

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

**Herausgeber:** Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

**Band:** 91 (1984)

**Heft:** 5

**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:** 23.02.2026

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

dazugehörendes Trainingshandbuch. Hauptsächlich lernt der Mitarbeiter ab Bildschirm und da das Training individuell ist, kann er das Tempo der Lernschritte ganz nach seinen Bedürfnissen ausrichten. Wenn Fragen entstehen, helfen ihm die in der Filiale tätigen Personalberater. Diese können die Ausbildung zusätzlich noch individuell gestalten, indem sie Arbeiten, die beim Kundenauftrag besonders wichtig sind, mit dem temporären Mitarbeiter vertieft behandeln.

Durch den Umstand, dass der Personalberater die Bedürfnisse des Kunden genau kennt und mit dem temporären Mitarbeiter einen sehr engen Kontakt hat, ist er in der Lage, die ganze Ausbildung sehr individuell zu gestalten.

Abschliessend an das Training, das in der Regel 1 bis 1½ Tage dauert, erhält der temporäre Mitarbeiter ein übersichtliches und handliches Bedienerhandbuch mit einem Stichwortregister. Dieses erlaubt ihm, bei auftretenden Fragen immer wieder die entsprechenden Abläufe grafisch und visuell nachzusehen und ist daher für ihn eine enorme Hilfe.

Zur Zeit sind die Bedienungshandbücher für IBM- und Wang-Systeme verfügbar, für weitere Fabrikate sind sie in Vorbereitung.

### **Erfahrungen mit dem Manpower-Skillware-Konzept**

In USA sind von Manpower schon tausende von Sekretärinnen in ein bis zwei Tagen für temporäre Einsätze auf Textverarbeitungssystemen geschult worden und dies zur vollsten Zufriedenheit der Kundenfirmen.

In Europa ist das ganze Konzept in der Einführung begriffen. Dies gilt auch für die Schweiz, wo Zürich für die «Pilot-Einführung» gewählt wurde. Über 100 Sekretärinnen sind bereits ausgebildet und erfolgreich eingesetzt worden. Also Erfolg auf breiter Front. In Kürze wird das Programm in sämtlichen 26 Filialen von Manpower in der Schweiz eingeführt.

Manpower ist überzeugt, mit diesem neuen Konzept einen wirklichkeitsnahen Beitrag für die Bewältigung der Personalprobleme im Hinblick auf das starke Anwachsen der elektronischen Büros zu machen.

Manpower will aber nicht in das Trainingsgebiet vordringen, sondern Schulung wird nur gemacht, wenn für einen Kundenauftrag kein ausgebildeter Mitarbeiter zur Verfügung steht und die Ausbildung wird darum auftragsbezogen, individuell, sozusagen nach Mass gemacht.

Die Haupttätigkeit von Manpower liegt nach wie vor darin, den richtigen Mann oder die richtige Frau am richtigen Arbeitsplatz einzusetzen. Dies ganz nach dem Grundsatz: Was ich gerne mache, mache ich gut und gerne machen kann ich nur etwas, was ich verstehe und wo ich mich sicher und kompetent fühle.

Robert Mennel  
Generaldirektor  
Manpower AG, Zürich

## **Weiterbildung**

### **Führungsausbildung in der Textilindustrie**

Die fachliche Aus- und Weiterbildung der Kader wird in der Industrie viel mehr gepflegt und viel ernster genommen als die Führungsausbildung. Diese wird oft geradezu vernachlässigt. Daraus ergeben sich grosse Verlustquellen und die fachlichen Fähigkeiten der unteren und mittleren Kader zahlen sich deswegen manchmal gar nicht richtig aus. Folgen mangelnder Führungsausbildung und mangelhafter Führung sind im allgemeinen ein schlechtes Betriebsklima, Reibungsverluste, Doppelprüfungen, Missverständnisse usw. Heute, da es außerordentlich schwierig ist, die Konkurrenzkräfte der Unternehmen zu erhalten, sind zweifellos die fachliche Ausbildung und die Führungsausbildung von ebenbürtiger Bedeutung. Dabei geht es nicht nur darum, dass die einzelnen Mitarbeiter in Führungspositionen ausgebildet werden, sondern es sollte wenn möglich sich die ganze Ausbildung durch die ganze Firma hindurchziehen, und zwar von oben beginnend. Nur so kann mit gleichen Begriffen gesprochen und kommuniziert werden, und nur so versteht man das Verhalten des Vorgesetzten oder der untergeordneten und untergebenen Führungskräfte. Die besten Resultate werden erzielt, wenn eine Führungsausbildung im Betrieb mit einem Seminar für den Verwaltungsrat und die Direktion beginnt und wenn dann stufenweise von oben nach unten schreitend der ganze Betrieb nach den gleichen Konzeptionen ausgebildet wird.

#### *Inhalt und Ziel der Führungsausbildung*

Was verstehen wir unter Führung? In weitestem Sinne ist Führung die Gestaltung und Lenkung von Unternehmen und Firmen. Wir wollen hier aber von Führung in engerem Sinne sprechen und meinen dabei einige wenige Hauptpunkte. Es geht dabei um den Chef als Beruf und seine Aufgaben, nämlich insbesondere: Probleme lösen und entscheiden; Menschen führen; Planen; Organisieren; Kontrollieren. Diese Chefaufgaben sind auf jeder Stufe vorhanden, sowohl auf der Stufe der Unternehmensleitung wie auch auf der Meisterstufe und sie kommen in jedem Funktionsbereich vor, sei es im Rechnungswesen oder im Verkauf oder in der Produktion usw. Es handelt sich also um die generellen Führungstätigkeiten auf jeder Stufe und in jedem Funktionsbereich. Führungsausbildung in der Textilindustrie durch die Gesellschaft zur Ausbildung von Führungskräften (GAF).

