

# Change Management in Fachverlagen

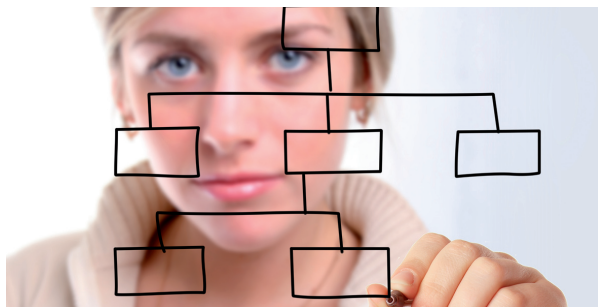
Am Beispiel der Einführung  
eines Redaktionssystems

Eine Studie von  
Ehrhardt F. Heinold und PD Dr. Svenja Hagenhoff



Unter Mitarbeit von  
Vitus Graf, Ludger Simon, Simone Pfahler,  
Marie Schulte und Stefanie Sohn

# Inhalt



## Change Management in Fachverlagen Am Beispiel der Einführung eines Redaktionssystems

S. 1, 2 © vladislav susoy - Fotolia.com

S. 1 © olly - Fotolia.com

S. 1 © vege - Fotolia.com

<b>1</b>	<b>Management Summary . . . . .</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Interviews mit Herstellern. . . . .</b>	<b>27</b>
<b>2</b>	<b>Ausgangssituation: Change Management und Redaktionssysteme . . . . .</b>	<b>5</b>	4.1	<i>Olaf Wendenburg, Bauverlag BV . . . . .</i>	27
2.1	<i>Fachverlage im Wandel – Veränderung als Herausforderung . . . . .</i>	5	4.2	<i>Vitus Graf, Deutscher Ärzte-Verlag. . . . .</i>	29
2.2	<i>Wertschöpfung in Fachverlagen. . . . .</i>	6	4.3	<i>Ludger Simon, Schlütersche Verlagsgesellschaft . . . . .</i>	30
2.3	<i>Einführung von Redaktionssystemen . . . . .</i>	7	<b>5</b>	<b>Fazit und Empfehlungen. . . . .</b>	<b>32</b>
2.3.1	<i>Redaktionssysteme als Grundlage für modernes Content Management . . . . .</i>	7	5.1	<i>Planung eines Change-Prozesses. . . . .</i>	32
2.3.2	<i>Herausforderungen und Anforderungen . . . . .</i>	8	5.2	<i>Erfolgsfaktoren . . . . .</i>	34
2.4	<i>Change Management . . . . .</i>	10	<b>6</b>	<b>Anhang . . . . .</b>	<b>36</b>
2.4.1	<i>Veränderung als Prozess . . . . .</i>	10	6.1	<i>Literaturverzeichnis . . . . .</i>	36
2.4.2	<i>Wirkungsebenen von Veränderungen . . . . .</i>	10	6.2	<i>Abbildungsverzeichnis. . . . .</i>	38
2.4.3	<i>Change Management als Methode. . . . .</i>	12	6.3	<i>Tabellenverzeichnis . . . . .</i>	38
2.4.4	<i>Grundlegende Ansätze . . . . .</i>	12	6.4	<i>Impressum. . . . .</i>	39
2.4.5	<i>Erfolgsfaktoren und Instrumente beim Change Management . . . . .</i>	16			
<b>3</b>	<b>Fallstudien. . . . .</b>	<b>21</b>			
3.1	<i>Methodische Vorbemerkungen . . . . .</i>	21			
3.2	<i>Darstellung der Ergebnisse. . . . .</i>	21			
3.2.1	<i>Ausgangssituation und Veränderungsprojekt. . . . .</i>	21			
3.2.2	<i>Auslöser der Veränderung. . . . .</i>	23			
3.2.3	<i>Ziele der Veränderung . . . . .</i>	23			
3.2.4	<i>Wirkungsebenen der Veränderung . . . . .</i>	24			
3.2.5	<i>Change Management-Ansätze . . . . .</i>	25			

# 1 Management Summary

Die Studie „Change Management in Fachverlagen“ untersucht auf der Basis eines theoretischen Analyserahmens und anhand von zwei empirischen Fallbeispielen, dem Deutschen Ärzte-Verlag und der Schlüterschen Verlagsgesellschaft, welche Veränderungsprozesse bei der Einführung von Redaktionssystemen in Fachmedienhäusern ausgelöst werden – und wie Fachverlage mit diesen umgehen.

