

---

# **Change Management in Fachverlagen**

## **Am Beispiel Einführung eines Redaktionssystems**

***Vorstellung der Studienergebnisse***

# Agenda

---

- Herausgeber
- Autorenteam
- Motivation und Zielsetzungen
- Change Management und Redaktionssysteme:  
Theoretischer Rahmen
- Fallstudien
- Erfolgsfaktoren

# Autorenteam

---

- Herausgeber:  
Verein Deutsche Fachpresse
- Autoren:  
Ehrhardt F. Heinold und PD Dr. Svenja Hagenhoff
- Co-Autorinnen:  
Simone Pfahler, Marie Schulte, Stefanie Sohn  
(Studentinnen Universität Göttingen): Theorierahmen,  
Fallstudien
- Unter Mitarbeit von:
  - Vitus Graf, Ludger Simon (Kommission Herstellung, Fallstudien)
  - Olaf Wendenburg, Ken Fouhy

---

# Motivation und Zielsetzungen

Wozu diese Studie?

# Statements von Herstellungsleitern



„Erst im weiteren Verlauf bei späteren Teilprojekten wurde deutlich, dass entscheidende Erfolgsfaktoren neben dem Projektmanagement nicht in unserem Fokus lagen. Daraufhin haben wir die Projekte stärker unter der Perspektive eines Change Prozesses betrachtet.“

*Ludger Simon*

„Bezogen auf die vier Wirkungsebenen Technik, Kultur, Ablauf, Organisation sind nach unserer Einschätzung alle Bereiche durch das Projekt in hohem Maße betroffen.“

*Olaf Wendenburg*



„Dass das Projekt einen Change Prozess bedingte, war allen bewusst und geplant. Die Tragweite der Veränderung wurde schlussendlich unterschätzt.“

*Vitus Graf*



# Warum das Beispiel Redaktionssystem-Einführung?

---

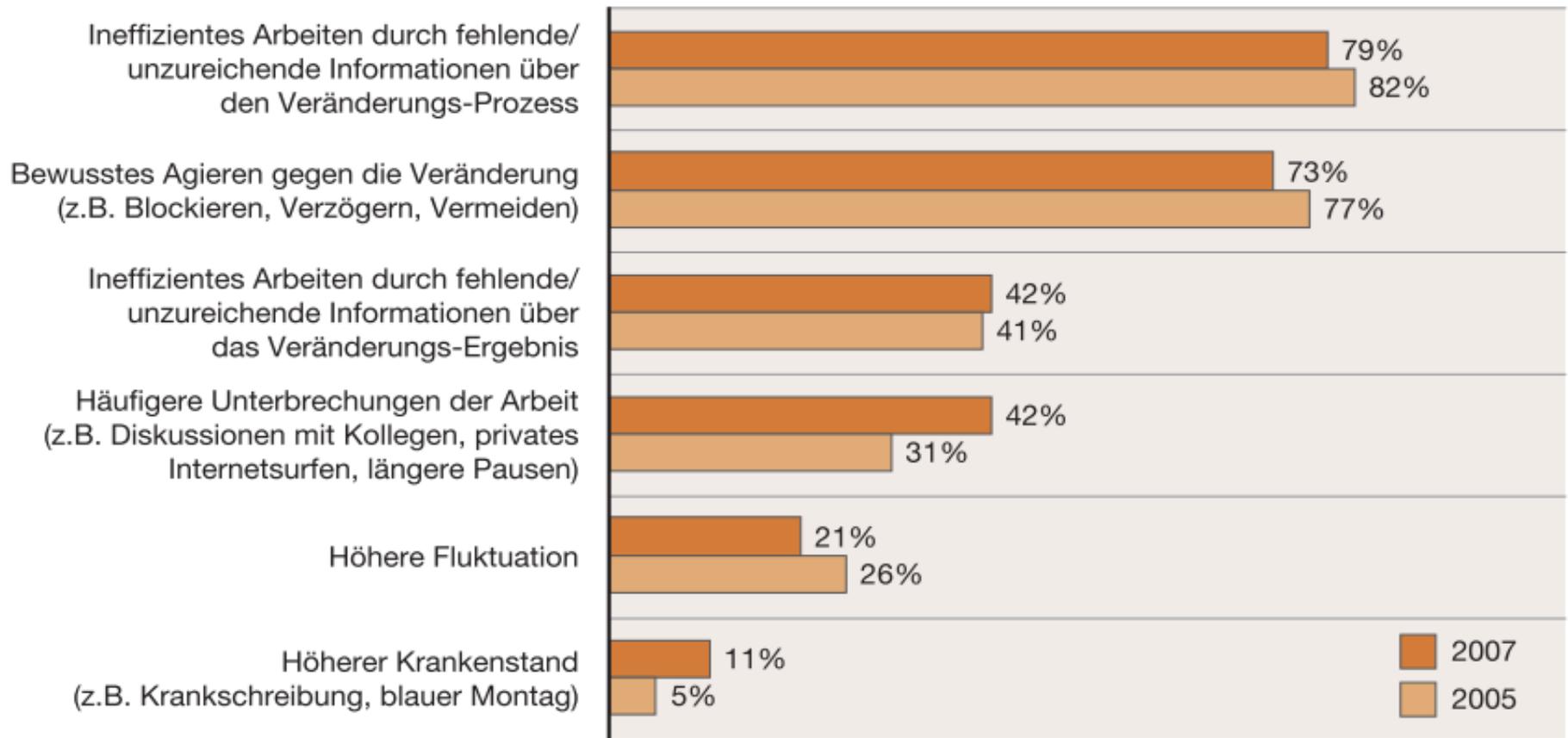
- Die Einführung eines Redaktionssystems ist eine **vermeintlich rein technische Veränderung**.
- **Ziele der Einführung** sind oft nicht technische Verbesserungen, wie z. B. Workflow-Optimierung, sondern auch **allgemeine geschäftliche Ziele** wie neue Produkte und neue Geschäftsmodelle.
- Fachverlage sind „**people business**“!

