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

Herausgeber: Verein Ehemaliger Textilfachschüler Zürich und Angehöriger der Textilindustrie

Band: 70 (1963)

Heft: 12

Rubrik: Betriebswirtschaftliche Spalte

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: 15.07.2025

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

zweiten Quartal 1963 die Vereinigten Staaten. In Großbritannien, Europa und Japan war die Rückbildung geringfügig, wogegen die Produktion in Indien gleichzeitig jene in der Vergleichszeit 1962 übertraf.

Im internationalen Absatz von Baumwollgeweben ist ebenfalls eine Erholung festzustellen. Die Exporte der wichtigsten Lieferländer lagen im zweiten Quartal 1963 auf annähernd derselben Basis wie im ersten Quartal 1963 und wiesen gegenüber der Vergleichszeit 1962 einen Rückgang um bloß 3 % auf, wogegen die Abnahme im ersten Quartal noch 9 % betragen hatte.

Baumwollabkommen mit Portugal

Unlängst wurde zwischen der britischen und portugiesischen Regierung ein Abkommen betreffend die Begrenzung der Ausfuhr von Baumwolltextilien aus Portugal nach dem britischen Markt getroffen, das in der britischen Baumwollindustrie mit Genugtuung aufgenommen worden ist.

Mit diesem Abkommen ist eine Einteilung der portugiesischen Lieferkategorien von Baumwollerzeugnissen erfolgt, die auch das Niveau des Exportes festlegt. Dieses soll sich im Rahmen der portugiesischen Ausfuhr von Baumwollgarnen, Rohgeweben, Fertiggeweben und Fertigartikeln bewegen, die in den zwölf Monaten bis Ende August 1963 erreicht wurde. Die tatsächlichen Lieferungen in diesem Zeitabschnitt bezifferten sich auf 1,7 Mio lb (à 453 g) Garn; auf 21,6 Mio Yard (à 915 mm) Rohgewebe und auf 8,9 Mio Yard Fertiggewebe. Die jährliche Lieferrate auf der Basis der ersten acht Monate dieses Jahres liegt jedoch weit höher, nämlich bei 2,1 Mio lb Garn, bzw. 25,5 Mio Yard Rohgewebe und bei 10,6 Mio Yard Fertiggewebe. Dieses Abkommen ist das erste, das die portugiesische Textilausfuhr nach Großbritannien einer Begrenzung unterwirft.

Hongkong verkauft Textilquoten für den britischen Markt

Das Commerce and Industry Department von Hongkong nahm vor kurzem zu einer Kritik seitens einer Textilimportfirma in Cardiff (Wales) Stellung, wonach einige Textilfirmen in Hongkong sich mit dem Kauf und Verkauf von Lieferquoten für den Export von Textilien nach Großbritannien befaßt haben sollen. Es wurde zugegeben, daß solche Transaktionen vorgekommen sind. Das Department unterstrich jedoch, daß solche Praktiken die Preise der Textilien hinauftreiben würden; andererseits gestatte es den legalen Transfer jeder Quote unter gewissen gesetzlichen Bedingungen, im Interesse der Textilindustrie der Kolonie. Einer der bedeutendsten Importeure von Textilien aus Hongkong, die Firma I. D. and S. Rivlin in Cardiff, nahm vor kurzem in einem Hongkonger Tagblatt zu diesen Methoden Stellung und betonte, daß diese die Importeure veranlassen würden, sich mit Textilwaren aus Macao und Indien einzudecken, wo diese zu konkurrenzfähigeren Preisen erhältlich seien.

Ein Team des British Cotton Board, das kürzlich zwecks Studien der Absatzmöglichkeiten von britischen Baumwollwaren Finnland und daraufhin Schweden bereiste, fand es geradezu überraschend, daß zahlreiche britische Baumwollerzeugnisse dem finnischen Bedarf und Geschmack entsprechen. Der gute Ruf von britischen Baumwollwaren in Finnland habe in den letzten Jahren bedeutend zugenommen.

Das sogenannte Finefta-Abkommen habe in Finnland bereits gute Früchte gezeitigt; heute bestünden nicht genug Vertreter, welche britische Baumwollwaren in Finnland bekannt machten. Der Zoll auf Textilien auf der Liste des Finefta soll im Mai 1964 auf 60 % gesenkt werden.