Der Verband der Arbeitgeber der Textilindustrie (VATI) hat im Jahre 1968 zusammen mit dem Arbeitgeberverband der schweizerischen Maschinenindustrie, mit dem Zentralverband der Arbeitgeber, mit den Tessiner Industriellen und mit dem Institut für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften eine offizielle Ausbildungsinstitution für die Schweizerische Industrie gegründet. Diese Gesellschaft zur Ausbildung von Führungskräften (GAF) hat in den inzwischen verflossenen Jahren über 20000 Führungskräfte ausgebildet, nicht nur aus der Industrie sondern auch aus den Gebieten der Banken, Versicherungen, Dienstleistungsbetrieben und sogar staatlichen Verwaltungen. Die Gesellschaft ist auch in der Westschweiz und im Ausland tätig. Sie befasst sich nicht mit

einzelnen Funktionsbereichen der Unternehmen wie etwa Rechnungswesen oder Marketing usw., sondern ausschliesslich mit den generellen Führungs- und Managementfunktionen. Die Seminare, mit denen die Führungskräfte ausgebildet werden, befassen sich mit Lernzielen wie den Teilnehmern die Bedeutung der wichtigen Chefaufgaben, z. B. Entscheiden, Führen, Planen, Organisieren, Kontrollieren, nahezubringen, sie mit modernen Auffassungen über den Beruf und die Probleme eines Chefs vertraut zu machen, Ihnen die dazu erforderlichen Methoden und das Vorgehen beizubringen, Ihr Verständnis für Gesamtprobleme und Zusammenhänge im Unternehmen zu fördern und vor allem auch das Verständnis für die Zusammenhänge zwischen Leistungserbringung als materielle Chefaufgabe einerseits und den damit verbundenen menschlichen Aspekten andererseits zu schaffen. Ferner bezeichnen die Seminare eine Verbesserung des Problemlösungs- und Entscheidungsvermögens und des Verhaltens in Entscheidungssituationen der Führungskräfte und versuchen den Führeren eine optimale persönliche Arbeitsmethodik zu verschaffen.

Die Seminare der Gesellschaft zur Ausbildung von Führungskräften arbeiten mit Wissensvermittlung, Fallstudien, Workshops, Übungen und mit Einzelarbeiten im Anschluss an das Seminar. Die Seminare dauern in der Regel zwei bis drei Tage, was ermöglicht, sie berufsbegleitend durchzuführen. Die einzelnen Seminare über verschiedene Themen sind so aufgebaut, dass sie im Baukastensystem einen ganzen Bau der Führungsausbildung ergeben.

Die GAF setzt sich ganz generell gesagt zum Ziel, ein interdisziplinäres, systemorientiertes Wissen und Denken zu fördern, das unmittelbar in der Praxis angewendet werden kann und auch Ausgangspunkt für weitere Lernprozesse bildet. Sie will die Grundlagen für die heutige Menschenführung im Sinne der Entwicklung eines situationsgerechten Verhaltens vermitteln. Theoretische Grundlage der Arbeit ist die Auffassung, dass die Unternehmung ein offenes, dynamisches, komplexes und produktiv tätiges, soziales System ist und dass Management dazu dient, ein solches System zu lenken und zu führen. Dieser theoretische Unterbau macht auch klar, wie anspruchsvoll die Cheftätigkeit heute geworden ist: ein Chef kann seine Tätigkeit nicht mehr nur aufgrund von Erfahrungen, rezeptiven Regeln und schematischem, gewohnheitsmässigem Denken ausüben. Er muss vielmehr beweglich, offen und lernbereit sein. Er muss sich bewusst sein, dass er sein ganzes Wissen und Können dauernd überprüfen und ergänzen muss.

#### *Ein konkretes Beispiel der Führungsausbildung*

Wir wollen nun, um einen näheren Einblick konkreter Art in die Führungsausbildung zu gewähren, an einem konkreten Seminar-Beispiel zeigen, welche Lernziele verfolgt und welche Lerninhalte vermittelt werden. Dazu haben wir das Seminar «Der Beruf des Chefs» gewählt, welches ein grundlegendes Seminar für die Führungsausbildung ist.

Was heißt Chef? Unter Chef ist jede Person zu verstehen, welche Resultate durch sinnvollen, produktiven Einsatz ihrer Mitarbeiter erzielt. Wir können den Chef auch als Vorgesetzten, Manager oder Führungskraft bezeichnen. Seine grundlegende Aufgabe ist

#### *Ein Chef erzielt Ergebnisse gemeinsam mit andern Menschen*

Es kann sich dabei um einen Meister handeln, der einige

wenige Arbeiter unter sich hat oder um den Chef eines grossen Konzerns mit Tausenden von Mitarbeitern. Jeder Chef erzielt Ergebnisse auf ähnliche Weise. Der Hauptunterschied zwischen dem Meister und dem Präsidenten des Konzerns liegt darin, dass letzterer einen viel grösseren Verantwortungsbereich hat und dass er über zusätzliche Führungsmethoden und Mittel verfügt. Bei dieser Betrachtungsweise wird klar, dass «ein Chef sich selbst multipliziert», das heisst also, dass er das Resultat, das er allein erreichen könnte, mit der Anzahl Personen, die er führt, vervielfacht.

