

360 GRAD – TOTAL IM BILDE!

Eine Stunde schon dauert der Vortrag im großen Konferenzraum der kölnermedienfabrik AG. An die Wand projizierte Statistiken, Grafiken und Tabellen visualisieren die Ergebnisse einer vom Arbeitsministerium NRW geförderten Potenzialberatung. Sie hat gezeigt, welche unausgeschöpften Ressourcen noch in dem mittelständischen Unternehmen stecken. Doch jetzt beendet Vertriebsvorstand Jörg Prüfer die theoretischen Ausführungen abrupt. Mit den Worten: „Es ist besser, die praktische Relevanz der Potenzialberatung vor Ort in Augenschein zu nehmen“, lädt er die Gäste aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik zu einer spontanen Betriebsbegehung ein.

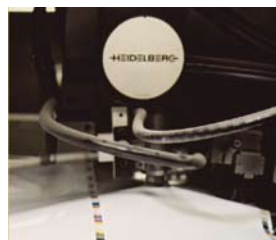


Lage, 360-Grad-Rundum-Ansichten eines Raums auf CD-ROM, im Internet oder in Powerpoint-Präsentationen zu zeigen, den Innenraum eines Autos genauso wie den der gesamten Kölnarena.“

SCHNELLERE INFORMATION

Höher noch als das europaweit einzigartige Equipment bewertet der Vertriebsvorstand die gelungene Firmen-Fusion: „Nehmen Sie allein das Zusammenführen ganz unterschiedlicher Datenbankstrukturen! Eine echte Herausforderung! Jetzt soll die Potenzialberatung helfen, gemeinsam mit den Beschäftigten den Produktionsprozess zu optimieren.“ Sagt es und macht in dem schmalen Flur einem eiligen Mitarbeiter Platz. „Sehen Sie“, nimmt er die Unterbrechung zum Anlass, auf ein erstes Beratungsergebnis zu verweisen, „der Mann bringt so genannte Auftragsaschen mit kurzfristig

KOMPLETTE LÖSUNG



Auf dem Weg zu den Produktionsabteilungen kommt der Manager noch einmal auf die Vorgeschichte zu sprechen. Weil der Markt immer nachdrücklicher Komplettlösungen verlangt, fusionierten vor einem Jahr ein klassisches Druckhaus, ein typografisches Hightech-Unternehmen und ein modernes Fotostudio zur kölnermedienfabrik AG (kmf). Heute zählt sie zu den Technologieführern im Cross-Media-Publishing. Vom Printerzeugnis bis hin zu Internetprogrammierung und Screendesign erhalten Kunden hier alles aus einer Hand. Eine Dame der Besuchergruppe fragt nach dem hochkomplexen Videosystem, von dem im Vortrag die Rede war. „Das ist unsere neueste technische Innovation“, erläutert Jörg Prüfer. „Mit unserer patentierten IPIX-Technologie sind wir in der



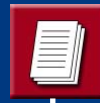
eingegangenen Änderungswünschen eines Kunden zur Elektronischen Bildbearbeitung, abgekürzt EBV. Eine zeitaufwändige und wenig effiziente Methode.“ Zukünftig, regen die Potenzialberater an, sollen in einem computergestützten Informationssystem sämtliche produktionstechnischen Informationen allen Mitarbeitern jederzeit zur Verfügung stehen. „Der optimale Informationsfluss“,



Projekte



Druckversion
Projektdarstellung



so der Vorstand, „beschleunigt die Auftragsbearbeitung und sorgt für mehr Transparenz. Aber folgen wir doch unserem Mitarbeiter einfach auf seinem Weg in die EBV!“



HÖHERE QUALITÄT

Die EBV ist eine der personalstärksten Abteilungen der koelnermedienfabrik. Computer steht neben Computer, Reihe für Reihe – ein hochtechnologisches Großraumbüro.

