



Von Hans-Georg Wenke und Jean-Paul Thalmann

# Logik & Prozessbeherrschung

Manager in Druckereien brauchen Pilotenmentalität: Held ist, wer die Nerven behält

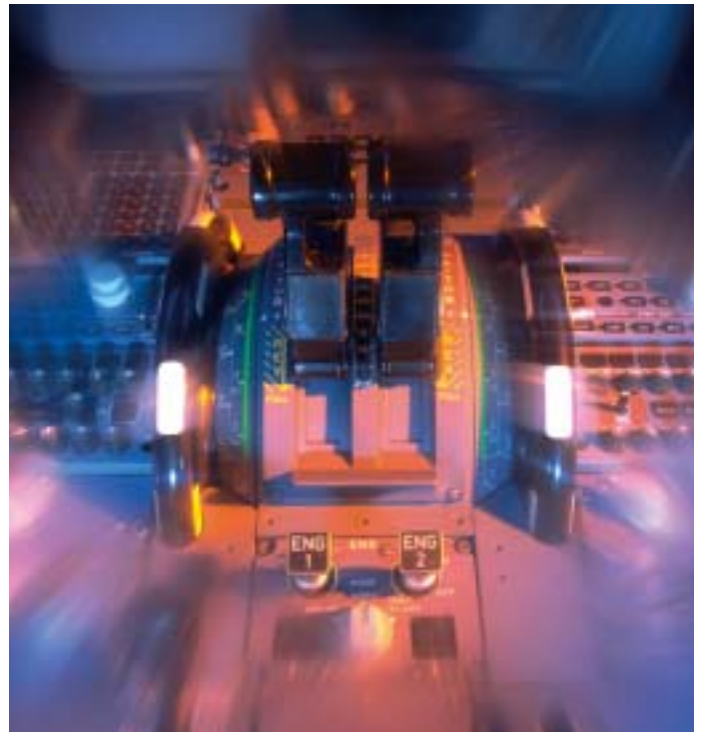
## STANDPUNKT

In den Büros der grafischen Betriebe sind die Universalisten so gut wie ausgestorben. Der Mythos vom »Spezialistentum« mit Konzentration auf beschränkte Kompetenz erweist sich zunehmend als Wachstums-Hemmnis. Mag es auch dereinst richtig gewesen sein – was Zukunft hat, sind Menschen mit wesentlich breiterer Wissensbasis als heute und Entscheider, die querdanken können. Jetzt kommt die Zeit für Manager, die sich als Entscheider verstehen und die den Mut haben, Verantwortung zu übernehmen. Doch im Gegensatz zu früheren Zeiten gilt es jetzt nicht mehr, diese Gesamtheit gewissermaßen körperlich zu beherrschen und durch noch mehr Arbeiten zu verwirklichen. Was jetzt gefragt ist, ist woanders längst die Regel: es müssen Prozesse beherrscht und kontrolliert werden, die durch computerbasierte Systeme ausgeführt werden. Wir brauchen »Druckerei-Piloten«.

Jetzt sind Menschen gefragt, die die gesamte Infrastruktur auf eine neue Basis setzen und in eine andere Form bringen. Nicht obwohl, sondern weil die Technik inzwischen die Anforderungen an die Organisation und Steuerungsformen von Druckereien dermaßen massiv verändert hat, dass tradierte Organisationsformen geradezu der direkte Weg in die wirtschaftliche Pleite sind. Oder im Klartext: Neue Technik und alte Arbeitsformen passen ganz einfach nicht mehr zusammen.

## Arbeiten im Netz

Denn Organisation und Technik können inzwischen getrennt operieren. Ein ganzes Team am Ort A kann die Server und Datenbanken vom Ort B, egal wie weit entfernt, nutzen. Zwischen PrePress und Press genügt ein Datenkabel, mehr Verbindung muss nicht sein. Die alten Lösungen gar, nach Berufen und Zuständigkeiten aufzuteilen wie in Verkauf (sogar Außen- und Innendienst), Kalkulation, Sachbearbeitung, Disposition, Abteilungssteuerung ist Schnee von gestern. Die Technik von heute, sei es die Kommunikationstechnologie bis zur Produktion im Sinne des digitalen Workflows, macht ein orts-, zeit-, firmen-, personen- und materie-unabhängiges Arbeiten möglich. Das »Büro« als Ort der Ausübung von Verwaltung und Organisation ist kein fester Raum mehr. Auftragsmanagement ist zur Funktion geworden, die virtuell stattfinden kann.



**Der Arbeitsplatz in der Druckerei wird mehr und mehr zum Cockpit. Und der Pilot hat die primäre Aufgabe, die Arbeit der Computer zu überwachen und zu kontrollieren, und nur im Notfall einzugreifen.**

Egal, ob viele Personen in stets neuer Kombination Job und Unternehmen steuern oder einer, der alles in sich vereint, die Fäden in der Hand hält: die Netze sind das Büro, nicht mehr die Räume.