# In Verlagen sind viele Bereiche betroffen

- In Fachverlagen sind von der Einführung **viele Bereiche** betroffen...
- ...und in den Bereichen arbeiten **Menschen**:
- Redaktion / Lektorat
- Herstellung / Grafik
- IT
- Werbung
- Vertrieb
- Anzeigen
- Controlling
- Geschäftsleitung
- Personalabteilung
- Dienstleister

# Negative Effekte

Welche negativen Effekte treten Ihrer Meinung nach besonders häufig auf, wenn das Thema Change Management in Unternehmen vernachlässigt wird?



Mehrfachnennungen möglich

# Zielsetzung und Aufbau der Studie

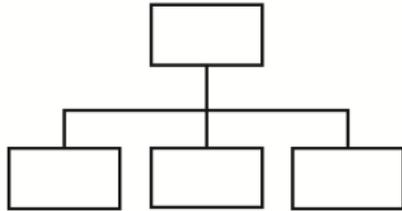
- Die Studie untersucht, welche **Auswirkungen** die Einführung von Redaktionssystemen in Fachverlagen hervorruft – und wie Fachverlage mit diesen **Wirkungen** umgehen.
- Die Studie besteht aus **zwei Bereichen**:
  - Im ersten Teil wird ein auf Fachverlage und die Einführung von Redaktionssystemen abgestimmter **Analyserahmen** entwickelt.
  - Im zweiten Teil wird dieser Analyserahmen auf **zwei Fallbeispiele** angewandt.

