

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

**Herausgeber:** Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

**Band:** 110 (2003)

**Heft:** 2

**Artikel:** Autoritärer Führungsstil wieder zeitgemäss?

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

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-678123>

#### **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:** 30.01.2026

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



# Autoritärer Führungsstil wieder zeitgemäß?

## Ausgangslage

In Zeiten der Wirtschaftsflaute, wo Märkte einbrechen, das Geld knapper wird und die ausländische Konkurrenz billiger offeriert, sind wir gezwungen effizienter und effektiver zu arbeiten. Dies zeigt sich auch im Führungsstil, im Umgang mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Da wird Höchstleistung gefordert, und viele Führungskräfte nehmen sich die Freiheit, autoritär durchzugehen. Kritik oder unangehme Fragen haben keinen Platz. Auch regelmässige, auf Dialog basierende Mitarbeitergespräche – welche diesen Namen verdienen – werden zur Seltenheit. Die Zeit drängt, Geschäftliches hat Vorrang, der Kunde drängt, wir reagieren entsprechend.

Doch tun wir in der uns zur Verfügung stehenden Zeit wirklich das Richtige? Sind die Prioritäten richtig gesetzt? Hat das wirklich Wichtigste und Dringliche genügend Platz?

Ist unser Denken und Handeln auf Nachhaltigkeit ausgerichtet oder sind wir auf unverzügliches, kurzfristiges Reagieren trainiert? Haben wir genügend Zeit zum Denken, Überdenken und Nachdenken eingeplant? Führen die Führungskräfte selbst oder werden sie durch Fremdeinflüsse dominiert? Werden erworbene Erkenntnisse auch in schwierigen Situationen in die Praxis umgesetzt – trotz Widerständen? Fragen über Fragen, die sich Führungskräfte für sich selbst und im Führungsteam stellen sollten.

Richtige Prioritäten zu setzen, ist eine Kunst und verlangt viel Übersicht, einen langen Atem, Erfahrung, genügend Selbstvertrauen und Durchsetzungskraft.

## Wollen Sie auch in Zukunft bestehen?

Dann sind Sie herausgefordert, die Dinge nicht nur richtig zu sehen, sondern sie auch sinnvoll in die Praxis umzusetzen; unter welchen Rahmenbedingungen auch immer! Nebst den wirtschaftlichen, finanziellen und technologischen Aspekten, auf die ich hier nicht näher eintreten möchte, ist die Führungspraxis ein Kernthema.

Voraussetzung für eine erfolgreiche, nachhaltige Führung setzt – branchen-unabhängig – erfahrene, stabile, mit der angewandten Psy-

chologie vertraute Menschen voraus. Also Führungskräfte, die fähig und willens sind, das Verhalten anderer Menschen zu beobachten und entsprechende Verhaltensweisen und Reaktionen zu erkennen und richtig zu deuten. Führungskräfte, die das Leistungs- und Entwicklungspotenzial ihrer Mitarbeiter/-innen wahrnehmen und fördern.

## Der Führungsstil

Den für alle Situationen richtigen Führungsstil gibt es nicht. Dieser ist situations- und Mitarbeiterbezogen individuell zu definieren und zu praktizieren. Trotzdem gibt es einige grundsätzliche Überlegungen, wie Menschen erfolgreich geführt werden können.

In Zukunft ist das Mehrwert-Management – nicht nur für den Kunden – sondern auch für die eigenen Mitarbeiter/-innen mit einzubeziehen.

Führungskräfte, die durch ihre geschickte Führung mehr Werte schaffen, motivieren Menschen und bringen diese dazu, auch unter schwierigen Verhältnissen Spitzenleistungen zu erbringen.

## Führen heisst Werte mehren!

Was heisst das konkret?

