massgebend beteiligt ist, sei in diesem Zusammenhang hingewiesen.

Dr. H. Rudin

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 Gröszenstruktur 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:

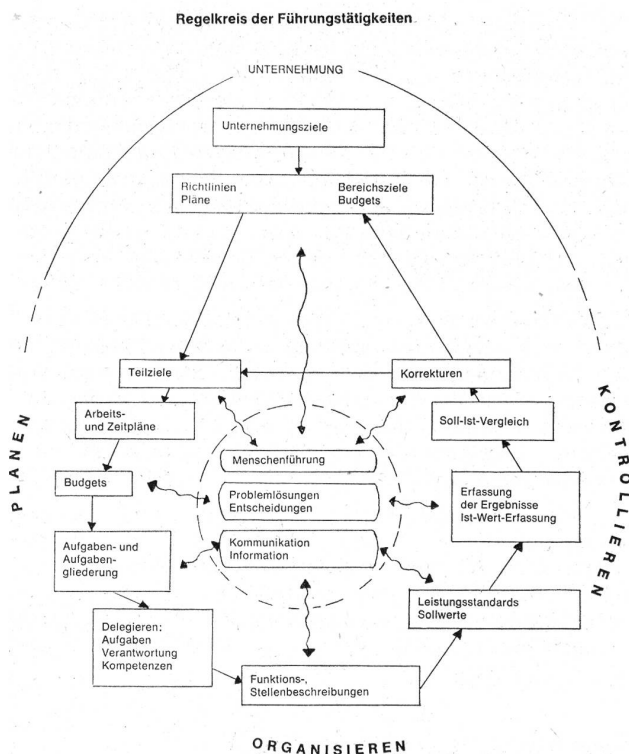
- zweckmässiges Planen, Organisieren und Kontrollieren
- richtigen Einsatz und gute Führung der Mitarbeiter
- Erfassen der zentralen Bedeutung von Kommunikation und Information
- methodisches Vorgehen beim Lösen von Problemen und Treffen von Entscheidungen.

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 anspruchsvollen 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 — vor-gefasste — 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 grossen 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.

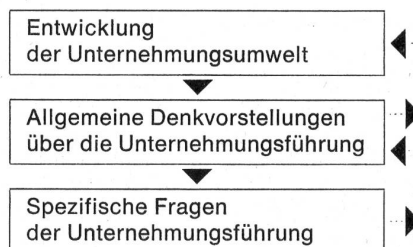
Einführung und Aufbau

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 Unternehmungs-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 abzurunden. 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 kreisförmige 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 Ueber-treibung 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 organisatorischen 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 Meinungsaustausch, 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.

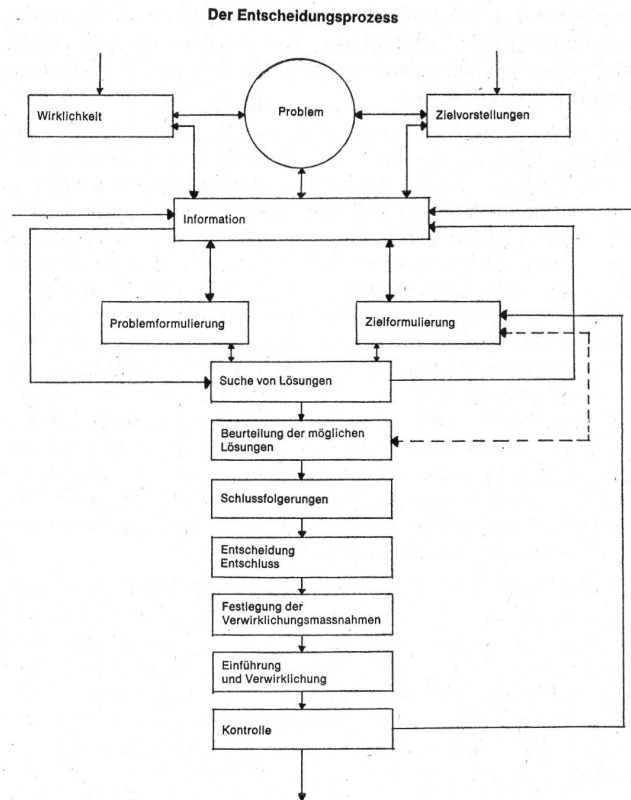
Zur Führungsausbildung wird also in Zukunft vermehrt das Ueben in Kommunikation gehören, wobei von ungefähr folgenden Punkten ausgegangen werden kann:

- 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 zu Tage, 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 wirklichkeitsgerechteren 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 üben 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 Rückkoppelungen 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:
 - Führungsfehler nach Führungsebenen gegliedert
 - 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)	— Fehlende Steuerung der Unternehmung — Vom Markt getrieben (ganz allgemein von exogenen Faktoren) — Kollektions- und Musterplanung lückenhaft — Keine Personalplanung	— Klärung der Unternehmungskonzeption — Unité de doctrine — Einführung des Management by objectives, alle — Sektoren — Führungsebenen — Führungspositionen — Leistungssystem mit PQ für alle Positionen — Umfassende, langfristige Kaderschulung — Information von Kader und Belegschaft langfristig	— Die Zukunft wird das sein, was wir gewollt haben — In den Interviews kommen einige typische Führungsfehler zur Sprache, die jedoch alle auf grundsätzliche Mängel der Führung hinweisen: — Mangelnde Methode und Systematik — Lückenhafte Planung und Kontrolle — Kein Konzept für die langfristige Information und Meinungsbildung in der Gesamtfirma
<i>Abteilungsleiter</i> (H. Keller, Betriebsleiter)	— Schlecht organisierte Kontrolle — Die verschiedenen Arten von Kontrollen bzw. Einsatz richtiger Kontrollmethoden für die entsprechenden Kontrollprobleme wurden nicht oder zu wenig überlegt — Kein einheitlicher Qualitätsbegriff in der Firma — Keine einheitliche Arbeitsmethode — Die Kontrollmassnahmen sind unwirtschaftlich und z. T. mit zu wenig Wirkung — Keine oder ungenügende Analyse der festgestellten Fehler (z. Beispiel Koordinationsfehler, Création — Musterung und Betrieb, zu wenig fertigungsgerechte Konstruktion etc.)	— Consulting control als umfassendes Prinzip nach Management by objectives eingeführt — Selbstkontrolle anstreben, Arbeitsplätze eingeteilt in Qualitätsgruppen A, B, C - A = Selbstkontrolle mit Kennzeichnung — Anreiz im Lohn — Qualitätsanforderungen mit Kader intensiv behandelt, durch speziell ausgebildete Kontrolleure überwacht — Einsatz statistischer Methoden, Festlegung klarer Bedingungen für die Qualität mit Sammlung von Beispielen — Gründliches Studium und Auswerten der Fehler	— Motivieren der Führungskräfte — Selbstkontrolle ist für die Näherinnen ein starker Ansporn — 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 — Klare Ausscheidung und Umschreibung von Aufgaben und Kompetenzen aller Stellen
<i>Gruppenchef</i> (Frau Haller, Bandleiterin Okl)	— Die immer schwierigeren Probleme mit dem Personal wurden nicht systematisch angepackt — Keine oder ganz ungenügende Betreuung des Personals — Rekrutierung nicht nach Anforderungen — Ausbildung und Einsatz nicht gezielt — Leistung zu wenig honoriert — Aufstiegsmöglichkeiten der Näherinnen zu wenig abgeklärt und Aufstiegswille zu wenig beachtet (Springerinnen, Vorarbeiterinnen, Spezialistinnen etc.) — Arbeitsmethoden nicht studiert, Vorgabezeiten oft manipuliert, Anfängerinnen im Band eingesetzt, belasten die Arbeitsgruppe, kein Training — Qualität zu wenig überwacht, Anforderungen unklar	— Ausarbeitung und durchführen einer alle Gesichtspunkte umfassenden Personalkonzeption	— Man musste erkennen, dass das Personalproblem auch auf dieser Stufe ganz anders anzupacken war

Führungsfehler nach Problemkreisen 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	Abteilungssegoismus		Teamgeist fördern
Betriebsklima	Grosse Fluktuation		Ursachenforschung
	zuviel Absenzen		Kaderschulung
	mangelndes Teamwork		Sachlichkeit
	sinkende Leistung		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 m² 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



Gedrange vor dem Badge-Center

(Foto: Orto Paris)

Aussteller zu erhalten. Es wurden knapp hundert Aussteller befragt. Dreiviertel der Befragten waren Schweizer. Die Meinungsäußerung ist nicht repräsentativ für alle Aussteller, sondern höchstens für die Teilnehmer aus unserem Lande. Trotzdem vermittelt sie ein interessantes Stimmungsbild aus dem Kreise der Textilmaschinenhersteller.

Die erste Frage des Interviews, ob die Aussteller mit dem Standbesuch zufrieden waren, beantworteten 8 von 10 Befragten mit einem überzeugten Ja. Der Hauptanstoß der Besucher fand zu Beginn der Ausstellung statt, während der Besuch am Sonntag und in den letzten zwei Tagen nachliess. Rund Zweidrittel sind über die Anzahl der angebotenen Geschäfte sehr zufrieden. Natürlich konnten die Befragten am Schluss der ITMA noch nicht sagen, ob alle diese Geschäfte realisierbar sind. Die Frage nach dem Verkaufserfolg (Direktabschlüsse an der Messe) hat etwas mehr als die Hälfte der Befragten positiv beantwortet, zum Teil mit konkreten Abschlusszahlen. Rund vierzig Prozent wollten oder konnten sich dazu nicht äussern, wie etwa die Zubehörlieferanten, denen das Ausstellungsergebnis der Maschinenlieferanten noch nicht bekannt war. Abgesehen von einer kleinen enttäuschten Minderheit, sah man überwiegend zufriedene Gesichter bei den Ausstellern.

Die gleiche Minderheit verneinte auch die Frage, ob das Ausstellungsziel erreicht sei. Begründet wurde der Misserfolg mit dem mangelhaften Besuch aus bestimmten Ländern, dem ungenügenden Interesse für einen Teil des Ausstellungsprogrammes oder mit den zu hochgeschraubten Erwartungen nach der Basler Ausstellung. Der Grössteil der Befragten (92 %) gibt jedoch an, die Ausstellungsziele erreicht zu haben, nämlich: neue Produkte eingeführt, Verbesserungen bekanntgemacht, Forschungsarbeit dokumentiert; neue bzw. potentielle Kunden gewonnen; persönliche Aussprache, Instruktion (oder Acquisition) mit (von) Auslandsvertretern; Werbewirkung (Präsenz, Image der Firma); Konkurrenzbeobachtungen usw. Im allgemeinen erhielt man den Eindruck, dass die kleineren Firmen die Ausstellungsziele besser erreicht haben als die grösseren. Das mag mit den weniger hohen Erwartungen oder mit dem weniger grossen Aufwand der Kleineren zusammenhängen. Auf alle Fälle gibt es für einen Aussteller keine bessere Gelegenheit als die ITMA, in so kurzer Zeit so viele potentielle Kunden zu treffen.

Besser als Basel?

Die ITMA 67 in Basel war gekennzeichnet durch eine Konsolidierung des technischen Fortschrittes und durch hohe Umsätze der Aussteller. Daher interessierte der Vergleich zwischen den Ausstellungen in Paris und Basel. 55 % der Befragten fanden die diesjährige ITMA besser, 32 % gleich gut und 13 % schlechter als Basel. Dieses Ergebnis ist zunächst überraschend, wird aber verständlich, wenn man die Gründe für die Bevorzugung von Paris kennt. Die Aussteller, die Paris besser fanden, nannten an erster Stelle ihr attraktiveres Ausstellungsprogramm (mehr Neuheiten), dann den guten Besuch ihres Standes (mehr und kompetentere Besucher). Erst an dritter Stelle ist die Rede von

Mehrumsätzen bzw. mehr Geschäftsanbahnungen. Neben dem guten Standort für einzelne Aussteller wurde die bessere Konjunkturlage für die Branche (Spinnerei, Weberei) erwähnt. Aussteller, die Paris schlechter fanden, wiesen auf die besseren Wirtschaftsverhältnisse im Jahre 1967 hin (damaliger Aufschwung, heute unsichere Weltpolitik, Rezession und Streiks in wichtigen Abnehmerländern. Modischer Wirrwarr). Einzelne Aussteller hatten in Basel mehr neue Kunden gewonnen oder wurden besser vom mittleren Kader besucht als in Paris.

«Französische» Organisation

Auf die Frage, wie die Aussteller die ITMA-Organisation beurteilten, antworteten 20 % der Befragten durchwegs positiv, 48 % sowohl als auch und 32 % rein negativ. Die positiven Stimmen lobten die Hilfsbereitschaft des Hallenpersonals, die ausreichenden Verpflegungsmöglichkeiten auf dem Ausstellungsareal und die Improvisationsgabe der Franzosen. Viele Aussteller waren überrascht, dass alles so gut verlief nach den Schwierigkeiten vor der Ausstellung. Spontan und oft wurde die Organisation als französisch bezeichnet, im anerkennenden und abschätzigen Sinne.

Die Hauptkritik der Aussteller richtete sich gegen den mangelhaften Empfang der Besucher (im Badge-Zentrum mussten die Besucher eine Stunde und mehr auf den vorbestellten Ausweis warten) und die ungenügende Information (zu späte Abgabe des Katalogs; verwirrende Standnumerierung; fehlende Signalisierung/Abgrenzung im Innern der Hallen, z. B. 1a und 1b oder im Neubau Nr. 7). In eigener Sache rügten die Aussteller die zu späte Standzuteilung, die Informationslücke vor Eröffnung der ITMA (Briefe wurden nicht beantwortet; niemand war zuständig) und die restriktive Auslegung der technischen Vorschriften (sind teilweise unklar abgefasst. Vieles, was bisher geduldet war, wurde streng kontrolliert, z. B. die Standbeschriftung, die elektrischen und feuerpolizeilichen Bestimmungen. Einige Aussteller fühlten sich wegen der weitherzigen Handhabung der Vorschriften durch andere Landesverbände benachteiligt). Verschiedene Aussteller waren verärgert, dass die Standinstallationen nicht bestellungskonform ausgeführt wurden; dass kleine Extras nur zu hohen Preisen oder mit Schmiergeldern erhältlich waren; dass das Standtelefon wegen Überlastung der internationalen Linien nicht benützt werden konnte. Schwierigkeiten gab es auch wegen des französischen Eisenbahnerstreiks (die Messapparate eines Schweizer Ausstellers blieben irgendwo zwischen Basel und Paris hängen) oder am Zoll (lange Wartezeiten). Eine Minderheit unter den Ausstellern war mit der Unterkunft und Verpflegung nicht zufrieden.

Ist die ITMA zu teuer?

Für die Aussteller ist die Teilnahme an der ITMA mit namhaften Kosten verbunden für Platzmiete (Fr. 220.—/m²), Standgestaltung, Installationen, Transport, Unterkunft und Verpflegung des Personals, Werbung, Versicherungen usw.

Sie mussten sich deshalb Rechenschaft geben über das Kosten-Erfolgs-Verhältnis. Auf die Frage, ob sich dieser Aufwand gelohnt habe, antworteten 62 % der befragten Aussteller mit Ja, 32 % verhielten sich unentschieden und 6 % verneinten.

Die unbedingten Befürworter der Teilnahme verwiesen auf die einmaligen Kontaktmöglichkeiten mit Interessenten, Kunden und Auslandsvertretern, auf die vielen Geschäftsabschlüsse und die breite Werbewirkung. Diese Vorteile, sagten sie, haben die ITMA-Kosten bereits aufgewogen. Dazu kamen Preistigeüberlegungen und die Anwesenheit der Konkurrenz, welche den Aufwand als gerechtfertigt erscheinen liessen. Die übrigen Befragten anerkannten zwar ebenfalls die positiven Seiten der ITMA-Teilnahme, empfanden aber die Kosten im Verhältnis zum Erfolg als zu hoch, ja prohibitiv. Mittelgrosse Firmen sprachen von 400 000 bis 600 000 Franken Ausstellungskosten. Grössere Aussteller dürften (weit) über eine Million Franken aufgewendet haben. Einige Aussteller hätten diese Gelder lieber in die Forschung investiert oder in die Verkaufsförderung, z. B. für die Einladung und individuelle Betreuung ausgewählter Interessenten. Andere Aussteller bezeichneten den ITMA-Aufwand als an der Grenze des Tragbaren liegend, mussten aber zugeben, dass sie durch ein Fernbleiben noch viel mehr verlieren könnten.

Turnus und Dauer der ITMA

Wie werden die ITMA-Kosten von den Ausstellern verdaut? Einige scheinen die Kosten einfach abzuschreiben, die andern bis zur nächsten ITMA zu amortisieren. Solche Aussteller möchten den vierjährigen ITMA-Turnus verlängern, weil dann die Kosten besser auf die Zwischenjahre verteilt werden könnten. Es sei ja nicht nur die ITMA, die Kosten verursache, sondern auch die ATME in Greenville (USA), die jeweils zwei Jahre nach der ITMA stattfindet. Ebenfalls für eine Verlängerung des ITMA-Turnus auf fünf bis sechs Jahre sprachen sich diejenigen Aussteller aus, denen vier Jahre für die technische Entwicklung zu kurz ist. In dieser Zeit liessen sich zwar bisherige Produkte verbessern, neue Maschinen aber nur bis zu Prototypen entwickeln. Damit sei den Abnehmern nicht gedient. Eine Verlängerung des Turnus könnte auch das Marktgeschehen beruhigen. Die Konjunkturkurve würde vielleicht heftiger ausschlagen, aber weniger oft.

Der Grossteil der befragten Aussteller (72 %) möchte aber am bisherigen Turnus von vier Jahren festhalten, dies besonders mit Rücksicht auf die Kontaktpflege. Die Rotation im Management der Kunden sei gross. Bereits nach vier Jahren treffe man viele neue Leute an, die man persönlich kennenlernen müsse. Für die technische Entwicklung sei zwar die Zwischenzeit kurz bemessen. Doch lehre die Erfahrung, dass unter einem gewissen Zeitdruck brauchbare technische Ergebnisse erzielt werden können. Würde der ITMA-Turnus auf sechs Jahre verlängert, würde man zwischendurch sogenannte regionale Ausstellungen besuchen. Damit wäre man beim früheren Marktfahrertum angelangt.

Mehrheitlich finden die Aussteller, dass die zehntägige Dauer der ITMA zu lang ist. Die meisten Besucher kämen

in der ersten ITMA-Hälfte und blieben im Durchschnitt nicht länger als drei Tage. Am Sonntag und an den zwei letzten Tagen habe der Besuch stark nachgelassen. Man würde es daher begrüßen, wenn die ITMA auf acht Tage verkürzt würde. Denkbar wäre auch, dass ein freies Wochenende oder ein freier Sonntag eingeschaltet würde nach amerikanischem Vorbild. Der Mehrandrang der Besucher liesse sich mit etwas mehr Standpersonal bewältigen.

Ist die ITMA zu gross geworden?

Wir haben einleitend die (provisorische) ITMA-Statistik veröffentlicht. Sie legt Zeugnis ab von einem imposanten Wachstum der Ausstellung. Im Vergleich zur ITMA in Lille vor zwanzig Jahren waren fast viermal soviel Aussteller anwesend, die rund zehnmal mehr Standfläche benötigten. Es war daher nicht erstaunlich, dass man sich auch in Ausstellerkreisen Gedanken machte über die Zukunft der ITMA. Einige der befragten Aussteller erklärten, dass die ITMA zu gross geworden sei. Die bisher erreichte und sicher noch steigende Anzahl von Ausstellern stelle jede ITMA-Organisation vor schwierige Probleme. Je grösser die Ausstellerzahl sei, um so weniger werde der einzelne Aussteller beachtet. Viele Aussteller hätten auch das Gegenteil erlebt. Sie seien förmlich von Besuchern überrannt worden. Darunter seien viele sogenannte Ausflügler gewesen, die auch betreut sein wollten; darunter hätte dann die seriöse Beratung der ernsthaften Interessenten gelitten. Es läge daher auch im Interesse der Besucher, wenn die ITMA nicht weiter vergrössert oder sogar verkleinert würde. Eine Begrenzung der ITMA lege schon das Unternehmungsproblem nahe. Es sei den Besuchern nicht zuzumuten, 200 und mehr Kilometer vom ITMA-Ort entfernt untergebracht zu werden.

Auf die Frage, wie die ITMA zu begrenzen sei, wurden verschiedene Vorschläge gemacht. Einige der Befragten postulierten einen numerus clausus: es seien nur noch Aussteller mit echten Neukonstruktionen zuzulassen. Oder es sei die Standfläche zu kontingentieren und die Zuteilung an die Aussteller nach der Betriebsgrösse, z. B. nach der Anzahl der Beschäftigten, vorzunehmen. Andere Aussteller empfahlen eine Teilung der ITMA, z. B. nach Branchen. Denkbar sei eine Sonderausstellung für Weberei- samt Vorbereitungsmaschinen und eine solche für Strickerei/Wirkerei/Ausrüstung. Ein anderer Teilungsvorschlag ging auf die Trennung der Stoff herstellenden Maschinen von allen übrigen Maschinen und Apparaten. Eine weitere Version war die Aufteilung der ITMA nach Maschinen und Zubehör.

Soweit die Meinungsäusserungen der Aussteller. Sie verdienen nicht nur das Interesse der Besucher, sondern auch und vor allem dasjenige der ITMA-Verantwortlichen. Aus der Kritik und den Anregungen der Aussteller sollten die notwendigen Schlüsse gezogen werden — für eine ebenso erfolgreiche ITMA 75. Wo sie stattfinden wird, ist zurzeit noch nicht bekannt. Der Entscheid über den nächsten Ausstellungsort dürfte aber vor Jahresende veröffentlicht werden.