---

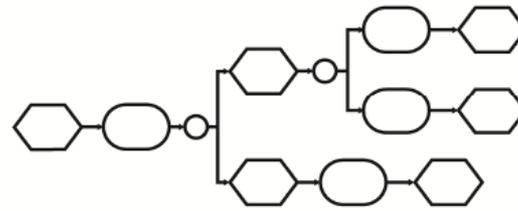
# Analyserahmen

# Die vier Wirkungsebenen

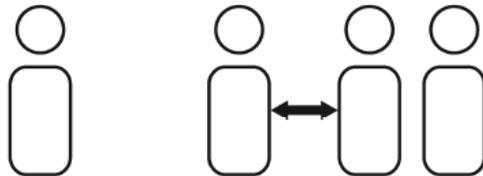
Aufbauorganisation



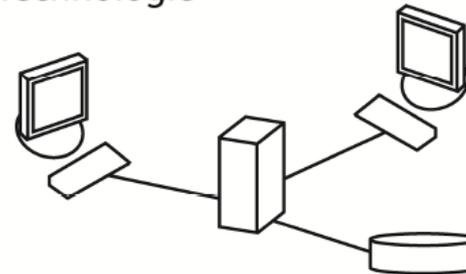
Ablauforganisation



Kultur

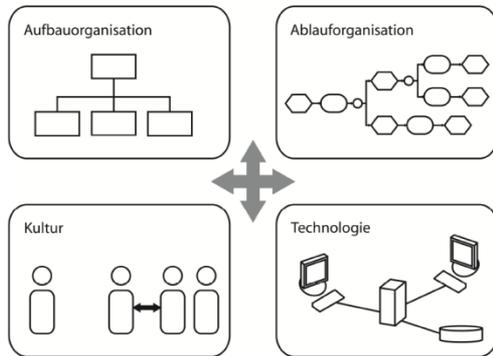


Technologie



Quelle: in Anlehnung an Stolzenberg/Heberle (2009), S. 2

# Change Management Ansätze



Change Management ist nicht eindeutig definiert.

Change Management kann als Oberbegriff für verschiedene Gestaltungsansätze verstanden werden.

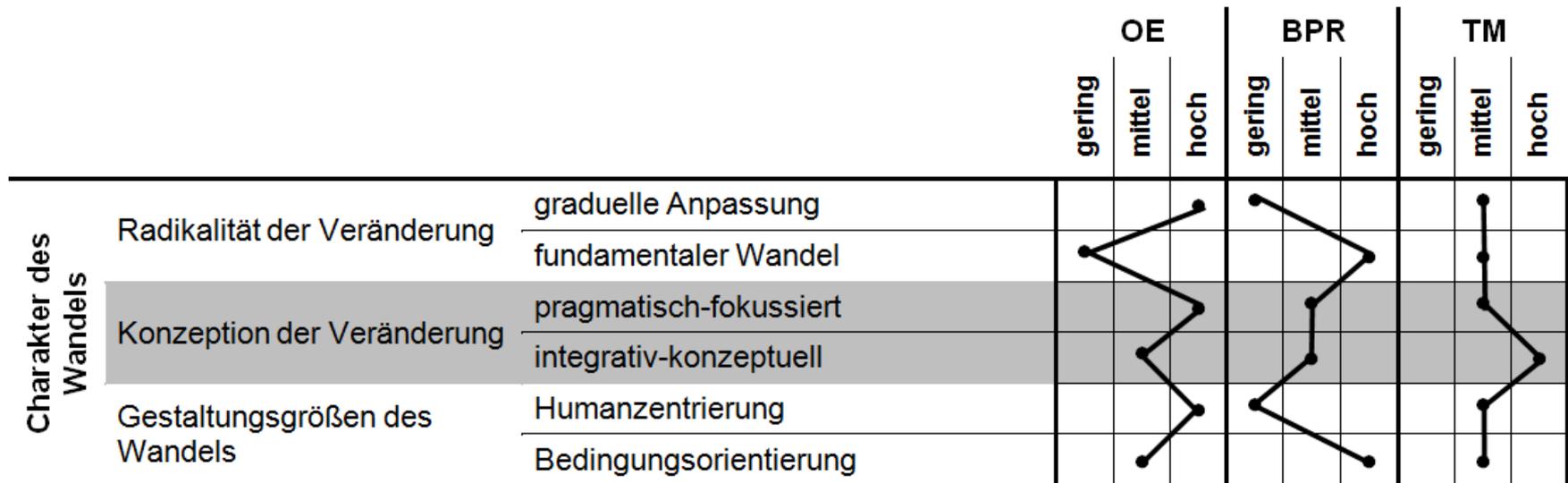
- Organisationsentwicklung (OE)
- Business Process Reengineering (BPR)
- Transformationsmanagement (TM)

# Unterscheidungsmerkmale

---

- Charakter des Wandels
- Planung und Steuerung des Wandels
- Beratungsverständnis
- Einbezug Betroffener