Entsprechend heißt es in Zukunft, personelles Know-how und Intelligenz zu disponieren, nicht körperliche Anwesenheit. Remote-Control an Maschinen heißt nicht nur, dass Drucker relaxed am Steuerpult ste-

hen. Remote Control heißt auch, dass der Betriebsleiter per Funknetz über den Laptop ganze Maschinenbatterien disponieren kann. Ein Betriebsleiter rennt nicht, er navigiert.

## Am Anfang das Ende bedenken

MIS, Management-Informationssysteme, sind nicht Werkzeuge für einige wenige Menschen im Betrieb. Sie sind, was früher das Blatt Papier, der Formularsatz, die Auftragstasche oder die Arbeitszettel waren: die Basis des Informations- und Datenaustausches für alle. Mehr denn je ist der Informationsfluss identisch mit dem Auftragsfluss.

Mehr denn je werden bisherige berufliche Teilgebiete zusammengeführt. Der Kalkulator, der druckt, der Drucker, der die Materialdisposition managt, der Verkäufer, der disponiert, der Betriebsleiter, der zeitgleich die Falzmaschine per Netzwerk voreinstellt und Daten beim Kunden sichert, der Qualitätsbeauftragte, der per Log-in in der Firma arbeitet, obwohl er nur einmal im Monat zur Besprechung kommt – alles keine Hirngespinnste, alles Notwendigkeiten, um ein einziges Ziel zu erfüllen: bessere Rentabilität durch technikgemäße Organisation. Oder anders ausgedrückt: Vor-sprung durch Flexibilität.

Insofern ist die Re-Organisation des gesamten Bereiches »Unternehmensorganisation und Betriebssteuerung« der grafischen Betriebe die nächste, riesige, umfassende und unausweichliche Herausforderung, die der Branche bevorsteht. JDF ist nicht die Ursache, JDF ist das Indiz dafür, dass es so kommen muss und wird.

### **Das Netz ist die Welt**

Büro-Jobs, Arbeitsplätze in ihrer jetzigen Form, sind massiv gefährdet. Und zwar alle, die eng abgegrenzt sind, die nicht »im Netz hängen«. »Ich schätze, dass mehr als 80 Prozent der heute technisch machbaren Qualitäten und Variabilitäten, Raffinessen und Neuerungen, die moderne Technik bietet, erst gar nicht angeboten und in Betracht gezogen werden, weil vor allem die Mitarbeiter in den Verkaufsabteilungen von Druckereien entweder davon nichts wissen, vor den Neuerungen und Komplexitäten Angst haben oder sie es für unmöglich halten, dass so etwas fehlerfrei im Unternehmen möglich ist«, sagte ein profunder Kenner der Branche. Ein anderer Experte pflichtete bei: »80 Prozent sind milde geschätzt.«

Das heißt: Die Chance, sich zu verändern, so wie es einem Zukunftsmodell entsprechen würde, wird nur in einem extrem kleinen Umfang genutzt. In vielleicht einem von zehn Betrieben.

Dies ist weder eine Frage des Alters der Betroffenen, noch der Betriebs-

größe, weder länderspezifisch, noch durch Produktionsmerkmale gekennzeichnet. Es ist eine Frage der individuellen Mentalität und der persönlichen Bereitschaft, zu den sprichwörtlichen »neuen Ufern« aufzubrechen und anders zu arbeiten, als es in der Vergangenheit der Fall war. Viele wissen, dass sie ihren Status, den sie bis jetzt verteidigt haben, dabei endgültig verlieren werden.

### **Change Management**

Solch eine Furcht ist in fast allen Fällen auf mangelndes Wissen zurückzuführen, auf fehlende Erfahrung und eine totale Überbewertung der Komplexität.

Lernen, Studieren, Hören, Sehen, Reden, Lesen, Diskutieren – viele Wege führen nach Rom, sprich zum Ziel der kompetenten Entscheidungsstärke. Doch alle Wege sind von gleicher Art. Es sind die der beruflichen Qualifizierung.

Wer aufhört zu lernen, hat bereits verloren. Ein Weiterbildungs-Zeitbudget von 20 bis 30% der Normalarbeitszeit sollte normal sein. Wer sich weniger gönnt, hat kaum noch Chancen. Denn die Veränderung wird anhalten, bleibt weiterhin das Charakteristikum dieser Industrie. Und insofern ist etwas gefragt und unabdingbar, was wie Modevokabel klingt und dennoch der einzige, wirklich einzige Schlüssel zum Erfolg ist: Change Management.

Verbunden mit der Fähigkeit, Risiken abzuschätzen und Chancen zu erkennen. Mit dem Wissen um Daten ebenso wie mit der Kenntnis um die Märkte. Und mit der Ausdauer, den einen Arbeitstag vor dem Bildschirm zu sitzen und ein andermal tagelang seine Arbeit überall zu erledigen, nur nicht auf dem eigenen Bürosessel. Wer nicht täglich dazulernt, kann keine Führungskraft mehr sein. Nicht, was man weiß, entscheidet über die persönliche berufliche Zukunft. Wie man lernen und das Gelernte anwenden kann, wird entscheidend sein.

Das Rennen ist eröffnet. Die drupa wird den meisten entgültig zeigen, dass sie dort sind, wo alle sind: an einem Neuanfang.

