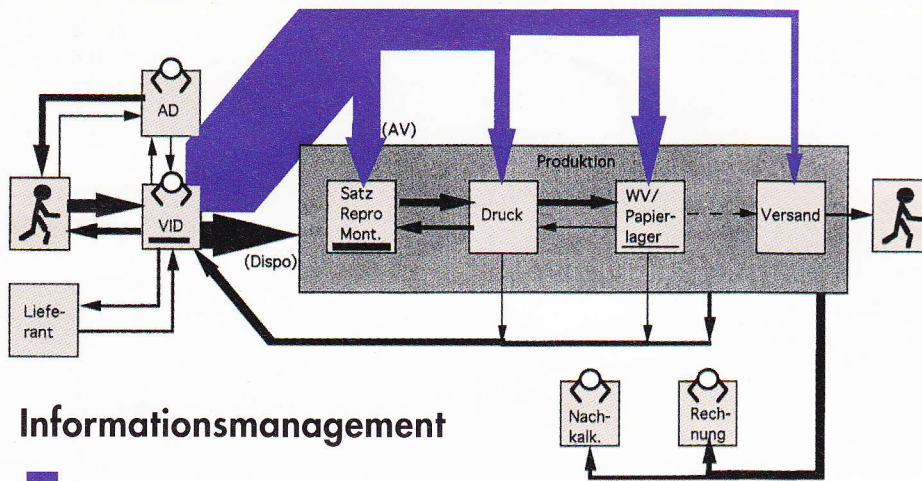




Informationsmanagement

Irrwege

Erhebliche Mängel beim Informationsfluß in kleinen und mittleren Druckereien sind die Hauptursachen für Pannen. Eine Studie offenbart Schwachstellen.

Es war schon immer vermutet worden, daß die Erben Gutenbergs ein gutes Verhältnis zu himmlischen Mächten haben, denn der erfolgreiche und termingerechte Abschluß so manchen Auftrags grenzt schon an Wunder. Daß kleine und mittlere Druckereien hier besonders begünstigt sind, ist allerdings ein Gerücht.

Wissenschaftlich erwiesen ist, daß ein effektives Informationsmanagement der Schlüssel zum Erfolg ist, dieses aber in Teilen der Branche gar nicht oder nur mangelhaft gepflegt wird. Anne König, Ingenieurin Druckertechnik und Diplompädagogin, hat am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart, im Rahmen des Forschungsprojekts „KODRUCK“ sechs Druckereien bundesweit auf den Informationsfluß und so manchen Irrweg durchleuchtet. Die Autorin gibt in einem ersten Beitrag eine Bestandsaufnahme, beschreibt typische Schwächen und berichtet über die Vorgehensweise bei der wissenschaftlichen Arbeit.

Entscheidender Erfolgsfaktor für gewinnbringende Aufträge ist ein möglichst reibungsloser innerbetrieblicher Ablauf, konstatiert Anne König. In ihrer Studie sind sechs mittlere und kleine Druckereien aus den alten und den neuen Bundesländern untersucht worden, was ermöglichte, zentrale Problemfelder zu identifizieren. Die Betriebsgrößen bewegten sich zwischen 25 und 145 Mitarbeitern. Die Produktstruktur weist auf Vollstufenbetriebe hin, wobei Schwerpunkte im mehrfarbigen Bogenoffset in kleinen und mittleren Druckereien gegeben sind.

Untersucht hat Anne König Abteilungen, die an einem Druckauftrag be-

teiligt sind. In Einzel- und Gruppengesprächen wurden Schwachstellen eingegrenzt. Auf die Frage „Was hindert Sie an einer reibungslosen Auftragsabwicklung?“ nannten Teilnehmer beliebig viele Stichwörter. Die Zahl und der Inhalt der Nennungen bildeten die Grundlage für die Ergebnisse: (Kasten)

Der Bereich „Information“ ist mit Abstand das zentrale Problemfeld. In den neuen Bundesländern hatten Druckereien dazu noch Personal-, Maschinen- und Qualitätsprobleme. In den Betrieben in den alten Bundesländern kristallisierte sich der Informationsfluß so deutlich heraus, daß sogar davon auszugehen ist, daß in Zukunft Maschinenbedienung und Qualität immer mehr zu Standards werden. Handwerkliche Fähigkeiten und die technische Ausstattung eignen sich damit immer weniger als Unterscheidungsmerkmal. Der ent-



