

Zeitschrift: Mitteilungen über Textilindustrie : schweizerische Fachschrift für die gesamte Textilindustrie

Herausgeber: Verein Ehemaliger Textilfachschüler Zürich und Angehöriger der Textilindustrie

Band: 72 (1965)

Heft: 6

Rubrik: Betriebswirtschaftliche Spalte

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

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. [Voir Informations légales.](#)

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. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 01.04.2025

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

«Double»-Jersey, das hauptsächlich aus diesem Zweig (schußgewirkt) stammt. Wie von britischer Seite angenommen wird, dürfte die Aufwärtskurve in der Handstrickereiart (schußgewirkt) weiter fortschreiten, vermutlich jedoch mit einer geringeren Zuwachsrate.

Die Aussichten in der Kettenwirkerei scheinen gerade das Gegenteil von jenen im Handstricksektor zu sein. Die Expansion war in der Kettenwirkerei in der letzten Zeit geschmälert ausgefallen. Bevor dieser Sektor auf dem Gebiete der Oberbekleidung wieder voll konkurrenzfähig sein kann, drängt sich die Lösung einiger technischer Probleme auf. Die Tochterfirma Furzebrook von Courtaulds zum Beispiel, die, neben anderen Tochterfirmen Courtaulds, mit der Firma Viyella in der Kettenwirkerei das Feld beherrscht, liefert immer noch rund volle 60 % ihrer Produktion an Gewirken für den Sektor Unterwäsche, während ein Teil ihrer Produktion von mit Schaumstoff beschichteten leichten Mänteln, wie befürchtet wird, auf eine gewisse Zurückhaltung seitens der Konsumenten stoßen dürfte.

Andererseits zählt diese Produktionslinie zu den eher neueren und noch bescheideneren Zweigen. Allerdings resultieren die technischen Fortschritte in der Kettenwirkerei in schnellerer Folge als bei der Handstrickerei. Das neue Verfahren zur Verbindung von Gewirken untereinander weist wesentliche Erfolge auf, besonders jenes Gewirk, das ein effektvolles, als gehäkelt erscheinendes Gepräge aufweist.

Immerhin wird betont, daß die weitere Entwicklung im britischen Wirkereisektor zu einem großen Teil von der Lage bei den Webereien abhängen dürfte. Es besteht nämlich die Möglichkeit, daß die Webereien einen Wiederaufschwung erzielen können, und zwar teilweise, wie behauptet wird, weil die Wirkereien angeblich selbst nicht genau erkennen, weshalb sie eigentlich Erfolg verzeichnen.

Der gesamte Absatzwert aller Sektoren zusammen (Ober- und Unterbekleidung, Socken und Strümpfe) erfuhr gegenüber rund 200 Mio £ im Jahre 1958 eine Expansion auf etwas über 300 Mio £ oder um volle 50 %.

Zusammengefaßt kann gesagt werden, daß bei der Damenunterbekleidung in Großbritannien heute der gewirkte Genre vorherrscht; auch bei der Damenoberbekleidung sowie bei den Damenmänteln nehmen die gewirkten Gewebe eine größere Proportion ein. Zahlenmäßig kann der gesamte Anteil, den Wirkwaren heute bei den Dessous und der Garderobe der britischen Damenwelt einnehmen, mit etwa 60 % bewertet werden. Bei der Männerwelt in Großbritannien ist dieser Anteil weit geringer. In dortigen Fachkreisen rechnet man, daß dieser Anteil, der auf Kosten der Webereien gegangen ist, rund 30 % ausmacht, hauptsächlich auf Hemden entfällt und eine konstant größer werdende Proportion an leichten Jacken, Hosen und Uebergangsmänteln aufweist.

Betriebswirtschaftliche Spalte

Innerbetriebliche Information – eine Führungsaufgabe, ein Mittel zur Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen

Heinz Relligmann

(Schluß)

Bevor auf die *Technik der Information* eingegangen wird, sei ausdrücklich davor gewarnt, diese überzubewerten. Ausschlaggebend ist vielmehr der Geist, in dem sich die Information vollzieht. Offenheit, Aufgeschlossenheit ist besser als Taktik — noch so schöne Aeußerlichkeiten sind kein Ersatz für den Inhalt.

