



Workflow

„Permanente Veränderung muss in die Workflows integriert werden“

Ehrhardt Heinold, Veranstalter des 22. Cross-Media Forums, mit Tipps zur richtigen Prozessanalyse und Workflow-Modellierung

Workflow-Modellierung – warum sollten sich Verlage überhaupt intensiv mit diesem Thema auseinandersetzen?

Workflow-Modellierung klingt erstmal sperrig und nach trockener Arbeit - generell geht es um die Frage „Wie laufen in meinem Unternehmen Geschäftsprozesse ab?“. Vor allem in Hinblick darauf, wie in Verlagen aus Inhalten Medienprodukte werden. In vielen Unternehmen haben sich nicht nur bei der Medienproduktion über die Jahre Routinen entwickelt, aber ich muss mir immer wieder die Frage stellen: „Kann ich das verbessern, ist das immer noch sinnvoll?“. Vor allem wenn ich darüber nachdenke, mich durch Technologie unterstützen zu lassen. Meine Erfahrung aus vielen Projekten zeigt, dass eine Workflow-Analyse in einem ersten Schritt sehr viel Transparenz bringt. Und erst aus dieser Transparenz lassen sich Verbesserungspotentiale und Automatisierungspotentiale erkennen.

Wie sieht eine typische Vorgehensweise bei der Workflow-Modellierung aus?

Zunächst mache ich eine Bestandsaufnahme: „Wie arbeite ich heute?“. Möglichst auch mit Quantifizierung, will heißen: wieviel Zeit wird für welchen Prozessschritt aufgewandt, um Ressourcenpotenziale zu erkennen. Dann folgt die Beschäftigung mit Geschäftsmodellen, der Erwartung an die eigenen Produkte. Nehmen wir als Beispiel personalisierte Produkte oder Produkte, die ich auf bestimmte Zielgruppen zuschneiden möchte. Daraus ergibt sich die Frage, wie ein Verlag seine Inhalte gleich von Anfang an optimal strukturieren muss, um dieses Ziel zu erreichen. Oder wie kann der Autoren-Workflow so automatisieren

Am 7.Juli 2020 findet das 22. CROSSMEDIAFORUM digital zum Thema Content-Workflow statt

Besondere Zeiten erfordern besondere Lösungen: Das 22. CrossMediaForum digital wird am 7. Juli 2020 als reine Digitalkonferenz stattfinden. Erneut gibt es spannende Themen, die wir Ihnen unter dem Motto „Content im Flow - der perfekte Workflow vom Autor bis zur Vermarktung“ präsentieren möchten. Schwerpunktmäßig soll es um die Frage gehen, wie mit Hilfe von Software und Tools ein reibungsloser Contentworkflow - von der Erfassung bis zur Vermarktung - gestaltet werden kann. Erneut erwarten Sie innovative Fallbeispiele und spannende Umsetzungskonzepte von führenden Softwareanbietern und Dienstleistern.

Termin: Dienstag, 7. Juli 2020, 10.00 bis 15.30 Uhr

Zur Veranstaltung

werden, dass Produkte viel schneller aktualisiert werden können, gerade in der Fachinformation oft eine wichtige Anforderung der Kunden. Ich habe also bei der Workflow-Modellierung auf der einen Seite den Ist-Zustand, auf der anderen Seite die Anforderungen des Markts und der Kunden. Daraus ergibt sich dann der Veränderungsbedarf.

Wie erreicht man einen permanenten Verbesserungsprozess?

Viele Prozesse in Unternehmen sind grundsätzlich auf Stabilität angelegt. Wir leben aber in einem dynamischen Zeitalter, Stichwort „VUCA“, wir müssen sich schnell veränderte Kundenwünsche und Produktformen bedienen. Die-

se permanenten Veränderungen muss ich durch meine Geschäftsprozesse und Workflows abbilden können, muss zum Beispiel Content so flexibel halten, dass ich ihn jederzeit in unterschiedlichsten Ausprägungen ausliefern kann. Das geht mit Copy und Paste aus InDesign schlicht nicht. Flexibilität muss ein Teil der modernen Workflow-Architektur sein.

Prozessoptimierung ist ja kaum sinnvoll, wenn bestehende Unternehmensstrukturen nicht angetastet werden. Ihr Modell greift hier ja viel grundlegender an.

Genau. Eine Workflow-Analyse ist meistens auch der Ausgangspunkt für ein Veränderungsprojekt. Ich kann Workflows und Abläufe nicht optimieren, ohne die Unternehmensorganisation zu verändern. Das ergibt sich ja zwangsläufig aus der Veränderung oder gar dem Wegfall von Aufgaben. Klassisches Beispiel ist die Satz-Automatisierung. Das kann in vielen Fällen weitgehend softwaregesteuert geleistet werden. Dennoch finden sich in vielen Verlage noch Herstellungsabteilungen mit „klassischen“ Abläufen. Auf dem CrossMediaForum werden wir zum Beispiel einen Software-Dienstleister präsentieren, der mit mathematischen Modellen automatisches Layout erzeugt, das viel mehr Varianten durchrechnet und so optimiert, das könnte einem Menschen kaum besser geleistet werden kann. Anderes Thema ist die Einbindung der Autoren, auch hier haben Verlage oft erhebliches Potenzial.

