

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

**Herausgeber:** Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

**Band:** 85 (1978)

**Heft:** 11

**Rubrik:** Ausbildung - Nachwuchsförderung

### **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:** 11.01.2026

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

## Ausbildung — Nachwuchsförderung

### Neues Berufsbildungskonzept in der Textilindustrie

Innerhalb der zahlreichen wirtschaftlichen Tagesfragen, welche in unserer Zeit die Entscheidungsträger in unseren Unternehmen beschäftigen, nimmt das Problem der Rekrutierung von Arbeitskräften wieder zunehmend Raum ein.

Wenn ich im folgenden einige Gedanken zu einem neuen Berufsbildungskonzept in der Textilindustrie äussere, spreche ich einen wesentlichen Beitrag zur entsprechenden Problemlösung an. Wohl ist nicht zu bestreiten, dass die Saat der Nachwuchsförderung nur langsam reift. Im wesentlichen ist eine Ernte in beträchtlicher zeitlicher Ferne zu erwarten. Erinnern wir uns doch der Tatsache, dass wir morgen benötigte Mitarbeiter nicht erst morgen ausbilden können. Zwischen der Formulierung des Zieles und dem Eintritt des Erfolges liegt demnach eine beträchtliche Distanz. Dennoch wird kein lebenswilliger Wirtschaftszweig die Nachwuchssicherung vernachlässigen wollen. Die daraus abzuleitende Zielsetzung ist klar.

Ziele nun werden nie um ihrer selbst willen gesetzt, sondern wollen verwirklicht werden. Dieser Prozess vollzieht sich nicht im Vakuum. Vielmehr spielt er sich in einem Komplex sozialer Bezüge ab. Entsprechend zahlreich sind die Aspekte und Randbedingungen, welche es zu beobachten gilt.

Einen ersten Rahmen im sozialen Bereich setzt stets die rechtliche Regelung eines bestimmten Sachverhaltes. Unter Vorbehalt ergänzender kantonaler Vollzugsbestimmungen wird bekanntlich das Berufsbildungswesen eidgenössisch geordnet. Massgeblich ist das Bundesgesetz über die Berufsbildung vom 20. September 1963. Es normiert die Aus- und Weiterbildung in den anerkannten Berufen in Industrie, Gewerbe, im Handel und im übrigen Dienstleistungssektor. Grundlage der beruflichen Ausbildung ist nach geltendem Recht die dual strukturierte Berufslehre, welche aufgrund eines durch das eidgenössische Volkswirtschaftsdepartement in Zusammenarbeit mit den Wirtschaftsverbänden erlassenen Ausbildungsreglementes sowie eines Lehrvertrages unter Aufsicht kantonaler Vollzugsbehörden in einem Betrieb bei gleichzeitig obligatorischem Besuch der Berufsschule absolviert wird. Daran können sich verschiedene Formen beruflicher Weiterbildung bis hin zur höheren technischen Lehranstalt anschliessen. Obwohl das aktuelle System der Berufsbildung von bildungspolitischen und gewerkschaftlichen Kreisen nicht unangefochten ist, hat es sich in der Praxis zweifelsohne bewährt und weiter entwickelt. In verschiedentlich leicht korrigierter Fassung, welche hier aus zeitlichen Gründen nicht im einzelnen vorgestellt werden kann, unter anderem aber die bundesrechtliche Regelung der Anlehre, die Ergänzung der

Grundausbildung durch Einführungskurse sowie die Verankerung von Berufsmittel- und Technikerschulen umfasst, findet es sich wieder in dem unlängst durch die Bundesversammlung verabschiedeten Entwurf zu einem Berufsbildungsgesetz. Obgleich der revidierte Erlass infolge eines Referendums vorwiegend aus gewerkschaftlichen Kreisen am 3. Dezember 1978 noch Gegenstand eines Volksentscheides werden wird, darf doch unter diesem Titel zusammenfassend festgehalten werden, dass die rechtlichen Randbedingungen der Nachwuchssicherung für die Wirtschaft noch günstig sind. Dies allerdings verpflichtet die Unternehmerschaft zu einem aktiven Engagement in der Berufsbildung, will nicht ein Auftrieb oder gar Erfolg jener politischen Kräfte in Kauf genommen werden, welche weitgehend ideologisch geprägten Experimenten den Vorrang einräumen.

Ferner hat ein neues Berufsbildungskonzept vor allem den wirtschaftlichen Gegebenheiten und Perspektiven Beachtung zu schenken. Im Vordergrund steht die voraussichtliche Entwicklung von Angebot und Nachfrage nach Arbeitskräften und Auszubildenden. Zum ersten Punkt ist daran zu erinnern, dass zur Zeit sowie in unmittelbarer Zukunft die geburtenstarken Jahrgänge von 1960 bis 1965 die Schule verlassen und eine Lehrstelle oder einen Arbeitsplatz anstreben, soweit sie nicht weiterführende Schulen besuchen. Gemäss einem dringlichen Aufruf des Zentralverbandes Schweizerischer Arbeitgeber-Organisationen soll deshalb das Angebot an Lehrstellen trotz Rezession nicht nur nicht gesenkt, sondern in den nächsten Jahren gesamtschweizerisch um rund 14 000 Einheiten erhöht werden. Dass eine solche Empfehlung sich neben ihrer sozialpolitischen Motivation auch wirtschaftlich rechtfertigt, zeigt sich im Umstand, dass ab etwa 1980 eine Tendenzwende mit zunehmenden Verknappungen an Nachwuchskräften zu erwarten ist. Sehr zu begrüssen und an dieser Stelle mit allem Nachdruck nochmals zu erwähnen bleibt etwa der Beschluss des Vorstandes des Verbandes der Arbeitgeber der Textilindustrie, die angeschlossenen Unternehmen für eine Verdoppelung der Zahl der technischen Lehrverhältnisse zu gewinnen. Je 50 Beschäftigten eines Betriebes soll grundsätzlich eine Lehrstelle im technischen Bereich angeboten werden. Diese Massnahme ist im Interesse der Nachwuchssicherung umso notwendiger, als wir uns im übrigen heute und in absehbarer Zeit mit einem sich nicht zuletzt infolge Abwanderung ausländischer Arbeitskräfte zunehmend austrocknenden Arbeitsmarkt konfrontiert sehen. Die Neigung von Arbeitnehmern zu image-mässig attraktiveren Arbeitsplätzen wird dadurch begünstigt. Der Trend zum «Mann im weissen Kragen» wird an Auftrieb gewinnen. Dass sich diese Perspektive durch erneuten Beizug zusätzlicher ausländischer Arbeitskräfte entscheidend werde korrigieren lassen, kann aus politischen Gründen nicht zuverlässig angenommen werden, obwohl von den zuständigen Behörden erwartet werden darf, inskünftig zumindest jene Anordnungen zu unterlassen, die eine weitere Reduktion der ausländischen Wohnbevölkerung in unserem Land herbeiführen. Zusammenfassend erweist sich demnach die mutmassliche Entwicklung des Angebotes an Arbeits- und Nachwuchskräften als ein weiteres Element, welches entschieden für vermehrte Aktivitäten der Industrie im Bildungswesen spricht.

