

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

**Herausgeber:** Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

**Band:** 79 (1972)

**Heft:** 3

**Rubrik:** Weiterbildung

### **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:** 13.01.2026

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

# Weiterbildung

## Aus- und Weiterbildung von Führungskräften

### Die Problemstellung

Vor kurzem wurde dem Verfasser während eines Führungsseminars von einem Teilnehmer gesagt: «Was wir hier besprechen ist sehr interessant und nützlich, aber warum hat man uns das eigentlich nicht schon in der Schule beigebracht?» Die Frage hat — mindestens in bezug auf die Hochschulausbildung — zweifellos ihre Berechtigung. Ob daraus ein Vorwurf zum Beispiel an die Hochschulen abgeleitet werden darf und ob eine «führungstechnische Grundausbildung» das heute auch in Europa als lebenswichtig erkannte *Problem des Managements* lösen würde, ist allerdings diskutabel. Offenbar entsteht eben ein echtes Bedürfnis, sich mit Führungsproblemen auseinanderzusetzen, im allgemeinen erst bei Personen, die schon einige Zeit in der Praxis stehen.

Eine grundsätzliche Fragestellung lautet also zunächst einmal: Aus- oder Weiterbildung? Die Antwort ist einfach: Aus- und Weiterbildung, wobei unseres Erachtens der Akzent sehr auf der *Weiterbildung* liegt. So wie Fachwissen laufend verbessert und periodisch erneuert werden muss, sollte auch führungstechnisches Wissen und Können laufend vermittelt, erworben, entwickelt und verbessert werden. Zu Recht wird deshalb immer mehr erkannt, dass es sich um eine *permanente Aufgabe* handelt, die einerseits von den Unternehmungen und ihren Führungskräften selbst angegangen und andererseits von qualifizierten Institutionen übernommen und bewältigt werden muss. Damit wären die Fragen «wann und wo Management-Probleme behandeln?» kurz aufgeworfen und grob beantwortet: Immer. Und: Im Unternehmen selbst sowie durch Institutionen, die in der Lage sind, modernes Führungswissen und -verhalten auf moderne Weise zu vermitteln.

Damit gelangt man noch zur Frage, wie dieses Wissen und zweckmässige Verhalten vermittelt werden soll. Manager — im weitesten Sinn zu verstehen, das heisst auf allen Stufen — sind teure Kräfte und müssen ihre Zeit gut ausnützen. Es kommen also wohl nur noch Methoden in Frage, bei denen das Prinzip des *aktiven Lernens* im Vordergrund steht, bei welchen also die Führungskräfte und Nachwuchsleute zur aktiven und produktiven Teilnahme am Lernprozess motiviert werden: Zielgerichtete Diskussion, Seminare, Fallstudien, Problemlösungs- und Entscheidungstraining, Gruppenarbeit, Management Games usw. Solche aktiven Methoden bedingen ein starkes Mitmachen und beschleunigen somit den Lernprozess ganz wesentlich, stellen allerdings auch an die Übungsleiter, die dann nicht mehr Referenten oder Dozenten im konventionellen Sinn sind, hohe Anforderungen.

### Was ist Management, Führungstätigkeit?

Um was geht es nun bei der Ausübung des Managements, bei der «Führungstechnik», bei den Tätigkeiten

von Führungskräften im Rahmen einer Unternehmung? Es scheint angebracht, vorerst eine andere, scheinbar banale Frage aufzuwerfen: Was ist eigentlich eine Unternehmung? Die Antwort ist keineswegs einfach. Man wird finden, dass die Meinungen erheblich auseinandergehen und dass zum Beispiel die klassische Betriebswirtschaft lange Zeit nicht in der Lage war, eine überzeugende Definition des Begriffs «Unternehmung» zu geben, da man zum Teil von Annahmen ausging, die der Wirklichkeit nicht gerecht wurden. Erst in neuester Zeit hat man es verstanden, sich ein realistisches Bild zu formen. So ist vor allem von Prof. Dr. H. Ulrich und Mitarbeitern\* das Wesen der Unternehmung sinnvoll und wirklichkeitsgerecht beschrieben worden. Danach wäre sie aufzufassen als ein komplexes, zielorientiertes, offenes System, in welchem Steuerungs-, Regelungs- und Anpassungsvorgänge sowie Kommunikation und Information von zentraler Bedeutung sind. Das Unternehmen hat also einen sehr dynamischen Charakter und wird damit zu einem *kybernetischen System*\*\*.

Überlegungen solcher Art können hier natürlich nur angedeutet werden; wir sind indessen überzeugt, dass sie in Zukunft von schnell wachsender Bedeutung sein werden. Jedenfalls scheinen sie uns eine der Voraussetzungen zu sein, um die Tätigkeiten und Aufgaben von Chefs, Führungskräften, Vorgesetzten immer besser erkennen und beschreiben zu können. Im Rahmen des oben angetönten lebendigen Systems «Unternehmung» müssen sie also an seiner sinnvollen Gestaltung mitwirken, indem sie vor allem

- zielgerichtet und systematisch denken und handeln,
- Probleme unvoreingenommen angehen, richtig erkennen und lösen, also zweckmässige Entscheidungen treffen oder vorbereiten können,
- die zentrale Bedeutung von Kommunikation und Information erfassen und entsprechend handeln.

In ihrem eigenen Aufgaben- und Verantwortungsbereich wird eine Führungskraft die zur Erbringung der von ihr erwarteten Leistung erforderlichen Ergebnisse erreichen durch zielgerichtetes Planen und Organisieren, richtiges Kontrollieren und — last but not least — sinnvollen Einsatz und richtige Führung der Mitarbeiter.

### Führungslehre

Damit kommen wir zur Kernfrage: Was soll eine *Führungslehre* vermitteln? Zunächst eine einschränkende Bemerkung. Mit der Verwendung von Begriffen wie «Führungslehre», «Unternehmenslehre» soll nicht der Eindruck erweckt werden, solche Lehren lägen bereits in fertiger Form vor, zum Beispiel als allgemeingültige, umfassende, «ab Lager» lieferbare Modelle. Forschung und Wissenschaft der Unternehmensführung stehen noch vor vielen ungelösten Problemen, dementsprechend auch die Lehre.

\* Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System (Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre), Bern 1968.

\*\* Vgl. z. B. Dubach, P., Die Kybernetik als theoretische, praktische und interdisziplinäre Wissenschaft, Industrielle Organisation, 38 (1969) Nr. 7.

Es kann sich also nur darum handeln, einige grundsätzliche Ueberlegungen anzustellen sowie anhand von zwei typischen, konkreten Problemen zu zeigen, wo heute besondere Schwierigkeiten liegen und wie sie bewältigt werden könnten.

Erstens: Von einer Führungskraft erwartet man *Können*, und Können setzt sich zusammen aus *Wissen* und richtigem *Verhalten*. Es kann sich aber nicht nur um die Vermittlung von führungstechnischem «Fach- und Detailwissen» handeln oder um die davon getrennte Förderung des richtigen Verhaltens. Beides gehört zusammen; es muss also der Führungslehre sozusagen um die Förderung des richtigen Verhaltens gehen, damit ein übersichtliches und zusammenhängendes Wissen erworben werden kann, und zugleich um ein Vermitteln des Wissens um ein richtiges Verhalten.

