

Zeitschrift:	Mittex : die Fachzeitschrift für textile Garn- und Flächenherstellung im deutschsprachigen Europa
Herausgeber:	Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten
Band:	81 (1974)
Heft:	[3]
Artikel:	Betriebswissenschaftliche Aspekte in der Textilindustrie : die Bedeutung der Organisation für das textilindustrielle Management
Autor:	Schäppi, August
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-677167

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>

Betriebswissenschaftliche Aspekte in der Textilindustrie

Kontrakte. Die Chemiefaserproduzenten ihrerseits leiden unter den Folgen der Erdölkrisse, zahlen für die aus Erdöl-derivaten gewonnenen Rohstoffe weit höhere Preise und bemühen sich vergebens, diese in genügenden Mengen zu erhalten. Sie sind denn auch bereits dazu übergegangen, teilweise ihre Lieferungen an die Textil- und Bekleidungsindustrie zu verkürzen.

Von einer Verknappung der Versorgung der Konsumenten mit Bekleidungswaren kann zwar noch keine Rede sein. Zahlreiche Bekleidungsindustrielle sind allerdings sowohl über die Versorgungslage als auch noch weit mehr über die Preisentwicklung bei den textilen Rohstoffen sehr besorgt. Die zwangsläufigen, weltweiten Preisanpassungen der Fertigprodukte dienen weder dem Fabrikanten noch dem Konsumenten. Immerhin darf darauf hingewiesen werden, dass bei einer Verknappung des Rohmaterials die Konzeption der schweizerischen Bekleidungsindustrie — Herstellung von hochklassigen Qualitätsprodukten mit entsprechender Lebensdauer — eine neue Aktualität erhält.

Die Bedeutung der Organisation für das textilindustrielle Management*

Die textilindustrielle Unternehmung als Gegenstand des Führens und Organisierens

Bevor wir uns mit der Organisation und ihrer Bedeutung für das Management befassen wollen, erscheint es ratsam, einen kurzen Blick auf jenes Gebilde zu werfen, das wir industrielle Unternehmung nennen. Dabei sollten wir uns bemühen, unsere traditionellen Betrachtungsweisen als Techniker und Oekonomen hintanzustellen, um uns eine ganzheitliche, das heisst, eine von aspektbezogenen Betrachtungsgrenzen freie Sicht zu ermöglichen. Einen Blick für das Ganze erhalten wir auch leichter, indem wir versuchen, unsere augenblicklichen Positionen als Manager, Kapitalgeber, Kunden, Lieferanten usw. einer solchen Unternehmung mit der einer anderen Interessengruppe zu vertauschen oder mehrere solcher Standpunkte einzunehmen. Wir haben dann etwa folgendes grobskizzierte Bild vor uns:

Die industrielle Unternehmung zeigt sich uns als ein von vielen Menschen bzw. Menschengruppen in Aktion gehaltenes (produzierendes) System, an das die gesellschaftliche Umwelt Leistungen in der Form von Inputgütern abgibt, um wiederum Leistungen und Einkommen zu beziehen. Wir sehen daraus, dass die Zwecke der Unternehmung nicht in ihr selbst, sondern in ihrer gesellschaftlichen Umwelt zu suchen sind.

Ihre verschiedenen umweltbezogenen Funktionen, das heisst der vielfältige Output, wie Produkte, materielle und immaterielle Einkommen sowie infrastrukturelle und kulturelle Leistungen, sind es, die die industrielle Unternehmung zum gesellschaftlich notwendigen Multizweckgebilde werden lassen. Damit erkennen wir auch gleichzeitig den Reichtum an materiellen und kommunikativen Beziehungen, die zwischen der industriellen Unternehmung und ihrer Umwelt bestehen.

Im Inneren dieses Systems können wir eine Vielzahl von Aktivitäten beobachten. Diese Aktivitäten dienen zum Teil der Beschaffung der Inputgüter (Arbeit, Anlagen, Geld, Material, Energie, Informationen und anderes), der Umwandlung dieser Güter in die Produkte der Unternehmung (Produktion) und der Verwertung dieser Leistungen auf dem Markt (Absatz). Ein weiterer Teil der Aktivitäten ist der Aufbereitung von Informationen über das betriebliche Geschehen und der Verteilung der materiellen Einkommen an die Eigentümer der Inputgüter gewidmet (Rechnungswesen, Finanzwesen).

Alle diese Arbeitsprozesse bedürfen einer *Lenkung*. Sie müssen auf die Erreichung differenzierter technischer, wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Ziele und Zwecke ausgerichtet werden. Damit entsteht ein ganzer

Die mittex werden monatlich in alle Welt verschickt. 38 % aller nach Uebersee versandten mittex-Ausgaben gelangen an Abonnenten in den USA. Zentral- und Südamerika ist mit 33 % vertreten. In den Nahen Osten kommen 11 % zur Spedition, während in Afrika und dem Fernen Osten je 9 % aller überseeischen mittex-Freunde ihre Schweizerische Fachschrift für die gesamte Textilindustrie erhalten.

* Referat gehalten am Textiltechnologischen Colloquium der ETH, 6. Dezember 1973, in Zürich

Komplex von Bestimmungshandlungen. Diese Bestimmungshandlungen bezeichnen wir in ihrer Gesamtheit als Führung.

