



Themen dieser Ausgabe:

- **Arbeitsabläufe und Entscheidungsstrukturen optimieren**
- **Profiling – ein neues Verfahren für Personalentwicklung und Mitarbeiterauswahl**
- **Unsere Aktivitäten auf der Frankfurter Messe**

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

Arbeitsabläufe und Entscheidungsstrukturen optimieren

Von Ehrhardt F. Heinold

Termindruck, Arbeitsüberlastung und eine daraus resultierende Unzufriedenheit der Mitarbeiter sind in vielen Verlagen alltägliche Erfahrung. Hinzu kommt oft eine Unzufriedenheit mit den internen Arbeitsabläufen, vor allem den Entscheidungsprozessen. Manche fühlen sich nicht gut genug informiert, andere klagen über zu viele Meetings. In einer solchen Situation lohnt die Überprüfung der Arbeits- und Entscheidungsabläufe.

Wie jeder Verbesserungsprozess sollte auch hier am Anfang eine Situationsanalyse stehen – und zwar eine ehrliche. Voraussetzungen dafür sind:

- Eine offene Kommunikationskultur, und zwar bei den Mitarbeitern und bei der Verlagsleitung. Interne Arbeitsabläufe zu hinterfragen bedeutet auch, Gewohnheiten, aber auch Einflussbereiche zu verändern.
- Bereitschaft (und genügend Zeitkapazitäten) der Mitarbeiter, sich am Prozess zu beteiligen und auch Verantwortung in Projektgruppen zu übernehmen.

Die Bestandsaufnahme sollte folgende Fragen beantworten:

- Warum sind wir mit der Situation unzufrieden?
- In welchen Bereichen sehen wir Verbesserungsbedarf?
- Welche Arbeitsabläufe gibt es und wie sind diese gestaltet?
- Wie sehen die Entscheidungsprozesse aus? Wer entscheidet wann was mit wem?

Ein erster Effekt dieser Bestandsaufnahme ist, dass die Beteiligten Konsens über den Status quo erzielen, denn in der Praxis zeigt sich immer wieder, dass die Realität nicht mit den Vorstellungen übereinstimmt. Konkrete Beispiele: Die Zahl und Zusammensetzung der Meetings entspricht nicht den Vorgaben, Entscheidungen werden informell „auf dem Flur“ durch die Geschäftsleitung getroffen etc.

Ein typischer Arbeitsablauf ist die Entstehung eines Buchtitels. Hier sollte ein Ablaufdiagramm erstellt werden, das alle wesentlichen Stationen bis zur Veröffentlichung zeigt, und zwar jeweils aus Sicht der beteiligten Bereiche (Programm, Herstellung, Marketing, Vertrieb, Presse, Geschäftsleitung).



Die Ideenphase

Die Bestandsaufnahme dient dann als Grundlage für die Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen. Zentrale Fragen sind hier:

- Wie können Arbeitsabläufe optimiert werden?
- Wie können, damit einhergehend, Entscheidungsabläufe und –strukturen verbessert werden?
- Welche Mitarbeiter sind von den Veränderungen betroffen und wie können diese in den Prozess einbezogen werden?

Eine Verbesserung der Situation wird nur dann möglich sein, wenn die Beteiligten von Beginn an in den Prozess einbezogen werden. Deshalb sollten entsprechende Arbeitsinstrumente wie Workshops und Projektgruppen eingesetzt werden. Wichtig ist auch, einen Gesamtprojektleiter zu benennen, der den Fortgang des Projektes im Blick hat und bei Terminüberschreitungen oder auch Problemen in einzelnen Gruppen interveniert. Dieser ist auch für eine einheitliche und nachvollziehbare Dokumentation der Projektergebnisse verantwortlich. Bewährt hat sich auch der Einsatz eines externen Projektbegleiters, der an zentralen Punkten wie Projektstart, Projektcheck und Projektabschluss hinzugezogen wird, um als „Neutraler“ Diskussionen zu ermöglichen, Ergebnisse zu hinterfragen oder auch in schwierigen Situationen als Vermittler / Moderator zu fungieren.

Die erarbeiteten Verbesserungen sollten ausprobiert werden, denn nicht alles, was auf dem Papier schlüssig aussieht, funktioniert in der Praxis. In dieser Phase werden die neuen Abläufe umgesetzt, um Erfahrungen zu sammeln. Schließlich sollten die Neuerungen endgültig festgelegt werden.

Projektabschluss und Umsetzung

Wichtig ist ein Projektabschluss, der das Ende des Projektes für alle Beteiligten sichtbar dokumentiert. Dies könnte z.B. in Form eines Workshops geschehen, auf dem das Gesamtergebnis noch einmal dokumentiert und verabschiedet wird.

Eines jedoch sollte niemand von einem solchen Projekt erwarten: ein Ergebnis, das sich nicht mehr verändert. Jeder Verlag ist ein lebendiges Gebilde, und nur wer sich ändert, bleibt sich treu.