Anne König ist am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) in Stuttgart tätig. Als Ingenieurin Druckertechnik und Di-

plompädagogin arbeitet sie in dem Forschungsprojekt KODRUCK des Projektträgers Arbeit und Technik (Ministerium Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie, BMBF). Ihre Schwerpunktthemen sind zukunftsorientierte Konzepte der Organisationsgestaltung und -entwicklung in der Druckindustrie.

scheidende Erfolgsfaktor ist, ob es gelingt, im Betrieb einen umfassenden Informationsfluß reibungslos zu organisieren. Von zwei Schwerpunkten wird der erste erläutert.

Fehlentscheidungen

Es ist 18 Uhr. Der Mitarbeiter des Verkaufssendienstes geht vor Feierabend noch einmal durch die Druckerei. Der Auftrag für den Hajo-Verlag läuft gerade an. Doch noch mal gut gegangen! Erst am Morgen stellte sich heraus, daß der Seitenlauf geändert werden mußte. Der Kunde hatte Abbildungen nachgereicht, und der Auslieferungstermin mußte natürlich trotzdem gehalten werden. Nun scheint's zu klappen.

22.15 Uhr: Die Nachtschicht richtet ein, stellt den veränderten Seitenlauf fest, sucht die Blaupause, findet keine aktuell gültige, vergleicht die Seitenzahl von der Auftragsmappe mit der Zahl der Platten — und nichts stimmt mehr. Der Auftrag wird abgebrochen; am nächsten Morgen ist für die anderen Kollegen völlig unerkklärlich, wie jemand im Betrieb von diesem Riesenaufwand wegen der zusätzlichen Bilder nichts wissen konnte. Vor lauter Aufregung hatte nur niemand mehr die Angaben auf der Auftragsmappe geändert.

Typischer Druckerei-Alltag faßt Anne König zusammen und erinnert an die Faustregel: „Qualität ist die Erfüllung von Kundenwünschen!“ Die Aufgabe ist einfach zu erfüllen, wären da nicht Sonderwünsche, kurzfristige Änderungen, nachgereichte Unterlagen, Zeitnot oder unterlassene Zwischenkontrollen.

Informationsdefizite

Alle untersuchten Betriebe beschlossen nach der Problemanalyse, den Zeitaufwand bzw. die Häufigkeit für „Rückfragen“ und für das „Suchen nach Sachbearbeitern“ in einzelnen Abteilungen systematisch festzuhalten. Die Ergebnisse waren erschütternd — oder positiv betrachtet: Rückfragen und Nachbesserungen sind ein großes Reservoir für Rationalisierungsschritte!

Wem fehlt wann welche Information? fragt Anne König. In der Studie sind die Nennungen den Abteilungen zugeordnet. Die Abbildung 1 zeigt die verschiedenen externen und internen Schnittstellen einer Druckerei. Die Dicke der „Informationsdefizitpfeile“ kennzeichnet, wie oft Probleme wo auftreten. Engpässe zwischen Vertriebsdienst (VID) und einzelnen Produktionsbereichen sind unübersehbar, deuten auf dringenden Bedarf an „Nachbesserung“ hin. Bezeichnend, daß als erstes großes Filter die Druckvorstufe sich besonders mit „Ungeklärtem“ pla-

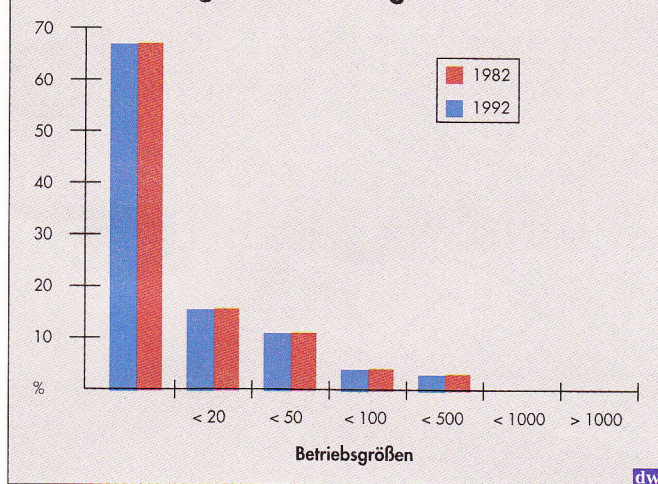
gen muß. Zu Druck selbst wird der Klärungsbedarf geringer, beim Papier steigt er wieder, während der Versand offenbar recht gut vorbereitet ist.