Ein Unternehmen zu führen bedeutet demnach, die Aktivitäten im Inneren zu lenken und das Verhalten des Unternehmens nach aussen zu bestimmen.

Solche Führungsprozesse finden wir in allen betrieblichen Funktionsbereichen und ebenso auf allen hierarchischen Stufen des Unternehmens. Ueberall dort, wo Menschen durch ihre Entscheidungen das Verhalten des Unternehmens oder eines Unternehmensteiles bestimmen, findet Führung statt, haben wir es mit *Management* im funktionalen Sinn zu tun.

Bevor wir uns Fragen der Organisation zuwenden, wollen wir einen noch kurzen Blick auf den Führungsprozess werfen.

Der Führungsprozess als Ausgangspunkt organisatorischer Überlegungen

Der Führungsprozess setzt sich wie jeder Arbeitsablauf aus Handlungsschritten zusammen, die sich auch als Phasen betrachten lassen. Obwohl es sich hierbei keineswegs um einen immer gleich ablaufenden Phasenzyklus handelt, können wir diesen Prozess zum Zwecke der Überschaubarkeit in einem organisatorischen Regelkreis darstellen (siehe Abbildung 1).

In einer ersten Phase geht es darum, *Probleme* im Betriebsgeschehen *aufzuspüren* und zu *definieren*.

Probleme ergeben sich aus der Differenz zwischen angestrebten Soll-Zuständen und gegebenen Ist-Zuständen (Zielen). Probleme lösen heißt also, solche Differenzen bzw. «Zustandslücken» überwinden.

Es gilt daher in einer weiteren Phase des Führungsprozesses dafür zu sorgen, dass die zur Problemlösung erforderlichen *Informationen* verfügbar gemacht werden.

Der nächste Schritt ist sodann auf die *Suche* und *Findung von Ideen*, das heisst auf die Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten, gerichtet. Ihm folgt die Auswahl jener Alternative, die im Hinblick auf das angestrebte Ziel als die bestmögliche erkannt wird. Wir sprechen hier vom Treffen einer *Entscheidung*.

Unterscheiden sich die am Führungsprozess mitwirkenden Personen von jenen, die ausschliesslich mit der Ausführung vorbestimmter Handlungen beauftragt werden, so bedarf es im folgenden der Aufstellung detaillierter Handlungsprogramme sowie der *Anweisung* und *Motivation* der betreffenden Mitarbeiter. Man spricht hier von der Durchsetzung einer Entscheidung.

In einer letzten Phase, der sogenannten Kontroll- oder Rückmeldungsphase, kommt es darauf an, Zwischen- und Endergebnisse der Arbeitsprozesse zu erfassen, um sie als Kontrollinformationen in einer Rückkoppelung den am Prozess beteiligten Stellen zuzuführen. Ein jeweiliger *Soll-Ist-Vergleich* wird den verantwortlichen Stellen die Richtig-

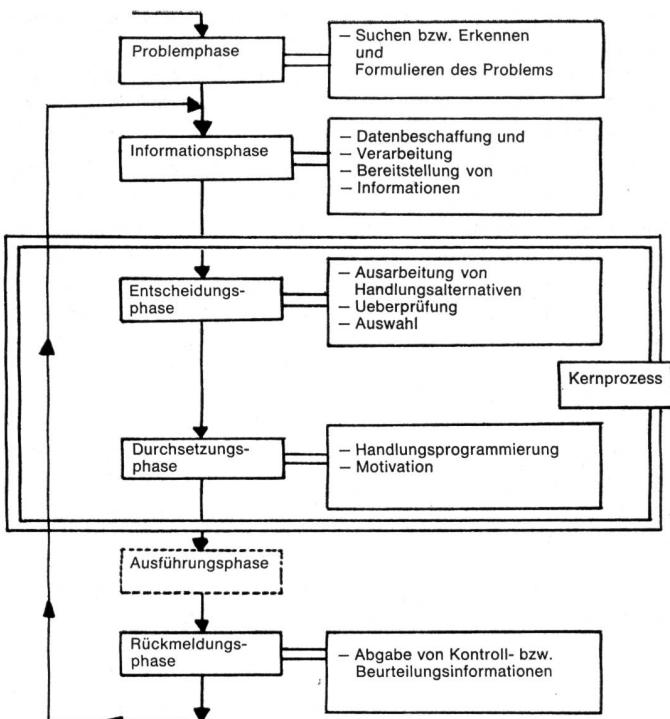


Abbildung 1 Struktur des Führungsprozesses (nach Häusler)

keit des bisherigen Vorgehens bestätigen oder sie zu entsprechenden Korrekturmaßnahmen bzw. zu der Suche nach einem völlig neuen Lösungsansatz veranlassen. Damit ist der Regelkreis des Führungsprozesses geschlossen.

