

**Zeitschrift:** Mittex : die Fachzeitschrift für textile Garn- und Flächenherstellung im deutschsprachigen Europa  
**Herausgeber:** Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten  
**Band:** 78 (1971)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Der überforderte Vorgesetzte  
**Autor:** Vytrisal, F.L.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-677559>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 28.04.2026

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

## Der überforderte Vorgesetzte

Wir alle kennen ihn, den überlasteten Chef: Er weht durch die Räume, hetzt von einem Arbeitsplatz zum andern, sprudelt Wünsche, Anweisungen und Befehle hervor. Er möchte überall zur gleichen Zeit sein, alle Mängel ausschalten und jede Panne verhindern. «Alles sollte ich selber tun, sonst wird es nichts!», stöhnt er oft — und wundert sich nicht selten, dass trotz seines unermüdlichen Einsatzes die Fehler sich häufen, Aufregungen und Auseinandersetzungen wachsen und er nach und nach den grossen Ueberblick verliert. Sein Alltag wird zum Karussell der Ueberforderung: Je mehr er sich jagt, desto lückenvoller werden seine Handlungen — und immer mehr Aerger und Eile ist die Folge. Das hat schon so manchen Vorgesetzten in die Verzweiflung getrieben und nicht selten wird hier der Keim zum Nervenzusammenbruch oder zum Herzinfarkt gelegt. Natürlich fehlt es uns nicht an Begründungen für unsere Situation: Die Hast der Zeit, die unzuverlässigen Mitarbeiter, der Personalmangel, die anspruchsvollen Kunden und manches andere. Den eigentlich Schuldigen jedoch sehen wir nicht oder wollen ihn nicht sehen: Uns selbst. Viele Vorgesetzte ignorieren nämlich, dass ihr Seufzer: «Was ich nicht selber tue, ist nicht richtig gemacht!» durchaus kein Lob ihrer Fähigkeiten darstellt, sondern ein Zeugnis organisatorischen Versagens. Denn es ist weder Sinn noch Zweck des Vorgesetztentums, so oft als möglich sein Können unter Beweis zu stellen. Es mag zwar ein erhabenes Gefühl geben, überall sein Licht leuchten zu sehen und seine Ueberlegenheit zu demonstrieren — aber wenn wir dadurch gleichzeitig nicht mehr Herr unserer Zeit bleiben, sind wir in Wahrheit der Unterlegene. Selbstverständlich gibt es darauf die üblichen Entgegnungen: «Meine Leute kann man nicht unbewacht lassen!» — «Mein Personal begreift die einfachsten Dinge nicht!» — «Unter meiner Belegschaft gibt es keine selbständigen Denker!» Mit solchen und ähnlichen Pauschalvorurteilen versperren wir uns den Weg. Ohne Zweifel gibt es so manche stupide Mitarbeiter. Aber die meisten können doch etwas mehr, als wir ihnen zutrauen — sofern sie richtig angefasst werden. Genau das ist unsere Aufgabe. Freilich lässt diese sich nicht dadurch erfüllen, dass wir morgen zu dem einen sagen: «Sie arbeiten ab heute selbständiger!» und zum andern: «Sie übernehmen jetzt mehr Verantwortung!» Das würde nur mit bösen Ueberaschungen und Enttäuschungen enden.

