



Von Jean-Paul Thalmann

Das Büro ist die Produktionszentrale

Veränderte Anforderungen an Führungskräfte in Druckereien

ANALYSE



Drei unaufhaltsame Entwicklungen werden die Anforderungen und Arbeiten im Betriebsbüro

grafischer Unternehmungen drastisch verändern: Erstens die Kombination von technischen und kaufmännischen Programmen und Workflows, zweitens die projektweise Vernetzung mit Kunden oder Leistungspartnern und damit völlig neue Aufgaben für die bisherigen beruflichen Funktionen, und drittens die Notwendigkeit, individuelle Fähigkeiten zu einer Teamleistung bündeln zu müssen, um Vorsprung vor der Konkurrenz zu halten. Verbunden mit der schnellen technischen Entwicklung heißt das für Kaderleute: »Learning on demand, lebenslanges Hinzulernen«, wie es die Situation erfordert. Basis aber ist eine solide universelle Ausbildung,

Schon längst sind Druckkauffrau und Druckkaufmann mit eidg. Fachausweis, wie wir die berufsbegleitende Qualifikation seit Jahren kennen, nicht mehr eng begrenzt auf die so genannte Sachbearbeitung im Büro. Denn diese von früher gewohnte berufliche Funktion hat in kaum noch einem Unternehmen die Monofunktion als Bindeglied zwischen Außendienst und Technik. Viel mehr sind heute Mitarbeitende gefragt, die fast schon in einer Joker-Funktion schwerpunktmäßig dieses, morgen anderes und übermorgen etwas ganz Neues leisten können. Die neben der Flexibilität auch die Bereitschaft zeigen, sich ständig weiterzubilden und hinzulernen. Dabei ist das Wissen um die Technik eine gute Grundlage, aber längst nicht mehr ausreichend. Betriebswirtschaft darf nicht »ahnungsvoll« gehandhabt werden, sondern muss als täglich anwendbares Werkzeug

ebenso beherrscht werden wie die Fähigkeit, in Marketing-Dimensionen zu denken.

Den gesamten Workflow kennen

Das sind hohe Anforderungen; zuweilen sehe ich schon, dass manch einer Bedenken hat, es schaffen zu können. Denn das Studium parallel zum Beruf fordert einiges ab. Aber die Konstanz, mit der es Studierende zu Ende bringen und Prüfungen bestehen, belegt eindeutig, dass es richtig portioniert und vor allem praxisgerecht ist.

Was heißt, dass manche das in den Unterrichtsstunden neu gelernte in der betrieblichen Praxis anwenden oder zumindestens näherungsweise intensiver studieren und kennen lernen können.

Zwischen Ironie und Befürchtung angesiedelt ist das Argument, zukünftig brauchte es wohl kaum noch

Mitarbeiter im Büro, weil »die Computer ja eh alles erledigen«. Es mag in Teilen stimmen, aber eben doch nur mit der entscheidenden Hilfe der Sachwalter, die den gesamten Workflow kennen müssen – und nicht nur Teile davon.

Ganzheitlich denken und entscheiden

Dass dies nun in der grafischen Industrie Raum greift, ist gemessen an anderen Industrien reichlich spät. CIM (Computer-integrated Manufacturing) ist in anderen Branchen »ein alter Hut« und längst der Normalfall. Auch dort mussten alle kaufmännischen und organisatorisch-technischen Mitarbeitenden, die Meister wie die Kalkulatoren, der Außendienst wie die Qualitätsbeauftragten, sich in neuen, erweiterten Verantwortungsbereichen zu recht finden.



Sie mussten lernen, ganzheitlich zu entscheiden.