Die Organisation als struktureller Unterbau der Führung

Aus den bisher angestellten Überlegungen zeigt sich, dass die Arbeitsprozesse (Führungs- und Ausführungsprozesse) eines Unternehmens aus einer Folge miteinander verbundener Aktivitäten bestehen, die der Erreichung von Zielen — der Überwindung von «Zustandslücken» — dienen. Sowohl die Lenkungs- als auch die Ausführungsprozesse unterliegen aber nicht einer naturgesetzlichen Automatik. So haben wir es bei den am Arbeitsprozess beteiligten Personen mit sehr unterschiedlichen Qualifikationen, Ansprüchen und Verhaltensweisen zu tun. Weiter stehen diesen Personen sachliche Hilfsmittel verschiedenster Art (in bezug auf Qualität und Quantität) zur Verfügung. Will man also den Einsatz bzw. das Zusammenspiel der an den Arbeitsprozessen beteiligten Personen und Sachmittel nicht dem Zufall überlassen, sondern zu einem zielorientierten Zusammenwirken gestalten, so bedarf es der *Schaffung von Regelungen bzw. Verhaltensvorschriften*, durch die dieses Zusammenwirken von Personen und der Einsatz von Mitteln geordnet wird. Eine solche Ordnung bezeichnen wir als *Organisation* oder *Struktur*.

Da es sich beim Unternehmen um ein vom Menschen geschaffenes, künstliches Gebilde handelt, ist, wie eben angedeutet, eine solche Ordnung nicht von vornherein gegeben. Die Struktur ist also bewusst zu gestalten — zu organisieren.

Sind die Zwecke der Unternehmung erkannt und in einer unternehmenspolitischen Konzeption (Grundsätze und Ziele) verarbeitet, so müssen die daraus entstehenden Aufgaben auf Aufgabenträger verteilt und die Beziehungen zwischen diesen geregelt werden. Es geht hier also beispielsweise darum, Stellen, Abteilungen, Komittees und Teams zu bilden und deren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten festzulegen. Weiter ist es erforderlich, die arbeitsteiligen Aktivitäten der einzelnen Aufgabenträger im zeitlichen Ablauf zu strukturieren (Prozessstrukturierung). Damit soll auch deutlich gemacht sein, dass es sich beim Organisieren nicht etwa darum handelt, Ziele und Aufgaben festzulegen oder gar zu erfüllen. Das Organisieren besteht vielmehr darin, die Unternehmung so zu strukturieren, dass eine bestmögliche Erfüllung der aus den Zielen abgeleiteten Aufgaben gewährleistet ist. Durch das Organisieren werden somit die *strukturellen Vorbedingungen* für ein zielorientiertes Handeln geschaffen.

Seinen Niederschlag findet das Organisieren, wie bereits erwähnt, in Regelungen bzw. Verhaltensvorschriften, die die Arbeit der beteiligten Personen rahmenmäßig vorbestimmen sollen. Organisatorische Arbeitsnormen bilden somit eine wesentliche *Grundlage der Führung* indem sie dazu dienen, den Einsatz des vorhandenen personellen und sachlichen Leistungspotentials des Unternehmens so zu lenken, dass eine bestmögliche Erfüllung der Unternehmenszwecke erreicht wird. In diesem Zusammenhang sprechen wir auch von einem *synergetischen* Effekt der Organisation, der besagt, dass die organisierte Unternehmung oder Arbeitsgruppe in der Lage ist, Leistungen zu erbringen, die besser sind als die Summe der Einzelleistungen der beteiligten Elemente.

Anforderungen an die Organisation aus der Sicht des Managements

Wir wollen uns nun der Frage zuwenden, welche Ansprüche das Management an die Organisation zu stellen hat.

Bevor wir auf diese Frage eintreten, sollten wir festhalten, was wir im Rahmen der folgenden Ausführungen unter dem Begriff Management verstehen. Wir verwenden diesen Terminus hier im institutionellen und personalen Sinne und fassen unter dem Management jenen Personenkreis eines Unternehmens zusammen, der an Führungsprozessen durch die Wahrnehmung von Führungsaufgaben beteiligt ist.

Zu den Führungsprozessen zählen wir grob zusammengefasst:

- Die Ziel- und Grundsatzbildung (Unternehmenspolitik)
- Die Festlegung zukünftiger Aktivitäten und Mittel zur Zielerreichung (Planung im engeren Sinne)

- Die Beeinflussung des Verhaltens der im Unternehmen tätigen Menschen (Menschenführung)
- Die laufende Anpassung der Arbeitsprozesse an geänderte Bedingungen (Kontrolle und Lenkung)
- Die Gestaltung der Struktur (Organisation).

Wir halten uns jetzt den früher als abstrakten Regelkreis skizzierten Führungsprozess noch einmal vor Augen und versuchen, die sich bei den einzelnen Prozessphasen stellenden organisatorischen Fragen herauszuarbeiten.

Bereits bei der Betrachtung der *Problemphase* können wir feststellen, dass wir um eine Organisation bemüht sein müssen, die das Suchen und Erkennen von Problemen fördert und erleichtert. Mit anderen Worten gesagt heißt dies, dass wir keinen organisatorischen Schutzwall um uns aufrichten dürfen, sondern möglichst viele für die Registrierung von Problemen *sensible Stellen schaffen* müssen.