# Charakter des Wandels



# Planung und Steuerung des Wandels

|                                   |                                  |                             | OE     |        |      | BPR    |        |      | TM     |        |      |
|-----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|--------|--------|------|--------|--------|------|--------|--------|------|
|                                   |                                  |                             | gering | mittel | hoch | gering | mittel | hoch | gering | mittel | hoch |
| Planung und Steuerung des Wandels | Flexibilität der Planung         | rollende Planung            |        |        | ●    | ●      |        |      |        | ●      |      |
|                                   |                                  | linear-sequentielle Planung | ●      |        |      |        |        | ●    |        |        |      |
|                                   | Art der Zielsetzungen            | Zieloffenheit               |        |        | ●    | ●      |        |      |        | ●      |      |
|                                   |                                  | Zielfokussierung            | ●      |        |      |        |        | ●    |        |        |      |
|                                   | Tempo des Wandels                | gemäßigte Beschleunigung    |        |        | ●    | ●      |        |      |        | ●      |      |
|                                   |                                  | starke Beschleunigung       | ●      |        |      |        |        | ●    |        |        |      |
|                                   | Anlage des Wandels über die Zeit | langfristig-kontinuierlich  |        |        | ●    | ●      |        |      |        | ●      |      |
|                                   |                                  | einmalig-temporär           | ●      |        |      |        |        | ●    |        |        |      |

# Beratungsverständnis

|                                   |   | OE   |        |      | BPR    |        |      | TM     |        |      |  |
|-----------------------------------|---|--|--------|------|--------|--------|------|--------|--------|------|--|
|                                   |   | gering                                     | mittel | hoch | gering | mittel | hoch | gering | mittel | hoch |  |
| <b>Beratungs-<br/>verständnis</b> | Gegenstand der Beratung                     | Prozessberatung                            |        |      | ●      | ●      |      |        | ●      |      |  |
|                                   |   | Fachberatung                               | ●      |      |        |        |      | ●      |        | ●    |  |
|                                   | Verortung der<br>Entscheidungsverantwortung | betriebliche<br>Entscheidungsverantwortung |        |      | ●      | ●      |      |        |        | ●    |  |
|                                   |   | beraterische<br>Entscheidungsverantwortung | ●      |      |        |        | ●    |        | ●      |      |  |
|                                   | Anpassungsgrad der<br>Vorgehensweise        | angepasste                                 |        |      | ●      | ●      |      |        | ●      |      |  |
|                                   |   | standardisierte                            | ●      |      |        |        | ●    |        | ●      |      |  |

# Einbezug Betroffener

|                             |                              |                   | OE     |        |      | BPR    |        |      | TM     |        |      |
|-----------------------------|------------------------------|-------------------|--------|--------|------|--------|--------|------|--------|--------|------|
|                             |                              |                   | gering | mittel | hoch | gering | mittel | hoch | gering | mittel | hoch |
| <b>Einbezug Betroffener</b> | Partizipationsgrad           | partizipativ      |        |        | ●    | ●      |        |      |        | ●      |      |
|                             |                              | machtorientiert   | ●      |        |      |        | ●      |      |        | ●      |      |
|                             | Art der Analyse und Diagnose | Selbstbeurteilung |        |        | ●    | ●      |        |      |        | ●      |      |
|                             |                              | Fremdbeurteilung  | ●      |        |      |        | ●      |      |        | ●      |      |

