



Themen dieser Ausgabe:

- Mit Change Management zukunftsfähiger werden
- Interview: Bewusstes Veränderungsmanagement als Erfolgsfaktor

Kontakt und weitere Informationen:

Ehrhardt F. Heinold
Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung GmbH BDU
Behringstraße 28a, 22765 Hamburg
Telefon: 040/3986620, Fax: 040/39866232
E-Mail: Ehrhardt.Heinold@hspartner.de, Internet: www.hspartner.de

Mit Change Management zukunftsfähiger werden

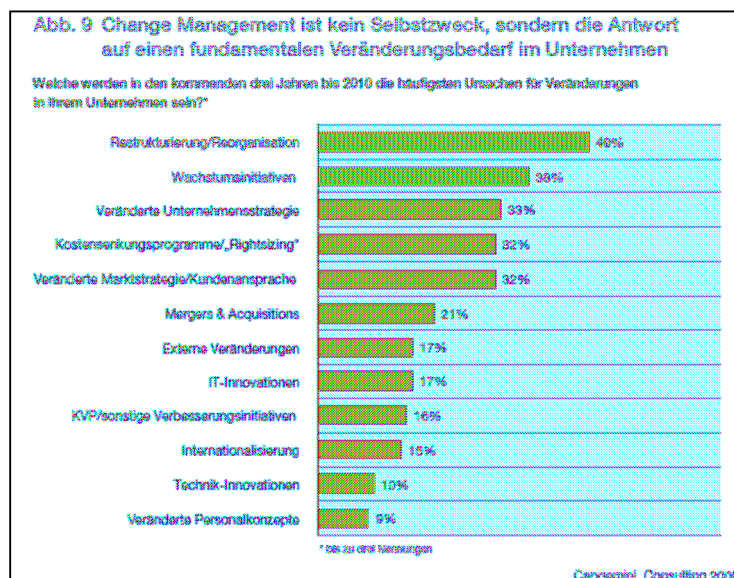
Von Ehrhardt F. Heinold

Die Verlags- und Medienlandschaft befindet sich in einem Wandlungsprozess, der historisch gesehen nahezu beispiellos sein dürfte. Getrieben durch die Digitalisierung und die daraus resultierende Änderung des Mediennutzungsverhaltens müssen Verlage sich neu aufstellen. Bei diesem Wandlungsprozess spielen Mitarbeiter eine zentrale Rolle – ein erfolgreiches Change Management wird immer wichtiger.

Eine aktuelle Untersuchung der Unternehmensberatung Cap Gemini zum Thema Change Management (CM) zeigt, dass dieses Thema weiterhin ganz oben auf der Agenda steht: 92% der befragten Unternehmen halten Change Management für eine zentrale Managementaufgabe. Was genau wird unter dem Begriff verstanden? Das Gabler Wirtschaftslexikon definiert CM als „Laufende Anpassung von Unternehmensstrategien und –strukturen an veränderte Rahmenbedingungen.“ Dabei fallen „alle Prozesse der globalen Veränderung, sei es durch Revolution oder durch geplante Evolution, in das Aufgabengebiet des CM.“ Die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen bildet die Kernzielsetzung von CM.

Warum Change Management?

Es gibt unterschiedliche Anlässe für CM, jedes Unternehmen muss diese Anlässe für sich selbst finden und definieren. In der Cap Gemini-Studie nennen die befragten Unternehmen vor allem zwei



Themenbereiche: Restrukturierung / Reorganisation und Wachstumsinitiativen. Beide Themen finden sich auch im Verlagswesen wieder, wobei hier, zumindest in der medialen Wahrnehmung, das Thema „Kostensenkung“ fast noch wichtiger zu sein scheint.

In jedem Fall sollte der Anlass ebenso klar definiert und kommuniziert werden wie die Zielsetzung. Wandel löst bei Mitarbeitern immer Verunsicherung aus. Diese Ängste können durch einen offensiv vermittelten und auf die Zukunftsfähigkeit orientierten Transformationsprozess abgebaut



werden.