Vorausgesetzt wird dabei selbstverständlich, dass auch inskünftig eine Nachfrage nach Arbeitskräften in der Textilindustrie besteht. Wenden wir uns diesem Aspekt etwas näher zu! Gewiss leben wir heute und gerade in diesen Tagen in einer wirtschaftlich unsicheren Zeit, was eine Planung auf längere Sicht erschwert. In einer im Hinblick auf harmonische strukturelle Anpassungen

allzu knappen Phase ist die schweizerische Industrie gleich vor einen Komplex sich überlagernder Probleme gestellt worden. Erwähnt seien lediglich die Rezession im gesamten OECD-Raum, der wachsende Trend zum Protektionismus im internationalen Handel gerade auch mit Textilien sowie die massive und heute sachlich kaum mehr vertretbare Aufwertung der schweizerischen Währung. Lösungen werden sich rein binnenwirtschaftlich kaum erzielen lassen. Dennoch dürfte verfrüht sein, von einer entscheidenden Gefährdung des Industriestandortes Schweiz zu sprechen, sofern heute noch vorhandene Standortvorteile nicht preisgegeben werden und eine Anpassung der Marktleistungen an die veränderte Situation gelingt. Unmissverständlich ist zwar in diesem Zusammenhang zu unterstellen, Sozialpartner wie Politiker würden dem aus den Realien abzuleitenden Gebot entsprechen, die Belastungen der Wirtschaft in verantwortbaren Grenzen zu halten. Wesentliche Hindernisse für eine intensivere Nachwuchsförderung sind aber auch diesen Überlegungen nicht zu entnehmen.

Diese Feststellung hat die Arbeitsgemeinschaft der Textil- und Bekleidungsindustrie für Nachwuchsförderung und Bildungswesen als eine Vereinigung von Arbeitgeberorganisationen in den betreffenden Branchen veranlasst, Bedürfnisse sowie Möglichkeiten der Aus- und Weiterbildung durch eine breit fundierte Kommission «Textile Ausbildung» untersuchen zu lassen. Der entsprechende Schlussbericht liegt in Form eines Gesamtkonzeptes für die Ausbildung in der Textil- und Bekleidungsindustrie vor, welches zu Beginn dieses Jahres allen organisierten Firmen zugestellt worden ist. Aufgrund von umfangreichen Umfragen unter Fachleuten, Unternehmern und Lehrkräften hat die Kommission unter anderem Annahmen über den ungefähren künftigen Bedarf an Arbeits- und Kaderkräften formuliert. Obwohl mit einer Erweiterung der bestehenden Produktionskapazitäten nicht gerechnet, sondern sogar ein sich allerdings langsam verflachender Abbau der Beschäftigten erwartet wird, soll der Rekrutierung namentlich einheimischer Arbeitskräfte vermehrt Beachtung geschenkt werden. Entscheidend fällt dabei der Umstand ins Gewicht, dass sich die schweizerische Textilindustrie auf qualitativ und modisch hochwertige Produkte und Spezialitäten wird konzentrieren und eine optimale Anpassungsfähigkeit an Marktveränderungen wird bewahren müssen. Qualität und Kreativität stehen vor Produktivität. Dabei sind alle Stufen von der Anlehre bis zum Bereich der höheren technischen Lehranstalt zu berücksichtigen. Lassen Sie mich darauf im einzelnen kurz eingehen!

Nach den Feststellungen der Kommission «Textile Ausbildung» werden auch inskünftig die angelernten Arbeitskräfte einen beträchtlichen prozentualen Anteil der Beschäftigten in der Textilindustrie ausmachen. Unabhängig vom weiteren Schicksal des Entwurfs zu einem neuen Berufsbildungsgesetz soll deshalb im textilen Bereich die Anlehre systematisiert werden. Betriebsinterne oder regional vereinheitlichte Lehrgänge können dabei wertvolle Hilfe leisten. Für verschiedene, zu einzelnen Funktionstypen zusammenzufassende Tätigkeiten sind Ausbildungsprogramme zu schaffen. Eine unlängst unter sämtlichen Mitgliedsfirmen durchgeführte Umfrage soll unter anderem zu diesem Punkt wesentliche Basisdaten liefern. Ferner setzt die als erforderlich dargestellte Anpassung der Marktleistung die Mitwirkung qualifizierter Fachkräfte voraus. Geeignete, in Zusammenarbeit zwischen Industrie, Schulen und Behörden zu konzipierende Berufslehren sind unabdingbar. Dabei wird die eher heterogen gewachsene Struktur der textilen Berufsbildung eine spürbare Straffung und Konzentration erfahren müssen. Eine Arbeitsgruppe von Fachlehrern der