Jede Aenderung, Verbesserung und Organisation muss bei uns beginnen: Sehen wir uns jeden neuen Auftrag genau an und akzeptieren oder versprechen wir nur den Zeitpunkt, der sich nach Lage der Dinge ohne Ueberstürzung einhalten lassen wird. Das verstimmt auch den eiligsten und drängendsten Auftraggeber weniger, als wenn wir einen Blitztermin einräumen und diesen hinterher verschieben müssen. Ueberlegen wir dann, welcher Mitarbeiter sich auf Grund seiner Vorbildung, Erfahrung und Fähigkeiten am besten für die Aufgabe eignet. Schwierigere Aufträge gehen an zuverlässige Mitarbeiter, einfache dagegen an die sich weniger anstrengenden «Pflichterfüller». Allerdings müssen wir bei dieser Beurteilung unserer Leute vorsichtig sein, denn so manches interessenlose Belegschaftsmitglied hat vielleicht nur «abgeschaltet», weil wir ihn durch Unduldsamkeit, ständige Eile oder ungerechte Kritik vor den Kopf gestossen haben. Probieren wir es deshalb mit jedem Mann von neuem. Erklären wir ihm aber alle Aufträge, die ausserhalb seiner Routine liegen, mit betonter Ruhe, klar gliedert und vollständig und

lassen wir ihn zum Schluss das Wesentliche kurz repetieren. Nur so kommen Unterweisungslücken, Missverständnisse und Zweifel des Mitarbeiters zum Vorschein und können behoben werden, bevor sie zu einem Fehler führen. Bringt einer Verbesserungsvorschläge oder fachliche Einwände vor, so dürfen wir diese keinesfalls aus falschverstandenen Autoritätsgefühl ignorieren oder gar lächerlich machen. Denn ein Vorgesetzter, der verlangt, dass alle Anordnungen grundsätzlich widerspruchlos entgegengenommen und ausgeführt werden, hat es sich selbst zuzuschreiben, wenn seine Leute jede persönliche Initiative verlieren und sich auf ein stupides Ausführen der Anordnungen beschränken — gleichgültig, ob darin Mängel enthalten sind oder nicht. Es lohnt sich deshalb immer, nach der Ansicht des Mitarbeiters zu fragen. Berechtigten Widerspruch und begründete Einwendungen akzeptieren wir ohne langes Winden und Wenden, Unzutreffendes dagegen widerlegen wir sachlich und überzeugend. Das vermittelt jedem Belegschaftsmitglied das Gefühl, dass er ernst und für voll genommen wird, und dieses Bewusstsein des eigenen Wertes spornt ihn zu Leistungen an, die sonst unterbleiben würden.

Und nun gehen wir noch einen mutigen Schritt weiter. Wir müssen uns von allen einfachen Aufgaben und Tätigkeiten befreien, um mehr Zeit für wesentlichere Belange zu finden. Versuchen wir deshalb, zu einem objektiven Urteil über die fachlichen und menschlichen Eigenschaften jedes Mitarbeiters zu kommen und überlegen wir, wo seine Stärken und Schwächen liegen. Wägen wir sorgfältig ab, welche Verantwortung dem Einzelnen sofort oder nach einer gewissen Anleitung und Vorbereitung übertragen werden könnte. Im Zweifelsfall studieren und testen wir den Mitarbeiter — aber so unmerklich wie möglich —, bis wir herausfinden, welche Beschäftigung ihm besonders liegt oder für welchen Platz er speziell geeignet ist. Dorthin stellen wir ihn und übertragen ihm in vorsichtiger Dosierung immer mehr Selbständigkeit innerhalb seines Bereiches.

Natürlich dürfen wir bei allen unseren Bemühungen keine Wunder erwarten. Für den Anfang müssen wir sogar mit einer härteren Belastung rechnen als bisher, da wir uns ja zusätzliche Einweisungsarbeiten aufgebürdet haben und ausserdem an allen Fortschritten ein anteilnehmendes Interesse zeigen müssen. Trotzdem wird sich schon nach wenigen Tagen die erste Entlastung fühlbar machen. Nutzen wir sie, um noch den wesentlichsten Schritt zu tun. Den Begriff «unersetzlich» darf es jetzt in unserem Wortschatz nicht länger geben. Kein Mensch ist das nämlich — auch wir nicht! Diese bittere Pille, die zweifelsohne unserer Eigenliebe weh tut, müssen wir konsequent schlucken. Nehmen wir also nach eingehenden Ueberlegungen und Beobachtungen, nach einigen Prüfungen und Probelastungen unseren besten Mann und bilden und schulen wir ihn mit Geduld, Ausdauer und Ueberzeugung zu unserem Stellvertreter. Unsere Aussicht auf Erfolg vergrössert sich, wenn wir dem auserwählten Mitarbeiter aufrichtig und vertrauensvoll begegnen, ihn nach und nach ohne Gönnerhaftigkeit und Rückhalte in unsere Arbeit einweihen, ihn tatsächlich so oft als möglich zu unserem vollberechtigten Beauftragten einsetzen und ihn dabei niemals als «Sündenbock» und «Prügelknaben» benutzen. Er wird uns dann sehr bald nicht nur wesentlich entlasten können, sondern vor allen Dingen auch einspringen, wenn wir notgedrungenermassen einmal abwesend sein müssen oder durch Krankheit und Urlaub fehlen.