Der Chef ist aber nicht nur in der Mitte seines Verantwortungsbereiches tätig, sondern man muss ihn im Rahmen eines ganzen Beziehungsgefüges sehen, das ihn umgibt. So erkennen wir, dass auf der gleichen Führungsstufe meistens weitere Chefs arbeiten. Für die Arbeit dieser Kollegen und ihn selber ist wiederum ein Chef verantwortlich. Wenn wir diesen Gedanken von Stufe zu Stufe übertragen, so finden wir, dass jeder Chef eine dreifache Rolle hat: Erstens ist er der Führer seines eigenen Mitarbeiterteams; zweitens ist er selbst wieder Mitarbeiter in einer Gruppe von Chefkollegen; und drittens hat er selber einen Vorgesetzten oder Chef. Dies macht ihn zum gegebenen Bindeglied zwischen seiner Gruppe einerseits und seinem Vorgesetzten und seinen Chefkollegen auf gleicher Stufe andererseits. Er muss für die richtige Interpretation und Weiterleitung von Anregungen, Wünschen und Gesuchen sorgen, die nach oben zu leiten sind, Anweisungen und Informationen, die nach unten gehen, sowie von solchen die die Nachbarbereiche betreffen.

#### *Die Hauptaufgaben eines Chefs*

Nachfolgend seien nun die hauptsächlichen Aufgaben eines Chefs umrissen. Mit der Definition «ein Chef erzielt Ergebnisse durch andere Personen» rückt bereits die Aufgabe der Mitarbeiterführung in den Mittelpunkt. Die Fähigkeit andere Menschen auf gewollte Ziele hin in Bewegung zu setzen, gehört zweifellos zu den wichtigsten Chefaufgaben. Ein weiterer Kern jeglicher Führungstätigkeit ist das Problemlösen und Entscheiden. Jeder Chef muss Probleme analysieren, lösen und die entsprechenden Entscheidungen treffen. Zusammen mit der Menschenführung ist das Problemlösen und Entscheiden der Hauptinhalt der Führung. Es kommen noch drei weitere typische Hauptaufgaben eines Chefs hinzu: Planen, Organisieren und Kontrollieren. Es gibt also zusammenfassend dargestellt fünf Hauptaufgaben:

- Probleme lösen und Entscheidungen treffen
- Menschen führen
- Planen
- Organisieren
- Kontrollieren

Zu diesen typischen generellen Management- oder Führungsaufgaben kommen natürlich jetzt noch die Fachaufgaben hinzu. Je nach Wirtschaftszweig, Produktionsart, Produkten, Funktionsbereichen, Führungsebene, auf welcher ein Chef tätig ist, wird er sich z. B. mit Fragen des Verkaufs, der Produktentwicklung, des Rechnungswesens, der Datenverarbeitung, der Fabrikation usw. befassen müssen. Im Rahmen der Fachaufgaben haben die Führungsaufgaben verschiedene Gewichte. Man kann davon ausgehen, dass je höher die Führungsstufe ist, desto mehr die reinen Führungsaufgaben überwiegen. Und bei den Führungsaufgaben ihrerseits liegen die Akzente hauptsächlich auf dem Problem-Lösen und Entscheiden und der Mitarbeiterführung als zentraler Daueraufgabe. Mit dem Zyklus des Planens, Organisierens und Kontrollierens wird sich der Chef eher periodisch befassen müssen.

### **Probleme lösen und Entscheiden**

Man kann das ganze Geschehen einer Firma auffassen als ein fortwährendes Anpacken, Studieren und Lösen von Problemen. Ein Chef ist dauernd mit dieser Aufgabe beschäftigt und er wird auch weitgehend nach der Qualität seiner Entscheidungen beurteilt. Alles was er tut, erfordert Entscheidungen. Auch Planen, Organisieren und Kontrollieren bestehen aus Entscheidungen. Sobald ein sofort zu lösendes Problem auftritt, sind rasche Entscheidungen erforderlich. In vielen solchen Fällen trifft ein Chef oft eine spontane Entscheidung. Wie gut sie ist, hängt dann vor allem von seiner Erfahrung ab. Aber es ist ein Irrglaube, anzunehmen, dass Erfahrungen genügen. Gute Entscheidungen basieren nicht nur auf der Intuition und Erfahrung, sondern sie müssen auf eine Methodik abgestützt sein die erlernt werden kann.

Diese Methodik besteht im wesentlichen darin, dass wir zwei hauptsächliche und typische Problemsituationen unterscheiden und dann die wichtigsten Schritte des Problemlösungsprozesses, bzw. der Entscheidungsfindung wissen und konsequent anwenden.

Zunächst zu den Problemtypen: Ganz allgemein kann man von zwei Problemtypen aus gehen, nämlich einerseits den repetitiven Problemen und andererseits den innovativen Problemen. Die repetitiven Probleme kommen wiederholt, regelmässig, routinemässig vor. Sie können leicht organisatorisch erfasst und geregelt werden. Sie sind auch leicht delegierbar. Präzedenzfälle spielen eine wichtige Rolle. Solche Probleme können dann, ohne dass immer wieder viel überlegt werden muss, schnell entschieden werden. Aber man muss sich trotzdem immer wieder fragen, ob man bei den Entscheidungen auf Präzedenzfälle zurückgreifen kann; denn wenn es nur dabei bleibt, verbaut man sich oft Verbesserungen und neue originelle Lösungen.

Innovative Probleme entstehen unregelmässig und sind schwieriger zu lösen, weil dafür keine fertigen Routineverfahren verfügbar sind und weil meistens nur mangelhafte Informationen vorliegen. Ein Chef sollte sich vor allem mit solchen innovativen oder neuen Problemen befassen. Und dazu soll er sich einer praktischen, allgemeinen Methode bedienen, die nun kurz beschrieben wird.