- Die Mitarbeiter/-innen sind uns Führungskräften anvertraut.
- Menschen zu verstehen und zu bewegen; weil Menschen etwas sein wollen und etwas beitragen möchten. Menschen wollen Leistungen erbringen.
- Als Kardinaltugenden gelten nach wie vor: Klugheit, Gerechtigkeit, Mut und Mass.
- Im Zentrum der Marktwirtschaft von Geld und Gütern steht die Würde des Menschen.
- Achtung, Wertschätzung, Vertrauen und Spielfreude bestimmen erfolgreiche Arbeitsteams in Unternehmen.
- Wer sich gut fühlt, wird glaubwürdig. Wer gut mit sich umgeht, wird auch mit anderen gut umgehen.
- Arbeit muss Sinn machen. Sinn ist die Quelle echter Arbeitsmotivation.
- Neben dem Know-how wird die Frage nach dem Know-why immer wichtiger; dieses Know-why soll die Fragen beantworten:

- Was soll das Ganze?
- Wo ist das Ziel?
- Lohnt es sich wirklich?
- Um Mehrwerte (added values) zu schaffen ist das Beziehungsmanagement vermehrt zu pflegen:

- Führung ist Leistungs-, Zeit- und Stressmanagement
- Führung lebt von Achtung und Selbstachtung
- Führung ist Vertrauensmanagement
- Führung soll Fenster aufstossen; zum Sinn der Arbeit / zum Sinn des Lebens
- Führung heisst das gute Beispiel vorleben.

Die Wissensüberflutung, mit der wir leben, stellt uns unaufhörlich vor die Alternative: speichern oder vergessen / verarbeiten oder vernichten. Wissen ist demnach auch professionell zu managen.

Der Weg von der Information zum Wissen setzt voraus, dass wir für uns wichtige Informationen beschaffen – sinnvoll einordnen und klassifizieren – treffsicher systematisieren und adressatengerecht kommunizieren.

## Schlussfolgerung

Mitarbeiter/-innen wollen wissen, wohin die Reise geht. Wie der Kunde, schauen auch sie auf die added values! Wer sie gewinnen will, muss diesen Wünschen gerecht werden.

Firmenziele	meine Ziele	ihre Ziele
führen zu		
Gemeinwohl	Gruppenwohl	Einzelwohl

Wenn es uns gelingt mit unseren Zielen und unseren Aufträgen den Menschen nicht nur Arbeit, sondern auch deren SINN zu vermitteln; dann strengen sie sich vermehrt an, unsere gemeinsamen Ziele zu erreichen. Dieser SINN wird zu einem «added value» im Führungsprozess. Ein Mehrwert, der allen am wirtschaftlichen Prozess Beteiligten zu Gute kommt,

**den Kunden - dem Unternehmen - den Mitarbeiter/-innen - den Investoren und nicht zuletzt der Gesellschaft selbst.**

Für das Unternehmen heisst das: Wertschöpfung. Wertschöpfung erworben durch echte Kooperation und offene Kommunikation verbindet Menschen, und gibt ihnen Motive sich einzusetzen, das Beste zu geben.

Diese Kraft fliesst ein in den täglichen Arbeitsprozess und ermöglicht effizientes und ef-

fektives Arbeiten. Den richtigen Weg, um hohe Firmenziele auch nachhaltig zu erreichen.

### Wie steht es mit unserer Führungspraxis?

Lassen Sie mal Ihre Arbeitsprozesse auf diese «Gewinner-Methode» hin überprüfen. Sie werden erstaunt sein, was für Reserven und Potenziale noch vorhanden sind; zu was gutes Teamwork fähig ist, und der Einzelne zu leisten imstande ist. Der zusätzliche materielle wie auch immaterielle Unternehmengewinn ist Ihnen gewiss!

Fluktuationsraten, Krankheitsabsenzen, Produktionsmängel, Reklamationen, Zeitverluste gehen zurück. In gleicher Masse steigt die Produktivität, das gute Arbeitsklima und somit auch das unverzichtbare konstruktive Teamwork. Da stimmt die Gleichung:  $2 + 2 = 5!$

So gesehen, können wir mit viel Zuversicht und Optimismus die immer schwieriger werdenden Herausforderungen und gesellschaftlichen Veränderungen annehmen und bewältigen. Erinnern wir uns an Aristoteles:

#### Klugheit – Gerechtigkeit – Mut und Mass

Führen zu nachhaltigen Erfolgen, bei denen alle Beteiligten partizipieren können. Solche Erfolgergebnisse motivieren, stärken unser Selbstvertrauen und erleichtern – auch in schwierigen Situationen – unsere positiven Einstellungen Menschen und Aufgaben gegenüber.

