

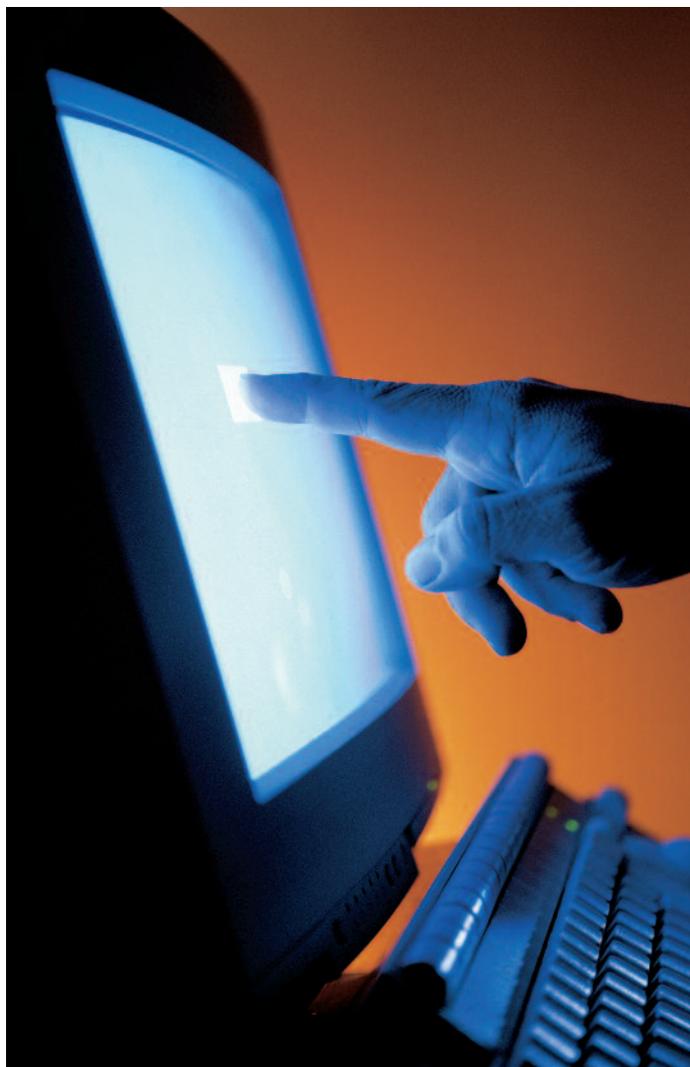
# Den Cyberspace organisieren

Konventionelles Management verhindert den Profit

## MANAGEMENT & BILDUNG

Woran liegt es, dass Fussballmannschaften verlieren? Am Trainer, an der Taktik, am Ball, am Schiedsrichter? Nein. Sie schießen zu wenig Tore. Und woran liegt es, dass Unternehmen der HighTech-Branche Print & Publishing zu wenig Profit, Drive und Marktanteile haben? Sie organisieren sich falsch. Klingt einfach – und ist es auch. Inmitten einer wahren paradiesischen Orgie funktioneller Möglichkeiten, einem technologischen Eden, einem nie gekannten Reichtum an Maschinen, Automatismen, Roboter-Workflows organisieren wir unsere Unternehmen immer noch so, als wäre der handwerkliche Mensch der Mittelpunkt des Seins und Tuns, der Zweck und das Heiligste der Unternehmungen. Mit fatalen, katastrophalen Folgen: Während die Kommunikationsbranche summa summarum blüht, verwelken immer mehr Druckereunternehmen, Verlage und andere »altherwürdige Institutionen« der einst so blühenden Druckindustrie.

Drei Indikatoren zeigen blitzschnell an, ob eine Druckerei Zukunft hat. Erstens: Wie viel Prozent des Umsatzes wird mit Unternehmen gemacht, die ihrerseits auf prosperierenden, sprich expandierenden Märkten unterwegs sind? Ist es weniger als ein Drittel (oder Minimum ein Viertel), liegt eine Gefährdung vor. Denn in aller Regel werden Druckereien sich dann weiterentwickeln, wenn sich auch ein Großteil der Kunden weiterentwickelt, wenn sie neue, geänderte, »moderne« Kommunikationsbedürfnisse und -Aufgaben hat. Nur so kommen Druckereien an cross-mediale Aufträge – diese werden selten oder sogar nie von Unternehmen vergeben, die selber serbeln. Zweitens, wie hoch ist der Anteil der Aus- und Weiterbildungs-, Qualifizierungskosten für die Mitarbeiter (und im übrigen auch einschließlich Chef und Geschäftsleitung)? Weniger als fünf Prozent der Personalkosten oder ein Viertel der jährlichen Abschreibungssumme? Na dann, gute Nacht, schönes Fachwissen. In ein paar wenigen Jahren ist es so weit hinterher, dass es nur noch reicht, um von der Vergangenheit zu träumen. Die Investition «in die Köpfe der Mitarbeiter» ist die einzig wirklich wirksame Überlebensstrategie – natürlich parallel zu up-to-date-Investitionen in Equipment und vor allem in Programme. Drittens schließlich die Gretchenfrage: wie hältst Du es mit der Organisation? Ist diese in Bezug auf die



Arbeitsorganisation (die arbeitsrechtliche, sprich formal-juristische Organisation ist davon völlig unabhängig) hierarchisch und zugleich sequentiell, dann sind alle Voraussetzungen zum Scheitern erfüllt. Hierarchisch meint, es haben in letzter Konsequenz Personen zu ent-

scheiden, die von der Sache keine Ahnung haben müssen (was nicht heißt, dass sie per se ahnungslos sind), die aber »kraft Amt und Würde«, sprich Titel, Befugnis und Position Entscheidungen treffen, ohne