„Mediengestalter für Digital- und Printmedien mit Schwerpunkt Operating“ – so die offizielle Berufsbezeichnung – arbeiten hier an der Aufbereitung der Bilder für den Druck: scannen, retuschieren, stellen frei oder bearbeiten die Bilder gemäß den Vorgaben der Kunden. Ein namhafter Autohersteller etwa will, dass sein Firmenlogo grundsätzlich rund erscheint, egal, aus welcher Perspektive es fotografiert worden ist. Kein Problem. Die Qualitätsarbeit der EBV ist weithin anerkannt, Aufträge kommen auch ohne Akquise. Ihr eigenes Forschungs- und Entwicklungspotenzial allerdings, ergab die Analyse, schätzen die Mitarbeiter eher gering ein. Der Vertriebsvorstand nennt den Grund: „Hohe Produktivität und volle Kapazitätsauslastung lassen den Beschäftigten kaum Zeit, Neues auszuprobieren. Kostendeckende Produktion ist hier wichtiger als Innovationsfähigkeit.“ Die Potenzialberater empfehlen aber, die Freiräume der Beschäftigten zu erhöhen, um produktionstechnisch sinnvolle Neuerungen oder Software-Updates in Ruhe testen zu können. Vorstandsmitglied Prüfer hält den Rat für begründet und befürwortet die Umsetzung. „Wie wird das Personal daran beteiligt sein?“, erkundigt sich ein Teilnehmer der Führung und erfährt, dass die Abteilung jetzt selbst organisatorische Regelungen für so genannte „F-und-E-Spielwiesen“ erarbeiten soll. „Lassen Sie sich

durch den harmlosen Begriff nicht täuschen“, warnt der Manager, „das wird eine anspruchsvolle Arbeit! Hier geht es darum, unseren Vorsprung vor der Konkurrenz zu erhalten oder, besser noch, auszubauen. Die Beschäftigten erweitern so ihr Aufgabenspektrum und wir steigern die Qualität unserer Produkte!“

FLEXIBLERES PERSONAL



„Für die Schnittstelle von Elektronischer Bildbearbeitung und Fotostudio dort drüben“, fährt der Vorstand fort, „haben die Potenzialberater eine weitere Entwicklungschance aufgezeigt und die Lösungsansätze gleich mitgeliefert.“ Dabei geht es um das Zusammenspiel der Abteilungen. Zugrunde liegt eine banale Erkenntnis: Wer exakt informiert ist über das Tätigkeitsfeld seiner Kollegen, kann sich schneller mit ihnen verständigen. Konkret: Wenn ein Fotograf genau weiß, was beim Satz oder in der EBV mit seinem Foto geschieht, kann er eventuell gleich eine andere Lichtfarbe wählen, die besser zu retuschieren ist. Der Chef: „Ihre Aufgaben beherrschen hier alle perfekt. Wenn überhaupt ein Fehler auftritt, beruht er in der Regel auf einem Mangel an Kommunikation.“ Das Konzept der Potenzialberater: In „ruhigeren Zeiten“, außerhalb der Saison, sollen Beschäftigte hintereinander gelagerter Abteilungen ihre Arbeitsplätze wechseln. Vom temporären Personalaustausch in Form von Hospitationen oder betriebsinternen Jobrotation verspricht sich Jörg Prüfer eine „größere Personaleinsatzflexibilität, noch qualifiziertere Beschäftigte und eine bessere operative Zusammenarbeit im Produktionsprozess“.



