

**Zeitschrift:** Textiles suisses [Édition multilingue]  
**Herausgeber:** Textilverband Schweiz  
**Band:** - (1970)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Betriebs-Dynamik durch neuen Führungsstil bei Cilander  
**Autor:** [s.n.]  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-796778>

#### 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:** 06.01.2026

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

## Betriebs-Dynamik durch neuen Führungsstil bei CILANDER

Dass in dem führenden Unternehmen der Textilveredlungsindustrie, welches zwei Werke in Herisau und eines in Flawil umfasst, ein ganz besonderer Geist der Zusammenarbeit herrscht, konnte an den beiden Tagen «der offenen Tür», die Ende November und anfangs Dezember letzten Jahres von der Firma Cilander AG durchgeführt wurden, selbst der uneingeweihte Laie spüren. Gastfreudlich waren alle Tore zu einer illustrativen Besichtigung des Unternehmens geöffnet und jedermann, die ganze Bevölkerung rings um die Fabriken, die Angehörigen der Belegschaft, ja selbst die Konkurrenz, hatte ungehindert Zutritt. Fotos und gut lesbare Hinweise gaben auf dem abwechslungs- und lehrreichen Rundgang Auskunft über die sich folgenden Arbeitsprozesse, aber auch die an ihren Plätzen beschäftigten Arbeiter freuten sich, möglichst viele Fragen der interessierten Besucher zu beantworten.

Auch wir hatten unsere Fragen zu stellen, denn wir wollten wissen, durch welche Vorkehrungen

Ihre Mitarbeiter an der Geschäftsverantwortung teilnehmen zu lassen, indem Sie Eigeninitiative fördern und selbständiges Denken gelten lassen?»

**Dr. H. G. Müller:** «Unser Führungsinstrument sind «ad hoc-Teams» auf allen Stufen, wobei auch gemischte Teams (Mitarbeiter verschiedener Stellungsstufen) angewandt werden. Die Geschäfts- und Betriebsführung erfolgt nach dem Prinzip des Team-Management: Die Erarbeitung der Zielsetzungen der Firma, einzelner Ressorts und von Problemlösungen erfolgt gemeinsam in entsprechenden, sinnvoll konstituierten Gruppen. In diesen werden zumindest diejenigen Mitarbeiter einbezogen, die von dem zu treffenden Entscheid direkt betroffen werden. Sie nehmen dadurch an der Planung und Gestaltung von Projekten und an der Lösung von Problemen aktiv teil. Unseren Mitarbeitern wird so die Gelegenheit zur Entfaltung ihrer persönlichen Initiative und ihrer besonderen Fähigkeiten gegeben. Wesentlich dabei ist die frühzeitige Einbeziehung der betreffenden Mitarbeiter, bzw. die Bildung solcher «ad hoc-Teams» vor der Entscheidungsphase, ansonst nie ein echter Gruppenentscheid entstehen kann. Diese erfolgen in den meisten Fällen einheitlich (echte Gruppenmeinung), weil sich das oder die Teams seit den vielen Jahren, während welchen wir diese Führungsart pflegen (über 10 Jahre), eingespielt haben und jeder mit der Zielsetzung und den Gegebenheiten der Cilander genügend vertraut ist.

Seit Jahren habe ich übrigens keinen persönlichen Stellvertreter; an dessen Stelle tritt das oberste Führungsteam, das auch bei längerer Abwesenheit meinerseits gut funktioniert und bereit und in der Lage ist, wichtige Entscheide zu treffen. Mit Genugtuung darf ich feststellen, dass bis heute solche Entscheide in meinem Sinne erfolgt sind.»

**Textiles Suisses:** «Aus der bei Ihnen gedrehten Tonbildschau wie auch aus den schriftlichen Vermerken geht hervor, dass Sie Ihr Personal fortwährend weiterschulen und überall das Verständnis für die Zusammenhänge weit über den Arbeitsplatz des Einzelnen hinaus zu wecken versuchen. Welchem Zwecke dienen diese Anstrengungen?»

