

Von Jean-Paul Thalmann

Weniger Tradition, mehr Qualifikation

Modulares »Learning on Demand« als logische Konsequenz digitaler Technik

STANDPUNKT



Wenn über die Zukunft der Ausbildung in der Druckindustrie gesprochen wird, teilen sich

die Meinungen sehr schnell in zwei Lager. Die einen hoffen (und handeln so), dass die bisherige Form der Berufsausbildung zu »Arbeitern« erhalten bleiben kann, wenn man sie nur um ein paar moderne Faktoren – meist IT oder kundenorientierte Komponenten plus Arbeitsmethodik –ergänzt. Die anderen sehen im Festhalten an einer nunmehr 550 Jahre prinzipiell unveränderten Zunft- und Berufsordnung die größte Hemmschwelle auf dem Weg in eine moderne Organisation einer prinzipiell zukunftsorientierten Branche.

Warum das so ist, erklärt sich gewissermaßen aus der »Konsequenz der Konsequenz«: Konsequenter wurde die Produktionstechnik der Printmedienindustrie digitalisiert. Und noch konsequenter muss jetzt die Organisation der Produktionsbetriebe der neuen Arbeitsweise, dem »digitalen Workflow«, angepasst werden.

Digitale Arbeitsschritte aber sind nicht identisch mit den bisherigen (handwerklichen) Stufen, Abläufen, Berufen, Funktionen und Zuständigkeiten. Sie haben eine vollständig andere, nicht vergleichbare, nicht übertragbare und nicht synchronisierbare Struktur. Auf die modernen Workflow-Strukturen passen die alten Berufe nicht.

Warum passen alte Berufe nicht zum modernen Workflow?

Im Zentrum der digitalen Produktion steht die Vernetzung: mit der Folge, dass Arbeitsabläufe ihrer bisherigen sequentiellen (eins nach dem anderen) Reihenfolge weitgehend entzogen sind. »Alte Berufe« beruhen auf dem Prinzip, dass der nächste Schritt erst beginnt, wenn der Schritt in der Kette zuvor fertig ist. Im Netz jedoch ist Arbeits-Parallelität (Gleichzeitigkeit der Bearbeitungsstufen) absolut real. Selbst der Umbruch kann schon ohne Text gemacht werden! Zum Beispiel durch Programmierung und intensive Automatisierung. Während bei den handwerklich orientierten (und auf modernen Maschinen weiterentwickelten) Berufen das aktive

Ausüben von Tätigkeiten (per Hand, per Knopfdruck oder Mausklick) im Mittelpunkt steht, werden moderne, vernetzte, hochintegrative Arbeitsabläufe eher nach dem Motto »Planen, Programmieren, Protokollieren« gesteuert – also mehr mental denn mechanisch. Und das sind andere Formen der Arbeit (angefangen von virtuellen Teams bis hin zu typischem Projektmanagement).

Neue Aufgaben und Schlüsselpositionen

Veraltet ist auch die Annahme, Qualität ergäbe sich aus gut ausgeführten Tätigkeiten, Arbeitsschritten und Vorgängen. Das ist richtig, solange das Arbeitsergebnis »von der Hande Arbeit« oder der Erfahrung abhing, mit der man einen oder mehrere Arbeitsgänge durchführte.

Neu ist dagegen, dass Qualität heute identisch mit Datenqualität ist – und Datenqualität zu produzieren, zu kontrollieren und zu organisieren ist alles andere als eine körperliche Tätigkeit. Es ist ein Mix von Daten-Architektur und globalem Total Quality Management, von Proof-Profiling bis zu Standardisierung, Kalibrierung, Produktions-Optimierung – also alles in allem Management-Aufgaben und keine »Arbeiter-Tätigkeiten«.

Während sich in der Branche manche Fachleute verbale Grabenkriege liefern über Sinn und Unsinn neuer BiVos oder der Nutzen der Berufsschule in Synchronisation mit den

immer schwierigeren Bedingungen der betrieblichen Ausbildung, sind eigentlich (radikal und revolutionär) ganz andere Aufgaben zu lösen.

