

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

**Herausgeber:** Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

**Band:** 103 (1996)

**Heft:** 1

**Artikel:** Entwicklung - Know-How - Humanresources - Kosten

**Autor:** [s.n.]

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-677046>

### **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**

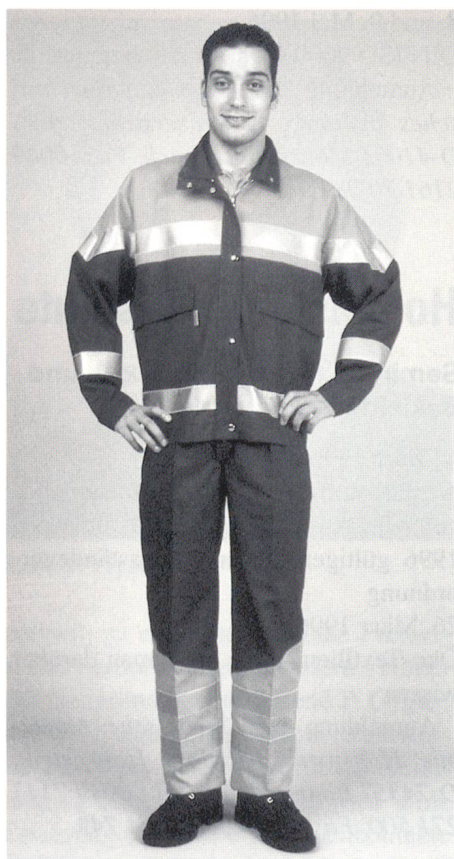
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées 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:** 31.01.2026

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



Warnbekleidung aus der High Visibility Line Foto: Fehlmann

- eine genaue Definition von drei Schutzklassen für die Sichtbarkeit bei Tag und bei Nacht,
- exakte Anforderungen an die verwendeten Materialien, auch nach Beanspruchung (Waschen),
- eine präzise Definition von Flächen und Anordnungen der verschiedenen Materialien (z.B. Retroreflex-Streifen), unmissverständliche Test-Anforderungen, spezifische Kennzeichnung der Bekleidungsstücke (Piktogramme, Pflegeanleitung usw.), vorgeschriebene Benutzerinformation.

Die Lutteurs Sicherheits-Bekleidung trägt das Siegel CE, welches die Erfüllung dieser Norm garantiert.

Bruno Sutter, Geschäftsführer von Fehlmann, liegt jetzt vor allem noch am Herzen, dass die hochsichtbaren Warnkleider in der Praxis auch angewendet, sprich getragen werden. Angesprochen sind deshalb nicht nur die Träger, sondern vor allem die für die Beschaffung von Sicherheitskleidung Verantwortlichen: «Sicherheit ist Chef-sache.»

RW

## Entwicklung – Know-how – Humanresources – Kosten

Diese vier Bezeichnungen liegen in einer direkten Beziehung zueinander und sind deshalb gesamtheitlich zu betrachten. Das eine geht nicht ohne das andere – aber wieviel braucht es von jedem? Diese Frage stellt sich eigentlich bei jeder strategischen Entscheidung, der einem Unternehmen bevorsteht. Welche Investitionen sind nötig, um das gesteckte Ziel erreichen zu können? Ist das notwendige Know-how vorhanden? Sind die entsprechenden Spezialisten verfügbar? Entspricht der aktuelle Maschinenpark den gestellten Anforderungen? Ist eine vernünftige Amortisation und ein gehöriger Gewinn möglich?

### Risiken kalkulierbar machen

Alles Fragen, die beantwortet sein müssen. Nun ist hinlänglich bekannt, dass heute Entscheide von grosser Tragweite sein können. Unter gewissen Umständen kann sogar der Fortbestand eines Unternehmens tangiert werden.

Um die Risiken kalkulierbar zu machen werden oftmals projektbezogene Teams zusammengestellt. Diese Arbeitsgruppen haben klar definierte Aufgaben zu lösen mit entsprechenden Zielvorgaben in Bezug auf Produkt, Termin und Kosten. In den überwiegenden Fällen dürfte es jedoch schwierig sein, solche Projekte mit eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu lösen. Die Tagesgeschäfte müssen erledigt werden, so dass für die Umsetzung neuer Ideen und Marktbedürfnisse in die Praxis die nötige Zeit oft fehlt. Die Personalbestände sind zurzeit minimiert oder sogar unter dem Sollbestand.

### Projekte auslagern

Eine praktikable Möglichkeit besteht nun darin, solche Projekte auszulagern und von externen Beratern betreuen und ausführen zu lassen. Dieses Vorgehen hat bemerkenswerte Vorteile. Zumal müssen keine neuen Mitarbeiter

eingestellt werden, welchen eine gewisse Einarbeitungszeit einzuräumen ist und die nach der Realisierung des Projektes folgerichtig wieder zu entlassen wären. Zudem kann ein beträchtlicher Gewinn an Know-how erwartet werden. Auf jeden Fall besteht eine grösstmögliche Kostentransparenz.

### Der Mensch, das wertvollste Gut

Das wertvollste Gut der Unternehmen sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrem Wissen und den Erfahrungen. Die Textilindustrie wird immer eine Branche besonderer Güte sein, denn viele, wenig kalkulierbare Faktoren spielen mit und die Erfahrung wird immer eine übergeordnete Bedeutung haben. Leider wird dieser Tatsache, in Ermangelung nötiger Weitsicht, purem Unvermögen oder was immer der Grund sein mag, oftmals zuwenig Rechnung getragen.