Schweizerischen Textilfachschule Wattwil sowie Gewerbeschulen hat etwa zu den durch den VATI betreuten Berufen im vergangenen Jahr einige Richtlinien formuliert. Demnach sollen im wesentlichen die Berufe des Textilmechanikers und des -entwerfers mit einigen Korrekturen fortgeführt werden. Hingegen soll auf der Basis des bisherigen Weberei-Assistenten und des zur Zeit in Vorbereitung befindlichen Laborassistenten als neuer Beruf alsbald ein Textilassistent geschaffen werden, dem weniger mechanische denn vor allem betriebliche Funktionen wie Arbeitsvorbereitung, Disposition und Kontrolle obliegen. Grundlage späterer Kaderfunktionen mit entsprechend umfassender Ausbildung soll ferner der neue Beruf des Textiltechnologen bilden, welcher auf dem bisher lediglich in der Wollindustrie bekannten Beruf des Tuchmachers aufbauen wird. Nicht übersehen werden darf weiter der fortbildende Bereich, wo geeignete, praxisorientierte Meister- und Technikerkurse zu fördern sind. In verschiedenen Punkten vorbildlich und in die Zukunft weisend stellt sich in diesem Zusammenhang das durch die zuständige Fachkommission der Schweizerischen Textilfachschule erarbeitete Ausbildungsprogramm zum Spinnerei- oder Zwirnereimeister dar. Eine in der Schweiz noch bestehende Lücke in der Ausbildung von Textilingenieuren an höheren technischen Lehranstalten wird schliesslich sobald als möglich noch zu schliessen sein. Analoge Anstrengungen unternehmen die andern, in der fraglichen Arbeitsgemeinschaft mitwirkenden Arbeitgeberorganisationen. Auf allen Stufen jedoch vermag ein solches Konzept lediglich Früchte zu tragen, sofern die Ausbildung auch in der Praxis den zu stellenden Anforderungen genügt. Die sorgfältige Auswahl von Lehrkräften, die Schaffung geeigneter Lehrmittel sowie die permanente Beobachtung der Lehrtätigkeit dürfen nicht vernachlässigt werden.

Zweifelloos ist das eben dargestellte Konzept als eine wesentliche Konkretisierung der einleitend erwähnten Zielsetzung anzusprechen. Die Realisierung wird die mit hoher Priorität unter dem Patronat der Arbeitsgemeinschaft der Textil- und Bekleidungsindustrie für Nachwuchsförderung und Bildungswesen zu verfolgende Sache der Arbeitgeberorganisationen sein. So sehr dieser Prozess auch Zeit in Anspruch nehmen wird, bleibt doch stets wesentlich das Wissen um die kompetente Unterstützung durch Fachorganisationen, Fachschule und last but not least jedes einzelne Unternehmen der Branche. Die in diesem Sinne erforderliche Arbeit im stillen fruchtet indessen wenig, würde die Information sämtlicher interessierter Kreise und einer breiteren Öffentlichkeit über die Beschäftigungsmöglichkeiten in der Textilindustrie vernachlässigt. Nach Möglichkeit pflegen wir deshalb sorgfältig den Kontakt mit Berufsberatern und Lehrern von Abschlussklassen. Erfreulich ist ferner der Erfolg der Tonbildschau «Textile Streiflichter», welche die Branche und ihre Berufe näher vorgestellt. Nicht unerwähnt bleiben soll schliesslich in diesem Zusammenhang die Tatsache, dass das Schweizerische Fernsehen unter beratender Mitwirkung des Sprechenden einen Dokumentarfilm über die Textilindustrie drehte, welcher am 16. Oktober 1978 ausgestrahlt wurde und einen Beitrag leisten will, das nicht selten anzutreffende Image einer kranken Textilindustrie zu Recht zu korrigieren.

Insgesamt zeigen die vorliegenden, entsprechend der verfügbaren Zeit lediglich summarischen Hinweise auf das neue Berufsbildungskonzept der Textilindustrie, dass die Nachwuchssicherung durch geeignete Aus- und Weiterbildung von heutigen wie künftigen Mitarbeitern mittel- sowie langfristig von entscheidender Bedeutung bleibt und deshalb den kurzfristig drängenden Tagesfragen nicht geopfert werden darf. Durch umfangreiche Vor-

arbeiten sind wichtige Grundlagen für weitere Tätigkeiten auf diesem Gebiet vorhanden. Die Verwirklichung der verschiedenen Postulate ist teils bereits eingeleitet worden oder steht unmittelbar bevor. Zeit und Umstände erweisen sich hiezu im wesentlichen als günstig. Erfolge aber werden letztlich nur zu erzielen sein, wenn sich eine breite Trägerschaft in der Erfüllung der Aufgabe rollengerecht engagiert. «Es gibt nichts Gutes, ausser man tut es.» Angesprochen sind wir alle.

Dr. Jürg M. Jent, Geschäftsführer ANB  
8008 Zürich

## Aktionsprogramm der Arbeitsgemeinschaft der Textil- und Bekleidungsindustrie für Nachwuchsförderung und Bildungswesen (ANB) im IV. Quartal

### Zielsetzung!

Zur Zeit werden etwa 600—700 Lehrlinge in der Textil- und Bekleidungsindustrie zu Berufsleuten ausgebildet. Die Voraussetzungen für eine Verdoppelung der Lehrstellen sind in den letzten Jahren geschaffen worden. Noch nie zuvor war das Angebot an Jugendlichen so gross wie in den Jahren 1978—1981. Die Textil- und Bekleidungsindustrie will diese Chance nutzen und einen angemessenen Anteil an Jugendlichen für ihre dynamischen Betriebe gewinnen. Sollten wir dieses Ziel erreichen und jährlich ca. 500 Mädchen oder Knaben für eine unserer interessanten Berufslehren gewinnen können, so würde der Anteil der Lehrlinge ca. zwei Prozent der Beschäftigten in unseren beiden Industrien betragen.