Weil die Erfüllung des Anspruchs »Qualität zu drucken« immer mehr, in Zukunft fast nur noch, von Tätigkeiten, Funktionen und Fachleuten abhängt, für die es noch nicht einmal Ausbildungsberufe gibt – bis jetzt. Mit anderen Worten: In der Berufsausbildung kümmert man sich noch immer um Positionen, auf die es immer weniger ankommt.

Den Kopf kann man nur schütteln über jene vergangenheitsorientierten Fachleute, die glauben, »nicht mehr so auszubilden wie bisher« sei gleichzusetzen mit »es braucht keine Fachleute mehr« oder »Ausbildung ist entbehrlich«. Das Gegenteil ist der Fall: Es muss immer mehr, immer intensiver, immer öfter, immer breiter, immer vernetzter, modularer, öfter ausgebildet werden. Die Qualifikation muss steigen; nur nicht in den »alten Berufen«, sondern in den neuen, oft noch kaum formulierten neuen Schlüsselpositionen.

»Qualitäts-Prüfer«

in verschiedenen Produktionsbereichen grafischer Medienelemente. Dazu zählen Fotografie, Grafik, digitale Reinzeichnung, Medien, Multimedia, Page-MakeUp, Color-Management, Computer-to-P... (Print, Plate, Paper), Ausrüsterei. Die Aufgabe des Jobs ist in etwa identisch mit den Lehren und Theorien des Total Quality Managements – ergo könnte ein



Die Anforderungen vieler Berufe haben sich dramatisch verändert. Darauf müssen sich angehende Fach- und Führungskräfte vom ersten Tag ihrer Ausbildung einstellen und sich mit neuen Lehrinhalten vertraut machen.

Derzeit gibt es im deutschsprachigen Raum rund 350 anerkannte Ausbildungsberufe. Das hört sich zwar zunächst viel an, doch hat sich die Zahl der Berufe im letzten Vierteljahrhundert nahezu halbiert. Dabei unterliegen die Berufsbilder einem permanenten inhaltlichen Wandlungsprozess. Sie werden je nach Spezifikation aufgelöst, zusammengeführt oder komplett neu geschaffen und definiert. Vor allem der technische Fortschritt macht es erforderlich, die Ausbildung in immer kürzeren Abständen an die Anforderungen der Wirtschaft anzupassen. Traditionelle Berufsbilder werden aufgebrochen und wo früher einzelne Funktionen

als Maßstab dienten, stehen nun Arbeitsprozesse im Mittelpunkt. Denn damit werden die Berufsbilder an die Wertschöpfungsketten der Unternehmen angepasst. Wobei man berücksichtigen muss, dass die Entwicklung im Dienstleistungsbereich noch weit dynamischer ist als im technisch-gewerblichen Bereich.



neuer Lehrberuf des grafischen Gewerbes (der Printmedien-Industrie) durchaus »Print-Quality-Advisor« heißen. Solche Fachleute gibt es in der Praxis schon zuhauf, sie haben nur sehr unterschiedliche Namen. In der Fotografie beispielsweise ist es der Laptop-Assistent, in der Vorstufe oft eine eigens für Datenqualität abgestellte Person; in Druckerei oder Ausrüsterei werden diese Tätigkeiten oft den damit meist völlig überforderten Druckern und Buchbindern aufgeschulert (was logischerweise nicht gut gehen kann).

»Workflow-Ingenieure«

ohne dass dies gleich mit einer klassischen Ingenieur-Ausbildung verbunden sein muss. Es geht um das Planen, Konfigurieren, Optimieren und ständige Anpassen (an neue Standards, Elemente, Systeme, Aufgaben und so weiter) des digitalen Workflows, so wie er aus betriebspezifischen Gegebenheiten jeweils explizit installiert ist und weiterent-

wickelt werden soll (zur Steigerung von Qualität, Sicherheit und Kosteneffizienz, meist auch mit Automatisierung gleichzusetzen).