Unsere Beratungsleistungen im Bereich Organisationsentwicklung

Wenn Sie Ihre Arbeitsabläufe optimieren wollen, unterstützen wir Sie gerne dabei, z.B. durch Mitwirkung bei der Bestandsaufnahme, Projektmoderation oder Projektgruppencoaching. Gerne erstellen wir Ihnen ein unverbindliches Angebot: info@hspartner.de.

Profiling – ein neues Verfahren für Personalentwicklung und Mitarbeiterauswahl

Von Bernd Bangert, bb@profilesinternational.de, PROFILES GmbH

Gerade in Krisenzeiten kommt es darauf an, im verstärkten Wettbewerb zu bestehen. Der Faktor Mensch ist die wichtigste Ressource einer jeden Firma und gleichzeitig stellt er den "strategischen Erfolgsfaktor" dar.

Eine große Studie des renommierten Gallup Instituts brachte folgende Ergebnisse: "Auf den ersten Blick haben die erfolgreichsten Manager kaum etwas gemeinsam. Es sind die unterschiedlichsten Typen, die ihre jeweiligen Ziele auf unterschiedlichste Art und Weise verfolgen. Tatsächlich gibt es aber doch eine - alles entscheidende - Gemeinsamkeit: Sie brechen alle Regeln, die bislang als anerkanntes Führungswissen gelten - und das ständig!"



Was machen die weltbesten Manager anders?

- Sie bevorzugen bestimmte Mitarbeiter gegenüber anderen.
- Sie glauben nicht, dass jeder Mitarbeiter trotz richtiger Förderung alles erreicht.
- Sie setzen nur wenig auf fachliche Qualifikationen, wenn sie Talente suchen.

Denn: Mitarbeiterauswahl, Mitarbeitermanagement und deren Effekte bezüglich Zufriedenheit und Erfüllung am Arbeitsplatz sind der Schlüssel zum Erfolg. Das Ergebnis sind zufriedene und leistungsstarke Mitarbeiter und ein erfolgreiches Unternehmen. Von zeitgemäßem Management hängt es ab, wie lange ein Mitarbeiter in einem Unternehmen bleibt, und wie produktiv er in dieser Zeit arbeitet.

Das Ziel: Die richtigen Mitarbeiter

Wie aber können wir diese Ergebnisse erreichen? Wie hinter die Stirn des Kandidaten schauen, der oftmals selbst nicht genau weiß, wo seine Stärken liegen? Und sind die Stärken eines Menschen für die Stelle überhaupt wichtig und richtig?

Bevor wir versuchen, diese Frage zu beantworten, lassen Sie mich festhalten, warum manches Mal Menschen nicht das leisten, was man von ihnen erwartet:

1. Wissen fehlt, d.h. für die Stelle fehlt das entsprechende Fachwissen. Der Mitarbeiter hat keine entsprechende Ausbildung oder er ist nie richtig eingearbeitet worden.
2. Ressourcen fehlen, d.h. Geld, Zeit, Technik etc., die er braucht, um die Aufgaben zu erfüllen, sind nicht vorhanden.
3. Er verfügt nicht über die mentalen Fähigkeiten für diese Position, d.h. wenn es um Aufgaben oder Ansprüche in der Stelle geht, ist er oder sie mental unter- oder überfordert.
4. Seine berufliche Motivation ist nicht der Stelle entsprechend, d.h. er hat z.B. die mentale Fähigkeit, mit Zahlen exzellent umzugehen, aber in Wirklichkeit will er sich überhaupt nicht im Bereich Finanzen und Verwaltung tummeln.
5. Die Verhaltensstärken in Bezug zur Aufgabe sind nicht ausgeprägt, d.h. seine Verhaltensstärken sind hier fehl am Platz, woanders wäre er besser eingesetzt.

Die ersten beiden Punkte müssen im Unternehmen geklärt und abgebildet werden. Die Punkte 3-5 können durch qualitative strukturierte Interviews nur zum Teil erfasst werden. Um die Sachverhalte zu optimieren und objektiver darzustellen, brauchen wir gründliche, zuverlässige und einfach anzuwendende Führungsinstrumente.

Ein solches Führungsinstrument ist "The Profile". Was verbirgt sich dahinter?

"The Profile" ist ein Online-Verfahren, das die Stärken einer Person in den oben genannten Punkten misst, z.B. mentale Fähigkeiten, berufliche Interessen und Verhaltensstärken. "The Profile" hat zwei Teile: das Anforderungsprofil an eine Position und die Person. Das Anforderungsprofil wird durch folgende Methoden definiert:

1. durch ein theoretisches Anforderungsprofil,
2. durch Benchmark mit Leistungsträgern auf einer vergleichbaren Position,
3. durch Abgleich mit dem Profil des besten Mitarbeiters auf dieser Position.

Im nächsten Schritt führt der Kandidat oder der Mitarbeiter den "The Profile"-Test durch. Durch die Onlineauswertung wird ein Deckungsbild erstellt mit den für diese Position wichtigsten Kriterien:

- Mentale Fähigkeiten: Kann er die Arbeit machen?
- Berufliche Interessen: Will er die Arbeit machen?
- Verhaltensmerkmale: Wie wird er die Arbeit durchführen?

