

Chance, kein Dogma

Diskussion um Prozessstandard Offsetdruck nimmt leider esoterische Züge an

«Ja. Prozessstandard ist gut. Ja, Zertifizierungen sind wertvoll. Nein, die allein seligmachende Lösung gibt es nicht.» Diese und ähnliche Antworten haben wir in den letzten Wochen dutzendfach am Telefon und in betrieblichen Beratungsgesprächen gegeben.

Der Eindruck, nun gäbe es einen separaten Schweizer Standard, der zudem in den Kreisen der Printbuyer auf zustimmende Resonanz stösst, hat Konfusion ausgelöst. Der Sache schadet es nicht nur, wieder einmal sind Chancen vertan, auf der Ebene der Sachlichkeit die Dinge voranzubringen. Vor allem wird die bislang unangefochtene Neutralität der Zertifizierung sich kritischen Fragen stellen müssen. Damit sind wir in der Schweiz gefährlich zurück gefallen.

Da es immer wieder und vermehrt Diskussionen gibt, die eher verwirrender als klärender Natur sind, hier die aus unserer Sicht massgeblichen Argumente für einen an der Zweckdienlichkeit orientierten Prozessstandard.

Warum gibt es überhaupt die ISO-Norm 12647-2?

Offset ist ein höchst instabiles Druckverfahren, was die rein physisch-chemischen Faktoren seines Prozesses angeht. Die Balance zwischen «zu viel» und «zu wenig» ist an vielen Stellen des Prozesses und der Maschineneinstellung ein extrem schmaler Grad. Vor allem, als sich die Technik einerseits maschinen-konstruktiv rasant weiter entwickelte, zweitens die Anforderungen an Druckereien bezüglich Tempo und Kostenreduktion immer massiver wurden, brauchte man sozusagen das Schwert, das den Gordischen Knoten durchschlägt. Es wurde in der Idee des «kontrolliert-genormten Druckens» gefunden. Der Grundgedanke ist faszinierend einfach.

Bis dato wurde in den Maschinen regelrecht «wild gefummelt». Jeder Drucker, jeder Auftrag, jede Maschine, jede Druckerei: man sah zu, den aktuellen Druckjob irgendwie «hinzubekommen». Warum es oft gelang (und noch öfter nicht), wurde nie systematisch untersucht, geschweige denn erfasst. Die drastische Umkehrung hiess dann eines Tages – die Digitalisierung der



Druckvorstufe machte es erst möglich – die Druckmaschine wird «stabilisiert», die qualitative Varianz (und damit die Druckgüte, vor allem bildfarbtechnische Korrektheit) liegt in den Daten. Ein faszinierender Gedanke – leider nicht konsequent durchführbar. Denn eine Maschine besteht aus Metall, Metallgebilde unterliegen Schwankungen. Und die verwendeten Materialien erst recht.

Mechanische Prozesse erzeugen beispielsweise Wärme, Wärme verändert Konditionen. Und, und, und ...

Dokumentierte Regelwerke

Dennoch gibt es einen Ausweg aus dem Dilemma: die systematische Erfassung dieser Differenzen,

ihre Auswertung und ein gezieltes, rechtzeitiges Gegensteuern. All das war und ist überhaupt nichts Druckindustrie-typisches und -spezifisches. Als «Kybernetik» oder «Mess- und Regeltechnik» bekannt, ist es ein grundlegendes Prinzip der Technik und vieler technologischer Prozesse. Un-erlässlich sind dabei die Qualifizierung (das Training) der Mitarbeiter auf solche Verfahren und sozusagen eine «genaue Buchhaltung», sprich dokumentierte Regelwerke.

Dies alles wurde seit Jahren vor allem in Zentral-europa – Deutschland und die Schweiz vorweg – forciert, verbessert sowie standardisiert und dann auf internationaler Ebene normiert. Bis es mit der ISO-Norm, an deren Zustandekommen auch einige Schweizer Fachleute massgeblichen Anteil haben, zum de-facto-Weltstandard geworden ist.