Zweitens, anknüpfend an das Vorerwähnte: Der «*Beruf des Chefs*» existiert als etwas weitgehend *Lehr- und Lernbares*. Es ist immer wieder überraschend, in Diskussionen und Gesprächen feststellen zu müssen, dass über diesen Punkt sehr unklare Meinungen bestehen. Die traditionelle Auffassung, zum Chef müsse man eben geboren sein, herrscht immer noch vor. Fragt man nach einem Verzeichnis solcher angeborenen Führungsgaben und -eigenschaften, so gerät man rasch in einen bunten Katalog, in welchem ein wildes Durcheinander von angeborenen Eigenschaften, erworbenen und entwickelten Persönlichkeits- und Erfahrungswerten sowie von durch Lernvorgänge entstandenen Erkenntnissen, also Wissen, herrscht. Sicher wird zum Beispiel ein verschlossener, unbeweglicher, voreingenommener Mensch keine allzu grossen Chancen haben, eine gute Führungskraft zu werden. Wenn man aber akzeptiert, dass sich führungsmässiges Können im wesentlichen aus Wissen und richtigem Verhalten ergibt, dass ferner richtiges Verhalten auch wieder auf Erkenntnissen, Erfahrungen und nur zu einem Teil auf angeborenen Eigenschaften beruht, so wird man das Ganze in den richtigen Proportionen sehen und zugeben müssen, dass auch die besten angeborenen Gaben wenig nützen, wenn sie nicht richtig weiterentwickelt werden und dazu noch vieles erworben und erlernt wird.

Drittens: Wir befinden uns nachgerade in einem *terminologischen Chaos*. Der Unternehmer und seine leitenden Mitarbeiter sind in den letzten Jahren fast ununterbrochen mit neuen Begriffen konfrontiert worden wie Management by exception, by objectives, by control, Systems Management, Erfolgs-, Ergebnis-, Ausführungskontrolle, operative, strategische, langfristige, kurzfristige Planung, Operations Research, Leistungsstandards, Funktionsbeschreibungen, Automation, Regelkreis, dynamische Organisation, Gruppendynamik, Kommunikation, Motivation usw. Es kann wohl kaum Aufgabe einer modernen Unternehmungsführungslehre sein, weitere Verwirrung zu stiften und vor der Führungskraft ein buntes Puzzle von einzelnen möglichst kleinen Bausteinen ohne Vorlage und Rahmen auszubreiten.

Sicher wird die — etwa sparsamere — Einführung neuer Begriffe nicht zu umgehen sein. Dies darf aber nicht ein Hauptanliegen der Führungslehre sein. Vielmehr müssen

auch die traditionellen Begriffe auf ihren Inhalt überprüft werden. Es ist nötig, hinter ihren wahren Sinn zu kommen. Vor allem geht es aber darum, Uebersicht zu verschaffen und Kenntnisse über die Zusammenhänge, ein *zusammenhängendes Wissen* zu vermitteln. Führungskräfte müssen *Zusammenhänge erkennen und in Zusammenhängen denken und handeln*. An zwei Beispielen sei versucht, dies aufzuzeigen.

### Kommunikation und Information

Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse, Marketing, Planung, Menschenführung, Kontrolle, kurz Leistungserstellung und Unternehmensgeschehen, sind ohne Information undenkbar. Die zentrale Bedeutung des Informationswesens ist sicher unbestritten. Ebenso unbestritten sollte deshalb sein, dass die Lösung von Informationsproblemen eine der wichtigsten Aufgaben aller Führungskräfte ist. Allerdings bestehen gerade beim Informationswesen ganz allgemein noch grosse, ungelöste Probleme. Umsomehr sollte aber deshalb auf diesem Gebiet die Nützlichkeit des Sehens von Zusammenhängen erkannt werden.

Voraussetzung für ein sinnvolles Angehen von Informationsproblemen ist das Erkennen, um was es bei der *Kommunikation* geht. Es lohnt sich, in dieses Gebiet etwas einzudringen; hier kann allerdings nur folgendes angedeutet werden. Nachrichten werden von einem Sender gegeben — oder geholt — und von einem Empfänger empfangen und verarbeitet. Damit aber eine Nachricht überhaupt «ankommt», richtig verstanden und verwertet werden kann, muss — besonders, wenn es sich um den Bereich menschlicher Beziehungen handelt — zwischen Sender und Empfänger eine Beziehungsaufnahme stattfinden. Es muss Kommunikation hergestellt werden. Der Sender muss seine Nachricht so geben, dass sie dem Empfänger verständlich ist; umgekehrt muss der Empfänger auch senden können und mindestens bestätigen, ob er die Nachricht verstanden hat.

Wesentlich ist also, dass es sich nicht um eine Einwegbeziehung handelt, sondern um eine *Wechselbeziehung*. Ueberspitzt ausgedrückt: Entscheidend ist eigentlich der Empfänger. Bei ihm entscheidet es sich nämlich, ob ihm die Nachricht etwas bedeutet, ob sie eine *Information* ist, das heisst bei ihm Nichtwissen beseitigt. Das Funktionieren des heute mit Recht in den Vordergrund gestellten kooperativen Führungsstils, der Planung, der vielbesprochenen Teamarbeit, von Besprechungen, Sitzungen und Koordinationsmassnahmen beruht weitgehend auf Erkenntnissen kommunikations- und informationstheoretischer Art, von Entscheidungsprozessen gar nicht zu sprechen!

### Kontrolle

«Kontrolle» ist längst zu einem typischen Management-Begriff geworden, wird aber auch immer noch mit gewissen traditionellen Vorstellungen verknüpft. Es ist erstaun-

lich, wie verschieden dieser Begriff interpretiert wird. Häufig wird er einfach weiter umschrieben mit «Ueberprüfung», «Ueberwachung», «Aufsicht», «Inspektion», «Beurteilung». Etwas ganz Wesentliches wird aber immer wieder übersehen. Kontrolle bedeutet in erster Linie das *Vergleichen*. Wie immer man das Kontrollieren nennen will — es bedeutet immer Vergleichen oder Messen, gewollt oder ungewollt, bewusst oder unbewusst. Wenn man diese Aussage akzeptiert, erkennt man, dass richtige Kontrolle das Bestehen oder Aufstellen von *Sollwerten* bedingt. Bevor man objektiv kontrollieren oder beurteilen kann, müssen Vergleichsmassstäbe, Sollwerte, Leistungsstandards geschaffen werden. In vielen Fällen, besonders wenn es sich um das Erarbeiten von Massstäben für die Beurteilung menschlicher Leistungen handelt, muss man sich ausserdem darüber klar sein, dass diese Massstäbe keine starren Normen, sondern sehr *dynamische* Werte sind. Im Bereich der menschlichen Leistungen zeigt sich auch deutlich der Zusammenhang zwischen Kontrolle und *organisatorischen Massnahmen*: Die zur Beurteilung der Leistungen nötigen Werte können zum Beispiel aus Stellenbeschreibungen entwickelt werden.

Sollwerte ergeben sich vor allem auch aus *Zielen*. Zwischen Zielsetzung, Planung und Kontrolle besteht ein besonders enger Zusammenhang. Kontrolle als Soll-Ist-Vergleich enthält schliesslich auch *korrigierende* Massnahmen, die sich auf die Ist-Werte wie auch auf die Soll-Werte beziehen können: Ohne Planung keine Kontrolle, ohne Kontrolle keine Planung. Es wurde damit kurz skizziert, wie einerseits einem traditionellen Begriff ein sinnvoller Inhalt gegeben werden kann und wie andererseits vielfältige Zusammenhänge bestehen und erkannt werden müssen.

Aus- und Weiterbildung von Führungskräften darf, abschliessend betrachtet, als hochaktuelles Postulat angesehen werden. Dabei wird man heute und noch viel mehr in der Zukunft Wert darauf legen müssen, Zusammenhänge aufzuzeigen und ein integriertes Wissen zu vermitteln. Die zukünftige Entwicklung nicht nur von Handel und Industrie, sondern der Volkswirtschaft überhaupt hängt weitgehend vom richtigen Training der Führungskräfte ab.