Auch in Zukunft will die schweizerische Textil- und Bekleidungsindustrie ihre volkswirtschaftlich bedeutende Stellung halten und ihre Anstrengungen zur Erneuerung noch verstärken. Dazu braucht sie junge Berufsleute wie z. B. Textilentwerfer, Textilmechaniker, Webereiassistentinnen, Textilveredler, Konfektions- und Industrieschneider/innen, Wirk- und Strickmaschinenoperateur/Operatricen. Versierte Techniker, weltgewandte Textilkauflleute und kreative Designer werden gleichermassen zum Zuge kommen. Der Anteil der Berufsleute beträgt zur Zeit in der Textilindustrie etwa ein Viertel, in der Bekleidungsindustrie ca. ein Drittel sämtlicher Beschäftigten.

### Textile Berufe

Folgende interessante vom BIGA anerkannte Berufslehren können absolviert werden:

#### Textilindustrie

Verband der Arbeitgeber der Textilindustrie VATI, Dufourstrasse 1, 8022 Zürich

Textilentwerfer	Lehrdauer: 3 Jahre
Textilmechaniker	Lehrdauer: 3 Jahre
Webereiassistentin	Lehrdauer: 3 Jahre

#### Textilveredlungsindustrie

Arbeitgeberverband der schweiz. Textilveredlungsindustrie ASTI, Dufourstrasse 56, 8008 Zürich

Textilveredler	Lehrdauer: 3 Jahre
----------------	--------------------

#### Bekleidungsindustrie

Gesamtverband der schweiz. Bekleidungsindustrie GSBI, Utoquai 37, 8008 Zürich

Konfektionsschneider/in	Lehrdauer: 2 Jahre
Industrieschneider/in	Lehrdauer: 3 Jahre
Strick- und Wirkmaschinen-Operateur/Operatrice	Lehrdauer: 3 Jahre

### Informationsblätter

Für alle oben aufgeführten Berufe sind ausführliche Informationsblätter erstellt worden. Diese geben Auskunft über

- Besonderheiten innerhalb der Branche
- Aufgabenumschreibungen und spezielle Tätigkeiten
- Berufsanforderungen
- Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten

Diese Informationsblätter können bei den jeweiligen Sekretariaten der Branchenverbände kostenlos bezogen werden. Allfällige Fragen werden sehr gerne beantwortet.

### Aus- und Weiterbildung

Der Grundausbildung kommt nach wie vor entscheidende Bedeutung zu. An den Berufsschulen wird der berufsbegleitende Unterricht für Lehrlinge durchgeführt.

Tüchtige und talentierte Berufsleute haben nach abgeschlossener Lehre und einiger Zeit Praxis eine Vielzahl von Weiterbildungsmöglichkeiten, sei dies an der Schweizerischen Textildachschule (Abteilungen St. Gallen, Wattwil und Zürich); Schweizerische Modedachschule St. Gallen; Scuola dei Tecini dell'Abbigliamento, Lugano.

### Aktionsprogramm

Arbeitsgemeinschaft der Textil- und Bekleidungsindustrie ANB, Dufourstrasse 1, 8022 Zürich

- Die Dokumentationsmappen II/78 werden in der ersten Hälfte Oktober an die Berufsberater abgegeben. Sie werden
  - die neuen Werbeblätter,
  - den bereinigten Lehrstellennachweis,
  - eine Orientierung über den Dokumentarfilm der SRG
  - die neue Informationsschrift «Wie wähle ich ‚meinen‘ Beruf»
 enthalten
- Erscheinenlassen von PR-Artikeln im Monat Oktober in der Presse unter Aktivierung der Textilkammer und der Mitglieder der ANB.

#### Verbände

- Versand der Informationsschrift «Wie wähle ich ‚meinen‘ Beruf» an die regionalen Firmengruppen oder an die aktuellen und potentiellen Lehrfirmen.
- Bekanntgabe des Ausbaues des Lehrstellennachweises.



- Die Verbände prüfen PR-Texte für eventuelle Berufs-wahlbeilagen und einheitliche Inseraten-Texte für die Nachwuchswerbung.

#### Regionale Firmengruppen und Einzelfirmen

- Versand von 10—20 Exemplaren der Informationsschrift «Wie wähle ich ‚meinen‘ Beruf» an die Lehrerschaft der
  - Abschlussklassen
  - Berufswahlklassen
- Einladen der Abschlussklassen zu Berufsbesichtigungen
- Inseratenkampagne betreffend freie Lehrstellen
- Beteiligung an den Berufsbeilagen der regionalen Presse
- Förderung der Schnupperlehren

#### Schlussfolgerungen

Die Textil- und Bekleidungsindustrie ist traditionsgemäss in einzelnen Landesgegenden besonders konzentriert. Diesen Industrien kommt daher für die regionalen Volkswirtschaften grosse Bedeutung zu.

Wenn auch laut Experten die Anzahl der Beschäftigten in Zukunft leicht rückläufig sein wird, so wird diese Entwicklung sicher nicht die Anzahl der Berufsleute betreffen.

Wir müssen deshalb alles tun, um in der Öffentlichkeit die Bedeutung der schweizerischen Textil- und Bekleidungsindustrie ins richtige Licht zu rücken und ein positives Image herbeizuführen. Da das Image vor allem regional geprägt ist, genügen zentrale Aktionen der Verbände nicht, und es sollten regionale Gruppen gebildet werden, die sich mit diesen Problemen auseinandersetzen und entsprechende Aktionen durchführen.