Jede Produktionsabteilung ist im Informationsfluß Schnittstelle und damit potentielle Fehlerquelle. Produkte bleiben gleich; Informationen variieren: Sie werden mündlich oder schriftlich gegeben, gelesen oder auch nicht, vergessen, falsch interpretiert oder versehentlich verändert.

Hier wird der erwähnte zweite Bereich erkennbar. Wer arbeiten will, braucht die Anweisung, sonst läuft nichts, also beginnt die „Suche nach dem Sachbearbeiter“. Die Unwägbarkeiten sind zahlreich, was letztlich zur Konsequenz hat: Fehlt die Information, der Sachbearbeiter, dann bleibt die Arbeit liegen.

Für Anne König ist auffallend, daß bereits in der ersten Produktionsstufe grundlegende Wissens- und Informationsdefizite auftauchen und nachträglich aufwendig beschafft werden. Informationsdefizite ziehen sich durch alle Fertigungsetappen, treten in Variationen immer wieder auf bis zum Versand. Als Krönung der Defizite schließlich gilt die nicht oder unvollständige Versandadresse. Wen wundert's, wenn Termin-

Veränderung der Betriebsgrößenstruktur



treue dem Zufall überlassen ist. Die Info-Studie offenbart noch mehr: In Sachen Information unzureichend berücksichtigt zeigte sich mehr als die Hälfte der Mitarbeiter in den Fertigungsbereichen. Die Kollegen in der Verwaltung hingegen signalisierten nur geringen ergänzenden Bedarf. Defizite konzentrierten sich bei ihnen auf Fehlendes bei der Rechnungsschreibung, der Nachkalkulation oder der „Suche nach dem Auftrag“, wenn der Kunde nachfragt.

daß immer mehr Kunden sich ihre Druckerei am eigenen Schreibtisch – DTP – einrichten. Das tut vor allem mittelständischen Betrieben Abbruch. Kleine Druckereien schneiden hier offensichtlich besser ab. Ihre Zahl ist zwischen 1982 und 1992 stabil geblieben. Eine Auswirkung effizienten Informationsflusses? Eine solche Aussage müßte allerdings noch wissenschaftlich untermauert werden. (Wird mit einem zweiten Teil fortgesetzt).

Der geringe Bestand an Problemen und Rückfragen im Verwaltungsbereich stützt jedoch nicht den Rückschluß, es herrsche hier „Informationskomfort“.

Für Anne König ist das effektivste Informationsmanagement jenes, das keine Schnittstellen kennt, also die 1-Personen-Druckerei. Die Probleme, unklare Kundenwünsche innerbetrieblich zu konkretisieren, sind aber Anlaß,

2. Druck+Form
Fachmesse
für moderne
Druckherstellung

2. CompDesign
Fachmesse für computer-
gestützte Anwendungen
im grafischen Bereich

*Ein starkes
Messe-Duo
für Ihren Erfolg!*

28. Febr. - 2. März 1996
Messe Sinsheim an der A6

Jetzt Messestand buchen!

MESSE SINSHEIM GMBH
Neulandstraße 30
74889 Sinsheim
Tel. 0 72 61 / 68 90*
Fax 0 72 61 / 68 92 20

→ Ausschneiden, auf Briefbogen
kleben und faxen oder schicken

Bitte senden Sie uns:

☐ Beteiligungsunterlagen
☐ Besucherinformationen*

☐ DRUCK+FORM /
☐ COMPDESIGN 96.

* werden vier Wochen vor
Veranstaltungsbeginn versandt.

Das System

Für Einsteiger und scharfe Rechner – vergleichen Sie selbst!

Das RAILEX Regal-System zur Selbstmontage "QuickRack" und die Profi-Hänge-Taschen archivieren alles, von DIN A 4 bis zum 3B-Format. Maximale Stabilität kombiniert mit Flexibilität – das entspricht einem professionellen Archiv-System. Mit RAILEX können Sie immer rechnen!

QuickRack gibt es in 4 Tiefen, jeweils komplett mit System-Schienen.

Telefon 040/6013042 · Fax 040/6013099