Dr. H. R. Wirth, Zürich  
Geschäftsführer der Gesellschaft  
zur Ausbildung von Führungskräften

## Probleme lösen — Entscheidungen treffen

Täglich, ja stündlich verwenden wir den Ausdruck «Problem», ohne uns genau bewusst zu sein, was er eigentlich bedeutet. Jedermann hat «Probleme» und versucht sie zu lösen — jeder auf seine Art, die wenigsten aber systematisch und planmässig. Wir alle kranken daran, dass wir viel zu wenig moderne und wissenschaftliche Methoden zur Bewältigung unserer Probleme anwenden.

Die Gesellschaft zur Ausbildung von Führungskräften, zu deren Trägern der VATI gehört, hat mit der Ausarbeitung und Durchführung eines Seminars über Problemlösungstechnik und Entscheidungstraining modernste wissenschaftliche Methoden — Systemtheorie und Kybernetik etc. — für den Gebrauch im praktischen Wirtschaftsleben verarbeitet.

Was ist ein Problem? Jede Problemstellung bezieht sich einerseits auf einen bestehenden Zustand und ist andererseits mit Zielvorstellungen verbunden. Das Problem besteht nun in einem Auseinanderklaffen zwischen dem bestehenden Zustand und dem gesetzten Ziel, und die Problemlösung bezweckt, diese Diskrepanz zu beseitigen — durch systematische Analyse des Problems, Zielformulierung, Lösungssuche und Entscheidungsfindung.

Prinzipiell kann man zwischen «naiven» Methoden und einem logischen, systematischen Vorgehen unterscheiden. Erstaunlicherweise begnügen sich viele Menschen mit der «Versuchs-Irrtum-Methode» und den daraus abgeleiteten Faustregeln. Der Mensch führt eigentlich nicht gern Denkprozesse durch und begnügt sich mit einem halbwegs brauchbaren Verfahren. Diese sind indessen zeitraubend, risikoreich und kostspielig, und gute Problemlösungen lassen sich, auf die Dauer gesehen, nur mit einem logischen und systematischen Verfahren erzielen.

Ein solcher systematischer Prozess umfasst etwa folgende Schritte: Zunächst kommt die *erste Phase* der Entscheidungsvorbereitung, welche die Problemanalyse — und — Zielformulierung enthält sowie die Ausarbeitung der Zielformulierung. Hier geht es also darum, nach bestimmten Methoden den unbefriedigenden Ist-Zustand und den gewünschten Soll-Zustand mit ihren relevanten Faktoren abzuklären und festzuhalten. Ferner gehört zur Entscheidungsvorbereitung auch die Lösungssuche, die im Gegensatz zur Analyse kreativer Natur ist. In der *zweiten Phase*, der eigentlichen Entscheidungsphase, müssen Beurteilungskriterien aufgestellt und die Lösungsmöglichkeiten bewertet werden. Dann ist die optimale Lösung zu wählen und die Entscheidung zu treffen. Die *dritte Phase* ist die Realisationsphase, in welcher die Massnahmen zur Verwirklichung festgelegt und durchgeführt werden, was Planungs- und Organisationsarbeit erfordert, ebenso Motivation der Mitarbeiter und zielbewusste Führung. Schliesslich wird die dritte Phase mit der Kontrolltätigkeit abgeschlossen. Diese Schritte vollziehen sich allerdings nicht immer geradlinig, sondern es muss sehr oft auf eine frühere Phase «zurückgekoppelt» werden, denn bei solchen Prozessen handelt es sich um ineinandergreifende Systeme, die nie völlig voneinander getrennt werden können.

Die GAF (Postfach 1190, 8022 Zürich) führt solche Seminare sowohl firmenintern als auch öffentlich durch und hat bisher mit dieser neuen Art der Managementausbildung beachtliche Erfolge erzielt. Es ist vorauszusehen, dass mit der Zeit die Methodenlehre noch viel grössere Ausbreitung erfahren und zur Voraussetzung der Tätigkeit jedes Chefs werden wird.

Dr. H. Rudin  
Verband der Arbeitgeber  
der Textilindustrie (VATI), Zürich



## Die Lehrlingsausbildung als unternehmerische Aufgabe

Wir sehen uns in den letzten Jahren mit kritischen Betrachtungen über die Schul- und Berufsausbildung konfrontiert, die alle Bereiche — von der Primarschule bis zur Universität sowie die Berufslehre und Anlehre in Industrie und Gewerbe — umfassen.

Wir befinden uns in einer Zeit der Auseinandersetzung, in die alle Beteiligten — Lehrer wie Schüler, Unternehmer wie Gewerkschaften und nicht zuletzt die Lehrlinge — eingreifen.

Betrachten wir vorerst den Zweck der Berufslehre, wie ihn das Bundesgesetz über die Berufsbildung vom 20. 9. 1963 umschreibt. In Art. 7 finden wir folgendes aufgeführt:

«Die Berufslehre hat dem Lehrling die zur Ausübung seines Berufes notwendigen Fertigkeiten und Kenntnisse zu vermitteln und dabei auch seine Erziehung zu fördern.»

Und Art. 9 besagt:

«Die Ausbildung von Lehrlingen in den dem Gesetz unterstellten Berufen ist nur Lehrmeistern gestattet, welche die erforderlichen beruflichen Fähigkeiten und persönlichen Eigenschaften besitzen und dafür Gewähr bieten, dass die Ausbildung fachgemäss, verständnisvoll und ohne gesundheitliche und sittliche Gefährdung erfolgt.»

Diese prägnanten, einfachen und klaren Formulierungen lassen uns drei wesentliche Erfordernisse erkennen:

1. Die Forderung nach Vermittlung aller Kenntnisse, die zur Berufsausübung notwendig sind.
2. Die Förderung der Erziehung.
3. Die beruflichen und persönlichen Eigenschaften des Auszubildenden, die seine Eignung erkennen lassen.

Richten wir den Blick nur einige Jahrzehnte zurück, so sehen wir, dass bereits in der vorindustriellen Epoche die Lehrlingsausbildung nach gleichen Grundsätzen gehandhabt wurde.

Die Meisterfamilien lebten mit ihren Gesellen und Lehrlingen in einer festgefühten, anerkannten wie verpflichtenden Lebensordnung zusammen. Meister, Geselle, Lehrling arbeiteten nach den festen Regeln ihres Berufsstandes. Der Lehrling lebte sich in die Berufsarbeit wie in die Lebensordnung ein, und es bedurfte keiner besonderen Berufserziehung, und praktisch angewandte Arbeitspädagogik war noch nicht notwendig. Der Lehrling lernte am Vormachen des Meisters und erwarb sich die Kenntnisse und Fähigkeiten im Nach- und Mitmachen.

Fortschritt und Dynamik prägen seither das Bild und beeinflussen damit auch die Berufsarbeit. Der heutige Berufsmann kann nicht mehr mit den in jungen Jahren erworbenen Erfahrungen lebenslang auskommen; er muss für die technisch-wirtschaftliche Entwicklung aufgeschlossen und fähig sein, ihr zu folgen. Das einstige natürliche

Hineinwachsen in den Beruf über Vormachen, Nachmachen und Eingewöhnen genügt nicht mehr, weil die Arbeit durch die Aufteilung und Technisierung einen neuen, künstlichen Charakter erhalten hat, der bestimmte Erfordernisse an besonderen Fähigkeiten verlangt.

Wir wissen, dass eine blossе Sachbeherrschung auch für die Verrichtung einfacher Tätigkeiten nicht mehr genügt. Eine gute Dauerleistung, wie sie jede berufliche Tätigkeit verlangt, ist vom Charakter des Menschen ebenso abhängig wie die Sachbeherrschung. Somit entscheidet die Gesamtpersönlichkeit auf die Dauer über die Brauchbarkeit der Leistung, und nicht nur eine noch so erfolgreiche Ausbildung in reinen Sachfähigkeiten.