O. Schäfer, Berater der ANB  
und Direktor der Hanro AG, 4410 Liestal

### Aus- und Weiterbildung in der Rezession – bremsen oder fördern?

#### Sparen – oder antizyklisches Verhalten?

Es ist kein Geheimnis, dass in der Rezession vor allem in der Werbung und Schulung gespart wird. Zwar rufen viele nach antizyklischem Verhalten, doch wo rote Zahlen gebieterisch nach Kostensenkung verlangen, da hält es bekanntlich schwer, die nötigen Budgets für Werbung oder Schulung, geschweige denn für Public-Relations-Vorhaben, zu bekommen. Dies um so mehr, als das Ende der Rezession wohl kaum in irgendeiner Branche schon heute mit Verlässlichkeit vorausbestimmt werden kann.

Dennoch gibt es Firmen, die sehr leistungsbewusst gerade in dieser Phase der stagnierenden und rückläufigen Umsätze Aus- und Weiterbildung malgré tout betreiben. So sind zwei Werke bekannt, die trotz Kurzarbeit bzw.

gerade in Ausnützung derselben interne Weiterbildungsprogramme durchführen, aus Kostengründen natürlich mit eigenen Referenten und mietweise preisgünstig eingesetzten Medien.

#### Schulung in kostengünstiger eigener Regie

Zielsetzungen dieser recht breit angelegten Schulungsaktion sind:

- Man nützt die Wirtschaftsflaute, und «geschenkte Zeit» (aus Nichtauslastung) für aufbauende Weiterbildung einzusetzen.
- Man deckt Aus- und Weiterbildungsbedarf ein, der früher aus Gründen der Ueberlastung mit Aufgaben vernachlässigt werden musste.
- Man überprüft die Wirtschaftlichkeit aller Abteilungen mittels detaillierten Checklisten, um Schwachstellen ausfindig zu machen und sie auszugleichen (was meist mit Motivation und Schulung der betreffenden Mitarbeiter identisch ist).
- Man bildet eine Projektgruppe, die nötige Anpassungen der Firma an Gegenwart und Zukunft studiert und Programme ausarbeitet für Durchführung geeigneter Aktionen (Agieren statt Reagieren). Solche Aktionen bedingen natürlich wieder Information, Motivation und schulische Unterstützung der in Frage kommenden Mitarbeiterkategorien.
- Durch Realisierung der Punkte 1—4 (Referenten-, Koordinations-, Informations- und eigentliche Schulungsaufgaben) wird indirekt auch das Kader weiter gebildet. Der Lehrende und Planende lernt bekanntlich mehr als der bloss Befohlene oder Ausführende in reiner Routinefunktion.

#### Kostensenkung als Schulungsaktion

Zu Punkt drei wäre noch zu ergänzen, dass gerade solche Arbeitsseminare, von einem kundigen Fachmann in Wirtschaftlichkeitsfragen geleitet, erfahrungsgemäss vielfach rentieren. Entscheidend ist bei einem solchen Programm (1-Tages-Arbeitsseminar), dass nicht einfach Kostensenkungsmassnahmen diskutiert, sondern durch sinnvolle, nutzengerichtete Motivation ein Mitdenken und Mitwirken des ganzen Kadrs erreicht wird. Damit es nicht beim blossen guten Willen und Vorsatz bleibt, werden in der Schlussphase dieses 1-Tages-Seminars die Verantwortlichkeiten für die Realisierung und auch die terminliche Festlegung der Verwirklichungsmassnahmen protokolliert. Die Ergebnisse werden von den verschiedenen Arbeitsgruppen als Schlussbericht im Plenum vorgetragen, um allen den Ueberblick zu geben, was im gesamten erarbeitet wurde. Die Teilnehmer kommen so zu einem starken Leistungserlebnis und sind stolz auf die selbsterarbeiteten Verbesserungen der Wirtschaftlichkeit und die zustande gebrachten Kostensenkungen.

In der Motivationsphase eines solchen 1-Tages-Programms werden Erkenntnisse über Oekonomiesierung, also die Verbesserung des Verhältnisses zwischen Aufwand und Ertrag, vermittelt, erläutert man das Kostendenken als schöpferischen Aspekt der Leistung und zeigt man auf, wie Kostensenkung als kreativer Prozess betrieben werden und echte Befriedigung erbringen kann. Die drei Seminarziele sind klarzustellen:

- Förderung des Kostenbewusstseins auf allen Führungsebenen und Intensivierung des Strebens nach wirtschaftlicher Leistungserstellung.

- Bereichsweise Erarbeitung eines Massnahmenkataloges für Kostensenkung und Verbesserung der Wirtschaftlichkeit z.B. in Einkauf, Verkauf, Administration, Personalwesen, Schulung, Telefonwesen, Rechnungswesen, Forschung usw.
- Bestimmen der Verantwortlichkeiten und Termine bei der Verwirklichung des 6-Schritt-Realisierungsprogrammes.

Es ist auch aufzuzeigen, dass Kostensenkung und Verbesserung der Wirtschaftlichkeit im Prinzip auf drei Wegen angestrebt werden können:

- Durch direkte Kostensenkung (z.B. durch sparsameren Einsatz der Betriebsmittel, bessere Ausnützung der Betriebszeit, Herabsetzung von Ausschuss und Nacharbeit, günstigeren Einkauf usw.).
- Durch Vornahme von Sparinvestitionen (Anschaffung von Einrichtungen oder Ausbau der Organisation zwecks Rationalisierung).
- Durch Verbesserung der Effizienz durch systematischere und bessere Führung, methodischere Bewältigung von unternehmerischen Abläufen usw.

In der Literatur über Kostensenkung wird fast überall fälschlicherweise empfohlen, Kostensenkungen von oben herab vorzuschreiben. Dieses autoritäre Vorgehen leugnet die Tatsache, dass Kaderleute durchaus fähig sind, angeleitet selbst Kostensenkungsmassnahmen zu erarbeiten. Sie motivieren sich dadurch selbst in wirtschaftlichem Streben und sind dann auch bereit, sich für die Verwirklichung ihrer Kostensenkungsziele resolut einzusetzen. Natürlich wird eine Kontrolle der Durchführung von Kostensenkungen dadurch nicht überflüssig. Daher die schon erwähnte 6-Schritt-Realisierung mit eingebauten Kontrollen und Terminen. Uebrigens kann die Motivierung der Kursteilnehmer am Anfang durch Vorführung einer Tonbildschau über Kostendenken («Die Firma zahlt's ja!») noch verstärkt werden.