Der Ausdruck Problem wird sehr häufig verwendet, ohne dass man sich über seine Bedeutung ganz im Klaren ist. Wir müssen uns zuerst einmal Klarheit darüber verschaffen, was denn ein Problem überhaupt ist. Wir finden rasch heraus, dass jede Problemstellung sich einerseits auf einen bestehenden Zustand, ein Ist bezieht, andererseits aber mit Absichten, Wünschen, Zielen verbunden ist, also mit einem Soll. Ein Problem besteht also grundsätzlich in der Abweichung zwischen einem bestehenden Ist-Zustand und einem angestrebten Soll-Zustand. Aus dieser Definition ergibt sich auch der Problemlösungsprozess in seinen wesentlichen Schritten. Zuerst müssen die vorhandenen Probleme überhaupt wahrgenommen und aufgegriffen werden. Man muss sie umschreiben und schliesslich müssen Prioritäten gesetzt werden. Die Fragen lauten: Was für ein Problem liegt vor, ein repetitives, routinemässiges Problem oder ein neues Innovatives. Kann ich es als Routineproblem an Mitarbeiter übergeben oder muss ich es selbst behandeln? Ist es dringend? Welche Bedeutung hat es? In einem solchen ersten Schritt wird ein vorhandenes Problem umschrieben, geordnet und gewichtet. Ein so definiertes Problem wird nun weiter behandelt in dem man zuerst prüft, ob es nicht Bestandteil eines höheren umfangreicheren Problems ist. Sodann untersuchen wir, ob wir das Problem noch weiter aufgliedern müssen. Über-

sichtliche Probleme lassen sich meistens als ganzes weiterbearbeiten, grössere Probleme dagegen müssen oft so weit zerlegt werden, bis einzelne Teilprobleme vorliegen, die laufend überblickbar sind. Bei diesem Schritt der Problembearbeitung darf man dann nicht mehr einfach von «Problem» sprechen, sondern nun muss zuerst der Soll- und dann der davon abweichende Ist-Zustand bestimmt werden. Daraus ergibt sich die Erarbeitung der möglichen Lösungen und Alternativen. Schliesslich müssen diese Lösungen noch bewertet werden und in einem letzten Schritt muss nun der Entschluss für die Realisierung der optimalen Alternative gefasst werden. Zusammenfassend gesagt geht die Problemlösung so vor sich: Situation erfassen, Problem beurteilen, Problem bearbeiten mit Lösungsmöglichkeiten, Entschluss fassen.

### **Menschen führen**

Die zweite Kernaufgabe des Chefs ist die Menschenführung. Menschen führen ist nach Ansicht der GAF: Menschen auf gemeinsame Ziele ausrichten und sie dazu bringen, die sich aus den Zielen ergebenden Aufgaben zu erfüllen. Diese schwierige und komplexe Aufgabe kann nicht mit starren Regeln und Rezepten angegangen werden. Alles, was der Chef auf dem Gebiete der Mitarbeiterführung tut, ist von drei Faktoren beeinflusst: Seinem eigenen Verhalten, dem Verhalten der Mitarbeiter und der jeweiligen Situation, und alle drei Faktoren können sich laufend verändern.

Was das Gebiet der Menschenführung ausmacht, sei nur mit einigen Schlaglichtern beleuchtet. Zunächst geht es mal darum, Initiativen zu ergreifen. Man muss neue Ideen entwickeln, die Anregungen anderer fördern und man muss für die Verwirklichung der eigenen Ideen und derjenigen der Mitarbeiter sorgen. Diese gemeinsame Aufgabe kann natürlich nur erfüllt werden, wenn überhaupt eine Kommunikation zwischen Chef und Mitarbeiter hergestellt werden kann. Kommunikation herstellen heisst Bereitschaft zur Aufnahme und richtigen Interpretation von Informationen zu wecken. Kommunikation basiert auf gemeinsamer Sprache und gemeinsamen Erfahrungen. Man kann für diese Kommunikation sorgen, indem man sich Aufmerksamkeit verschafft, sich klar ausdrückt, das Wesentliche einprägt und auch indem man zuhört. Kommunikation beruht immer auf Gegenseitigkeit.

Das Motivieren kann als eigentlicher Kern der Menschenführung betrachtet werden. Es erfordert psychologische und soziologische Einsichten und Überlegungen. Es stellt sich die Frage, warum wir arbeiten, was für Bedürfnisse wir bei der Arbeit oder durch die Arbeit befriedigen wollen. Jeder Mitarbeiter will nicht nur Geld verdienen, sondern er will bei der Arbeit auch tiefverwurzelte Bedürfnisse psychologischer Art, Wünsche und Ambitionen, die zum Teil im Unterbewussten liegen, befriedigen. Der Chef muss sich also darüber im Klaren sein, dass der Mensch aus vielerlei Gründen arbeitet. Wir alle wollen etwas Sinnvolles leisten, spüren, dass die Arbeit geschätzt wird, das Gefühl haben, dass wir nützlich und nötig sind. Der Mensch sucht Achtung und Anerkennung seitens seiner Mitmenschen, er will jemand sein. Ganz knapp umrissen bedeutet Motivieren, die Ziele der Mitarbeiter – die in ihren Bedürfnissen wurzeln – mit den Zielen der Unternehmung in Einklang zu bringen. Dies sind Vorgänge, die nicht in eindeutigen Regeln erfasst werden können, aber es können immerhin einige wichtige Richtlinien aufgestellt werden: Die angestrebte Motivation hängt einmal davon ab, ob unsere Mitarbeiter richtig informiert sind. Wenn wir motivieren

