

Ergebnisse _Berliner Werkstatt Herstellung

Standards für die Branche aus der Berliner Werkstatt

Vertreter verschiedener Verlage wollen Prozesse vergleichbar machen. Die Werkstatt-Ergebnisse sollen universell anwendbar sein.

Mitglieder Berliner Werkstatt Herstellung

Verlage

ADAC
Beltz
Bildungsverlag EINS¹⁾
Hüthig Jehle Rehm
MairDuMont
Oldenbourg Wissenschaft
Pearson Education¹⁾
Random House
S. Fischer
Schäffer Poeschel
Thieme MVS¹⁾
Vandenhoeck & Ruprecht
Walhalla & Praetoria¹⁾
Walter de Gruyter

Hochschule

HTWK

Dienstleister

arvato systems
hgv publishing services
Brunold & Partner
Buch & Kunst
Kirchner + Robrecht
LE-TeX
Welsch Neue Medien

¹⁾ informelle Mitgliedschaft
©buchreport

Seit Januar 2005 gibt es die Berliner Werkstatt Herstellung mit der Zielsetzung, Standards für die Branche zu setzen, Benchmarks zu erarbeiten und eine Diskussion auf den Weg zu bringen, „an der keiner vorbeikommt“. Dazu kamen die gängigen Arbeitsabläufe auf den Prüfstand: Wie sind sie begründet? Sind sie zielführend? Sind sie Branchenstandard oder, wenn nicht, dem Geschäftsmodell des Unternehmens angemessen?

Im Januar 2005 kamen rund 35 Teilnehmer zur ersten Sitzung nach Berlin. Das war weit mehr Interesse als der angestrebte Arbeitszusammenhang vertragen konnte. Heute werden rund 30 Personen als Mitglieder der Werkstatt geführt, darunter einige wenige, die ausdrücklich an einer informellen Mitgliedschaft festhalten. Zwischen zehn und 15 Sitzungsteilnehmer ermöglichen eine zielgerichtete und produktive Arbeit in Gruppen und im Plenum, auch wenn die Zusammensetzung wechselt. Neben Verlagen aus den Segmenten Publikum, Wissenschaft und Fachinformation sowie Dienstleistern war von Beginn an mit der HTWK Leipzig eine wichtige Hochschule vertreten, an der Verlagshersteller ausgebildet werden.

Gibt es Standards?

Zu den zentralen Fragestellungen der ersten Sitzungen gehörte die Frage nach dem Unterschied zwischen den überwiegend am Markt vertretenen Verlagsarten und als vermuteter Schlüssel zum Verständnis die Fragen:

- Was verstehen wir unter „Standard“?
- Gibt es „Standard-Workflows“ bzw. „Standard-Produkte“?
- Gibt es ein Benchmark in Form eines Verlagsprofils für Publikumsverlage, Wissenschaftsverlage oder Fachverlage?

Ein wesentlicher Meilenstein wurde schon in der Diskussion der zweiten Sitzung erreicht: Entgegen den ursprünglichen Annahmen kam es zu der Überzeugung, dass die drei Verlagsarten unter dem Blickwinkel der ablaufenden Prozesse sich nicht wirklich unterscheiden.

Beschreibung der Teilprozesse

Der nächste Meilenstein war eine unüberwindlich scheinende Hürde, die Beschreibung von Teilprozess-Schritten. Dahinter stand die grundlegende Frage: Können wir eine standardisierte Beschreibung von Herstellprozessen entwickeln, und wie lässt sich diese dokumentieren und vielleicht sogar als eine Art Handlungsanleitung für unsere weitere Arbeit verwenden?

Der entscheidende Input kam von MairDuMont. Die Bereitschaft, die eigenen Teilprozesse unter die Lupe, das heißt sie überhaupt analytisch zur Kenntnis zu nehmen und sie in die Diskussion zu stellen, war ein entscheidender Schritt in der Arbeit der Berliner Werkstatt Herstellung, der die folgenden eineinhalb Jahre Arbeit überhaupt erst ermöglichte.