Kostensenkung ist als Thema der Schulung und konkreten Erarbeitung von Vorschlägen im Kader sicher ein heikles Vorhaben. Die Erfahrung zeigt, dass die Leitung eines solchen Seminars — will man wirklich ein Optimum herausholen — besser einem auswärtigen Kostensenkungsfachmann anvertraut wird. Entscheidend sind ja die geschickte Motivation und die Vermittlung der detaillierten Fragelisten, die erst gezieltes Ueberlegen in den Gruppen möglich machen, also auch den rationellen Erarbeitungsprozess. Welche Firma verfügt aber über einen Schatz von Hunderten von konkreten Fragen? Sie zu erarbeiten wäre Sache eines mehrwöchigen Einsatzes, wobei dann erst noch die Kompetenz für solch anspruchsvolle analytisch-redaktionelle Arbeit gegeben sein müsste.

### Schulung in der Rezession nutzt moderne Didaktik

Die moderne Didaktik hat viele Möglichkeiten aufbereitet, um die interne Aus- und Weiterbildung zu befruchten. In diesem Zusammenhang bieten sich besonders an:

- Tonbildschauen (vorwiegend solche, die didaktisch aufgebaut sind, somit eine starke Aktivierung der Kursteilnehmer durch zwischengeschaltete Fragen, Aufgabenstellungen und Uebungen anstreben).
- Fallstudien, die man heute in der Form akustischer Medien wie Betriebshörspiele und Ereignisstudien ab Tonband, aber auch in schriftlicher oder verfilmter Form (Film, Video, Dia-Serie) bekommen kann.
- Kassettenlehrgänge in allen möglichen thematischen Bereichen (Verkaufsschulung, Führungsmethodik, Telefoniertechnik usw.).

- Filme (8 und 16 mm), die allerdings in der Ausbildung wegen ihres geringen Haftwertes an Boden verloren haben, es sei denn, man setzt sie in Bereichen ein, wo die natürliche Bewegung eine entscheidende Rolle spielt z. B. Demonstrationstechnik, Rhetoriklehre, technische Bewegungsabläufe usw.).
- Programmierte schriftliche Lehrgänge.
- Literatur, die allerdings für betriebliche Instruktionen nur in Form massgeschneiderter Abschnitte, möglichst von Projektionen sekundiert, ausgewertet werden kann.

### Vorsicht beim Einsatz moderner Medien!

Leider ist es Tatsache, dass viele Hersteller mit sehr wenig Sorgfalt Medien zusammenschustern, aber mit sehr geschickter Propaganda verkaufen. Wer daher irgendwelche Mittel in der betrieblichen Schulung einsetzen will, der sollte sich vor dem Einsatz der Qualität und der Eignung eines Mediums für den vorgesehenen Zweck versichern. Seriöse Verkaufsfirmen bieten eine verlässliche Beratung und vorherige Prüfungsmöglichkeit an.

Es liegt in der Natur solcher Medien, die vielleicht für eine Vielzahl von Branchen hergestellt werden, dass sie nicht bloss als fertige Konserven benützt werden können. Man muss sich schon der Mühe unterziehen, Uebertragungen auf die eigene Branche, auch eigene Beispiele vorzubereiten, evtl. sogar Rollenspiele und andere Uebungen im voraus zu konzipieren, damit sich der Lernnutzen eines eingesetzten Mediums voll zu entfalten vermag. Uebrigens sind sorgfältige Medien heute z.T. bereits mit sehr gründlichen Leitfäden versehen, die auch Fallstudien, vertiefende Fragen, Gruppenarbeiten oder Rollenspiele und andere Uebungen in ihren Text integrieren, somit dem Benützer optimalen Nutzen geben.

### Durch sinnvolle Betriebsschulung jetzt die Zukunft vorbereiten!

Wo Firmen ihre interne Schulungsarbeit mit solchen modernen didaktischen Mitteln bereichern, kann ausgezeichnete und auch preisgünstige Ausbildung in eigener Regie betrieben werden. Es wäre zu hoffen, dass noch mehr Firmen die gegenwärtige Wirtschaftsflaute nützen, um ihre Mitarbeiter zu fördern und sich so besser der Gegenwart wie auch der Zukunft anzupassen bzw. letztere in einem positiven Sinne vorauszuorganisieren, statt ihre Ausbildungsarbeit aus rein defensivem, falsch verstandenem Spardenken lahmzulegen und dafür später den dynamischen Start zu neuem Aufschwung zu verpassen.

Victor Scheitlin, Unternehmensberater, 8000 Zürich

## Management-Ausbildung oder Management-Entwicklung

Innerbetriebliche Ausbildung ist heute für viele Unternehmen bereits eine Selbstverständlichkeit. Insbesondere die grösseren Firmen verfügen in der Regel über ein gut ausgebautes internes Aus- und Weiterbildungswesen, das sowohl die berufsbezogene Ausbildung wie die Führungsschulung umfasst.

Kleine und mittlere Unternehmen befinden sich häufig noch in einer Experimentierphase. Der sporadische Besuch externer Seminare ist hier oft die einzige Aktivität. Eventuell werden hin und wieder interne Veranstaltungen organisiert, die aber oft die notwendige sachliche und persönliche Kontinuität und Konsequenz vermissen lassen.

Ausbildung — gleichgültig, ob intern oder extern, gut oder schlecht organisiert — muss allerdings bezüglich ihrer Wirkung in Skepsis beurteilt werden, solange es nicht gelingt, Management-Ausbildung aufzubauen zu systematischer Management-Entwicklung.

