

 INSIDER

**Dr. Jürgen Calmbach** (63) ist Geschäftsführer der Management-Beratungsgesellschaft Dr. Calmbach & Partner GmbH (Karlsruhe), die seit 27 Jahren Druckereien und Verlage berät. Schwerpunkte liegen in den Bereichen Strategie, Markt und Vertrieb, Produktivitätssteigerung, Restrukturierung und Personal.

## Die Verantwortung gehört an die Maschine

*Das Umfeld unserer Branche befindet sich in rasanter Veränderung. Wenn sich aber das Umfeld ändert, müssen sich die Unternehmen anpassen. Tun sie es nicht, werden sie dem Druck des Marktes nicht lange standhalten können. Die Anpassungen an die neuen Bedingungen betreffen zuallererst die Unternehmensorganisation. Starre, behäbige und hierarchische Strukturen werden durch flexiblere, dynamischere und flachere Organisationsformen ersetzt.*

*Lange Zeit war zum Beispiel die technische Aufbauorganisation eines Druckunternehmens von zahlreichen Führungsebenen geprägt: An der Spitze stand der technische Geschäftsführer. Ihm folgte der Betriebsleiter für die operative technische Verantwortung, gefolgt von Abteilungsleitern der Vorstufe, des Drucks und der Weiterverarbeitung. Unter den Abteilungsleitern waren oft noch Bereichs- oder Gruppenleiter zu finden, denen dann im Mehrschichtbetrieb noch freigestellte Schichtführer folgten. Als letztes Glied der technischen Führungshierarchie kam dann der Maschinenführer, der bei größeren Anlagen noch einen zweiten Drucker und Hilfskräfte unter sich hatte. Derartige Führungsstrukturen waren bis vor nicht allzu langer Zeit in der Druckindustrie gang und gäbe. Nicht zuletzt wirtschaftliche Zwänge haben viele Unternehmen seit einiger Zeit zum Umdenken gebracht; aber auch handfeste sachliche Argumente ließen Zweifel an den aufgeblähten Hierarchien aufkommen: Braucht man wirklich derart viele nur dispositiv tätige "Häuptlinge", leisten diese tatsächlich einen positiven Beitrag für den wirtschaftlich und qualitativ optimalen Durchlauf der Aufträge und für das Arbeitsklima oder ist nicht gerade das Gegenteil der Fall? Als Berater haben wir in der Vergangenheit oft*

*genug erlebt, dass technische Führungskräfte regelrecht stolz darauf waren, wenn ohne ihre Anwesenheit sozusagen nichts ging. Dass sie, wenn Maschinen standen, mitten in der Nacht aus dem Bett geholt wurden um schwierige Aufträge ins Laufen zu bringen. Aber diese Zeiten sind unwiderruflich vorbei. Heute hat sich bei vielen Druckunternehmen die Erkenntnis durchgesetzt, dass die technischen Prozesse durch viele*



**Modern geführte Druckunternehmen kommen mit wenigen Führungsebenen aus.**

*Führungsebenen eher behindert als beschleunigt werden, dass jeder überzählige Häuptling zur Rechtfertigung seiner Existenz das eigentlich an der Basis benötigte Fachwissen möglichst bei sich behält und alleine schon durch seine Präsenz als Führungskraft die ihm unterstellten Mitarbeiter/innen bewusst klein hält und demotiviert. Modern geführte Druckunternehmen kommen mit wenigen Führungsebenen aus. Sie motivieren und entwickeln ihre technischen Fachkräfte zu gestandenen qualifizierten und entscheidungsfreudigen Persönlichkeiten und übertragen ihnen immer mehr an Verantwortung. Zu Recht – denn die Verantwortung gehört dorthin, wo sie den größten Nutzen für das Unternehmen hat, direkt an die Maschine!*

↳ Ihre Meinung? [insider@print.de](mailto:insider@print.de)