Ob Information *mündlich* oder *schriftlich* gegeben werden soll, bedeutet schon in der Fragestellung, sich auf einen falschen Weg begeben, denn beide Formen haben ihre Berechtigung. Bei der mündlichen Information kann der Informierende genau den Zeitpunkt, den Ort und den Kreis der Zuhörer bestimmen. Die mündliche Information schafft direkten Kontakt von Mensch zu Mensch — der Zuhörende erlebt Ton, Ausdruck, Gebärde des Sprechenden. Der Sprechende sieht und erlebt die Reaktion auf das, was er vorträgt — die Reaktion braucht nicht das gesprochene Wort zu sein, sondern drückt sich beispielsweise in bejahendem Kopfnicken oder verneinendem Kopfschütteln, in zustimmendem oder zweifelndem Gesichtsausdruck, in Körperhaltung, in Interesse oder Desinteresse aus. Die Sprache soll angemessen sein — wer jedoch übertreibt, wirkt unecht und verkrampt. Gefahren der mündlichen Information liegen darin, daß der Zuhörer — gewollt oder ungewollt — etwas falsch wiedergibt, etwas aus dem Zusammenhang herauslöst, aber auch, daß dem Sprechenden ein unüberlegtes Wort entschlüpft.

Die schriftliche Information hat den Vorteil, daß genau und sorgfältig formuliert werden kann. Das Geschriebene kann vorher genau durchdacht werden; es verpflichtet noch stärker als ein gesprochenes Wort, denn es «steht schwarz auf weiß da». Das Gelesene wird oft hartnäckig

verteidigt («ich habe es doch selbst gelesen, hier steht es doch»). Zeitpunkt und Gestaltung der Umwelt liegen zum Zeitpunkt der Information nicht in der Hand des Informierenden; ja, es ist möglich, daß das Geschriebene überhaupt nicht gelesen wird. Die unmittelbare Reaktion auf die Information kann nicht wahrgenommen werden.

Bei der schriftlichen Information kann nicht so leicht etwas aus dem Zusammenhang herausgelöst wiedergegeben werden.

In den meisten Fällen ist die mündliche Information kostspieliger als die schriftliche, da sie mit Produktionsausfall (Maschinenstillstand) verbunden ist.

In der Regel ist der *direkten* Information vor der *indirekten* der Vorrang zu geben. Bei der Einschaltung von Zwischeninstanzen besteht die Gefahr der Verfälschung, der ungenauen oder unvollständigen Wiedergabe, der Verschiebung der Akzente. Mittel dagegen sind: Sorgfalt bei der Auswahl der Zwischeninstanzen, schriftliche Merkzettel mit klaren Formulierungen. Die direkte Information ist der kürzeste Weg vom Chef zum Arbeitenden, aber es kann leicht Verärgerung geben durch das Uebergehen von Zwischeninstanzen, indem die Autoritätsstruktur ignoriert oder zumindest gestört wird. In der Betriebspraxis hat es sich bewährt, Informationen, die direkt von oben nach unten gegeben werden, den Zwischeninstanzen vorher mitzuteilen oder beispielsweise einen Durchschlag des Anschlages am schwarzen Brett einen Tag vor dem Aushängen den Zwischeninstanzen — z. B. der mittleren Führungsebene — zuzustellen. Beinahe das Verkehrteste, was gemacht werden kann, ist: ange-

nehme Dinge auf dem direkten Weg mitzuteilen, für unangenehme Dinge sich aber der Zwischeninstanzen zu bedienen.

Die Fülle der *Informationsmittel und -hilfen* ist so umfangreich, daß die Aufzählung sicherlich nicht vollständig ist. Zu den aufgezählten Mitteln werden kurze Hinweise gegeben.