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Hätten alle Druckereien an einem Strick gezogen, wäre zu jeder Zeit in jedem Gremium in jedem Land und trotz Unterschiedlichkeit aller Interessen immer mit einer Zunge geredet worden. So hätte die Mehrzahl der Druckereien schon frühzeitig enorm davon profitieren können.

Weil Druckauftraggeber ebenso wie Zulieferer der Druckindustrie sowie alle Beteiligte im Workflow verlässliche Parameter gehabt hätten, an denen sie ihre jeweiligen Teil- und Zwischenresultate hätten messen können. Doch viele Druckereien wollten «clever» sein und richteten unreparierbaren Schaden an. Sie schufen «Hausstandards» – das schlimmste aller möglichen Szenarien bei einem branchenweiten Standardisierungsprozess. Denn dieser für Kunden unzumutbare, in der Praxis zu unzähligen Streit und Frust führende Hick-hack, zwang Verbände und Gremien dazu, eine sozusagen «amtliche» Zertifizierung einzuführen. Damit dort, wo Standard drauf stand, auch der eigentliche und international definierte Standard drin ist. Zahlreiche Berater halfen und helfen den Firmen, sich auf diese Audits und Prüfungs-Verfahren vorzubereiten. Renommiertere und als neutral geltende Institutionen – in der Schweiz die Ugra – kontrollieren schliesslich den Stand der Dinge und Kenntnisse, um im Fall des Genügens eine auf zwei Jahre befristete Bescheinigung auszustellen.



Aber was heisst das schon? Zwei Jahre Ruhe, Pause, Nachlassen? Ja, könnte es heissen, wenn man dumm genug ist, sich in dieses Loch fallen lassen zu wollen. Ja, in der Praxis kann es vorkommen, dass ein Printbuyer (Drucksacheneinkäufer) trotz aller offiziellen, gültigen Zertifizierungen auf eine Druckerei trifft, die den Auftrag «nach Strich und Faden vergeigt». So wie bei einer PDF-Prüfung: Auch Aufträge mit katastrophalen Satzfehlern können als «100 % druckfähig» eingestuft werden. Das stolze Siegel also sagt gar nichts.

Auf die Mentalität kommt es an! Klug ist – und erfreulicherweise handelt die Mehrheit der Unternehmen genau so – die Standardisierung als einen immerwährenden Verbesserungsprozess zu betrachten und dem, was bisher noch nicht erfasst, geregelt, be- und gewusst war, das jeweils Neue und nunmehr Erforderliche hinzuzufügen. Eine Zertifizierung ist also nach aussen, für Print-buyer, ein wichtiges, aber nicht unbedingt verlässliches Signal. Eine Druckerei, die unabhängig wie auch im Rahmen der ISO-Standards permanent «an sich arbeitet», wird schon nach kurzer Zeit auf dem Markt den besseren Ruf und stabilere Kundenbeziehungen haben.

Konsequent und gewollt

Wir vom VSD fördern genau diese Geisteshaltung, diese Unternehmensstrategie. Wir befürworten und raten intensiv, sich einem Audit zu unterziehen. Aber wir machen immer wieder darauf aufmerksam, dass dies alles nur ein erster oder einer von vielen Schritten sein kann, seine Kompetenz auf dem hart umkämpften Markt zu verbessern. Vor allem sagen wir klipp und klar: es nützt nichts, nur einzelne Mitarbeiter in diese Massnahme zu involvieren. Erstens muss das Ganze «von oben her» gewollt und auch mit konsequenter Energie vorangetrieben sein. Und zweitens kann und darf es nicht einen einzigen Mitarbeiter im Unternehmen geben, dessen Arbeit und Funktion nicht auf Dauer in diese PSO-Aktivitäten einbezogen sind. Eben nicht nur der Dunstkreis «nahe den Druckmaschinen». Daraus ergibt sich auch, dass ein «über's Knie brechen» («So, jetzt machen wir mal eben schnell die ISO-Norm!») massiver Unsinn ist.

Wem «gehören» die ISO-Normen?

