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

Herausgeber: Verein Ehemaliger Textilfachschüler Zürich und Angehöriger der Textilindustrie

Band: 77 (1970)

Heft: 12

Artikel: Ausbildung zur Unternehmensführung : Wandlung der Anforderungen - Reform der Bildungswege?

Autor: T.R.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-679327

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: 04.07.2025

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

Ausbildung zur Unternehmungsführung

Wandlung der Anforderungen — Reform der Bildungswege?

Der langfristige Erfolg jeder Unternehmung hängt entscheidend von den Fähigkeiten der obersten Führung ab. Auch in Europa setzt sich die Erkenntnis durch, dass weder die rein praxisorientierte Laufbahn noch das akademische Studium allein genügen, um dem angehenden oder bereits an seinem Posten stehenden Unternehmer (Manager) das notwendige Rüstzeug in Form von Allgemeinbildung, Fachwissen, Führungstechnik und Entschlusskraft zu vermitteln. Die Dynamik der wissenschaftlich-technischen Entwicklung und die wachsende Komplexität und internationale Verflechtung des Wirtschaftslebens haben die Verfallzeit des Wissens — auch auf dem Gebiete der Unternehmungsführung — beschleunigt. Damit ist die Ausbildung, welche früher als eine einmal abgeschlossene Lebensphase galt, zu einer Daueraufgabe geworden, der sich kein Unternehmer noch Manager entziehen kann, wenn er seiner Aufgabe und Verantwortung gewachsen bleiben will. Durch die Schaffung von Weiterbildungsprogrammen an Wirtschaftshochschulen, Business-Schools und privaten Instituten sowie die zunehmende Verbreitung von firmeninternen Schulungskursen ist dieser Enkenntnis teilweise Rechnung getragen worden. Weder auf nationaler noch auf internationale Ebene sind jedoch eine klare Konzeption und ausreichende Koordination der Ausbildung zur Unternehmungsführung zu erkennen, welche angesichts des ausgeprägten Mangels an qualifizierten Dozenten, des zunehmenden Bedarfs an Führungskräften und der hohen volkswirtschaftlichen Kosten der Ausbildung immer dringender werden.

Zur Klärung dieser Fragen hat die Schweizerische Gesellschaft für Betriebswissenschaften im Rahmen der diesjährigen Herbsttagung von Anfang November in Luzern durch eine alle Stufen der Ausbildung zur Unternehmungsführung umfassende Analyse und eine spezifische, auf die Verhältnisse in der Schweiz bezogene Standortbestimmung beigetragen.

Seine Ausführungen über *«Aufgaben und Berufsbild des Unternehmers im Wandel der Zeit»* resümierte Professor E. Schmidt, Vorsitzender des Vorstandes der Brown, Boveri & Cie. AG, Mannheim, wie folgt:

«Mit der Frage, ob die europäischen Unternehmer den ihnen gestellten Anforderungen gewachsen sind und das moderne Unternehmerberufsbild verkörpern, haben wir uns in den letzten Jahren ja lebhaft auseinandersetzen müssen; die Managementlücke ist ein uns allen bekanntes Schlagwort. In manchen Belangen hat auch die Kritik, insbesondere der Amerikaner, durchaus ihre Berechtigung. Als am meisten zutreffend erscheint sie mir in bezug auf unsere mangelnde Fähigkeit, wissenschaftliche Erkenntnisse und Neuerungen rasch und wirkungsvoll in eine technisch verwertbare Form überzuführen. In der Schnelligkeit und Beherrschung des technischen und organisatorischen Neuerungsprozesses müssen wir unsere Unterlegenheit gegenüber den Amerikanern sicher zugeben. Soweit die Ursache der Managementlücke in einer ‚Ausbildungslücke' besteht, muss und kann sie zweifellos geschlossen werden. Es ist jedoch gesagt worden, dass die Managementlücke nicht nur auf eine Ausbildungslücke, sondern auch auf eine Mutlücke zurückzuführen sei; man muss zugeben, dass Zivilcourage in den Unternehmungen gewisser europäischer Länder angesichts ihrer streng hierarchischen Struktur und des verbreiteten Disziplinardenkens nur nach unten, nicht aber nach oben entwickelt wird. Diesen Zustand gilt es zu überwinden; nur mit einer militanten Haltung und mutigen Verteidigung seiner Ideologie und Stellung wird das europäische Unternehmertum der Bedrohung durch den sich überall ausbreitenden Staatssozialismus, Dirigismus und den allgemeinen Autoritätszerfall gewachsen sein.»

