

In Betrieben gibt es immer wieder kritische Situationen, in denen Hektik, Missverständnisse, organisatorisches Chaos zu schwerwiegenden Fehlern oder unnützem Zeit- und Kostenaufwand führen. Sind sie schicksalhaft?

GEGEN FEHLER OHNE NOT

Karlwerner Schaffner, erfahrener Dozent in der Ausbildung von Führungskräften der Druckindustrie, nach zahlreichen Positionen in der Wirtschaft zuletzt Professor an der Universität Wuppertal, legt jetzt ein Handbuch vor, das seine in kompakter Form konzentrierten Erfahrungen,

Empfehlungen und Ermutigungen präsentiert. Ein Ordner, den man mit Systematik nutzen sollte.

Denn auf den ersten Blick wirkt der Inhalt erschreckend – eben weil er eine Fülle an Informationen bietet, als Text, Tabelle,

Schaubild, das einem Angst und Bange werden könnte. Könnte!, denn der »Trick« besteht daraus, der »Methode Schaffner« zu folgen: Man reduziere eine Aufgabenstellung so lange in kleinere Module, bis jedes von ihnen gut und gründlich zu bewältigen ist. Also: Man nehme sich nicht die Loseblatt-Sammlung als Ganzes vor, über hunderte von Seiten, sondern themenweise. Das einzig Sinnvolle ist, sich im Bedarfsfall genau den Themen zu widmen, die einem »unter den Nägeln brennen«.

Genau dann ist dieser beeindruckende Ordner nämlich plötzlich ein Arbeitsordner im besten Sinne des Wortes. Weil seine Ratschläge und Hinweise, seine Vorschläge und schematischen Anleitungen nicht im Ungefähr bleiben, sondern eine Art

konkretes »Kochbuch« sind. Beispiele und Muster geben recht schnell einen Eindruck davon, wie man in der eigenen konkreten Situation vorgehen oder ein Problem lösen könnte.

Vor allem die feinstufige Gliederung mag manchem auf den ersten Blick ein wenig akademisch erscheinen, allein, sie ist zugleich auch eine Arbeitsanleitung. Eben nicht nur »kleine Portionen bitte«, sondern auch »eins nach dem anderen«. Und es versöhnt mit der »trockenen Materie«, dass sie einem plötzlich weniger massiv begegnet, dass man Mut schöpft, sie zur nützlichen Methode machen zu können.

Thematisch deckt Karlwerner Schaffner die Aufbau- und Ablauforganisation ab sowie Produktionsplanung und -steuerung. Er tangiert auch Aspekte der Betriebswirtschaft und des Marketing, so sie denn mit dem Produktionsbereich zu tun haben. Manches im Text mag auf den flüchtigen Leser theoretisch wirken – aber es hieße, die Absicht des Autors misszuverstehen, wenn man ihn auf die angeführten Beispiele reduziert. Nein, erzählende oder ermahnende Passagen sind Anregungen, von dieser Stelle aus selbst weiter- und vor-, zuweilen auch nach-, immer aber querzudenken. Karlwerner Schaffner empfiehlt, die betrieblichen Strukturen permanent im positiven Sinne in Frage zu stellen und tägliche kleine Schritte nach vorn zur Routine zu machen (bekanntlich höhlt steter Tropfen den Stein).

Schaffners Werk ist aber auch eine Mahnung, dass allzu viel Oberflächlichkeit, auch wenn sie der krakenhaften Hektik der Zeit geschuldet ist, zum Verderben führen kann, wenn es um die Optimierung der Produktionssteuerung geht. Formalismus ist kein konservatives Züchtigungsmittel für Hektiker, die Chaos mit Flexibilität verwechseln, sondern das Werkzeug der Vernunft in Situationen, die zur Unbeherrschbarkeit neigen.

Und eins kann man dem erfahrenen Lehrer, der den von ihm propagierten Doktrinen stets treu blieb, wahrlich nicht vorwerfen: Wer einen Betrieb nach objektiven, und damit definierbaren, planbaren, kalkulierbaren, kontrollierbaren und optimierbaren Zielen und Zahlen führen will, braucht ein ordentliches Maß an Datenmenge, aus der sich Auswertungen, Kennzahlen und Statistiken ergeben.

Fazit: Ein »Fachbuch« in Form eines Arbeitsordners, der griffbereit stehen sollte, und der auch geeignet ist, nicht nur zu Rate gezogen werden, wenn »es brennt«, sondern auch als Studium in ruhigen Minuten von nutzbringendem Wert ist.

Sicherlich steht der Inhalt in Konkurrenz zu vielen Publikationen mit ähnlichen und gleichen Themen. Doch drei Vorteile erkenne ich für die Printmedienindustrie, für Druckereien, Verlage, Vorstufenbetriebe, Buchbindereien oder ähnliche Produktionsunternehmen:

Die Thematik und alle Beispiele sind exakt auf diese Industrie zugeschnitten, der Ordner enthält daher zu 100 Prozent Nützliches für diese spezifische Branche; Das Thema ist umfassend abgedeckt, nichts fehlt; aber es ist auch keine einzige Zeile dabei, die über das Ziel hinauschießt.

Der Stoff ist so gut ge- und beschrieben, so einfach zu verstehen (ohne jemals banal zu werden), dass er gleichermaßen für Lernende (als Kompendium) wie auch für »alte Hasen« (als systematische Erinnerung und Checkliste im konkreten Fall) verwendbar ist.

Und schließlich noch: Inhalt und Thema sind zeitlos. Eine Investition also, die man »fürs Leben« macht oder auch guten Gewissens der nachfolgenden Generation überlassen kann.

Hans-Georg Wenke