Keinem! Streng genommen existieren sie einzig durch freiwillige Toleranz und Übereinkunft. Die ISO (International Standard Organisation) ist ein Verein, der aus lauter Freiwilligkeit und extrem vielen engagierten Helfern besteht. Die als qualifizierte Fachleute durch auf jeweils nationaler Ebene akzeptierte und renommierte Organisationen in Arbeitsgruppen entsandt werden. Kein Staat, Gesetz, keine Regierung oder Weltbehörde mischt da inhaltlich mit (es ist übrigens ähnlich wie mit dem Internet, auch das existiert auf freiwillig-tolerierter Basis).

ISO-Normen ändern sich, werden der Realität oder Notwendigkeit angepasst; es können welche hinzukommen oder wegfallen. Die Erteilung des Prüfzertifikats nach einem Audit (= Anhörung) erfolgt durch Personen oder Organisationen, die von der ISO dazu lizenziert wurden (Status von Gutachtern). Diese Prüfung ist nicht wie eine Schulprüfung, bei der man die Jahreszahl der Schlacht bei Sempach oder die Einwohnerzahl eines Kantons wissen müsste. Die Gutachter (Auditoren) prüfen, ob der Betrieb sich so eingerichtet hat, dass er – und das ist ganz wichtig – in

der Lage WÄRE, kontrolliert und gut organisiert zu arbeiten (denn ob er es wirklich auf Dauer tut, kontrolliert nur der Markt durch Auftragsvergaben). Also auch hier gilt: Wer die Prüfung bestanden hat, ist nicht automatisch ein Qualitätsbetrieb. Wer dies behauptet, versteht die Sache nicht.

Im Falle der ISO-Norm Prozessstandard Offset 12647-2 ist eigentlich noch nicht einmal definitiv festgelegt, was Qualität ist. Die Norm regelt, wie die Qualität

- organisiert,
- kontrolliert und
- dokumentiert wird.

Nicht mehr, nicht weniger. Es ist grob unwahr und es wird massiv Schindluder getrieben, wenn der Eindruck erweckt wird, als wäre die Zertifizierung der Unternehmen durch ein Bestehen des Audits mit einer objektiven, definierbaren, messbaren Qualität verbunden. Krass gesagt kann auch ein Drucker, der Schund abliefern, dies nach ISO und Norm tun – wenn er penibel seinen Arbeitsablauf geregelt, das Personal geschult und jeden Auftrag mit allen Details von vorne bis hinten durchgemessen, dokumentiert und messtechnisch kontrolliert hat (die Markt-Aspekte und Wettbewerbsfähigkeit sind nicht Bestandteil der Norm – auch da werden Märchen drüber verbreitet).

Hier schliesst sich der Kreis: Unternehmen, die nicht an die Spitze streben, brauchen auch nicht unbedingt eine Zertifizierung, weil der Markt schnell genug merkt, dass dies alles nur Schau und Schein ist.

Formale, aber kaum inhaltliche Anforderungen

Der ISO-Norm zu genügen und damit das Audit zu bestehen, setzt (zwingend) voraus:

- Es gibt klare betriebliche, kommunizierte Ziele über das zu erreichende Arbeitsergebnis und den Qualitätslevel beziehungsweise die maximal tolerierte Fehlerquote.
- Alle Mitarbeiter wissen über alle diesbezüglichen Aspekte für ihre Tätigkeit ausreichend Bescheid, sind/werden geschult und haben Zugang zu Dokumenten und Aufzeichnungen, um hieraus die eigene Leistung optimieren zu können.