wollen, wenn wir Freude und Sinn für gute Leistungen wecken wollen, müssen wir zuerst einmal dafür sorgen, dass unsere Mitarbeiter wissen, worum es geht. Die Motivierung zu zielgerichteten Leistungen hängt dann auch davon ab, ob die Ziele überhaupt bekannt und verstanden sind. Wenn Menschenführung bedeutet, Mitarbeiter auf gemeinsame Ziele in Bewegung zu setzen, so müssen diese Ziele nicht nur bekannt sein, sondern auch akzeptiert werden. Das beste Mittel dazu ist, gemeinsam die Ziele zu besprechen und den Mitarbeiter davon zu überzeugen. Ferner hängt Motivierung zu guten Leistungen davon ab, ob diese richtig gewürdigt werden. Die Anerkennung der Leistungen und nützlicher Ideen bedeutet gleichzeitig Ansporn zu neuen guten Vorschlägen. Die Motivation zu guten Leistungen hängt auch davon ab, ob wir delegieren können, d.h. Mitarbeitern die Kompetenzen geben, hohe Leistungen selbstständig zu erzielen. Wenn wir nicht delegieren, zwingen wir unsere Mitarbeiter, wegen jeder kleinen Entscheidung an uns zu gelangen. Damit geben wir ihnen keine Gelegenheit, sich zu bewähren und bremsen Initiative und Selbständigkeit. Schliesslich hängt Motivation davon ab, ob wir uns auch für die persönlichen Anliegen unserer Mitarbeiter interessieren und auf sie eingehen.

Zur Menschenführung gehört auch die Förderung und Ausbildung der Mitarbeiter. Das beginnt damit, den Mitarbeiter und seine Arbeit kennenzulernen, seine Leistungen zu beurteilen und seine Fähigkeiten und Möglichkeiten einzuschätzen. Man soll ihn in bestimmten Zeitabständen, z.B. halbjährlich oder mindestens einmal im Jahr beraten, im Sinne der Beurteilung und Analyse seiner Arbeit und seiner Fähigkeiten. Solche Beurteilungen sind auch die Voraussetzungen dafür, dass man ihn bei seiner Arbeit anleiten und führen kann und dass man für ihn ein Ausbildungsprogramm aufstellt.

### Planen

Was heisst Planen? Voraussehen, was in Zukunft zu tun ist, welche Probleme auftreten können und welche Entscheidungen zu treffen sind. Das Planen ist eine wichtige Grundlage für eine wirkungsvolle Cheftätigkeit. Richtig geplante Arbeit ist auch immer wirtschaftliche, rationale Arbeit. Welches sind die Merkmale des Planens? Zuerst geht es um das Erkennen von Veränderungen und Neuerungen. Was kommt an neuen Entwicklungen in der Zukunft auf uns zu? Planen bedeutet also immer: sich mit Veränderungen und Neuerungen, die in der Zukunft auftreten werden, befassen. Deshalb basiert Planung auch immer auf Annahmen und Hypothesen. Je weiter wir in die Zukunft blicken, desto weniger sicher sind wir, welche Ereignisse tatsächlich eintreten werden. Aus dieser sehr einfachen Überlegung leitet sich eine Planungsregel ab: Je weiter ein Plan in der Zeit reicht, desto mehr muss er grob sein. Aus diesem Grunde werden genaue Programme nur für jene relativ kurze Periode aufgestellt, für die man mit einiger Zuverlässigkeit Vorhersagen machen kann. Je langfristiger Pläne sind, desto weniger detailliert können und dürfen sie sein. Bei der Planung wird oft übersehen, dass Planung immer Menschen betrifft. Wir können unsere Pläne nur unter Mitarbeit anderer Menschen verwirklichen. Dabei bewirken die erwähnten Merkmale der Unsicherheit und das Bevorstehen von Veränderungen und Neuerungen oft Widerstände. Viele gute Ideen gehen einfach daran zugrunde, dass der Faktor Mensch vergessen wird. Deshalb berücksichtigen unsere Pläne allzu oft nur Ideen, die wir selbst vorziehen und berücksichtigen, und viel zu wenig die Fähigkeiten und Grenzen und Widerstände der Menschen, die die Pläne ausführen müssen. Auch wenn

ein Plan in sachlicher Hinsicht gut ist, wird er in dem Masse undurchführbar, als ihm unsere Mitarbeiter Widerstände entgegen setzen. Was kann man dagegen tun? Als Chef hat man zwei wirksame Mittel: Erstens kann man die Mitarbeiter bei der Planung mitwirken lassen, ihre Ideen einbringen, um sie dazu zu bringen, den Plan auch als ihren Plan zu betrachten. Die Mitarbeiter müssen auch immer möglichst rasch über neue Pläne informiert sein, und zwar nicht auf Umwegen, sondern vom Chef direkt. Auch nach Eintritt von Änderungen sollten sie weiterhin im Bilde sein und über die Entwicklung auf dem laufenden bleiben.

Die Methodik des Planens ist nicht einfach. Der Planungsprozess vollzieht sich in verschiedenen Schritten, nämlich mit Annahmen, mit Zielen, mit Festlegen von Massnahmen, mit Arbeits- und Zeitplänen und mit Budgets. Mit den Annahmen wird festgehalten, von welchen Voraussetzungen hinsichtlich Umweltbedingungen und Entwicklungen sowie Firmenentwicklungen wir ausgehen. Die Ziele müssen gesetzt werden, um klar zu zeigen, was mit dem Planen erreicht werden soll. Die Massnahmen legen fest, welche Methoden, Mittel und Verfahren einzusetzen sind. In den Arbeits- und Zeitplänen werden die Massnahmen in die richtige Reihenfolge und Beziehungen zu einander gebracht. Und mit den Budgets erfassen und beurteilen wir schliesslich die Planung von der wertmässigen, vor allem von der finanziellen Seite.