Dr. R. Flüeler

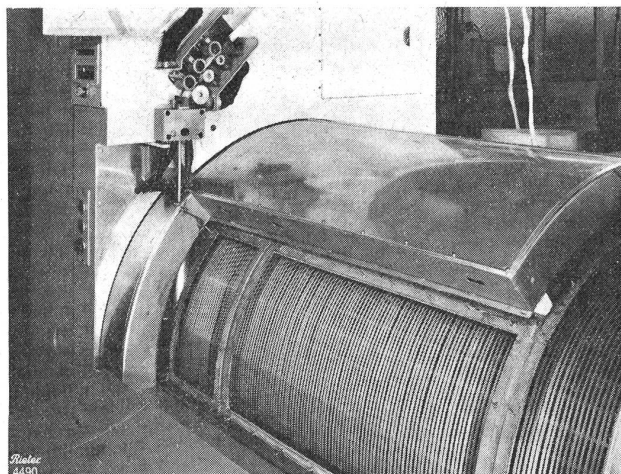
Eindrücke von der ITMA 71 in Paris

Internationale Textilmaschinenausstellungen sind in besonderem Masse geeignet, in vierjährigen Intervallen Standortbestimmungen vorzunehmen, da bei dieser Gelegenheit die gesamte vielfältige Palette textiler Fertigungstechniken zum öffentlichen Vergleich vorgeführt und angeboten wird. Selbst der ambitionöseste Besucher der ITMA Paris sah sich gezwungen, die eingehenderen Betrachtungen auf einige ausgewählte Schwerpunkte zu konzentrieren. Nicht nur die Ausdehnung und die Zahl an Ausstellern und Besuchern erreichten eine Rekordhöhe, auch hinsichtlich des finanziellen Gesamtaufwandes wird es kaum eine andere Industriemesse mit der ITMA aufnehmen können. Einhundert Millionen Dollar wurden schätzungsweise für Ausstellungsfläche, Maschinen und Installationen, Sicherheit, Broschüren und Kundenbetreuung ausgegeben, was immerhin rund 5% des gesamten jährlichen Weltverkaufsvolumens an Textilmaschinen ausmacht. In der gleichen Grössenordnung dürften auch die Gesamtauslagen der Besucher liegen, wenn man Reisespesen, Aufenthaltskosten und Arbeitsausfall berücksichtigt. Durch den Spiegel solcher Gesamttextilmaschinenausstellungen wird mit aller Deutlichkeit die erstrangige weltwirtschaftliche Bedeutung dieses Industriezweiges dargetan. Nicht nur die ungestüme technische Entwicklung manifestiert sich, sondern ebenso sehr das tiefe Vertrauen in die Zukunft der gesamten Textilindustrie.

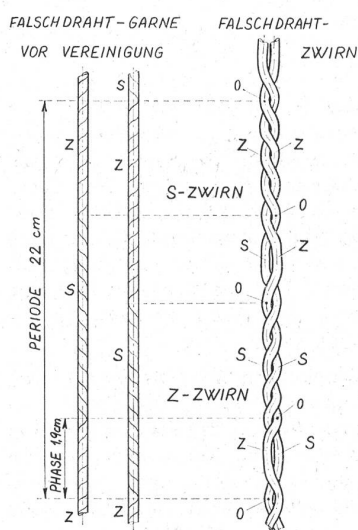
Während Hannover vor acht Jahren hauptsächlich unter dem Gesichtspunkt des Automationsbeginns und des spulenlosen Webens in Erscheinung trat, in Basel sich eine gewisse Konsolidierung zeigte, aber auch der Aufschwung der Maschenwarenindustrie sichtbar wurde, so können für Paris eine ganze Anzahl signifikanter Entwicklungen auf der vollen Breite der Textiltechnik geltend gemacht werden. Im folgenden soll etwas detaillierter auf einige im Vordergrund stehende mechanisch-technologische Neuerungen eingetreten werden, die möglicherweise noch nicht in jedem Fall Verkaufsreife erreicht haben, dem Konstrukteur und Textilfachmann aber als wichtige zukunftsweisende Information dienen.

Die vielbeachtete «Pavena»-Spinn Technologie von Rieter zeigte erstmals einen industriell gangbaren Weg für die einwandfreie Herstellung verklebter und — was besonders vielversprechend erscheint — allenfalls (unter Druck) gefärbter, ungedrehter Vorgarnlunten. Die Flyer-Passage wird somit endgültig ausgeschaltet und da die Faserverklebung eine ideale Voraussetzung für die Anwendung von Höchstverzügen bis 200fach bildet, kann mit einem einfachen stapelunabhängigen Zweizylinder-Streckwerk auf einer Ringspinnmaschine ein Garn von ausgezeichneter Gleichmässigkeit hergestellt werden. Ohne Kämmprozess erreicht man somit bei «Pavil»-Garnen einen Charakter der sich weitgehend mit einem peignierten Garn vergleichen lässt. Eine eigentliche Produktionssteigerung der Spinnstufe bietet allerdings erst die sogenannten «Paset»-Variante für grobe Garne, bei denen an Stelle der Drahtgebung eine zweite Klebstufe tritt.

Beindruckend war die Leistungsfähigkeit der kompakten Repco-Selftwist-Spinnmaschine für Wollfasern und Mischungen von Stapellängen über 6 cm. Mit 220/min Aufwickelgeschwindigkeit liefern vier Spinnstellen so viel



Teilansicht einer «Pavena»-Produktionseinheit. Streckwerk mit fliegend gelagerten Walzen, anschliessend Imprägnier Vorrichtung für Verklebung und Färbung der Faserbündchen. Blick in den kontinuierlichen Bandtrockner.



Prinzip der Formation des «Self-Twist»-Garnes.

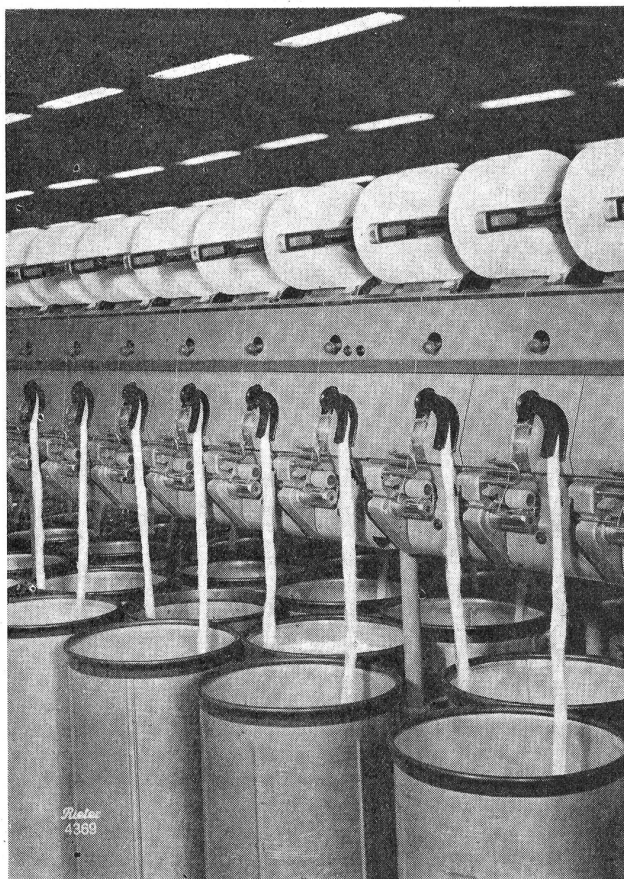
Zwirn, für dessen Garnherstellung 96 Ringspindeln erforderlich wären. Bei dieser Technik wird von der Kringelneigung eines Garns Gebrauch gemacht. Fügt man nämlich zwei gleich gedrehte Garne aneinander, so werden sich diese bei genügender Entlastung gegenseitig im umgekehrten Drehsinn verzwirnen. Aus den acht Vorlagespulen der Repco-Maschine entstehen so vier falsch-gedrehte Zwirne. Damit das Fertigprodukt genügende Festigkeit und eine akzeptable Gleichmässigkeit aufweist, gilt es allerdings das Selftwistgarn anschliessend noch einem konventionellen Zwirnprozess zu unterwerfen. Für welchen Marktbereich dieses Verfahren eine hinreichende Qualität liefert, bleibt vorläufig noch abzuwarten.

Dass der erweiterten Automation der Ringspinnmaschinenbedienung auch heute noch ein beachtlicher konstruktiver Entwicklungsaufwand zugedacht wird, beweisen die neuartigen Fadensetzgeräte von Saco-Lowell und Heberlein-Hispano. Diese Einrichtungen arbeiten als wandernde Aggregate ähnlich den Abblasvorrichtungen, und sind deshalb in der Lage, eine grössere Anzahl von Ringspinnmaschinen kontinuierlich zu überwachen. Beim «Filasol»-Apparat von Saco-Lowell wird der Fadenbruch durch optische Methode erkannt, worauf sich das Ansetzgerät vor die entsprechende Spindel positioniert, diese mit einer Friktionswalze abbremst und langsam rückwärts dreht. Eine Saugdüse kann bei tiefgestellter Ringbank das Fadenende vom Kops erfassen, worauf das selbsttätige Einfädeln durch Läufer, Ballonring und Sauschwänzchen erfolgt. Nachdem zwischen Fadenklemme und der Saugdüse das Garn abgetrennt worden ist, erfolgt das Ansetzen am Auslaufzylinder des Streckwerkes, indem gleichzeitig die Spindel langsam rotiert und schliesslich dann die volle Tourenzahl erreicht. Einwandfreies Funktionieren vorausgesetzt, dürfte ein solches Ansetzgerät in manchen Spinnereien eine lohnende Investition darstellen.

Wer sich für Offen-End-Maschinen interessiert, kam in Paris voll und ganz auf seine Rechnung. War vor vier Jahren erst eine Bauart bekannt, so ist die Zahl der Hersteller bis zur ITMA Paris auf etwa ein Dutzend angestiegen, wobei mit einer Ausnahme das Turbinenprinzip Verwendung findet. Bezüglich Bandvorbereitung und Faserauflösung waren beide Versionen, Streckwerkauflösung und Kardierauflösung, vertreten. Obwohl vom Standpunkt der Faserparallelisierung die Streckwerkauflösung vorzuziehen wäre, finden Kardierwalzen häufiger Anwendung, da diese stapelunabhängig sind und sich mit einer Reinigungsvorrichtung kombinieren lassen. Die zusätzliche neuartige Schmutzausscheidungsmöglichkeit wird bessere Spinnkontinuität garantieren können.

Mit Neugierde wurde das elektrostatische Spinnverfahren der Electrospin Corporation (eine Entwicklung von Battelle Development Co., Genf) erwartet. Da als Drallelement bei dieser Maschine nur ein Röhrchen von ca. 8 mm Durchmesser notwendig ist, können grundsätzlich höhere Drehzahlen erreicht werden. Das elektrostatische Feld dient allein der Faserausrichtung, was sich auf die Oberflächenbeschaffenheit und Festigkeit des Garnes sehr günstig auswirken kann. Die Vorführungen in Paris waren allerdings eher enttäuschend. Man konnte sich überzeugen, dass hier die betriebstechnischen Probleme im Zusammenhang mit der Einhaltung konstanter Bedingungen im elektrostatischen Feld noch sehr gross sind. Geringe Abweichungen der klimatischen Verhältnisse haben die Spinnkontinuität sehr stark herabgesetzt. Das Verfahren hat offenbar die industrielle Betriebsreife noch nicht erreicht.

Somit beherrscht vorläufig die Turbine das Feld der Offen-End-Spinnmaschinen. Mit Ausnahme der Platt-Konstruktion sind alle gezeigten Maschinen für den Kurzstapelsektor ausgelegt und weisen Tourenzahlen von 30 000 bis 60 000/min auf. Es liegt auf der Hand, dass die Maschinenbauer bemüht sein werden, die Drehzahl noch weiter



OE-Turbinenspinnmaschine «Rotondo» von Rieter AG, mit Schmutzausscheidung, 2 x 24 Spinnstellen, 45 000 U/min.

zu steigern, um den Produktivitätsvorsprung gegenüber der Ringspinnmaschine vergrössern zu können. Ob es sinnvoll ist, eine Anspinnautomatik einzubauen ist mindestens vorläufig noch zweifelhaft, da die Grosszahl aller Fadenbrüche auf verschmutzte Turbinen zurückzuführen ist. Bei Fadenbruch ist es deshalb angezeigt, eine einwandfreie Reinigung der Turbineninnenwand vorzunehmen, was kaum durch Absaugung allein gelingt. In einem objektiven Vergleich der verschiedenen Maschinen unter Berücksichtigung der Laufruhe, des Bedienungskomforts, der Schmutzausscheidung und in bezug auf Fadenbruchfreiheit bei hoher Produktivität darf die Rieter-Konstruktion ohne Zweifel zu den besten Varianten gezählt werden.

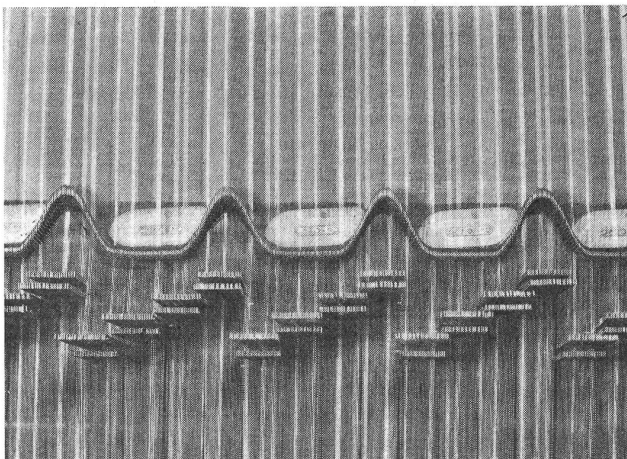
Der unerbittliche Trend zur Leistungssteigerung an den Falschdrahttexturiermaschinen scheint nun doch mindestens in einem gewissen Titerbereich auch dem Friktionsprinzip zum Durchbruch zu verhelfen. Dass dabei nicht nur verschiedene Varianten des Hohlspindelprinzips, das seinerzeit die Firma Hobourn lancierte, in Frage kommen, wurde mit der FD-Maschine der Turbo-Machine Co. demonstriert. Das Garn wird bei dieser Maschine durch den Spickel von zwei sich berührenden rotierenden Walzen

geführt. Die eine Rolle hat die Funktion der eigentlichen Drehungsübertragung durch Friktion, während die andere lediglich der Positionierung dient. Weitere interessante Möglichkeiten der Prozesseinsparung bei der Kräuselnherstellung, aber auch zur Erzeugung spezieller Texturiereffekte bietet die kombinierte Strecktexturierung, eine verfahrenstechnische Entwicklung welche von verschiedenen Maschinenbauern verfolgt wird.

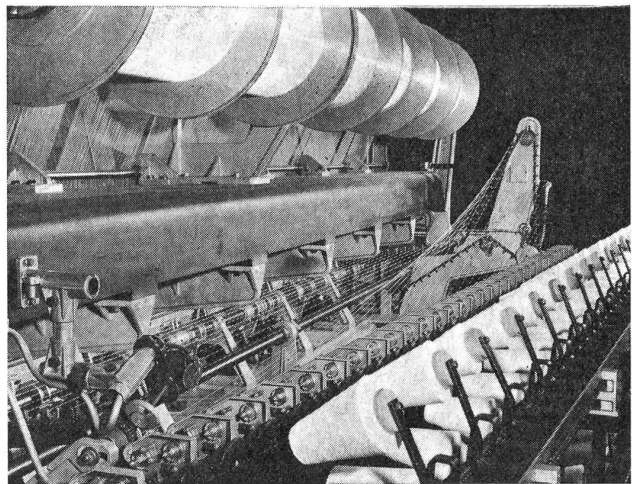
Den direktesten und schnellsten Weg, vom Polymerschnitt ohne Unterbruch zum Textilgarn zu gelangen, zeigten mehrere Folienverarbeitungsstrassen. So wird beispielsweise die biaxial gereckte Schlauchfolie nach dem Abkühlen gefaltet, in vierzig Bandstreifen gewünschter Breiten geschnitten, hernach in einem mechanischen Fibrillierprozess in Einzelsträngchen mit faseriger Struktur umgewandelt und durch Ringzwirnung in Garnform gebracht. Vorläufig sind solche Direktverfahren auf Polyolefine beschränkt, doch ist anzunehmen, dass auch andere Polymere mit günstigerem Bekleidungstextilcharakter für diesen Fertigungsverfahren entwickelt werden können.

Auf dem Sektor Gewebeherstellung stach gewiss die Wellenfachmaschine von Rüti als bedeutendste Neuerung hervor. Indem gleichzeitig mehrere Schussfadenträger hintereinander das stetig wechselnde Webfach durchlaufen, wird die Gewebeherstellung zu einem kontinuierlich ablaufenden Fertigungsprozess. Wenn jeder der 25 gleichzeitig in Aktion befindlichen Schussfadenträger die Webbreite von 2,5 Metern in der Zeit von 3,75 Sekunden zurücklegt, dann ergibt sich die bisher von Webmaschinen unerreichte Schusseintragsleistung von 1000 m/min. Die geräuscharm laufende und praktisch erschütterungsfrei arbeitende Maschine wird vorerst für einfache Bindungen in Frage kommen.

Wie mittels Luft als Transportmedium von geringster Masse die Webbreite 1,8 m mit einer Kadenz von 400/min gemeistert werden kann, wurde an der Webmaschine von te Strake auf eindrucklichste Weise demonstriert. Die Lö-



Schusseintrag auf der TWR-Wellenfachmaschine von +GF+Rüti. Rietzähne bewegen die Schussfadenträger und besorgen den Schussanschlag. Darunter die Schaftpakete. Lauf der Kette von unten nach oben.

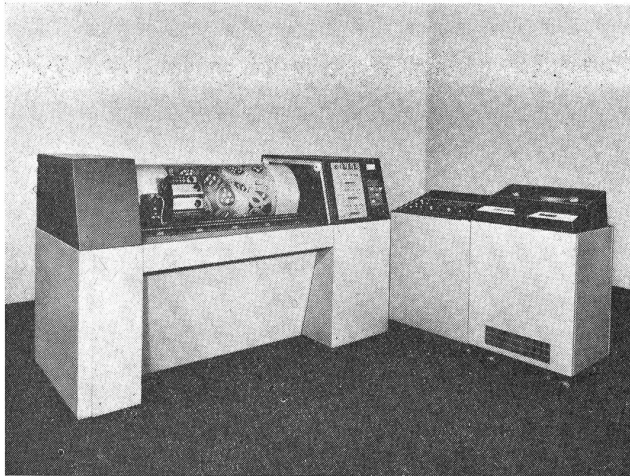


Magazin-Schuss-Kettenwirkautomat von Karl Mayer. Vom umlaufenden Spulengatter werden Schussfäden einzeln in die Transportkette eingelegt.

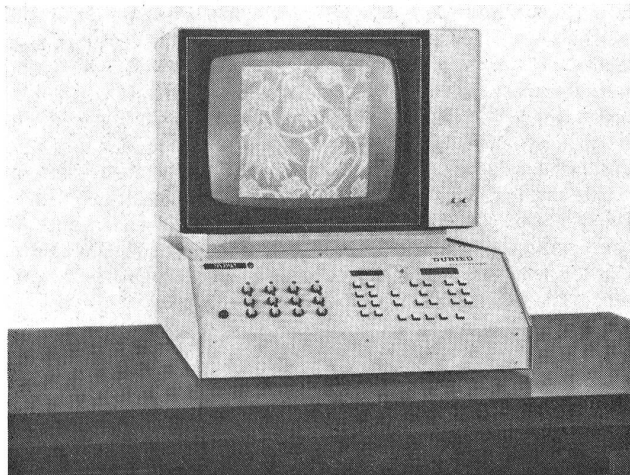
sung besteht in der Anwendung einer Vielzahl über die Weblade verteilter Düsen, deren Luftstrahl in der Ausbuchtung des speziell geformten Blattes geführt wird und den Schussfaden über die ganze Breite trägt. Die pneumatische Elitex-Düsen-Webmaschine andererseits verwendet für 1,75 m Breite nur eine Injektionsdüse und die Strahlaufweitung wird von ringartig geformten Zähnen (ähnlich der Sulzer-Projektil-Führung) seitlich begrenzt. Das offene Fadenende, die schwer zu beherrschende Schussfadenspannung sowie der relativ grosse Garnabfall dürften den Einsatzbereich dieser Maschinen vorerst noch wesentlich einschränken.

Auch der Maschenwarenssektor wartete mit verblüffenden Neuerungen auf. Bei den Kettenwirk- und Raschelmachines waren es die verschiedenartigen Einrichtungen für Frontalschusseintrag bei hoher Geschwindigkeit. Zweckmässig und relativ einfach mutete die Lösung «Turbotex» von Barfuss an, bei welcher ein Schussfaden mit rotierendem Flügel an Sternwalzen auf beiden Warensseiten übergeben wird, die hernach den bindungsgerichteten Eintrag des gestreckten Schussfadens über eine Breite von 1,8 m vornehmen. Der «weft-loc»-Automat von Liba mit 3,6 m Arbeitsbreite benützt ein stationäres Spulengatter, von dem 24 Fäden zum Schusslegewagen führen. Mit 96 Spulen rotierend angeordnet arbeitet schliesslich die Magazinschusseleinrichtung für 3 und 4 m Wirkbreite von Karl Mayer. Die erwähnten Maschinen weisen Schusszahlen in der Grössenordnung von 600–800/min auf. Die Zukunft wird erst zeigen müssen, wo das Einsatzgebiet dieser neuartigen Produkte liegt. Gewiss bestehen noch wesentliche Einschränkungen für die verarbeitbaren Materialien und da sich die Ketteinstellung nicht verändern lässt und die Farbmusterungsmöglichkeiten beschränkt sind, kann von einer direkten Konkurrenz zwischen Schussgewirk und Webware noch nicht gesprochen werden.

Auf dem Sektor der Rundstrickmaschinen sind Computereinsatz und elektronische Maschinensteuerung nicht mehr



Patronik von Sulzer-Morat. Vom Musterentwurf zur gedruckten Bildpatrone. Speicherung auf Magnetbandeinheit. Direkte Koppelung des Strickrechners mit der Strickmaschine.



