

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

**Herausgeber:** Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

**Band:** 78 (1971)

**Heft:** 1

**Artikel:** Personalbeschaffung im ausgetrockneten Arbeitsmarkt

**Autor:** Rudin, H.

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-677560>

### **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>**

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 Leichtsinn durch einen wohldosierten, sachlichen und gerechten Tadel zu dämpfen. Wir lernen, die Leistungskräfte, 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 Betriebstreue 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 schweist 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 Abwerbern, Einsatz riesiger Mittel, Kopfprämien usw. — versucht man, Arbeitskräfte an sich zu ziehen. Die Folgen davon sind eine verschärzte 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 V ATI 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 Anschwollen 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 Ausnutzungsabhängigkeit 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-

lichkeiten überagend wichtig. Hermann Bühler sagt voraus, dass wir mit Sicherheit annehmen dürfen, die Textilindustrie werde in Zukunft mit weniger Personal mehr produzieren. In 10–15 Jahren dürfte zum Beispiel in der Spinnerei eine nahezu vollautomatische Fertigung möglich sein. Ein Beispiel aus der Firma des Referenten: Der Betrieb produziert 1970 pro Arbeitsstunde ca. 45% mehr Garn als im Jahresschnitt 1967. Mit folgenden eindrücklichen Worten schloss der Referent: «Die Messer der Textilindustrie im Kampf um das Personal sind nur stumpf, wenn wir nicht den Mut haben, sie scharf zu schleifen.»

Direktor E. Hasler, Mitglied der Konzernleitung des Heberlein-Konzerns, betonte einleitend, man müsse endlich einmal das Vorurteil, die Textilindustrie sei veraltet, beseitigen. Heute ist die Textilindustrie technisch weitgehend mit denjenigen Anlagen ausgestattet, die dem modernsten Stand der Technik entsprechen, und sie hat sich auch technologisch auf die neuen synthetischen Fasern umgestellt. Stark automatisierte Anlagen mit elektronischen Steuerungen und hochrationalisierte innerbetriebliche Transportanlagen für die Rohstoffe sind in der Schweiz keine Seltenheit mehr. Gleichzeitig hat sich eine vermehrte Spezialisierung durch Sortimentsbereinigungen eingestellt. Die schweizerische Textilindustrie hält in bezug auf die Gestaltung der Arbeitsplätze den Vergleich mit anderen Industrien und mit dem Gewerbe aus. Sie hat auf dem Arbeitsmarkt heute dieselben Probleme wie alle anderen Sparten der Industrie und des Gewerbes.

Im völlig ausgetrockneten Arbeitsmarkt kommt es unter anderem – regionale oder lokale Unterschiede müssen natürlich berücksichtigt werden – auf folgende Faktoren an:

Erstens müssen die Verdienstmöglichkeiten unbedingt den allgemeinen Konkurrenzverhältnissen auf dem Arbeitsmarkt entsprechen. Rationalisierung, Automatisierung und Spezialisierung des Sortiments werden es den meisten Firmen ermöglichen, konkurrenzfähige Löhne zu zahlen.

Zweitens muss die Struktur des Arbeitsentgeltes sinnvoll aufgebaut sein. Dazu gehört eine gute Arbeits- und Leistungsbewertung sowie in wohlabgewogener Abstimmung die Zulagen für Schicht und Ueberzeit, Kinder- und Familienzulagen, Dienstalters- und persönliche Lebensalters-Komponenten, Pensionskasse, Krankenkasse, Ferienregelung und Unfallversicherung.

Drittens sind die Leistungen der betrieblichen Infrastruktur von grosser Bedeutung wie zum Beispiel Wohnungsbau, Kantine, Kinderhort, Sportanlagen, Sprachkurse, Personaltransporte, Ueberkleider-Service, Arbeiter-, Meister- und Kaderschulung usf.

Besondere Probleme hat die Textilindustrie bei der Schichtarbeit. Die teuren Arbeitsplätze erfordern eine hohe Kapazitätsauslastung und eine kurze Abschreibungsdauer. Die gesetzlichen Bestimmungen der Schichtarbeit sind in der Schweiz hemmender als in andern europäischen Ländern und speziell auch als in den Vereinigten Staaten.

An dieser Pressekonferenz kam mit grosser Deutlichkeit die optimistische Sicht der beiden Referenten zum Ausdruck, es werde den modern und dynamisch eingestellten Textilfirmen möglich sein, sich auch in Zukunft das nötige Personal zu beschaffen. Die Zukunftschancen seien mindestens so gut wie die anderer Industriezweige.

Dr. H. Rudin

## Stellenwahl und Stellenwechsel

«Wenn jemand mit seiner gegenwärtigen Stelle unzufrieden ist, dann wechselt er seine Stelle.» Das ist die weitestverbreitete, allgemeine Theorie zur Erklärung des Stellenwechsels. Man kann nicht sagen, dass sie falsch ist. Aber die Formulierung ist ungenau und deshalb häufig unzureichend zu der Erklärung von Arbeitnehmerfluktuationen. Noch weniger kann man damit den Stellenwechsel einer bestimmten Person voraussagen. Denn es gibt viele, welche die Stellen wechseln, obwohl sie eigentlich damit zufrieden sind. Es muss also Faktoren geben, die solche Personen von ihrer gegenwärtigen Stelle wegziehen. Anderseits sind viele Arbeitnehmer mit der gegenwärtigen Stelle unzufrieden und bleiben trotzdem an diesem Arbeitsplatz. Offenbar gibt es Faktoren, die die Unzufriedenheit mit der Stelle aufheben oder diesen Arbeitnehmer einfach dazu zwingen, diese Unzufriedenheit zu ertragen.

Hier soll nun die oben genannte Theorie differenziert werden:

Unter welchen spezifischen Bedingungen führt Unzufriedenheit zu Stellenwechsel?

Welche andere Faktoren – ausser Unzufriedenheit – fördern oder verhindern den Stellenwechsel?

### Eine Theorie des Stellenwechsels

Es wird hier folgende These vertreten:

Ob jemand seine Stelle wechselt oder nicht, hängt mindestens von vier Faktoren ab:

- A) von Belohnungen und Kosten, die er im und durch den Betrieb erfährt
- B) von den Erwartungen bezüglich Veränderungen dieser Belohnungen oder Kosten in der Zukunft
- C) von der Beurteilung anderer Betriebe, bei denen er eventuell Arbeit finden könnte
- D) von den materiellen und nichtmateriellen Kosten, die der Stellenwechsel an sich für ihn bedeutet.

#### A) Belohnung und Kosten

Dass jeder Betrieb seinen Arbeitnehmern Belohnungen vermittelt, ist ein üblicher Gedankengang. Meistens denkt man dabei an den Lohn. Diese Art von Belohnung wird wahrscheinlich von den meisten Arbeitnehmern als solche bewusst erfahren. Sie ist aber nicht die einzige und in diesem Zusammenhang wahrscheinlich auch nicht die einflussreichste. Neben Sozialleistungen sind auch als Belohnung erwähnenswert: Nette Kollegen, ein verständiger Chef, moderne Maschinen, ein Arbeitsraum mit guter Lüftung, ein Spannteppich im Büro usw.

Diese Aufzählung zeigt sehr gut, dass die Belohnungen nicht durch einfache Zählungen gemessen werden sollten: etwa