Damit «Zustandslücken» aber nicht nur entdeckt, sondern auch geschlossen werden, bedarf es weiter der *Schaffung entsprechender Kommunikationskanäle*, über die Probleminformationen weitergegeben werden. Viele der in unseren Unternehmen auftretenden Probleme wurden bereits einmal gelöst. Die Informationen über solche Problemlösungen sollten sinnvollerweise gespeichert und leicht abgerufen werden können.

Kurz zusammengefasst heißt das bisher Gesagte nichts anderes, als dass wir das Unternehmen und seine Teile als *lernfähige und lernende Systeme bzw. Subsysteme* gestalten sollten. Unsere organisatorische Leistung darf hier also nicht im Errichten, sondern muss im Abbau formaler organisatorischer Schranken bestehen. Wir müssen durch die Schaffung von Kommunikationsverbindungen dafür sorgen, dass Informationen in allen Richtungen durch das Unternehmen fliessen können.

Was die *Entscheidungsphase* anbelangt, haben wir von der Organisation in erster Linie zu fordern, dass sie ein *innovationsfreudliches* und *-förderndes* Klima schafft. In jenem Unternehmen, dessen Organisation die Kreativität zum Privileg einer Gruppe von wenigen «Auserwählten» macht, werden die immer rascheren Veränderungen und Ansprüche des Marktes, ja der gesamten Umwelt, nicht mehr verarbeitet werden können. Ganz abgesehen davon erscheint uns auch die ohne äusseren Druck erfolgende Produktion von Ideen als eine besonders wichtige Aufgabe des gesamten Managements.

Wir sollten die Wahrnehmung dieser Aufgabe durch entsprechende organisatorische Hilfen unterstützen.

Das textilindustrielle Management muss nicht nur in bezug auf seine Produkte und deren marktmässige Verwertung kreativ sein, sondern genau so bei der Findung besserer Fertigungsverfahren, im Hinblick auf die Senkung des Material- und Energieverbrauchs, auf dem Gebiete des Schutzes von Boden, Wasser und Luft, im Bereich der Personalpolitik und in anderen Funktionsbereichen des Unternehmens.

Die zum Teil durch Generationen tradierten Strukturen mancher textilindustrieller Unternehmen bewirken heute

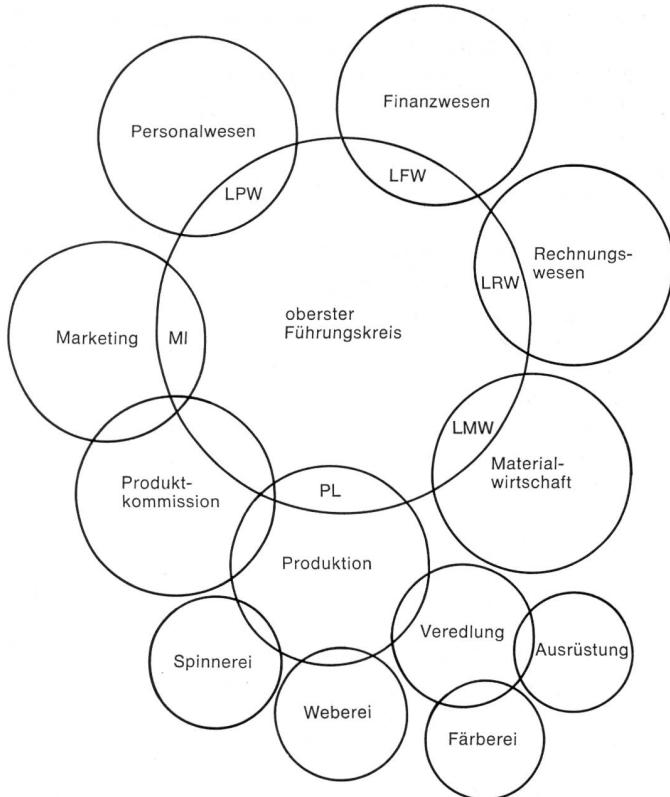


Abbildung 2 Gruppenorganisation

eine geradezu *innovationsfeindliche Trägheit*, die zur Gefahr für das ganze Unternehmen werden kann. Was daher geschaffen werden muss, sind *flexible Strukturen* etwa in der Form von Funktions- und Projektteams, um damit der neuerungshemmenden «Kompetenzillusion» festgefahren Manager entgegenzuwirken.

Viele unserer Unternehmungen kennen bis heute nur eine vertikale und horizontale Arbeitsteilung, jedoch keine diagonale Gruppenbildung. Nicht wenige unserer Führungskräfte verlassen sich nach wie vor auf die scheinbar höchste Qualität ihrer Einzelentscheidung, und dies auch in jenen Fällen, in welchen es ihnen die zur Verfügung stehende Zeit ohne weiteres erlauben würde, eine Konsensesentscheidung mit ihren Mitarbeitern herbeizuführen.

Wir wissen heute, dass Gruppen in der Regel bessere Entscheidungen treffen als Einzelpersonen. Außerdem ist uns bekannt, dass *Gruppenentscheidungen* die Leistung und die Arbeitszufriedenheit breiter Mitarbeiterkreise zu steigern vermögen. Wir deponieren daher an dieser Stelle die Forderung an die Organisation, *kooperatives Verhalten zu fördern*, indem die starren Stellenhierarchien immer mehr durch aufgabenhierarchische Gruppenstrukturen abgelöst werden (siehe Abbildung 2).