Telepat-System von Dubied für direkte vierfarbige Musterungsprogrammierung via Bildschirm und Uebertragung auf Lochstreifenstanzer.

wegzudenken. Verschiedene Wege können heute beschritten werden, um die Vorbereitungszeit vom künstlerischen Entwurf bis zum gestrickten Fertigungsprodukt abzukürzen. Indessen wird nicht jede Variante wirtschaftlich zweckmässig sein. Grundsätzlich ist die Uebertragung vom farbigen Entwurf auf einen patronengerecht gestanzten Lochstreifen und von hier zur Vorbereitung der Jacquard-Musterscheiben oder sogar direkt zur Strickmaschine durchaus möglich. Ob eines Tages die Musterung ausschliesslich oder teilweise auf dem Bildschirm stattfindet, wie die Demonstration des «Telepat»-Systems von Dubied zeigt, bleibt abzuwarten.

Aus einem grösseren Blickwinkel betrachtet, ergeben sich aus der ITMA 71 noch folgende Hinweise mehr genereller Natur:

Die Offen-End-Spinnmaschine nach Turbinenprinzip kann heute als durchaus gereifte Konstruktion im beschränkten Bereich der Kurzstapel-Grobgarne industriell eingesetzt werden. Die Reinigungsvorrichtung im Bandauflöseaggregat wird sich dabei vorteilhaft auf die Spinnkontinuität auswirken. Der relativ hohe Spindelpreis, aber auch die speziellen Charakteristiken der Offen-End-Garne, wie hohe Drehung, härterer Griff und geringe Festigkeit hemmen vorläufig noch ein rasches Aufkommen dieser Spinntechnologie. Die Ringspinnmaschine mit weitgehender Automatik dürfte erst dann auf breiterem Sektor eine ernste Konkurrenz durch OE-Maschinen erfahren, wenn es gelingt, durch Anwendung neuer Lagerprinzipien oder kleinerer Drallorgane die Drehzahl gegen 100 000 U/min zu steigern.

Als richtungsweisend für Prozessverkürzung darf die kombinierte Kleb- und Veredlungstechnik betrachtet werden, welche insbesondere für Betriebe mit Spezialisierung auf modebedingte Kleinaufträge wirtschaftlich sehr interessant sein wird. Der kürzeste Weg der Garnherstellung ist auf dem Chemiefasersektor bereits Wirklichkeit geworden. Verfahren, welche vom Polymer über den Extruder bis zum gezwirnten Bindfaden führen und mittels Folien-schneid- und Fibrillierprinzip arbeiten, gehören schon heute zu den industriell bestens eingeführten Verfahren.

Die steigende Bedeutung der Fertigung von der Faser über das Faservlies zum textilen Endprodukt blieb in Paris nicht ganz unbemerkt. Interessant, jedoch qualitativ den Ansprüchen westlicher Industrieländer kaum entsprechend war das Malimo-Voltex-Verfahren, bei dem ohne Garnmaterial dem Faservlies ein wirkähnliches Aussehen verliehen werden kann. Am spürbarsten dürfte der Einfluss der non-wovens auf dem Bodenbelagssektor in Konkurrenz zum Tuftingverfahren in Erscheinung treten, gelingt es doch bereits, Farbmusterungs- und reliefartige Effekte — wie Dilo zeigte — bei Nadelfilzteppichen zu erzielen.

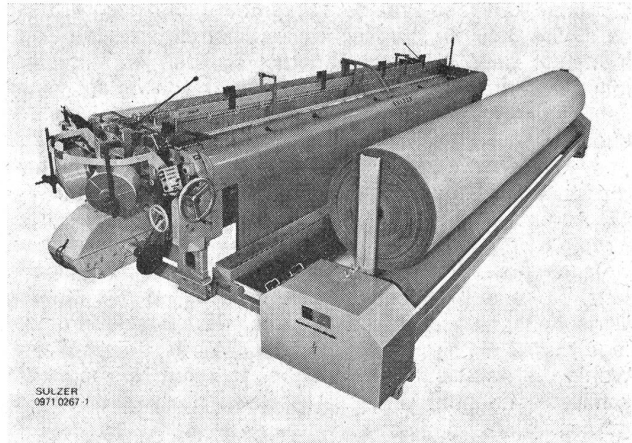
Die Kreuzspulmaschine steht heute in verschiedenen Stufen der Automatisierung bis zur bedienungslosen Einheit zur Verfügung. Welcher Automatisierungsgrad sich als wirtschaftlich erweist, muss von Fall zu Fall abgeklärt werden. Die in Paris vorgeführten integrierten Produktionsüberwachungssysteme mit EDV-Anlagen dürften bald zu einer Notwendigkeit in der bedienungsarmen Spulerei und Weberei werden.

Der Websektor zeigt die unverkennbare Tatsache des graduellen Uebergangs vom Schützenwebautomaten zum Weben mit stationärer Schuss-Spule. Die Greiferwebmaschine, mit Band oder Stab arbeitend, die Wasserstrahlmaschine für Syntheticgarne und die Sulzer-Greiferschützen-Webmaschine mit umfassendem Einsatzbereich sind heute — nur acht Jahre nach der ITMA Hannover — zu einer Selbstverständlichkeit geworden. Angesichts der Maschenwarenkonzurrenz gilt es allerdings, die Eintragsleistung der Webmaschinen möglichst weiter zu steigern. Prädestiniert für diese Entwicklung sind insbesondere jene Techniken, bei denen nur geringe Massen beschleunigt werden müssen, die auf grosse Breite arbeiten, oder welche mehrphasig weben können. Die schnelllaufenden Webmaschinen stellen selbstredend auch den Schafft-

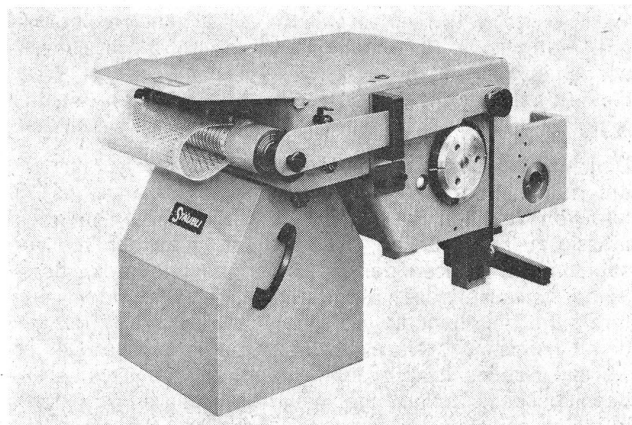
maschinenbauer vor ganz neue Aufgaben. Bemerkenswert ist in dieser Hinsicht die Weitsicht der Firma Stäubli, welche mit dem neuartigen Arbeitsprinzip der Rotations-schaftmaschine bereits eine Konstruktion der Zukunft zur Verfügung stellen kann. Es gilt jetzt nur noch, die Erfahrungen der Mustervorbereitung auf dem Strickerei-sektor auch für die Webmaschine nutzbar zu machen.

Der Maschenwarenssektor verzeichnet seit je eine aussergewöhnliche Beweglichkeit der Konstruktionsentwicklungen, indem durch Variationen der Mechanismen und der Maschenkombinationen neuartige Textilwaren geschaffen werden. Zu diesen Neuerungen zählen beispielsweise der Einsatz von Compound-Nadeln auf gewissen Kettenwirk-maschinen und es wäre denkbar, dass eines Tages diese Nadeln mit gesteuertem Schliessdraht auch auf der Rund-strickmaschine ganz neue Aspekte eröffnen könnten. Technisch interessant ist auch die von mindestens einer Firma praktizierte Anwendung der Fluidics für die Nadelsteue-rung.

Das Ausstellungsgut der ITMA Paris mit seinen in die Zukunft weisenden Aspekten hat auf eindrücklichste Weise demonstriert, dass die Textiltechnik — entgegen der in der Öffentlichkeit weitverbreiteten Meinung —



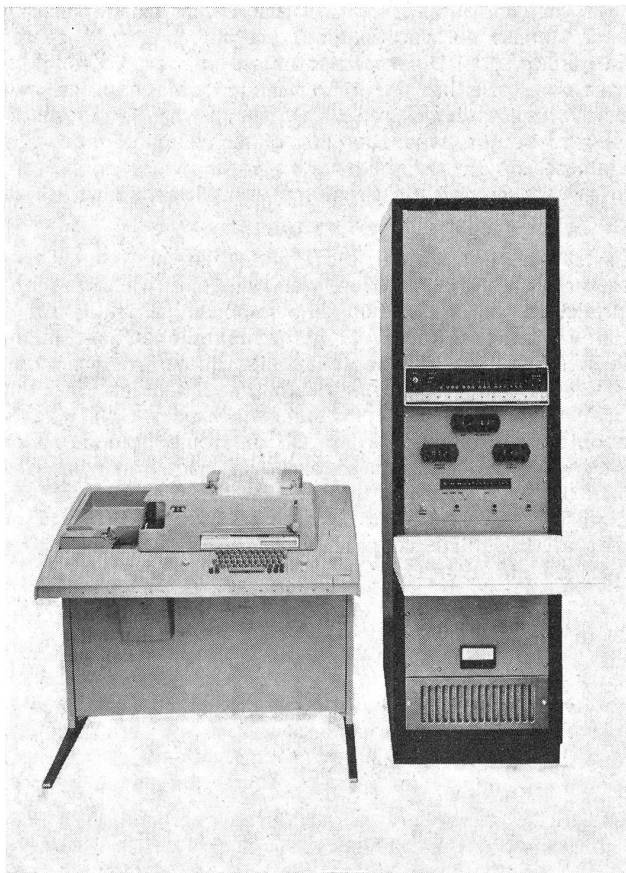
Superbreite Sulzer-Webmaschine (541 cm) zur Herstellung von Teppich-grundgeweben. Warenabzug auf Grossdocken.



Gegenzug-Offenach-Rotationsschaftmaschine Typ 1430 von Stäubli für hohe Arbeitsgeschwindigkeiten und grosse Blattbreiten.

unter Ausnützung der modernsten technischen Errungen-schaften aus Elektronik, Materialwissenschaften und Re-gelungstechnik in einem dynamischen Wandel begriffen ist.

Prof. H. W. Krause, ETH, Zürich



Zentraleinheit «Uster Monitex» von Zellweger AG für computergesteuerte Erfassung und Auswertung von Produktionsdaten.

Amerika — wohin?

Der amerikanische Präsident Nixon hat dafür gesorgt, dass es dieses Jahr für die Nachrichtenübermittler keine Sommerflaute gab. Seinem Donnerschlag, den er Mitte Juli mit der Mitteilung auslöste, er werde vor Ablauf eines Jahres der rotchinesischen Hauptstadt Peking einen Besuch abstatten, liess er Mitte August ein Hagelwetter folgen, dessen weltweite Auswirkungen bei Niederschrift dieser Zeilen noch nicht abzuschätzen waren. Das am 15. August in einer Radio- und Fernsehansprache angekündigte wirtschafts- und währungspolitische Notprogramm, welches eine Stärkung der amerikanischen Zahlungsbilanz, der amerikanischen Handelsbilanz und des inneren Wirtschaftsgefüges, einschliesslich der Beschäftigungslage, zum Ziele hat, trifft alle Länder in irgendeiner Weise. Wohin die Fahrt mit dem reichbefrachteten Notprogramm schliesslich führen wird, ist indessen noch gänzlich ungewiss.

In handelspolitischer Hinsicht kommt der mit sofortiger Wirkung verfügten amerikanischen Importabgabe von 10% eine besondere Bedeutung zu. Der schweizerische Textilexport nach den Vereinigten Staaten, der 1970 mit einem Wert von 144 Mio Franken immerhin 7,6% unserer gesamten Textilausfuhr ausmachte, wird durch diese schwerwiegende Massnahme zu über 90 Prozent erfasst, wenn die bis anhin vorliegenden Meldungen zutreffen, wonach lediglich Baumwollwaren davon ausgenommen sein sollen.

Den im vergangenen Jahr im Rahmen der sog. Mills Bill unternommenen Anstrengungen, die amerikanische Einfuhr von Textilien aus Wolle und Chemiefasern mengenmässig zu beschränken, blieb ein Erfolg bekanntlich versagt. In den Kreisen der am Export nach Amerika beteiligten schweizerischen Textilfirmen herrschte jedoch weiterhin ein Unbehagen, weil man wusste, dass die «Übung» damit keineswegs als abgeblasen gelten konnte. Der erwartete Schuss ist mit der — nicht nur für Textilien — beschlossenen Importabgabe nun draussen, und er dürfte in vielen anvisierten Positionen wohl einen Schwarztreffer darstellen, d. h. die damit bezweckte Verminderung der amerikanischen Einfuhren erzielen.

Diese ernste Besorgnis der schweizerischen Textilexporteure wird allerdings von der amerikanischen Textilindustrie nicht geteilt. In einer Stellungnahme der «American Textile Manufacturer's Association» vom 19. August wurde erklärt, die temporäre Importabgabe bringe in der Frage der amerikanischen Textileinfuhren keine Lösung. Die Preisunterschiede zwischen den amerikanischen Textilien und den aus Billigpreisländern importierten Konkurrenzartikeln machten bedeutend mehr als 10 Prozent aus. Die amerikanischen Textileinfuhren erfolgten gegenwärtig zu einer «Kadenz» von 2788 Mio Dollar pro Jahr, während die amerikanischen Textilausfuhren nur 841 Mio betrügen, was einem Defizit von 1950 Mio Dollar gleichkomme.

Der schweizerische Textilaussenhandel mit den Vereinigten Staaten betrug 1970 auf der Einfuhrseite 70 Mio Franken, bei der Ausfuhr 144 Mio Franken. Die grössten Posten im schweizerischen Textilexport 1970 nach den Vereinigten Staaten waren: Synthetische Garne mit 39,7 Mio Franken, Oberkleider aus gewirkten Stoffen mit 14,1 Mio Franken, Seidengewebe mit 11,1 Mio Franken, Baumwollge-

webe mit 9,2 Mio Franken, technische Gewebe mit 9,2 Mio Franken, Gewebe aus endlosen synthetischen oder künstlichen Spinnstoffen mit 8,9 Mio Franken, Oberkleider aus gewebten Stoffen 7,0 Mio Franken, Taschentücher, Schals, Krawatten usw. mit 7 Mio Franken, Wollgewebe sowie Samt, Plüsch, Bänder, Etiketten usw. mit je 6 Mio Franken. Der schweizerische Textilexport nach den Vereinigten Staaten setzt sich insbesondere aus hochwertigen Artikeln zusammen. In welcher Weise die amerikanische Importsteuer die Konkurrenzfähigkeit der schweizerischen Textilprodukte auf dem amerikanischen Markt beeinflussen wird, muss sich bald zeigen. Vieles wird u. a. davon abhängen, wer die Steuer finanziell zu tragen hat, d. h. ob dies der amerikanische Konsument ist oder der ausländische Lieferant, der sich den bisherigen Marktzugang bewahren will. Die letztere Lösung wäre für den schweizerischen Exporteur deshalb schwerwiegend, weil er bereits die Auswirkung der vor kurzem erfolgten Aufwertung des Schweizer Frankens zu tragen hat.

Wenn Prof. Dr. H. Jürgensen in seinem an der diesjährigen Generalversammlung der Zürcherischen Seidenindustrie-Gesellschaft gehaltenen Referat eingangs feststellte, die Unternehmensführung in der neueren Wirtschaftsentwicklung werde in kurzfristigen Abständen mit erheblichen Problemen der staatlichen Wirtschaftspolitik konfrontiert, kann man ihm im Hinblick auf die Ereignisse der letzten paar Monate nur vorbehaltlos zustimmen. Ebenso seiner Forderung, dem Unternehmer müsse wieder die Aufgabe zukommen, die ihm eigentlich obliege, nämlich im Rahmen der Volkswirtschaft für die Fortentwicklung der Produktivität zu sorgen, was aber nur gehe, wenn er gegen Ereignisse von aussen abgeschirmt werde und wenn er nicht in seinem Betrieb die Probleme der Wirtschaftspolitik zu lösen habe.

Es ist ein Widerspruch, die Einfuhrzölle im Rahmen der Kennedy-Runde abzubauen, wenn einzelne wichtige Industrieländer dafür einseitig eine Importabgabe à la Amerika «aufbauen». Das GATT betrachtet solche zusätzlichen Einfuhrsteuern, verglichen mit Einfuhrquoten, zwar als das geringere Übel, und es ist deshalb anzunehmen, dass die USA, wenn auch unter Protest, von dieser GATT-Praxis ebenfalls profitieren werden. Ob dies eine Stärkung oder eine weitere Schwächung des GATT bedeuten wird, das sich um die Liberalisierung des Welthandels grosse Verdienste erworben hat, dürfte sich bald zeigen. Auch unter diesem Gesichtspunkt stellt sich die Frage «Amerika — wohin?» mit aller Dringlichkeit.

Ernst Nef

Der Wandel in der britischen Baumwollindustrie

Gründliche Neuausrüstung

Der im Jahre 1959 in Kraft gesetzte «Cotton Industry Act» sah die Entschädigung jener vor, die sich zur Durchführung von Abbrüchen, Schliessung und/oder Neuausrüstung entschliessen konnten. Ferner wurde die Rekonstruktion der Industrie als Ganzes beeinflusst, damit sie sich besser an die Umstände der Nachkriegszeit anpassen konnte. Darunter fiel der Zutritt der fernöstlichen Hersteller in den britischen Markt, die sich damit die Vorteile eines abgabefreien Zugangs zu Nutze machten. Zum grössten Teil handelte es sich dabei um billigere und weniger arbeitsintensive Güter. Bis 1968 machten diese Lieferungen 40 der 53 % des Verbrauches an Baumwolltextilien aus, die Grossbritannien aus dem Ausland einfuhrte.

Die horizontale Gliederung, wonach die Hersteller während jedem progressiven Fabrikationsstadium (Spinnen, Weben und Appretieren) als unabhängige Lieferanten an jene der nächsten Stufe fungieren, war der Industrie angeboren, befand sich aber seitens der Reformer unter heftiger Kritik. Als Alternative kann nur eine vertikale Aufgliederung in Frage kommen, wobei die Hauptprozesse innerhalb ein und derselben Firma ausgeführt werden. Einige vertikal strukturierte Firmen bestanden in Lancashire bereits seit einiger Zeit, aber der grosse Uebergang, der seither verzeichnet worden ist, ist das Resultat des vergangenen Jahrzehntes.

7 Millionen Spindeln aus dem Betrieb genommen

Wenngleich viele Kritiker die Wirksamkeit des «1959 Act» in Frage stellten, darf doch gesagt werden, dass das Gesetz zur Wegbereitung wesentlich beigetragen hat. Die Finanzierung stammt zu einem Teil von staatlichen Subventionen und zum andern aus den Beiträgen der beteiligten Firmen aus der Industrie. Das Gesetz half mit, die Verschrottung von 7,3 Mio der 10,3 Mio veralteten Spindeln in Lancashire zu beschleunigen; dazu kamen 3,4 Mio Ringspindeln aus einem Total von 10 Mio; 100 400 Webstühle, d. h. mehr als 38 % der Totalkapazität und zwischen 20 und 25 % der verfügbaren Kapazität in den Appretierabteilungen. Zugegeben, diese Ziffern enthalten viele veraltete Maschinen und Anlagen, die sich schon seit langer Zeit nicht mehr verwenden liessen und für eine Wiederverwendung nicht in Frage kommen konnte. Auf der andern Seite waren viele der beibehaltenen Maschinen moderner Bauart. Progressiv denkende Firmen hatten sich schon seit längerer Zeit mit modernen Geräten eingedeckt.

Ein anderer Nutzen des Rekonstruktionsprogramms war die den Firmen gebotene Möglichkeit, sich aus dem Geschäft zurückzuziehen, ihr Geld einzukassieren und jungen Talenten Platz zu machen. Hier handelte es sich offensichtlich um jene Unternehmen, die nicht gewillt waren, weitere Investitionen ins Geschäft zu stecken.

Das Programm sah Zuschüsse in der Höhe von 25 % des Neuwertes der Maschinenparks und der Modifikationen vor, die vor dem 1. Juli 1963 bestellt und bis Ende Juli 1964 geliefert wurden. Wenngleich die zur Verfügung stehende Zeit sehr kurz bemessen war und sich das Auftreten einer

Industrierezession sehr ungünstig auf Kapitalinvestitionen auswirkte, liessen sich Projekte im Werte von 53 Mio Pfund erfüllen.

Neue Denkweise

Während neue Maschinen im Einsatz standen, begann man in den Direktionszimmern mit einer neuen Denkweise. Moderne Bewertungen zeigten deutlich die Notwendigkeit für eine engere Integration, die eine kohärentere Richtung in den Herstellungs- und Marketingphilosophien bietet; dies wiederum ermöglicht eine bessere Ausnutzung der kostspieligen Maschinen, für deren Anschaffung man sich teures Geld besorgen musste. Daraus folgten eine Anzahl von Firmenzusammenschlüssen und Uebernahmen auf breiter Basis. Die Hauptinitianten waren die beiden grössten britischen Hersteller von Kunstfasern, Courtaulds und die Fibre Division of Imperial Chemical Industries (ICI).

Bei beiden Konzernen kann mit Sicherheit angenommen werden, dass sie am Ueberleben einer gesunden Lancashire Textilindustrie — als Abnehmerin ihrer Faserprodukte — ein grosses Interesse zeigen. (Der Begriff «Cotton» — Baumwolle — umfasst in diesem Artikel alle Textilfasern, die nach Baumwollsystemen — sei es reiner Baumwolle oder Kunstfasern oder einer Mischung beider Stoffe — hergestellt werden. Ein grosser Teil der in Lancashire fabrizierten Fasern besteht heute gänzlich oder zum Teil aus Kunstfasern.)