Zentrales Ergebnis ist: Die Veränderungsprozesse bei der Integration einer verlagsübergreifenden Software sind tiefgreifend und umfassend. Sie können auf vier verschiedenen Managementebenen im Verlag nachgewiesen werden: in der Ablauforganisation, der Aufbauorganisation, der Unternehmenskultur und im Bereich Technologie. Zudem betreffen sie nahezu alle Verlagsabteilungen – von der Redaktion über die Herstellung und die IT bis zur Anzeigenabteilung. Ursache hierfür ist die Tatsache, dass Redaktionssysteme in das Management von Inhalten und in die Erstellung und Publikation von Verlagsprodukten eingreifen – und damit die Kernprozesse eines jeden Fachverlags betreffen. Da an diesen Abläufen viele Abteilungen beteiligt sind, wirken sich auch die Veränderungen abteilungsübergreifend aus.

Die konkreten Veränderungsprozesse sind in jedem Verlag verschieden. Sie resultieren u.a. aus der jeweiligen Zielsetzung, dem zugrunde liegenden Change Management-Konzept und den gewählten Change-Instrumenten. Die Studie zeigt jedoch, dass die Prozesse sich in ein Raster einordnen lassen, auf dessen Basis sie steuerbar sind.

Ankerpunkt des Analyserasters sind die Zielsetzungen für den Veränderungsprozess. Hierzu zählen zunächst externe Zielsetzungen wie etwa der Wunsch, Entwicklungen des Markts und der Mediennutzung der Fachverlagskunden nachzukommen. Aber auch interne Ziele wie Prozessoptimierung, Automatisierung oder abteilungsübergreifende Zusammenarbeit können Ausgangspunkte des Veränderungsprozesses sein. Bei der Einführung eines Redaktionssystems spielen

meist sowohl interne als auch externe Zielsetzungen eine wichtige Rolle.

Erreicht werden können diese Ziele auf vielfältige Weise. Grundsätzlich lassen sich die Herangehensweisen aber nach drei Change Management-Konzepten klassifizieren.

1. Bei der **Organisationsentwicklung** handelt es sich um einen „Bottom up“-Ansatz unter starker Beteiligung der Betroffenen.
2. Das **Business Process Reengineering** stellt einen „Top Down“-Ansatz dar, bei dem Zielvorgaben im Vordergrund stehen.
3. Das **Transformationsmanagement** ist ein neues Konzept, das sowohl durch Zielvorgaben als auch durch Mitarbeiterpartizipation bestimmt ist.

Nicht empfehlenswert ist ein reines Business Process Reengineering, da es die Interessen der Beteiligten am wenigsten berücksichtigt. Es kam auch in keiner der Fallstudien zur Anwendung. In den untersuchten Fallbeispielen wurden die Organisationsentwicklung und das Transformationsmanagement umgesetzt.

Die Wahl eines Change Management-Konzepts bringt ein Set von Change-Instrumenten mit sich, die den Erfolg eines Change-Prozesses unterstützen. Sie werden deshalb im Folgenden auch Erfolgsfaktoren genannt. Für die Einführung eines Redaktionssystems in Fachverlagen sind aus Sicht der Autoren elf Instrumente besonders relevant, diese werden deshalb in den Fallbeispielen näher betrachtet. Dabei zeigt sich, welche Rolle sie jeweils für den Erfolg des Veränderungsprojekts spielen und wie sie strategisch eingesetzt werden können. Hier ein Überblick über die ausgewählten Change-Instrumente und ihre Wirkweisen:

Die **Vision** der Unternehmensführung ermöglicht, den Wandel aktiv voranzutreiben, Mitarbeiter zu motivieren und Widerstände zu überwinden. Häufig wird diese Aufgabe von einer Person übernommen, die Initiator des Wandels ist und die Vision verkörpert. Die Verlagsleitung sollte die Modernisierung der technischen Infrastruktur und alle daraus resultierenden Veränderungen aktiv und konstruktiv begleiten.