Die Durchsetzungsphase ist dann von organisatorischer Relevanz, wenn es gilt, die vom Führungsprozess ausgeschlossenen, jedoch mit der Ausführung der durch Entscheidungen vorbestimmten Handlungen betrauten Per-

sonen anzuweisen. Je nach dem organisatorischen *Entwicklungsstand* des betreffenden Unternehmens und dem «Reifegrad» der Führer und Geführten wird man hier Regelungen vorfinden, die von einer mehr oder weniger autoritären und detaillierten mündlichen oder schriftlichen Arbeitsanweisung bis zur kooperativen Zielvereinbarung reichen.

Es ist, wie gesagt, im wesentlichen eine Frage des organisatorischen und personellen Entwicklungs niveaus sowie des Ausmaßes der Beteiligung des Mitarbeiters am Führungsprozess, in welcher Form eine Entscheidung ihrer Realisierung zugeführt wird. Weiter spielen auch die Problem- bzw. Aufgabenstellung selbst und die jeweilige Arbeitssituation (zum Beispiel Zeitnot) eine gewisse Rolle.

Festzustellen ist jedenfalls, dass unreife, das heißt in einem autoritären Abhängigkeitsverhältnis arbeitende Personen ein stattliches Mass an sogenannter «Führungsarbeit» (gemeint ist Anweisungs- und Überwachungsarbeit) verlangen. Werden Abhängigkeitsverhältnisse bewusst aufrechterhalten, so zeugt dies natürlich auch von einer bedenklichen Unreife der sogenannten Führungskräfte. Es muss nach unserer Meinung somit im Interesse jeder verantwortungsbewussten Unternehmensleitung liegen, dafür zu sorgen, dass die organisatorischen Voraussetzungen zur *Entwicklung* der führend und ausführend tätigen *Mitarbeiter* geschaffen werden. Dazu zählt der Wechsel der Aufgabenstellung (zum Beispiel Stellvertretung, job rotation usw.) genauso wie die ständig zunehmende *Beteiligung an den Führungsprozessen*.

An dieser Stelle erscheint uns der Hinweis auf eine leider in Management-Kreisen zu beobachtende Irrmeinung angebracht. Diese besteht darin, dass man glaubt, der im Unternehmen mitwirkende Mensch habe sich selbstverständlich an die dort bestehenden Regelungen anzupassen (zum Beispiel eine bestehende Stellenbeschreibung). Dabei übersieht man, dass die Arbeit im Unternehmen bei den einzelnen Menschen aus einer *differenzierten Motivation* heraus erfolgt, was besagt, dass diese Menschen mit unterschiedlichen materiellen und immateriellen Ansprüchen an das Unternehmen herantreten. Man vergisst dabei weiter, dass sich permanent Verschiebungen zwischen den Anforderungsprofilen der Stellen und den Eignungsprofilen der Stelleninhaber ergeben.

In solchen Fällen zeigt sich dann, dass die Organisation das Gegenteil ihres eigentlichen Zweckes erreicht: Vorhandene Fähigkeiten und positive Einstellungen werden durch starre Regelungen ersticken.

Natürlich muss sich der einzelne Mitarbeiter an bestimmte organisatorische Normen halten, damit eine geordnete Zusammenarbeit überhaupt möglich wird. Diese Verhaltensvorschriften dürfen aber nicht hemmend wirken, sondern müssen die Basis für hohe individuelle Leistungen und gute Zusammenarbeit und damit gleichzeitig die Grundlage für eine möglichst hohe Arbeitsbefriedigung des Menschen darstellen.

Was wir daher von der Organisation fordern, sind *mehr individuelle und weniger uniforme Regelungen*.

Anforderungen an die Organisation, die sich im Zusammenhang mit der *Kontrolle* (Rückmeldungsphase) ergeben, beziehen sich hauptsächlich auf Fragen wie: *Wer soll an welchen Stellen des Arbeitsprozesses, wann und wie einen Soll-Ist-Vergleich durchführen?*

Organisatorische Regelungen darüber, welche Stellen im Betrieb für die Wahrnehmung von Kontrollaufgaben zuständig und verantwortlich sind, dürfen sicher nicht fehlen. Noch wichtiger erscheint uns jedoch der Hinweis auf das *Wann, Wo und Wie* der Kontrolle.

Was die zeitlichen und örtlichen Aspekte anbelangt, empfiehlt es sich, von einer insbesondere in kleineren Betrieben vielfach geübten «permanenter Totalkontrolle» abzusehen. Ebenso unzweckmäßig erscheint eine ausschliessliche Ueberprüfung von Endergebnissen. Zu empfehlen ist hingegen die Schaffung sogenannter «strategischer Kontrollpunkte». Es handelt sich dabei um bestimmte Zielpunkte oder Abschnitte im Arbeitsablauf, an welchen die Aufgabenerfüllung (der Arbeitsfortschritt), der Verbrauch an Materialien usw. kontrolliert werden.