Wer heute gut ausgebildete Fachleute sucht weiss, dass er dabei auf Granit beisst – es sei denn, eine ähnlich gelagerte Firma schliesst ihre Tore und es kann entsprechendes Fachpersonal übernommen werden. Kann das jedoch die Zukunft unserer einmal führenden Textilindustrie sein? Kaum! Visionäre, innovative und zukunftsorientierte Textilindustrielle sind gefragt, die es verstehen, unseren Jungen ein positives Umfeld und eine Zukunftsperspektive zu schaffen, die sie motiviert, sich entsprechend ausbilden zu lassen. Dann sind sie in der Lage, zu gegebener Zeit, kompetent die Nachfolge anzutreten. Zurzeit geschieht so ziemlich das Gegenteil – an unseren Fachschulen lassen sich nur noch wenige Studenten zu Textilfachleuten ausbilden, insbesondere was die Techniker angeht.

Viele Unternehmen suchen das Heil in Joint Ventures. Im Klartext bedeutet das oftmals ein Zugeständnis der Ohnmacht, das Schiff aus eigener Kraft um die Klippen steuern zu können, da die Zeichen der Zeit zu spät erkannt wor-



den sind. Dass in diesem Zusammenhang wertvolles, hart erarbeitetes Know-how praktisch verschenkt wird ist ebenso sicher wie die bedenklichen Folgen in volkswirtschaftlicher Hinsicht.

Die Resultate davon sind schon heute ersichtlich – Führungsstellen werden mit branchenfremden, unerfahrenen Persönlichkeiten besetzt, die überhaupt nicht in der Lage sind, die Anforderungen an die Qualität der Produkte zu erkennen, denn zu erfüllen. Vieles wird dem Zufall überlassen und man hofft, dass es gut geht. Neben den handels- und währungspolitischen Hürden sollte man sich nicht auch noch qualitätsbedingte Schranken in den Weg stellen.

### Die Kosten interpretieren

Natürlich sind unsere Lohnkosten hoch, sind sie tatsächlich zu hoch – sind nicht die Leistungen zu tief? Bringen die Artikel genügend Wertschöp-

fung? In beiden Fällen sind Gegenmassnahmen möglich. Betrachtet man den Sozialstatus der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Produktion wird klar ersichtlich, dass es sich mehrheitlich um Personen mit sehr bescheidener Ausbildung und zum Teil tiefer Motivation handelt – es geht ihnen in ersten Linie darum, Geld zu verdienen. Sie kennen die Möglichkeiten unseres Sozialwesens und fühlen sich rundum wohl. Diesem Zustand kann sehr wohl begegnet werden, denn jeder Mensch ist an Informationen interessiert. Warum nicht einmal versuchen, den Mitarbeitern ein Minimum an betriebswirtschaftlichem Denken zu vermitteln und sie regelmässig über die Aktivitäten und Innovationen der Firma zu informieren? Wissen ist der Treibstoff für die Leistungsbereitschaft (Motivation) und die Identifikation zum Unternehmen.

Ungebildetheit hat nämlich mit Intelligenz wenig zu tun – mit Motivation

jedoch sehr viel. Versuche in diese Richtung könnten sich sehr lohnen – immer noch besser, als Entlassungen vorzunehmen – in der Meinung etwas «Besseres» zu finden – und damit einen zweifachen Verlust einzustecken, nämlich die doppelte Anlernzeit für einen Arbeitsplatz. In einigen wenigen Unternehmen wird dieses Vorgehen erfolgreich praktiziert.

### Die Praxis beweist es

Die Praxis zeigt, dass es auch unter den momentanen Umständen möglich ist, erfolgreich auf den internationalen Märkten tätig zu sein. Es ist höchste Zeit, das Jammertal zu verlassen und das Herumschieben des Schwarzpeters zu beenden und intensiv nach neuen Wegen und machbaren Möglichkeiten zu suchen. Die bestehenden Managementstrukturen müssen verbessert werden. Dazu gehören neben Produktions- und Qualitätsmanagement auch die Förderung des Teamgeistes und die Delegation von Verantwortung. In allen einschlägigen Lehrbüchern ist auch heute noch treffend zu lesen, dass sich Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung die Waage halten sollen.

Ein enger, auf Vertrauen basierender Kontakt mit den Kunden ist wichtiger denn je. Nur auf diese Weise fließen die entscheidenden Informationen, damit die Bearfsanalyse die benötigten Produkte aufzeigt und die Qualität so gut wie nötig ausfällt, nicht dass aus lauter Furcht vor möglichen Reklamationen so gut wie möglich produziert wird. Letzteres kann sich heute kaum mehr ein Unternehmen leisten.

Tomasi di Lampedusa hat einmal gesagt: «Wer will, dass sich nichts ändert, muss alles ändern!»

Noch verfügt die Textilindustrie über gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Stufen – sie brauchen aber ein Umfeld, welches sie motiviert und ihnen eine positive Zukunftsperspektive gibt – heute, sofort – morgen kann es zu spät sein.

Autor: Walter Fügli, Geschäftsführer,  
wf-consulting, Rütibüelweg 4,  
8832 Wollerau