Konzentrierte Aktivität

Es entstanden schliesslich fünf Hauptgruppen: Courtaulds, Viyella, International, Carrington and Dewhurst (in diesen beiden besitzt die ICI einen Stammanteil), English Sewing Cotton Company und Calico Printers Association. Die beiden zuletzt Genannten schlossen sich später zur English Calico zusammen. Viyella und Carrington wurden kürzlich durch die ICI als Carrington Viyella zusammengeschlossen. In jedem Fall führten die Ankäufe zu umfangreichen Fabrikationsaktivitäten. Dank ihren Interessen in den Fertigungssektoren erweiterte sich das Tätigkeitsgebiet von Courtaulds und Viyella bis ins Detailgeschäft. Calico Printers sind mit dem Besitz von Detailgeschäften und massgeblichen Interessen in Modegeschäften sogar noch einen Schritt weiter gegangen.

Statistiken des Jahres 1968 zeigen, dass die vier damals bestehenden Gruppen unter sich 47 % der Spinnereien im Baumwollsektor, 35 % der Webereien, 53 % der Appretierbetriebe und 28 % der verarbeitenden Betriebe kontrollierten. Jede Gruppe rückte mit verbesserten Produktionsmethoden und der Rationalisierung von Produktionseinheiten für die bessere Ausnutzung der neuen Maschinen auf.

Noch grössere Gruppierungen

Vor einigen Monaten wurde über Zusammenlegungen innerhalb der grossen Gruppen ein Stillstand verfügt; dies

schliesst aber die Möglichkeit der Uebernahme kleinerer Firmen oder den Transfer freier Kapazität untereinander nicht aus. Es dürfte sich gewissermassen um eine Art «Verdauungsperiode» handeln, die die Erwünschbarkeit noch grösserer Gruppierungen einschätzen lässt.

In der Zwischenzeit wurde eine wichtige Aenderung in der Regierungspolitik angekündigt, die weitreichende Auswirkungen auf die sich verändernde Gestalt der Industrie haben dürfte. Es handelt sich um die Absicht, das gegenwärtige Quotasystem fallenzulassen und die Baumwolltextilien aus den Commonwealth Staaten ab Januar 1972 mit Tarifabgaben zu belasten. Es besteht eine Empfehlung im Bericht über eine grossangelegte Produktivitäts- und Wirksamkeitsstudie des Textile Councils, wonach früheres Zögern in der Neuanschaffung und Rekonstruktion in der Industrie solche Importe teilweise beeinträchtigte. Die Schlussfolgerung ist, dass Produktionsmassnahmen die umgekehrte Wirkung ausüben.

Auf der andern Seite — so argumentiert der Bericht — sollte die Industrie die Neuanschaffungsrate im Maschinenpark steigern und so schnell wie möglich auf den Mehrschichtbetrieb umstellen. Man glaubt aber mit Sicherheit annehmen zu dürfen, dass zur Erreichung der gewünschten Produktivität im Jahre 1975 mit substantiellen Reduktionen in der Zahl sowohl der Einheiten als auch Firmen gerechnet werden muss.

Weniger Arbeitnehmer — mehr Spezialisten

Die Zahl der Spindeln wird von 3,7 Mio auf 1,7 Mio reduziert (Annahme: durchschnittliche Arbeitsstunden pro Woche 112) und die Zahl der Einheiten halbiert, d. h. auf etwa 65. Auf dem Webereisektor gibt es heute etwa 400 Einheiten, die sich im Besitz von 280 Firmen befinden. Im Bericht wird weiter erwähnt, dass 1975 etwa 50 % der gesamten Stoffproduktion in den Händen einer kleinen Zahl grosser Firmengruppen sein wird, während nur etwa 20 % von kleinen Spezialfirmen fabriziert werden. Das heisst, dass etwa 80 bis 100 Fabriken den Grossteil aller Stoffe herstellen; dazu kommen weitere 50 kleinere Spezialfirmen.

Weitere Fusionen werden die heutige Zahl von 375 separaten Firmen auf den Sektoren Spinnerei, Weberei und Appretieren im Jahre 1975 auf 120 bis 150 reduzieren.

Eine Reduktion der Angestellten und Arbeiter von insgesamt 101 000 auf 55 000 ist ebenfalls vorgesehen. Da mit zunehmender Schichtarbeit mit technisch qualifiziertem Personal gerechnet werden muss, werden von den Entlassungen vornehmlich weibliche Personen betroffen.

Der radikale Wechsel, der sich in der Textilindustrie von Lancashire in den letzten 10 bis 12 Jahren abgezeichnet hat, kann am besten mit den folgenden Zahlen im Vergleich mit den oben erwähnten erläutert werden. Im Jahre 1958 beschäftigte die Baumwollindustrie total 265 000 Personen; im Oktober 1969 waren es nur noch 121 300. In der gleichen Zeit kamen 17,5 Mio bzw. 3,5 Mio Ringspindeln zum Einsatz; bei den Webstühlen beliefen sich die Zahlen

auf 275 000 und 83 400. Die durchschnittliche Stoffproduktion belief sich im Jahre 1958 auf 1923 Mio m², während die Veredlungsbetriebe 1236 Mio m² lieferten.

Gesteigerte Produktivität

In der Zwischenzeit reduzierte sich die Zahl der Betriebe um 36 %. Heute ist aber die Produktivität pro Betrieb und pro Kopf der Angestellten im allgemeinen angestiegen; dies dürfte auf die Neuanschaffungen im Maschinenpark und auf verbesserte Produktionsplanung zurückzuführen sein.

Aus der ausgeprägt arbeitsintensiven Industrie hat sich die Lancashire Textilindustrie in eine kapitalintensive Industrie verwandelt, die sich heute alle technologischen Fortschritte, modernen Managements- und Marketingverfahren zunutze macht.

Der Industrie standen von jeher technische Schulen und Kollegien zur Verfügung. Studenten der ganzen Welt haben diese Schulen besucht. Heute wird ganz gezielt auf die Ausbildung von Exekutiven und qualifizierten Experten hin gearbeitet, die mit den neuen Verfahren und modernen Produktionsmaschinen und Systemen vertraut gemacht werden.

Das «Cotton and Allied Textiles Training Board» wurde im Hinblick auf den «Government's Industrial Training Act» gegründet. Unter Leitung eines unabhängigen Vorsitzenden besteht der Ausschuss aus je sieben Vertretern der Arbeitnehmer und Arbeitgeber, fünf Lehrern inklusive dem Vorsteher des Erziehungsdepartementes von Lancashire sowie drei Beisitzern verschiedener Departemente.

Bessere Ausbildung

In Verbindung mit dem «Textile Council Productivity Board» wird vom «Training Board» ein vollumfängliches Ausbildungsprogramm unterhalten, das Fächer wie Vorstandsfunktionen, Qualitätskontrolle und Marketing für Direktoren und Exekutivpersonen enthält. Dazu kommen Instruktionkurse für Ausbilder, denen die Ausbildung in der Fabrik und die Durchführung von Kursen obliegt. Solche Kurse sind auf die spezifischen Bedürfnisse jedes Unternehmens zugeschnitten.

Wie bei vielen andern Instituten, so werden auch hier die benötigten Finanzen von den interessierten Firmen durch Beiträge bestritten. Die Stipendien erstrecken sich auf die Ausbildungskosten, die sowohl vom Arbeitgeber wie auch vom Kursteilnehmer zu bezahlen sind; es kommen die Kosten der Organisation und Durchführung der Kurse dazu. Im Jahresbericht 1970 wird eine Zunahme von 70 % der Stipendiaten verzeichnet.

Die Einführung des Dezimalmünzsystems in Grossbritannien voraussehend, verfasste der Ausschuss eine Instruktionsbroschüre für den Anlass, die sich als wertvolles Hilfsmittel in der Kalkulation, Buchhaltung und dem Lohnrechnungswesen erwies.

James Fairbairn

A la recherche du temps perdu

In einem romantischen Rahmen — dem Rittersaal des Schlosses Lenzburg — präsentierte die Zurich Model House Group ihre Nachtour-Modelle. Sie unterstrich mit der Wahl der Umgebung die Tendenzen des nächsten Modewinters: Verspieltheit und Romantik.

Die Kollektionen der in der Zurich Model House Group zusammengeschlossenen Konfektionäre vereinigen in einer gelungenen Synthese die Romantik vergangener Zeiten und die praktischen Anforderungen der Gegenwart an die Frau. Auf ausgefallene Hits und Gags wird verzichtet: die Dame verleugnet sich nicht, sondern kleidet sich ladylike. Tagsüber trägt sie das neu ins Rampenlicht gerückte Costume mit langer Jacke, breiten Schultern und Kragen sowie sportlich-elegante Kleider aus Wollcrêpe oder Jersey. Die Mäntel sind meist weit, die Kragen mit schmeichelndem Pelz besetzt. Bei den Tailleurs wie den Mänteln herrschen Tweed, flauschiger Doubleface und Wollflanell vor. Die Farbenskala der Stoffe reicht von leuchtendem Rot über Giftgrün bis zu neutralen Grau- und Brauntönen.



Abendkleid und Jäckchen mit Kapuze
Stoff: Robt. Schwarzenbach & Co., Thalwil
Modell: H. & A. Heim AG, Zürich

Am Abend feiert das «kleine Schwarze» ein triumphales Comeback. Ob aus Wollcrêpe, schmiegsamem Velours oder knisterndem Taft — der Wiederentdeckung der Saison — ob klassisch oder mit Rüschen und Volants besetzt — es gehört zum festen Bestandteil der Damengarderobe.

Ganz dem romantic look hat sich das Abendkleid verschrieben, das seine Trägerin nach Wunsch in eine Märchenprinzessin verwandelt oder — mit einem Hosenanzug aus braunem Samt und rüschenbesetztem Halseinsatz — in George Sand oder auch in die Person von Maria Stuart mit einem schwarzen Spitzenkleid mit hoher Halskrause. Die Ballbesucherinnen dieser Saison werden in reichem Brokat, fließender Seidenmousseline, besticktem und bedrucktem Samt und raschelndem Taft schwelgen.

Die Zurich Model House Group bewies einmal mehr die Leistungsfähigkeit ihrer Mitglieder, die nicht zuletzt dank der Kreativität und dem Können der Schweizer Stoffhersteller — besonders erwähnt sei hier die Firma Robert Schwarzenbach & Co. in Thalwil, die mit einer grossen Anzahl von Stoffen vertreten war — wesentliches dazu beitragen, dass das schweizerische Modeschaffen in weiten Teilen der Welt zu einem Begriff geworden ist. MD

Wollsiegel-Bestseller-Show

Damen, die entweder mit Budget- oder Figurenproblemen zu kämpfen haben, beklagen sich seit Jahren, dass Konfektion und Handel nur an die ganz jungen Konsumentinnen denken. Dass es neben den Hits und Modegags für die Jungen auch eine Antipop-Mode gibt, bewies ein Querschnitt durch die meistgeordneten Kleider, Hosenanzüge und Mäntel, die das Internationale Wollsekretariat in Zürich zusammenstellte. Allen mit dem Wollsiegel ausgezeichneten Modellen ist gemeinsam, dass sie sehr tragbar sind — auch für den Geldbeutel.

Die schweizerischen Konfektionäre denken auch an die Herren: mit Jersey sollen sie in Zukunft bequemer gekleidet sein, und Jacquardmuster versprechen Abwechslung von den klassischen Anzügen. Ob Arbeit oder Freizeit, man trägt «Jersey for Men».

Spass an der Mode sollen auch Konsumentinnen im Kindergartenalter haben: für sie kommen diesen Herbst modische Kombinationen in Jersey auf den Markt, bestehend aus Knickers und Gauchohosen mit Rollkragenpullovern, Kasacks oder Débardeurs, denn früh übt sich, was ein modebewusster Erwachsener werden will. MD

Marktbericht

Rohbaumwolle

Der internationale Baumwollmarkt erlebte während der europäischen Textil-Betriebsferien eine sehr bewegte Periode.

Nachstehend geben wir eine Zusammenstellung der Ernteschätzungen der nördlichen Halbkugel, in der auch Nordbrasilien und Tanzania eingeschlossen sind, weil deren Pflückezeit mit den nördlichen Ernten zusammenfallen:

Produktion der nördlichen Halbkugel inkl. Nordbrasilien und Tanzania.

In Tonnen (1000 kos)			1970/71	1971/72*
Mexiko			300 000	350 000
USA			2 215 000	2 340 000
Mittlerer Osten:				
Iran	150 000	150 000		
Syrien	150 000	145 000		
Adana	175 000	230 000		
Türkei	210 000	240 000		
Griechenland	110 000	110 000	795 000	875 000
Pakistan			540 000	620 000
Indien			970 000	1 000 000
Afrika «franz. Zone»			135 000	150 000
Nigeria			45 000	90 000
Tanzania			80 000	60 000
Uganda			80 000	110 000
Nicaragua			60 000	75 000
Guatemala			50 000	55 000
El Salvador			50 000	60 000
Nord-Brasilien			80 000	160 000
Sowjetunion			2 130 000	2 000 000
Total			7 530 000	7 945 000

* Schätzung

Von der Volksrepublik China sind keine Angaben vorhanden. Man schätzte die letzten chinesischen Ernten auf rund anderthalb Mio Tonnen (à 1000 kos). China hat aber selten so viel Baumwolle auf anderen Märkten gekauft, wie diesen Sommer, so dass man annimmt, die Eigenproduktion reiche diesmal für die Selbstversorgung nicht. Trotzdem laut Schätzung in der bevorstehenden Saison der nördlichen Halbkugel ein höherer Ertrag von über 400 000 Tonnen erwartet werden kann, liegt das Angebot mengenmässig gefährlich tief, ohne die Besonderheiten der Qualitäten, Faserlängen usw. zu berücksichtigen. Aus diesem Grunde zogen die Preise während der europäischen Textil-Betriebsferien (ca. 15. Juli bis ca. 15. August 1971) trotz der geringen Nachfrage je nach Provenienz auch entsprechend, um durchschnittlich 4% bis 7%, an. Zu alledem kommen noch die internationalen Währungsschwierigkeiten, begleitet von den bekannten Inflations-

einflüssen, deren Folgen noch kaum überblickbar sind. Es bleibt sowohl dem Baumwollhandel als auch der Textilindustrie nichts anderes übrig, als äusserst beweglich zu bleiben, um sofort die Schwierigkeiten überbrücken und sich den neuen Verhältnissen anpassen zu können.

Infolge der vorhin geschilderten Lage ist der Grossteil der Ablader und des internationalen Handels mit Angeboten sehr zurückhaltend. Man zieht vor, zuzuwarten, bis sich die Entwicklung etwas geklärt hat. Vorteilhafte Spekulationsofferten finden meist sofort Käufer.

Die Nachfrage ist sehr verschieden. Es gibt Verarbeiter, die nur bis zum nächsten Herbst/Winter, und wieder solche, die bis zu den ersten Ankünften aus der Ernte 1972/73, also bis zum Uebergang August/September 1972, eingedeckt sind. Da man auf den Herbst 1971 in den USA einen Streik in den Gulf-Häfen erwartet, ersetzen gewisse Spinnereien ihren Orl/Texas-Bedarf durch Süd-Brasil-Baumwolle. Bekanntlich sind in allen Provenienzen die «low grades» sehr knapp, weshalb verschiedene Spinnereien auf Süd-Brasil-Baumwolle umstellten.

Auf Grund der äusserst festen statistischen Lage hat die Preisbasis trotz der verhältnismässig geringen Nachfrage sehr stark angezogen, vor allem für die niederen Qualitäten. Auch die offiziellen Baumwollorganisationen, wie z. B. Syrien, die Sowjetunion u. a., schlossen sich dieser Entwicklung an. Da die nächste Ernte, von der man die Erträge bereits abzuschätzen in der Lage ist, kaum eine Verschiebung bringen wird, hofft man auf eine höhere Baumwollproduktion in der Saison 1972/73, so dass sich die Garnpreise auch in unseren Gegenden den veränderten Verhältnissen anpassen sollten, was bereits in verschiedenen anderen Ländern geschehen ist.

In langstaplicher Baumwolle exportierte Aegypten in der Saison 1970/71 insgesamt 873 080 Ballen, die sich wie folgt verteilen:

Konvertierbare Währungsländer

Japan	72 365 Ballen
Italien	38 637 Ballen
Bundesrepublik Deutschland	31 320 Ballen
Frankreich	25 036 Ballen
Grossbritannien	12 174 Ballen
Schweiz	8 907 Ballen
Oesterreich	5 654 Ballen
USA	4 394 Ballen
Diverse	13 826 Ballen
Total	212 313 Ballen

Währungskontoländer

Indien	99 286 Ballen
Griechenland	21 830 Ballen
Spanien	16 220 Ballen
Diverse	5 828 Ballen
Total	143 164 Ballen

Handelsabkommenländer

Sowjetunion	295 410 Ballen
Tschechoslowakei	61 700 Ballen
China	42 500 Ballen
Rumänien	37 500 Ballen
Polen	35 323 Ballen
Diverse	45 170 Ballen
Total	517 603 Ballen

Die politische Entwicklung in Khartum hat naturgemäss den Sudanhandel in langstapiger Baumwolle etwas gestört. In einigen Sorten entstand Nachfrage nach amerikanischen Typen «niederer Qualitäten», was sich auf die niederen ägyptischen Sorten auswirkte. Zweifellos wird Ägypten dies im Verkaufsprogramm 1971/72 berücksichtigen. Ausser der bekannten Sudan-Qualitäten werden diese Saison neue Sorten «Wad Medani Trial B6S (67) 6 und VS» sowie «Maatug Trial B6S (67) 6 und VS» als Versuchsballen abgegeben.

In der kurzstapiligen rauhen Baumwolle hat Indien für die nächste Saison bis zu maximal 200 000 Ballen Desi für den Export freigegeben, was normalerweise für die Nachfrage genügen sollte. Pakistan hat seinerseits für eine grössere Produktion gesorgt, so dass in den kurzen Flocken keine Stockungen im Angebot auftreten sollten, sofern keine aussergewöhnlichen Ereignisse vorkommen.

P. H. Müller

Wolle

Im Berichtsmonat standen die Wollmärkte deutlich unter dem Einfluss des Sommerurlaubs, und die Geschäftstätigkeit hielt sich in bescheidenem Rahmen. Am 23. August begannen die Wollauktionen in Melbourne, Fremantle und Brisbane. Ganz allgemein erwartet man, dass die Preise um rund 5% anziehen, dies nicht zuletzt bei Berücksichtigung der Tatsache, dass die Australische Wool Commission in der Saison 1971/72 eine verstärkte Aktivität zu entfalten gedenkt.

An den internationalen Wollmärkten wurde die angekündigte Schliessung von zwei der sieben Werke des grössten japanischen Wolltextilkonzerns Toyobo mit Missfallen zur Kenntnis genommen. Die Kapazitäten des Werkes werden um rund 15% auf eine Monatsproduktion von 530 000 m² Wollstoff reduziert. In Australien, dessen bester Kunde für Rohwolle Japan ist, befürchtet man, dass die Produktionsbeschränkung bei Toyobo nicht ohne Einfluss auf die Preisbildung bei den Auktionen der neuen Saison bleibt.

In Auckland wurden 9000 Ballen Wolle angeboten. Der Grossteil davon stammte aus der zweiten Schur. Das Interesse war gering, und die Preise gingen dementsprechend bis zu fünf Prozent zurück. Am stärksten vertreten war Westeuropa. Die USA dagegen waren kaum präsent, da dort der Dockerstreik drohte.

Auf dem Markt von Timaru wurden 11 420 Ballen Schweisswolle und 292 Ballen gewaschener Wolle angeboten. Die Preise lauteten etwas höher, als sie auf den bisherigen Auktionen der neuen Saison auf der Nordinsel erzielt worden waren. Die meisten Käufer kamen aus Westeuropa, gefolgt von solchen aus Japan. Für feine Wolle bekundeten die Käufer kein Interesse, so dass die Wollkommission Merino-Wolle, Corriedale, Halfbred und feine Crossbred-Wolle stützen musste.

Bei der ersten Auktion der Saison in Wanganui-Wellington war die Tendenz fest bis etwas höher. Es wurden vor allem Crutching-Wolle der zweiten Schur bei guter Nachfrage angeboten, und zwar 5580 Ballen. Das Wollangebot war unterschiedlich. Teilweise war die Wolle stärker verfärbt und etwas kürzer als im Vorjahr. Bei dieser Auktion lauteten die Notierungen erstmals in Cents pro Kilogramm und nicht mehr wie früher in Cents je lb.

In Napier wurden 11 886 Ballen Schweisswolle angeboten, davon 40% Crutchings und 40% Wolle der zweiten Schur. Dazu 10% Vlies-Wolle und 10% Aussortierungen. Die Wollkommission offerierte aus ihren Beständen 2642 Ballen. Die Marktbeteiligung war etwas ruhiger und weniger allgemein als zuletzt in Wanganui.

Kurse	14. 7. 1971	18. 8. 1971
Bradford, in Pence je lb		
Merino 70"	96	95
Crossbreds 58"Ø	73	72
Antwerpen, in belg. Franken je kg		
Australische Kammzüge		
48/50 tip	95,50	90
London, in Pence je lb		
64er Bradford		
B. Kammzug	85—86	81—82

UCP

Seide

Am japanischen Rohseidenmarkt herrschte im Berichtsmonat nur begrenzte Geschäftstätigkeit, wobei sich die Preise nur wenig veränderten. Gelegentliche Deckungskäufe und neuerliche Abgaben wechselten einander ab, da der Handel ausserstande war, aktiv ins Marktgeschehen einzugreifen. Die Preise gaben nicht wesentlich nach, da die halbamtliche Cocoon and Ran Silk Corporation bereit war, Rohseide zu einem Preis von 6800 Yen je kg zu kaufen. Andererseits lösten die höheren Preise Sicherungsabgaben der Seidenspinnereien aus. Eine gewisse Dämpfung ging auch von den anhaltenden Ankünften importierter Rohseide aus. Die Notierungen der Qualität 2 A, 20/22 erhöhte sich schliesslich um 115 Yen auf 6915 Yen per Kilo.

Am japanischen Markt für Seidengewebe hatten die Exportgeschäfte in der Berichtszeit einen stetigen Verlauf, worin sich die Aufwärtsbewegung am örtlichen Rohseiden-terminmarkt widerspiegelte. Das Geschäft entwickelte sich jedoch schleppend, wobei sich die überseeischen Händler zurückhielten.