Diese Ueberwachung des gesamten Leistungsprozesses kann nun entweder durch *Stichproben* oder nach dem *Ausnahmeprinzip* erfolgen. Werden im ersten Fall von dem dafür Verantwortlichen fallweise Kontrollinformationen eingeholt, so geht im zweiten Fall der Führungskraft immer dann eine Kontrollinformation zu, wenn im Arbeitsprozess ein Ausnahmefall eintritt. Man spricht hier auch von einem «management by exception». Diese Art der Kontrolle bedingt allerdings ein gut funktionierendes Informationssystem. Vor allem gilt es, alle Ausnahmefälle (bestimmte Abweichungen von den geplanten Normen) im vornhinein festzulegen und dafür zu sorgen, dass die Rückmeldung von Kontrollinformationen (zum Beispiel Erreichen des Meldebestandes im Lager, maximale Fehlerquote in der Produktion, Ueberstundenlimit usw.) an die entscheidungsbefugten Stellen sozusagen «automatisch» erfolgt. Was den hier sicher nur bruchstückhaft aufgezeigten Forderungskatalog des Management gegenüber der Organisation anbelangt, sei abschliessend noch ein dringlicher Wunsch geäussert:

Organisatorische Massnahmen mögen dem Manager in der Textilindustrie helfen, sich vor einer *Versklavung* gegenüber der eigenen Arbeit zu bewahren. Auch sogenannte «Chefarbeit» lässt sich mit Hilfe organisatorischer Massnahmen verbessern und erleichtern. Dabei kommt es insbesondere darauf an, den *Faktor Zeit* daraufhin zu untersuchen, welche Einsparungen sich durch geänderte Aufgabendispositionen erzielen liessen. Hier kann leider auf diese und ähnliche Fragen nicht eingegangen werden.

Wir schliessen unsere Ueberlegungen zum Fragenkreis «Management und Organisation» mit einigen Gedanken über die Wahrnehmung der in unseren Betrieben anstehenden Organisationsaufgaben ab.

Organisieren: Eine Daueraufgabe des Managements

Welche Konsequenzen ergeben sich aus den bisherigen Ueberlegungen für das textilindustriellen Management?

Um auf diese Frage einzugehen, müssen wir uns zuerst ein Bild über die organisatorische Entwicklung unserer Unternehmen machen. Einige Merkmale verschiedener organisatorischer Entwicklungsphasen haben wir in einer Tabelle zusammengestellt.

Organisatorische Entwicklungsphasen

Pionier- oder Improvisationsphase

- Keine klare Aufgabenabgrenzung (Anpassung an das Gebot des Tages)
- Keine hierarchische Stellen- und Abteilungsgliederung
- Direkte Kommunikation
- Anpassungsfähige Struktur
- Autoritäre Führung (patriarchalischer Charakter)
- Grosser Entwicklungsspielraum für die Mitarbeiter
- Improvisierte Zusammenarbeit.

Organisationsphase

- Formale Aufgaben- und Berufsverteilung
- Hierarchische Stellen- und Abteilungsgliederung
- Indirekte Kommunikation
- Starre formale Strukturen *neben* informalen Strukturen
- Dezentralisierung von Führungsaufgaben
- Geringer Entwicklungsspielraum für die Mitarbeiter
- Wenig Kooperation (Isolierung).

Integrationsphase

- Organisationsplanung
- Anpassung struktureller Regelungen an individuelle Ansprüche und Gruppenbedürfnisse
- Vermehrte horizontale und diagonale Gruppierungen (Teamarbeit)
- Verbesserung des Kommunikationsprozesses durch Auf- und Ausbau von Informationssystemen
- Verknüpfung formaler und informaler Strukturen
- Kooperative Führung
- Erhöhung des Entwicklungsspielraums der Mitarbeiter.

In der Pionierphase stehen in der Textilindustrie nur einzelne neugeschaffene oder stark vernachlässigte Betriebsteile. Der Grossteil unserer Unternehmen befindet sich wahrscheinlich in der Organisationsphase, die durch das Bemühen gekennzeichnet ist, eine formale hierarchische Struktur zu schaffen bzw. zu erhalten. Dabei wird von monarchisch-aristokratischen Organisationsmodellen ausgegangen, wie wir sie in Militär und Staat von alters her kennen.

Eine mechanistische Denkweise führt in dieser Phase vielfach zur Konstruktion von «Apparaten», die sozusagen auf Knopfdruck, das heisst durch «Befehle von oben» funktionieren sollen. Vom einzelnen Funktionsträger wird erwartet, dass er sich genau seinem Kästchen anpasst und dass er seine Pflicht erfüllt, indem er Anweisungen der sogenannten «Linie» entgegennimmt und mehr oder weniger willenlos erfüllt.

Solche Apparate funktionieren so lange recht gut, als sich die (Mit)-Arbeiter in einem starken materiellen Abhängigkeitsverhältnis von einem bestimmten Unternehmen

Sehen und gleichzeitig in einem Stadium der funktionsmässigen Unreife belassen oder gehalten werden.