Prof. P. Silberer, Unternehmungsberater, Ecublens, stellte auf Grund persönlicher Beobachtungen und Erfahrungen in seiner beruflichen Praxis fest:

«Der Führungsstil ist in deutlichem Wandel begriffen. Der paternalistische, autokratische und/oder bürokratische Stil verliert an Boden gegenüber einem mehr partizipativen Stil. Informieren und Motivieren wird wichtiger als reines Befehlen. Die Krise der Autorität ist eine Zeiterscheinung, die weit über den engeren Bereich der Unternehmungsführung hinausgeht. Diese Entwicklung ist im ganzen irreversibel, aber ein gesundes Mass an Autokratie wird in der Unternehmung immer nötig sein.

Die Unternehmungsführung wird immer ‚wissenschaftlicher', aber Wissen wird heute manchmal gegenüber gesundem Menschenverstand und Intuition überwertet.»

Grosse Beachtung fand der Vortrag von Prof. Dr. W. Hill, Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Basel, mit dem Thema: *«Grundausbildung zur Unternehmungsführung an Mittel- und Hochschule.»* Der Referent bejahte grundsätzlich die Erlernbarkeit des Management. Allerdings hängen Fähigkeit und Wille zur Aneignung des dazugehörenden Wissens und Könnens ebenso sehr von der Persönlichkeitsstruktur und der Beeinflussung und Prägung durch die Umwelt ab. Voraussetzungen für den Aufstieg in oberste Chefpositionen: ein kontinuierlicher Entwicklungs- und Fortbildungsprozess, ein dauerndes Wechselspiel von Ausbildung, praktischer Bewährung und erneuter, gezielter Fortbildung auf höherer Stufe. Zur Frage der Managerausbildung an Hochschulen nahm der bekannte Wissenschafter folgende Stellung ein:

«Die Hochschulausbildung bietet die Möglichkeit zu tieferem Eindringen in grundsätzliche Aspekte und theoretische Zusammenhänge, zur Förderung der Fähigkeit der Problemanalyse sowie der Erarbeitung und Bewertung von Lösungsalternativen. *Die Grundausbildung kann sich nicht auf die Wissensaufnahme beschränken, sondern muss ebenso sehr die methodische zielgerichtete Anwendung des Wissens trainieren.*

Vorbehalte zur Möglichkeit, junge Leute auf der Hochschulstufe auf künftige Managementaufgaben vorzubereiten:

- Wer eine Managementausbildung absolviert hat, ist noch kein Manager.
- Eine Vorauslese potentieller Führungskräfte für die Hochschulausbildung ist nicht möglich; das Maturitätszeugnis bescheinigt bestenfalls die Hochschulreife, nicht aber spezifische Führungsfähigkeiten.
- Die Hochschulausbildung in Management ist nur eine potentielle Chance, für Managementpositionen methodisch

gerüstet zu sein (Beachtung der Zeitspanne zwischen Grundschulung und Eintritt in tatsächliche Führungspositionen und damit zusammenhängende Gefahr, dass das erworbene Wissen vergessen wird oder veraltet).»

Die Schaffung von Nachdiplomstudien hält Prof. Hill für vorteilhaft, weil bei dieser Lösung geschlossene Studiengänge absolviert werden können.

Von grosser Aktualität und notwendiger Dringlichkeit erschien uns das Referat von H. R. Lüthy, Delegierter des VR und Generaldirektor der IBM (Schweiz), Zürich, zum Thema: *«Die Verantwortung des Unternehmers»*. Die Frage der Verantwortung ist letztlich keine Aufgabe, sondern eine Geisteshaltung. Daraus müssen aber Konsequenzen für die Zukunft abgeleitet werden, z. B. in den Problemkreisen Gewinnmaximierung und Verantwortungsbewusstsein, Partizipation der Mitarbeiter am Unternehmen, Kommunikation zwischen Unternehmen und Oeffentlichkeit.

Die Diskussionen in sechs parallel geführten Gruppen waren Bestandteil der Abklärung von Realisierungsmöglichkeiten für Bildung und Weiterbildung von Managern. Die ausgewerteten Ergebnisse von Tagung und Umfrage werden im kommenden Jahr publiziert. Ihr Erscheinen wird mit lebhaftem Interesse erwartet. TR