Auf diese Art und Weise befreien wir unsere Leute immer stärker durch ihr Hineinwachsen in die Selbstverantwortung

von dem hetzenden Kleinkram des Alltags. Wir stehen dann endlich dort, wo wir eigentlich schon immer hätten stehen sollen: Auf dem Podest des Vorgesetzten, der alles überblickt und es daher souverän lenken und leiten kann. Wir haben nun die Ruhe und Ausgeglichenheit, um bei aussergewöhnlichen Vorfällen aussergewöhnliche und trotzdem richtige Entscheidungen zu treffen. Wir finden die Zeit und die Sicherheit, um für jede überdurchschnittliche Leistung eines Mitarbeiters ein anspornendes Lob auszusprechen und Uebermut oder Leichtsinns durch einen wohl dosierten, sachlichen und gerechten Tadel zu dämpfen. Wir lernen, die Leistungen, alle Hilfsmittel und gegebenenfalls Maschinen immer besser einzuschätzen und produktiver einzusetzen. Stauungen und Leerläufe verschwinden. Und bald wird sich darüber hinaus die eine oder andere ruhige Stunde finden, die wir bewusst der Qualitätsverbesserung oder der Arbeitsvereinfachung und Rationalisierung widmen dürfen – lauter Aufgaben, die für den Erfolg und die Zukunft unseres Betriebes weitaus wichtiger sind, als zweitrangigen Tätigkeiten nachzulaufen, die von richtig geleiteten Mitarbeitern ausgeführt werden können. Und damit haben wir ein schöpferisches Perpetuum mobile in Bewegung gesetzt: Je mehr wir organisieren, desto mehr Zeit bleibt uns übrig; und je mehr Zeit uns übrig bleibt, desto mehr können wir wiederum organisieren.

Aber unsere Massnahmen ziehen noch weitere Kreise. Verantwortungsgefühl, Selbständigkeit und persönliche Initiative innerhalb seines Bereiches formt aus jedem Mitarbeiter in relativ kurzer Zeit einen ganz neuen Menschen. Er fühlt sich nicht mehr als ein kleines Rädchen im Getriebe, sondern als wichtiges Glied einer Kette. Aus abgestumpften «Ja»-Sagern werden mündig denkende Mitarbeiter. Ihre bisher oft vorhandene Arbeitsunlust macht einer gesunden Einsatzbereitschaft Platz. Mängel und Fehler schrumpfen von Tag zu Tag. Aerger und Reibungsflächen verringern sich. Qualität und Leistung steigen. Ein gesundes Vertrauensverhältnis, ohne Kommandoton, aber auch ohne Jovialität, setzt sich durch. Die Betriebstreu wird grösser, der Krankenstand sinkt. Nie mehr muss der Vorgesetzte durch einen drängenden, beklemmenden Alltag sich hetzen. Er hat die Last und das Wohl seiner Abteilung oder des Betriebes auf die Schultern aller verteilt. Das verbindet und schweisst zu einer ausgeglichenen und fruchtbaren Betriebsgemeinschaft zusammen.