UCP



Verein ehemaliger
Textiltfachschüler Zürich
und Angehöriger
der Textilindustrie

Unterrichtskurse 1971/1972

1. Instruktionskurs über Stäubli-Schaftmaschinen

Kursleitung: Herr W. Niedermann, Stäubli AG, Horgen
Kursort: Maschinenfabrik Stäubli AG, Horgen
Kursdauer: 3 ganze Samstage, je von 09.00 bis 12.00 Uhr und 13.00 bis 15.30 Uhr
Kurstage: Samstag, den 30. Oktober, 6. und 13. November 1971
Programm: Federrückzug-Schaftmaschinen Typ 100
 — Einzylindermaschinen für Holzkarten
 — Ein- und Zweizylindermaschinen für Papier- und Kunststoffkarten
 — Schuss-Suchvorrichtung mit Handantrieb
 — Schuss-Suchvorrichtung mit Einzelmotorantrieb
 Gegenzug-Schaftmaschinen Typ 200
 — Ein- und Zweizylindermaschinen für Papier- und Kunststoffkarten
 — Schuss-Suchvorrichtung mit Einzelmotorantrieb
 Schlag- und Kopiermaschine Typ 1861
 Webschützen-Egalisiermaschine Typ 1871
 Kurzinstruktionen über:
 Gegenzug-Schaftmaschine Typ 300 mit Zentralschmierung
 Federrückzug-Schaftmaschine Typ 430 mit Oelbad
 Federrückzug-Schaftmaschine Typ 550 in Monoblockgehäuse mit Oelbad und Umlaufschmierung
Kursgeld: * Vereinsmitglieder Fr. 40.—
 Nichtmitglieder Fr. 70.—
Anmeldeschluss: 8. Oktober 1971
 Teilnehmerzahl beschränkt!
 Das Mittagessen kann in der Kantine der Firma Stäubli AG eingenommen werden

2. Einführung in die vereinfachte Netzplantechnik

Kursleitung: Herr Ch. Ernst, Unternehmungsberater, Leiter des Instituts für angewandte Betriebswirtschaft und Organisation, Basel/Zürich
Kursort: Vortragsraum Büro Furrer, Hardturmstrasse 76, Zürich

Kurstag: Freitag, den 5. November 1971, 09.00 bis 12.00 Uhr und 13.30 bis 17.00 Uhr

Programm:

- Netzplantechnik ohne Computer
- Möglichkeiten der Anwendung vereinfachter Netzplanung im Mittel- und Kleinbetrieb
- Allgemeine Grundbegriffe der Netzplanung, für jedermann verständlich dargeboten
- Interpretation der Netzplan-Symbole
- Skizzieren einfacher Netze
- Berechnen und auswerten des Netzplanes von Hand
- Praktische Übungen an einem konkreten Beispiel aus dem kaufmännischen-organisatorischen Bereich
- Koordinieren und delegieren innerhalb Geschäftsleitung und Kader mittels Klein-Netzplänen
- Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmern

Kursgeld: * Vereinsmitglieder Fr. 70.—
 Nichtmitglieder Fr. 110.—
 Im Kursgeld sind die Kursunterlagen inbegriffen

Anmeldeschluss: 20. Oktober 1971

Teilnehmerzahl beschränkt!

3. Moderne Schlichtemittel und Schlichtehilfsmittel im Betrieb

Kursleitung: Herr F. Ammann, Technischer Berater in Firma Plüss-Staufer AG, Oftringen
 Referenten: Herr F. Ammann, Techn. Berater in Firma Plüss-Staufer, Oftringen
 Herr K. Bosshard, Dipl. Chemiker, Firma Blattmann & Co. Wädenswil
 Herr J. Langer, Text. Ing. Farbwerke Hoechst AG, Frankfurt a. M.

Kursort: Kasino Zürichhorn, Bellerivestrasse 170, Zürich

Kurstag: Mittwoch, den 24. November 1971
 09.30 bis 16.00 Uhr

Programm:

- Neuzeitliche Aufschlussmittel und Hilfsmittel in der Stapelfasergarn-Schlichterei
- Stärkederivate für Baumwolle, Mischgarne, Spun und Wolle
- Hochpolymere Schlichtemittel für Stapelfasergarne und Endlosfäden

Kursgeld: * Vereinsmitglieder Fr. 30.—
 Nichtmitglieder Fr. 50.—

Anmeldeschluss: 5. November 1971

4. Die Frau als Mitarbeiterin im Betrieb

Kursleitung: Herr Dr. H. Bertschinger, Betriebsberater, Fehraltorf ZH

Kursort: Textilfachschule Zürich, Wasserwerkstrasse 119, 8037 Zürich

Kurstag: Samstag, den 4. Dezember 1971, 08.30 bis 12.00 Uhr und 14.00 bis 17.00 Uhr

Programm:

- Die Frau als gleichberechtigte Partnerin!
- Ist es richtig, vom schwachen Geschlecht zu sprechen?
- Wo und warum sind Frauen anders?
- Gleiche Leistung = gleicher Lohn?
- Wie man Frauen richtig führt!
- Seelische Probleme in der Beziehung zwischen Mann und Frau

Kursgeld:

- * Vereinsmitglieder Fr. 40.—
- Nichtmitglieder Fr. 70.—
- * Vereinsmitglieder mit Frau Fr. 50.—
- Nichtmitglieder mit Frau Fr. 80.—

Anmeldeschluss: 15. November 1971
Teilnehmerzahl beschränkt!

5. Gewebefbindungen sowie Analyse und Aufbau einfacher Gewebe

Kursleitung: Herr R. Deuber, Stäfa ZH

Kursort: Textilfachschule Zürich, Wasserwerkstrasse 119, 8037 Zürich

Kursdauer: 9 ganze Samstage, je von 09.00 bis 12.00 Uhr und 13.15 bis 16.15 Uhr

Kurstage: Samstag, den 4., 11. und 18. Dezember 1971, 8., 15. und 22. Januar, 5., 12. und 19. Februar 1972

Programm: Einzugslehre, Grundbindungen, Ableitungen von den Grundbindungen, Analyse von Stoffmustern, Ermittlung des Materials und Gewichts Berechnung

Kursgeld: Fr. 150.—. Im Kursgeld ist alles Material inbegriffen

Anmeldeschluss: 18. November 1971

6. Verarbeitung von texturierten Garnen in der Weberei

Kursleitung: Herr Oberbaurat G. Scholze, Dipl. Ing., Reutlingen (BRD)

Kursort: Hotel-Restaurant «Erlbacherhof» Erlenbach ZH

Kurstag: Samstag, den 15. Januar 1972, 09.00 bis 16.00 Uhr

Programm:

1. Richtlinien zur Verarbeitung texturierter Garnen in den Betriebsabteilungen:
 - a. Schuss-Spulerei
 - b. Schärerei/Zettlerei
 - c. Schlichterei
 - d. Weberei
2. Untersuchungen an Fadenbremsen für Schuss-Spulerei und Schärerei/Zettlerei

Kursgeld:

- * Vereinsmitglieder Fr. 40.—
- Nichtmitglieder Fr. 70.—

Im Kursgeld sind die Kursunterlagen inbegriffen

Anmeldeschluss: 23. Dezember 1971

7. EDV in der Textilindustrie / Weiterentwicklungen

Kursleitung: Herr Ch. Jacobi und Herr R. Nauer, Textiltteam IBM Schweiz, Geschäftsstelle Zürich

Kursort: Kasino Zürichhorn, Bellerivestrasse 170, Zürich

Kurstag: Mittwoch, den 26. Januar 1972, 09.00 bis 16.30 Uhr

Programm:

1. Kurze Einführung in die elektronische Datenverarbeitung, Vorstellung der Hilfsmittel
2. Neue Anwendungen und Entwicklungen in den einzelnen Branchen: Spinnerei, Weberei, Ausrüsterei, Wirkerei und Konfektion
3. Erfahrungen mit bestehenden EDV — Organisationen in der Textilindustrie
4. Vertiefte Information über ein durch die Mehrzahl der Teilnehmer gewünschtes Anwendungsgebiet. (Bei Anmeldung bekannt geben)

Illustration des theoretischen Stoffes durch Filme, Präsentation, Dias und Demonstrationen

Kursgeld:

- * Vereinsmitglieder Fr. 30.—
- Nichtmitglieder Fr. 50.—

Anmeldeschluss: 7. Januar 1972

8. Orientierungskurs über die MAV-Webmaschinen

Kursleitung: Herr J. Baldi und Herr P. Schmerber, SACM Mulhouse

Kursort: SACM Mulhouse

Kurstag: Freitag, den 11. Februar 1972, 09.30 bis 17.00 Uhr

Programm: Einführung in die Funktionen der Webmaschine MAV, Vorführung der verschied-

dene Modelle, darunter Webmaschinen für Synthetics, Kammgarne, Streichgarne, Samt und Plüsch

Was bringt die Webmaschine in der Praxis
Ein Ueberblick über die zehnjährige Erfahrung

Montage der Webmaschine MAV
Kurze Betriebsbesichtigung, einschliesslich Diesel Abteilung

Kursgeld: * Vereinsmitglieder Fr. 30.—
Nichtmitglieder Fr. 50.—

Anmeldeschluss: 20. Januar 1972
Teilnehmerzahl beschränkt!
Besammlung der Teilnehmer im SBB Bahnhof Basel bis 08.45 Uhr Transport der Kursteilnehmer ab SBB Bahnhof Basel nach Mulhouse und retour nach Basel per Auto-Car. Nähere Details 10 Tage vor Kursbeginn an die Teilnehmer.

9. Information als Voraussetzung erfolgreicher Führung

Kursleitung: Herr Walter E. Zeller, Unternehmensberater ASCO, Kilchberg
Kasino Zürichhorn, Bellerivestrasse 170, Zürich

Kurstag: Samstag, den 4. März 1972, 09.00 bis 12.30 Uhr

Programm: Welche Informationen benötigen die Chefs der verschiedenen Stufen vom Unternehmer bis zum Meister, um ihre Führungsaufgaben richtig erfüllen zu können
Welche Informationen in welchen Zeitabständen (täglich, wöchentlich, monatlich usw.)
Wie kann man ein geschlossenes betriebliches Informationssystem aufbauen und wie beschafft man sich mit möglichst wenig Aufwand die erforderlichen Daten
Externe und interne Informationsquellen
Aperitif (im Kursgeld inbegriffen) und Diskussion
Gemeinsames Mittagessen (fakultativ)

Kursgeld: * Vereinsmitglieder Fr. 25.—
Nichtmitglieder Fr. 45.—

Anmeldeschluss: 11. Februar 1972

1. Die Anmeldungen sind schriftlich mit der Anmeldekarte oder mit den Angaben, wie sie auf dieser Karte verlangt werden (Name, Vorname, Geburtsjahr, Beruf, Adresse, Mitglied oder Nichtmitglied), und der Kursangabe an den Präsidenten der Unterrichtskommission, Herrn Alfred Bollmann, Sperletweg 23, 8052 Zürich, zu richten.

2. Für jeden einzelnen Kurs ist eine separate Anmeldung notwendig, wenn die Anmeldekarte fehlt oder nicht benutzt wird.

3. Anmeldekarten für die Unterrichtskurse 1971/72 können beim Präsidenten der Unterrichtskommission bezogen werden.

4. Die Anmeldungen sind bis spätestens zu dem für jeden Kurs angegebenen Anmeldeschluss einzusenden.

5. Kursgeldeinzahlungen sind erst dann vorzunehmen, wenn dem Kursteilnehmer das Kursaufgebot, der Kursausweis und der Einzahlungsschein für den betreffenden Kurs zugestellt wurden. Zehn Tage vor Kursbeginn wird jeder Kursteilnehmer über die entsprechende Kursdurchführung orientiert; gleichzeitig werden ihm auch die oben erwähnten Unterlagen zugestellt.

6. * Als Vereinsmitglieder gelten nur solche Personen, welche dem Verein ehemaliger Textilfachschüler Zürich und Angehöriger der Textilindustrie (VeT), der Vereinigung Schweizerischer Textilfachleute und Absolventen der Textilfachschule Wattwil (VST) oder der Schweizerischen Vereinigung von Färbereifachleuten (SVF) angehören.

7. Die Mitgliedschaft des Vereins ehemaliger Textilfachschüler Zürich und Angehöriger der Textilindustrie steht allen in der Textilbranche tätigen Personen offen. Anmelde- bzw. Eintrittskarten sind beim Präsidenten der Unterrichtskommission erhältlich.

Luwa Faserdeponie-System. — Das von der Luwa AG in Zürich (Schweiz) entwickelte und an der ITMA71 in Paris gezeigte vollautomatische Faserdeponie-System gestattet die Abscheidung von Fasern und Staub aus Luftsystemen. Auf diese Weise kann z. B. beim Anschluss an die Abluft von Textilmaschinen eine saubere und zweckmässige Behandlung der Abfälle und Abgänge erreicht werden.

Im Luwa Faserdeponie-System übernimmt ein Vorabscheider die Ausscheidung des groben Faseranteils aus der Primärluft. Dieser wird dann mit Hilfe des Sekundär-Luftstromes in den Faserseparator gefördert. Der pulverförmige Staubanteil dagegen passiert den Vorabscheider und wird erst in der zweiten Stufe mit Hilfe eines hochwirksamen Staubfilters ausgeschieden.

Im Faserseparator wird das vom Sekundär-Luftstrom geförderte Fasermaterial wieder von der Transportluft getrennt und anschliessend in komprimierter Form in einen Sack aus Kunststoff ausgestossen. Das erleichtert den Abtransport zur anschliessenden Wiederverwendung.

Das Luwa Faserdeponie-System gewährleistet eine optimale Wirtschaftlichkeit. Als wichtiger Bestandteil der von der gleichen Fachfirma entwickelten integrierten Anlage TAC® (TAC® = Total Air Cleaning), welche die koordinierte und integrierte Behandlung von Klimatisierung, Raumentstaubung, Maschinenreinigung und Faserdeponie beinhaltet, ergibt sich damit erstmals die Möglichkeit, sämtliche textillufttechnischen Belange auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen.



Vereinigung
Schweizerischer Textilfachleute
und Absolventen
der Textilfachschule Wattwil

Verlust eines guten Freundes

Herr Heinrich Graf, Fabrikant, Lindenhof, Lichtensteig, besuchte die Textilfachschule Wattwil in den Jahren 1921/22. Er war seit 1942 Vorstandsmitglied der Vereinigung Schweizerischer Textilfachleute und Absolventen der Textilfachschule Wattwil. Seine rege Anteilnahme an den Geschäften des Vorstandes und sein reger Besuch der Veranstaltungen machten ihn zu einem ausserordentlich geschätzten Vorstandsmitglied. Er erwarb sich in den Kreisen der VST viele Freunde. Seine besonnenen und überlegten Ratschläge wurden immer geschätzt und beachtet. Bei

seinem Rücktritt aus dem Vorstand im Jahre 1967, also nach 25 Jahren aktiver Teilnahme an den Geschicken der VST, wurde ihm an der Hauptversammlung in Zug die Ehrenmitgliedschaft verliehen. Heinrich Graf war mitten in der Textilindustrie als Fabrikant und Inhaber einer Weberei tätig und mit all ihren Problemen vertraut. Er war auch ein treues Mitglied des VATI. Der Abschied von diesem liebenswerten und menschlich hochstehenden Freund und Kollegen ist schwer, und wir gedenken seiner in Dankbarkeit und Ehrerbietung.

Todesanzeige

Wir erfüllen die schmerzliche Pflicht, unsere Mitglieder und Freunde vom Tode unseres Ehrenmitgliedes

Herrn Heinrich Graf

Fabrikant, Lichtensteig

in Kenntnis zu setzen. Wir verlieren in ihm einen liebenswerten Kollegen, der lange Jahre unserem Vorstand angehörte. Wir werden ihm ein treues und dankbares Gedenken bewahren.

Vereinigung Schweizerischer Textilfachleute



**Internationale Föderation
von Wirkerei-
und Strickereifachleuten
Landessektion Schweiz**

Jahresbericht des Internationalen Sekretariats der IFWS für das Geschäftsjahr 1970/71

Infolge des sehr frühen diesjährigen Termins des internationalen Kongresses schliessen wir das Geschäftsjahr 1970/71 vor Ablauf von 12 Monaten ab.

Betreffend Mitglieder war es uns leider wieder nicht möglich, trotz Vereinbarung anlässlich der Zentralvorstandssitzung in London, genaue Mitgliederlisten zu erhalten. Es wäre nun wirklich begrüssenswert, wenn wir endlich eine umfassende Mitgliederkartei erstellen könnten, um diese dann jedem Mitglied zur Verfügung zu stellen. Es ist leider wiederum unsere Pflicht, auf die Statuten zu verweisen, § VII Generalversammlung, Art. 5.

Was der neue Tagungsort anbelangt, so ist es uns leider nicht möglich gewesen, eine feste Zusage von irgend einem der angeschriebenen Länder zu erhalten. Am 8. März 1971 haben wir die Bundesrepublik Deutschland, die Deutsche Demokratische Republik und Jugoslawien angeschrieben. Von der Deutschen Demokratischen Republik erhalten wir den Bescheid, dass das amerikanische Innenministerium die Visen für die Einreise der Delegation der DDR in die USA nicht erteilt hat. Wir haben vom Generalsekretariat aus alles unternommen, damit der diesbezügliche Entscheid für die Landessektion DDR revidiert würde. Bei Erstellung dieses Jahresberichtes steht jedoch noch eine definitive Entscheidung von seiten des amerikanischen Innenministeriums aus. Die Landessektion DDR ist unter den gegebenen Umständen auch nicht bereit, den Internationalen Kongress in ihrem Lande durchzuführen. — Die Landessektion Jugoslawien teilt uns mit, dass sie infolge Devaluation nicht in der Lage sein wird, einen Kongress zu organisieren.

In der französischen Landessektion herrschte während den letzten Monaten praktisch keine Aktivität. Es sollte auch von den Präsidenten der einzelnen Landessektionen in dieser Angelegenheit aktiv mitgeholfen werden, um der französischen Sektion wieder zu einer regeren Tätigkeit zu verhelfen.

Leider wird es dem Generalsekretariat nicht mehr möglich sein, wie im vergangenen Geschäftsjahr sämtliche Vorträge in Deutsch, Englisch und Französisch nochmals auf Matrizen zu schreiben, um hierauf zu vervielfältigen. Wir hoffen, dass in Zukunft jedes Land, das den Kongress veranstaltet, wie bis anhin die Vorträge dem Generalsekretariat in Deutsch, Englisch und Französisch zur Verfügung stellt, und wir danken im voraus für dieses Entgegenkommen.

Die Buchführung wurde im laufenden Geschäftsjahr von Zürich aus erledigt. Im bevorstehenden Föderationsjahr 1971/72 wird auch die Finanzbuchhaltung nach Frauenfeld verlegt, um die Buchführung vom Generalsekretariat ausführen zu lassen.

Der Abschluss des Föderationsjahres 1969/70 war der XV. Kongress in London. Wenn wir auf dieses Ereignis

zurückblicken, so können wir in Bezug auf interessante Diskussionsthemen, sowie auch auf die Organisation der englischen Sektion, nur Lobenswertes schreiben. Wir möchten jedoch nochmals darauf hinweisen, dass auch bei Referaten von Herren aus der Privatindustrie die Gelegenheit nicht für propagandistische Zwecke ihrer Unternehmen gebraucht werden darf. — Die Besichtigung von Produktionsbetrieben und Grossverteilern haben bei den Teilnehmern grossen Anklang gefunden.

Was den Kongress in New York und Atlantic City anbelangt, so war das Internationale Generalsekretariat infolge einer kurzfristigen Umdisposition der amerikanischen Landessektion gezwungen, eine Gruppenreise von Zürich aus in kurzer Zeit noch bestmöglichst zu organisieren. Wir hoffen, dass trotz der übereilten Reisevorbereitungen die ganze Sachlage noch einigermaßen gerettet werden konnte. Veranstalter von zukünftigen Kongressen werden gebeten, dem Generalsekretariat Abänderungen von gemachten Zusagen so früh als möglich bekannt zu geben, damit ihm genügend Zeit verbleibt, um sich positiv in die Angelegenheit einzuschalten.

Wir möchten in diesem Jahresbericht sämtliche Präsidenten der einzelnen Landessektionen um ihre Mithilfe ersuchen, uns bei der Placierung des nächsten Internationalen Kongresses behilflich zu sein. Sollte dies nicht möglich sein, so würde die ganze IFWS in Frage gestellt werden.

Bis heute dürfen wir auf eine gelungene Aktivität zurückblicken, und wir können sagen, dass wir bis zum Abschluss dieses Geschäftsjahres die von uns gesteckten Ziele immer erreicht haben.

Hans Hasler

Neue SNV-Richtlinien. — Die folgenden beiden SNV-Richtlinien sind neu herausgekommen. Sofern Sie Ihre Richtlinien-Serie zu komplettieren wünschen, bitten wir um entsprechende Mitteilung.

SNV 195 901/1971 — Bestimmung der Motten- und Käfer-echtheit von Wolle und andern keratinhaltigen Materialien. Fr. 3.50 per Stück.

SNV 198 898/1971 — Bestimmung des Brenn- und Glimmverhaltens schwer brennbarer textiler Flächengebilde (Brenn- und Glimmzeit, vertikal). Fr. 3.50 per Stück.

Bestellungen sind zu richten an:

SNV-Gruppe 108, Textilprüfung, Postfach 977
9001 St. Gallen

Mehr Efficiency bei der eigenen Arbeit

Die meisten Aufstiegs- und Führungskräfte befinden sich heute in einer Stress-Situation. Grosse Leistungen müssen erbracht werden, und immer fehlt es an Zeit. Die besten Ideen sind wertlos, wenn sie — aus Zeitmangel — nicht realisiert werden, und der klügste Kopf nützt nichts, wenn er so sehr unter Zeitdruck steht, dass er unproduktiv wird. «Zeit» lässt sich auch nicht durch finanzielle Mittel ersetzen. »Zeit gewinnen« können nur jene Vorgesetzten, die ihre eigene Arbeit rationeller und wirkungsvoller gestalten und einzelne Aufgaben zweckmässig an unterstellte Mitarbeiter delegieren können. Eine der wichtigsten Entscheidungen jedes Chefs besteht darin, festzulegen, welchen Arbeiten er seine Zeit widmen will und wie die ihm unterstellten Mitarbeiter ihre Zeit einsetzen sollen.