**Dr. H. G. Müller:** «Die Organisation des Unternehmens passen wir den Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter an, d. h. ein neuer Mitarbeiter wird z. B. nicht in eine spezielle Funktion eines Postens hineingezwängt, sondern der Posten, bzw. der

verschiedener Zusammensetzungen getragen werden; dann ist sie das, was ein Unternehmen lebendig hält und fördert.

Den Nachwuchs für höhere Funktionen ziehen wir, wenn immer möglich, aus eigenen Reihen nach.

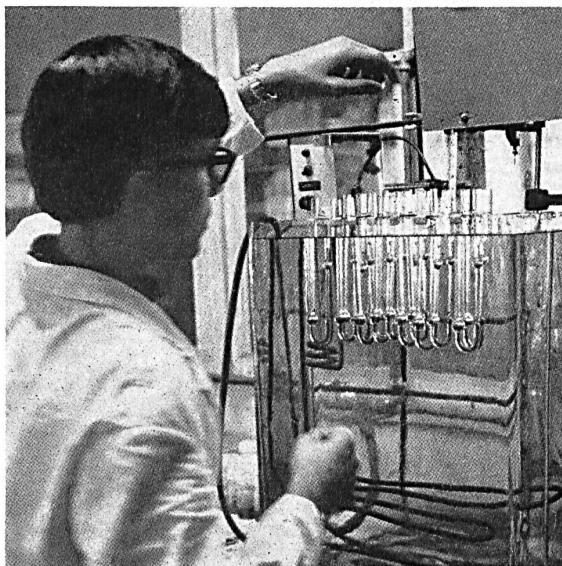
**Textiles Suisses:** «Trotz der grossen Vielseitigkeit Ihres Betriebes und der Ausführung heikelster Veredlungsaufträge unterschiedlichster Grössenordnung scheinen Sie in den letzten Jahren keine wesentlichen Vergrösserungen vorgenommen zu haben und dadurch das Unternehmen noch persönlich überblicken zu können?»

**Dr. H. G. Müller:** «Seit den letzten zehn Jahren haben wir uns in der Cilander konsequent bemüht, eine optimale Grösse anzustreben. Die Rationalisierungsmassnahmen wurden bewusst auf Kosten der Expansion durchgeführt, d. h. wir haben innerhalb zehn Jahren den Personalbestand um 40% senken können bei gleichzeitig erhöhter Produktionskapazität. Innerhalb des gleichen Zeitabschnittes stieg die Produktivität um rund 115%, was einer durchschnittlichen Produktivitätssteigerung von mehr als 11% pro Jahr entspricht. Dieses Resultat konnte nicht ohne erhebliche, in die Millionen gehende Investitionen erzielt werden. Das Wachstum unserer Firma sehen wir nicht in zunehmendem Personalbestand und Neubauten, als vielmehr in der Erweiterung unseres Beitrages an die Förderung des Menschen in seiner Arbeit und an den technischen Fortschritt.»

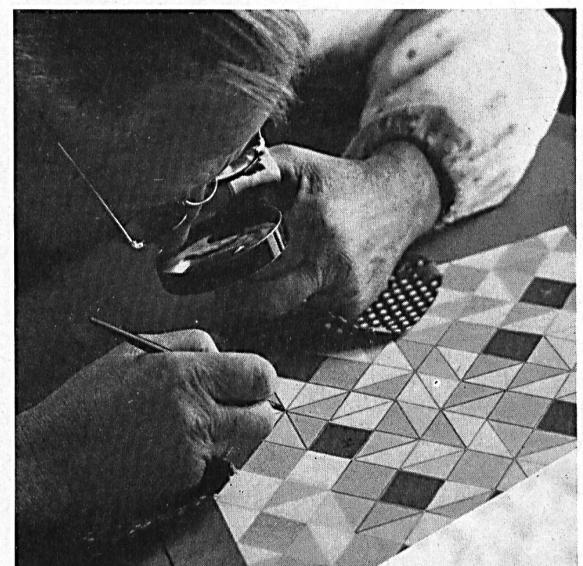
**Textiles Suisses:** «Haben Sie sich auf ein ganz spezifisches Fabrikationsprogramm festgelegt?»