### Management-Entwicklung und integrierte Führung

Management-Ausbildung kann nur dann nachhaltige Wirkung entfalten, wenn sie Teil eines Management-Entwicklungs-Konzeptes ist und effiziente Management-Entwicklung muss an diesem Gesamtkonzept der Unternehmensführung orientiert sein.

Die moderne Auffassung über die Aufgaben der Management-Entwicklung ergibt sich direkt aus der entsprechenden Auffassung über Führung im allgemeinen, die heute längst nicht mehr nur als Menschenführung verstanden wird, sondern vielmehr als die Gestaltung und Lenkung von komplexen sozialtechnischen Systemen. Aus dieser

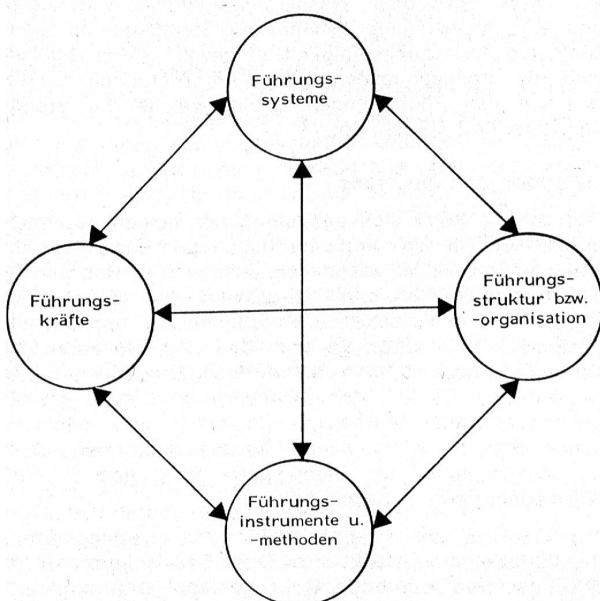


Abbildung 1 Komponenten eines integrierten Führungskonzeptes

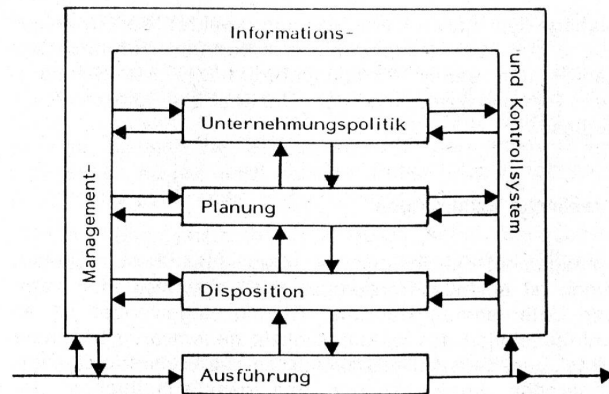


Abbildung 2 Elemente des Führungssystems

Perspektive genügen isolierte und partielle Empfehlungen und Rezepte nicht mehr, sondern man braucht in zunehmendem Masse integrierte Führungskonzepte.

Ein integriertes Führungskonzept besteht (ohne dass das an dieser Stelle näher begründet werden kann) aus den in Abbildung 1 dargestellten Komponenten, die in vielschichtigen gegenseitigen Wechselbeziehungen stehen.

### Die Führungssysteme

Gleichgültig ob die Führung einer Unternehmung von einer einzelnen oder von mehreren Personen ausgeübt wird, müssen sich sämtliche Führungstätigkeiten innerhalb eines gedanklichen Bezugsrahmens bewegen. Insbesondere die Entscheidungsprozesse bedürfen bezüglich ihrer zeitlichen und sachlichen Reichweite eines klaren Orientierungsrasters. In sehr vereinfachter Weise und auf das absolut Notwendige reduziert ist das Führungssystem in Abbildung 2 festgehalten.

### Die Führungsstruktur oder -organisation

Diese Komponente erfasst die organisatorischen Aspekte des Führungskonzeptes. Die Struktur der Führungsorganisation bestimmt in entscheidender Weise die Orientierung des Denkens und Handelns von Führungskräften. Eindimensionale Organisationen sind heute in der Regel der zunehmenden Komplexität der Unternehmensführung nicht mehr gewachsen, so dass immer häufiger eine Überlagerung mehrerer struktureller Dimensionen erforderlich ist, um die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens sicherzustellen.

### Die Führungsinstrumente und -methoden

Um die Elemente des Führungssystems zu konkretisieren und um die erforderliche Koordination in einer Unternehmung zu gewährleisten, müssen in zunehmendem Masse Instrumente der Führung eingesetzt werden, die der konkreten Ausübung der Führungstätigkeit dienen und die gemeinsam mit den Führungsmethoden z. B. Entscheidungsmethodik, Methodik der Mitarbeiterführung) zu einer objektiveren und bewussteren Gestaltung aller Führungstätigkeiten beitragen.

### Die Führungskräfte

Schliesslich werden selbstverständlich alle Führungsaktivitäten im Rahmen der bisher besprochenen Komponenten des Führungskonzeptes durch Führungskräfte mit entsprechenden Fähigkeiten, Kenntnissen und Motivationen ausgeübt.



Management-Entwicklung ist nun konkret der systematische Auf- und Ausbau eines derartigen Führungskonzeptes und seiner Komponenten, sowie die Schulung der Führungskräfte in der Handhabung dieses Konzeptes.

### Praktische Erfahrungen

Management-Entwicklung in dem hier beschriebenen Sinne ist ein ausserordentlich wirkungsvolles Instrument der Unternehmungsführung. Richtig angewendet ist es wahrscheinlich das wirkungsvollste gegenwärtig bekannte Mittel, um eine Unternehmung an die sich ständig verändernden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Gegebenheiten anzupassen, ihr ein Höchstmass an Flexibilität zu verleihen und sie auf einen Pfad der geplanten und kontrollierten Evolution zu bringen.