Betriebsversammlung — Belegschaftsversammlung: Die Praxis hat sich dahin entwickelt, daß Betriebsrat und Unternehmensleitung einen Rückblick geben auf das, was geleistet wurde, dann auf die aktuellen Tagesprobleme eingehen und einen Ausblick auf die zukünftige Entwicklung geben. In der üblicherweise nachfolgenden Diskussion empfiehlt es sich, auf die aufgeworfenen Fragen einzugehen, kein Thema «abzuwürgen», wohl aber eine Debatte abbrechen, wenn es sachlich notwendig ist, erst Klarheit durch Rückfragen, Zusammenstellung und Prüfung von Unterlagen zu schaffen usw.

Gruppenbesprechungen: Personenzahl begrenzt halten; der Leitende sollte die Themen vorher bekanntgeben, damit die Teilnehmer notwendige Vorbereitungen treffen können und das anstehende Problem unter den verschiedensten Aspekten beobachtet und geprüft werden kann. Zwar ist eine bestimmte Linie zu verfolgen, um zu verhindern, daß zu stark vom «roten Faden» abgewichen wird, andererseits ist die Gelegenheit zu nutzen, Informationen von unten zu bekommen. Die Verwendung von Anschauungsmaterial begünstigt die Erreichung des gesetzten Zieles.

Gespräch am Runden Tisch — freie Aussprache dient vornehmlich dazu, die Wünsche, Vorstellungen, Bedenken, Beschwerden, Auffassungen von Belegschaftsmitgliedern zu ergründen. Es soll also der Informationsstrom von unten nach oben in Gang kommen. Der Gesprächsleiter soll sich möglichst vorher ein Bild davon machen, mit welchem Personenkreis er zusammentrifft. Er muß geschickt verhindern, daß immer der oder die gleichen Personen sprechen und die Information dadurch zu einseitig wird. Geduld haben mit Personen, die umständlich und langatmig vortragen — bemühen, auch die Personen ins Gespräch zu ziehen, die aus Schüchternheit, Gehemtheit zurückhaltend sind.

Meinungsbefragung der Belegschaft — Umfragen im Betrieb: Zielsetzung wie vorstehend. Der Fragebogen muß einfach sein; die Fragen müssen so gestellt sein, daß sie eindeutig verstanden werden und auf Grund eigener Erfahrung des Arbeitenden beantwortet werden können. Ferner müssen die Fragen auf spezielle betriebliche Probleme abgestellt sein.

Einzelgespräche sollen geführt werden bei der Einstellung, wenige Wochen nach Arbeitsbeginn, um über Schwierigkeiten während der Phase der Einarbeitung hinwegzuhelfen, und bei Kündigungen seitens des Arbeitnehmers (Abgangsgespräch) zur Ermittlung nach Möglichkeit aller Gründe, die zur Kündigung geführt haben.

Persönlicher Brief — Mitarbeiter-Rundbrief ist an die Privatadresse zu richten, muß unterzeichnet sein vom Chef, Inhaber, Geschäftsführer. (Briefe mit Kopfbogen der Direktion oder Geschäftsleitung) Dieses Informationsmittel soll nur angewendet werden bei außerordentlichen Anlässen wie Arbeitskampf, wesentlichen Umstellungen, bedeutenden Ereignissen, aber auch beispielsweise als Einladung zu einem «Tag der offenen Tür». — Ton und Stil des Briefes müssen dem Umstand Rechnung tragen, daß die Familie mitangesprochen wird.

Firmenhandbuch — Werkhandbuch ist vornehmlich zur Information Neueingestellter bestimmt. Inhalt soll sein: Geschichte des Unternehmens, Zahl der Beschäftigten, Beschreibung des Produktes, Abnehmerkreis, Kurzbeschreibung des Produktionsprozesses (Bilder), Organisationsplan, Abbildung der leitenden Persönlichkeiten (Inhaber), soziale Leistungen (Photo: Kantine, Waschräume u. ä.), allgemeine Hinweise über Lohnabrechnung und Auszahlung,

öffentliche und werkeigene Verkehrsverbindungen. Der Umfang sollte 20 Seiten nicht überschreiten. An Privatadresse schicken oder beispielsweise mit Namenseintragung versehen durch Personalstelle überreichen.