**Dr. H. G. Müller:** «Unsere Konzentration liegt auf solchen Artikeln und Ausrüstungen, die nicht ins Fabrikationsgebiet von Textilgrossbetrieben passen, d.h. also auf Spezialartikeln, keine Massenware. Weil wir aber ein industrieller Fabrikationsbetrieb sind und keine Kunsthanderwerke, müssen auch diese Spezialartikel in Quantitäten disponiert werden, dass sie noch einigermassen rationell veredelt werden können (Pseudostapel = Spezialartikel, die Grossbetriebe des kleinen Gesamtgeschäfts wegen nicht zu interessieren vermögen, für uns aber doch ein laufendes, in Relation zu unserer Betriebsgrösse ansehnliches Geschäft darstellen). Am einmal beschlossenen Fabrikationsprogramm wird konsequent festgehalten und es wird nicht durch eine vorübergehende momentane Moderichtung kurzfristig über Bord geworfen.»

1



2



die Prosperität des Unternehmens, das offensichtlich gute Arbeitsklima und die rege Mitarbeit der Angestellten und Arbeiter erreicht werden. Wir wandten uns an die oberste Geschäftsleitung, Dr. H. G. Müller, der uns in einem Interview offen und klar seine Standortbestimmung darlegte.

**Textiles Suisses:** «Herr Doktor, wie wir aus dem Gesehenen und Gehörten herausgespürt haben, ist die Organisation und Gestaltung des Anlasses «Tag der offenen Tür» ein Gemeinschaftswerk vor allem der jüngeren Kräfte. Gehen Ihr Führungsprinzip und Ihre Personalpolitik jene Richtung,

Aufgabenkreis wird mit dem Mitarbeiter zusammen entsprechend seinen besonderen Fähigkeiten gestaltet. Dadurch glauben wir, die optimale Wirkung der persönlichen Arbeitsleistung zu erzielen.

Die vielgelobte Dynamik in der Unternehmungsführung darf im heutigen Industriebetrieb nicht nur vom Chef ausgehen, sonst erfolgt zu leicht ein Abgleiten in die autoritäre Führung. Dynamik kann ein Unternehmen auch zugrunde richten (Zick-Zack-Kurs). Dynamik soll meines Erachtens von immer sich neu bildenden kreativen Gruppen

**Textiles Suisses:** «Wie sieht Ihr heutiges Fabrikationsprogramm aus?»

**Dr. H. G. Müller:** «Dasselbe basiert auf 4 Hauptproduktionspfeilern:

- Rouleauxdruck, vorab für Damen-Wäsche und Blusen in Baumwolle und Synthesefasern und Mischgeweben. Neu wird demnächst der Filmdruck nach modernster Verfahrensweise aufgenommen, wodurch der Druckbereich eine bewusst angestrebte Erweiterung erfährt mit dem Ziel, den Rouleauxdruck teilweise zu ersetzen.

