



Von Dipl.-Ing. Hans-Georg Wenke

Wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist ...

Standardisierung ist keineswegs Standard und digital heißt nicht automatisch

PORTRAIT



Oswald Grütter hat gut zu tun. Er ist nämlich so eine Art Feuerwehr: Qualitätsfeuerwehr. Ihn

holt man typischerweise, wenn trotz modernster Technologie und digitalem Workflow die am Ende erzielte Qualität nicht stimmt. Oswald Grütter hat dann meistens ein sehr probates Mittel parat: Nicht theoretisieren, sondern bei den Grundlagen, ganz unten an der Basis anfangen, Fachwissen pauken lassen und Produktionsteams auf eine konsequente Arbeitsweise einschwören.

Die Geschichte läuft immer wieder so ab wie in der Soap Opera: Helle Begeisterung, maximale Verwirrung, unüberlegte Hektik, verlorengegangener Glaube ans Happy End. Und dann in letzter Sekunde erscheint der Retter.

Die Begeisterung beginnt bei Open Houses, beim vom Außendienst spendierten vierten Glas Rotwein oder beim Lesen der Fachzeitschriften: hat doch die verfluchte Konkurrenz jetzt auch in digitales XYZ investiert – und nun aber ran.

Portokasse geplündert, neue Systeme und Maschinen gekauft, hingestellt, angeschlossen. So, nun muss es nur die Belegschaft noch schnell in den Griff bekommen. Bekommt sie aber nur selten, »denn in aller Regel sind die Mitarbeiter weder in die Entscheidungen involviert, noch vorbereitet. Und Geld für Training und Weiterbildung scheint auch nicht da zu sein.« Der, der dies sagt, weiß wovon er redet.

Quality & more

Sein beruflicher Lebensweg ist eng mit der Standardisierung im Offsetdruck verbunden, mit Color Management, mit Messen und Prüfen. Arbeitsabläufe zu standardisieren ist sein Metier: Oswald Grütter, Teufen (AR), der seine Beratungstätigkeit unter den Firmennamen »quality & more« gestellt hat.

Manche seiner Bemerkungen klingen geradezu sarkastisch: »Oft stellen die Lieferanten die Maschinen hin und flüchten«. Oder: »Ist doch klar. Wenn Investoren die Preise drücken, bleibt nichts mehr für den Service.« Die Folgen sind »nicht selten schlechte Instruktoressen, deren Fachwissen nicht besonders groß ist«.

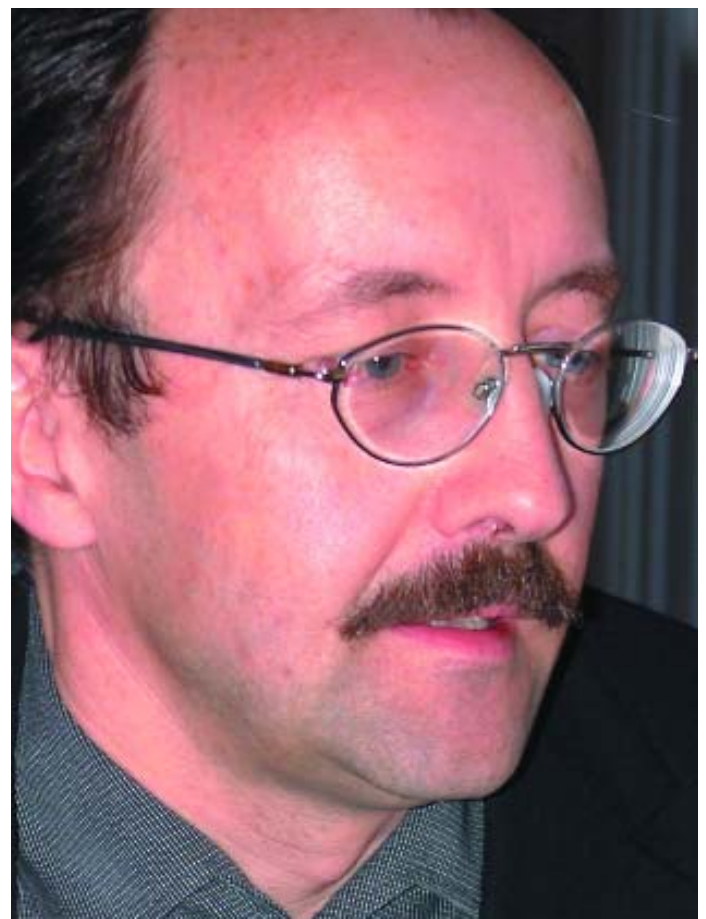
Hinzu kommt ja eben, »dass man das moderne Fachwissen und die digitalen Techniken nicht in der Schule gelernt hat und sehr viele Leute permanent digital mit automatisch verwechseln.« Der digitale Workflow, so seine wichtige Analyse, ist von Hause aus noch lange kein automatischer.