F. L. Vytrisal

Durch Streiks gingen der amerikanischen Wirtschaft im Jahre 1970 62 Millionen Arbeitstage verloren. Das ist die höchste Einbusse seit 1959, wo 69 Millionen Arbeitstage infolge von Streiks abzubuchen waren.

## Personalbeschaffung im ausgetrockneten Arbeitsmarkt

Der Mangel an Arbeitskräften hat seit der Einführung der Globalplafonierung im März 1970 ein noch nie dagewesenes Ausmass angenommen. Der Kampf um die Mitarbeiter hat inzwischen zu ungewöhnlichen Auswüchsen geführt. Mit jedem Mittel – Angeboten jeder Art, professionellen Abwerben, Einsatz riesiger Mittel, Kopfprämien usw. – versucht man, Arbeitskräfte an sich zu ziehen. Die Folgen davon sind eine verschärfte Fluktuation der Arbeitskräfte mit Produktivitätseinbussen und die starke inflationäre Drehung der Lohn/Preisspirale. Ende 1970 betrug die Teuerung gegenüber dem Vorjahr über 5%.

Langfristig gesehen wird sich dieses Rennen nach den Arbeitskräften totlaufen und jeder Betrieb muss heute längerfristige Massnahmen planen und einleiten, um den unerlässlichen Personalbestand zu sichern. Schon bisher hat man mit Rationalisierung und Automatisierung grosse Anstrengungen unternommen, um mit einem Minimum an Arbeitskräften auszukommen. Umso mehr hängt der Lebensfaden der Unternehmen an der Erhaltung dieses knappen minimalen Personalbestandes.

An einer Pressekonferenz des VATI über das Thema «Personalbeschaffung im völlig ausgetrockneten Arbeitsmarkt» sprachen Hermann Bühler-Müller, Winterthur, und E. Hasler, Schaffhausen, über Mittel und Wege, sich auch unter den geschilderten, ausserordentlich schwierigen Umständen in Zukunft genügend Personal zu beschaffen bzw. das vorhandene Personal dem Betrieb zu erhalten.

Hermann Bühler-Müller, Delegierter des Verwaltungsrates der Firma Hermann Bühler & Co. AG, Spinnerei in Winterthur, betonte einleitend, dass als Folge der Verknappung auf dem Arbeitsmarkt die Löhne lawinenhaft im Anschwellen seien. «Ertragsstarke Firmen werden dieser Entwicklung ohne grosse Sorgen entgegensehen. Ertragsschwache Betriebe sind hingegen in grosser Gefahr. Wer keine genügende Rendite erzielt, wird keine ausreichenden Löhne zahlen können; das Personal wandert ab, die Firma geht zugrunde! Die sehr kapitalintensive Textilindustrie steht in dieser Beziehung unter einem ganz besonderen Zwang. Die enormen Investitionskosten der modernen Maschinen bewirken eine extreme Ausnützungsabhängigkeit der Fabrikationskosten. Das heisst simplifiziert: Stillstände zufolge Personalmangel kosten derart viel, dass sie um jeden Preis vermieden werden müssen.»

Von diesen grundlegenden Feststellungen ausgehend, formulierte der Referent das Hauptziel, das heute eine Textilfirma haben muss: Die Steigerung der Ertragskraft und die rasche Realisierung der möglichen Personaleinsparungen. Die modernen Anlagen mit ihrer sehr hohen Produktivität bieten unter den heutigen Verhältnissen ausserordentliche Vorteile. Von höchster Wichtigkeit dabei ist das Mass der Kapazitätsausnützung. Die Ertragslage einer modernen Spinnerei ist weitgehend eine Funktion der erzielten Laufdauer. Alle unternehmerischen Bemühungen müssen darauf ausgerichtet werden, mit einem möglichst modernen Maschinenpark ein Maximum an Laufstunden zu leisten. In diesem Zusammenhang ist auch die Schaffung der Produktionsprogramme und deren Ausrichtung auf die technischen Mög-