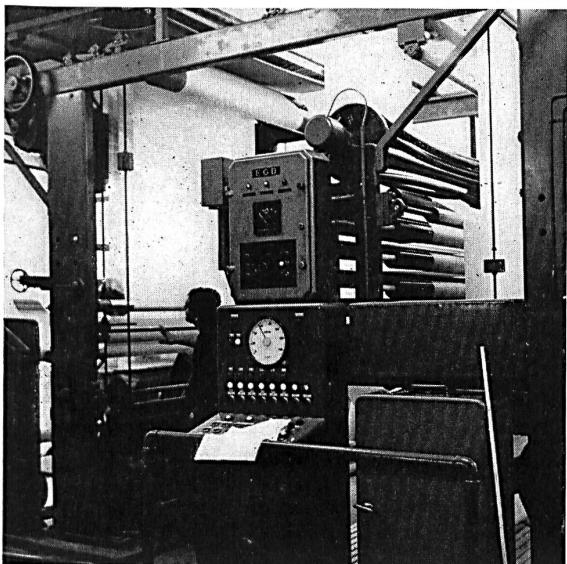
3



6

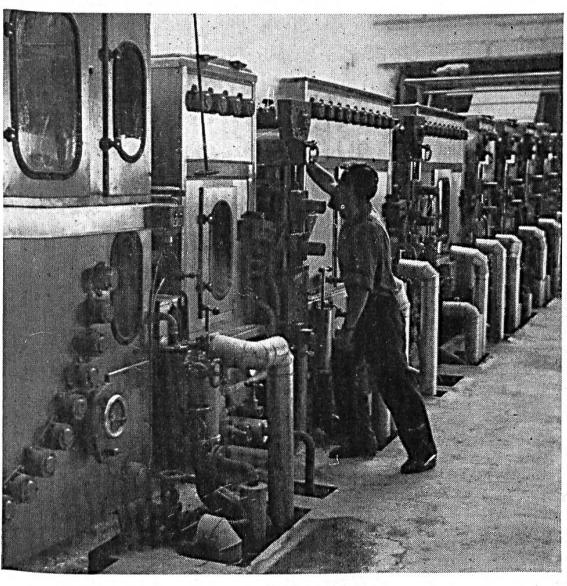


4



1. Die wichtige Arbeit im Labor bei der Bestimmung des Durchschnitts-Polymerisationsgrades von Baumwolle.
2. Die Gravur erheischt sorgfältige Arbeit.
3. Am Calander.
4. Spannrahmenführer.
5. Verantwortungsvolle Arbeit des Maschinen-Meisters.
6. Der Stoffkontrolle wird grosse Beachtung geschenkt.
7. Die veredelten Gewebe sind zur Auslieferung bereit.

5



7



- Baumwolleingewebe inkl. Organdy, ein Artikel, bei dem Cilander in Anspruch nehmen darf, der grösste Produzent dieser Spezialität in Europa und wohl auch der ganzen Welt zu sein. Cilander Swiss Organdy wird in der ganzen Welt gekauft.
- Stickereien und Fantasiegewebe für Kleider und Blusen.
- Einlagestoffe, vor allem für Hemden; eine Spezialität mit höchsten Veredlungs-Ansprüchen, die konsequent in den letzten Jahren aufgebaut worden ist und bei der zunehmend ein grösserer Marktanteil gewonnen werden konnte.»

*Textiles Suisses:* « Sicher investiert die Cilander AG auch grosse Summen für Forschung und Entwicklung. Was wird damit erreicht? »

*Dr. H. G. Müller:* « Unsere Entwicklungstätigkeit dient:

- der Gestaltung und Erneuerung des Fabrikationsprogrammes;
- der Verbesserung unserer Veredlungsleistung (Qualität, Dienstleistungsservice);
- der Verbesserung der Wirtschaftlichkeit unserer Produktionsmethoden (Wertschöpfung pro Kopf konnte in 8 Jahren verdoppelt werden);

– der Förderung des technischen Nachwuchspersonals; um nur einige der Punkte zu nennen. »

*Textiles Suisses:* « Herr Doktor, wir danken Ihnen für Ihre bereitwillige und umfassende Auskunft. In Ihrem ganzen Betrieb ist es sicht- und spürbar, dass hier, nicht nur technisch, mit der Zeit gegangen wird, dass jeder bei Ihnen Beschäftigte reelle Chancen hat, und dass Sie mit Ihrem ausgeübten Führungsstil vielen anderen weit voraus sind. Möge er deshalb auch anderweitig Schule machen! »