In diesem Zusammenhang sei erwähnt, daß andererseits eine Gruppe bedeutender amerikanischer Textilunternehmer vor kurzem der weltbekannten britischen Porzellanfirma Josiah Wedgwood and Sons in Barlaston, bei Stoke-on-Trent (nordwestlich London), einen zweitägigen Besuch abstattete. Die Firma Wedgwood hat sich bereitgefunden, eine große Anzahl ihrer dekorativen Entwürfe für Porzellanwaren den amerikanischen Interessenten zur Musterung von Bekleidungsartikeln zur Verfügung zu stellen. Hierbei werden ungefähr siebzig diverse Muster in Betracht gezogen. In diesem Zusammenhang wird die Celanese Corporation of America 1964 eine großangelegte Werbeaktion für Celanese-Gewebe mit Wedgwood-Entwürfen in die Wege leiten.

Betriebswirtschaftliche Spalte

Rationalisierungsmöglichkeiten im Klein- und Mittelbetrieb

Ludwig Rosner

Wenn ein Unternehmen erst unter dem Zwang der Not mit Rationalisierungsmaßnahmen beginnt, wird es meist zu spät sein. Der Zeitdruck verhindert eine sorgfältige Analyse. Es wird an Symptomen herumkuriert, während die Ursachen des Uebels nicht bekannt sind und deshalb auch weiterwirken. Es kommt hinzu, daß in Betrieben, in denen nicht laufend rationalisiert wird, die Mitarbeiter an Umstellungen nicht gewöhnt sind, weshalb der Effekt der Rationalisierung infolge Umstellungs- und Anpassungsschwierigkeiten meist ausbleibt.

In jedem Betrieb gibt es stets etwas zu verbessern. Der Arbeitsfluß, die Kapitalverteilung, die Ausnutzung der Betriebseinrichtungen und Maschinen können verbessert werden, die Betriebsmittel können sparsamer verwendet, Ladenhüter können aufgebraucht, die Lagerhaltung kann vereinfacht und ermäßigt werden. Methodisches Vorgehen und Arbeitsstudien bringen manche schwache Stelle im Betrieb ans Licht. Man kann das Vorschlagswesen beleben, die zwischenmenschlichen Beziehungen verbessern, eine zweckmäßige und den betrieblichen Notwendigkeiten angepaßte Personalförderung einleiten usw. Das sind vielfach ergiebige Rationalisierungsmöglichkeiten.

Rationalisierung hat nicht nur eine wirtschaftliche Seite

Kurzschlüssig gedacht, sieht man allgemein nur die wirtschaftliche Rationalisierung. Es gibt aber die technische, die organisatorische und die wirtschaftliche Rationalisierung.

Die technische Rationalisierung sucht über die Typisierung der Produkte, verbesserte neue Maschinen, zügigen Ablauf sämtlicher Arbeits-, Transport- und sonstiger Vorgänge zu einem besseren Ergebnis zu kommen. Typisch technische Wege der Kostensenkung sind der in Richtung der Rationalisierung zielende Fortschritt der Technik, das Streben nach Normalisierung der wichtigsten Einzelteile und die Beschränkung der Formen von Vorprodukten.

Zur organisatorischen Rationalisierung gehört, was unter «Taylorismus» verstanden wird, nämlich die Herabsetzung der pro Produkteinheit notwendigen Arbeitsmenge durch Verbesserung der Arbeitsmethoden und bessere Auslese der Arbeitenden. Man strebt durch genaue Analyse der Arbeitsprozesse danach, für jede Arbeitsfunktion die beste Form zu finden und für jede Arbeit die geeignetsten Menschen. Die Arbeitsvorgänge werden nach Art und Zeit

erforscht und entsprechend organisiert. Prämienlöhne, verbesserte Werkzeuge und Anlernung der Arbeitskräfte haben sich als Mittel der Verbesserung des Arbeitsergebnisses erwiesen. Voraussetzung dabei ist die Aufteilung des Betriebes in Funktionsbereiche. Verbesserte Methoden der Arbeitsteilung und die Anwendung der Psychotechnik vervollständigen das System.