Es werden mehrere Berichte erstellt: Eine Job-Match Grafik, ein Interviewleitfaden für das Einstellungsgespräch so wie ein Coachingbericht zur Führung und Entwicklung des Mitarbeiters.



Dieses Online-Verfahren ist in 20 Sprachen nutzbar und deshalb auch für international arbeitende Unternehmen ein ideales Instrument um Leistung zu erzeugen, zu sichern und zu steigern.

Unternehmer und Führungskräfte setzen dieses Profiling-Instrument in Deutschland seit drei Jahren aus folgenden Gründen ein:

- Sie wollen die Produktivität der Mitarbeiter erhöhen.
- Sie wollen einen effektiveren Einsatz des Humankapitals.
- Sie wollen die Qualität ihrer Entscheidungen verbessern.
- Sie wollen die Kosten massiv vermeiden, die durch Fehleinstellungen entstehen.

In Bezug auf Führung las ich neulich einen interessanten Satz: "Man erzieht durch das, was man sagt; mehr noch durch das, was man tut; am meisten aber durch das, was man ist." Nun, ich glaube, wenn man weiß, wer man ist, wird man auch besser das tun, was man tun soll und effektiver darüber reden, was man erreichen will.

Die *PROFILES GmbH* (www.profilesinternational.de) ist unser Kooperationspartner. Über das „The Profiles“-Verfahren können Sie sich während der Frankfurter Buchmesse an unserem Messestand (4.2, C 411) informieren. Bitte vereinbaren Sie vorab einen Termin (info@hspartner.de).

Unser Aktivitäten auf der Frankfurter Messe

Die Frankfurter Buchmesse kommt – und Sie haben vielfältige Gelegenheiten, uns dort zu sehen, zu hören und zu treffen.

- Wir sind wieder mit einem **Stand** vertreten (4.2, C 411). Gerne können Sie uns dort besuchen – am besten vereinbaren Sie vorab einen Termin (info@hspartner.de). Wir freuen uns auf Sie! An unserem Stand können Sie sich auch über den Studiengang Verlagsproduktion der HTWK Leipzig informieren, da Ulrich Spiller dort ab dem Wintersemester eine Vertretungsprofessur übernehmen wird.
- Bereits zum dritten Mal organisieren wir im Auftrag der Frankfurter Buchmesse das **Forum Innovation** (Standort: 4.2, B 425). Dort erwarten Sie von Mittwoch bis Freitag 23 Vorträge und Podiumsdiskussionen zum Thema „Publishing Solutions“. Innovative Fallbeispiele zeigen, welche Entwicklungen es in den Bereichen E-Publishing, Content Management und Content Vermarktung gibt. Hier einige Themenbeispiele:
 - Neue XML-Dienstleistungen: Mehr Arbeitskomfort in Lektorat und Herstellung – ohne Mehrkosten
 - Intelligente Konvertierung von PDF zu XML
 - Entdecken Sie Google Print
 - Die Zielgruppe im Visier: One-to-one-Marketing mit QuarkXPress 6.5
 - Öffentliche Förderung von Bibliotheksprojekten – Entwicklungsschub oder Groschengrab?
 - Strategische Nutzung von Verlagsinhalten: Wer braucht heute noch ein CMS?
 - Deutscher Markt für elektronische Informationsdienste: Die Offensive der Global Player
 - Weblogging – Neue Informationskultur oder Infomüll im Cyberspace?

Das vollständige Programm finden Sie auf unserer Website www.hspartner.de.

- Zum ersten Mal findet die „**PresseMesse**“ statt (Standort: 4.2, D 438). Sie bietet eine neue Plattform für das Vertriebsmarketing und die Abonentengewinnung der Zeitungs- und Zeitschriftenverlage. Ulrich Spiller hält dort am Donnerstag, den 20.10.2005, um 11.30 Uhr einen Vortrag zum Thema „Medienkonvergenz - bleibt da noch Platz für Printprodukte?“. Weitere Informationen finden Sie auf der Website www.pressemesse.de.



HSP-Newsletter Ausgabe September 2005

- Ebenfalls zum ersten Mal findet das „**Forum Verlagsherstellung**“ von Mittwoch bis Freitag statt (Standort: 4.0, D 1350). Es bietet unter dem Motto „Perspektiven der Verlagsherstellung 2005. Strategien. Prozesse. Produktion“ Vorträge und Podiumsdiskussionen. Ehrhardt F. Heinold moderiert dort am Freitag, den 21.10.2005, von 09.30 – 11.00 Uhr ein Diskussionsforum zum Thema „**Herausforderung Wertschöpfungskette**“ und hält auch die Key-Note. Teilnehmer sind Mirza Hayit, WRS Verlag/Haufe Mediengruppe, Dr. Rüdiger Schmidt, Bosch-Druck GmbH, Urban Meister, Gräfe und Unzer und Ralph Kissner, Six Offene System GmbH. Weitere Informationen finden Sie auf der Website www.print-media-forum.de.
-