### Organisieren

An der Erfüllung von Aufgaben arbeiten in jeder Unternehmung viele Menschen gemeinsam. Für eine wirkungsvolle Zusammenarbeit ist eine sinnvolle Ordnung nötig, nämlich die Organisation. Nur im Rahmen einer klaren Organisation kann jeder, ob Chef oder Mitarbeiter, seine Fähigkeiten entwickeln und eine ihn selbst und das Unternehmen zufriedenstellende Arbeit verrichten. Organisieren heisst: Die zur Erreichung der Ziele erforderlichen Aufgaben festlegen, gruppieren und zuteilen und für die nötigen Verbindungen sorgen. Diese Kurzumschreibung des Organisierens weist auf zwei ganz typische Grundprobleme jeder Organisation hin, nämlich einerseits die Aufgliederung im Sinne einer zweckmässigen Ordnung des Gesamtsystems und andererseits die Notwendigkeit der Integration im Sinne der Zusammenfassung der einzelnen Teile zu einem einheitlich funktionierenden Ganzen. Diese beiden organisatorischen Forderungen sind in einem gewissen Grade gegensätzlich und können zu Spannungen führen. Die heutige Organisationslehre trägt dieser Erkenntnis Rechnung. Früher versuchte man, möglichst alles in Einzelheiten zu erfassen und mit Vorschriften zu regeln. Heute sorgt man dafür, dass die Organisation einen sauberen Rahmen darstellt und eine relativ dauerhafte Struktur für eine zielgerichtete Aufgabenerfüllung, ohne dass sie aber die Initiative und Selbständigkeit der Einzelnen unnötig einschränkt.

Die Methodik des Organisierens besteht darin,

- nach Zielen zu organisieren
- Aufgaben zu gruppieren
- delegieren
- wirksame Verbindungen herzustellen

Organisieren ist nicht Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck. Beim Planen haben wir uns hauptsächlich mit Zielen und womit wir diese Ziele erreichen wollen befasst, beim Organisieren geht es vor allem um das Wie, das Wer und die zweckmässige Strukturierung. Die Aufgabengliederung muss zunächst einmal sachbezogen

sein, dann aber auch noch personenbezogen. Beide Gesichtspunkte müssen zu Geltung kommen. Sodann muss für klare Unterstellungserhältisse gesorgt werden. Es muss klar sein, wer für was zuständig ist. Für die Belange der eigentlichen Mitarbeiterführung, vor allem für Qualifikation, Entwicklung, Weiterbildung, disziplinarische Fragen usw. soll ein Mitarbeiter nur *einen* Chef haben, den wir Linienchef nennen. Jeder Chef soll einen ihm angemessenen Kontrollbereich haben. Die Anzahl Menschen, die ihm unterstellt sein können, hängt einerseits von seinen Fähigkeiten im Führen und Delegieren und andererseits von der Art der Arbeit ab.

Was heisst Delegieren? Delegieren bedeutet, eine Aufgabe mit der dazu nötigen Kompetenz und der entsprechenden Verantwortung an einen Mitarbeiter – der selber auch wieder Chef sein kann – zu übertragen. Unter Aufgabe verstehen wir dabei nicht eine vorübergehende Tätigkeit oder Arbeit, sondern eine solche von gewisser Dauer, die Kompetenzen beinhaltet sowie auch Entscheidungsbefugnisse und Verantwortung. Es gibt allerdings auch kurzfristige Aufgaben, die delegiert werden können und müssen, aber das Schwergewicht muss auf der langfristigen Delegation liegen. Ein Chef sollte, wenn immer möglich, keine Arbeiten selbst ausführen, welche andere übernehmen können. Vor allem sollte er nie die an seine Mitarbeiter bereits zugeteilte Arbeit selbst ausführen. Es gibt verschiedene Hindernisse, die vom Delegieren abhalten: Einige sind psychologischer Natur. Ein Chef kann z. B. das Gefühl haben, seine Mitarbeiter seien nicht in der Lage, eine Aufgabe richtig zu erfüllen. Er hat Angst, seine Abteilung und damit er könnten einen schlechten Eindruck machen und delegiert deshalb nicht. Oder er befürchtet umgekehrt, seine Mitarbeiter könnten eine Arbeit zu gut machen und ihn damit in den Schatten stellen. Solche Vorgesetzte vergessen, dass sie zum Chef ernannt wurden, weil man sie für fähig hielt, ihren Mitarbeitern jene Unterstützung, Ermutigung und Anleitung zu geben, die sie brauchen. Das grösste Kapital, das eine Unternehmung hat, ist die Qualität ihrer Mitarbeiter. Menschen weiterzubilden, leistungsfähige Gruppen aufzubauen sind vornehmste Aufgaben eines Chefs. Beim Delegieren ist so vorzugehen, dass Aufgaben und Kompetenzen klar umschrieben werden müssen, wenn möglich schriftlich festgehalten werden sollen und dass auch für dauernde und angemessene Kontrolle gesorgt wird. Schliesslich soll auch die Motivation erfolgen.

### Kontrollieren

Kontrollieren wird sehr oft vergessen, ist aber eine außerordentlich wichtige Chefaufgabe. Kontrollieren heisst: Das Ist mit dem Soll vergleichen und Korrekturen durchführen. Kontrolle ist eine lebenswichtige Chefaufgabe. Es ist aber die Führungsaufgabe, die am wenigsten gern ausgeübt wird. Sie wird meist vom Kontrollierenden und vom Kontrollierenden nicht als besonders angenehm empfunden. Ein Chef sollte deshalb gerade das Kontrollieren möglichst sachlich sehen und angehen. Man unterscheidet zwei grundsätzlich verschiedene Kontrollarten; nämlich die Ausführungs- und die Ergebniskontrolle. Die Ausführungskontrolle besteht in der direkten und persönlichen Beobachtung mit welcher ein Chef den Stand der Arbeiten verfolgt. Bei dieser Methode wird die Art und Weise, wie wir selbst bestimmte Arbeiten verrichten würden, mehr oder weniger zum Massstab oder Soll. Diese Methode hat den Vorteil, dass man sofort an Ort und Stelle eingreifen und Fehler rasch korrigieren kann. Sie kann ausserdem mit Instruktionen, Ausbildung und Förderung der Mitarbeiter verbunden werden. Diese Methode hat aber auch Nachteile: Sie ist