Die wirtschaftliche Rationalisierung schließlich ist nur stufenweise von der technischen über die organisatorische Rationalisierung zu verwirklichen. Kaufmännische Wege der Kostensenkung sind geschickte wirtschaftliche Disposition, die Verwirklichung des Prinzips der Vollbeschäftigung (niedrigste Abschreibungsquoten, denn der Käufer hat keinen Grund, Kosten für Anlagennutzung zu vergüten, die für sein Produkt gar nicht notwendig waren) und die Preispolitik. Ihre Aufgabe ist es, durch richtige Bemessung des Verkaufspreises dafür zu sorgen, daß der Betrieb immer voll beschäftigt ist. Auch das Wirken des Kaufmanns auf der Einkaufsseite kann sich auf die Rationalisierung auswirken.

Rationalisieren ohne zu investieren

Rationalisierungsmaßnahmen müssen nicht immer Geld kosten. Oft genügt fürs erste ein besserer Einsatz der vorhandenen Mittel. Man wird auch nicht sogleich auf eine kostensparende, in ihrer Anschaffung aber teure Betriebseinrichtung, ein neues technisches Verfahren oder kostspielige Büromaschinen übergehen können, sobald nur erkannt ist, daß auf diese Weise eine Rationalisierung möglich ist. Wichtiger als Geld ist die Bereitschaft zum objektiven Erkennen von Rationalisierungsmöglichkeiten. Denn die Gewöhnung an die einmal so oder so geartete betriebliche Wirklichkeit und Umwelt, an den eingelaufenen Arbeitsprozeß, läßt die meisten Menschen «betriebsblind» und Verbesserungsmöglichkeiten gegenüber verschlossen werden. Durch die dauernde Bereitschaft, jede Möglichkeit — etwa durch Vereinfachung eines Arbeitsvorganges, Anschaffung neuer Maschinen, Zusammenlegung mehrere Vorgänge, Zentralisierungs- oder Dezentralisierungsmaßnahmen zu rationalisieren — tatsächlich zu nutzen, bleibt der Wille zu unbefangenem Beobachten erhalten. Von unrationellen Betriebsmitteln, Funktionen und Arbeitsvorgängen geht dann eine ständige Unruhe aus, die zum Handeln auffordert.

Bei der Rationalisierung ergeben sich für den Klein- und Großbetrieb unterschiedliche Schwierigkeiten. Während beim Großbetrieb in der Regel ein umfassendes Spezialwissen vorhanden ist (Unterhaltung von «Stabsabteilungen», Beschäftigung von Spezialisten, bessere Ausbildung der Personen in Schlüsselstellungen), infolge der relativen Unbeweglichkeit der Organisation jedoch nur zögernd zur Anwendung kommt, geht der Kleinbetrieb — da in der Regel nur wenige, aber entscheidungsberechtigte Männer an seiner Spitze entscheiden — ohne viel Umschweife an Veränderungen, die sich in der Folge als verfehlt erweisen können. Im Großbetrieb muß deshalb die Aufmerksamkeit auf die forcierte Durchsetzung einmal als richtig erkannter Maßnahmen gelenkt werden, während dem Kleinbetrieb mehr Sorgfalt beim Beobachten und Durchdenken der Fakten zu wünschen ist, bevor eine Entscheidung gefällt wird, die weittragende Folgen hat.

Was der Rationalisierung entgegensteht

Es gibt aber eine ganze Reihe von Erschwernissen bei der praktischen Rationalisierungsarbeit, die für Betriebe jeder Größe wirksam werden können:

1. Das Denken in überkommenen Denkvorstellungen. Es heißt dann etwa: «Das geht nicht», «das haben wir schon einmal ohne Erfolg versucht», «wir machen das seit 20 Jahren so, und das hat sich bewährt», «bitte keine Veränderung, die jetzige Organisation haben wir erst nach vielen Mühen so gestalten können», «das machen unsere Leute nicht mit», «in der Praxis sieht das ganz anders aus» u. ä. — Hier sollte man subjektive Erfahrung und verbürgtes Wissen trennen und auf Grund des letzteren entscheiden. Denn Erfahrung ist an die Persönlichkeit gebunden und deshalb nicht allgemein verbindlich.