In einer Gesellschaft, die jedem Arbeitswilligen genug Möglichkeiten zur Befriedigung seiner existentiellen Bedürfnisse (zum Beispiel physiologische Bedürfnisse und materielle Sicherheit) zu bieten vermag, lassen sich derartige Strukturen nur noch mit unreifen (dependenten) bzw. angepassten und zum Teil psychisch verunstalteten Menschen aufrechterhalten. Unsere Aufgabe kann es daher nicht sein, weiterhin organisatorische Kästchen zu bauen und Menschen in diese Schablonen hineinzuzwängen. Wir müssen uns vielmehr um die Fähigkeiten und Ansprüche der einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kümmern, das heisst sie kennenzulernen, weiterentwickeln und in unseren organisatorischen Regelungen berücksichtigen.

Wenn wir uns beispielsweise die Lehren von Maslow, Herzberg und McGregor zu Gemüte führen, erkennen wir, dass unsere Betriebe noch eine stattliche Zahl organisatorischer Mängel und Schranken aufweisen. Damit bleibt es breiten Mitarbeiterkreisen verwehrt, sowohl Bedürfnisse primitiver Art (zum Beispiel psychische — nicht materielle — Sicherheit, soziale Kommunikation) als auch höhere Bedürfnisse der Selbstentfaltung und Selbstverwirklichung zu befriedigen.

Seit Jahren hören und sprechen wir von «Teamwork». Teamarbeit wird auch in vielen unserer Unternehmen praktiziert, aber leider nur dort, wo es heute schon gar nicht mehr anders ginge, nämlich in den obersten Führungsgruppen. Von «unten» betrachtet hört damit Teamwork aber leider dort auf, wo die wesentlichen Entscheidungen fallen. Von dort werden meist nur noch Ziele und Verhaltensnormen weitergegeben, so dass die meisten arbeitenden Menschen in Strukturen und Prozessen wirken, die sie selbst nicht oder nur ganz am Rande mitgestalten können. In solchen Organisationen bleibt verständlicherweise die traditionelle Kluft zwischen Managern und Ge-managten weiterhin bestehen.

Im Interesse unserer Unternehmen, das heisst aller Unternehmensteilnehmer und Unternehmensteilhaber, und darüberhinaus im Interesse unserer Gesellschaft müssen wir uns jedoch bemühen, diese Kluft zu schliessen und erstarrte, jeglicher kooperativen und partnerschaftlichen Einstellung abträgliche Strukturen zu verändern. Wir stehen somit vor der Frage, wie wir den Prozess einer Integration von arbeitenden Menschen *und* Unternehmen einleiten und weiterführen können. Im Rahmen der hier anzustellenden Betrachtungen geht es vor allem um die Suche *nach organisatorischen Hilfen*, die einen Ausgleich bzw. Einklang der Interessen bewirken können.

Nach unserer Meinung sollten organisatorische Anstrengungen in folgenden Richtungen unternommen werden:

— Vermehrung und Verbesserung der Teamarbeit durch entsprechende horizontale und diagonale Gruppierungen sowie Vermaschung von Gruppen und hierarchische Eingliederung nach dem Subsidiaritätsprinzip. Ueberführung inoffizieller Gruppen in organisierte Gruppen.

- Verbesserung der Kommunikation durch den Auf- und Ausbau von Informationssystemen sowie durch Trainings, die der Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit dienen.
- Aenderung des Führungsverhaltens durch Umstrukturierung der Führungsprozesse. Integration der Führungskräfte in die Gruppen durch gruppendynamische Entwicklungsarbeit.
- Verbesserung der Entwicklungsmöglichkeiten aller im Unternehmen mitwirkenden entwicklungsfähigen und -willigen Personen durch differenzierte organisatorische Massnahmen (zum Beispiel qualitative Anreicherung der Stellen mit Aufgaben und Befugnissen, vermehrte Beteiligung an der Entscheidungsbildung durch Einbeziehung in Entscheidungskommissionen, Einrichtung von Rotationssystemen usw.).

Bei allen diesen Massnahmen sollten wir uns darüber im klaren sein, dass organisatorische Regelungen nur beschränkt gültig sein können. Ein Unternehmen ist einem dauernden Wandel unterworfen, das heisst es steht in einem *permanenten Aenderungs- und Anpassungsprozess*. Hervorgerufen wird dieser Wandel durch verschiedene (externe und interne) Einflussfaktoren, wie etwa Bedarfsänderungen, technischer Fortschritt, Aenderung der Konkurrenzverhältnisse, Aenderung der Eigentumsverhältnisse, Aenderung der Ansprüche der Mitarbeiter und anderes.

Solche und andere Einflüsse bewirken in Unternehmen *Anpassungsreaktionen*, wie

- die *Aenderung von Zielsetzungen und Strategien* (zum Beispiel Kapazitätserweiterung, Diversifikation, Fusion usw.).
- die *Aenderung von Aufgabenstellungen* (zum Beispiel verbesserte Planung, Entwicklung neuer Produkte usw.).
- die *Aenderung des Mitteleinsatzes* (zum Beispiel Einsatz einer EDV-Anlage im Informationswesen, Automatisierung im Produktionsbereich usw.).

Geänderte Zielsetzungen und Strategien, neue Aufgabenstellungen und Mittel bedingen meist auch Aenderungen in der Organisation (zum Beispiel Aenderung des Planungsprozesses, Aenderung von Produktionsabläufen usw.). Das Organisieren ist daher als eine *planerische Daueraufgabe* zu verstehen.

