

Von Andreas Gloor

# Patriarch oder Manager?

Unternehmer sein in Krisenzeiten: Schluss jetzt endlich mit dem Theoretisieren!

## ANALYSE



Viele Unternehmen in der grafischen Industrie wurden in den goldenen 20er Jahren, vielleicht

sogar noch früher, oder nach dem zweiten Weltkrieg gegründet und stetig ausgebaut. Zu dieser Zeit waren Pioniergeist, Innovationswille und Unternehmertum die Kernqualifikationen, welche die erfolgreichen Gründer mitbringen mussten. Wir haben in den letzten Jahren viel weniger Neugründungen erlebt und vor allem eine völlig andere Unternehmensstruktur und -kultur praktiziert. Deshalb stehen wir nun – in Krisenzeiten – vor einem Problem, das vor allem in den Führungsetagen für Verwirrung sorgt: Die »modernen« Mechanismen funktionieren nicht mehr. Vor allem dann nicht, wenn es um Sanierung und Restrukturierung geht.

Die Mehrheit der Druckereien wurde in den Gründerzeiten um die Jahrhundertwende (dieser Rückblick sei erlaubt – woher sonst die vielen Jubiläen) nach dem Typ des sogenannten »Präsidentenbetriebs« geführt. Das Fundament für diesen Führungstypus lieferte unter anderem die damals bekannte ökonomische Theorie (beschrieben in Boes und Dieckhoff, 1990). Diese besagt, dass der Mensch ebenso wie das Kapital und der Boden ausschließlich als Produktionsfaktor zu betrachten ist und den wirtschaftlichen Effizienzkriterien genügen muss.

## Präsidentenbetrieb

Diese Aussage liefert die Legitimation für einen autoritären Führungsstil im so genannten Präsidentenbetrieb. Beim autoritären Führungsstil entscheidet der Vorgesetzte oder auch Patriarch alles, ohne jegliche Mitsprachemöglichkeit der Untergebenen, selbst. Und er gibt seine Entscheidungen in Form von Befehlen weiter. Diese Art von Führung behagte (und behagt) Mitarbeitern generell nicht. Nicht etwa, weil der Vorgesetzte nicht kompetent wäre, sondern weil sich der Unternehmer weniger um die Mitarbeiter als mehr um sein Unternehmen kümmert. Da er aber durch diese Führungsmethode sein Unternehmen weiterbringt, sichert der autoritäre Unternehmer auch die Arbeitsplätze seiner Mitarbeitenden.



Darf man diesen Vergleich ziehen? Ist er fair oder nicht? Der Vergleich zwischen den verschiedenen Formen des Managements drängt sich dennoch zur Zeit schlicht und einfach auf. Sind wir wirklich noch in der Lage, mit den bekannten »smarten« Führungs- und Management-Methoden erfolgreich zu sein? Oder müssen wir wirklich wieder auf das zurück greifen, was unsere Altvordenen vor knapp einem Jahrhundert und in der Gründerzeit praktizierten?

Andreas Gloor packt mit seiner Analyse ein ganz heißen Eisen an, das auch in der Druckmarkt-Redaktion nicht undiskutiert blieb. Dennoch: Was, wenn nicht Querdenken oder das Zurückgreifen auf bewährte Methoden kann Impulse geben für neue (alte) Formen der Unternehmensführung, die jetzt dringend gefragt sind? Dabei dürfen auch »überholte« Rezepte nicht außerhalb der Betrachtungen bleiben. Schon gar nicht dann, wenn es eigentlich logisch ist! *ni*



## Managerbetrieb

Mit dem wirtschaftlichem Aufschwung und dem damit zusammenhängenden Wohlstand wurden die straff geführten, vom Inhaber betriebenen Druckereiunternehmen von Managern übernommen, die den Menschen nicht mehr nur als Produktionsfaktor sahen.

Der Mensch ist ein Individuum mit Bedürfnissen, das in einem sozialen System eingebettet ist. Diese Bedürfnisse sind mit der Zielerreichung der Unternehmung in Einklang zu bringen. Dieser Ansatz wird durch den kooperativen oder partizipativen Führungsstil gekennzeichnet. Zudem ist diese Theorie auch ausschlaggebend für integrierte Führungssysteme wie zum Beispiel das Modell für »Business Excellence«.

Diese neue Generation von Managern steuerten die Unternehmen mit integrierten Führungssystemen und stark mitarbeiterorientierten Führungsstilen erfolgreich – in meistens eher ruhigen Gewässern.