2. Die jeweilige technisch-organisatorische Strukturierung des Betriebes. Man hört dann folgende Einwände bei Rationalisierungsvorschlägen: «Wir können doch nicht alles wieder umschmeißen», «wir haben doch gerade erst (leider unrationell!) umgestellt», «bei unserer Betriebsgröße geht das nicht», «die Konkurrenz macht es auch nicht», «Produktion und Verkauf sind durch Kundenwünsche bestimmt», «das sagen Sie mal unseren Leuten vom Betrieb», u. ä. — Das wesentliche ist in solchen Fällen, daß man die Planung auf weite Sicht abstellt und das Schiff in täglicher Kleinarbeit allmählich auf den neuen Kurs bringt. So überwindet man die Trägheit der mittleren und unteren Führungsschicht, die auf der Erfahrung beruht, daß es mit der neuen Anordnung noch lange nicht getan ist («bis in dem Laden etwas klappt, vergehen Jahre»).

3. Persönliche Eigenarten und Kultivierung persönlicher Vorteile. In vielen Unternehmungen ist die Organisation ein getreues Spiegelbild der persönlichen Eigenart des führenden Mannes. Die Mitarbeiter sind bemüht, dem «Chef» jeden Willen zu tun (weil sie die Erfahrung gelehrt hat, daß sie so am weitesten kommen). Daher mangelt es an Eigeninitiative der verantwortlichen Kräfte. Nach Verlustquellen wird nur dann geforscht, wenn der «Chef» das wünscht. Die Mitarbeiter sind vollauf damit beschäftigt, jene Forderungen und Erwartungen zu erfüllen, auf denen der «Chef herumreitet». Im größeren Betrieb machen es ihm die leitenden Angestellten nach. Sie kultivieren ihre «Würde» und suchen ihren persönlichen Vorteil. Aus dieser Perspektive nehmen sie zu Rationalisierungsvorschlägen Stellung. — Die richtige Einstellung gegenüber Rationalisierungsmöglichkeiten muß hier von der Spitze des Unternehmens ausgehen. Das alle verbindende Betriebsziel muß in den Vordergrund gestellt werden.

Rationalisierung ist eine Daueraufgabe

Diesen Schwierigkeiten steht die Notwendigkeit ständiger Rationalisierung gegenüber. Die Entwicklung gönnt keinem Unternehmen einen Stillstand. Wir befinden uns erst am Anfang eines grundlegenden Wandlungsprozesses, der sich, soweit man sehen kann, auf unbegrenzte Zeit fortsetzen und dabei ständig an Intensität gewinnen wird. Jeder Faktor, der an diesem Wandlungsprozeß beteiligt ist — die progressive Vermehrung der Bevölkerung, die breitere und bessere Bildung, die Mobilität der Bevölkerung und die modernen Kommunikationsmittel —, wird in Zukunft noch größere Veränderungen auslösen. Hinzu kommt die allgemeine naturwissenschaftliche Orientierung in Technik und Wirtschaft. Sie führt zu einer raschen Ausschöpfung der jeweils möglichen Neuerungen. Man kann nicht mehr abwarten, was die Konkurrenz macht, um die eigenen Ziele festzulegen. Die Zeiten, in denen man sich den neuen technischen Entwicklungen gegenüber abwartend verhalten konnte, sind vorbei. Man kann nicht mehr die Konkurrenz vorschicken, um die Fehler zu machen. Die Reaktionszeit der Unternehmer mußte kürzer werden.

Der Unternehmer wird heute, ganz gleich, auf welchem Gebiete er sich betätigt, durch die Technik herausgefordert. Er muß sein Unternehmen und seine Organisation so aufbauen, daß er sich gegen den ständigen Wechsel der Verfahren und gegen technische Neuerungen nicht zur Wehr zu setzen braucht, sondern im Gegenteil auf sie eingestellt ist, mit ihnen rechnet und sich den Fortschritt nutzbar macht. Denn die erzielten technischen Fortschritte und Neuerungen kommen in immer größerer Geschwindigkeit auf ihn zu. Sie führen zu neuen Möglichkeiten der Fertigung und des Absatzes. Der Zusammenschluß zu größeren Märkten bringt nicht nur größere Absatzmöglichkeiten mit sich, sondern auch einen verstärkten Wett-

bewerb, auf den sich auch das kleine Unternehmen rechtzeitig einstellen muß.