Das heisst, dass hier die Erziehung zu dieser geforderten Persönlichkeitshaltung des jungen Menschen einsetzen muss, die somit ebenso Aufgabe des Betriebes heute und in Zukunft sein wird, wie die rein fachtechnische Ausbildung.

Gerade diese Erziehungsaufgabe aber setzt, wie es das Gesetz fordert, einiges an Eignung und Fähigkeiten beim Auszubildenden voraus. Diese Aufgabe wird nicht gerade erleichtert durch die heutige Situation, die wir als Autoritätskrise wahrnehmen. Wir verstehen darunter den hintergründigen Kampf der erzieherischen Autoritäten gegen die Emanzipation der heranwachsenden Jugend. Dr. Wintsch schreibt darüber in der Dezembernummer von «Berufsberatung und Berufsbildung»:

«Die Analyse der Autoritätsproblematik zeigt, dass die Rede von der Autoritätskrise der Jugend eine Projektion ist: Die Autoritätskrise ist in Wirklichkeit unsere Krise, die Krise der erziehenden Generation. Wir selbst sind es, die führungslos geworden sind, und zwar — scheinbar paradox —, weil wir zuviel und eine zu strenge Führung haben.

Das Problem der Autoritätskrise in Erziehung, Schule und beruflicher Ausbildung ist in allererster Linie unser Problem, das Problem der erziehenden Generation.

Wir sind die Mündigen oder beanspruchen mindestens, es zu sein. Wenn wir mit den Unmündigen in Konflikt geraten, so müssen wir dafür die Hauptverantwortung übernehmen und prüfen, woran es liegt. Und wenn wir in uns gehen, stellen wir vor allem fest, dass wir zwar Autoritäten der Vergangenheit sind, dass es uns aber an wegweisender Autorität für die Zukunft fehlt. Die Jugend hat es ebenso schwer mit uns wie wir mit ihr. Sie hat grosse Schwierigkeiten auf der Suche nach mutigen und aufrichtigen Menschen, die sie sich zum Vorbild nehmen könnte. Und die Jugend sucht geradezu gierig nach solchen Leitbildern.»

Vielleicht sollten wir im Kontakt mit jungen Menschen, gerade in der Lehre, etwas an diese Probleme denken und uns bewusst sein, dass eine Klassifikation nach Haarlängen und Bekleidung etwas zu rudimentär sein könnte.

Nach diesen eher grundsätzlichen Überlegungen versuchen wir die Interessenkreise an der Lehre zu beleuchten.

Sie sind massgebend für die Zielsetzungen, die Gestaltung der Lehrprogramme und die Arbeit der Lehrverantwortlichen. Wir unterscheiden die Interessen und Ziele

- des Betriebes,
- der Gesamtwirtschaft und
- des Einzelindividuums.

Ein primäres Ziel des *Betriebes* ist die Sicherstellung des beruflichen Nachwuchses und des Kaders. Betriebe, die über viele Funktionen verfügen, die eine Lehre voraussetzen, werden den Bemühungen um die Nachwuchsförderung gezwungenermassen mehr Interesse entgegenbringen als Betriebe mit wenigen oder keinen eigentlichen Berufsfunktionen. Moderne, aufgeschlossene Betriebe werden danach trachten, alles zu unternehmen, um als Lehrbetriebe einen guten Namen zu haben, Berufsleute nach der Lehre zu behalten oder ehemalige Lehrlinge nach den Weiterbildungs- und Wanderjahren wieder gewinnen zu können.

Aus der Sicht der Gesamtwirtschaft bildet die Berufslehre einen wichtigen Aspekt der wirtschaftlichen Entwicklung und beeinflusst damit den Konsum und den Wohlstand unseres Volkes.

Die gesamtwirtschaftliche Betrachtungsweise schliesst ebenfalls die regionale wie die branchenmässige Betrachtung in sich. In die gesamtwirtschaftliche Betrachtung einzubeziehen ist auch die systematische Förderung und Weiterbildung des Berufsnachwuchses, insbesondere auch unter dem Aspekt der sich immer stärker abzeichnenden Mobilität; ein Umstand, dem in der Gestaltung der Lehrprogramme wie der Lehrlingerziehung grösste Wichtigkeit zukommt.

Beide Betrachtungsebenen, sowohl die des Betriebes wie die der Gesamtwirtschaft, verfolgen zumindest scheinbar und vor allem aus der Sicht der Jungen egoistische, weil wirtschaftlich ausgerichtete Ziele.

Diesem gelegentlich vernehmbaren Vorwurf können sich jene Betriebe nicht entziehen, die den Menschen ausschliesslich als Produktionsfaktor und den Lehrling als billige Arbeitskraft betrachten.

Also ist auch die Betrachtungsebene des Individuums, beziehungsweise des Lehrlings zu berücksichtigen. Jeder junge Mensch, der sich für eine Lehre entschliesst, hat mehr oder weniger grosse Vorstellungen über das, was er gerne tun oder werden möchte; je nachdem, wie weit seine Neigungen sich herausgebildet haben oder aber, wie gut er beraten, beeinflusst oder orientiert wurde. Ich möchte hier nicht näher darauf eingehen, was für Vergehen hier den Tanten, Onkeln, Eltern usw. angelastet werden müssen, besonders aber auch den Betrieben, die mit allen Mitteln, d. h. mehr oder weniger klaren oder wahren Beeinflussungen, junge Menschen für eine Lehre, beziehungsweise für sich gewinnen können.

Eine Untersuchung unter Lehrlingen hat ergeben, dass ungefähr die Hälfte zuwenig Hinweise über die Lehre und ihren künftigen Beruf erhalten hat, um sich Rechenschaft über ihre Wahl geben zu können.

Ungenügende Leistungen, weil mangelndes Interesse, Auflösung der Lehre oder künstliche, durch einen unbefriedigenden Beruf hervorgerufene Mobilität sind dann die Folgen einer falschen Berufswahl.

Ich möchte hier aber nicht näher auf diese Berufswahlprobleme eingehen, sondern einen Aspekt beleuchten, der sowohl eine wirtschaftliche wie auch persönlich-menschliche Bedeutung für den Lehrling hat, nämlich die Gestaltung der Lehrgrundlagen. Meines Erachtens muss jede Lehre eine breite berufliche Basis haben und darf nicht zu früh in eine Spezialisierung ausmünden. Der technische Fortschritt wird in Zukunft noch vermehrt als heute eine Mobilität erzeugen, die es einem Berufstätigen nur mit einer breiten, seriösen beruflichen Basis erlaubt, einen Wechsel der Tätigkeit ohne Einbusse an Freude, Interesse und Bildungsfähigkeit vorzunehmen oder zu überstehen. Man muss sich zu dieser Situation positiv stellen und als Folge der Entwicklung bejahen.

Zusammenfassend können wir also sagen, dass wir dem jungen Menschen die Lebensgrundlagen durch berufliche Ausbildung schaffen wollen und dieses Ziel optimal erreichen, wenn er sich selbst verwirklichen kann. Dazu braucht es neben den Problemen der Berufswahl und der Lehrgestaltung eine Erziehung, die die Haltung, die Einstellung, die Reife und den Charakter beeinflusst.

Können die Ziele des jungen Menschen und die des Betriebes einigermaßen in Einklang gebracht werden, so wird weniger Freizeit zum Ausheilen von Arbeitsschäden beansprucht werden müssen.

Lassen Sie mich nun noch auf einige Punkte der Lehre eingehen, die die unternehmerische Verantwortung unter Berücksichtigung des vorhin gesagten dokumentiert.

Beginnen wir mit der Anwerbung und Auswahl der Lehrlinge.