Damit war eine Grundlage geschaffen. Es lagen wirklich existierende und in einem Verlag gelebte Abläufe vor, die nun dem Vergleich mit denen in anderen, ganz unterschiedlichen Häusern standhalten mussten. Der Ansatz, exemplarisch anhand vorhandener Prozesse zu arbeiten, zeigte sich als deutlich praktikabler als die theoretische Suche nach der Allgemeingültigkeit. Es kristallisierte sich immer mehr heraus, was für die Allgemeinheit trägt und was nicht – im einen Fall evident und zügig, im anderen erst nach viel Diskussion und Umformulierung.

Geht es darum, Informations- und Kommunikationswege in einem Verlag zu überdenken, kann man sich ebenfalls an den analysierten Teilprozessen orientieren. Man wird alle notwendigen Prozesse und ihre Rahmenbedingungen dort finden.

Wann immer ein Unternehmen vor der Frage steht „Sind wir richtig organisiert?“, ist die Betrachtung der eigenen Prozesse unerlässlich. Nachhaltig wird der Nutzen der Ergebnisse der Werkstatt insbesondere sichtbar, wenn es um die Umsetzung von Prozessen in einer Softwarelösung, z.B. eines neuen ERP-Systems, geht.

Arbeit wurde erleichtert

Aus der konkreten Arbeitsphase eines in der Werkstatt-Arbeit vertretenen Verlages kommt die Rückmeldung, dass die Arbeit am Lastenheft und die Erfassung der einzelnen Anforderungen an das geplante System auf der Basis der Kern- und Teilprozesse um ein Vielfaches erleichtert wurden. Eine allgemeine Beschreibung der einzelnen Abläufe, zum Teil sogar heruntergebrochen bis auf Aufgabenebene, konnte von der Herstellung vorgelegt werden. Das reduzierte die Diskussionen erheblich.

Den Kollegen aus den per Prozess verbundenen Abteilungen konnten Anforderungen der Herstellung besser vermittelt werden. Die Akzeptanz und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit wurde gefördert und es wur-

de positiv anerkannt, dass das vorliegende Prozessmodell auch bereits die Schnittstellen im Fokus hat und damit schon erste Ansätze für die bereichsübergreifende Zusammenarbeit erkennen lässt.

Ergebnisse sind international anwendbar

Spannend sind auch Rückmeldungen aus den USA. Erfahrungen in einem jüngsten Projekt mit einer namhaften, weltweit tätigen Organisation bekräftigen, dass die Ergebnisse der Werkstatt nicht nur auf den deutschsprachigen Raum und unsere Verlagskultur beschränkt sind, sondern auch in einem anderen Land mit anderen Konstruktionen funktionieren, damit übertragbar und konkret anwendbar sind.

Ein Schwerpunkt der weiteren Arbeit der Werkstatt wird nun darin bestehen, Abhängigkeiten einzelner Prozessschritte voneinander zu diskutieren. Eine interessante Fragestellung ist nämlich, ob man Start und Ende der einzelnen Teilprozessschritte so aufeinander abstimmen kann, dass sich daraus durchgängige Workflow-Ketten modellieren lassen. Interessant wird auch sein, Musterabläufe für unterschiedliche Produktgruppen (z.B. Zeitschrift, CD, Internet) zu entwickeln, verbunden mit der konkreten Aufgabenstellung, herauszufinden, wie sich diese Abläufe dann steuern lassen.

Ulrike Störrle/Helmut von Berg

Bilder bauen Brücken





Die Berliner Werkstatt Herstellung in der Praxis. Im Bild u.a. Ulrike Störrle, stellvertretende Herstellungsleiterin bei MairDumont (Mitte).