Bilder — Photos sollen «betriebliche Atmosphäre» wiedergeben. Deshalb keine gestellten Bilder, keine Bilder ohne Menschen, sondern solche mit Leben, Bewegung, Arbeitsrhythmus — Bilder, auf denen etwas geschieht. Gleichgültig zu welchem Zweck diese Bilder angefertigt werden, sollen sie an die aufgenommenen Personen verschenkt werden, um Betriebsstolz und Zusammengehörigkeitsgefühl zu wecken.

Schwarzes Brett soll ansprechend, sauber, gut beleuchtet, in günstiger Augenhöhe angebracht sein — an Stellen, an denen zwar starker Personenverkehr herrscht, aber dennoch ein ruhiges Stehenbleiben möglich ist. Auf dem schwarzen Brett sollte ein Feld scharf abgegrenzt sein zur Aufnahme des jeweils neuesten Anschlages. Es sollten nicht nur Texte, sondern auch Bilder angeschlagen sein.

Schautafel — Schaukästen können Zusammenhänge, Auswirkungen detaillierter darstellen. Richtiges und Falsches kann gegenübergestellt werden. Sie dienen neben der Information auch der Belehrung, Unterrichtung. Sie können auch zur Ausstellung des Fertigproduktes oder zur Ausstellung ausgesetzter Preise im Rahmen von Wettbewerben oder zur Ausstellung reklamierter Ware benutzt werden.

Ausstellungen können Werdegang von Erzeugnissen wiedergeben, aber auch beispielsweise die fertige neue Kollektion. Bei der stark arbeitsteiligen Wirtschaft soll der einzelne wieder an das Ganze, das Fertige herangeführt werden.

Broschüren — Flugschriften — Betriebsfibeln eignen sich dazu, auf breiter Basis ein zentrales Thema eingehend zu behandeln. Solche Themen können sein: Maschinenpflege, Unfallschutz, betriebliches Vorschlagwesen, Fehlerverhütung. Es handelt sich also um eingehende Darstellungen, die den Rahmen anderer Informationsmittel sprengen würden, indem zuviel Platz von einem einzigen Thema beansprucht würde. Der Text ist aufzulockern durch Bilder, graphische Darstellungen u. ä. Hier sei auch auf die Flugschriften hingewiesen, wie sie z. B. vom Verlag Moderne Industrie, München, angeboten werden.

Lohntütenbeilagen — Merkblätter (Lohntütenaufdrucke) sind Informationsmittel, die durch Bild und kurzen Text mahnend, werbend, aufrüttelnd wirken — dabei kann durchaus Humor, aber in leicht verständlicher Form, angebracht sein. Das Umdenken symbolisch dargestellter Tatbestände ins Spezielle darf nicht überfordern — zu «spitzfindig» Dargestelltes wird überhaupt nicht mehr verstanden.

Plakate können das gleiche Motiv oder den gleichen Text wiedergeben wie die Lohntütenbeilage und zum gleichen Zeitpunkt ausgehängt werden.

Werkzeitung soll (im Großbetrieb) das Betriebsgeschehen durchleuchten, informieren über Neuigkeiten, die Ziele der Unternehmenspolitik aufzeigen, verbindend wirken, unterrichten über Entwicklungen — darf jedoch nicht umfangreiches Mitteilungsblatt der Direktion sein, sondern muß durch Text und Bild immer wieder den im Betrieb arbeitenden Menschen und dessen Probleme in den Mittelpunkt der Betrachtung stellen. Der meist festgelegte Erscheinungsrhythmus kann bewirken, daß dieses Informationsmittel in manchen Fällen nicht so aktuell sein kann wie einfachere Informationsmittel.