Das **Commitment** zum Wandel, also die freiwillige Selbstverpflichtung, sich mit dem Veränderungsprozess zu identifizieren, ist ebenfalls von zentraler Bedeutung. Sie kann auf Ebene der Mitarbeiter etwa den Wunsch bewirken, effizienter und strukturierter als bisher zu arbeiten – so auch in den Fallstudien. Dadurch wird der Veränderungsprozess positiv wahrgenommen und etwa mit der Hoffnung verknüpft, Arbeiterleichterungen zu erhalten. Die Studie zeigt, dass in diesem Zusammenhang Promotoren, die das neue System gut kennen und neuen Prozessen uneingeschränkt positiv gegenüberstehen, eine wichtige Rolle übernehmen.

Die **Kommunikation** der Projektverantwortlichen mit den betroffenen Mitarbeiter gewährleistet, die betroffenen Personen während des Change-Prozesses immer wieder motivieren und informieren zu können. Empfehlenswert ist etwa, gezielt Befindlichkeiten bei den Mitarbeitern abzufragen und auftretende Probleme unmittelbar anzugehen. Daneben ist ein gutes Verhältnis der Mitarbeiter untereinander – insbesondere bei der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit mit dem neuen System – sehr förderlich.

**Partizipation** entsteht durch aktive Einbeziehung der Betroffenen. Sie kann zum Beispiel in sogenannten Change-Runden, in denen Probleme in Prozessen oder am System diskutiert werden, ermöglicht werden. Zudem können Mitarbeiter in Entwicklungs- und Testphasen mit einem Vorabzugriff auf das künftige System eingebunden werden. Eine weitere Möglichkeit ist das „Power User“-Konzept: Hier werden ausgewählte Nutzer zu zentralen Ansprechpartnern für das Redaktionssystem ausgebildet.

Im Bereich **Qualifikation** können Mitarbeiterschulungen „On the Job“ und „Off the Job“ durchgeführt werden. Vorteil der „On the Job“-Schulung ist das bereits bekannte Arbeitsumfeld, Vorteil bei Schulungen „Off the Job“ die Gelegenheit, sich abseits des Arbeitsumfeldes voll und ganz dem neuen System widmen zu können.

Zentral für den **Umgang mit Widerständen** ist die Information, dass Unzufriedenheit häufig aus Unwissenheit resultiert. Hier greifen deshalb Schulungen und kontinuierliche Kommunikation sowie Promotoren, die als gutes Beispiel vorangehen und die Stärken des neuen Systems aufzeigen können.

**Prozessanalyse und -modellierung** gehören zum Standardwerkzeug eines jeden technologischen Innovationsprozesses. Sie schließen gute Prozesskenntnis mit ein und können beispielsweise in Form eines kleinen Handbuches Ausdruck finden.

Zur genauen **Planung der Vorgehensweise bei der Implementierung** der Software zählen etwa die Absprache mit dem Softwareanbieter zur Anpassung des Redaktionssystems oder Tests, die mögliche Fehler auffindbar machen. Die Rückkopplung aus Tests und Life-Betrieb ermöglicht zudem die kontinuierliche Verbesserung des Systems.

Ein **professionelles Projektmanagement** muss ein Gleichgewicht zwischen übergreifender Planung und laufender Anpassung finden. Denn ein starres Festhalten an einmal erstellten Plänen ist nicht zielführend, wenn sich herausstellt, dass diese nicht sinnvoll umsetzbar sind. Das Projektmanagement muss mit einem ausreichenden Maß an Flexibilität reagieren, ohne das Ziel aus den Augen zu verlieren.

**Externe Berater** können etwa in der Implementierungsphase als Coaches Unterstützung leisten. Sie sollten einem ähnlich systematischen Auswahlprozess wie alle anderen Dienstleister unterzogen werden.

Die **Nachhaltigkeit der Technologie** wurde als Erfolgsfaktor aus den Fallstudien abgeleitet. Dieser Aspekt soll sicherstellen, dass die angeschaffte Softwarelösung sich nicht in wenigen Jahren als technologisch überholt erweisen wird.

### **Struktur der Studie**

Die Studie ist in zwei Bereiche gegliedert. Der erste Teil entwickelt einen auf Fachverlage und die Einführung von Redaktionssystemen abgestimmten Analyserahmen. Hierin werden die oben vorgestellten Zielsetzungen, Change Management-Konzepte und Change-Instrumente detailliert erläutert. Der zweite Teil zeigt anhand zweier Fallbeispiele, dem Deutschen Ärzte-Verlag und der Schlüterschen Verlagsgesellschaft, wie der Analyserahmen in der Praxis angewandt werden kann.