Also vollkommen richtig: wir reden hier auch von Change, auf Prozessebene, aber auch von Themen wie Skills und Jobprofile. Oft sind durch Prozessveränderungen auch neue Fähigkeiten und Kenntnisse erforderlich.

5 Tipps, damit aus einer Fleißarbeit ein Tool zur zukunftsorientierten Steuerung von Geschäftsprozessen wird

1. Nutzen Sie Workflow-Analysen als Startpunkt für einen Optimierungs- und Erneuerungsprozess, der das gesamte Team oder besser den gesamten Verlag in Bewegung bringt.
2. Sehen Sie ein Prozessoptimierungsprojekt nicht als ein rein technisch-dokumentarisches Vorgang an, sondern nutzen Sie dieses als Grundlage für einen ganzheitlichen Veränderungsprozess, der die Bereiche Mitarbeiter, Organisation, Abläufe und Technik umfasst.
3. Integrieren Sie die Geschäftsmodell-sicht in Ihre Workflowanalysen: Welche Prozessschritte liefern welchen Beitrag zu heutigen und vor allem zukünftigen Geschäftsmodellen, Produktformen und Marketing- und Serviceangeboten?
4. Wenn Sie für jeden Prozessschritt eine Zeitaufwandschätzung vornehmen, erhalten Sie ein transparentes Steuerungsinstrument für einen permanenten Verbesserungsprozess.
5. Vergraben Sie ihre „Ablauftapeten“ nicht, sondern bleiben Sie am Ball: Nutzen Sie das gewonnene Wissen über Abläufe und ihre Dokumentationstechniken für eine immer wieder zu führende Diskussion über Kundenbedürfnisse, Markterfordernisse, Geschäftsmodelle und daraus abzuleitende interne Prozesse.

Etwas provokant formuliert: Kann es gutgehen, wenn die Kreativindustrie auf formale Strukturen trifft? Haben wir da nicht oft auch einen „Clash of Cultures“?

Die Frage ist durchaus berechtigt. Schaut man sich die Automotive-Industrie an - diese haben schon seit sehr vielen Jahren normierte DTDs für ihre technischen Dokumentationen. Von diesem Zustand waren viele Verlage meilenweit entfernt. Die ersten, die hier vorangegangen sind, waren die Wissenschaftsverlage mit DTDs für ihre Zeitschriften. Mittlerweise ist das Thema aber bei den meisten Verlagen angekommen, auch bei den Publikumsverlagen, die feststellen mussten, dass Roman A strukturell identisch zu Roman B ist. Inzwischen gibt es auch hier Standard-DTDs, ich habe also auch im Kreativbereich viele Möglichkeiten zur Standardisierung. Das gilt übrigens auch für Ratgeberverlage. Und es gibt ja nicht nur Standardisierungen auf Layout- sondern auch auf Workflow-Ebene, nehmen wir das Bild-Management bzw. Media-Asset-Management als Beispiel. Auch hier kann man sehr viele Vorteile aus einer Prozess-Analyse und Prozess-Optimierung ziehen. Am Ende muss man auch sehen, dass in vielen Kreativbereichen Prozesse unnötigerweise sehr viele Ressourcen binden, insofern kann eine solche Optimierung sogar zur Freisetzung von kreativem Potenzial beitragen.

Workflow-Optimierung mal ganz praktisch: Abläufe müssen dokumentiert werden – was ist die beste Form dafür? Papier und Bleistift?

Das kann Papier und Bleistift sein. Aber natürlich gibt es hier sehr viele unterstützende Tools, die

auch die Weiterbearbeitung erleichtern. Am besten dabei immer an Standards halten, zum Beispiel Swimlanes oder BPMN (Business Process Model and Notation). Ich würde immer zum Einsatz einer Standarddokumentationssprache und von führenden Visualisierungstools raten, und zwar konsequent - dann versteht auch jeder inner- und außerhalb eines Unternehmens die skizzierten Prozesse.

Autor



Ehrhardt F. Heinold: Studium der Geschichte, Soziologie und Germanistik in Hamburg. Nach mehrjähriger, freiberuflicher Tätigkeit als Redakteur, Journalist, Seminarleiter und Berater seit 1995 geschäftsführender Gesellschafter der Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung mit Sitz in Hamburg. Beratungsschwerpunkt ist der Verlags- und Medienbereich. Beratungsprojekte vor allem in Fach-, Special Interest- und Kinderbuchverlagen zu allen verlegerischen Fragestellungen in den Bereichen Unternehmensstrategie, Marktanalyse, Positionierung, Markenentwicklung, Programmstrategie, Portfolio-Management und Digitalisierung.