Ohne Werbung wird es in den meisten Fällen nicht mehr gelingen, Lehrlinge erhalten zu können. Ich bin allerdings der Meinung, dass eine gute Lehre die billigste, beste und erst noch ehrlichste Werbung darstellt. Wo Werbung getrieben werden muss, soll diese ehrlich und orientierend sein. Werden diese beiden Grundsätze beachtet, so ist eigentlich nichts gegen moderne Mittel wie Inserate, Berufsbesichtigungen, Schnupperlehren usw. einzuwenden. Was die Auswahl betrifft, so glaube ich, sollten vermehrt Eignungsuntersuchungen zur Anwendung kommen. Die vorhandenen Neigungen und Eignungen können nicht seriös genug abgeklärt werden, und die entsprechenden Hilfsmittel stehen heute zur Verfügung. In Anbetracht der Wichtigkeit, mit der für den jungen Menschen Weichenstellungen durch einen Lehrvertrag vorgenommen werden, ist wohl eine eingehende Eignungsabklärung keine Ueberflüssigkeit. Dafür spricht auch die für einen Jugendlichen absolut nicht überblickbare Zahl der Lehrberufe; in der Regel wird er auch nur eine vage oder sogar falsche Vorstellung einer bereits ins Auge gefassten Berufslehre haben. Man könnte allerdings die Verantwortung für die Berufswahl den Eltern allein zuschieben. Damit wären aber falsche Berufswahlen, aufgelöste Lehrverhältnisse oder

Berufsabgänge nicht zu umgehen. Also wird ein verantwortungsbewusster Betrieb darauf achten, nicht in erster Linie eine quantitative Lehrlingsselektion vorzunehmen, sondern der tatsächlichen Eignung und Neigung von Lehrstellenanwärtern eine primäre Beachtung zu schenken. Die Eignungsfähigkeit kann durch den Berufsberater, durch den Betriebspsychologen oder ein psychologisches Institut abgeklärt werden. Aufwand und Kosten für dieses Auswahlverfahren sind weitaus billiger als verfehlte Berufslehren.

Neben der Selektion der Lehrlinge, wo ich eine wesentliche unternehmerische Verantwortung sehe, halte ich einen weiteren Aspekt für ausserordentlich wichtig, nämlich die Ausbilder-Persönlichkeit.

Es ist oft ganz interessant zu sehen, wer sich in einem Betrieb mit der Lehrlingsausbildung befasst. Nach wie vor ist ja für die Tätigkeit eines Ausbildners, haupt- oder nebenamtlich, eine pädagogische und methodische Ausbildung nicht verlangt. Es ist aber weder vorstellbar noch verantwortbar, dass Lehrlinge Kräften zur Ausbildung anvertraut werden, die dieser schwierigen Aufgabe weder fachlich noch menschlich gewachsen sind.

Ich habe von pädagogischem Geschick und Einfühlungsvermögen gesprochen. Beides sind Elemente, die in der Erziehung angewendet werden müssen. Und weil ein Lehrling vorläufig nicht nur im Betrieb oder in der Schule erzogen werden kann, muss auch die Verbindung zu den Eltern hergestellt werden. Ich sehe mich veranlasst, den Eltern zu sagen, dass ein vermehrtes Interesse über den Lehrfortschritt, die Verhaltensweisen usw. gar nicht so abwegig ist. Wir müssen feststellen, dass sich die Eltern oft zu wenig darum kümmern, wie es ihren Sprösslingen in der Lehre ergeht. Ich halte es darum für nützlich, dass der Betrieb den Kontakt zu den Eltern sucht und dass über die Semesterzeugnisse hinaus besonders auch auftauchende Probleme im Verhalten, bei schwachen Leistungen in der Schule, feststellbaren gesundheitlichen Störungen usw. die Eltern zu einem Gespräch gebeten werden. Oft können durch geschickte Zusammenarbeit Betrieb/Eltern/Probleme aus der Welt geschafft werden.

Für ebenso wichtig halte ich die Kontakte zu den Berufsschulen. Auch hier sollten z. B. sich verschlechternde Leistungen in einzelnen Fächern mit den Lehrern abgesprochen und Lösungen, mit ergänzendem Unterricht zum Beispiel, gesucht werden.

Aber all dies ist zwecklos, wenn nicht jeder Unternehmer seine unternehmerische Verantwortung in der Lehrausbildung und Weiterbildung erkennt und bereit ist, die Grundlagen für eine gute Lehre bei sich zu legen oder das Vorhandene laufend weiter zu entwickeln, besonders aber sein Lehrpersonal für seine schwierige Aufgabe aus- und weiterzubilden.

Max Schaffner  
Personalchef der Handschin & Ronus AG,  
Liestal

## Uebersicht über die Ausbildungskonzeption und Lehrreglemente in der Textilindustrie

### Ausbildungskonzeption

Seit einiger Zeit sind Methoden und Zielsetzungen der Ausbildung in den Berufen der Industrie immer mehr in Frage gestellt worden. Da die Einführung und Verbreitung von Lehrberufen in der Textilindustrie eigentlich erst in den letzten zehn Jahren systematisch an die Hand genommen worden ist, wurden die neueren Lehrberufe der Textilindustrie bereits auf die neuen Tendenzen ausgerichtet. Wir haben uns in diesem Sinne bemüht, umfassende Berufe mit breiter Grundausbildung und systematischem Berufsschulunterricht zu schaffen. Vor allem haben wir eine grössere Zahl spezialisierter Berufslehren in eine kleinere Zahl von Lehrberufen, die für mehrere Sparten und Stufen anwendbar sind, zusammengefasst. Zum Teil sind zusätzlicher Schulunterricht oder zentrale Einführungskurse vorgesehen. Die neuen Ausbildungsreglemente tragen neuen Arbeitstechniken und Werkstoffen Rechnung. Auch die Dauer der Lehren ist jeweils sorgfältig abgewogen worden. Dazu haben die Verbände auch die Ausbildung der Lehrmeister und von Experten an die Hand genommen.

Die Schaffung von drei regionalen Berufsschulzentren von angemessener Grösse ermöglicht die Bildung von nach Lehrjahren gegliederten Klassen und den Einsatz kompetenter Lehrkräfte.

Wir haben auch die Frage der Einführung der sogenannten Stufenlehre geprüft, deren Merkmal darin liegt, dass sie die Ausbildung in einem Beruf in zwei oder mehrere qualitativ sich steigernde Phasen unterteilt, wobei in jeder Phase ein Abschluss stattfinden kann. Die Meinungen über die Zweckmässigkeit der Stufenlehre in der Textilindustrie gehen noch stark auseinander. Unseres Erachtens haben wir bis jetzt noch zu wenig praktische Erfahrung in der Lehrlingsausbildung in den neueren Berufen, um diese Unterteilung jetzt schon vornehmen zu können. Die Maschinenindustrie hat eine andere Art von Stufenlehre entwickelt. Die vierjährige Berufslehre wurde gehoben und zusätzlich eine zweijährige Berufslehre geschaffen. Zwischen den beiden Lehrberuften besteht Durchlässigkeit, indem ein Uebertritt von der zweijährigen in die vierjährige Lehre möglich ist. Im Unterschied zur reinen Stufenlehre wird aber der Lehrvertrag von Anfang an für eine zweijährige oder vierjährige Lehre abgeschlossen. In der Textilindustrie werden wir in der nächsten Zeit prüfen müssen, ob wir z. B. beim Textilmechaniker oder Textilveredler eine Kurzlehre als «Maschinenführer» einführen sollten, mit eventueller Verlängerung der jetzigen Lehre auf 4 Jahre. Gesamttextil hat eine solche Aufteilung vorgenommen.