Hausmitteilungen — Informationsbriefe für Führungskräfte gehen in der Regel über das Betriebsgeschehen hinaus, indem sie Informationen über den Wirtschaftszweig, die allgemeine wirtschaftliche Lage, die staatliche Sozialpolitik, die Arbeitskräftesituation, Bemühungen der Konkurrenz u. ä. geben. Am besten ist kein Erscheinungsrhythmus festgelegt, sondern sie sind in ihrer Herstellung

so einfach zu halten, daß eine Ausgabe «sofort» erfolgen kann. Sie sollten 4—6 Seiten nicht übersteigen.

Tag der offenen Türe — Werkoffener Tag — Betriebsbesichtigung soll dazu dienen, den Angehörigen des Arbeitenden oder der Öffentlichkeit einen Blick in das Betriebsgeschehen zu ermöglichen. Die Besucher sollen aus eigener Anschauung sich informieren darüber, wie es im Werk aussieht, wie die Menschen dort arbeiten. Wichtig ist jedoch nicht nur das Zeigen des Produktionsablaufes, sondern die Sichtbarmachung der Einstellung und der Eigenart dieses Unternehmens. Die Besichtigung bedarf gründlicher Vorbereitungen, vor allem auch der Auswahl geeigneter Führer der Besucher. Begrüßung und einleitende Ausführungen durch den Inhaber, Geschäftsführer, Chef des Unternehmens sind unerlässlich.

Hier muß noch einmal wiederholt werden, was in bezug auf die rein innerbetriebliche Situation gesagt wurde: Wer keine Information gibt, sorgt selbst dafür, daß nur das Negative aus dem Werk herausgetragen wird und in der Öffentlichkeit ein verzerrtes Bild des Unternehmens entsteht. Der Arbeitende will und kann in der Regel stolz sein auf seinen Betrieb; diese positive Einstellung kann durch die Ermöglichung von Betriebsbesichtigungen wesentlich gefördert werden.

Aus der Fülle der Informationsmittel seien noch genannt: *Sozial-Geschäftsberichte, Jubiläumsschriften, Filme, Werkchroniken, Werkfunk und Informationsver-*

setzungen (zeitweiliger Austausch von Führungskräften — auch der mittleren und unteren Ebene — wenn mehrere Betriebe im Rahmen des Unternehmens vorhanden sind). Welche Mittel im eigenen Unternehmen angewendet werden, ist zweitrangig, wichtig ist nur, daß man sich davon überzeugt, daß die angewendeten Mittel den Informationsstrom von oben nach unten und umgekehrt in Gang bringen und in Gang halten. In gar keinem Fall ist Information ein Reservat der Großbetriebe, sondern auch im Kleinbetrieb ein Führungsmittel und ein Mittel zur Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen.

Literatur / Quellennachweis

Arbeitsring der Arbeitgeberverbände der Deutschen Chemischen Industrie e. V., Information im Betrieb.

Ausschuß für Soziale Betriebsgestaltung bei der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Arbeitsbericht Nr. 2, Die Arbeitsbesprechung als Hilfsmittel der Betriebsführung; Arbeitsbericht Nr. 5, Betriebsbesichtigungen; Arbeitsbericht Nr. 6, Innerbetriebliche Information.

Dr. Eduard Gaugler, Innerbetriebliche Information als Führungsaufgabe.

Untersuchungen und Berichte, Veröffentlichungen der Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e. V. (AGP), Hilden 1962.

N. Müller, W. Dummer, P. Kura, H. Kern, H. Rudolph, O. Esser, Das betriebliche Informationswesen, Verlag Moderne Industrie, München 1954.