Gleich, für welche Methode und welche Instrumente sich ein Fachverlag entscheidet: Jeder Führungskraft sollte klar sein, dass technische Innovationen Verän-

derungsprojekte sind, die auch als solche gemanagt werden sollten. Das gilt in besonderem Maß für den Einsatz von Redaktionssystemen. Diese greifen elementar in den Kernprozess von Verlagen ein, die Medienerstellung und -vermarktung, und beeinflussen damit das Hauptanliegen eines Fachverlages: die sich ständig ändernden Kundenbedürfnisse in einer sich wandelnden Medienwelt noch besser zu bedienen.

## 2 Ausgangssituation: Change Management und Redaktionssysteme

### 2.1 Fachverlage im Wandel – Veränderung als Herausforderung

Fachverlage wandeln sich. Die Veränderungen finden auf vielen Ebenen statt und werden durch zahlreiche Faktoren ausgelöst. In der vorliegenden Studie soll ein solcher Wandlungsprozess exemplarisch an einem Thema untersucht werden: an der Einführung eines

Redaktionssystems. Das Thema klingt nach einem rein technologischen Vorgang, bei dem „nur“ ein neues IT-System angeschafft und implementiert wird. Doch die vorliegende Studie zeigt, wie tief der notwendige Eingriff in bestehende Geschäftsprozesse ist.

Fachverlage sind, das ist eine Binsenweisheit, „people business“, also ein Geschäft, das ganz wesentlich auf den Leistungen seiner Mitarbeiter basiert. Wie anders könnte ein Fachverlag erfolgreiche Medienprodukte erstellen und vermarkten? So betrifft jede Veränderung von Geschäftsprozessen nicht nur die technologische Infrastruktur, nicht nur die Abläufe, sondern insbesondere die Mitarbeiter: Sie müssen gewohnte Arbeitsweisen verändern, um die Möglichkeiten eines Redaktionssystems auszuschöpfen.

Ein solcher Veränderungsprozess sollte immer gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeitern gestaltet werden. Geschieht das nicht, können gravierende Auswirkungen folgen – von ineffizienter Arbeit bis hin zu Kündigungen, wie eine Untersuchung der Unternehmensberatung Cap Gemini aus dem Jahr 2008 ergeben hat (siehe Abbildung 1).<sup>1</sup>