Eines der wichtigsten Probleme, das es zu lösen galt, war, die für die Unternehmen arbeitenden Mitarbeitende zufrieden zu stellen: in den meisten Fällen mit monetären Mitteln, damit sie nicht auf die Idee kommen könnten, sich nach einem anderen Arbeitgeber umzuschauen. Zu dieser Zeit waren die Auftragsbücher voll und jeder Angestellte musste an das Unternehmen gebunden werden (kostete es was es wolle), weil kein Ersatz auf dem ausgetrockneten Arbeitsmarkt gefunden werden konnte. Man erinnere sich nur daran, dass für teuer ausgebildete Scanner-Operateure in den 80er Jahren Ablösesummen wie im Fußball gezahlt wurden.

Von Pioniergeist, Innovationswille und Unternehmertum war in der Folgezeit nur noch wenig zu spüren. Es wurde »gemanagt«, mit anderen Worten: verwaltet! Wenn Probleme auftauchten, wurde die Verantwortung abgeschoben – der Manager suchte sich eine neue Führungsposition. Kurzfristiges und egoistisches Denken dominierte, bei dem zu wenig (bis kein) Wert auf die Planung der Zukunft gelegt wurde. Wenn überhaupt geplant wurde, orientierte sich diese vorrangig an Vergangenheitdaten.

## Und dann kam die Krise

Die grafische Industrie befindet sich in einer Krise. Alle anderen Statements sind gelogen oder dienen höchstens der Motivation.

Die strukturellen Probleme der produktions- und technikorientierten Branche (die Mühe hat, sich den veränderten Kundenbedürfnissen anzupassen), ein starker wirtschaftlicher Abschwung und eine hohe Sockelüberkapazität vermischen sich derzeit zu einem schwer verdaulichen Cocktail. Viele Unternehmen müssen, wenn sie nicht aufgeben wollen, umdenken, reorganisieren und umstrukturieren.

Die Frage nur: Ist das mit mitarbeiterorientierten Führungsmodellen überhaupt möglich?

Ein partizipativer Führungsstil wie im aktuellen Management scheint bei einer Sanierung oder Reorganisation nicht empfehlenswert. Und auch das Modell eines Präsidentenbetriebs dürfte langfristig nicht ausreichen. Dafür aber wird es sehr wohl geeignet sein für eine kurzfristige Sanierung. Denn dem Faktor Zeit und Präzision muss in diesem Zusammenhang ein der größte Stellenwert eingeräumt werden.

### Knallhart, schnell und effektiv

Die wichtigsten Vorteile eines (nach alter Sprechart) präsidial geführten Betriebes in einer Krise sind:

- Die Entscheidungsfindung ist sehr schnell (in Krisensituationen sind schnelle Entscheidungen eminent wichtig).
- Die Fokussierung auf eine Meinung, eine Stimme und eine gemeinsame Stoßrichtung.
- Sofortiges Umsetzen von Entscheidungen bringt
- erheblichen Wettbewerbsvorteil durch diese Geschwindigkeit.

Dagegen sind die Nachteile, die oftmals aufgeführt werden, eher vernachlässigbar, da sie ohnehin nur einer überzogenen Verwaltung das Wort reden.

- Für wichtige Aufgaben in den Bereichen Planung und Kontrolle, fehle die Zeit, weil der Unternehmer nicht delegieren könne (siehe überzogene Verwaltung).

# Der hat aber auch auf alles eine Antwort!

4.500 Fachbegriffe aus Premedia, Publishing, Print, Digitaldruck und der Internet-Welt.



## DRUCKMARKT Glossar

nur 12,80 €

So schnell sich Techniken, Systeme und Funktionen verändern, so schnell entstehen neue Begriffe. Hier ist ein Glossar und Lexikon, das kurz und knapp das Wesentliche erläutert. Englische Grundbegriffe ebenso wie die endlose Litanei spezifischer Abkürzungen aus digitaler Fotografie, Publishing, Multimedia, Druck, Digitaldruck sowie der Computer- und Internet-welt. Ein idealer Begleiter am Arbeitsplatz, bei der Ausbildung, in Schule und Beruf. Kompetent und knackig-kurz, umfassend in der Wortauswahl und branchenübergreifend zugleich.

196 Seiten, Format 11,5 x 29,7 cm. 12,80 € plus Versandkostenpauschale.

Leicht bestellt im Internet: [www.druckmarkt.com](http://www.druckmarkt.com)  
oder direkt beim arcus-Verlag: Fax: +49 (0) 26 71-38 50.