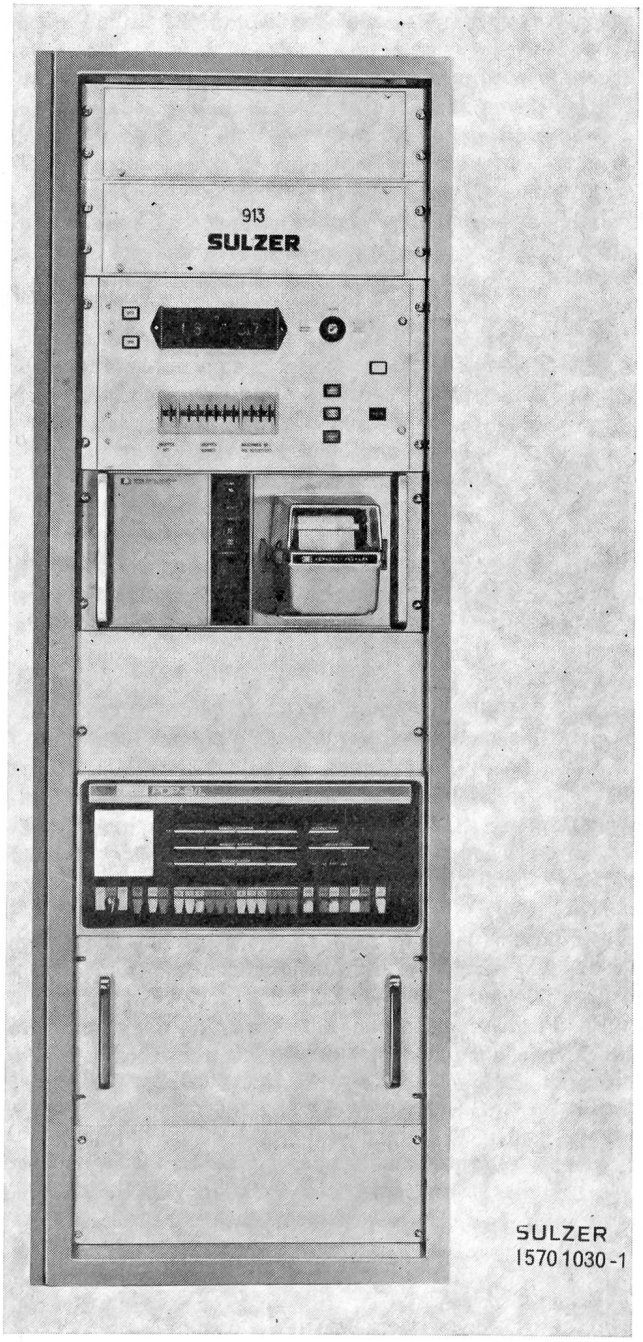
Sulzer-Produktionsüberwachungsanlage «System 913» für die Textilindustrie

Die Textilindustrie ist heute im Hinblick auf ihre Wettbewerbsfähigkeit gezwungen, ihre Produkte in einem möglichst kurzen Zeitraum wirtschaftlich optimal herzustellen und kostengerecht auf den Markt zu bringen. Hierzu bedarf es neben moderner Produktionsanlagen und Hochleistungsmaschinen einer nach modernsten Erkenntnissen aufgebauten Organisation. Die Probleme auf dem Gebiet der Produktionsplanung, -steuerung und -überwachung sind, bedingt durch den Rationalisierungs- und Automationsprozess, derart vielschichtig und komplex, dass sie mit herkömmlichen Methoden nur schwer gelöst werden können.

Die Gebrüder Sulzer Aktiengesellschaft hat sich mit diesen Problemen eingehend beschäftigt und in enger Zusammenarbeit der Konzerngruppe Textilmaschinen sowie der Abteilung Industrielle Elektronik ein elektronisch gesteuertes Informations- und Ueberwachungssystem geschaffen: die Sulzer-Produktionsüberwachungsanlage «System 913».

An dieses System können maximal 2000 Maschinen angeschlossen werden. Interessant ist, dass nicht nur Maschinen verschiedener Fabrikate, sondern darüber hinaus Maschinen aus verschiedenen Produktionsbereichen mit dem System überwacht werden können.

Die Anlage erfasst automatisch die Stillstandszeiten und -ursachen der angeschlossenen Maschinen. Die Verarbeitungseinheit, ein Kleincomputer, berechnet hieraus Laufzeiten, Nutzeffekte und Zahl der Betriebszustandsänderungen. Die Ergebnisse werden periodisch ausgedruckt, können aber auch jederzeit abgerufen werden. Die Betriebsleitung erhält so die Möglichkeit, den Maschinenpark dauernd zu überwachen und anhand der von der Anlage errechneten Werte sofort notwendige Massnahmen zu ergreifen. Die Anlage kann voll in das elektronische Datenverarbeitungssystem des jeweiligen Betriebes integriert werden. Dadurch ist einmal die Möglichkeit gegeben, die erfassten und verarbeiteten Daten automatisch weiter auszuwerten, z. B. für die Arbeitsvorbereitung und Produktionsplanung, die Artikel-Nachkalkulation, die Betriebsstatistik, die Lohnfindung, zum anderen, beide Anlagen zu einem geschlossenen System für die Unternehmungsplanung, -steuerung und -überwachung auszubauen.



Zentraleinheit des «Systems 913» mit Steuerteil, Bedienungspult, Papierstreifendrucker, Klein-Computer, Lochstreifenstanzer und Versorgungsteil