---

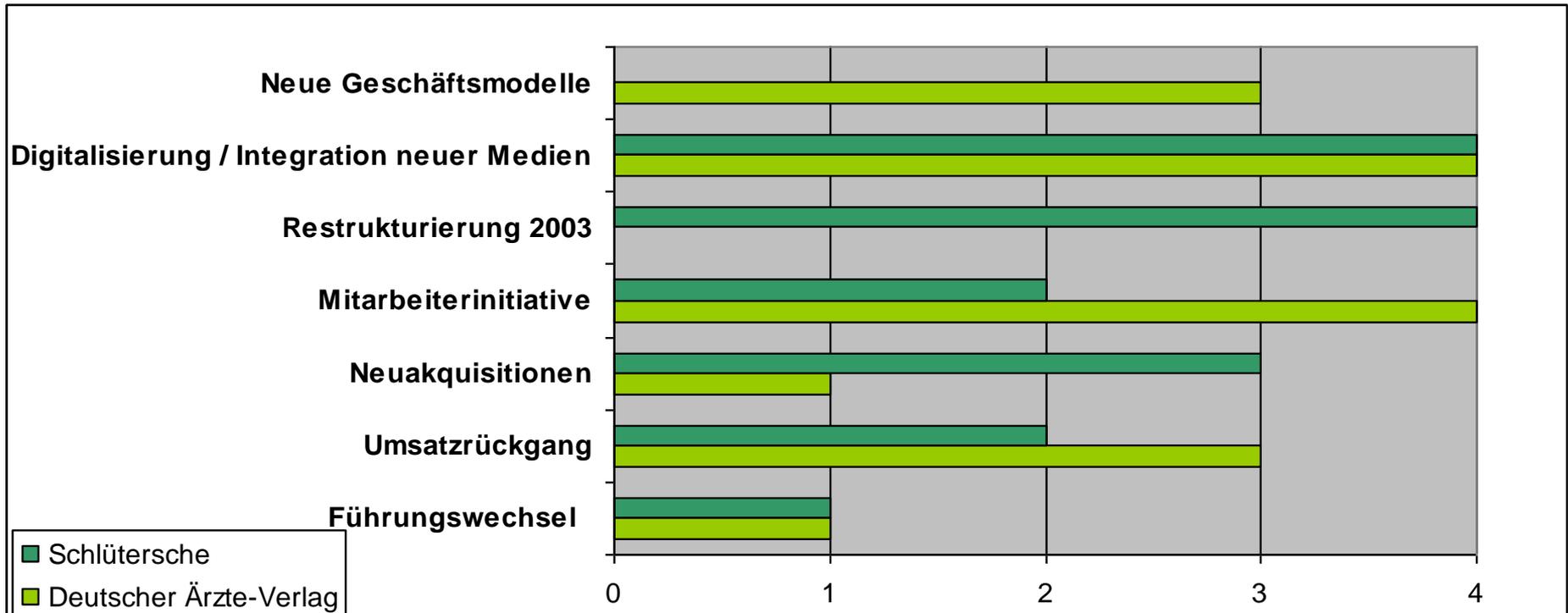
# Fallbeispiele

# Methodik

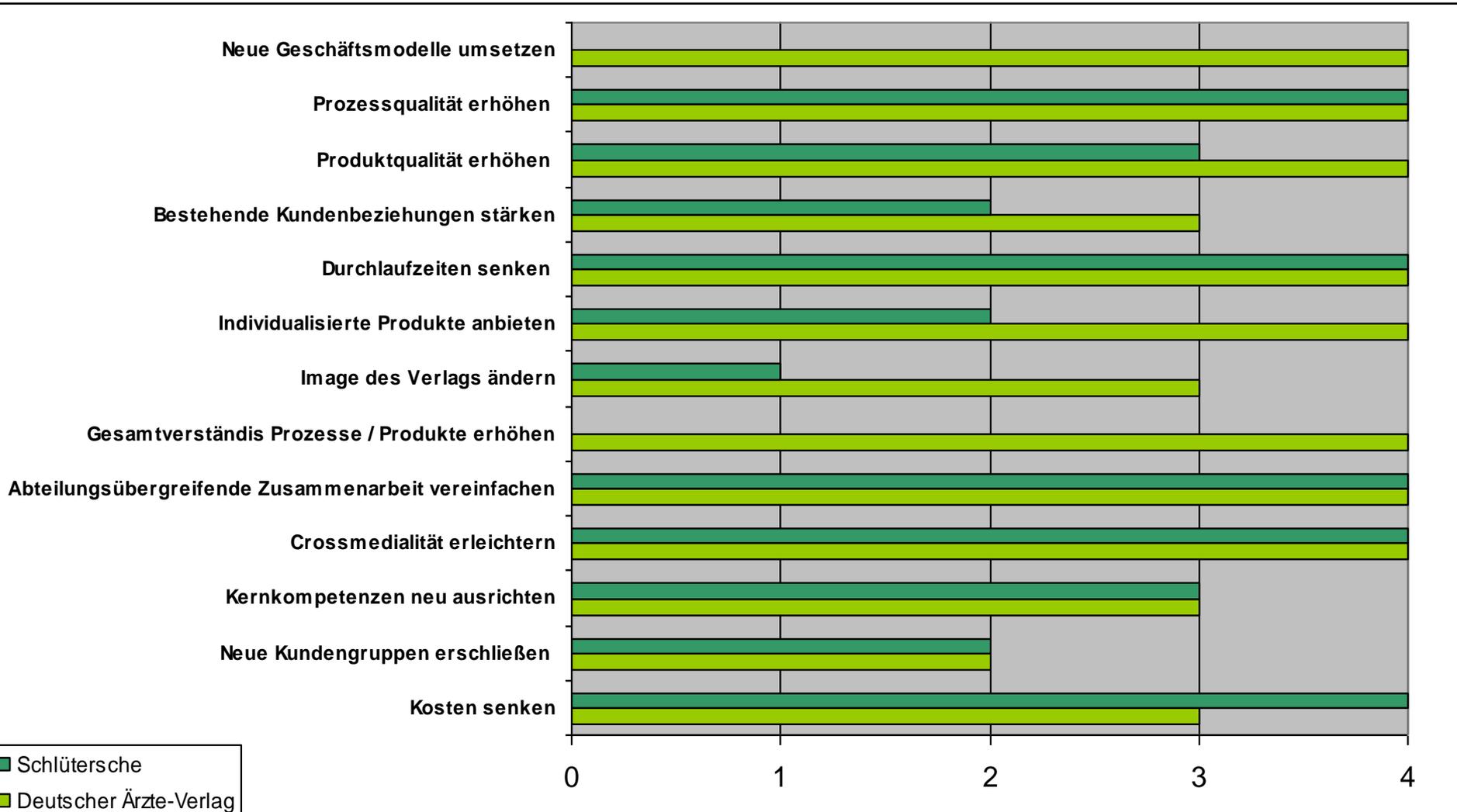
---

- Schriftliche **Vorabbefragung**
- **Vor-Ort-Interviews** auf Basis eines Interviewleitfadens, der auf dem Analyserahmen basiert
- **Transkription** der Interviews
- Zuordnung (**Codierung**) der Antworten zum Analyserahmen, wodurch Einordnung und Bewertung möglich werden

# Auslöser der Veränderung



# Zielsetzungen der beiden Fachverlage



# Veränderungen auf allen 4 Ebenen

- **Aufbauorganisation:** Stellenprofile, Aufgabenbereiche, Bereichszuständigkeiten
- **Arbeitsabläufe:** Veränderte Prozesse, Standardisierung, Qualitätsmanagement
- **Kultur:** Kommunikation, innovatives Denken, mehrmediales Arbeiten, Einfügen in Abläufe, aber auch Widerstände und Ängste
- **Technologie:** Zentrale Datenhaltung, Einbindung in Verlags-IT

# CM-Ansatz Schlütersche

---

- **Veränderung** hat graduellen, größtenteils pragmatisch-fokussierten sowie humanzentrierten Charakter.
- **Planung und Steuerung** des Wandels zeichnen sich durch eine rollende Planung, Zieloffenheit, eine eher gemäßigte Beschleunigung sowie eine langfristig-kontinuierliche Anlage der Veränderung aus.
- **Beratung** bezieht sich vornehmlich auf prozessbezogene Aspekte. Generell wird eine eher angepasste als standardisierte Vorgehensweise verfolgt.