NEUE MÄRKTE

„Im Grunde“, zieht der Vertriebsvorstand beim Gang durch die weitläufige Fabrik zur nächsten Station eine Art Zwischenbilanz, „hat die Potenzialanalyse in allen untersuchten Bereichen verwertbare Ergebnisse erzielt, auch hier in der CTP – gehen Sie ruhig hinein!“





Projekte



Druckversion
Projektdarstellung



CTP bedeutet „Computer-to-plate“, auch Direktplattenbelichtung genannt, eine Technologie, die erst im letzten Jahr zur Produktionsreife gelangte. Jörg Prüfer bittet eine Mitarbeiterin, der Gruppe den Vorteil der neuen Technik zu erklären: „Herkömmlicherweise“, erläutert die „digitale Bogenmontiererin“ – ihre kombinierte Qualifikation aus fundiertem handwerklichem Können und Hightech-Know-how gilt als Markenzeichen der Abteilung –, „wird zunächst ein Film belichtet, der dann wiederum auf eine Druckplatte belichtet wird. Bei CTP gehen die Daten direkt vom Arbeitsplatzrechner in den Plattenbelichter. Ein ganzer Zwischenschritt, die Filmherstellung, fällt also weg.“ Die koelnermedienfabrik besitzt eine der ersten großen Anlagen dieser Art in NRW, arbeitet kostenwirtschaftlich neutral. Den Potenzialberatern ist das zu wenig, sie lenken den Blick auf den externen Markt: „Erweitern Sie Ihr Dienstleistungsangebot!“ heißt ihre

Idee. „Die CTP-Abteilung könnte die Belichtung von Druckplatten anbieten. Als Kunden kommen alle Druckereien in Frage, die damit eine ganze Produktionsstrecke, nämlich die Herstellung von Druckplatten, einsparen könnten.“ Der Vertriebsvorstand hat den Vorschlag schon aufgegriffen. Auch er sieht eine beachtliche Nachfrage am Markt. Wird die koelnermedienfabrik hier aktiv, ist er überzeugt, werden zwangsläufig neue Arbeitsplätze entstehen.

INTELLIGENTE METHODEN

„Wie haben denn die Berater das Potenzial konkret erforscht?“, will eine Teilnehmerin der Besuchergruppe, selbst mittelständische Unternehmerin, wissen. Der Vertriebsvorstand leitet die Frage gleich weiter an Kurt-Georg Ciesinger von der Dortmunder „gaus - medien bildung politikberatung gmbh“. Der Geschäftsführer des arbeits- und wirtschaftswissenschaftlichen Beratungsinstituts war maßgeblich an der Potenzialanalyse beteiligt. Die angewandten Methoden fasst er kurz und prägnant zusammen: „Neben ersten explorativen Gesprächen mit den Entscheidungsträgern, sprich Geschäftsführung und Abteilungsleitern, sowie einer Arbeitszufriedenheitsanalyse haben wir mit ICUT, unserem selbst entwickelten interaktiven Softwaretool zur Strategieplanung, die betriebliche Ist-Situation und die Unternehmensziele hinsichtlich entscheidender Wettbewerbsfaktoren wie Innovation und Kreativität, Personaleinsatzflexibilität sowie Forschungs- und Entwicklungspotenzial erhoben. Daraus ließ sich ableiten, an welchen Potenzialen noch gearbeitet werden muss.“ „Leistet so eine Beratung mehr als eine eigene Analyse?“, hakt die Unternehmerin nach und wendet sich wieder dem Vertriebsvorstand zu. „Auf jeden Fall“, lautet die kategorische Antwort, „wir waren selbst erstaunt, dass die Berater so viele konkrete Hinweise geben konnten. Jetzt wollen wir die Vorschläge der gaus gemeinsam mit den Beschäftigten und dem Betriebsrat prioritär abarbeiten. Erste Schritte zur Umsetzung sind bereits getan. Sicher, das ein oder andere hatten wir schon mal angedacht, aber in so systematischer Form für alle Abteilungen – das hätten wir parallel zum Alltagsgeschäft kaum leisten können. Der umfassende Blick“, und mit dieser Anspielung auf das exklusive 360-Grad-Kamerasystem der Firma beendet er die Führung durch den Betrieb, „ist für unser Unternehmen anscheinend immer ein Gewinn!“