Ja, ich will den Glossar! Senden Sie mir \_\_\_\_\_ Exemplare.

Name \_\_\_\_\_

Straße \_\_\_\_\_

PLZ, Ort \_\_\_\_\_

Datum, Unterschrift \_\_\_\_\_

• Organisation und Personalwesen würden nicht gepflegt und weiter entwickelt (siehe überzogene Verwaltung).

• Der Unternehmer beschäftigt sich mit Routineaufgaben und unwichtigen Entscheidungen und verliere den Überblick für das Wesentliche (das Gegenteil wurde vor allem in kleinen und mittelständischen Unternehmen stets bewiesen).

Die hier aufgeführten Argumente lassen sich allesamt leicht widerlegen! Wobei man nicht vergessen sollte, dass diese Argumente aus Managementschulen stammen, die logischerweise ihrer Klientel Argumente liefern, die überzeugen sollen.

### Autoritäre Führung als Sanierer

Kurzum: Um aus der misslichen Lage herauszufinden, brauchen die Betriebe der grafischen Industrie Führungspersönlichkeiten an der Spitze, die es gewohnt sind, zu bestimmen, zu entscheiden und die Konsequenzen samt Verantwortung für Ihre Entscheidungen zu tragen. Nur so kann man zum alten Pioniergeist, zum Innovationswillen und zum Unternehmertum zurückfinden.

Und einem »Unternehmertyp« wird es nicht schwerfallen, den Weg zu einer hohen Kundenorientierung zu finden. Das Lösen von der Produktionsorientierung ist ein »Muss«!

### Nur zwei Schritte zum Erfolg!

Was muss aber konkret unternommen werden, um einen Betrieb, der in Schwierigkeiten steckt, zu reorganisieren, neu zu strukturieren und ihn wieder auf Linie zu bringen?

Abschließend kann das in diesem Beitrag nicht behandelt werden. Zumal die Problemstellungen von Betrieb zu Betrieb stark unterschiedlicher Natur sind, als dass ein Universalrezept verabreicht werden könnte. Trotzdem versuchen wir, verschiedene Punkte, die für eine erfolgreiche Sanierung wichtig sind, herauszuschälen.

**1.** Der Sanierer in Form des Unternehmers (oder eines externen Beraters) hat als erstes die Aufgabe die Rahmenbedingungen für eine Reorganisation zu schaffen. Dazu gehört

einer der entscheidenden Punkte bei einer Sanierung oder Reorganisation: Der Zeitpunkt der Durchführung. Karl Dörler weist in seiner Arbeit von 1989 nach, dass drei von vier Reorganisationen erfolgreich sind, wenn sie rechtzeitig in Angriff genommen werden. Rasches und entschiedenes Handeln ist also angezeigt.

Zudem muss von allen Beteiligten der Wille zum Erfolg uneingeschränkt vorhanden sein. Nur so kann unter großem Druck überdurchschnittliches geleistet werden. Weiter müssen größere Hindernisse vermieden werden. Das Reorganisieren ohne Hindernisse erfolgreich sind, ist offensichtlich. Die größten Hindernisse sind aber leider nicht immer vorhersehbar und vor allem personenbezogen, die durch einen ungeeigneten Führungsstil oder ein ungeschicktes Vorgehen beim Reorganisieren zu Tage treten.

**2.** In einem zweiten Schritt werden die Schwachstellen in einer Ist-Analyse geortet, Maßnahmen zu deren Eliminierung definiert und diese (auch wenn Sie unbequem sind) konsequent und schnell durchgesetzt. Die Art der Durchsetzung zeigt nochmals auf, wie wichtig eine starke und eher autoritäre Führungspersönlichkeit ist.

### Mut zur Verantwortung

Es wäre wünschenswert, dass wir in diesen schwierigen Zeiten für unsere Branche wieder Unternehmer an der Spitze der Betriebe hätten, die den Mut haben, mit ihrer Person für das Unternehmen gerade zu stehen. Unternehmerpersönlichkeiten (auch Manager können Unternehmerpersönlichkeiten sein), die Entscheidungen treffen, diese Entscheidungen auch durchsetzen und Verantwortung dafür tragen.

Und diese »Unternehmertypen« brauchen für ihre Verantwortung ethisches Handeln. Und das besteht darin, für das, was man tut – und gelegentlich auch für das, was man zu tun versäumt hat – einzustehen hat. Damit wäre auch die Akzeptanz der Mitarbeitenden wieder hergestellt und ein positives Beispiel für Verantwortungsbewusstsein gegeben.