Vielleicht trifft diese Metapher die Situation recht genau, wie ein Organisationsfachmann kürzlich ausführte: »Der Schritt von der Auftragsbearbeitung zur Workflow-Betreuung ist so, als ob man im Kopf die Einzelbüros einreißt und zu einem Großraumbüro zusammenlegt würde. Ein Büro, in dem jeder jedem assistiert und jeder den anderen verstehen und ersetzen kann.«

»Schwarmintelligenz«

Vor allem aber gilt es, die Bereiche Technik, Betriebswirtschaft, Marketing, Organisation, Personalführung und IT zu einer neuen Gesamtheit zusammenzufassen. In der Realität bedingen und beeinflussen sie sich so intensiv, dass auch die steuernde Administration diese Integration nachvollziehen muss. Dabei kommt immer mehr die Vokabel von der »Schwarmintelligenz« auf. Gemeint ist, dass jeder vieles, aber eben nicht alles können kann und insofern die Fähigkeiten der

Gruppe, des Teams, der Mannschaft um so größer werden, desto mehr »vielwissende Spezialisten« zusammenkommen und zusammenarbeiten, sich gegenseitig fördern statt zu blockieren. Neid ist unangebracht, Konkurrenz darf nur nach außen, aber niemals nach innen gelten.

Von der Lehre zum Management

Die klassische Karriereleiter ist dabei kaum noch Vorbild und machbar. Erst Schule, dann Lehre, dann vielleicht Meister, dann Sachbearbeiter, und von dort an immer höher in die Spitze der Verwaltung und Lenkung eines Unternehmens – so geradlinig kann Lernen schon deshalb nicht mehr verlaufen, weil das Wissen von vor zehn und mehr Jahren vielleicht eine gute Grundlage sein kann, in weiten Teilen aber auch längst überholt ist. Und 10 ist eine milde Zahl, schon nach Monaten kann erneuter Lernbedarf auftauchen. Analog zur technischen Entwicklung, zur Marktsituation oder der des Betriebes, seiner Kunden und der zu fertigenden Aufträge.

Da ist permanentes Lernen, berufslebenslang, völlig normal. Keiner darf sich zu alt fühlen, sich »zu schade sein«, darin gar eine Blamage oder Herabwürdigung sehen. Im Gegenteil. Wer nicht konsequent und permanent dazulernt, ist eher ein unsicherer Kantonist, dessen Leistungen und Lösungen eher mit Skepsis zu betrachten sind. Und manches, was demnächst von einem verlangt wird, kann man gar nicht im Voraus lernen, weil sich die Anforderungen von einem Tag zum anderen verändern können. Negativ ist nicht, vor schwierige Aufgaben gestellt zu werden, negativ ist, wenn jemand nicht in der Lage oder willens ist, die notwendigen Kenntnisse hinzuzulernen. Der Schritt von der reinen Berufslehre, vom Wissen um Funktion und Technik der Druckproduktion in Richtung Management, Verantwortung, Lenkung und qualitativ erweiterter Berufsfunktion ist über den »gib« Zürich-Studienweg immer noch und mehr denn je ein universeller, weil von dort aus die anzustrebenden und besetzbaren Positio-

Papierbohrer mit dem großen „F“

Fordern Sie unser „know-how“

Mit den von uns hergestellten Hochleistungs-Papierbohrern in allen Größen und Beschichtungen für alle Maschinen-Fabrikate beliefern wir prompt ab Lager die Weiterverarbeiter weltweit.

*** Neu: FOLIENBOHRER ***

Graph. Maschinen- und Apparatebau
JOSEF FOELLNER GmbH
Klippeneckstr. 8 • D-78056 VS-Schwenningen
Telefon (00 49) (0) 71 70 - 30 12 0 • Fax 30 12 50

• Katalog • e-mail foellner@foellner.com
• anfordern • http://www.foellner.com

nen vielfältig sind. Man kann mehr Chancen ergreifen, man kann intensiver als auf anderen Wegen seinen beruflichen Interessen nachgehen und sich entsprechende Stellen suchen bzw. sie auch ausfüllen. Dieser Studiengang orientiert sich an der aktuellen Betriebspraxis und zugleich am Prinzip des »life-long-learning«. Durch modulare Bildungs- und Lernangebote, durch eine Kombination aus Studium und kleineren Wissenseinheiten in Form von Seminaren und Workshops. Und dies in Kooperation mit anderen Institutionen und deren Bildungsangeboten.

➤ www.gib.ch



Müller Martini