



# Führung im Fokus

Eine Umfrage zur Führungsqualität des Managements in der Druckindustrie

Zehn Interviews mit Geschäftsführern von Unternehmen aus den Bereichen Zeitungsdruck, Verpackung, Buchbinderei, Vorstufe und Druck, deren Betriebe zwischen 30 und 300 Mitarbeiter beschäftigen, sind zwar nicht repräsentativ, erlauben jedoch einen Einblick in die aktuelle Situation der Führungsqualitäten bei den Schweizer Druckerei-Managern.

## 1. Anzahl Führungsebenen

Dabei zeigten die Antworten beim ersten Fragenkomplex, dass die Anzahl der Führungsebenen nichts mit der Grösse eines Betriebes zu tun haben. Als klassisch zeigt sich die Struktur Geschäftsleitung und Produktionsleiter sowie – wenn überhaupt – Abteilungsleiter oder vielleicht noch Teamleiter.

Hier stellt sich die Frage, wie viele Menschen ein Chef überhaupt führen kann. Wenn er die Aufgabe ernst nimmt, sind es vielleicht fünf bis maximal neun Mitarbeitende. «Die Mitarbeiter so unterstützen, dass sie eine gute Leistung erbringen können», könnte das Motto der Mitarbeiterführung lauten.

Schon das ist mit viel Aufwand verbunden. Dazu kommen noch Aufgaben wie Organisation, Planung, Kontrolle und so weiter.

In einem der befragten Betriebe mit 100 Mitarbeitern gibt es nur eine einzige Führungsstufe: Hier führt der Chef alleine. Er ist der Besitzer, Geschäftsführer, VR-Präsident und zudem Alleskönner. Er kann sich nicht einmal Ferien gönnen!

## 2. Wird delegiert?

Die Mehrheit der Geschäftsführer bewertet das Delegationsverhalten mit 8 bis 10 Punkten auf einer Zehnerskala. Ein Drittel der Unternehmen praktiziert die Delegation von Aufgaben jedoch zögerlich bis gar nicht. Dabei ist an die klassische Delegation mit gleich grossen Portionen von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung gedacht.

Natürlich braucht es viel Vertrauen, die Handlungskompetenz vollständig weiterzugeben, es ist aber das einzige Mittel, die Menschen zu verantwortungsvollem Handeln zu führen und sich selber von zu vielen Einzelheiten zu entlasten. Typisch ist, dass diejenigen wegen Überlastung jammern, die meinen, immer alles selbst «im Griff» haben zu müssen.

## 3. Sind die Aufgaben klar?

Früher nannte man sie «Pflichtenhefte», heute sind es Funktionsbeschreibungen der Positionen. Sie beschreiben, welche Leistungen der Stellen-

Über den Wandel der grafischen Industrie lesen wir fast täglich. Verändertes Kundenverhalten, Preisdruck, steigende Materialpreise, Digitalisierung, kurzfristige Auftragsituation etc. Uns interessieren in diesem Zusammenhang aber auch die Veränderungen des Führungsverhaltens der leitenden Personen in den Unternehmen.

Von Hans Stalder,  
Hans Stalder + Partner GmbH, Thun



inhaber zu erbringen hat, damit die Gegenleistung, der Lohn, verdient ist. Allerdings arbeitet nur ein Drittel der Befragten konsequent mit solchen Funktionsbeschreibungen. Die anderen nutzen sie nur «teilweise» oder kennen dieses Führungsinstrument nicht.

Diese Tatsache ist insofern enttäuschend, da es doch eine Frage der Gerechtigkeit ist, wenn den Mitarbeitern klar dargelegt wird, was von ihnen erwartet wird.

Natürlich bedeutet es viel Aufwand, diese Funktionsbeschreibungen zu erstellen. Aber sind sie erst einmal gemacht und werden jährlich überprüft, sind sie ein wertvolles Instrument, das zu einer Unternehmensführung von heute eigentlich wie selbstverständlich gehört.

#### 4. Werden die Leistungen beurteilt?

Nur ein Drittel der befragten Geschäftsführer bestätigte die Durchführung von Leistungsbeurteilungen auf Basis solcher Funktionsbeschreibungen. Bei andern Unternehmen finden zwar zum Jahresende üblicherweise Gespräche statt, die aber oftmals eher in ein Plaudern münden und für Vorgesetzte und Mitarbeiter peinlich sein können.

Hier fehlen klare Resultate mit Konsequenzen für beispielsweise die Ausbildung oder für Verhaltensänderungen. «Ja, da müsste mer de luege ...» und ähnliches sind Sprüche, bei denen in der Folge meist nichts passiert! Leistungsverbesserung müsste jedoch ein dauerndes

Thema sein. Denn nur so können Betriebe selbständig denkende und handelnde Mitarbeiter heranziehen und motivieren.