Jeder Betrieb wird andere Ansatzpunkte für die Rationalisierung finden. Es gibt keinen Betrieb, der nicht gleichzeitig an mehreren Stellen anfangen könnte. Die Arbeit kann im ganzen oder an einzelnen Stellen automatisiert, an anderen wirtschaftlicher gestaltet werden. Material kann eingespart werden, Betriebsmittel lassen sich rationeller verwenden, die Organisation kann umgestellt werden, wodurch Arbeitskräfte für andere Arbeitsplätze frei werden usw. Die Schaffung einer neuen Ordnung und die zweckmäßige Organisation sind stets auch Rationalisierung. — Oft weist die Kostenrechnung Mängel auf; übergroßen Beständen auf der einen stehen zu geringe Bestände auf der anderen Seite gegenüber, wodurch erhöhte Lager- und Beschaffungskosten (telephonische Bestellungen, Eil- und Expreßfrachten, zusätzliche Belastung der innerbetrieblichen Kommunikationswege) entstehen; die Betriebskapazität wird nicht voll ausgenutzt; die Durchlaufzeiten, Ausstoßziffern und Qualität lassen sich verbessern; infolge des Fehlens einer langfristigen Planung entstehen Fehldispositionen.

Rationalisierung der Verwaltungsarbeit

Im Bereich der Verwaltung beginnt die Rationalisierung zweckmäßigerweise mit der Rationalisierung des Rechnungswesens. Denn wenn dieses richtig und im Gesamtzusammenhang organisiert ist, ist die Rationalisierung der Verwaltung im großen ganzen bereits miterledigt. Man kann dann noch zusätzlich, wo es sinnvoll ist, elektrische Addier- und Schreibmaschinen, Photokopiergeräte oder Vervielfältigungsapparate aufstellen und Diktiergeräte anschaffen (sofern sie tatsächlich benutzt werden sollen!). Eine weitere Rationalisierungsmöglichkeit liegt in der Schaffung zweckmäßiger Arbeitsplätze und in der richtigen Personalauswahl und -schulung.

Die Rationalisierung des Rechnungswesens sollte logischerweise mit der Feststellung der notwendigen Erkenntnisse beginnen, die das Rechnungswesen liefern soll. Daraus ergibt sich die Ordnung in Geschäfts- und Betriebsbuchhaltung. Durch sie erhält dann die Geschäftsleitung Einblick in das gesamte betriebliche Geschehen. Gewinn- und Verlustquellen werden erkennbar, der Trend ist ersichtlich, und die Rentabilität kann im gesamten wie im einzelnen in richtiger Weise errechnet werden. Soll das gesamte Rechnungswesen durch eine Umstellung rationeller gestaltet werden, so kommt es auf den kürzesten Weg an, auf dem die Erkenntniswerte gewonnen werden. Rationell können sie durch Koppelung von Arbeitsgängen gewonnen werden. Diese Koppelung kann nur mit vertikal arbeitenden Buchungsmaschinen und mit Lochkartenverfahren auf kürzestem Wege erfolgen.

Bei der Rationalisierung von Büroarbeiten kommt man zunächst an solche Verwaltungsarbeiten, die sich aus bekannten oder errechenbaren Größen zusammensetzen. Sie lassen sich technisieren und automatisieren, so z. B. die Vorgänge des Transportierens, Rechnens, Schreibens, Sortierens, Vervielfältigens, Lochens, Brieföffnens und -frankierens, Ablegens. Durch sinnvolle Anordnung von Arbeitsplätzen, Einführung zweckentsprechender Kartei- und Vordruckverfahren und moderne Ordnungsmittel ergeben sich weitreichende Rationalisierungsmöglichkeiten. — Die Rationalisierung im Büro muß jedoch vor der planenden und schöpferischen Arbeit Halt machen; bei ihr läßt sich nichts mechanisieren und systematisieren, ausgenommen die dabei verwendeten Hilfsmittel.

Rationalisierung im Fertigungsbetrieb

Die Rationalisierung im Fertigungsbetrieb ist bisher am weitesten fortgeschritten. Im Bereich der maschinellen Fertigung haben sich Ingenieur und Kaufmann daran gewöhnt, «rationell» zu denken. Der Fabrikationsprozeß wird so eingerichtet, daß bei möglichst geringem Aufwand ein möglichst optimaler Ablauf erreicht wird. Bei einer Serienfertigung ist man bestrebt, die Fließbänder so aufzubauen, daß sie mit möglichst geringen Kosten möglichst hohe Stückzahlen erreichen.