Umdenken um 180 Grad

Kommt hinzu, was viele vor ihm schon bemängelt haben: »Drucker sind Bastler. Und Basteln kostet nun einmal Geld.«

Und dann holt Oswald Grütter in unserem Gespräch zu einem Urteil aus, das wir keinem vorenthalten möchten. Weil es eine Logik hat, über die nachzudenken sich wahrlich lohnt: »Die, die Basteln, sind meistens auch nicht gut in Rechnen oder in Deutsch. Wären sie nämlich logisch orientiert, wären sie sicherlich Setzer geworden.«

Doch bevor nun Schimpf und Schande über den Mann kommen, wollen wir verteidigen, was Oswald Grütter so scharf formuliert und fragt: Müssen denn nicht eben gerade die Drucker basteln, tüfteln, fummeln



Oswald Grütters Erfahrung: »Viele Drucker müssen sich über ihre Investitionsstrategie viel mehr Gedanken machen.«



Nicht zuletzt die Fachpresse bekommt bei Oswald Grütter ihr Fett ab: »Die meisten Autoren trauen sich nicht zu hinterfragen, was die Anbieter und Vertreter wieder an scheinbar sensationellen Neuigkeiten auftischen. Da wird klaglos hingegenommen, was nicht Tatsache, sondern bloße Behauptung ist.« Doch diese heile Welt, die Lieferanten so gerne vorgaukeln, existiert für Grütter nicht.

und experimentieren, um zu einem Ergebnis zu kommen? Und zwar wegen nicht optimaler Arbeitsabläufe, nicht akzeptablen Toleranzen der Druckformen und Druckmaschinen gleichermaßen, wegen der chemischen und physikalischen Einflüssen – angefangen bei der Farbe bis hin zum Papier. Ja, wahrscheinlich mussten sie fummeln. Aber die Technik hat sich verändert und die neue Technik erfordert hartes Umdenken, eigentlich exakt den Schwenk um 180 Grad.

»Das mit der 1x1-Schwäche trifft übrigens auch auf viele Unternehmer zu«, ist Grütters Erfahrung, »sonst würden sie meistens Investitionen anders angehen und mindestens gleichwertig in die Köpfe der Mitarbeiter investieren, anstatt nur in Maschinen und Geräte. Und für neue Aufgaben eine bessere Personalauswahl treffen, nämlich die nach Fähigkeiten und nicht nach Rang- und Hackordnung.«

Objektive Instanz

Klingt alles furchtbar hart und natürlich wird sich mancher fragen, wie sich jemand anmaßen darf, so messerscharf zu urteilen und es auch noch laut zu sagen. »Ich bin eine objektive Instanz. Denn ich handle nicht mit Meinungen und Ansichten, sondern basiere die gesamte Arbeit auf Fakten.« Auf reduzierten Fakten, könnte man hinzusetzen, »denn die meisten lassen in ihren technischen Abläufen

viel zu viel Variable zu. Ich reduziere die Variablen auf das notwendige Maß.«

Oswald Grütter ist also »Workflow-Berater«, »Qualitäts-Justierer« und »Prozess-Optimierer« in einem. Er bringt eine Erfahrung mit, die Gold wert ist, weil er um die Fehler und Misserfolge der anderen weiß, kann er sagen, welche Stolpersteine man umgehen kann und muss.

