

**Zeitschrift:** Mittex : die Fachzeitschrift für textile Garn- und Flächenherstellung im deutschsprachigen Europa  
**Herausgeber:** Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten  
**Band:** 99 (1992)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Der Enkel, seine Sorgen und die Kader-Klausurtagung  
**Autor:** Lenz, Alberto  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-679238>

### **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>**

- Verknüpfung von Persönlichkeitsentwicklung mit Unternehmensentwicklung
- vom Lernen in der Organisation zum Lernen der Organisation
- das lernende Unternehmen als Wettbewerbsvorteil

### Zielsetzung des Seminars

- Bewusstsein für die Notwendigkeit der Gestaltung des Unternehmens als lernende Organisation wecken und schärfen.
- Strategie-, Struktur- und Kulturentwicklung. Neue Ansätze, Formen und Konzepte des Lernens und der Entwicklung von Organisationen und

Individuen dargestellt am Beispiel fortschrittlicher Unternehmen.

- Durch systematische Nutzung der Lernbeziehung im strategischen Dreieck (Kunden – Konkurrenz – eigenes Unternehmen) die eigene Wettbewerbsposition verbessern.
- Wie gestalten Sie Ihr Unternehmen als lernende Organisation? Wie ermöglichen Sie Lernen, das sog. interaktive «organizational learning»?
- Reflexion über neue, erfolgversprechende Formen des Lernens von und in Unternehmen.

Das Seminar findet statt vom 9. bis 11. September 1992 am Zentrum für Unternehmensführung in Thalwil.

ZFU, Thalwil ■

aussen, nach dem Markt, richten. Er hätte gern mehr Selbständigkeit; er würde sich freuen, wenn seine Chefs ihre Mitarbeiter selber einstellen und betreuten, wenn sie das von ihm neu eingeführte leistungsorientierte Gehaltssystem begrüßten und mit erklärenden Qualifikationsgesprächen unterstützen.

Was kann der Enkel in dieser Situation tun? Kann er die Dynamik der «Neuen» mit dem Erfahrungsschatz der «Alten» verschmelzen? In der Regel ja, wenn er das wichtigste Ziel nicht aus den Augen verliert: die Anleitung des gesamten Kaders, also der Alten und der Neuen, zur Selbständigkeit. Damit er genügend schnell bisher von ihm wahrgenommene Aufgaben und Kompetenzen auf eine tiefere Führungsstufe delegieren kann, muss der Unternehmer einen richtigen Ausbildungsprozess in Gang setzen, in dem Theorie und Praxis sich sinnvoll ergänzen, in dem also sowohl die Vermittlung von Grundwissen über die wichtigsten Führungsfunktionen, als auch das praktische Einüben von neuen Verhaltensweisen und die Übernahme neuer Aufgaben und Verantwortlichkeiten genügend Platz haben.

## Der Enkel, seine Sorgen und die Kader-Klausurtagung

**Es waren Textilunternehmer, die vor mehr als 100 Jahren die industrielle Produktion erfanden, sie mutig und weitsichtig gegen alle Widerstände einführten und mit viel Energie und Autorität durchsetzten. Es sind die Kinder ihrer Kinder, die das Erbe angetreten haben und es heute mit ebenso grosser Energie und Weitsicht verwalten. Nur: Erben hat nicht nur Sonnenseiten.**

Immer weniger sind junge Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gewillt, sich autoritären und paternalistischen Führungsstrukturen unterzuordnen. Der Nostalgiker lasse sich nicht täuschen: die Angst um die Arbeitsplatzsicherheit mag vielleicht kurzfristig die Entwicklung bremsen, aufzuhalten ist sie nicht. Gefragt ist heute nicht der autoritäre Chef, gefragt sind echte Autoritäten. Zwar ist man sich in der Textilindustrie schon länger daran gewöhnt, ausländische Arbeitskräfte zu beschäftigen, doch prallen heute, vor allem in der Produktion, so viele und so verschiedene Nationalitäten aufeinander, dass die meisten Vorgesetzten schlichtweg überfordert sind.

### Überforderte Führungskräfte

Wie reagieren nun solchermassen überforderte Führungskräfte? Ihre Haltung ist oft vom Glauben an den guten, alten Dienstweg geprägt: sie erwarten das

Heil von oben. Und plötzlich wird es dem Enkel zuviel. Er hat treue Kadermitarbeiter. Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen so stark identifizieren, dass seine Kollegen im Jungunternehmerclub ihn darum beneiden. Sie begegnen dem oft sehr jugendlichen Chef mit Respekt, reden mit Ehrfurcht von seinem Grossvater, von seinem Vater, sie neigen sogar jedesmal leicht den Kopf, wenn ihr Name fällt. Sie befolgen die Anweisungen peinlich genau, kommen pünktlich und bleiben abends länger. Aber sie ergreifen selten die Initiative, nützen ihre Kompetenzen nicht aus und delegieren oft nach oben, was sie selber entscheiden könnten. Ihre Mitarbeiter führen sie, dem Vorbild des Herrn Vaters folgend, manchmal über die Reaktionen der Jungen staunend, mit väterlicher Bestimmtheit.