Nur wenige Vorgesetzte beherrschen diese entscheidende Chefaufgabe in genügendem Mass, obwohl von deren erfolgreicher Bewältigung nicht nur die Laufbahn sondern auch das persönliche Wohlbefinden jeder Führungskraft massgeblich abhängt. Aus diesem Grunde widmet IMAKA, das Institut für Management und Kaderausbildung in Zürich, in seinen verschiedenen Kursen (Fernunterricht, wo erforderlich mit Seminarunterricht kombiniert; Tagesseminare) dem Themenbereich «Arbeits- und Führungstechnik» seine besondere Aufmerksamkeit. *Es ist durchaus möglich, bei geringerem Zeitaufwand und ohne Hast und Hetze mehr zu leisten!*

Im Kurs «Arbeitstechnik des Chefs», der auch in allen vollständigen Führungslehrgängen des Instituts enthalten ist und ebenfalls als Tagesseminar angeboten wird, lernen die Teilnehmer auf sehr praxisnahe Weise, u. a. wie sie ihre eigene Arbeit zielgerichtet planen und organisieren, wie sie sich besser informieren, um Probleme lösen und Entscheidungen fällen zu können, und nicht zuletzt wie sie richtig delegieren und instruieren müssen. Damit erhalten die Teilnehmer das notwendige Rüstzeug, um ihre Aufgaben als Aufstiegs- oder Führungskräfte zeitsparender und erfolgreicher zu meistern.

Auch die anderen Kurse der IMAKA sind darauf ausgerichtet, die Führungseigenschaften des einzelnen zu verbessern (z. B. Betriebsorganisation und Personalführung, Betriebspsychologie) oder seine Management-Fähigkeiten den modernen Erfordernissen anzupassen (Unternehmensplanung, Marketing, Datenverarbeitung, Bilanzinterpretation, Computer-Unternehmungsplanspiele usw.).

Interessenten erhalten kostenlos und unverbindlich nähere Auskunft durch das Institutssekretariat (Postfach 8050 Zürich oder Tel. 01 50 02 25).

Firmennachrichten

Auszug aus dem Schweizerischen Handelsamtsblatt (SHAB)

R. Müller & Cie. AG, in Seon, Buntweberei und Färberei. Kollektivunterschrift zu zweien ist erteilt worden an Lorenz Ruosch; seine Prokura ist damit erloschen. Ferner ist Kollektivprokura zu zweien erteilt worden an: Alex Braschler, von Wetzikon ZH und Uster ZH, in Beinwil am See; Willi Ebinger, von Uster ZH, in Seon; Hans Rudolf Figi, von Luchsingen GL, in Leutwil AG; Ernst Imobersteg, von Zweisimmen BE, in Seon; Fritz Kull, von Niederien AG, in Lenzburg, und Samuel Urech, von und in Seon.

Jersey AG Diessenhofen, in Diessenhofen. Unter dieser Firma besteht auf Grund der Statuten vom 15. Januar 1971 eine Aktiengesellschaft. Sie bezweckt die Fabrikation und den Vertrieb von Jerseystoffen und verwandten Produkten, den Handel damit sowie mit Rohstoffen und ähnlichen Produkten. Das Grundkapital beträgt Fr. 1 000 000, eingeteilt in 1000 voll liberierte Namenaktien zu Fr. 1000. Die Gesellschaft übernimmt gemäss Sacheinlagevertrag vom 31. Dezember 1970 von der Firma Merz AG, Diessenhofen, Maschinen und Anlagen im Werte von Fr. 429 949 sowie Rohmaterial und Halbfabrikate im Werte von Fr. 170 051 zum Uebernahmepreis von Fr. 600 000, gegen Uebergabe von 600 voll liberierten Aktien zu Fr. 1000. Fr. 400 000 wurden bar einbezahlt. Publikationsorgan ist das SHAB. Die Mitteilungen an die Aktionäre erfolgen durch eingeschriebenen Brief. Der Verwaltungsrat besteht aus drei oder mehr Mitgliedern. Es gehören ihm an: Fred P. Bracher, von Madiswil BE, in Baden, Präsident; Dr. iur. Jürg Rordorf, von und in Zürich, Vizepräsident; Paul R. Guggenheim, von Endingen AG, in Zollikon, Delegierter; Gustav Goldstaub, von und in Zürich, Delegierter, und René Schmid, von Nidfurn GL, in Schaffhausen, Mitglied. Sie führen Kollektivunterschrift zu zweien. Ferner ist Kollektivunterschrift zu zweien erteilt an René Guggenheim, von Endingen AG, in Egg ZH. Domizil: Basadingerstrasse 52.

«*Zieglertex*» *Dr. v. Ziegler & Co.*, in Zürich 1, Kollektivgesellschaft, Kauf und Verkauf von Rohmaterial sowie Halb- und Fertigfabrikaten der Textilbranche. Die Prokura von Eduard R. Fenner ist erloschen. Neu hat Kollektivprokura zu zweien Peter Klingler, von und in Winterthur.

Zürcher Beuteltuchfabrik AG, in Rüschlikon. Neu hat Kollektivprokura zu zweien Hans Rudolf Müller, von und in Zürich.

Intertrend AG, in Zug. Gemäss öffentlicher Urkunde und Statuten vom 3. Februar 1971 besteht unter dieser Firma eine Aktiengesellschaft. Zweck: Handel mit Waren aller Art, insbesondere in der Textilbranche. Die Gesellschaft kann Patente und Lizenzen verwalten und verwerten. Sie kann sich ausserdem an andern Unternehmungen beteiligen, sowie Liegenschaften im In- und Ausland erwerben und veräussern. Das voll einbezahlte Aktienkapital beträgt Fr. 50 000, eingeteilt in 50 Inhaberaktien zu Fr. 1000. Mitteilungen und Einladungen an die Aktionäre erfolgen im Publikationsorgan der Gesellschaft, dem SHAB, oder, sofern deren Namen und Adressen bekannt sind, durch eingeschriebenen Brief. Der Verwaltungsrat besteht aus einem oder mehreren Mitgliedern. Ihm gehören mit Einzelzeichnungsberechtigung an: Dr. Gregor Schech, von Eggenach, in Zug, Präsident, und Erich Daume, von Herisau, in Zug. Domizil: Poststrasse 21 (eigene Büros).

DIE STOFFE FÜR MORGEN



Die führenden Stoffhersteller aus 20 Nationen mit ihren neuen Kollektionen für Herbst/Winter 1972/73 auf der 26. interstoff in Frankfurt. Gelegenheit für Sie - zur Orientierung - zur Information - zur Kontaktpflege und zum rationellen, erfolgssicheren Einkauf!

Fachmesse für
Bekleidungstextilien

26. **interstoff**
interstoff
interstoff
interstoff

23. - 26. November 1971
Frankfurt am Main

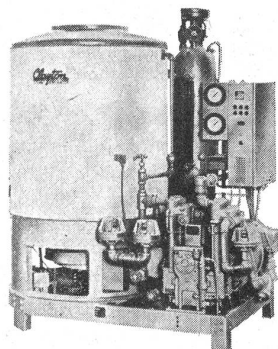
Nur für Fachleute. Ausweise über Fachbesuchereigenschaft (zum Kauf von Eintrittskarten) durch alle Ausstellerfirmen. Bei fachlicher Legitimation erhalten Sie Eintrittskarten zum ermäßigten Vorverkaufspreis durch Ihr Reisebüro oder die Generalvertretung für die Schweiz und Liechtenstein.

natural

Natural AG, 4002 Basel Internationale Messen Tel. 061 224488

Clayton

**Dampferzeuger
bieten Ihnen mehr
als nur Dampf**



Sie helfen Ihnen sparen: Sie benötigen kein Kesselhaus, keinen Heizer und haben zudem keine Kosten für lange Aufheizzeiten

Was Ihnen der CLAYTON-Dampferzeuger weiter bietet:

Dampf in drei Minuten — in der gewünschten Menge — in gleichbleibender Qualität — mit weniger als 1% Feuchtigkeit

Sicherheit durch vollautomatischen Betrieb — durch sofortige Spitzendeckung

Ersparnis durch geringe Investitionskosten — durch minimalen Platzbedarf — durch einfache Wartung — durch niedrige Betriebskosten

CLAYTON-Dampferzeuger — seit 30 Jahren ein Begriff für Qualität und lange Lebensdauer

CLAYTON-Dampferzeuger sind erhältlich mit Leistungen von 250 bis 2700 Dampf/Std.

Verlangen Sie unsere Referenzliste

INDUMAG

INDUSTRIE-MASCHINEN AG

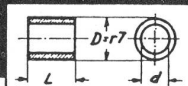
Althardstrasse 190, 8105 Regensdorf, Tel. 051/71 33 47

Selbstschmierende Glissa-Lager



Einige Dimensionen aus unserem reichhaltigen Vorrat.

Nach Möglichkeit genormte Grössen verwenden, da kurze Lieferfristen und vorteilhafte Preise.



Gehäusebohrung-H7

d	D	L
16 E7	22	20
17 H7	24	30
18 E7	24	25
20 E7	28	20
25 E7	30	30
25 F7	35	40
26 E8	32	35
30 E7	40	25
35 E8	45	50
40 F7	50	65

Nr. e 340

Aladin Ag. Zürich

Claridenstr. 36 Tel. (051) 36 41 51

Jacquard-Patronen und Karten

K. Schlegel

Dessins

9477 Trübbach SG

Seidenbaum

Telephon 085 / 5 16 78

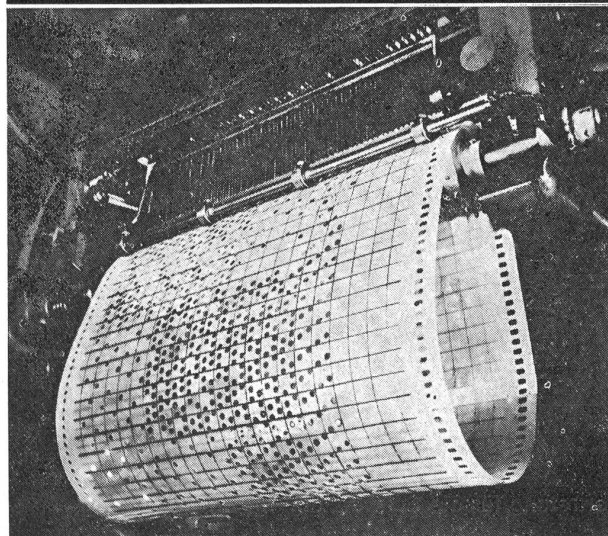
**Schweizer Papiere und Folien für
die Schaffweberei —**

AGMÜLLER "N" Prima Spezialpapier

AGMÜLLER "X" mit Metall

AGMÜLLER "Z100" aus Plastik

sind erstklassige Schweizer Qualitäten



AGM AGMÜLLER

Aktiengesellschaft MÜLLER+CIE.

CH - 8212 Neuhausen am Rheinfall



Die erstklassigen,
schweizerischen
Hartpapierhülsen
und -Spulen von

ROB. HOTZ SÖHNE
8608 BUBIKON
Telefon (055) 4 95 66 / 67

Management know how

Voraussetzung für den beruflichen Erfolg

Wer eine höhere Stelle erreichen will, muss seine Ausbildung jetzt beginnen: als Nachwuchs- oder untere bzw. mittlere Führungskraft
Unser Institut wurde geschaffen, um Ihnen eine solche Management-Ausbildung zu ermöglichen. In der in Amerika entwickelten Führungswissenschaft sind die Erfahrungen von erfolgreichen Vorgesetzten gesammelt und in einen systematischen Zusammenhang gebracht. Unser Institut vermittelt dieses Wissen — auf unsere Verhältnisse übertragen — in allgemeinverständlicher und rationaler Form, zugeschnitten auf die Bedürfnisse der unteren und mittleren Kader und der Nachwuchskräfte, die in eine Vorgesetztenposition aufrücken wollen.

Rationelle Ausbildungsmethode: effektiv, gründlich — neben der Berufsarbeit
Die Ausbildung an unserem Institut lässt sich nebenberuflich und relativ kurzfristig abwickeln; das erworbene Wissen können Sie laufend in Ihrem Beruf nutzbringend anwenden. Ihr Wohnort spielt keine Rolle. Besondere Vorkenntnisse sind nicht erforderlich: die Ausbildung setzt mit den Grundlagen ein und baut systematisch darauf auf. Der Eintritt kann jederzeit erfolgen. Das Wissen wird durch sorgfältig programmierte schriftliche Unterlagen vermittelt; dazu kommen im zweiten Teil der Ausbildung — sofern es das Kursziel erfordert — jeweils am Samstag mündliche Seminarübungen, die nach modernsten Prinzipien geführt werden (Fallmethode, Planspiel mit Computereinsatz). Jeder Kurs kann mit einer (freiwilligen) Prüfung abgeschlossen werden.

Verschiedene Ausbildungsmöglichkeiten — auf Ihre Bedürfnisse zugeschnitten

1 Führungslehrgänge
für Führungskräfte im unteren und mittleren Kader sowie Anwärter auf Vorgesetztenstellungen, die ein vollständiges, abgerundetes Führungswissen anstreben. Kursdauer: 1½ Jahre. Seminarübungen im letzten Semester. Verschiedene Varianten stehen zur Verfügung:
Führungskräfte im Planungs- und Gesamtführungsbereich
Führungskräfte im Marketingbereich
Führungskräfte im Personalbereich
Führungskräfte im Organisations- und EDV-Bereich
Führungskräfte im Bankwesen
Führungskräfte in technischen Bereichen

2 Management-Kurzlehrgänge
für Führungskräfte im unteren und mittleren Kader sowie Anwärter auf Vorgesetztenstellungen, die sich in Spezialgebieten des Managements ausbilden wollen. Kursdauer: 1 Jahr. Seminarübungen im letzten Semester.
Betriebsorganisation und Personalführung
Marketing
Unternehmensplanung
Betriebspsychologie
Arbeitstechnik des Chefs

3 Allgemeinbildung für Manager
für Führungs- und Nachwuchskräfte, die ihre Allgemeinbildung vervollständigen und abrunden wollen (nur Fernunterricht). Kursdauer 1 Jahr.

4 Management Game
für Führungskräfte, die ein kurzfristiges, intensives Entscheidungstraining für Manager absolvieren wollen. Kursdauer: 2 Tage. Durchführung in Kleingruppen mit Computerauswertung der Entscheide.

5 Chefsekretärinnenkurs
für Sekretärinnen, die sich für gehobene Positionen qualifizieren wollen. Kursdauer 1½ Jahre. Seminarübungen im letzten Semester.

6 Einzelfächer
für jedermann, der in einzelnen Fachbereichen Management- oder Allgemeinwissen erwerben will (nur Fernunterricht). Kursdauer: 1 Jahr pro Fach.
Betriebsorganisation und Personalführung
Betriebspsychologie
Marketing
Unternehmensplanung
Arbeitstechnik des Chefs
Sekretariatsführung
ferner: Datenverarbeitung als Organisationsinstrument, Volks- und Betriebswirtschaftslehre, Rechnungswesen, Bilanzinterpretation, Wertpapierlehre, Steuerrecht, Das Recht in der wirtschaftlichen Praxis, Mathematische Grundlagen, Deutsch, Neueste Geschichte, Die Welt als Wirtschaftsraum.

**Verlangen Sie
unverbindlich das
ausführliche
Ausbildungsprogramm**

Wichtig: Wir setzen keine Vertreter oder «Schulberater» ein. Sie erhalten per Post kostenlos und unverbindlich das Ausbildungsprogramm und können sich in aller Ruhe entscheiden.



imaka
Institut für
Management und Kaderausbildung
Schaffhauserstrasse 432, 8050 Zürich,
Telefon (01) 50 02 25

An. IMAKA Institut für Management und Kaderausbildung, Postfach, 8050 Zürich

Senden Sie mir bitte kostenlos und unverbindlich Ihr Ausbildungsprogramm

Name:

Vorname:

Beruf:

Plz., Wohnort:

Strasse:

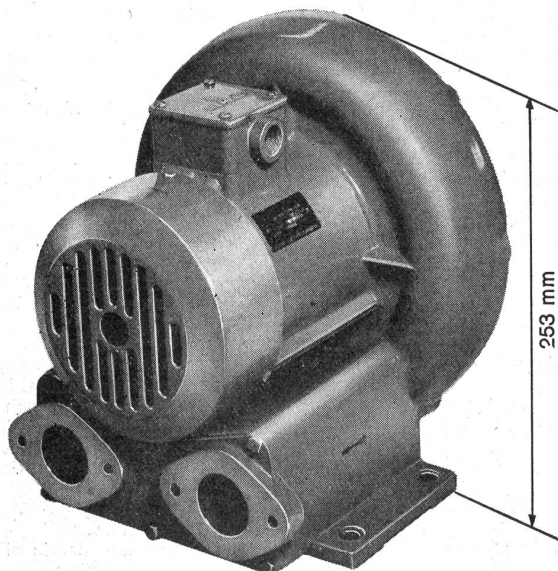
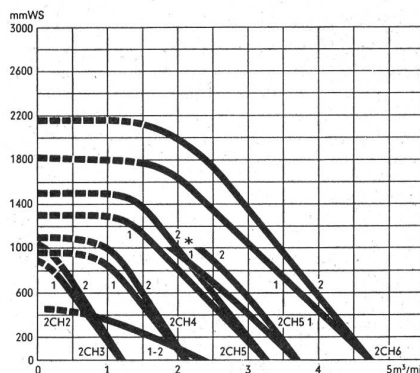
43

Thema: Ringgebläse



Brauchen Sie ein Gebläse für hohe Drücke? Wartungsfrei und leistungsstark?

Hier ist es...

und dies sind die
technischen Leistungen

*) serienmässig angebauter Motor mit 1,1 kW reicht nur für den gezeichneten Kennlinienbereich. Wenn der Betriebspunkt über 1000 mm WS liegt, sollte das Gebläse verwendet werden.

P_s statischer Druck

1 bei saugseitiger Drosselung (Saugluft)

2 bei druckseitiger Drosselung (Druckluft)

V Fördermenge

Ringgebläse von Siemens eignen sich für viele Aufgaben. Sie werden überall dort eingesetzt, wo hoher Druck bei mittleren Luftmengen und grosse Betriebssicherheit (auch ölfreie Förderluft) verlangt werden.

In der Textilindustrie

Zum Absaugen von Fäden an Webstühlen und Nähmaschinen. An Rundstrickmaschinen, Spulenreinigungsmaschinen. Als Ersatz für Kolbenpumpen.

In der papierverarbeitenden Industrie

An Druckmaschinen zur Unterdruck- und Blaslufterzeugung, Luftpolstererzeugung an Papierschnitttischen und Wendestangen, zum Papiertransport bei Druckautomaten, Falzautomaten und Kartonagenmaschinen. Für Bestäubung und Puderabsaugung. Für Siebdruckgeräte, Luftausleger, Buchbindeautomaten, Kopiergeräte und Querschneider.

An Verpackungsmaschinen

Zur Saug- und Blaslufterzeugung, für Transportaufgaben.

Weitere Verwendungsgebiete:

Als Ersatz für hochtourige, nicht wartungsfreie Staubsauger- und Keilriemengebläse, Rohrpostanlagen, automatische Wagen, Briefverteilanlagen, Kühlung von Laserköpfen, Belüftung galvanischer Bäder, Belüftung von Kläranlagen, Überdruckerzeugung bei technischen Geräten, Verbrennungslufterzeugung bei Industriebrennern, Trockenblasen von Oberflächen, Aufblasen und Aussaugen von Gummiteilen, Transportanlagen, Halten und Spannen von Teilen und Werkstücken, Sauglufterzeugung bei Gewerbestaubsaugern und Absauganlagen, als Kühltluftgebläse.