Dabei trifft er in den Betrieben meist auf Situationen, die er für hausgemachte Fehler hält. »Seit zehn Jahren sagt man den Leuten in Montage und Plattenkopie, ihr werdet oder seid überflüssig. Wie wollen Sie da Motivation und Engagement erwarten?«

Seine Meinung wird durch einen klaren Standpunkt geprägt: »Ausbildung ist auch soziale Verantwortung. Denn es kommt nicht darauf an, was jemand irgendwann mal gelernt hat, sondern welche Chancen man Mitarbeitern bietet, sich die Anpassungsfähigkeit zu bewahren. Denn Flexibilität im Kopf ist der entscheidende Faktor.«

Natürlich anerkennt Grütter die Zeit- und Arbeitsumstände, weiß »dass der enorme Zeitdruck oft Ursache für die Vernachlässigung der Weiterbildung ist«, mag sich aber nicht damit abfinden, dass auch diese fundamentalen Notwendigkeiten einfach »dem pauschalen Kostensenken zum Opfer fallen«. Denn dann ist es eines Tages vorbei mit dem, was er für das wichtigste hält:

Nur im Team geht es wirklich

Seine Beratungs- und Organisationsprojekte fasst Oswald Grütter als Coaching an und auf. »Ich bin der Trainer, nicht die Mannschaft«. Die Mannschaft, das sind die Mitarbeiter des jeweils beratenen Betriebes, »bei denen nicht selten inzwischen viel Basiswissen verloren gegangen ist. Deshalb beinhaltet

mein Coaching grundsätzlich die Installation von Querinformationen. Alle im Workflow müssen über die Situation der jeweils anderen informiert sein. Nur dann kann man wirklich durchgängige Lösungen schaffen.« Daher sein Rat: Mindestens zwei Mal am Tag alle Verantwortliche zusammen an einen Tisch!

»Selbst ausgebildete Leute kennen oft die wichtigsten Sachen nicht«,

Werbung mit Erfolg.



Was man dazu wissen muss:

IRD-Seminar »Märkte informieren. Unternehmen präsentieren« am 3. und 4. Juni 2002 in Hanau.



Anmeldungen:
IRD: Das Knowledge-Institut
Fasaneriestraße 12, D- 63456 Hanau
Telefon: +49 - 61 81 - 96 40 6, Fax: +49 - 61 81 - 96 40 619
www.ird-online.de

Eigentlich sollte und müsste es mehr solcher Personen wie Oswald Grütter in unserer Branche geben. Grütter ist einerseits für seine konsequenten Urteile bekannt, andererseits macht er es den Lieferanten leicht, sich auf die Lieferung ihrer Maschinen und Systeme zu konzentrieren und die Details dann anderen zu überlassen.

Oswald Grütter sagt von sich selbst, er begleite Start-ups, die Einführungen neuer Technologien, Arbeitsabläufe und Organisationsformen mit dazugehörigen Mess- und Prüfmethode für die Qualitätssicherung im digitalen Workflow.

Er selbst baut keine Systeme, ist kein Händler oder an eine bestimmte Firma gebunden. Er wird von Anwendern, also den Druckereien, Verlagen, auch von Agenturen tageweise gebucht und mit Coaching-Aufgaben betraut.

Solch ein Mann gehörte eigentlich ins Repertoire der Lieferanten. Doch erstens sind Fachleute à la Grütter, mit diesem Erfahrungshintergrund allemal, rar. Und außerdem wäre es wohl der falsche Weg, denn die Neutralität wäre wohl da. Dazu kommt: Wenn solch ein sicherlich strenges Reglement, das Grütter manchen Probanden auferlegt, auch noch aufgezwungen würde, ginge es schief.

Ohne Freiwilligkeit – die allerdings nicht selten aus der Panik heraus oder in höchster Not erst als sinnvoll erachtet wird – sind solche Einsätze nicht realisierbar.

Oswald Grütter macht das, was man im fachenglisch der IT-Welt, »enabling« (in etwa: ermöglichen) nennt. Etwas, was eigentlich zum Lieferumfang dazugehört, aber dennoch als Zusatzleistung erkaufte werden muss. Die Amortisation seiner Arbeit, da ist sich Oswald Grütter absolut sicher, ist jedoch niemals das Problem.