Die Zielsetzung der Lehrlingsausbildung liegt in der Heranziehung eines qualitativ und quantitativ genügenden Nachwuchses für die Textilindustrie, insbesondere für Kader- und Vorgesetztenstellungen.

Wegen der prekären Lage im Personalsektor, der Abwanderung weiterer Schweizer Arbeitskräfte, der steten erzwungenen Reduktion der Fremdarbeiterbestände hat die Gewinnung von Nachwuchs eine ganz vordringliche Bedeutung erhalten. Aber: Junge, strebsame Schweizer können heute für eine Industrie nur noch gewonnen werden, wenn sie eine Berufslehre machen können. Etwa zwei Drittel aller schulentlassenen Knaben machen heute eine Lehre.

Die meisten Lehrberufe der Textilindustrie sind sogenannte Kaderberufe, d. h. die Lehrlingsausbildung ist die Basis für die Weiterbildung zum zukünftigen Vorgesetzten, wie Vorarbeiter(in), Hilfsmeister, Meister(in), Gruppenleiter(in), Directrice usw. Einem tüchtigen, charakterlich einwandfreien Lehrling oder Lehrtochter ist nach Lehrabschluss und Bewährung in der Praxis der Aufstieg in eine Vorgesetztenstellung gesichert. Zur weiteren Ausbildung wird dabei in der Regel noch eine Textilfachschule besucht.

#### Neuere umfassende Lehrberufe der Textilindustrie

##### Der Textilmechaniker

Richtung A: Spinnerei-Mechaniker  
Richtung B: Zwirnerei-Mechaniker  
Richtung C: Weberei-Mechaniker

Dieses Ausbildungsreglement ist am 1. Oktober 1968 erlassen worden und ersetzt die früheren Reglemente des Spinnerei-Mechanikers, Zwirnerei-Mechanikers und Webereimaschinen-Vorrichters.

##### Der Textilveredler

Richtung Färberei, Druckerei und Appretur. Dieses Reglement ist im Herbst 1971 dem BIGA eingereicht worden und seine Genehmigung kann auf Frühjahr 1972 erwartet werden.

##### Weberei-Assistentin (Weberei-Assistent)

Dieser Beruf für alle Webereisparten wurde am 1. Oktober 1967 in Kraft gesetzt.

##### Textilentwerfer

Für die Schaftweberei, erlassen am 31. August 1970.

Diese vier neuen Ausbildungsreglemente umfassen somit alle Stufen der Textilindustrie, d. h. Spinnerei-, Zwirnerei-, Weberei- und Veredlungsindustrie, wobei alle Sparten wie Baumwoll-, Woll-, Seiden-, Leinen- und Chemiefaser-Industrie eingeschlossen sind.

#### Lehrberufe einzelner Stufen oder Sparten

Tuchmacher — für die Vertikalbetriebe der Wollindustrie (erlassen 1962)

Teppichweber — erlassen 1964

Filzmacher — erlassen 1963

#### Weitere Lehrberufe

Wollweber, Gummibandweber, Industrie-Kunststopferin, Dessinschläger, Patroneur, Wollfärber, Wollappreteur, Laborant, Chemikant, Stoffdrucker, Filmdrucker, Filmdruck-Zeichner usw.

#### Die Ausbildung an den Gewerbeschulen

Die Lehrlinge genießen an den Gewerbeschulen sowohl berufskundlichen als auch allgemein bildenden Unterricht. Die Lehrlinge und Lehrtöchter der technischen Berufe der Textilindustrie sind nun in drei Zentren zusammengefasst worden, nämlich an den Gewerbeschulen Rütli ZH, Wattwil und Olten. Diese Lösung wurde auf Veranlassung des BIGA getroffen, welches überzeugend darzulegen vermochte, dass durch eine solche Konzentration eine bessere Schulausbildung ermöglicht werde.

#### Weiterbildungsmöglichkeiten

Für alle Berufe bestehen Weiterbildungsmöglichkeiten an den Textilfachschulen Wattwil und St. Gallen und der Textilfachschule Zürich. Die *Textilfachschule Zürich* konzentriert sich auf die Webereistufe und Dessinatur (Entwerferklassen). Sie ist speziell auf die Seidenindustrie ausgerichtet.

Die *Kaderausbildung der Baumwoll-, Woll- und Leinenindustrie sowie der Wirkerei- und Strickerei-Industrie* ist hingegen in der *Textilfachschule Wattwil* (Abteilungen Wattwil und St. Gallen) zentralisiert, die alle Fabrikationsstufen der Textilindustrie sowie neuestens auch eine *Veredlungsabteilung* umfasst. Die Textilfachschule Wattwil vermittelt die Grundausbildung für die Meister, Obermeister, Disponenten, Techniker, Abteilungsleiter und für Dessinateure und Textilkauflleute.

#### Postulate der Lehrlingsausbildung in der Textilindustrie

Der gegenwärtige Bestand an Lehrlingen und Lehrtöchtern ist ungenügend; die Lehrlingsausbildung wird nur in relativ wenigen Firmen systematisch betrieben. Es bestehen zum Teil veraltete oder allzu spezialisierte Berufslehren. Folgende Postulate und Zielsetzungen drängen sich deshalb auf:

- Schaffen der Voraussetzungen der Lehrlingsausbildung in den Betrieben durch Lehrmeisterkurse, Orientierungen, Beratung.
- Bereitstellung sachlich einwandfreier und ansprecherorientierter Orientierungsmittel für Berufsberater, Lehrer, Eltern und Jugendliche.
- Ständige Anpassung der modernen, umfassenden Berufslehren an neue Entwicklungen.
- Ausschaltung überholter und zu spezieller Lehrberufe mit eventueller Integrierung, soweit nötig in einem umfassenderen Lehrberuf (z. B. Bandweber in Textilmechaniker).



- Ausbau der Textilklassen an den entsprechenden Gewerbeschulzentren.
- Lehrlingsbetreuung auf Branchen- und gesamtschweizerischer Ebene (z. B. durch Exkursionen, Lehrlingslager usw.).

Entscheidend wird die Einsicht einer grösseren Zahl von Firmen sein, dass die Lehrlingsausbildung praktisch der einzige Weg der Nachwuchsgewinnung und der Erhaltung eines genügenden Kadere ist — und der gute Wille, die von den Schulen, Behörden und Verbänden bereitgestellten Möglichkeiten zu benützen.

Dr. H. Rudin  
Verband der Arbeitgeber  
der Textilindustrie (VATI), Zürich

## Übersicht über die Ausbildungskonzeptionen und Lehrreglemente in den verschiedenen Stufen der Bekleidungsindustrie

### Ausbildungskonzeption

In den vergangenen vier Jahren wurde in der schweizerischen Bekleidungsindustrie die berufliche Ausbildung im technischen Sektor gründlich überprüft und neu konzipiert. Diese Arbeiten konnten kürzlich abgeschlossen werden. Nun verfügt auch die Bekleidungsindustrie über ein modernes Ausbildungs- und Weiterbildungssystem.

In den Anfängen der Bekleidungsindustrie setzte sich die Belegschaft in erster Linie aus angelernten Kräften und Berufsleuten des Gewerbes zusammen. Mit der wachsenden Industrialisierung und all den damit zusammenhängenden Umstellungen wurde aber je länger je mehr das Bedürfnis nach eigenen Berufen wach. So schuf man in den fünfziger und sechziger Jahren etappenweise acht verschiedene, einander sehr verwandte, spezialisierte Berufe. Es waren dies: Konfektionsschneiderin für Tricot-oberkleider, Konfektionsschneiderin für Damenwäsche, Konfektionsschneiderin für Herrenwäsche, Konfektionsschneiderin für Damenmäntel und Kostüme, Konfektionsschneiderin für Damenkleider, Herrenkonfektionsnäherin, Corsetschneiderin, Industrieschneider.