weitgehend subjektiv und beschränkt die Kontrollmöglichkeit auf das, was wir selbst sehen. Die zweite Art der Kontrolle ist die Ergebniskontrolle. Diese bedingt ausgesprochen systematisches Vorgehen und bedeutet eine Versachlichung. Zuerst müssen die Sollzustände, Ziele, Sollwert oder Leistungsstandard festgelegt werden. Dann muss das Ist erfassst und mit diesem Soll verglichen werden und schliesslich sind die aus diesem Vergleich abzuleitenden Kontrollmassnahmen zu treffen. Die Methode der Ergebniskontrolle schafft die Voraussetzung nicht nur für ein bedeutend objektiveres Kontrollsyste, sondern auch für die Chefentlastung. Ein Chef soll ja nicht immer die normalen Arbeitsabläufe ständig beobachten, sondern vor allem Abweichungen, Ausnahmen und Fehler erfassen. Die Ergebniskontrolle entlastet den Chef von zu viel Routinearbeit und setzt ihn auch in die Lage, die Ergebnisse genauer zu analysieren. Viele Chefs glauben bei der Anwendung der Ergebniskontrolle sei ein rechtzeitiges Eingreifen und Korrigieren nicht möglich, weil zuerst das Ergebnis abgewartet werden müsste. Der Begriff Ergebnis wird dabei missverstanden als Endergebnis. Es ist aber durchaus möglich, bei einem Arbeitsablauf auch kurzfristige Zwischenergebnisse zu erfassen. Das Prinzip der Ergebniskontrolle eignet sich also ohne weiteres auch für eine Fortschrittskontrolle.

Die letzte Phase des Kontrollierens besteht im Treffen von Korrekturmassnahmen. Wenn Korrekturen nötig sind, erfolgen sie meistens in der Richtung sofortiger Massnahmen um die normale Abwicklung einer Arbeit zu gewährleisten, z. B.: Ausschuss beheben oder Termine ändern oder mit einem Kunden etwas klarstellen. Es muss aber auch immer wieder die grundsätzliche Frage aufgeworfen werden, ob unsere Tätigkeiten im Lichte der Unternehmenspolitik zweckmäßig sind und jede Unregelmässigkeit sollte uns daher veranlassen zu prüfen, ob der Grund nicht in einem tiefer liegenden Fehler, z. B. in den Plänen, in der Organisation oder sogar in der grundlegenden Zielsetzung liegt. Mit andern Worten: Bei Soll- Ist-Abweichungen können sich die Korrekturen sowohl auf das Ist wie auch auf das Soll beziehen.

Das Kontrollieren ist die fünfte und letzte der wichtigsten Chefaufgaben, nämlich des Problemlösens und Entscheidungen-Treffens, der Menschenführung, des Planens, des Organisierens und eben schliesslich des Kontrollierens. Das Kontrollieren wiederum kann durch Korrekturmassnahmen eine neue Planung, eine neue Organisationsform einleiten und löst wieder Prozesse des Problemlösens und der Menschenführung aus.

### Was ist Lernen?

Bei der Führungsausbildung, z. B. im Beruf des Chefs und bei den Chefaufgaben, ist immer wieder von Lernen gesprochen worden. Wir gehen ja davon aus, dass Führung erlernbar ist. Es ist nun doch noch wichtig darzulegen, was Lernen überhaupt ist. Allgemein spricht man erst dann davon, etwas gelernt zu haben, wenn neue Erfahrungsinhalte das Verhalten bestimmen. Lernen ist also eine erfahrungsbedingte Änderung des Verhaltens. Es vollzieht sich zuerst in einer wissensmässigen Phase, nämlich der Aneignung von Wisseninhalten und Kenntnissen und sodann – das ist sehr wichtig – in einer handlungsbezogenen Phase, nämlich durch die Ausbildung von Fähigkeiten und die Herausbildung von Verhaltensweisen. Die heutige Lernpsychologie fasst Lernen übereinstimmend als Neuerwerb oder Verbesserung von Verhaltens- und Leistungsformen auf und nicht als blossen Wissenserwerb. Lernen ist somit eine aktive, nicht nur rezeptive, eine personalmotivierte, nicht personalindif-

ferente, eine sozial determinierte und methodenabhängige Verhaltensänderung. In der Regel wird die wissenschaftliche Seite des Lernens überbetont; in den Schulen folgt der Aneignung des Wissens oft keine Ausbildung von Fähigkeiten oder keine Verhaltensänderung, was zum allgemeinen Vorwurf an die Schulen führt, sie würden nur nutzlosen Wissensstoff vermitteln. Ganz besonders in der Ausbildung von Führungskräften ist der Schritt von der Wissensphase zur Handlungsphase von ganz entscheidender Bedeutung. Gelingt dieser Schritt nicht, werden die Lernziele nicht erreicht. Die Ausbildung von Führungskräften muss deshalb ausserordentlich darauf ausgerichtet sein, dass dieser Schritt vom Wissen zum entsprechenden Handeln möglich und vollzogen wird. Nur dann kann man die Führungsausbildung als lohnende Investition betrachten. In diesem Sinne ist die Führungsausbildung, die die Gesellschaft zur Ausbildung von Führungskräften vermittelt, ausserordentlich stark auf den Vollzug dessen ausgerichtet, was an Wissen vermittelt wird. Jedes Seminar sollte bewirken, dass die Führungskraft ihr Verhalten, ihr Handeln und ihr Wirken tatsächlich und im beruflichen Alltag verbessert.

Dr. H. Rudin

Temperament und Freizeit wählt der eine einen Abendkurs, um seine Englischkenntnisse zu erweitern, während sich der andere einen kompletten Heimkurs kauft (und bald einmal entdeckt, dass Selbstdisziplin eine der anspruchsvollsten Tugenden ist).