»Alleine wenn ich helfe, eine einzige Tagesproduktion zu retten, hätten sich die Ausgaben schon gelohnt. Und von diesem Moment an sind meine Ratschläge und die eingeführten Vorgehensweisen bares Geld wert.«

erlebt er täglich und folgert: »Die Meisterprüfung müsste geändert werden. Denn alle sind, wenn Sie das Dipolom erhalten, eigentlich der Zeit hinterher. Und vor allem ändert sich das Wissen täglich. Mit dem Ablegen einer Prüfung ist so gut wie nichts bewiesen, was das Fachwissen im digitalen Workflow angeht.«

Investitionen unter falschen Bedingungen

Passt man sich nicht permanent an, »dann verschenkt man genau die Vorteile, die durch die Investition eigentlich erkaufte werden sollten. Die Amortisation ist dann meistens nicht mehr möglich.« Deshalb werden seiner Beobachtung nach viele Investitionen unter falschen Bedingungen eingeleitet und auch die Fachpresse bekommt bei Grütter ihr Fett ab: »Die meisten Autoren trauen sich gar nicht zu hinterfragen, was die Anbieter und Vertreiber wieder an scheinbar sensationellen Neuigkeiten auftischen. Da wird klaglos hingenommen, was nicht Tatsache, sondern bloße Behauptung ist.«

Doch diese heile Welt, die Lieferanten so gerne vorgaukeln, existiert für Grütter nicht. »Alle geben sich zweifelsohne Mühe und strengen sich an, doch die Ergebnisse sind von Person zu Person sehr stark unterschiedlich.« Das Glück, an den Richtigen und das Pech, an den Falschen zu geraten, scheinen sich demzufolge die Waage zu halten.



»In Computer-to-Film würde ich keinen Franken mehr investieren. Denn CtF ist auch kein Back-up für CtP. Ein Back-up für Computer-to-Plate kann nur ein CtP-System sein.«

Wobei die Situation in vielen Bereichen des modernen digitalen Prepress-Workflows ohne historisches Beispiel in dieser Branche ist. »Beim CtP zum Beispiel ist alles neu. Da gibt es nichts, an was man sich halten kann, das einem schon längst vertraut wäre. Da ist regelmäßig das größte Problem, den Mitarbeitern in der Produktion überhaupt erst einmal Maßstäbe zu vermitteln, nach denen sie qualitativ urteilen können. Die wissen bei einer Radikalumstellung nämlich gar nicht, was fortan richtig und falsch ist oder wie weit sie vom Optimum entfernt sind.« Auch existiert, so Grütter, »keine einheitliche Mess-, Kontroll- und Regeltechnik, so dass viele radikale Technologieumstellungen wie ein Blindflug ohne Instrumente ist.« Milde ausgedrückt: unbeherrschbar.

Tröstlich: es ist sogar relativ leicht machbar

Und daher ist es nicht verwunderlich, wenn er rät, erst einmal Ziele zu definieren. Individuelle Ziele, was denn ein Unternehmen, dass sich in diese Technologie wagt, damit überhaupt in welchem Zeitraum mit welchem Aufwand erreichen will.

»Und dann muss man von vorne herein über Toleranzen diskutieren, die man akzeptieren will, denn sonst nimmt die Installation nie ein Ende und zum Schluss sind alle frustriert.«

Doch wenn hier auch die Probleme und Fehler in massiver Form geschil-

dert wurden, es gibt durchaus das helle Licht am Ende des kurzen Tunnels. »Wer will, kann in 2 bis 3 Tagen die wichtigsten Probleme in den Griff bekommen«, ist eine Erfahrung.

Und so messen sich auch seine Beratungen in aller Regel nur nach Tagen und nicht nach Wochen. In über 200 solchen Start-up-Fällen war er bereits. Nur wenn es um die Qualitätssicherung bei DI-Maschinen geht, dauert es durchaus auch einmal fünf Tage, »weil an einer Druckmaschine mit DI-Technologie (DI steht hier für alle direktbildenden Offsetmaschinen, keineswegs nur um die von Heidelberg) Drucker viel über die Vorstufe lernen und wissen müssen. Deshalb sind dies auch Druckmaschinen, an denen Druckvorstufenleute drucken können«.

Und zum Verhältnis DI und CtP hat Grütter ebenfalls eine Meinung, die in dieser Form sicherlich selten so scharf pointiert wird: »Wer CtP hat, wäre ja blöd, noch eine DI zu kaufen. Da ist CtP doch viel flexibler.«

Ach ja: »Und in CtF würde ich keinen Franken mehr investieren. CtF ist auch kein Back-up für CtP. Ein Back-up für CtP kann nur ein CtP-System sein.« Womit auch deutlich wird, was Oswald Grütter ausgang unseres Gespräches resümiert: »Viele Drucker müssen sich über ihre Investitionsstrategie noch mehr Gedanken machen.«

