

Betriebliche Bildung: Erfahrungen und Visionen

Geißler,H.; Behrmann,D.; Krahmann-
Baumann,B.
(1998)

Organisationslernen durch Profit-Center-Strukturen

Ein Erfahrungsbereich aus dem Zeitschriftenbereich
Inland des Druck- und Verlagshauses Gruner + Jahr
(G+J) von J. Deters

Bearbeitet von Dr.C.Schuster

Organisationslernen durch Profit-Center-Strukturen

- Erfolgreiches Überleben am Markt kann nur gelingen, wenn jeder Mitarbeiter und die gesamte Organisation laufend Neues lernt und neues Wissen generiert.
- Dies möglichst schneller und effektiver als die Konkurrenz.

Der Markt und der damit verbundene Druck des Wettbewerbs sind der entscheidende Motor für Veränderung, Innovations- und Entwicklungsbereitschaft.

Oder:

"Ich bin überzeugt, daß die Kraft, die am meisten bewegt und verändert, nicht die Erkenntnis ist, sondern der Wettbewerb"

(Reinhard Mohn. In: Bertelsmann Management News, H. 55, Juni 1996).

"Outsourcing versus Inhouse-Optimierung"

Auf welche Aufgaben will sich ein Unternehmen im Sinne seiner Kernkompetenzen konzentrieren und welche Aufgaben können an externe Unternehmen abgegeben und dort effizienter und kostengünstiger ausgeführt werden.

Es ist Aufgabe des Management, die Art und Weise der Strukturierung zu finden, die Veränderungsprozesse und organisationales Lernen fördert und in der Raum für Innovationen, Kreativität und Kundenorientierung geschaffen wird.

Profi-Center-Struktur

Inhouse-Optimierung

Abbau von Hierarchien

Re-Organisation von Arbeitsabläufen

Einführung neuer Technologien

Reduzierung von Stellen

Unternehmenskulturelle Entwicklung

Gemeinsame Ziele

Gemeinsame Werte

Gemeinsame Normen

Gemeinsame Orientierungen

Gemeinsame Betriebsvereinbarungen

Mitbestimmungsmöglichkeit bei der
politischen Ausrichtung

Leitbilder einer Unternehmer-Kultur sind z.B.

- Kunden- und Marktnähe, Dezentralisierung, flache Hierarchien, schnelle Abstimmungsprozesse, kurze Entscheidungswege, individuelle Verantwortungsübernahme, Selbstorganisation,
- Konzentration auf Kernkompetenzen und Erfolgspotentiale,
- Führen durch Zielvereinbarungen/Einräumen von Handlungsfreiheit,
- Selbstverantwortung und Eigeninitiative,
- Eigen- statt Fremdkontrolle,
- Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Produkten,
- Leidenschaft und Begeisterung für die Aufgaben,
- (wirtschaftlicher) Erfolgswille und Leistungsorientierung,
- ziel- und erfolgsorientierter Ergebnisbeteiligung/persönliche Ergebnisverantwortung,
- persönliche Risikobereitschaft mit einer "Fehler-sind-erlaubt-Kultur"
- permanente Veränderungs- und Lernbereitschaft; ständiges Bemühen, jede Zeitschrift immer noch besser und jeden Arbeitsprozeß noch effizienter zu machen,
- Transparenz von Kosten und Erlösen.

Quelle: Betriebliche Bildung: Erfahrungen und Visionen; Geißler,H.; Behrmann,D.; Krahnmann-Baumann,B.
Aus dem Zeitschriftenbereich Inland des Druck- und Verlagshauses Gruner + Jahr (G+J)

Zusammenfassung

Profi-Center-Strukturen

Profi-Center-Strukturen bieten

- der unternehmerischen (Selbst)- Verantwortung jedes Mitarbeiters für das Überleben des Profi-Centers und damit für die Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes. Es veranlaßt den einzelnen, Marktbewußtsein zu antizipieren und sich proaktiv und kundenorientiert zu verhalten.
- der Selbstlern-, Selbstorganisations- und Selbstkontrollprozesse. Denn durch die Internalisierung von Markt- und Wettbewerbsbewußtsein wird dem einzelnen klar, daß er sich selbst um seine marktfähige Qualifikation kümmern muß, daß er selbst gefordert ist, seine "Employability", seinen individuellen Marktwert als Arbeitskraft zu erhalten und zu verbessern.
- der in jedem einzelnen steckenden kreativen Potentiale und des individuellen Leistungswillens. Profi-Center geben Freiräume und leisten auf diese Weise einen strukturellen Beitrag zur Selbstentfaltung der Beschäftigten.
- des Denkens in Erfolgs-, Ergebnis- und Kosten- und Erlöskategorien.
- von leistungs- und erfolgsabhängigen Bezahlungssystemen.