Rohstoffe

Synthesefaserproduktion 1964

Auszug aus einem Referat von Direktor W. Hoerkens,
Leiter des Verkaufs von Fasern der Farbwerke Hoechst AG,
gehalten an der Frankfurter Frühjahrsmesse 1965

Im August vorigen Jahres stellten wir die Prognose, daß 1964 die Synthesefaserproduktion in der Welt rund 1,6 Mio t erreichen und damit erstmalig das Welt-Wollaufkommen übertreffen würde. Nach unseren neuesten Ermittlungen wurden unsere Berechnungen noch um 100 000 t überschritten und damit das stolze Chemiefasenergebnis allein bei Synthetics mit 1,7 Mio t erreicht. Unsere Ermittlungen basieren auf den Arbeiten unserer eigenen Marktforschung und der großen Auslandsorganisation, die Hoechst in fast allen Ländern der Erde zur Verfügung steht. Die Farbwerke Hoechst AG erzielten im Jahre 1964 einen Auslandsumsatz von DM 1,9 Milliarden. Für dieses Geschäft stehen dem Unternehmen im Ausland 8300 Mitarbeiter zur Verfügung.

Gegenüber dem Vorjahr stieg die Weltproduktion an Synthetics um 27 % auf 1,7 Mio t und übertraf mit rund 160 000 t die Welt-Wollproduktion. Der Zuwachs von 360 000 t bedeutet 40 % der Gesamtzunahme aller Textilfasern, deren Aufkommen 1964 auf insgesamt 17,4 Mio t stieg. Im abgelaufenen Jahr haben damit die Synthetics auch absolut die Spitze aller Produktionserhöhungen innerhalb der Textilfasergruppen erreicht (Baumwolle, Wolle, Zellulosefasern, Synthetics). Der Syntheticanteil an der Gesamtproduktion aller Textilfasern, der 1960 noch knapp 5 % betrug, ist inzwischen auf etwa 10 % gestiegen.

Von der Syntheticproduktion entfielen 1964

965 000 t = 57 % auf endlose Fäden
730 000 t = 43 % auf Stapelfasern

Die leichte Verschiebung zugunsten der synthetischen Stapelfasern (Vorjahr 42 %) ist auf die Acryle (+41 %) zurückzuführen. Die Entwicklung der Syntheticproduktion verlief in den Haupterzeugerländern unterschiedlich. Wäh-

rend Japan seine Produktion um 43 % ausdehnte, verlor Frankreich durch eine Zunahme von «nur» 17 % seinen fünften Platz in der Länderaufteilung an Italien (+29 %). Die Bundesrepublik liegt mit einer Zunahme von 27 % auf 139 000 t weiter an dritter Stelle hinter den USA (+22 %) und Japan, gefolgt von Großbritannien (+21 %).

Expansion des Textilfaserverbrauchs und der Chemiefaserindustrie

Um die heutige Größenordnung der Chemiefaserindustrie besser darstellen zu können, ist ein kurzer Rückblick in die Zeit vor gut 40 Jahren angebracht. Mit 50 000 t Rayonfäden hatte die Chemiefaserindustrie damals noch keine große Bedeutung. Ihre heutige Kapazität würde ausreichen, um den gesamten Bedarf an Textilfasern der Weltbevölkerung des Jahres 1923, der 5,2 Mio t betrug, voll zu decken. Die Weltbevölkerung ist in den vergangenen 40 Jahren um über eine Milliarde Menschen gewachsen. Der Pro-Kopf-Verbrauch an Textilfasern ist ebenfalls erheblich gestiegen. Der Gesamtverbrauch hat sich in dieser Zeit mehr als verdreifacht. Von 1965 bis zum Jahre 2000 steht nur noch ein Zeitraum von 35 Jahren zur Verfügung. Bis zum Jahre 2000 wird die Weltbevölkerung nach UNO-Unterlagen um ungefähr drei Milliarden Menschen zunehmen, d. h. sie wird sich gegenüber heute verdoppeln. Bei gleichbleibendem Pro-Kopf-Verbrauch, der 1964 im Weltdurchschnitt ca. 5,3 kg betrug, müßten 16 Mio t Textilfasern mehr bereitgestellt werden. Eine Erhöhung des durchschnittlichen Pro-Kopf-Verbrauchs auf durchschnittlich 8,2 kg, entsprechend der Hälfte des heutigen Verbrauches in den USA, würde eine Verdreifachung des gesamten Aufkommens an Textilfasern von 1964 auf rund 52 Mio t erfordern.