Verlangen Sie ausführliche Informationen

Siemens AG
Energie/Industrie
Löwenstrasse 35
8001 Zürich
Tel. 01 25 36 00

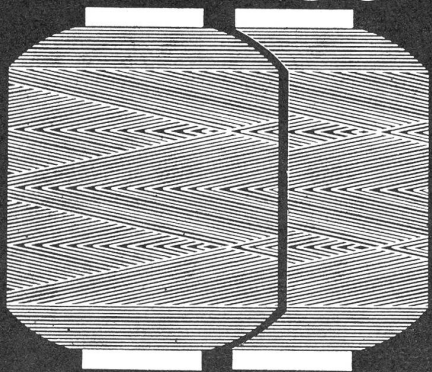
Siemens SA
Energie/Industrie
42, rue du Bugnon
1020 Renens-Lausanne
Tél. 021 34 96 31

Ringgebläse von Siemens

Für die Färberei

Zur Einstellung des pH von Farbbädern	Schwefelsäure Salzsäure Mononatriumphosphat
Zum Inaktivieren von Metallspuren und Härtebildnern	Alcopon® Komplexonit®
Zum Dispergieren von Farbstoffen	Alcopon®
Zur Erhöhung des Ziehvermögens der Farbstoffe	Glaubersalz (Natriumsulfat)
Chemische Fabrik Uetikon vormalig Gebrüder Schnorf 8707 Uetikon gegründet 1818 Telefon 051/74 03 01  Uetikon jederzeit lieferbereit	

Wenn Sie
auf Qualität achten—
bei uns
ist sie
selbstverständlich



POLYESTER

Darum
Endlos-Glattzwirne
Baumwollzwirne
von

AROVA RORSCHACH AG

9400 Rorschach
Telefon 071 413121
Telex 77242 AROVA CH



AROVA — ein Heberlein Unternehmen

Wir liefern:

Eichfähige Stoffbeschau-,
Mess- und Rollmaschinen
für Gewebe und Gewirke

Beschau-, Roll- und
Schneidemaschinen
für beschichtete Ware
und Folien

Roll- und Messmaschinen

Doublierrollmaschinen

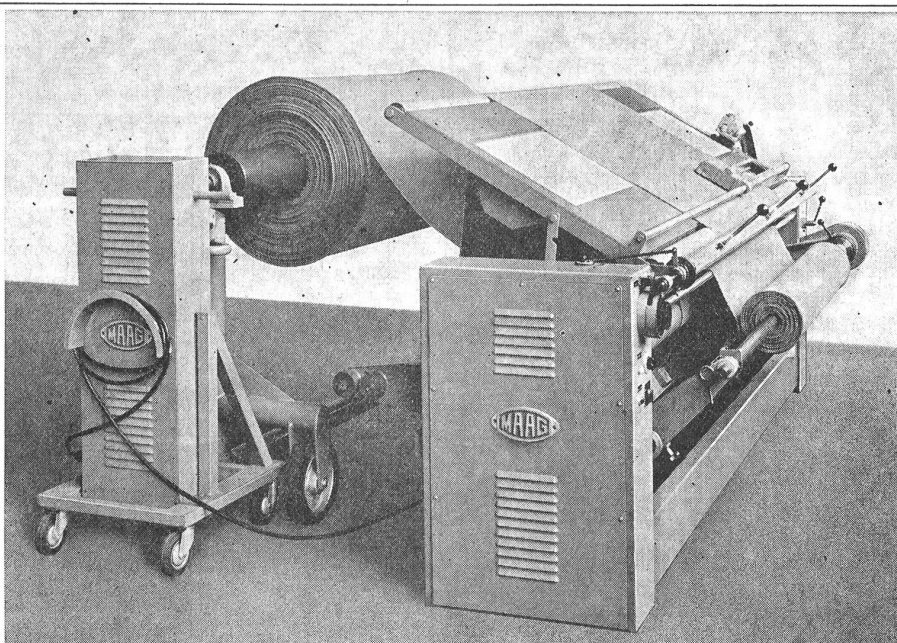
Legemaschinen

Doublierlegemaschinen

Gewebekanten-
druckmaschinen

ausserdem:

Spezialausführungen
für Glasgewebe, Vliese,
Teppiche und Folien



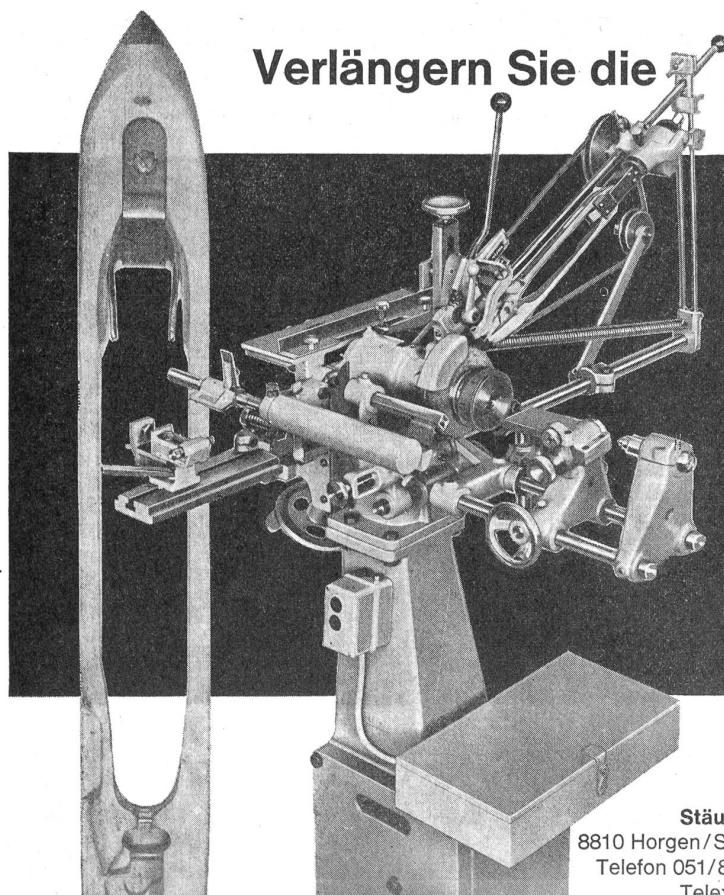
Moderne Beschaueinrichtung CT 5206 Ah/B für Wirkware, mit spannungsfreiem Warendurchlauf ab separat angetriebener Grosskaule / Exakte Längenmessung durch eichfähige Messvorrichtung / Automatische Kantenführung beim Aufrollen, leichte Bedienung

Gebrüder Maag Maschinenfabrik AG

CH-8700 Küsnacht Schweiz

Telephon 051/90 57 16, Telex 56128

Verlängern Sie die Lebensdauer



Ihrer Webschützen durch
sachgemässe und rationelle
Pflege mit unserer Web-
schützen-Egalisiermaschine

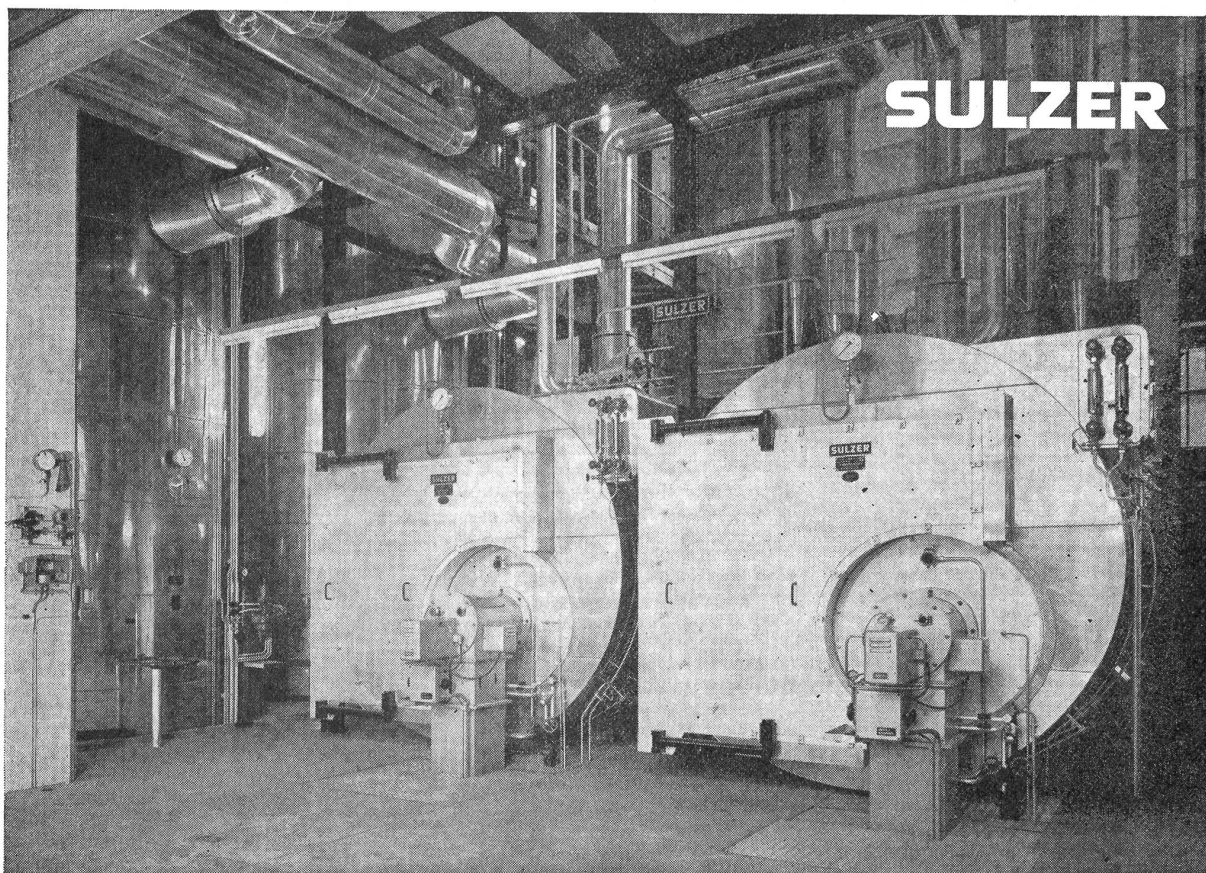
Webschützen-Egalisier-
maschine Typ WEM mit zu-
sätzlicher Spulenabdrh-
vorrichtung

Genau Masse und Winkel
sind leicht einzuhalten, da die
Webschützen für das Nach-
bearbeiten der Spitzen und
Seitenwände in Halte-
vorrichtungen eingespannt
werden können.

Stäubli AG.
8810 Horgen / Schweiz
Telefon 051/82 25 11
Telex 52821

STÄUBLI





2 Sulzer-Dreizugkessel mit automatischer Ölfeuerung in einer chemischen Fabrik. Leistung je Kessel 12,8 bis 16 t/h Sattedampf, Betriebsdruck 12 atü.

Dreizugkessel- Anlagen

Diese modernen Hochleistungskessel haben bei kleinen Hauptabmessungen ein großes Speichervermögen. Bei gleichem Raumbedarf sind deshalb gegenüber früheren Konstruktionen wesentlich höhere Leistungen möglich. Die Kessel eignen sich für Öl-, Gas- und kombinierte Feuerung, Typ DSF darüber hinaus für Kohlenfeuerung. Mit Überdruckfeuerung ausgerüstete Kessel ergeben zudem einen wesentlich einfacheren Aufbau der Gesamtanlage.

Der Kessel Typ DFP mit Leistungen bis zu 10 t/h Dampf wird als betriebsfertige Einheit im Werk komplett zusammengebaut. Der Kesselkörper und alle Hilfsmaschinen sowie das Steuerpult mit den nötigen Regelorganen für Anfahren, vollautomatische Feuerung und Speisung sind auf einem Stahlrahmen aufgebaut.

Der Kessel Typ DSF mit Leistungen bis 16 t/h Dampf wird am Aufstellungsort montiert. In diesem Falle werden alle Hilfsvorrichtungen den örtlichen Verhältnissen entsprechend aufgestellt.

SULZER®

Gebrüder Sulzer, Aktiengesellschaft, 8401 Winterthur
Telephon (052) 811122, Telex 76165

Gesellschaft zur Ausbildung von Führungskräften

Zentralverband schweizerischer Arbeitgeber-Organisationen
Institut für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen (IfB)
Arbeitgeberverband schweizerischer Maschinen- und Metall-Industrieller (ASM)
Verband der Arbeitgeber der Textilindustrie (VATI)
Associazione Industriali Ticinesi (AITI)

Seminar

Probleme lösen — Entscheidungen treffen

(Problemlösungsmethodik und Entscheidungstraining)

Das Seminar setzt sich zum Ziel, **wesentliche Vorgänge und typische Fehler in Problemlösungs- und Entscheidungsprozessen bewusst zu machen sowie die kreative Suche von Lösungen und Ideen zu fördern.**

Es bezweckt eine **Verbesserung des Problemlösungs- und Entscheidungsvermögens und des Verhaltens in Entscheidungssituationen durch systematisches Vorgehen und praktische Anwendung neuer Erkenntnisse und Methoden.**

Inhalt und Aufbau

Einführung

Unternehmung und Unternehmungsgeschehen — Systemvorstellungen — Funktionsbereiche, Problemkategorien und Dimensionen in der Unternehmung — Management — Die Rolle der Führungskräfte.

Was

Was ist ein Problem? — Problem und Entscheidung — Wesen und Begriffe der Entscheidung: Entscheidungstypen, Elemente der Entscheidung — Problemlösungsmethoden und ihre Hauptmerkmale — Der Problemlösungs- und Entscheidungsprozess: Struktur, Dynamik und Hauptphasen.

Wie

Kommunikation und Information — Problemanalyse, Zielformulierung und Lösungssuche als 1. Hauptphase Entscheidungsvorbereitung — Kreativität — 2. Hauptphase: Entscheidungskriterien, Bewertung der Alternativen, Entscheidung — 3. Hauptphase: Realisation durch Planung, Organisation, Motivation — Kontrolle — Entscheidungen unter Zeitdruck.

Teilnehmer

Das Seminar wendet sich an Führungskräfte und Nachwuchsleute der **oberen und mittleren Führungsstufen** sowie an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die an Problemlösungen besonders beteiligt sind, wie Fach- und Sachbearbeiter, Chefsekretärinnen, Stabsleute, Mitarbeiter in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen usw.

Seminardauer

In der Regel dauert das Seminar **zwei ganze Tage** oder **vier aufeinanderfolgende Halbtage**. Der Umfang des Stoffes gestattet es jedoch, auf Wunsch die Dauer des Seminars auszudehnen.

Seminargebühr Fr. 350.—

Ferner sind **firmeninterne Seminare** nach Vereinbarung durchführbar.

Weitere Auskünfte

erteilt gerne die **Gesellschaft zur Ausbildung von Führungskräften**, c/o VATI, Dufourstrasse 1, Postfach 1190, **8022 Zürich**, Telephon (01) 32 29 63



Die direkte Einstellung in textilen Einheiten

Es gibt weitere Gründe für die weltweite Verbreitung unseres Garnreinigers

Die uneingeschränkten Einsatzmöglichkeiten an allen Kreuzspulmaschinen und Automaten

(Baukastensystem)

Die universelle Anpassung an die verschiedensten Kundenansprüche

(Weiter Einstellbereich der Anlage, Zusatzgeräte für Dünnstellenerfassung, elektronischer Fadenwächter, Datenerfassung usw.)

Die optimale Reinigereinstellung durch das Uster-Classimat-System

(Das Classimat-System berücksichtigt nicht nur die Garnfehlergrösse, sondern auch die Fehlerhäufigkeit.)

Noch sehr viele Gründe für die weltweite Verbreitung unseres Reinigers (internationales Servicenetz, sorgfältige Schulung unseres Kundenpersonals im Trainings-Center Uster usw.) wären zu erwähnen.

Wir möchten hier aber nicht bereits ins Detail gehen. Unser ausführliches Dokumentationsmaterial ist dazu da, Sie gründlich zu informieren.

Bitte markieren Sie das Gewünschte und stellen Sie uns die Karte zu.

Senden Sie mir/uns unverbindlich und kostenlos folgende Dokumentation:

- ☐ Broschüre «Ein konsequenter Garnreiniger»
- ☐ Prospekt «Uster-Classimat-System, der Weg zur Garnreinigung nach Mass»
- ☐ Broschüre «Eigenschaften und Betriebsverhalten elektronischer Garnreiniger»
- ☐ Schallplatte «Uster-Classimat-System»
- ☐ Senden Sie mir/uns regelmässig das «Uster News Bulletin»

Sprache

- ☐ deutsch ☐ englisch ☐ französisch
- ☐ italienisch ☐ spanisch

Zellweger AG
CH - 8610 Uster/Schweiz

Name: _____

Firma: _____

Abteilung: _____

Strasse: _____

PLZ/Ort: _____

MT



Zellweger AG
Apparate- und Maschinenfabriken Uster
CH - 8610 Uster/Schweiz



Bänder
ALLER ART
 IN BAUMWOLLE, LEINEN, GLAS-
 UND KUNSTFASERN
E. SCHNEEBERGER AG
 BANDFABRIK
UNTERKULM b. Aarau
 Tel. 064/461070

**«Praktische Psychologie
 für Führungskräfte –
 Die Kunst der Menschenführung»**

von Dr. A. Ackermann

1. Auflage: September 1967

4. Auflage: 10.–12. Tausend, April 1970

Verlag Moderne Industrie, München

Für Export kaufen wir laufend alle Arten von rohen und
 ausgerüsteten

Gewebe

Grosse Posten bevorzugt in I. und II. Wahl. Kassazahlung.

Offerten unter Chiffre 1255 Zs an **Orell Füssli Werbe AG**,
 8022 Zürich



Dessins
K. HARTMANN
Hartmann ST. GALLEN
 Jacquard-Patronen und Karten
 Telefon 085 / 5 14 33

**Wer nicht inseriert,
 wird vergessen!**



ZIEGLERTEX®

**Schusszähler
 INCA ROBUSTA**



Diverse Modelle für Ein-,
 Zwei- und Dreischichten-
 betrieb, mit und ohne Null-
 stellung, addierend oder
 subtrahierend. — Grosse
 Zahlen. Staubdichter Ge-
 häuseverschluss. — Solide
 Bauart. Grosse Präzision.

INJECTA AG

5723 Teufenthal bei Aarau (Schweiz), Tel. 064 / 46 23 23
 DRUCKGUSSWERKE UND APPARATEFABRIK

Wir verkaufen:

SAURER 100-W-Webautomaten

140 cm Blattbreite, einschüssig, in betriebsbereitem, ge-
 pflegtem Zustand, Jahrgang 1960, 10 Jahre ein- bis zwei-
 schichtig eingesetzt

1 Maschine mit Stäubli-Schaftmaschine LEZRDog
 1970 von Stäubli überholt

4 Automaten, mit Exzentermaschine
 eingerichtet für 6–8 Schäfte, mit Unifil-Schusspul-Aggre-
 gat (Jahrgang 1966), mit Loepfe-Schussfühlern, mit Sie-
 mens-Gebläse

1 Schusspulmaschine mit 4 Spulstellen Typ HACOBA SSA
 Jahrgang 1960

Sofort lieferbar. Preisgünstig

HAENER AG, 4227 Büsserach, Telefon 061 80 12 58

Wir haben ausserordentlich preisgünstig sofort
 abzugeben:

62 Buntautomaten «Rüti»

Typ BATW/4, 1965, 180 cm Kettbreite

12 Buntautomaten «Rüti»

Typ BAW/4, 1960, 160 cm Kettbreite, alle mit
 Schaftmaschinen; einwandfreier Betriebszustand

7 Schusspulvollautomaten «Schärer»

Typ HH, à 10 Köpfe, autom. Hülsenzufuhr,
 Ablegevorrichtung

Interessenten melden sich bei

Bertschinger Textilmaschinen AG, 8304 Wallisellen
 Telefon 01 93 24 77

NYLSUISSE

VISCO SUISSE
SOCIÉTÉ DE LA VISCOSE SUISSE/EMMENTHAL

NYLSUISSE
viscose suisse

**schmiegsam
und pflegeleicht**

In dieser Nummer inserieren:

Aladin AG, 8000 Zürich	XVI
Arova Rorschach AG, 9400 Rorschach	XIX
Balz-Vogt, 8855 Wangen	V
Bertschinger Textilmaschinen AG, 8304 Wallisellen	XXIV
Karl Brand, 4001 Basel	V
Chemische Fabrik Uetikon, 8707 Uetikon	XIX
Fabrimex AG, 8008 Zürich	XXXIII
Fritz Fuchs, 8006 Zürich	IV
E. Fröhlich AG, 8874 Mühlehorn	XXXIII
Gesellsch. z. Ausbild. v. Führungskräften, 8022 Zürich	XXII
Grilon SA, 7013 Domat/Ems	I
R. Guth & Co., 4000 Basel	XIV
Haener AG, 4227 Büsserach	XXIV
Carl Hamel AG, 9320 Arbon	XI
K. Hartmann, 9428 Azmoos	XXIV
Hasler AG, 3000 Bern	VI
Heberlein & CO AG, 9630 Wattwil	IX
Rob. Hotz Söhne, 8608 Bubikon	XVI
Imaka, Institut für Management und Kaderausbildung	XVII
Indumag, Industrie-Maschinen AG, 8105 Regensdorf	XVII
Injekta AG, 5723 Teufenthal	XXIV
Hch. Kündig + Cie., 8620 Wetzikon	II
J. Langenbach AG, 5600 Lenzburg	XIV
Alfred Leu, 8000 Zürich	XXVI
Gebrüder Maag Maschinenfabrik AG, 8700 Küsnacht	XX
AGMüller, 8212 Neuhausen	XVI
Natural AG, 4002 Basel	X/XV
Nef + Co., 9000 St. Gallen	IV/V
Plüss + Co., 8001 Zürich	IV
Maschinenfabrik Rüti AG, 8630 Rüti	XXXIV
Aktiengesellschaft Adolph Saurer, 9320 Arbon	VII/VIII
Maschinenfabrik Schärer, 8703 Erlenbach	III
W. Schlaffhorst & Co., 405 Mönchengladbach (BRD)	XII
K. Schlegel, 9477 Trübbach	XVI
E. Schneeberger AG, 5726 Unterkulm	XXIV
Schweiter AG, 8810 Horgen	342
Siemens AG, 8001 Zürich	XVIII
Stäubli AG, 8810 Horgen	XX
Hch. Stauffacher & Sohn, 8762 Schwanden	V
Gebrüder Sulzer, Aktiengesellschaft, 8401 Winterthur	XXI
Walter Uez, 8330 Pfäffikon	V
Verlag Moderne Industrie, München (BRD)	XXIV
Viscosuisse, 6020 Emmenbrücke	XXV
Wild + Co., 8805 Richterswil	IV
Zellweger AG, 8610 Uster	XXIII
Ziegler, 8021 Zürich	XXIV

Alfred Leu, Zürich 4
Kernstr. 57

Dessins
für Webereien

Gut ausgewiesener

Webereifachmann

mittleren Alters (Webereileiter) sucht neuen Wirkungskreis. Webschulbildung, Erfahrung auf Baumwolle und Seide, sowie Schaff, Jacquard und Vorwerk. Beste Referenz.

Offerten sind erbeten unter Chiffre 1081 Zz an
Orell Füssli Werbe AG, 8022 Zürich

Junger

Textiltechniker

Fachrichtung Spinnerei/Weberei, sucht im Raume Zürich eine interessante und entwicklungsfähige Stelle.

Offerten erbeten unter Chiffre 1473 Zb an
Orell Füssli Werbe AG, 8022 Zürich

Gutausgewiesener

Webereitechniker

sucht neuen Wirkungskreis als Betriebsassistent oder Betriebsleiter in einem modernen, vielseitigen Betrieb. Sicher in Organisation und Menschenführung. — Gute Kenntnisse der Schaff-, Dreher- und Jacquardweberei. Webschulbildung. 16 Jahre Praxis.