Ueber das weite Gebiet der Rationalisierung in der Fertigung kann im Rahmen dieser Arbeit nicht eingegangen werden. Es sei jedoch auf eine noch nicht allgemein bekannte Neuerung bei Werkzeugmaschinen hingewiesen, deren Bewegungsprogramme auf Lochkarten, Loch- und Magnetbändern gespeichert sind. Im Ablauf einer spanabhebenden Fertigung lassen sich damit folgende Tätigkeiten automatisieren: Transportieren, Zuführen, Ausrichten, Spannen, Einstellen und Messen — mit einem Mehraufwand auch Kontrollieren.

Die Rationalisierung im Fertigungsbetrieb ist jedoch merkwürdigerweise an den Verwaltungsstellen spurlos vorübergegangen. Die innerbetriebliche Auftragsabwicklung wird, da man sie dem Kompetenzbereich der Angestellten zurechnet, nur selten in gleichem Maße automatisiert wie die Fertigung, obwohl das zweckmäßig und möglich ist. Das gleiche trifft für die Arbeitsvorbereitung, die Vor- und Zwischenkalkulation und das Formularwesen zu. Betriebs- und Meisterbüros etwa werden ohne Rücksicht auf die übertragenen Funktionen mit den gleichen Utensilien ausgestattet.

Unrationelle Verkaufsabteilungen

Die Verkaufsabteilungen zeichnen sich meist durch eine besondere Dynamik aus. Man ist deshalb geneigt, dort einen besonders hohen Stand rationeller Arbeitsgestaltung zu vermuten. Oft ist jedoch gerade das Gegenteil der Fall. — Jeder Bereich im Unternehmen hat seine Spezifika, die sich das eine Mal positiv, das andere Mal negativ auf die Arbeitsgestaltung und damit auf die Rentabilität auswirken. Will man rationalisieren, dann muß man sich von Gewohnheiten und Meinungen lösen und die Tatsachen suchen. Von ihnen kann man dann auf Verbesserungsmöglichkeiten schließen. Die häufigste Verschwendung in den Verkaufsabteilungen liegt an der analytisch nicht begründeten Verwendung von Zeit und Geld, und zwar sowohl bei Werbekampagnen als auch in der täglichen Arbeit und bei den Besuchsplänen der Reisenden.

Besonders in kleineren Betrieben haben die Verantwortlichen keine klaren Vorstellungen von der Wirkung bestimmter Werbemaßnahmen, von rationellen Kundenbesuchen oder ganz allgemein von der billigsten Art und Weise, die Ware abzusetzen. Man richtet sich nach Klischees, man inseriert, weil die Konkurrenz inseriert, man stellt aus, weil sich das so gehört, man druckt Prospekte, weil das so üblich ist, man hat Reisende, und zwar in jedem Bezirk, weil man sich an die Vorstellung gewöhnt hat, überall vertreten zu sein. Eine Analyse der Ergebnisse der einzelnen Verkaufsbemühungen kann auch dann, wenn etwas in der ganzen Branche nach dem gleichen Schema gemacht wird, zu dem Schluß führen, daß gegenteilige Maßnahmen lukrativer sind.

Rationalisierung der Personalführung

Obwohl heute in den meisten Unternehmen über einen akuten Mangel an Arbeitskräften geklagt wird, können bei richtiger Arbeitsorganisation im Betrieb Kräfte freigesetzt werden. Aber auch in den Büros liegt manche Arbeitskraft brach. Es fehlt in den Unternehmen an systematischer Personalplanung. Man plant wohl die Arbeit in der Fertigung und möglicherweise noch Finanzen und Umsatzziffern, läßt sich aber von den Forderungen der kaufmännischen und technischen Abteilungen nach Arbeitskräften überraschen. Während in der Fertigung noch klare Vorstellungen über die notwendige Zahl von Arbeitskräften herrschen, läßt man in der Verwaltung und selbst im Verkauf die Dinge unverständlicherweise erst auf sich zukommen.