Zahlreiche Ansatzpunkte in Verlagen

In Verlagen gibt es eine Reihe von Ansatzpunkten für CM. Stichwortartig möchte ich vier zentrale Aufgabenstellungen nennen:

1. Produktlinien werden Zielgruppen-Dienstleistungen: Denken und Handeln orientieren sich an Kundenbedürfnissen und nicht an Produktlinien (wie Buch, Zeitschrift, Seminar).
Konsequenz: Umstellung der Verlagsorganisationen, vor allem der Denkweisen. Der „medienneutrale“ Produktmanager wird gebraucht – die meisten Verlage haben jedoch Printredakteure, Lektoren etc.
2. Aus Produktherstellern werden flexible Content- und Kunden-Dienstleister: Inhalte werden nicht mehr nur in vorgefertigten Produkten (wie Bücher oder Zeitschriften), sondern als auf Kundenbedürfnisse zugeschnittene Pakete hergestellt, beworben und vermarktet.
Konsequenzen: Standardisierung, Automatisierung und eine Integration der IT-Infrastruktur (ERP, Content Management und CRM-Software)
3. Vom Einkanalverlag zum Community-Publisher: Aus Lesern werden aktive Beiträger.
Communities und Blogs produzieren Content.
Konsequenz: Verlage werden Community-Publisher und -Dienstleister
4. Im Bereich der Mediavermarktung entwickeln sich Verlage vom Werbepplatzverkäufer zum Vermarkter von qualifizierten Zielgruppenzugängen.
Konsequenzen: Erhöhung der Wertschöpfung, Erhöhung des kundenindividuellen Services, Schaffung neuer Werbeformen und -formate

Alle genannten Veränderungen betreffen nicht nur Strategie, Organisation oder Technik, sondern vor allem die Mitarbeiter. Diese sollten im Mittelpunkt eines jeden CM-Prozesses stehen und somit einen entsprechenden Stellenwert bei der Wahl der Methoden bekommen.

Vorgehen: Top down oder Bottom up?

Grundsätzlich stellen sich für einen CM-Prozess drei Kernfragen:

1. Ziele, Strategien, Themen: Was muss verändert werden?
2. Methodik und Vorgehensweise: Wie soll verändert werden?
3. Personal- und Organisationsentwicklung: Wer soll sich verändern (und wer verändert)?

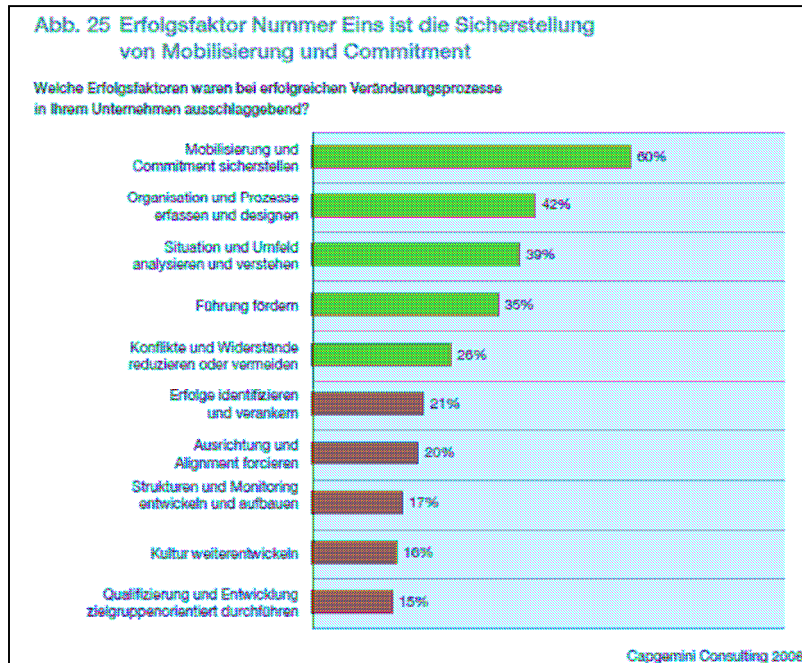
Beim Thema zwei, der Methodik also, zeichnet sich in jüngster Zeit ein Paradigmen-Wechsel ab: Wurde das CM jahrelang eher von einem basisdemokratisch geprägten „Bottom up“-Denken dominiert, bekommen nun „Top down“-Verfahren wieder mehr Akzeptanz. Die beiden Ansätze unterscheiden sich grundsätzlich (nach Gabler Wirtschaftslexikon):

- „Weicher“, evolutionärer Ansatz: Mit Hilfe der Organisationsentwicklung auf Basis eines „Harmoniepostulats zwischen den Zielsetzungen des Unternehmens und den betroffenen Mitarbeitern“ als „partizipativer Prozess der Unternehmensentwicklung“
- „Harter“, revolutionärer Ansatz: Corporate oder Business Transformation durch Reengineering stellt alle Bereiche zur Disposition und macht Vorgaben

Ursache für diesen grundlegenden Methodenwandel ist, dass die Notwendigkeit des Wandels nicht von allen Mitarbeitern erkannt wird bzw. dass Betroffene den Wandel nicht wollen, z.B. wenn Ihr Arbeitsplatz direkt betroffen sein könnte. Diese Erkenntnisse haben sich auch schon in den Verlagen durchgesetzt, wobei hier schon immer eher der Top down-Ansatz verfolgt worden ist. Empfehlenswert ist aus unserer Sicht ein Mittelweg, bei dem die Unternehmensleitung klare Vorgaben macht und gleichzeitig die Mitarbeiter in den Transformationsprozess so weit wie möglich einbezieht.