Wenn wir abschliessend die Frage stellen, *wer die Organisationsarbeit in den textilindustriellen Unternehmen wahrnehmen soll*, so gibt es für uns nur eine Antwort: Das gesamte Management.

Manche Manager sind der Ansicht, dass das Organisieren eine Aufgabe des Organisators, also eines Spezialisten, sei. Wir meinen dagegen, dass den organisatorischen Problemen unserer Unternehmen eine so schwerwiegende, existentielle Bedeutung zukommt, dass man ihre Lösung nicht einem Spezialisten überlassen kann. Sollen realisierbare und für alle betroffenen Personen befriedigende Lösungen gefunden werden, so müssen diese Probleme von dem Management des Unternehmens in Zusammenarbeit mit internen oder externen Organisatoren bearbeitet werden.

Mode

Schlussbetrachtungen

Wir haben hier nur einige wenige Gedanken zu dem äusserst umfangreichen Fragenkomplex «Management und Organisation» vorgetragen. Dabei wurden sicher einige provozierende Aeusserungen gemacht. Dies geschah in der Absicht, halblaute Weck- und Mahnrufe an das Management zu richten. Unsere Unternehmen verfügen immer noch über zu wenige Manager, die die gesellschaftlichen Auswirkungen der Strukturen, die sie gestalten, und ihres Verhaltens, das sie ihren Mitarbeitern gegenüber an den Tag legen, kennen.

Wir sehen daher eine besonders wichtige Funktion unserer Management-Ausbildungs-Institutionen darin, den sich ihnen anvertrauenden Menschen nicht nur das nötige Wissen, sondern auch die nötige Einsicht und die erforderliche Sensitivität für ihr gesellschaftliches Wirken zu vermitteln.

Wir haben gelernt, Organisationen zu bilden, die technische und ökonomische Höchstleistungen erbringen. Nun sollten wir auch noch lernen, betriebliche Strukturen zu schaffen, die uns neben technisch-ökonomischer Energiebigkeit und funktionaler Entsprechung auch ein Höchstmaß an Arbeitszufriedenheit gewährleisten.

Wir sollten dies nicht versäumen, da wir sonst — um mit Chris Argyris Worten ausgedrückt — eines Tages in die paradoxe Situation kommen könnten, in der eine reiche Wirtschaft eine unglückliche Gesellschaft erhält.

Dr. August Schäppi
Management Center Vorarlberg, A-Dornbirn

Literatur

- Argenti, John: A Management System for the Seventies, London 1972
- Argyris, Chris: Integrating the Individual and the Organization, New York — London — Sydney 1964
- Blake, Robert R. — Mouton, Jane S.: Verhaltenspsychologie im Betrieb, Düsseldorf und Wien 1971
- Gellerman, Saul W.: Motivation und Leistung, 3. Auflage, Düsseldorf und Wien 1973
- Häusler, J. / Demmel, J.: Der Führungsprozess in der industriellen Unternehmung, in: Unternehmensführung auf neuen Wegen, herausgegeben von R. W. Stöhr, Wiesbaden 1967
- Herzberg, Frederick: The Motivation to Work, 2. Auflage, New York 1959
- Herzberg, Frederick: Work and the Nature of Man, Cleveland 1966
- Likert, Rensis: New Patterns of Management, New York — Toronto — London 1961
- Litterer, J. A.: The Analysis of Organizations, New York — London — Sydney 1965
- McGregor, Douglas: Der Mensch im Unternehmen, Düsseldorf 1971
- Maslow, A. H.: Motivation and Personality, New York 1954
- Ulrich, Hans: Die Unternehmung als produktives soziales System, 2. Auflage, Bern 1970
- Zepf, Günter: Kooperativer Führungsstil und Organisation, Wiesbaden 1972.

La Haute Couture de Paris

Pariser Mode 74

«La mode rétro» — wie die Franzosen sie nennen — hat in den Couturekollektionen für Frühjahr 1974 ihre konsequenteste und kostbarste Interpretation gefunden.

Eine raffinierte Flou-Mode für die Dame, mit vielen Schrägschnitten und mit Jupellängen, die für Tagessachen mindestens eine Handbreit über das Knie reichen und für den Abend die Knöchellänge bevorzugen. Eine Mode mit zarten, delikaten Farben wie Weiss, Perlgrau, Schieferblau, Creme, Honig, Karamel. Mit klassischem Marine und Weiss, blassen Sorbettönen wie Pink, Mandelgrün, Apricot und süßen Bonbon- oder Fruchttönen für grosse Abendroben.

Im Mittelpunkt der Tagesmode stehen sehr sommerlich wirkende Kleider und Deux Pièces im Flou-Look, oft begleitet von gerade geschnittenen leichten Jacken, auch in Dreiviertel- oder Siebenachtellänge. Oder ergänzt von



Nachmittags-Ensemble aus bedrucktem Crêpe-de-chine, marineblau und weiss. Modell: Christian Dior; Stoff: Abraham, Zürich; Foto: Barbieri; «Schweizer Textilien».