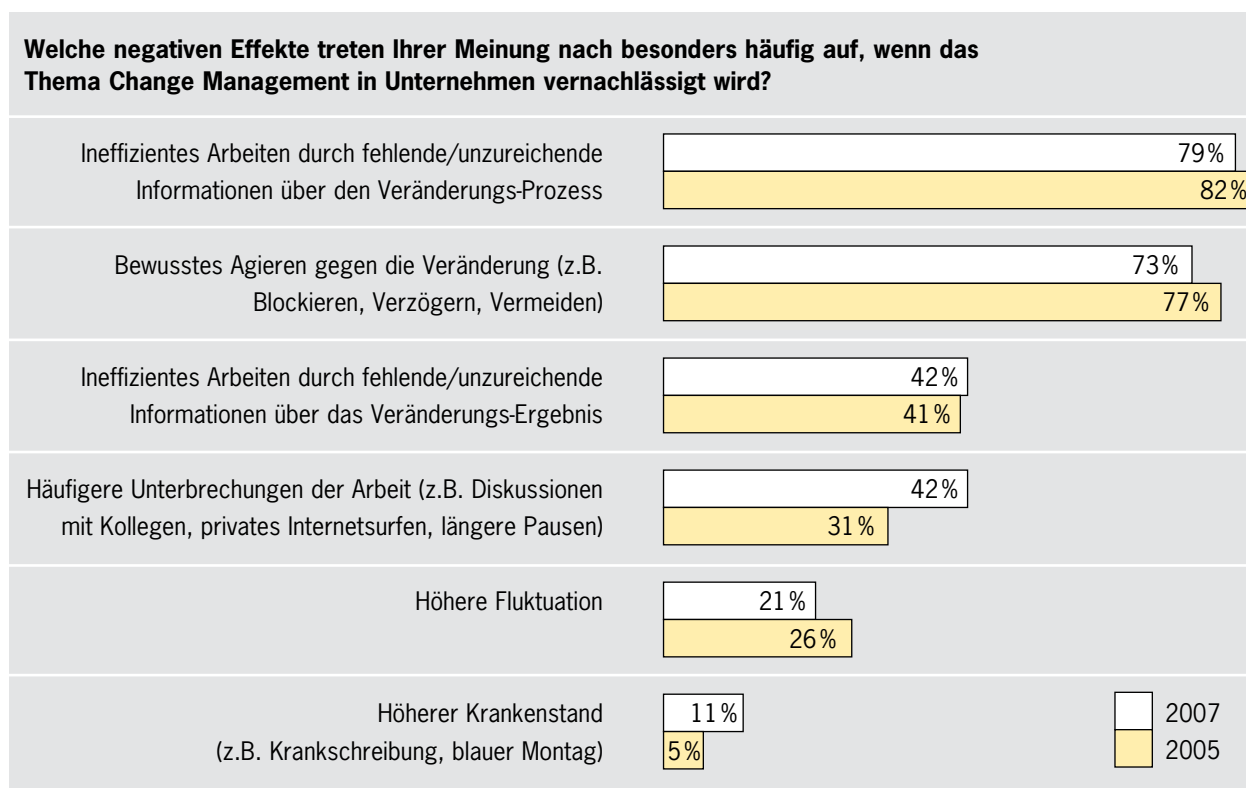


Abbildung 1: Effekte bei der Vernachlässigung von Change Management

<sup>1</sup> Cap Gemini (2008), Seite 55.



Change Management (CM) ist also eine zentrale Aufgabe der Verlagsführung. Die unterschiedlichen CM-Methoden bieten eine Reihe von bewährten Verfahren und Instrumenten, um die Mitarbeiter im Wandel mitzunehmen – von der Kommunikation über Partizipation bis hin zur transparenten Führung (siehe Abbildung 2).<sup>2</sup>

dass es ohne die Unterstützung durch geeignete Softwaresysteme nicht mehr wirtschaftlich handhabbar ist. Moderne Redaktionssysteme unterstützen den Publikationsprozess, immer mehr Verlage entscheiden sich deshalb für ein solches System. Bei der Einführung eines Redaktionssystems steht die Unterstützung des verlegerischen Kernprozesses