## WICHTIGE TERMINE

### Nächste Lehrgänge

#### Druckkauffrau/-mann mit eidg. Fachausweis

Lehrgang DK76; **ausgebucht**

Lehrgang DK77; **ausgebucht**

Lehrgang DK78; **Oktober 2009** in Zürich

#### Informationsabende

**Donnerstag, 23. Oktober 2008,** 18.00 Uhr in Bern

**Donnerstag, 30. November 2008,**

18.00 Uhr in Zürich

#### Details, Informationen, Anmeldung

+41 44 380 53 00

› [www.gib.ch](http://www.gib.ch)

Spezialist in der Sache zu sein. Und sequentiell ist die bis dato übliche »Stille Post«, die zu jenen makabren Fehlern führt, über die man sich auf Kindergeburtstagen lustig macht: Da sagt der eine dem anderen etwas weiter, ohne dass er/sie wirklich verstanden hat, um was es geht.

### PreMedia im Cyberspace

Technische Workflows sind keine sequentiellen Schritt für Schritt hintereinander liegenden Arbeitsabläufe («nun mal langsam, eins nach dem anderen»), sondern integrierte, hochvernetzte »On-demand«-Lösungen – komplexe Verfahren in Echtzeit. Und crossmediale Aufträge wie auch die raffinierte, effektvolle Nutzung moderner Programmstrukturen (PrePress- bzw. PreMedia-sowie Kreativ- und Qualitätsmanagement-Software aller Funktionsbereiche) erfordert, nein: erzwingt das Arbeiten in ad-hoc-Teams, Taskforces, Expert-Circles, in Arbeitsgruppen, die nicht mehr nach Kunde und Lieferant, nicht mehr nach »Vorgesetzter« und »Produktions-Mitarbeiter«, nicht mehr nach »Verkäufer« und »Innendienstler«, nicht mehr nach althergebrachten Begrifflichkeiten wie Besteller, Agentur, Setzer, Reproduktion, Drucker und dergleichen unterscheiden dürfen. PreMedia im Cyberspace heißt, sich so zu organisieren, dass Experten sich verständigen, damit Ablauf und Ergebnis optimiert werden. Welche berufliche Bezeichnung oder gar welche formale Position («Gehaltsgruppe») sie haben – völlig belanglos.

Das wirft klassische Unternehmens-Organisationsstrukturen abrupt und radikal über den Haufen. Das ist das Ende der patriarchalischen Dynas-

ten mit dem Prinzipal (so nannte man mal ganz früher Druckereibesitzer) an der Spitze (typischer Klo-Spruch: Boss, mit wichtiger Mine »Jeder darf denken, was er will, solange er meiner Meinung ist.«). Chef, Top-Management, Unternehmensführung zu sein heißt heute, temporäre Teams und Produktionsgruppen so zu organisieren, dass sie mit so wenig Hemmnissen wie möglich und so effektiv wie nur denkbar arbeiten können. Dass Ihnen all die Ressourcen zur Verfügung stehen, die sie brauchen, um bessere Ergebnisse zu erzielen als die Konkurrenz. Will sagen: mehr Tore schießen; wer nicht so handelt, schießt ein Eigentor nach dem nächsten. Pausenlos.

### Neue Kerntehem für das Management

Diese Organisationsform hat nichts mit höherer oder esoterischer Unternehmens- und Unternehmerphilosophie zu tun. Sie ist schlicht und ergreifend der Konsequenz aus der Architektur heutiger Workflow-Lösungen und Produktions-Software geschuldet. Also ein unausweichliches »must to have«, kein »nice to have«. Sie ist auch nicht für die Zukunft, sie ist heute, sofort notwendig (also problemeabwendend). Wollen Sie warten, bis längst die Konkurrenz an ihnen (auch in dieser Beziehung) vorbeigezogen ist? Tore

schießt man während des Spiels, nicht beim Duschen in der Kabine. Die Organisation der Cyber-PreMedia-Produktionstechnik und das dieses anbietenden Produktions- und Dienstleistungsunternehmen, die Vermarktung solcher Lösungen und Leistungen sowie die technisch-funktionellen Verknüpfungen zwischen Print-/Media-Buycern und Medienproduzenten sind die Kerntemen, die es nun für das Management anzugehen gilt.

### Mentale Fitness

Deshalb wird die »gib«Zürich Anfang 2009 mit Partnern spezielle

Workshops und kleine Symposien anbieten mit top-aktuellen Management-Themen für zukunftsorientierte Unternehmen der Print-, Media- und Publishing-Branche sowie für Printbuyer und mit der Medienindustrie vernetzte Unternehmen. Denn »mentale Fitness«, »live-long-learning on demand« ist das Motto der »gib«Zürich und deshalb will sie als Berater, Coach und Mentor helfen, dringend-drängende organisatorische Management-Herausforderungen meistern.

› [www.gib.ch](http://www.gib.ch)

## Fachklasse

### Technopolygraf

Ab August 2009 bis Juli 2011 führen wir den 9. Lehrgang zur Vorbereitung auf die eidgenössische Berufsprüfung Technopolygraf durch.

**Informationsabend:**  
**Freitag, 14. November 2008, um 18 Uhr**

**Berufliche Weiterbildung – die Investition in die Zukunft!**

Ausführliche Unterlagen erhalten Sie bei Frau Koppitsch unter 044 446 97 73

## medien form farbe

**Berufsschule für Gestaltung Zürich**  
**Medien Form Farbe**

Ausstellungsstrasse 104  
8090 Zürich

Telefon 044 446 97 77

Fax 044 446 97 79

[www.medienformfarbe.ch](http://www.medienformfarbe.ch)