Die Rationalisierung in der Personalorganisation beginnt mit der allmählichen Verwirklichung der Maxime: Den richtigen Mann an den richtigen Platz setzen. Das ist ein langwieriger und kaum jemals endender Prozeß. Die Mühe lohnt sich aber trotzdem. Wenn die Arbeit richtig organisiert ist, kann man sukzessive nach Ueber- und Unterbeschäftigten Ausschau halten. Fälle von Unterbeschäftigung und Ueberbeschäftigung sind nicht selten. Der Unterbeschäftigte wird genau so zum Unruheherd wie der Ueberbeschäftigte.

Die Rationalisierung sollte nicht erst beim Rückgang der Rentabilität einsetzen und dann bei einzelnen Maßnahmen stehenbleiben. So betrieben, erhält sie den Charakter von Zwangsmaßnahmen. Ein gelegentliches «Muß» wirbelt zuviel Staub auf, um den erstrebten Zweck auch nur annähernd zu erreichen. Man muß sich vielmehr zu der Tatsache bekennen, daß der unaufhaltsame technische Fortschritt zu ständiger Anpassung in der wirtschaftlichen Vollzugseinheit «Betrieb» zwingt. Das bedeutet ständige Bereitschaft zur Rationalisierung. Rationalisierung ist eine Funktion der Unternehmensleitung; wo sie nicht als solche ausgeübt wird, droht der Rückschritt und schließlich der Konkurs.

Diese Betrachtungen sollen nicht abgeschlossen werden, ohne die Schwierigkeiten zu würdigen, die stets und überall bei der Verwirklichung von Rationalisierungsabsichten entstehen. Diese Schwierigkeiten sind teils auf die menschlichen Eigenschaften der mit den Maßnahmen betrauten Führungskräfte bzw. Organisatoren zurückzuführen, teils sind sie eine Folge der allgemeinen Vernachlässigung des soziologischen Aspektes von Aenderungen in der Zielsetzung, der Organisation und des Arbeitsablaufs. Der Betrieb ist auch ein soziales Gebilde, nicht nur ein technisches und betriebswirtschaftliches, und jeder leitend Tätige muß sich deshalb mit Geduld wappnen. Was sachlich zweckmäßig ist, ist nicht auch psychologisch zweckmäßig. Dogmatismus, Voreingenommenheit und Ueberheblichkeit dürfen bei Rationalisierungsfachleuten und Organisatoren nicht geduldet werden. Patentlösungen gibt es nicht; wer vorgibt, sie zu besitzen, ist ein Scharlatan. Läßt man ihn wirken, so bringt er die gesamte Belegschaft gegen sich und die geplanten Neuerungen auf.

Andererseits ist der Vorgang der Rationalisierung — auch was den sozialpsychologischen Aspekt anbelangt — durchaus überschaubar; man braucht demnach nicht zu zögern, Rationalisierungsmaßnahmen zu beschließen, sobald man sorgfältig analysiert und geplant und die richtigen Männer dafür ausgewählt hat. Jedoch nicht die weitestgehende Mechanisierung, die Schematisierung aller Arbeitsvorgänge, nicht die «Gleichschaltung» sind das wichtigste. Wer rationalisiert, muß stets das Gesamtkonzept vor Augen haben. Ordnunggebung ist die Hauptfunktion. Die Kontinuität für das Ganze muß gewährleistet sein. Unter diesem Gesichtswinkel müssen die Einzelmaßnahmen gesehen werden. Das setzt stets die sorgfältige Erhebung der Ausgangsgrundlagen voraus; denn jede Maßnahme zieht Kreise.

Spinnerei, Weberei

Dreher weben — der Spannungsausgleich zwischen Offen- und Kreuzfach

W. Münch, Vize-Direktor der Grob & Co. AG, Horgen

(VIII. Teil)

Im VII. Teil dieser Abhandlung ist abschließend der Bewegungslauf einer positiven oder zwangsläufigen Nachlaßvorrichtung beschrieben worden. Als Beispiel wurde eine durch die Schaftmaschine gesteuerte, einfache Nachlaßvorrichtung mit Rückstellung durch Federzug (Fig. III und IV) eines einbäumigen Drehergewebes, dessen Dreher gleichzeitig vom Offen- in das Kreuzfach wechseln oder umgekehrt, gewählt.