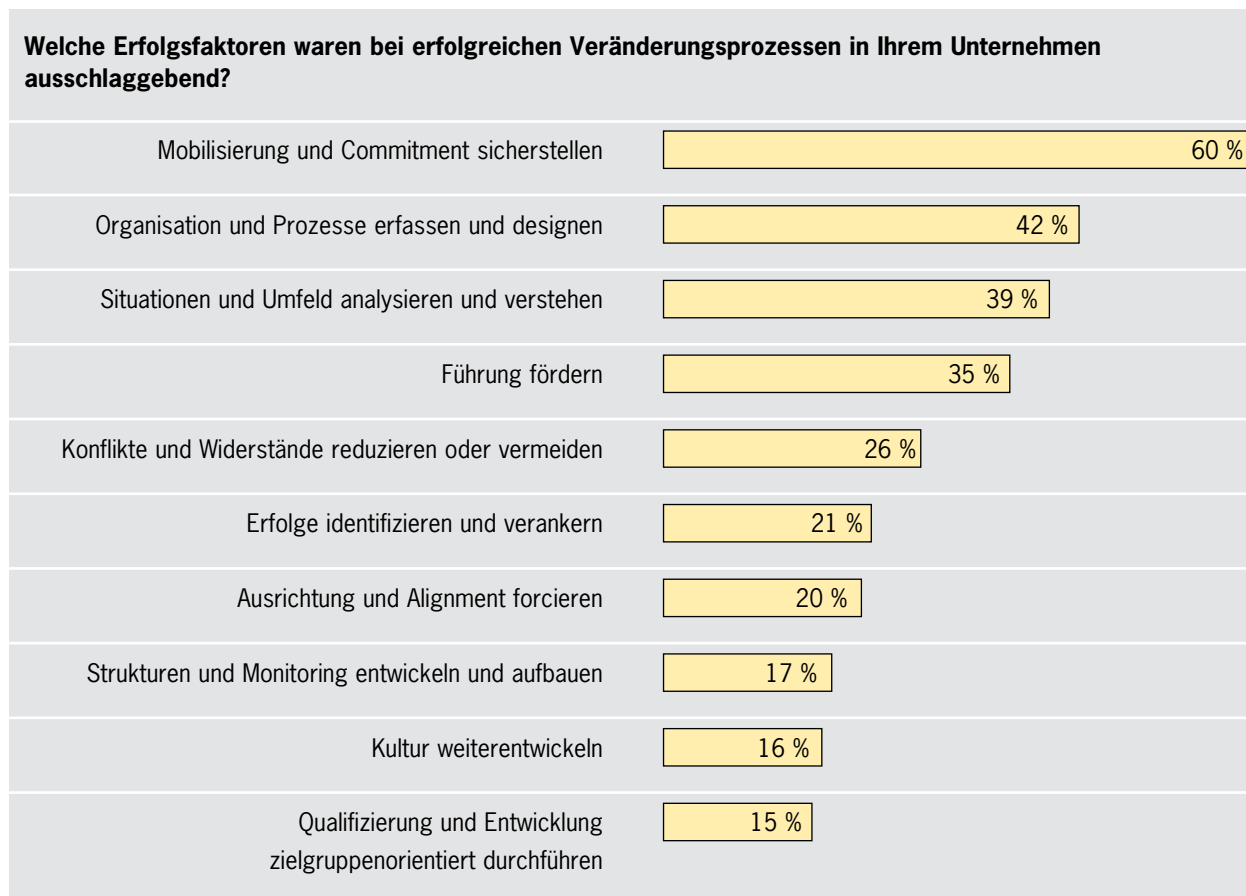


Abbildung 2: Erfolgsfaktoren bei Change Management-Projekten

## 2.2 Wertschöpfung in Fachverlagen

Fachverlage stehen vor der Herausforderung, ihren Kunden alle Mediengattungen und alle Inhaltstypen zu bieten.<sup>3</sup> Das Management dieses mehrmedialen und mehrkanaligen Publikationsszenarios ist so komplex,

im Mittelpunkt. Die zentrale Wertschöpfungskette in Fachverlagen unterscheidet sich prinzipiell nicht von der anderer Medienunternehmen. Sie reicht von der Erstellung der Inhalte bis zu deren Vermarktung. Im Fokus steht dabei immer das Management von Inhalten. Fachverlage organisieren sich entlang dieser Wertschöpfungskette (siehe Abbildung 3).<sup>4</sup>

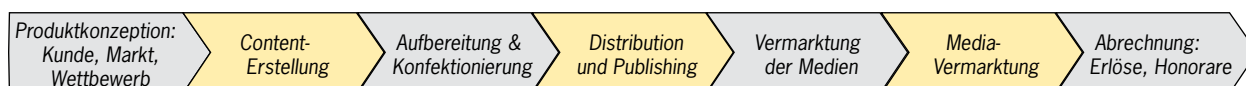


Abbildung 3: Standardmodell einer Wertschöpfungskette in Verlagen

<sup>2</sup> Cap Gemini (2008), Seite 43.

<sup>4</sup> Die Ausführungen in diesem Kapitel basieren auf Hagenhoff (2009), S. 12 - 23.

<sup>3</sup> Steinröder / Pitz (2009).

Die optimale Unterstützung von Wertschöpfungsketten und den darauf basierenden Geschäftsprozessen ist die Kernaufgabe von Redaktionssystemen.

## 2.3 Einführung von Redaktionssystemen

### 2.3.1 Redaktionssysteme als Grundlage für modernes Content Management

Redaktionssysteme sind Softwareanwendungen, die die Erstellung von Verlagsmedien unterstützen. Ursprünglich wurden Redaktionssysteme für die Erstellung von Printprodukten, vor allem von Zeitungen und Zeitschriften, eingesetzt. Inzwischen haben viele dieser Systeme ihren Funktionsumfang erweitert und werden zum Management von Inhalten jeder Art und für die Produktion in allen Medienformaten (print, offline, online, mobil) verwendet. Redaktionssysteme wandeln sich so zu allgemeinen Content Management-Systemen (CMS), die die gesamte Wertschöpfungskette in Fachverlagen abbilden (siehe Abbildung 4).<sup>5</sup>

ponenten:

- Das **Editorial System** unterstützt die Erstellung und Bearbeitung von Inhalten jedweder Art.
- Das **Content Repository** organisiert die zentrale Speicherung der erstellten Inhalte. Hierbei sind vier Aspekte besonders zu beachten: die Trennung von Inhalt und Form, die Abbildung von Mikro- und Makrostrukturen (z.B. Artikel und Zeitschrift), die Abbildung dynamischer Medientypen (Audio und Video) sowie der gleichzeitige Zugriff verschiedener Benutzer auf den Inhalt (Workflow-Unterstützung).
- Das **Publishing System** sorgt für die Medieneingabe und ist die Softwarekomponente, die vom Zielmedium am stärksten abhängig ist.