»Projekt-Manager«

weil es »Aufträge« wie früher schon längst nicht mehr gibt. Bei Druckjobs im vernetzten Workflow-Zeitalter ist es fast immer die Kunst, durch moderierte Kommunikation und gut organisierte Synchronisation Entscheidungen und Daten, Informationen, Materialien und Produktionsschritte so zusammenzufügen, dass schlussendlich ein individuelles und gleichzeitig qualitätsoptimiertes wie kostenminimiertes Ergebnis herauskommt (das obendrein noch einem enormen Zeitdruck, fast immer einer Hektik unterliegt). Um das zu können, muss man »flink wie die Feuerwehr« entscheiden, handeln, organisieren, führen und kommunizieren können und gleichzeitig bis ins Detail über die job- oder produktionskritischen Dinge Bescheid wissen.

Trinität neuer Aufgaben

Diese neuen Berufe sind wichtig und wertvoll, unverzichtbar und aller Logik und Entwicklung nach zwingend erforderlich: in allen Formen und Größen grafischer Produktionsbetriebe, in Verlagen, in PrePress-produzierenden Agenturen und Grafik-Studios. Sie sind aber genau so sinnvoll und kostensenkend wertvoll in Industrieunternehmen oder Organisationen, wo entweder Inhouse produziert wird oder über »Printbuying« (in oft erheblichem Umfang) Drucksachen bei klassischen Druckereien geordert werden.

Ich nenne die Trinität der neuen Aufgaben wie zuvor beschrieben »Medienarchitekt/in«. Diese Ausbildung umfasst alle Elemente, die für konstruktiv-organisatorische, fach- und sachorientierte Steuerungsaufgaben sowie Qualität und Effizienz ermöglichende und sichernde Produktionsmanagement-Aufgaben notwendig sind. Ob Kostenrechnung oder Marketing, Rechtsfragen und Mitarbeiterführung – all das wird täglich im bunten Wechsel, im Aufgaben-Mix gleichwertig benötigt. Neue Berufe wie Medienarchitekt/in stellen konkret die Ablösung bisheriger aus dem Handwerk oder der tradierten Organisation (Verwaltung, Sachbearbeitung, Vertrieb) stammende Berufe und darauf aufbauenden Qualifizierungen ab. Und entsprechen damit dem realen, heutigen Zustand der Technologie und den neuen Strukturen im Markt.

Alle Berufe sind betroffen

Die Qualität neuer Berufe ist von »Hochleistungs-Wissen« und praktischem Training gleichermaßen geprägt. Sie erfordern die Fähigkeit zu abstraktem, analytischem Denken plus Beobachtungsgabe, permanente Lernfähigkeit und die Bereitschaft, individuelles Wissen und Erfahrung systematisch zu speichern sowie auch im Team weiterzugeben. Kooperationsfähigkeit und Teamspirit sind mindest ebensolch wichtige personenindividuelle Voraussetzungen wie fundiertes Verständnis von Technik, was heute immer mehr heißt: IT und Programmierung. Es geht weniger darum zu diskutieren, ob herkömmliche Berufe (und ihre Ausbildungen) damit überlastet sind. Es ist Fakt, dass »Medienarchitekten« und »Printjob-Projekt-Manager« in Zukunft eine absolute Schlüsselrolle einnehmen werden. Und wer glaubt, mit herkömmlichen Berufen seien nur vereinfacht ausgedrückt Vorstufen-Berufe oder Drucker gemeint, irrt gewaltig. Am meisten gefährdet sind alle Jobs in den Büros, dem nach alten Mustern organisierten Verkaufs-, Außen- und Innendienst, der AVOR/Sachbearbeitung, der Produktionsplanung und -steuerung, der Kalkulation und Betriebsabrechnung. Nicht, dass die Aufgaben überflüssig werden, im Gegenteil sind sie wichtiger denn je. Aber sie werden vereint. Beispielsweise durch den/die Medienarchitekt/in.