Der Enkel, seine Sorgen und die Kader-Klausurtagung

Autor(en): **Lenz, Alberto**

Objekttyp: **Article**

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

Band (Jahr): **99 (1992)**

Heft 6

PDF erstellt am: **21.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-679238

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://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 ■

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 Texilindustrie 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 aussen, nach dem Markt, richten. Er hätte gern mehr Selbständigkeit; er würde sich freuen, wenn seine Chefs ihre Mitarbeiter selber einstellten und betreuten, wenn sie das von ihm neu eingeführte leistungsorientierte Gehaltssystem begrüssten und mit erklassigen Qualifikationsgesprächen unterstützten.

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.

Klausurtagung bis hin zur Selbständigkeit

Um diesen Prozess einzuleiten und zu unterstützen, entschliesst er sich zu einem Vorgesetztenseminar, 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 Vorgesetztenseminar 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 ähnlicher Problematik 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.

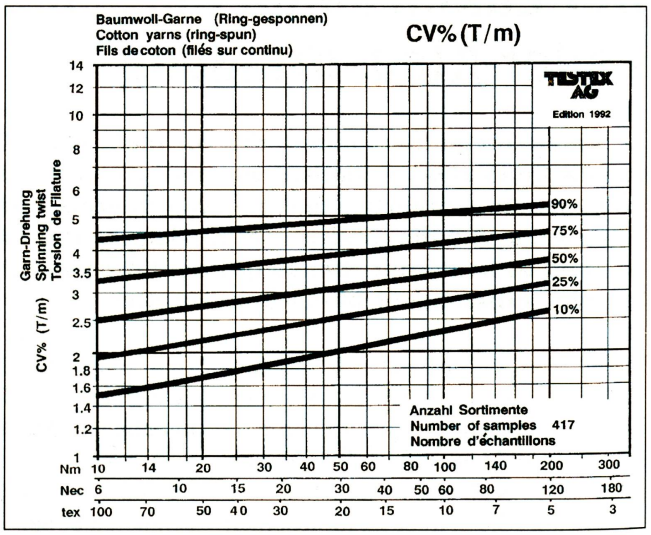
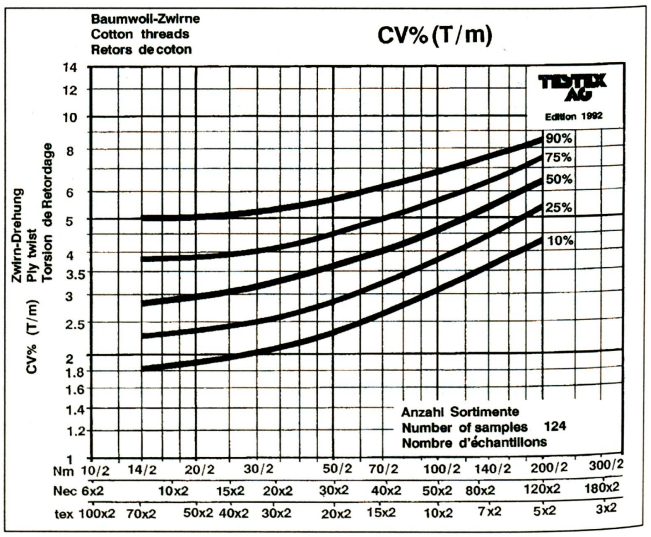
Ein schönes Märchen? Mitnichten. Vom Verfasser in verschiedenen Textilbetrieben und in vielen Varianten wiederholt erlebte Realität.

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 Effektiv-Drehung 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