Prozesse der Herstellung

Analysiert und in zahlreiche Teilprozesse zerlegt hat die Berliner Werkstatt Herstellung zehn Kernprozesse:

- Herstellung planen
- Produktion vorbereiten
- Content vorbereiten
- Einkauf vorbereiten
- Einkaufen
- Produktion durchführen
- Material und Produkte verwalten
- Produktion nachbereiten
- Herstellung kontrollieren
- Systeme administrieren

prozesse – auch in unterschiedlichen Umgebungen – auf denselben Inhalt zurückzuführen. Kommt ein Teilprozess vor, ist er mit einer allgemeinen Beschreibung auch zutreffend charakterisiert und zieht ein ganz bestimmtes, vorhersehbares und definierbares Ergebnis nach sich.

Nachdem alle Kernprozesse und die darunterliegenden Teilprozesse einmal identifiziert und beschrieben waren, ging es im nächsten Schritt darum, jeden einzelnen der Prozesse in den Fokus zu stellen und zu veranschaulichen. Dafür war eine gründliche Analyse notwendig: Was tun wir jeweils und wie ist der Prozess in seine Umgebung eingebettet?

Nach zwei Jahren ein Standard

Mit der Darstellung der mittlerweile zehn Kernprozesse mit ihren Teilprozessen ist ein großer Schritt getan. Damit liegt nach zwei Jahren ein vorläufiges Arbeitsergebnis vor, das den Anspruch einlöst, allgemeingültig zu sein und einen Standard für den Herstellprozess darzustellen. Es ist eine konkrete Arbeitsgrundlage geschaffen, die geradezu darauf wartet, sich der Diskussion auszusetzen und auf ihre Alltagstauglichkeit hin überprüft zu werden.

Nachdem in einigen Arbeitsgruppen- und zehn Plenumsitzungen sämtliche 43 Teilprozesse einmal beleuchtet wurden, wird es in der nächsten, diese Phase zunächst abschließenden Runde darum gehen, die dar-

gestellten Einzelprozesse nochmals in der Gesamtheit zu bewerten und endgültig zu verabschieden.

Basis für die Verlage

Die ersten Bewährungsproben stimmen zuversichtlich: Aus ganz unterschiedlichen Bereichen gibt es bereits jetzt Rückmeldungen, die darauf hinweisen, dass der Versuch einer Standardisierung der Herstellprozesse gelungen und von immenssem Nutzen ist. Erstmals liegt eine Art Handlungsanweisung vor, die herangezogen werden kann, wann immer es um Prozesse geht.

Um wirklich im Einklang mit dem Markt produzieren zu können, ist es zwingend notwendig, dass man seine Produktionsprozesse kennt und beschreiben

kann. Das ist die Basis für alle Verlage, die sich auch in Zukunft gut aufstellen und den neuen Herausforderungen und veränderten Bedürfnissen ihrer Märkte ebenso schlank wie zielgerichtet gerecht werden wollen.

Resultate gehen in die Ausbildung ein

Der wahre Nutzen wird sich zeigen, wenn die einzelnen Verlage die Ergebnisse der Werkstatt Herstellung als eine Art Vorlage begreifen, die sie als Basis für die Betrachtung ihrer individuellen Situation und Anforderungen verwenden können.

Positive Rückmeldungen aus dem Ausbildungsbereich zeigen, dass beispielsweise die Studenten der Verlagsherstellung an der HTWK Leipzig damit ein bisher in dieser Form nicht vorliegendes Gerüst zur Verfügung haben, an dem sie sich orientieren können und das ihnen viele Fragen zu den Abläufen in der Herstellung beantworten kann. Nach Aussage von HTWK-Professor Christian Ide gehen die Ergebnisse der Werkstatt Herstellung in die zukünftige Ausbildung ein.

Übertragen auf eine beliebige Produktion lässt sich der komplette Produktionsprozess abbilden und planen. Ressourcen können aus den erwarteten Prozessergebnissen abgeleitet und angemessen eingeplant werden, Terminpläne und Checklisten erstellt werden ohne die Sorge, wirklich wesentliche Dinge übersehen oder vergessen zu haben.