Beim Change Management wird mit einer Vielfalt von Methoden gearbeitet, von denen die meisten jedoch eher unbekannt sind. Das Instrumentarium reicht von Klassikern wie Weiterbildung und Workshops bis zu eher selten eingesetzten Mittel wie Lernlandkarten oder Unternehmenstheater.



Welche Methoden auch immer angewendet werden, der Erfolg hängt wesentlich von einem klaren Commitment des Managements und einer sauberen Analyse von Organisation, Prozessen und des Umfeldes (v.a. Markt, Wettbewerb und Kunden) ab. Ein nicht erfolgreicher CM-Prozess jedenfalls kann „teuer werden“. Folgen sind laut Studie: Ineffizientes Arbeiten durch fehlende Informationen und ein bewusstes Agieren gegen die Veränderung.

CM ist eine Führungsaufgabe und ein unentbehrliches Instrument für die Umsetzung zukunftsweisender Transformationsprozesse. Je gezielter und bewusster es eingesetzt wird,

um so größer wird der Erfolg sein, nicht nur für das angestrebte Einzelziel, sondern für das gesamte Unternehmen.

Hinweise:

Die zitierte Studie von Cap Gemini kann kostenlos downgeloaded werden unter:

www.de.capgemini.com/m/de/tl/Change_Management-Studie_2008.pdf.

Zum Thema können Sie einen Vortrag, gehalten von mir am 15.10.2008 zur Eröffnung vom Forum Innovation, kostenlos per Mail (ehrhartd.heinold@hspartner.de) anfordern.

Bewusstes Veränderungsmanagement als Erfolgsfaktor

Christian Kohl ist Project Manager Electronic Publishing bei der Verlagsgruppe Walter de Gruyter und begleitet den Wandel zu einem digitalen Medienunternehmen aktiv mit. Im folgenden Interview beschreibt er, welche Herausforderungen Verlage durch Change Management bewältigen können und welche zentralen Erfolgsfaktoren es gibt.

Wenn ein traditioneller Verlag sich konsequent in Richtung Electronic Publishing orientieren will - was sind dann nach Ihrer Meinung die größten Herausforderungen?

Die größten Herausforderungen sind in zufälliger Reihenfolge:

- Bestehende Hierarchien: Wie können die vorhandenen Machtverhältnisse und Zuständigkeitsbereiche so organisiert werden, dass effizientes Arbeiten möglich ist? Leider (oder zum Glück?) kann ein Geschäftsführer nicht einfach per Dekret einen Schalter umlegen und Mitarbeiter X tut auf einmal glücklich etwas anderes als in den 10 Jahren zuvor. Genau das wird aber anscheinend manchmal erwartet.
- Angst vor scheinbar nicht kalkulierbaren Risiken: Da im Elektronischen Publizieren Erfahrungswerte noch dünn gesät sind bzw. vorwiegend negative Erfahrungen, vor allem natürlich



aus der Musikindustrie, in den Köpfen sitzen, scheuen viele die Risiken, was natürlich auch die Erfolgchancen und die Innovationsfähigkeit mindert.

- Fehlende Erfahrung/Kompetenz im Umgang mit schnellen Veränderungen: Sowohl die technischen als auch die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ändern sich viel schneller als früher. Dadurch steigen die Anforderungen an ein Unternehmen, es muss schneller, flexibler reagieren, es muss in der Lage sein, zum richtigen Zeitpunkt den Paradigmenwechsel zu vollziehen.

Es geht also nicht nur um Technologie, Datenformate und Geschäftsmodelle - sondern auch um eine Veränderung in den Köpfen der Beteiligten?

Genau. Ich würde sogar wo weit gehen und sagen: Für Technologien und Datenformate gibt es inzwischen genügend Dienstleister, Erfahrungen und Praxisbeispiele. Das ist keine Zauberei mehr. Geschäftsmodelle haben sich inzwischen, zumindest im Bereich Academic Publishing, ebenfalls schon einige herauskristallisiert. Dass diese sich ändern und man sich ggf. anpassen muss, steht außer Frage, man fängt jedoch nicht bei Null an. Das eigentliche Problem sind meines Erachtens die Änderungen in den Organisationen.

Welche Rolle spielt bei diesem Wandel "Change Management", also die bewusste Veränderung von Prozessen und Einstellungen?