Welcher Führungsstil eignet sich wohl in unserer individuellen Situation am besten, die entsprechenden Rahmenbedingungen so zu setzen, damit dieser Führungserfolg ermöglicht wird?



Autor: Emil Zimmermann

Hier beginnt die Führungsverantwortung jeder einzelnen Führungskraft und des Führungsteams. Eine Aufgabe, die hohe Sozialkompetenz, viel Geduld und sensitives Einfühlungsvermögen erfordert.

## Neue Gebäude, neue Perspektiven

Die Gebrüder Loepfe AG gehört dank wegweisenden Innovationen zu den weltweit führenden Anbietern von elektronischen Online-Qualitätssicherungssystemen für Spinnereien und Webereien. Das kleine, innovative Unternehmen erzielt einen Umsatz von 45 Mio. CHF, beschäftigt rund 150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ist mit dem Standort Wetzikon/Schweiz eng verbunden. Der neue, gelungene Erweiterungsbau ist eine Investition in die Zukunft. Das Unternehmen steuert auf Erfolgskurs und blickt optimistisch in die Zukunft.

Der neue Erweiterungsbau wurde zukunftsgerichtet konzipiert und ermöglicht ein weiteres Wachstum. Der Flächenanteil der Büro-, Labor- und Produktionsflächen wurde massiv erhöht und die Produktionsabläufe entscheidend verbessert. Somit sieht sich das Unternehmen in der Lage, die Reaktionsgeschwindigkeit zu erhöhen und die Durchlaufzeiten zu reduzieren. Dies ermöglicht eine Senkung der Kosten und ist Garant für ein weiteres Wachstum.

#### Bekenntnis zum Standort Schweiz

Der neue Bau verdeutlicht die Verbundenheit von Loepfe mit dem Stammhaus in Wetzikon/Schweiz. Er symbolisiert Kontinuität, Stabilität und Sicherheit. Solche emotionalen Aspekte sind für das Unternehmen, das 1955 von den Gebrüdern Loepfe in Zürich gegründet wurde, wichtig. Die Stärken des Produktionsstandortes Schweiz liegen für Loepfe vor allem im hohen Ausbildungsstand der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie sind es, die den internationalen Erfolg von Loepfe auch in Zukunft sicherstellen werden. Zudem sind Westeuropa, und besonders die Schweiz, noch immer das Zentrum der textilen Verfahrensentwicklung, auch wenn die textile Produktion mittlerweile ihren Schwerpunkt nach Asien verlegt hat.

## Impressum

### Organ der Schweizerischen Vereinigung von Textilfachleuten (SVT) Zürich

110. Jahrgang  
Wasserwerkstrasse 119, 8037 Zürich  
Tel. 01 360 06 68  
Fax 01 360 41 50  
E-Mail: svt@mittex.ch  
Postcheck 80-7280

gleichzeitig:

### Organ der Internationalen Föderation von Wirkerei- und Strickerei-Fachleuten, Landessektion Schweiz

#### Redaktion

Dr. Roland Seidl, Chefredaktor (RS)  
Dr. Rüdiger Walter (RW)  
weitere Mitarbeiterinnen:  
Hannelore Seidl  
Martina Reims, Köln, Bereich Mode

#### Redaktionsadresse

Redaktion «mittex»: redaktion@mittex.ch  
Postfach 355  
Höhenweg 2  
CH-9630 Wattwil  
Tel. 0041 71 988 63 82  
Tel. 0041 79 600 41 90  
Fax 0041 71 988 63 86

#### Redaktionsschluss

10. des Vormonats

#### Abonnement, Adressänderungen

Administration der «mittex»  
Sekretariat SVT

#### Abonnementspreise

Für die Schweiz: jährlich Fr. 46.–  
Für das Ausland: jährlich Fr. 54.–

#### Inserate

Inserate «mittex»: inserate@mittex.ch  
Claudine Kaufmann Heiniger  
ob. Freiburgweg 9  
4914 Roggwil  
Tel. und Fax 062 929 35 51

**Inseratenschluss: 20. des Vormonats**

#### Druck Satz Litho

ICS AG	Cavelti AG
Postfach	Wilerstr. 73
9630 Wattwil	9200 Gossau