- Der Auftrag wird von Anfang bis Ende genau und aktuell dokumentiert; diese Unterlagen werden archiviert, ausgewertet und fließen in Statistiken und Kontrollzahlen ein.
- Alle Teilergebnisse oder zugelieferte Elemente werden einer Eingangskontrolle, die jeweilige Arbeit am Ende eines Bearbeitungsvorganges gemessen und mit den Vorgaben verglichen (oder korrigiert) und eine hinreichend statistisch genaue Endkontrolle durchgeführt.
- Für die Durchführung und Einhaltung der innerbetrieblichen Massnahmen sind genügend viele und entsprechend qualifizierte Mitarbeiter benannt und per arbeitsrechtlicher Vereinbarung verantwortlich.
- Die Prüfung von qualitätsbeeinflussenden Kriterien (zum Beispiel PDF-Check, Messfelder auf dem Druckbogen, Eigenschaften von Papieren und Farben, Klebstoffen oder Folien und so weiter) erfolgt nach dem Stand der Technik und des allgemeinen Branchen-Know-hows, ist objektivierbar (und damit jederzeit wiederhol- und kontrollierbar) und so weit es geht personenunabhängig (die Tagesform eines Mitarbeiters darf keinen Einfluss auf Arbeitsergebnis und Messung haben!).

Wichtige Voraussetzung: Die innerbetriebliche Kommunikation

Wenn Ihr Hund in der Lage wäre, den Auftrag der Farbe zu erschnüffeln und dies durch codiertes Bellen meldet, dann ist es auch normgerecht, ihm die Qualitätsprüfung zu übertragen. Voraussetzung allerdings: er muss zu jeder Zeit und jeden Tag (sogar mehrmals) seinen Geruchssinn anhand eines Referenz-Musters prüfen lassen und dieses Ergebnis muss objektiv protokolliert sein. Und sich natürlich durch andere Messungen bestätigen.

Halten Sie dieses Beispiel nicht für Unsinn. Wenn der alte, erfahrene Drucker nach herkömmlicher Gewohnheit den Bogen schräg vors Licht hält, «passt schon» knurrt und die Maschine auf über 10.000 Touren hochfährt, macht er genau dasselbe wie dieser Hund. Da aber weder Hund noch Drucker aller Erfahrung und Wahrscheinlichkeit nach zu jeder Minute des Tages so neutral sind

wie ein Messgerät, müssen auch Drucker an die «Mess-Leine», besser gesagt, objektive Messlatte. Gleiches gilt für alle anderen Produktionsstufen und -schritte natürlich auch.

Keinerlei Voraussetzung gibt es, wie man diese Informationen innerbetrieblich bekannt macht, dokumentiert, die Prüfungen und Protokolle notiert und aufbewahrt. Ob auf Papier oder per Datenträger, ob in einer Auftragsmappe oder Datenbank – völlig egal. Wichtig ist:

1. Die Unterlagen müssen über einen längeren Zeitraum schnell-sicher wiederauffindbar sein;
2. Aus den Aufzeichnungen lassen sich Fehlerquellen und Schwachstellen ableiten, um diese schnell zu beheben;
3. Neue oder auf andere Positionen wechselnde Mitarbeiter können aus den bisherig dokumentierten Erfahrungen oder Ergebnissen lernen, um schnell Anschluss an den betriebsinternen Qualitätslevel zu bekommen.

Fazit

Das Audit für den PSO ISO 12647-2 ist sinnvoll. Es ist jedem Betrieb dringend empfohlen, der sich die Voraussetzung schaffen will, qualitativ zukunftsfähig zu sein. Doch dieses Zertifikat taugt nur sehr bedingt als Marketing-Instrument nach aussen. Viel mehr ist es die Selbstverpflichtung und der moralische Kampf gegen den inneren Schweinehund der Routine und Trägheit, jeden Tag den «fight for excellence» in kleinen, individuellen, wenig spektakulären, aber stetigen Schritten zu gehen. Und es immer daran zu denken: die Vorschuss-Lorbeeren sind ohnehin nach zwei Jahren verwelkt. Dann steht das nächste Audit an.

So gesehen ist das Zertifikat ISO 12647-2 so etwas wie ein Qualitäts-«Führerausweis», ein Permis. Man hat bewiesen, dass man die Regeln kennt und organisiert-kontrolliert Druckproduktionen «fahren» kann. Wohin man damit kommt, wie weit, was man machen muss, um keinen Unfall zu erleiden, das steht in der Urkunde (Billet) nicht drin.