- Das Vorgehen zeichnet sich durch einen **hohen Partizipationsgrad** sowie eine hohe Selbstbeurteilung aus.

# Gesamtbewertung Schlütersche

- „Vergleicht man die Schwerpunkte der Schlüterschen Verlagsgesellschaft mit den jeweiligen Ausprägungen der Veränderungsprinzipien der unterschiedlichen CM-Ansätze, lässt sich feststellen, dass sich die Veränderungsgestaltung insbesondere am CM-Ansatz **Organisationsentwicklung** anlehnt. Einige Ausprägungen (z. B. rollende Planung, gemäßigte Beschleunigung, angepasste Vorgehensweise sowie die Zielvorgaben) deuten auf **Transformations-Management** hin.“

# CM-Ansatz Ärzte Verlag

- **Der Charakter des Wandels:** Fundamental, eher pragmatisch-fokussiert und bedingungsorientiert beschreiben. Die Planung und Steuerung des Wandels zeichnet sich durch linear-sequentielle Planung, Zielfokussierung, eine starke Beschleunigung sowie eine eher langfristig-kontinuierliche Anlage der Veränderung aus.
- Die **Art der Analyse** erfolgte durch Selbstbeurteilung.
- **Beratung:** Coaching. Die Entscheidungsverantwortung lag stets im Verlag. Die Vorgehensweise wurde sehr stark an die jeweiligen Gegebenheiten angepasst.
- Insgesamt verfolgte der Ärzte-Verlag ein **partizipatives, konsensorientiertes Vorgehen**, das jedoch **im Rahmen einer übergreifenden Zielfestlegung** gesteuert wurde.