### *Ein Sprachaufenthalt bringt viel*

Bis zu einem gewissen Punkt kann jede Sprache zuhause gelernt werden. Bald einmal macht sich aber die mangelnde Praxis bemerkbar. Es ist eine bekannte Tatsache, dass man bei einem Sprachaufenthalt einen gewaltigen Schritt vorwärts macht. Erst wer in die betreffende Fremdsprache «eingetaucht» wurde, fühlt sich wirklich vertraut mit ihr. Die eigene Ausdrucksweise wird fließender, selbstverständlicher, und relativ rasch stellt sich die angenehme Gewissheit ein, zu verstehen und verstanden zu werden, ohne dauernd auf Lücken und Barrieren zu stossen.

In England – und seit einiger Zeit vermehrt auch in Amerika – hat man die Chance erkannt, die das allgemeine Bedürfnis nach Englisch bietet. Eine grosse Anzahl Sprachschulen bemüht sich um ein internationales Publikum. Es ist für Interessenten nicht schwer, sich mit dem entsprechenden Prospektmaterial einzudecken, aber wie soll man sich in dem reichhaltigen Angebot zurechtfinden?

Falls Sie mit solchen Fragen nicht weiterkommen, gibt es in Zürich eine Adresse, an die Sie sich wenden können: Der SKS-Sprachdienst. Das kleine Team, das dort arbeitet, hat sich zum Ziel gesetzt, alle an einem Sprachaufenthalt interessierten Personen auf individuelle Art zu beraten. Dabei geht es nicht darum, eine Schule zu «verkaufen», sondern es wird versucht, im gemeinsamen Gespräch die Wünsche und Bedürfnisse des Ratsuchenden, die oft noch sehr vage sind, zu klären, und in einem zweiten Schritt unter den vielen verschiedenenartigen Sprachschulen, mit denen der Kontakt gepflegt wird, die richtige herauszufinden. Der SKS-Sprachdienst wendet sich deshalb nicht an ein bestimmtes Publikum, sondern berät alle, ohne Rücksicht auf Alter und Beruf. Er erteilt übrigens auch Auskünfte über Kurse in Frankreich, Italien und Spanien.

Eine Agentur im herkömmlichen Sinn will diese Stelle nicht sein. Sie ist eine Abteilung der Schweizerischen Kaufmännischen Stellenvermittlung, die während vieler Jahrzehnte einen bedeutenden Teil ihrer Kunden im Ausland plazierte. In der jetzigen Zeit liegen die Dinge bekanntlich anders. Außerhalb des eigenen Landes haben Schweizer kaum mehr eine Chance, eine Arbeitsbewilligung zu erhalten. So muss sich jeder die nötige sprachliche Gewandtheit auf dem Weg über einen Schulaufenthalt aneignen, und eben hier füllt die SKS eine Informationslücke.

Neben den allgemeinen Sprachkursen kann der Sprachdienst auch über Spezialkurse Auskunft geben, über das Was, Wie, Wo und Wann. Die ideale Voraussetzung für einen Spezialkurs ist natürlich, wenn eine ganze Gruppe, zum Beispiel aus einem Betrieb mit den gleichen Ansprüchen zusammenkommt. In diesem Fall kann der Sprachdienst zusammen mit einer bewährten Schule ein Kursarrangement treffen.

Was nach der Beratung kommt, die ganzen Anmelde- und Zahlungsformalitäten, übernimmt die gleiche Stelle, ebenfalls kostenlos.

Die Adresse: SKS-Sprachdienst, Löwenstrasse 17, 8023 Zürich, Telefon 01/221 21 11.

## **Englisch – Sprache Nr. 1**

*Ist Ihr Englisch genügend/gut/ausgezeichnet? Mindestens eine dieser Kategorien sollten Sie mit gutem Gewissen ankreuzen können, falls Ihnen am beruflichen Weiterkommen gelegen ist.*

Die Ausbreitung des Englischen als Weltsprache in den vergangenen 30 Jahren ist ein bekanntes Phänomen, das von vielen Umständen begünstigt wurde. Eine der treibenden Kräfte war sicher die Entwicklung der neuen Technologie und Computerologie, die in den USA ihren Anfang nahm. Studien wissenschaftlicher und technischer Art, Handbücher, Anleitungen, Berichte – der grösste Teil wird in Englisch publiziert. Längst hat die englische Sprache den nationalen Rahmen gesprengt. Nicht nur im Kontakt mit Personen aus angelsächsischen Ländern bedient man sich ihrer, sondern überall dort, wo Menschen zusammenkommen, die über kein gemeinsames Idiom verfügen. Während die Kunstsprache Esperanto auf der Strecke blieb, hat es Englisch geschafft: Es ist zum universalen Verständigungsmittel geworden.

Nun mag es für einen Touristen angehen, sich mit bescheidenen Sprachkenntnissen durchzuschlagen. Besonders dort, wo sich sein Gegenüber auch mit englischen Brocken behilft, kommt eine einfache Kommunikation leicht zustande. Der gegenseitige Wille zur Verständigung wiegt die sprachliche Begrenztheit ohne weiteres auf.

Wenn es nun aber um differenziertere Ausdrucksweisen geht? Um ein Telefongespräch mit dem Geschäftspartner oder Kunden beispielsweise? Um eine Diskussion über ein Thema, bei dem man mit dem Wortschatz, der für Betrachtungen über das Wetter völlig ausreicht, nicht durchkommt? In diesen Fällen empfiehlt es sich, eine eingehendere Beschäftigung mit der Sprache. Dem Lernwilligen steht eine ganze Palette von Kursen mit und ohne Ton- oder Videokassetten zur Verfügung. Je nach