Offerten sind erbeten an die

Stellenvermittlung des Schweiz. Werkmeister-Verbandes, Postfach 226, 8042 Zürich

Weberei- und Textilfachmann

Schweizer, 40 J., verheiratet, z. Z. in Südamerika, möchte zurück und sucht deshalb eine Stelle.

Geboten werden: Webschulbildung, grosse Erfahrung, davon 10 Jahre als Betriebsleiter.

Sprachen: Deutsch und Spanisch. Stellenantritt: ca. 1. Januar 1972.

Offerten sind erbeten unter Chiffre 1407 Zm an
Orell Füssli Werbe AG, 8022 Zürich

Textiltechniker

ungekündigt, mit langjähriger Erfahrung Fachrichtung Zwirnerlei, Spinnerei, mit kaufm. Ausbildung, sehr guten Betriebs-, Produktions-, Organisations- und Entwicklungskenntnissen, sucht interessante, selbständige Lebensstellung.

Zuschriften bitte unter Chiffre 1408 Zn an **Orell Füssli Werbe AG, 8022 Zürich**

In unserem Kleinbetrieb für technische Gewebe fehlt ein

Stoffkontrollleur

Wenn Sie

- sich für diesen Posten interessieren
- etwas Praxis haben
- sich mit Gastarbeitern verständigen können
- sich in einem kleinen Team wohl fühlen

und

- die Fünftagewoche schätzen
- auf gute Sozialleistungen Wert legen
- ein leistungsgerechtes Salär fordern
- an selbständiges Arbeiten gewöhnt sind

dann setzen Sie sich mit uns in Verbindung. Wir geben Ihnen gerne und unverbindlich weitere Auskunft.

GLASTEX Weberei W. Kägi, 8810 Horgen
Telephon 01 82 45 49

schoeller textil

Für die Führung einer Abteilung unserer modern eingerichteten Kammgarnspinnerei im Schichtbetrieb suchen wir selbständigen und einsatzfreudigen

Spinnereimeister

Geeignete Bewerber mit Berufslehre als Mechaniker würden auch angelernt.

Gerne orientieren wir Sie näher über die Möglichkeiten in unserem Betrieb.

Setzen Sie sich bitte zwecks Vereinbarung einer Besprechung mit uns in Verbindung.

Schoeller Textil AG, Kammgarnspinnerei
4552 Derendingen
Telephon 065 3 62 24

Ein Unternehmen der Schoeller-Gruppe

Betriebsleiter

Für ein bekanntes Unternehmen der **Nähgarn-Industrie** suchen wir einen versierten Betriebsleiter mit mehrjähriger Praxis in ähnlicher Stellung und guten Kenntnissen der Zwirnerei. Die verantwortungsvolle Aufgabe erfordert neben einer guten allgemeinen und technischen Ausbildung ausgesprochenes Organisationstalent, betriebswirtschaftliches Denken und die Fähigkeit, Menschen zielbewusst und nach neuzeitlichen Grundsätzen führen zu können.

Wir stehen Ihnen gerne für eine orientierende Besprechung zur Verfügung, unter Wahrung vollster Diskretion. Schreiben Sie uns dazu handschriftlich unter Kennnummer 781 an das



Institut für Angewandte Psychologie Zürich

Abt. Personalwahlberatung Merkurstrasse 20. 8032 Zürich



SPINNEREI
STREIFF AG
8607 AATHAL

sucht für Eintritt so bald als möglich einen

kaufm. Angestellten

für vielfältige Sekretariatsarbeiten, der Freude hat an selbständiger, abwechslungsreicher Tätigkeit in engem Kontakt mit der Direktion.

Sorgfältige Einführung und gute Arbeitsbedingungen im Zentralbüro direkt beim Bahnhof Aathal (ZH) werden geboten.

Richten Sie Ihre Bewerbung an

Spinnerei Streiff AG
8607 Aathal
Telephon 051 77 02 92
intern 14

Wir suchen zu baldigem Eintritt einen tüchtigen

Webermeister

für die Betreuung von Saurer-Buntautomaten. Kenntnisse in der Jacquardweberei sind erwünscht, jedoch nicht Bedingung.

Keine Schichtarbeit.

Wir bieten Ihnen die Möglichkeit einer selbständigen und verantwortungsvollen Mitarbeit.

Leistungsgerechte Bezahlung halten wir für selbstverständlich.

Bitte bewerben Sie sich bei

ZETAG AG
Weberei, Färberei, Ausrüstung
9213 Hauptwil TG
Telephon 071 81 11 04

Hier ist die Dauerstelle, die Ihnen zusagen wird.

Wir sind als gut fundiertes schweizerisches Unternehmen bekannt. Wir bieten Ihnen die Stelle eines

Ringspinnmeisters

in unserer modernen Baumwollspinnerei. Mit der Uebernahme einer Schichtabteilung erwartet Sie eine befriedigende und vielseitige Aufgabe.

Diese verantwortungsvolle und selbständige Stelle entspricht sicher Ihren Vorstellungen. Genau wie unsere fortschrittlichen Anstellungsbedingungen und Sozialleistungen. Auf Wunsch steht Ihnen eine neuzeitliche Wohnung zur Verfügung.

Wenn Sie diese Aufgabe anspricht, verlangen Sie unseren Personalchef, Herrn Ernst, Telephon 062 41 32 22. Er freut sich, Ihnen Ihren neuen Wirkungskreis zeigen zu können.



Weber & Cie. AG, 4663 Aarburg

Sind Sie ein initiativer und selbständig arbeitender

Patroneur(euse)

Richtung Jacquard

mit zeichnerischem Talent, Ideen und technischem Verständnis? Wenn ja, dann sind Sie unser neuer Mitarbeiter.

Wir sind eine modische Seidenstoffweberei und verkaufen unsere Produkte in der ganzen Welt.

- Verheiratetem Bewerber können wir eine komfortable Wohnung zur Verfügung stellen
- Sozialversicherungen
- Ausserdem haben wir einen betriebseigenen Personalbus Zürich—Obfelden und zurück.

Ihre telefonische Anfrage oder schriftliche Bewerbung erreicht uns unter

Stehli Seiden AG, 8912 Obfelden
Telephon 01 99 42 01, intern 38



Nicht verzweifeln,
in den «mittex» inserieren!

A textile screen printing firm in Southern Africa is interested in buying discontinued designs from textile printers in Switzerland. Designs should be suitable for hand-printing and preferably 2 to 3 colours.

Parties interested please write in English to Box 619 Zw Orell Füssli Publishing Ltd., P.O.B. 748, 8022 Zurich

AGM AGMÜLLER

CARDS JACQUARDS
TICKETS OFFSET

Als Schweizer Produzent von Steuermedien für **Textilmaschinen** suchen wir Initiativen

Assistenten unseres Verkaufs-Chefs

Wir bieten:

Ausserordentlich interessante, vorwiegend exportorientierte Tätigkeit, mit Aufstiegsmöglichkeiten.

Arbeitsgebiet:

Mitarbeit bei Werbe- und Marketingplänen, Einführung neuer Produkte, Besuch der in- und ausländischen Webereikundschaft.

Wir wünschen:

Geistige Beweglichkeit, Einsatz sowie gut fundierte Kenntnisse der deutschen, französischen und englischen Sprache, Alter ca. 30 Jahre.

Bitte senden Sie Ihre Bewerbungsunterlagen an die Geschäftsleitung der

AG MÜLLER+CIE
Bahnhofstrasse 21
8212 Neuhausen a/Rhf.
Tel. 053 211 21

Stoffel

Wir suchen für die Schlusskontrolle der fertigen Stoffe einen

Staber- oder Webermeister

ebenso einen

Ausrüstfachmann

für die Endabmusterung.

Wir bieten:

- zeitgemässe Entlohnung
- Dauerstelle mit Pensionskasse und Krankentaggeldversicherung
- gute Sozialleistungen
- Betriebsrestaurant

Bei der Wohnungssuche sind wir gerne behilflich.

Interessenten melden sich bitte bei



STOFFEL AG, 8754 Netstal
Telephon 058 5 19 61, intern 203

Wir suchen einen gut ausgewiesenen, erfahrenen

Disponenten

mit fundierten Branchenkenntnissen und Eignung für die Kreation von Uni-Schaftgeweben.

Wir bieten:

- verantwortungsvolle Position
- neuzeitliche Anstellungsbedingungen
- Sozialleistungen
- evtl. fabrikeigene Wohnung
- betriebseigenen Personalbus Zürich–Obfelden und zurück

Wir freuen uns, wenn Sie sich mit uns in Verbindung setzen.

Stehli Seiden AG, 8912 Obfelden
Telephon 99 42 01, intern 38

Wir suchen einen

Textiltechniker

als Assistenten des technischen Direktors.
Idealalter: 25–35 Jahre.

Aufgaben:

- Technische Ueberwachung
- Produktions- und Qualitätskontrolle
- Befassung mit der Entwicklung einer bedeutenden Textilfabrik
- Arbeits- und Zeitstudien
- Rationalisierung

Angebot:

- Aufstiegsmöglichkeiten
- Leistungsgerechte Entlohnung
- Sozialleistungen
- Wohnungsbeschaffung

Eintritt per sofort oder nach Uebereinkunft.

Offerten mit Photo und den üblichen Unterlagen sind erbeten unter Chiffre PV 902569-22 an
Publicitas AG, 8021 Zürich

Wir stellen Nylongewebe auf Rüti-C-Maschinen her. Unser Kader möchten wir mit einem jüngeren, tüchtigen

Textilmechaniker

ergänzen.

Gründliche Fachkenntnisse, Praxis und Organisationstalent sind unerlässlich.

Die Stelle ist überdurchschnittlich gut bezahlt.

Eine komfortable Wohnung kann besorgt werden.

Bewerbungen mit Zeugnisabschriften und Lohnansprüchen sind einzureichen an

J. Meier AG, Weberei, 8855 Wangen SZ

Planen Sie demnächst einen Stellenwechsel?

Wir suchen in unser Kaderteam in unsere modern geführte und guteingerichtete Bandweberei in der Nordwestschweiz einen qualifizierten, jüngeren

Textilkaufmann

Wir erwarten von Ihnen:

- textile und kommerzielle Praxis mit Abschluss an einer Textilfachschule und Verkaufserfahrung
- Kenntnisse der englischen, mit Vorteil auch der französischen und italienischen Sprache
- wenn möglich Erfahrung im Rechnungs- und Kalkulationswesen

Weitere Voraussetzungen sind:

- Beweglichkeit, Initiative und Durchsetzungskraft

Wir bieten Ihnen:

- eine ausbaufähige, selbständige Position in unserer Bandweberei mit Tätigkeit (inkl. Verkauf) im In- und Ausland

Wir wünschen eine langfristige Mitarbeit und bieten einem qualifizierten jungen Mann eine Lebensstellung mit zeitgemässer Honorierung und ausgebauten Sozialleistungen.

Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen (die wir selbstverständlich diskret behandeln) erreichen uns unter Chiffre T 03-103763 durch **Publicitas, 4000 Basel**



In unserer Abteilung **Nähzwirnverkauf** können wir Ihnen die Position des

Abteilungsleiters

offerieren, mit Aufstiegsmöglichkeiten zum

Verkaufsleiter (Marchandiser)

Die Tätigkeit umfasst keinen Aussendienst, trotzdem haben Sie einen regen telephonischen und schriftlichen Kontakt mit unseren Kunden. Sie tragen die Verantwortung für sämtliche Arbeiten, die den Verkauf betreffen. Die Aufgabe ist ausserordentlich vielseitig. Wir stellen sehr viele Spezialartikel her und exportieren in verschiedene Länder. Der zukünftige Stelleninhaber darf deshalb auch bei unserem oft lebhaften Betrieb die Uebersicht nie verlieren.

Erfahrung in einer ähnlichen Position und in der Branche sind für diese anspruchsvolle Aufgabe von grossem Vorteil. Einem geeigneten, fähigen Bewerber bieten wir einen selbständigen Posten bei vorzüglichen Anstellungsbedingungen und sehr guten Entwicklungsmöglichkeiten.

Fühlen Sie sich angesprochen? Dann richten Sie doch Ihre Bewerbung an die Personalabteilung der Firma

J. Dürsteler & Co. AG, Strumpf- und Nähzwirnfabrik
8620 Wetzikon, Telefon 01 77 06 14

Sport- und Freizeitbekleidung

Sind Sie der ideenreiche, modisch sowohl als textiltechnisch versierte **Strickerei/Wirkerei-Fachmann**, ca. 30jährig, der es fertig bringt, den Absatz von texturierten Garnen mit Weltruf durch kompetente Beratung der verarbeitenden Industrie weiter zu fördern?

Als

Schöpfer neuer Produkte

sollen Sie fähig sein, originelle und attraktive Kollektionen zu gestalten.

Die sehr selbständige Position setzt ein hohes Mass an Kreativität, Sicherheit in der Beurteilung des Modetrends in Europa und Uebersee und gründliche Kenntnisse der Fabrikationstechnik voraus.

Einem phantasiebegabten und initiativen Textilfachmann, der mit Begeisterung, Ueberzeugungskraft und Ausdauer neue Wege beschreitet, wird von bedeutendem schweizerischem Industriekonzern entwicklungsfähige Position zu interessanten Konditionen und Gelegenheit zu Auslandsreisen geboten.

Offerten mit den üblichen Unterlagen, unter Angabe der Kennziffer M 917, sind erbeten an

Dr. H. Schwing, Dipl. Ing. ETH

Konsulent für Organisation und Personalfragen

Auf der Mauer 17, 8001 Zürich Tel. (051) 47 73 47

Führende Weberei in der Ostschweiz sucht tüchtige

Webermeister Stoffkontrolleure Zettelaufleger Weber

- Fortschrittliche Bedingungen
- 3-Schichtbetrieb
- Eigene Kantine, Kinderkrippe, Wohnungen

Offerten bitte unter Chiffre 1153 Zt an
Orell Füßli Werbe AG, 8022 Zürich

+GF+

Brugg

Für unsere Abteilung Textilmaschinen suchen wir

Mitarbeiter für den Aussendienst

zur Inbetriebsetzung und Service von +GF+ schützenlosen Webmaschinen DSL.

Für die Ausübung dieser abwechslungsreichen Tätigkeit ist eine abgeschlossene Berufslehre als Mechaniker oder Maschinenschlosser unbedingt notwendig. Die Absolvierung einer Textildachschule ist erwünscht.

Bevor Sie Ihre eigentliche Arbeit aufnehmen, werden wir Sie in unserer modernen Maschinenfabrik im Rahmen einer Ausbildung mit dem Aufbau und der Arbeitsweise unserer schützenlosen Webmaschine vertraut machen. Nachher wird Sie Ihre Tätigkeit als Inbetriebsetzungs- und Service-spezialist mehrheitlich ins Ausland führen.

Interessenten, die sich durch eine Stelle mit vielen Auslandsaufenthalten angesprochen fühlen, bitten wir, ihre Bewerbung mit Lebenslauf und Zeugniskopien an unsere Personalabteilung zu senden.

Georg Fischer AG. Brugg

AROVA

das moderne Textil- und Kunststoff-Unternehmen
(am Rande der Stadt Schaffhausen)
sucht für die Chemiefaserspinnerei je einen

Karderie- und Spinnereimeister

Die hohen Ansprüche, die technologisch und qualitativ an unsere Teppichgarne gestellt werden, verlangen entsprechende Eignung und Fähigkeiten. Wir stellen uns deshalb neue Mitarbeiter in unserem Betriebskader vor, die als Voraussetzungen mitbringen:

- Berufsausbildung als Mechaniker oder Maschinenschlosser
- Praxis als Monteur oder Erfahrung in der Textilindustrie, vorzugsweise Kammgarnspinnerei
- Bereitschaft zum Einsatz als verantwortlicher Leiter einer Schicht
- persönliche Integrität und Führungseigenschaften

Interessenten bitten wir, eine Kurzbewerbung an unseren Personalchef, Herrn W. Wiesendanger, zu richten. Er ist auch gerne zu näheren Auskünften bereit.

AROVA SCHAFFHAUSEN AG

8200 Schaffhausen



AROVA – ein Heberlein-Unternehmen

Wir suchen für unseren modernen und vielseitigen Betrieb

Webermeister Zettelaufleger Weber(innen)

- Gutbezahlte Dauerstelle
- Fortschrittliche Bedingungen
- Weitgehende Selbständigkeit

Bitte schreiben oder telefonieren Sie uns, damit wir eine unverbindliche Besprechung vereinbaren können.

Weberei Sirmach, 8670 Sirmach
Telefon 073/261111



Steckvorrichtungen Han



- Isolierkörper aus schlagfestem, glasfaserverstärktem Formstoff
- Klemmfreies Stecken, gleichmässige elektrische und mechanische Beanspruchung der Kontakte
- Kontakte für Schraub-, Löt- oder Crimp-Anschluss
- Umfangreiches Programm mit strahlwasserdichten, verriegelbaren Gehäusen aus Al-Druckguss

Baureihe	Han E	Han Hv E	Han Hs B
Kontaktzahl	6-48+E	3-32+E	6+E
Nennstrom	16 A	16 A	35 A
Nennspannung	380 V	500 V	380 V
Prüfspannung	3 kV	3 kV	3,5 kV

- Han E SEV-geprüft
Han Hv E CSA-geprüft
- Werkzeuge für HARTING-Sechskant- und BUCHANAN-Vierkerb-Crimpung erhältlich
- Ab Lager Zürich lieferbar
- Verlangen Sie Beratung und Dokumentation

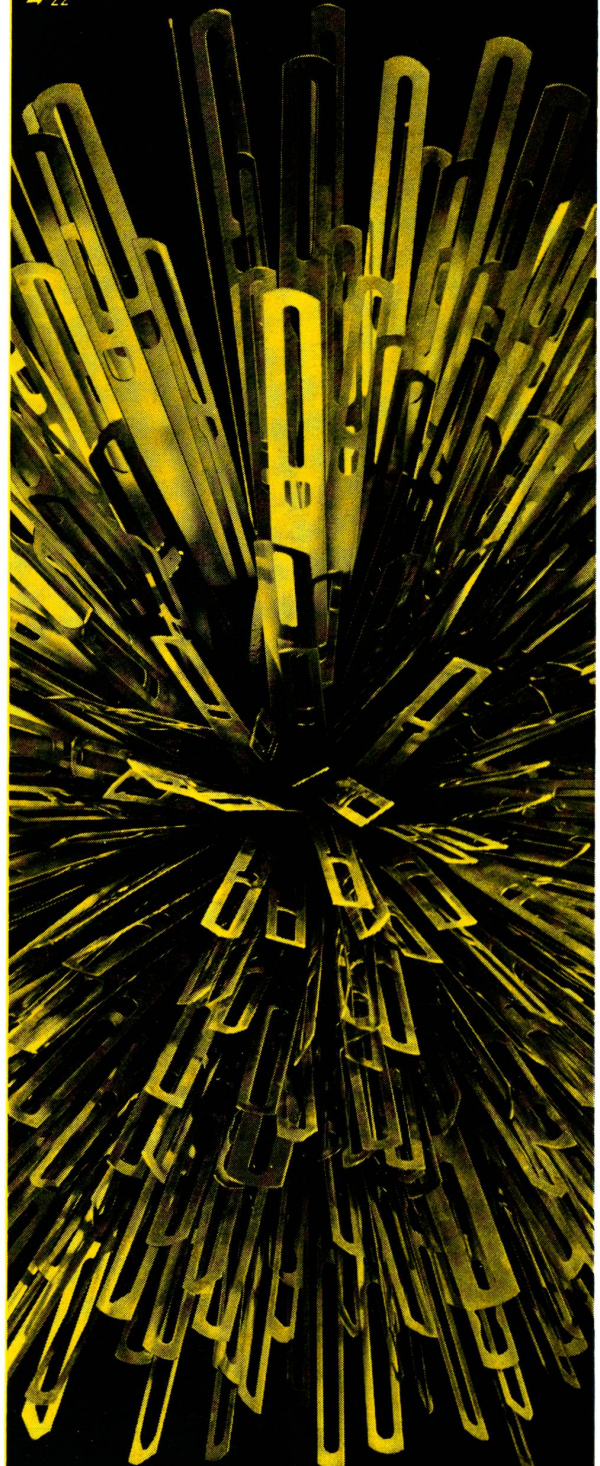
Interelectronic

Interelectronic E. Oertli, Kirchenweg 5
8032 Zürich, Tel. 051/34 84 47

Fröhlich

Farbige Lamellen helfen organisieren

4v22



E. Fröhlich AG CH-8874 Mühlehorn

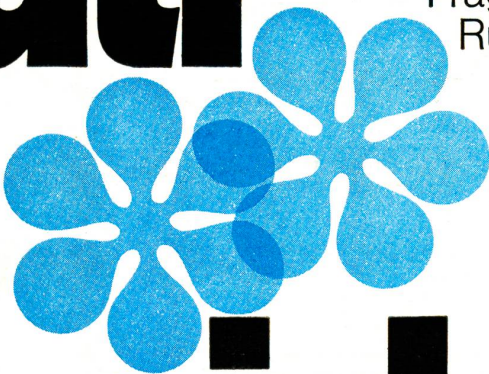
**Webmaschinen
mit 
Webschützen?**

**Webmaschinen
 ohne
Webschützen?**

Rüti liefert Webmaschinen für
jedes Fabrikationsprogramm.
Für Stapel- und
Spezial-
artikel,
schwere
und
leichte

Gewebe. Ein- und mehrschüs-
sig. Mit Exzenter-, Schaft- und
Jacquardmaschinen. Mit oder
ohne Schützen... welches
System wird in Ihrem Fall
erfolgreich sein?

Fragen Sie Rüti.
Rüti ist objektiv,
weil Rüti
beides hat.

**Rüti
hat 
beides**

d. 71.3P

+GF+ TEXTILMASCHINENGRUPPE RÜTI
Maschinenfabrik RÜTI AG CH-8630 Rüti ZH Schweiz