Die folgenden Prinzipien sind für den Erfolg wichtig:

1. Jede Management-Entwicklungs-Massnahme sollte an einem klaren Konzept orientiert sein. Nach dem oben Gesagten versteht sich das an sich von selbst, doch sieht man in der Praxis immer wieder, dass die Massnahmen völlig unkoordiniert und konzeptlos sind.
2. Management-Entwicklungs-Massnahmen müssen sachlich und methodisch sorgfältig auf den jeweiligen Entwicklungsstand einer Unternehmung abgestimmt sein. Es gibt keine für alle Situationen gültigen Patentrezepte.
3. Management-Entwicklung ist eine Top-Management-Aufgabe, die die ganze Unternehmung erfasst und daher muss auch für alle klar erkennbar sein, dass die oberste Geschäftsleitung die Management-Entwicklung voll unterstützt und zwar am besten derart, dass die Verantwortung bei einem Mitglied der Geschäftsleitung liegt. Stäbe, Ausbildungsabteilungen usw. sind eindeutig nicht die richtigen organisatorischen Stellen für diese Aufgaben.
4. Die Umsetzung von Management-Entwicklungs-Massnahmen und ihre Kontrolle muss zum Bestandteil der Aufgaben jedes einzelnen Linienmanagers gemacht werden. Sein Erfolg muss wesentlich daran gemessen werden, ob es ihm gelingt, einen Beitrag zur Management-Entwicklung zu leisten.
5. Schnelle Erfolge in Form von sichtbaren Resultaten zu Beginn eines Management-Entwicklungs-Projektes erleichtern wesentlich das weitere Vorgehen. Prestige- und Privilegienfragen sollten zumindest aus taktischen Gründen zunächst umgangen werden.
6. Wegen der Vielschichtigkeit integrierter Führungssysteme muss man auf mehreren Ebenen gleichzeitig operieren. Es nützt überhaupt nichts, wenn man versucht, jede Komponente des Führungskonzeptes einzeln und nacheinander voll auszubauen. Die Entwicklung muss vielmehr im Gleichschritt alle Komponenten simultan einbeziehen.
7. Feedback über die Wirkung der Massnahmen darf nicht dem Zufall oder dem Wohlwollen der Betroffenen überlassen, sondern muss bewusst organisiert werden.
8. Gewalttätige Einführung irgendeiner Änderung reduziert sowohl die Erfolgchancen der betreffenden Änderung wie auch jene aller zukünftigen Massnahmen.

Dr. Fredmund Malik  
Privatdozent für Betriebswirtschaftslehre  
an der Hochschule St. Gallen  
Direktor am Management Zentrum St. Gallen  
9001 St. Gallen

## Heizung – Lüftung – Klima

### Isolation Wärme–Kälte–Schall

Heute steht fest, dass mit der Energie sorgfältig umgegangen werden muss, nicht nur um Geld zu sparen, sondern um auch den folgenden Generationen die Existenzgrundlage zu erhalten.

Unser Ziel ist es, Energieverluste beim Heizen und Kühlen, durch eine gezielte Isolation der Energieträger, so klein wie möglich zu halten. Selbst bei scheinbar kleinen Wärmeverlusten ist der Faktor Zeit, also die Addition der täglichen Verluste, nicht zu vernachlässigen. Eine weitere Aufgabe der Isolation ist die Erhaltung der Installationen. Bei richtig isolierten Anlagen kann sich kein Schwitzwasser bilden. Korrosion wird vermieden.

Diese Erkenntnis hatten die Fritz Landolt AG (FLN) schon vor einigen Jahren angespornt, dem reinen Textilebetrieb eine Abteilung für Isolationsmaterialien anzugliedern. Aus bescheidenen Anfängen hat sich ein Industriezweig entwickelt, der bis heute einige Millionen Meter Flächen- und Rohrisolierungen produziert hat.

Das Schwergewicht der Entwicklung liegt heute bei der FLN im Bereiche der Rohrisolierungen. Es wurden Systeme mit hohen Isolationswerten geschaffen, die mit einem geringen Montageaufwand angebracht werden können.

#### «Polyroll»-System für Heizung und Sanitär

Ein System auf der Basis des Dämmstoffes Polyurethan, als Kurzbezeichnung PUR-Schaum. Für das Polyroll-System wurde ein spezieller PUR-Halbhartschaum entwickelt, welcher den Anforderungen von Seiten des Einsatzes im Heizungs- und Sanitärbereich voll gerecht wird. Es sind dies unter anderem ein sehr gutes Isoliervermögen, ein hoher Wasserdampfdiffusionswiderstand und eine abgestimmte dynamische Steifigkeit, um bauseitig die Anpassungsfähigkeit zu gewährleisten. Ebenso sind die brandschutztechnischen Anforderungen an die Isolation von Rohrleitungen erfüllt, welche die Brandkennziffer V/2 vorschreibt.

#### Lieferform und Isolierung

Das System setzt sich aus ein Meter langen aufklappbaren Isolierrohren, Bogenformteilen und stossüberdeckenden Manschetten zusammen, bestimmt für Rohrdimensionen von  $\frac{3}{8}$ —3" bzw. 12—89 mm. Die Isolierstärke ist auf die entsprechende Rohrdimension optimal abgestimmt. Eine luftdichte, mit dem PUR-Schaum fest verankerte Kunststoffolie bildet den Aussenmantel des Isolierrohres. Diese Ummantelung gewährt stets gleichbleibendes gutes Aussehen und bildet den mechanischen Schutz der Isolation. Hinzu kommt noch, dass der Aussenmantel als Dampfsperre wirkt und so den Wärmedämmwert konstant hält.

Die Montage der Polyroll-Isolation ist, bedingt durch die Vorfabrikation, denkbar einfach. Das Isolierrohr wird über das zu isolierende Rohr geklappt und mit dem Verschlussband verschlossen. Die Bögen und Winkel werden mit PUR-Formteilen isoliert, und hierauf wird