Die Überprüfung dieser Berufe und die Tendenzen in der Berufsausbildung machten bald deutlich, dass eine Zusammenfassung der acht Lehrreglemente angezeigt wäre. Gleichzeitig bemühte man sich um die Schaffung von Weiterbildungsstätten. Das Ergebnis der langjährigen Bemühungen ist folgendes neue Ausbildungskonzept der schweizerischen Bekleidungsindustrie:

#### Grundausbildung:

1. Stufe, Konfektionsschneider/-in
2. Stufe, Industrieschneider/-in

#### Weiterbildung:

- Einzelkurse
- Schweiz. Modefachschule
- Schweiz. Bekleidungstechnikum

Welches sind nun die Ziele der neuen Ausbildungskonzeption? Mit der Grundausbildung sollen in der ersten Stufe Fachkräfte herangebildet werden, die den stets höheren Anforderungen der technischen Entwicklung in der Bekleidungsindustrie genügen. Es sind dies Fachkräfte zur Bearbeitung besonders schwieriger Aufgaben, die Einführung neuer Maschinen und die Übernahme von Führungsaufgaben auf unterer Kaderstufe. Die zweite Stufe der Grundausbildung ist demgegenüber in erster Linie als Ausgangsbasis für die Weiterbildung und damit den Aufstieg ins Kader gedacht. Weiterbildungsmöglichkeiten sind einzelne Kurse, schweizerische Modefachschulen und das Schweizerische Bekleidungstechnikum. Sie ermöglichen den Aufstieg zum Bekleidungstechniker bzw. -technikerin, zur Zeichnerin, zur Direktrice bzw. zum Modelleur, zum Abteilungsleiter bzw. zur Abteilungsleiterin oder Betriebsleiterin. Ein grosser Bedarf an derartigen Kaderkräften ist heute kaum bestritten.

### Das neue Lehrreglement

In diesen Tagen läuft die Vernehmlassungsfrist für das neue Lehrreglement über die Ausbildung und die Lehrabschlussprüfung für den Beruf des Konfektionsschneiders bzw. der Konfektionsschneiderin und des Industrieschneiders bzw. der Industrieschneiderin und die dazu gehörigen Normallehrpläne ab. Soweit uns bekannt ist, sind keine wesentlichen Einwände gegen das neue Lehrreglement vorgebracht worden. Es darf daher damit gerechnet werden, dass das Eidgenössische Volkswirtschaftsdepartement das neue Reglement im Verlaufe des Frühjahres in Kraft setzen wird. Die noch notwendigen Anpassungen an den Entwurf werden wir gemeinsam mit den Vertretern des BIGA in den nächsten Wochen besprechen.

Das neue Lehrreglement tritt an Stelle der genannten bisherigen acht Lehrreglemente. Formell ist es ein Reglement für zwei Berufe, nämlich den Beruf des Konfektionsschneiders bzw. der Konfektionsschneiderin mit einer Lehrdauer von zwei Jahren und den Beruf des Industrieschneiders bzw. der Industrieschneiderin. Zur Erlernung dieses Berufes ist eine Zusatzlehre von 1 Jahr vorgesehen. Diese kann nur von den Mädchen und Burschen absolviert werden, die die erste Lehre erfolgreich beendet haben. Die Gesamtausbildungsdauer für das Ziel Industrieschneider bzw. Industrieschneiderin beträgt demnach insgesamt 3 Jahre.

Die Berufsziele sind im neuen Reglement wie folgt umschrieben: Der Konfektionsschneider/-in bzw. der Industrieschneider/-in befasst sich mit der industriemässigen Herstellung von ganzen Kleidungsstücken jedwelcher Art. Die Lehre bildet die Grundlage für die fachgemässe Ausführung aller Arbeiten in der Konfektionsabteilung eines Bekleidungsindustriebetriebes und für die Weiterbildung der Kaderkräfte der ersten Stufe. Der Industrie-



schneider/-in befasst sich mit der industriemässigen Herstellung aller in der Branche des Lehrbetriebes üblichen Kleidungsstücke. Die dreijährige Lehre bildet die Grundlage für die Weiterbildung zu mittleren und oberen Kaderpositionen. Die Ausbildung in der ersten Stufe konzentriert sich also auf die Konfektionsabteilung. In der zweiten Stufe werden wesentlich höhere Anforderungen gestellt, und es folgt eine zusätzliche Ausbildung in der Zuschneiderei.

Besondere Bedingungen um Lehrlinge und Lehrtöchter ausbilden zu können, wie sie bis jetzt bestanden haben, wurden gestrichen. Bisher war es beispielsweise nicht möglich, dass Betriebe, die Sportbekleidung (z. B. Skihosen, Skijacken usw.) hergestellt haben, Lehrlinge ausbilden konnten. Nach dem neuen Lehrreglement kann nun jeder gutgeführte Betrieb Lehrlinge und Lehrtöchter ausbilden. Voraussetzung ist lediglich, dass der Betrieb das im Reglement vorgesehene Minimalausbildungsprogramm richtig durchführen kann. Die Ergebnisse der Lehrabschlussprüfung, die Arbeitstagebücher und die angemessenen Kontrollen der Berufstätigkeit werden zeigen, welche Betriebe zur Ausbildung von Lehrlingen und Lehrtöchtern geeignet sind.

#### **Schweizerische Modefachschule und Schweizerisches Bekleidungstechnikum**

Die zeichnerische Grund- und Weiterausbildung haben sich unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bisher an der Modefachschule in St. Gallen und der Bekleidungsfachschule in Zürich geholt. Gegenwärtig laufen Besprechungen, diese beiden Institutionen zusammenzufassen. Aus ihnen soll die Schweizerische Modefachschule entstehen. In ihrem Programm wird sie sich im wesentlichen an die Modefachschule St. Gallen und die Bekleidungsfachschule anlehnen. Die Verhandlungen sind recht weit gediehen.

Die technische Weiterbildung vermittelt seit dem Sommer 1970 das Schweizerische Bekleidungstechnikum. Der erste Gesamtkurs ist voll belegt. Bereits konnten auch einige Einzelkurse durchgeführt werden. Eine kürzlich durchgeführte Umfrage hat ergeben, dass ein beträchtliches Interesse an einem zweiten Gesamtkurs besteht. Es darf damit gerechnet werden, dass ein solcher vor Ablauf des ersten Gesamtkurses beginnen wird.

#### **Zentralisierung des Berufsschulunterrichtes für die Bekleidungsindustrie**

Als wir vor Jahresfrist das neue Lehrreglement im BIGA eingereicht haben, schlugen wir gleichzeitig vor, den Berufsschulunterricht auf einige wenige Zentren zu konzentrieren. Wir dachten dabei an drei Schulzentren in der deutschen und je eines in der französischen und italienischen Schweiz. Als Schulorte kommen in Frage: St. Gallen, Zürich, Olten, Lausanne und Lugano. Das BIGA ist grundsätzlich bereit, einer solchen Lösung zuzustimmen, denn es wünscht auch seinerseits eine Konzentration der

Kräfte. Erwartungsgemäss hat dieser Vorschlag bei verschiedenen Kantonen und Regionen einigen Widerstand geweckt. Wir müssen aber auf dieser Forderung beharren, denn nur Schulzentren mit allen notwendigen technischen Einrichtungen können den Berufsschulunterricht im fachlichen Bereich vermitteln, der heute für eine gute Ausbildung unerlässlich ist.