#### 5. Wie gut sind die Fachkenntnisse der Chefs?

Bei dieser Frage wurden durchweg gute Noten verteilt: Im Durchschnitt 8.0 auf der Zehnerskala. Ein Wert, der nicht weiter verwundert, denn die Befragten sind üblicherweise eben sehr gut ausgebildete Fachleute, die vielleicht sogar gerade wegen ihrer Fachkompetenz zur Führungskraft im Unternehmen befördert wurden.

Andererseits bedeutet der Wert 8.0 aber auch, dass es hier eventuell noch Verbesserungspotenzial gibt,

wenngleich die hohe Fachkompetenz etwas abnehmen könnte, wenn die Führungskompetenz gleichzeitig erhöht wird.

Schliesslich kommt es auf die Position im Organigramm und die Unternehmensstruktur an, bei der ein Geschäftsführer ruhig etwas weniger Fachkompetenz haben darf als ein Abteilungsleiter.

Aus vielerlei Interviews und Kontakten wissen wir jedoch, dass Vorgesetzte lieber Fach- als Führungsprobleme lösen. Das ist aufgrund der hohen ausgewiesenen Fachkompetenz zwar menschlich und durchaus verständlich, entspricht aber nicht der Tatsache, dass ein Chef für das Lösen von Führungsaufgaben bezahlt wird. ▶

## Erleben Sie die Schweizer Premieren ! Die neuen Ricoh Light Production Farbdrucksysteme

Open-House live in Wallisellen

7. + 8. September 2011

Pünktlich zum Open House trifft das neue **Light Production Farbdrucksystem Pro™ C651EX** ein. Erleben Sie wie dieses in Höchstgeschwindigkeit Dokumente aller Art verarbeitet und für Druckereien der ideale Einstieg in den professionellen Digitaldruck ist. **Qualität, Stabilität und Registerhaltigkeit neu definiert.**

• **Interessante Referate:**

- «Digitaldruck – eine ehrliche Analyse» - von Paul Fischer, Chefredaktor bei viscom print & communication
- «Mythos Druckqualität: Warum in Zukunft andere Faktoren Ihr Geschäft bestimmen!» von Thomas Haas, Precision Marketing Principal EMEA bei InfoPrint Solutions

Es gibt aber nicht nur geistige Nahrung, sondern es wird auch für Ihr leibliches Wohl gesorgt.

Anmeldung und weitere Infos finden Sie unter: [www.ofsgroup.ch](http://www.ofsgroup.ch)

OF Schweiz AG - Brunnmatt - CH-6264 Pfaffnau - T 0848 888 558 - [info@ofsgroup.ch](mailto:info@ofsgroup.ch)

**RICOH**



 **ofs group**

## 6. Wie handhaben Chefs die Führungsinstrumente?

Der Durchschnittswert auf der Zehnerskala erreicht bei dieser Fragestellung nur 6 Punkte. Das mag damit zusammenhängen, dass ein Teil der Betriebe nicht über ausreichende Führungsinstrumente wie Führungsgrundsätze, die bereits erwähnten Funktionsbeschreibungen und Kompetenzregelungen verfügen. Und wo die Instrumente fehlen, können sie auch nicht angewendet werden.

So ist uns ein Geschäftsführer bekannt, der sich weigert, Grundsätze und Regelungen einzuführen, weil er dann bei seinem situativen Führungsstil «zu wenig flexibel» reagie-

ren könne. Regelungen und Grundsätze werden also auch als Einschränkung empfunden. Dabei sollten diese Instrumente die Freiheiten gewähren, im Rahmen der Regelungen selbständig zu handeln.

## 7. Und die Sozialkompetenz?

Wenn es darum geht, menschliche Probleme zu lösen, gut zuzuhören und Verständnis zu zeigen, stossen Chefs allzu oft an ihre Grenzen. Die Befragten qualifizierten ihr Kader auf der Zehnerskala mit 6 Punkten. Auf menschliche Probleme einzugehen und zu reagieren wird oft als «unangenehm» oder «peinlich» empfunden. Mancher Vorgesetzte drückt sich lieber vor solchen Aufgaben.

Mit einem Menschen mitzufühlen und seinen Zustand zu verstehen setzt nämlich voraus, dass man auch die eigenen Gefühle wahrnimmt und bereit ist, darüber zu sprechen. Weil Mitarbeiter ihre privaten Probleme aber nicht einfach vor der Geschäftstüre deponieren können, werden sie an den Arbeitsplatz mitgenommen und beeinflussen folglich die Leistung. Ein guter Vorgesetzter sollte aber in diesem Fall helfen können.