Da eine Veränderung von Prozessen und Einstellungen eine notwendige Voraussetzung für den Erfolg eines - wie auch immer gearteten - Electronic Business ist, ist ein bewusstes Steuern dieser Änderungen ein sehr wichtiger Erfolgsfaktor. Nur so kann eine Organisation Reibungsverluste minimieren. Gerade in Zeiten, wo ohnehin der Kostendruck steigt und der Markt schrumpft, darf die Organisation sich keine Effizienzverluste "im Inneren" leisten.

Wie sollte ein Change Management-Prozess durchgeführt werden, damit er erfolgreich wird?

Ein Patentrezept habe ich leider auch nicht, sonst wäre ich sicherlich Unternehmensberater. ;-) Grundsätzlich denke ich aber, dass solche Prozesse schwer "verordnet" werden können. Ziele, Anstöße, Impulse können sicherlich von oben kommen, für die Umsetzung braucht man aber Überzeugung statt Gehorsam. Die Zielsetzung muss überzeugend vermittelt werden, die Mitarbeiter müssen, zumindest zu großen Teilen, daran glauben, dass das Ziel wirklich sinnvoll ist. Ferner braucht es auch eine überzeugende Strategie zur Zielerreichung, die ebenfalls transparent gemacht werden muss.

Erfolgreicher Wandel muss meiner Meinung nach immer aus der Mitte der Organisation kommen. Was gleichzeitig das größte Problem ist: Oft ist die Mitte wegrationalisiert oder so stark operativ tätig, dass dafür keine Zeit bleibt. Erfolgreiches Änderungsmanagement bedeutet vor allem viel zu kommunizieren, immer wieder mit den Kollegen zu sprechen - alles auf den ersten Blick sehr unproduktive Dinge Wenn dann noch mehrere Standorte hinzukommen, wird es schon recht aufwendig. Im Prinzip muss die "Managementphilosophie" des Unternehmens so etwas zulassen oder man braucht zumindest einen "Sponsor" in den oberen Etagen.

Wer sollte einen solchen Prozess initiieren? Und wie sollte er am besten organisiert werden?

Es gibt meiner Meinung nach zwei Möglichkeiten, einen solchen Prozess zu initiieren. Entweder aus der Mitte heraus, mit entsprechendem Backing von oben, mindestens aber einem "Sponsor" in der Leitungsebene. Oder aber von oben, wenn die Leitungsebene ein Ziel, eine Strategie hat und auf mittlerer Ebene die Leute aussucht, die dabei helfen können. In jedem Fall steht auch hier wieder Überzeugung im Vordergrund, egal ob von unten nach oben oder umgekehrt. Was die Organisation eines solchen Prozesses betrifft: Sicherlich gehören regelmäßige Überprüfungen der Parameter dazu, damit man auf veränderte Rahmenbedingungen reagiert und nicht blindlings einem vielleicht schon überholten Ziel hinterherläuft. Man kann hier viel aus dem Projektmanagement übernehmen, Review-



Meetings, Post-mortem Analysen etc. Wichtig finde ich vor allem eine Risikobewertung und laufende Aktualisierung derselben.

Wagen Sie mal einen Ausblick: Wo stehen Verlage in drei Jahren in Bezug auf die Digitalisierung Ihres Geschäftes?

Wer in drei Jahren keine digitalen Geschäfte hat/machen kann, wird kaum überleben können. Ausnahmen bestätigen immer die Regel, es gibt auch heute noch Vinyl und zugehörige Abspielgeräte, aber außerhalb sehr kleiner Nischen ist Online Pflicht. Das heißt nicht, dass in drei Jahren niemand mehr ohne Onlinegeschäft überleben kann. Vielleicht werden es auch fünf oder acht Jahre. Aber wer nicht spätestens jetzt beginnt, die Grundlagen zu legen, dürfte meiner Ansicht nach verloren haben. Das gilt für die gesamte Prozesskette: Nur wenn der komplette Lebenszyklus des Produkts weitgehend standardisiert und digital ist, sind effiziente Prozesse möglich. Nur dann bleiben die Produktionskosten tragbar und nur dann ist der Verlag flexibel und schnell genug, um auf neue oder veränderte Anforderungen reagieren zu können. Die Verlage müssen in den nächsten Jahren den Wandel vom Buchdrucker und Distributor hin zu Medienunternehmen schaffen. Die größeren Häuser machen es ja bereits vor. Wenn Paid Content als Einnahmequelle wegfällt oder zumindest schrumpft, müssen eben andere Geschäftsfelder erschlossen werden, ich denke hier vor allem an Services und Diversifizierung in Maßen.