Eine unterschiedliche Anordnung der positiven, einfachen Nachlaßvorrichtung zeigt die Figur VII. Diese Vorrichtung wird ebenfalls durch die Schaftmaschine betätigt. Von der als Beispiel gewählten fünffädigen Drehergruppe ist der Dreher 1 in die Aug-Halblitze der Dreherlitze 1.1 sowie in den Drehergrundschaft 2.1 eingezogen; die Steher 2, 3, 4 und 5 in die Steherschäfte 3.2 bis 3.5. Im Kreuzfach wird durch die Nachlaßwelle 6.1, wie dargestellt, Dreher freigegeben, indem diese durch die Schaftmaschine in Richtung des Webgeschirres vorgezogen wird. Die Nachlaßwelle und die Verbindung zur Schaftmaschine sind am oberen Arm eines zweiarmigen Hebels befestigt, dessen Drehpunkt unterhalb der Webkette liegt. Am unteren Hebelarm ist eine kräftige Zugfeder angehängt, die dafür sorgt, daß die Nachlaßwelle 6.1 im Offenfach in ihre durch einen Anschlag begrenzte Ausgangslage zurückkehrt. Diese Art Nachlaßvorrichtung eignet sich hauptsächlich für Gewebe, deren Dreher auf einem getrennten Kettbaum gezettelt werden, wobei dieser, um Raum zu sparen, hochgelagert ist.

Für einschüssige Drehergewebe, d. h. solche Bindungen, bei denen sämtliche Dreherschäfte des Webgeschirres nach jedem Schuß vom Offen- ins Kreuzfach wechseln und umgekehrt, kann die Nachlaßvorrichtung auch durch einen auf der unteren oder Exzenter-Welle des Webstuhles angebrachten Exzenter angetrieben werden. Weil die untere Welle bei Zweiwellen-Webstühlen im Verhältnis 1 : 2 untersetzt ist, läßt die Nachlaßvorrichtung 6.1 im Kreuzfach, wie in Figur VIII schematisch dargestellt, Dreher 1 nach, um im folgenden Offenfach, in höchster Stellung des Exzenters, die freiwerdende Länge Dreher wiederum aufzunehmen. Die Nachlaßwelle 6.1 wird im Offenfach nicht durch die Rückzugfeder in die Ausgangslage gebracht, sondern durch die ansteigende Kurve des Exzenters. Diese Nachlaßvorrichtung eignet sich darum für sehr stark gespannte Dreherketten, bei denen der Dreher die Tendenz hat, mehr einzuarbeiten als der Steher, weil der übliche Federzug nicht genügt, um die Nachlaßwelle im Offenfach in die Ausgangslage zurückzuziehen.

Dreherbindungen mit mehreren Dreherschäften, die nicht gleichzeitig vom Offen- ins Kreuzfach wechseln und umgekehrt bzw. auf demselben Schuß Drehergruppen sowohl ins Offen, als auch ins Kreuzfach ausheben, benötigen für jede unterschiedlich bindende Drehergruppe eine eigene Nachlaßvorrichtung. Ebenfalls benötigen Bindungen, die mit Dreherlitzen mit Doppelschlitz-Halblitzen gewoben werden, zweifache Nachlaßvorrichtungen. Die Figur IX zeigt schematisch die Anordnung einer zweifachen Nachlaßvorrichtung. Die unterschiedlich bindenden und einzeln oder gemeinsam kreuzenden Dreher 1 und 2 sind in je einen Schlitz der Doppelschlitz-Halblitze und den Drehergrundschaft 2.1 bzw. 2.2 eingezogen. Die ebenfalls unterschiedlich bindenden Steher 3 und 4 sind auch in die Dreherlitze 1.1 und den Steherschaft 3.3 bzw. 3.4 eingezogen. Der Dreher 2 ist ins Kreuzfach ausgehoben und wird durch die Nachlaßwelle 6.2 entspannt. Der Dreher 1 ist im Offenfach und seine Nachlaßwelle 6.1 verbleibt in Grundstellung. Die Steuerung der beiden Nachlaßwellen erfolgt in bekannter Weise durch die Schaftmaschine. Damit beide Dreher auf gleicher Höhe ins