Genau dies ist für den Enkel der schwierige Teil der Erbschaft. Er möchte seinen Blick vermehrt nach

### Klausurtagung bis hin zur Selbständigkeit

Um diesen Prozess einzuleiten und zu unterstützen, entschliesst er sich zu einem Vorgesetzenseminar, einer Klausurtagung mit seinen engsten Mitarbeitern.

● *Wer soll am Seminar teilnehmen?* Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Führungsfunktionen, aber nicht unbedingt alle zusammen.

● *Soll er, «die Geschäftsleitung», beim Vorgesetzenseminar dabei sein oder nicht?* Ja, aber nicht unbedingt von Anfang an. Bei sehr fleissigem, aber eher unselbständigem Kader ist es empfehlenswert, die Geschäftsleitung nur am ersten und am letzten Seminartag in Erscheinung treten zu lassen, für die Begrüssung und für die Kursauswertung.

● *Wo soll die Kadertagung stattfinden?* Ein kleines Hotel im Toggenburg oder im Tessin ist zwar teurer als das betriebseigene Personalrestaurant, aber

schon die mittelalterlichen Mönche bewiesen uns mit ihren Klosterbauten, dass Ruhe und Abgeschiedenheit dem geistigen Schaffen förderlich sind. Zudem fördert ein solcher Ort das Gefühl der Gruppenzugehörigkeit.

● *Wie lange soll die Klausur dauern?*  
Gut Ding will Weile haben. Drei Tage soll die erste Klausur schon dauern, oder, besser gesagt, zwei Abende soll sie beinhalten, denn für die fruchtbare Auseinandersetzung zwischen «Alten» und «Neuen» braucht es ein bisschen Anlaufzeit.

● *Welche Themen soll man behandeln? Und wie?* Am besten übt man die neuen Formen der Zusammenarbeit bei der Lösung eines konkreten Problems. Wichtig ist, dass im Seminar auch und vor allem Aktuelles bearbeitet wird. Damit kann sich jeder identifizieren, daran arbeitet jeder gern. Theoretisches soll seinen Platz haben, aber nur dort, wo es hilft, Praktisches zu verstehen und zu bewältigen.

● *Braucht es einen externen Moderator?* Ein externer Leiter kostet Geld; dafür bringt er seine Erfahrung aus vielen anderen Betrieben mit und verhindert dadurch, dass man das Rad neu erfindet. Zudem kann er bei Konflikten eine neutrale Rolle einnehmen.

Es ist nicht verwunderlich, dass das Kader die gewohnte Haltung gegenüber der Firmenleitung auf den Seminarleiter überträgt. Wenn dieser aber seine Aufgabe versteht, nimmt er diese Rolle einfach nicht an, er konfrontiert vielmehr die Teilnehmer mit dem Auftrag, ihre Aufgaben selber zu definieren. So ist jeder gezwungen, Eigeninitiative zu entwickeln. Meist geht das nicht sofort von selbst, aber genau im Erlebnis, dass Eigeninitiative möglich, ja erwünscht ist, im Erkennen, dass neue, vernetzte Strukturen mit direkter Kommunikation ebenso gut oder sogar besser tragen als der altbewährte Dienstweg, liegt der tiefere Sinn der Klausurtagung.

Ein schönes Märchen? Mitnichten. Vom Verfasser in verschiedenen Textilbetrieben und in vielen Varianten wiederholt erlebte Realität.

GAF – Alberto Lenz ■

## Garn- und Zwirndrehung Testex-Drehungs-Statistics

Mit den Uster-Statistics stehen heute dem Garnproduzenten und Weiterverarbeiter dieser Garne umfangreiche Erfahrungswerte zur Verfügung, welche es erlauben, ein bestimmtes Garn mit den Qualitäten zu vergleichen, welche weltweit auf dem Markt angeboten werden. Nicht enthalten in diesen Statistics sind Angaben über die Drehung von Garnen und Zwirnen, sodass ein Vergleich für dieses Qualitätsmerkmal nur dann möglich ist, wenn eigene Erfahrungswerte vorliegen.

Um Garn- und Zwirnqualität zukünftig auch hinsichtlich der Drehungsschwankungen beurteilen zu können, wurden am Schweizer Testinstitut für Textilindustrie, Testex AG, Zürich, die zur Prüfung eingesandten Garne mit folgendem Ergebnis auf die Effektivdrehung und die Einzelwertstreuung untersucht:

Die effektive Spinn- und Zwirndrehung ist sehr stark vom späteren Verwendungszweck des Garnes abhängig und eignet sich deshalb wenig für einen Vergleich. Für die Trikotindustrie benötigt man z. B. weich gedrehte Garne und in technischen oder modischen Bereichen werden teilweise extrem hoch gedrehte Garne und Zwirne eingesetzt, d. h. jedes Endprodukt benötigt seinen durch die Drehung mitbestimmten Garn-Charakter. Eine Beurteilung der Qualität anhand der Effektivdrehung ist deshalb nur möglich, wenn man

auch jeweils das Fertigprodukt bei dem Vergleich mit berücksichtigt.

Für den Warenausfall des Endproduktes ist es jedoch in jedem Fall wichtig, dass die Garne und Zwirne, ob stark oder schwach gedreht, eine