#### **Postulate – Nächste Aufgabe**

Die künftigen Aufgaben der zuständigen Kommissionen des Verbandes lassen sich in folgende drei Gruppen gliedern:

1. Nachdem nun das neue Konzept fertig erarbeitet und im Verlaufe dieses Jahres vollständig in Kraft treten wird, gilt es nun Erfahrungen zu sammeln, Ergebnisse der neuen Organisation zu kontrollieren und auszuwerten und nach allfälligen Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen. Dazu wird sich der Verband bemühen, Betriebe und Schulen mit modernem Lehrmaterial und weiteren Unterlagen zu versehen.
2. Die Verantwortlichen für Ausbildung und Nachwuchsförderung der Betriebe sind in das neue Ausbildungskonzept einzuführen und ständig weiterzubilden. Diese Aufgabe nehmen wir mit dem heutigen Lehrmeisterkurs in Angriff. Im Sommer soll ein Kurs zum Thema Berufsfindung durchgeführt werden. Ziel dieser eintägigen Zusammenkunft ist, die zuständigen Persönlichkeiten der Betriebe mit der Berufsberatung und ihrer Arbeitsweise vertraut zu machen. Ferner ist im Verlaufe dieses Jahres noch ein Expertenkurs vorgesehen, damit die Prüfungen sobald als möglich dem neuen Lehrreglement angepasst bzw. allfällige Uebergangsregelungen getroffen werden können.
3. Es gilt auch hier, das neue Ausbildungskonzept der Öffentlichkeit vorzustellen und alle interessierten Kreise mit dem notwendigen Informationsmaterial zu versehen. Zu diesem Zweck haben die zuständigen Organe des Verbandes ein Informationsprogramm ausarbeiten lassen, das in diesem und den nächsten Jahren durchgeführt werden wird. Es gehören dazu die Ausarbeitung von Berufsbildern, die Durchführung von Pressekonferenzen und die Orientierung der Berufsberater und Lehrerschaft. Besonders wichtig scheint uns aber eine zeitgemässe Betreuung der Allgemeinbildung unserer Lehrtöchter und Lehrlinge. Zu diesem Zweck ist vorgesehen, Lehrlingslager und ähnliche Veranstaltungen für den Nachwuchs durchzuführen. Ein erstes Lager ist bereits für Sommer oder Herbst dieses Jahres vorgesehen. Wir hoffen auch hier auf die Mitarbeit aller Firmen. Die eben skizzierte Informationsarbeit wird wenn möglich gemeinsam mit der Vorstufe konzipiert und durchgeführt.

P. Meuwly,  
Beauftragter des Dachverbandes  
der Schweizerischen Bekleidungsindustrie  
für Ausbildung  
und Nachwuchsförderung, Baden

# Chemiefasern

*Titel:*

## Entscheidender Schritt zu einem Schweizerischen Zentrum für Kaderschulung

Die Gesellschaft zur Förderung des Betriebswissenschaftlichen Institutes Zürich übernimmt die Hotel Waldstätterhof AG, Brunnen

Seit den letzten 20 Jahren hat sich die Erkenntnis verbreitet, dass eine ständige Weiterbildung, insbesondere des Kaders in den Unternehmungen, von entscheidender Bedeutung, ja geradezu existenznotwendig geworden ist. Dies trifft gleichermaßen auf grosse, mittlere und kleine, private und öffentliche Unternehmungen aller Wirtschaftszweige zu. Die starke Zunahme der Bedürfnisse nach seriöser Weiterbildung hat aber leider auch gezeigt, dass es immer schwieriger geworden ist, passende Schulungsräume und Unterkünfte an geeigneten Orten und zu vernünftigen Preisen zu finden. In der Erkenntnis, dass deshalb die Errichtung eines Gebäudezentrums für Kaderschulung längst eine vielfach gewünschte und dringende Notwendigkeit geworden ist, hat die Gesellschaft zur Förderung des Betriebswissenschaftlichen Instituts in Zürich mit der Zielrichtung auf eine gesamtschweizerische Lösung, einen ersten entscheidenden Schritt getan. Nach sorgfältigen Studien hat sie am 28. Oktober 1971 sämtliche Aktien der Hotel Waldstätterhof AG in Brunnen am Vierwaldstättersee erworben und ist damit alleinige Eigentümerin dieses Unternehmens mit über 20 000 m<sup>2</sup> Bodenfläche und Hotelgebäuden mit ca. 200 Gästebetten geworden. Diese Uebernahme — Kauf und Gesamtrenovation des Hotelgebäudes erfordern die Summe von mindestens ca. 7,5 Mio Franken — konnte möglich werden dank der finanziellen Mithilfe von einstweilen etwa 100 Schweizerfirmen verschiedenster Branchen und Grössen sowie einzelner Kantone und Verbände. Das Hotelgebäude wird nun sukzessive renoviert und für ein schweizerisches Zentrum für Kaderschulung mit etwa 15 ausgerüsteten Konferenzräumen, Sekretariats- und Büroräumlichkeiten sowie rund 180 Gästebetten, Aufenthaltsräumen usw. hergerichtet werden. Die Eigentümerin beabsichtigt, das Hotel- und Schulungszentrum alsdann ganzjährig zu führen und es Weiterbildungs-Institutionen und privaten und öffentlichen Unternehmungen für die Durchführung von Kaderkursen sowie natürlich auch privaten Hotel- und Feriengästen zur Verfügung zu stellen.

Dass damit auch die Weiterexistenz eines traditionsreichen Hotelunternehmens gesichert wird und dem Fremdenverkehr dieser Gegend neue, erwünschte Entwicklungsmöglichkeiten erwachsen dürften, ist eine höchst erfreuliche Begleiterscheinung.

Dr. A. Brunnschweiler  
Stellv. Direktor  
des Betriebswissenschaftlichen Instituts der ETH,  
Zürich

## TREVIRA-FASERN heute

(Schluss)

## TREVIRA-technisch

Das in den verschiedenen technischen Gebieten verwendete TREVIRA-Material wird kurz als «TREVIRA-hochfest» bezeichnet. Hierbei unterscheidet man technische Endlosgarne und TREVIRA-monofil. Wie der Name bereits sagt, zeichnen sich die technischen Endlosgarne durch hohe Festigkeit aus, die etwa 7—8 p/dtex beträgt.

In der folgenden Tabelle sind die zurzeit produzierten hochfesten, technischen Garne mit den Einsatzgebieten aufgeführt.

Tabelle 7

Bezeichnung		
neu	alt	
710	A	schrumpfarm
711	AP	permanent geschlichtet, schrumpfarm für Webereizwecke Beschichtungs- und Gummierungsgrundgewebe, Feuerlöschschläuche, Bänder für wash und wear-Artikel
712	NA	schrumpfarm Nähfäden
715	GPA	schrumpfarm
716	TA	schrumpfarm, höhere Dehnung, spinngrau Gummiindustrie: Zwirne für Keilriemen, Gewebe für Förderbänder, Gummierungsgrundgewebe, Hochdruckschläuche 716 TA auch für Tufting-Grundgewebe
730	N	Normalschrumpf Sicherheitsgurte, Verzurr- und Verladegurte, Segelyacht-Tuche, Seile, Taue, Netze, Schrumpfbänder für Elektroindustrie
732	NN	Normalschrumpf Nähfäden
735	N	schwarz, Normalschrumpf Sicherheitsgurte

Die einzelnen Typen sind mit ihren speziellen Eigenschaften den einzelnen Einsatzgebieten angepasst. So zeigen sie nicht nur einen charakteristischen Kraft-Dehnungsverlauf, sondern ihr Schrumpfverhalten bei verschiedenen Temperaturen ist auf die spätere Nachbehandlung genau abgestimmt.

Der Typ 715 weist z. B. dasselbe KD-Verhalten wie 710 auf, jedoch ist das Schrumpfniveau bei 160°C leicht angehoben, damit bei der Latexierung die gewünschte