## 8. Wie funktioniert die Kommunikation?

Während über die Produktionsplanung tagtäglich «gesessen» wird, sind Führungsfragen nur selten ein

Thema von internen Meetings. Dabei gibt es in den befragten Unternehmen höchst unterschiedliche Sitzungskalender:

- Geschäftsleitung alle drei Monate
- Keine Fixtermine, spontan bei Bedarf fünf bis zehn Minuten
- Einmal pro Woche für Geschäftsleitung und Verkauf
- Dreimal jährlich Kaderinfo

Die Aussagen verschiedener Kaderstufen bestätigen, dass untere Kader ihr Handwerk beherrschen und sehr gut über die aktuelle Produktion informiert sind, über mittel- und langfristige Themen aber wenig oder nichts erfahren.

Grow with VSOP.



## Müller Martini VSOP Variable Sleeve Offset Printing

### Formatvariabler Offsetdruck

Die Technologie der VSOP-Druckmaschine deckt zahlreiche Markttrends in der Verpackungsindustrie ab: flexible Verpackungen, Etiketten (Shrink Sleeve, Nassleim- und Selbstklebe-Etiketten, IML, Wrap-Around), Faltschachteln und Getränkeverpackungen.

Nur wenige kennen die momentane Ertragslage des Unternehmens. Doch viel Arbeit heisst nicht gleichzeitig viel verdienen.

### 9. Wie beurteilen sich die Geschäftsführer selbst?

Sie fühlen sich heute nach verschiedenen Ausbildungen sicher in den Bereichen Finanzen und Marketing, auch wenn dort noch einige Pendenzen vorhanden sind. Die meisten haben die Unternehmer- oder Kaderschulung SKUGRA absolviert und fanden dort die Gelegenheit, den eigenen Betrieb ausgiebig unter die Lupe zu nehmen.

«Die sogenannten weichen Faktoren – damit ist die soziale Kompetenz

gemeint – kamen allerdings in der Regel viel zu kurz, obwohl es mich sehr interessiert hätte», sagte ein Geschäftsführer.

### Noch Handlungsbedarf

Aufgrund der Interviews und der darin erfolgten Antworten lässt sich eine Beurteilung der Führungsqualitäten des Managements in der Druckindustrie wie folgt zusammenfassen:

1. Die Führungskräfte in den Druckbetrieben beherrschen das Tagesgeschäft und grösstenteils auch die Mitarbeiterführung im Bereich der Ausbildung und Leistungsbeurteilung.

2. Auf Geschäftsleitungs-Stufe werden die Aufgaben Finanzen und Marketing ernst genommen, es wird daran gearbeitet und es werden entsprechende Aufgaben stufengerecht delegiert.

3. Die wesentliche Konzentration erfolgt auf die unmittelbar bevorstehende Zeit – man lebt im Jetzt, ist zudem gut vorbereitet und lässt die Entwicklungen auf sich zukommen, um sie mit bestem Wissen und Gewissen zu lösen.

4. Handlungsbedarf besteht jedoch bei den Führungsinstrumenten und bei der sozialen Kompetenz. Da es sich um sehr individuelle Problemstellungen und Charaktere geht, ist dieses Vakuum nicht mit Kursbesuchen zu lösen. Ein individuelles Coa-

### ÜBER DEN AUTOR

Hans Stalder arbeitet als Ausbilder und Coach seit 25 Jahren selbständig. Mit der grafischen Industrie ist er seit vielen Jahren verbunden. Stalder betreibt im Sinne einer Qualitätssteigerung und Kostenreduktion auch Online-Lernmodule im Lerncontainer.

➤ [www.profkomm.ch](http://www.profkomm.ch)

➤ [www.lerncontainer.ch](http://www.lerncontainer.ch)

ching durch Spezialisten kann in diesem Zusammenhang weit effektiver und gleichzeitig auch kostengünstiger sein.



Die Druckmaschine produziert mit bis zu 365 m/min und deckt mit den handlichen Sleeves einen grossen Formatbereich ab (381–762 mm).

Die VSOP ist in den Bahnbreiten von 520 mm und 850 mm erhältlich und bietet vielfältige Hybrid-Anwendungen mit Flexodruck, Tiefdruck, Siebdruck, und vielem mehr. – Grow with VSOP.

[www.mullermartini.com](http://www.mullermartini.com)  
Telefon +41 (0)62 745 45 75

**MÜLLER MARTINI**