# Gesamtbewertung Ärzte Verlag

- „Bei Betrachtung der gesetzten Schwerpunkte lässt sich feststellen, dass die Veränderungsgestaltung des Ärzte-Verlags in vielen Punkten mit denen des **Transformations-Management** übereinstimmt.“

---

# Erfolgsfaktoren

# 11 Erfolgsfaktoren beim Change Management

- **Vision:** klare, aktive und konstruktive Unterstützung durch die Verlagsleitung
- **Commitment (Zustimmung)**
  - Mitarbeiter erhofften sich selber Arbeitserleichterungen
  - Ausdehnung des Verantwortungsbereichs der Mitarbeiter
  - Spielräume zur Mitgestaltung für Mitarbeiter
  - Promotoren als Key User
- **Kommunikation**
  - Keine Einbahnstraße
  - Stetiges Motivieren (Denk- und Arbeitsprozesse verändern sich!)
  - Gezieltes Abfragen von Befindlichkeiten

# 11 Erfolgsfaktoren beim Change Management

- **Partizipation:** wer mitgeht, kann nicht verlorengehen.
  - Durchführen von Change-Runden
  - Einbezug der Betroffenen in Entwicklungs- und Testphasen
  - Power User als Ansprechpartner
- **Qualifikation** schafft die Grundlage dafür, dass Mitarbeiter den Wandel ihres Arbeitsplatzes positiv angehen und erfolgreich bestehen.
  - On the Job
  - Off the job
  - Wichtig: unkomplizierter on-Demand-Support

# 11 Erfolgsfaktoren beim Change Management

- **Umgang mit Widerständen:**
  - Unzufriedenheit kommt durch Unwissen
  - Promotoren, die als gutes Beispiel vorangehen
  - Skeptiker nicht von Technikern betreuen lassen
- **Prozessanalyse und -modellierung**
  - Zur Visualisierung von Ist- und Sollzuständen
  - Schaffen Transparenz
- **Die geplante Vorgehensweise bei der Implementierung**
  - Kontinuierliche Verbesserungen
  - Sich kümmern um auftretende Probleme

# 11 Erfolgsfaktoren beim Change Management

- **Projektmanagement**
  - schafft Transparenz und Planungssicherheit
  - Wichtig: Gleichgewicht aus übergreifender Planung und laufender Anpassung zu halten
- **Externe Berater**
  - sollten genau so systematisch ausgesucht werden wie das Redaktionssystem
  - Wichtig: Klare Definition der Rolle des Beraters
- **Die Nachhaltigkeit der Technologie**
  - sollte eine gute „Halbwertszeit“ aufweisen
  - Sorgt für positive Einstellung ggü. dem Wandel

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

---

Ehrhardt F. Heinold  
Heinold, Spiller & Partner  
Unternehmensberatung GmbH  
Behringstraße 28a  
22765 Hamburg  
Tel.: + 49 40 3986620  
Fax: + 49 40 39866232  
[ehrhardt.heinold@hspartner.de](mailto:ehrhardt.heinold@hspartner.de)  
[www.hspartner.de](http://www.hspartner.de)

Priv.-Doz. Dr. Svenja Hagenhoff  
Institut für Medienwirtschaft  
Department Wirtschaft  
Fachhochschule St. Pölten GmbH  
Matthias-Corvinus-Straße 15  
3100 St. Pölten  
Österreich  
Tel.: + 43 2742 313 228 - 422  
Fax: + 43 2742 313 228 - 409  
[svenja.hagenhoff@fhstp.ac.at](mailto:svenja.hagenhoff@fhstp.ac.at)  
[www.fhstp.ac.at](http://www.fhstp.ac.at)