Auf dem Markt gibt es eine Reihe von Redaktionssystemen mit sehr unterschiedlichen Ansätzen. Allerdings stellt sich der Markt als sehr intransparent dar. Seine Größe kann weder in Umsatz noch in Anzahl der

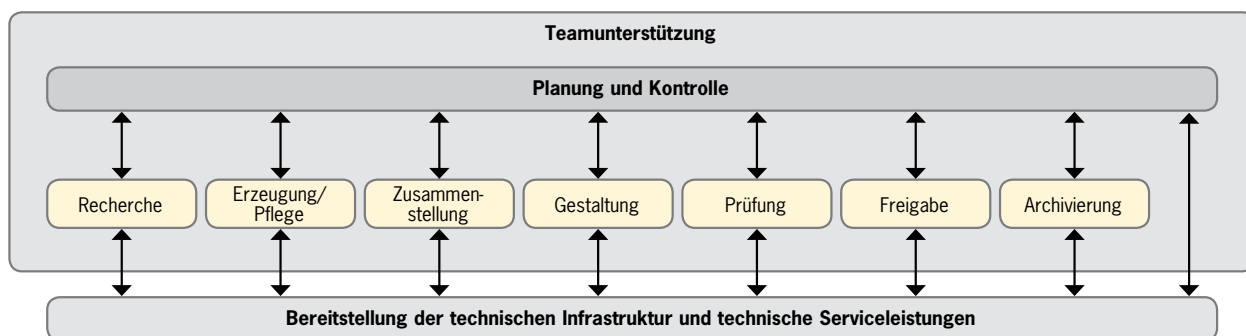


Abbildung 4: Redaktioneller Workflow in Verlagen

Betriebswirtschaftlich betrachtet kann Content Management als eine Spezialisierung des Konzepts Management aufgefasst werden, das dispositive und operative Aufgaben unterscheidet. Die dispositiven Aufgaben umfassen Planung, Kontrolle und Bereitstellung von Inhalten, die operativen Aufgaben bestehen aus deren Recherche, Erzeugung, Beschaffung, Zusammenstellung, Gestaltung, Prüfung und Freigabe. Beide Aufgabenbereiche werden in Medienunternehmen in erster Linie von Content Managern, Erzeugern (z.B. Redakteur), Gestaltern (z.B. Layouter), Produzern (z.B. Chef vom Dienst) und Administratoren wahrgenommen.

Um die genannten Anforderungen erfüllen zu können, verfügen Redaktionssysteme über drei zentrale Kom-

ponenten präzise benannt werden. Das liegt u.a. darin begründet, dass die Abgrenzung des betrachteten Produkts Redaktionssystem zu verwandten Systemen wie dem (Web-)Content Management-System, dem technischen Dokumentationssystem, dem Asset Management-System oder auch dem Dokumentenmanagement-System nur schwer möglich ist.

Die am Markt angebotenen Lösungen lassen sich gut mit Hilfe des von Joachim Rawolle entwickelten morphologischen Kastens systematisieren. Dieser umfasst drei Merkmale, die bei der Softwareauswahl von Bedeutung sind: die Anzahl der unterstützten Medien, der funktionale Schwerpunkt und die Flexibilität (siehe Abbildung 5).<sup>6</sup>

<sup>5</sup> In Anlehnung an Rawolle (2002), S. 24.

<sup>6</sup> Rawolle 2002, S.53.

Merkmals	Ausprägungen		
Anzahl der Zielmedien	medienabhängig		medienneutral
Funktionaler Schwerpunkt	verwaltungsorientiert	publishing-orientiert	funktional vollständig
Flexibilität	Out of the Box-Systeme		Entwicklungswerkzeug

Abbildung 5: Systematisierungsrahmen für Redaktionssysteme

An der Anzahl der Zielmedien lässt sich unterscheiden, ob die Daten nur für definierte Zielmedien oder medienneutral auch für jene Medien vorgehalten werden können, die bei der Planung noch nicht berücksichtigt wurden. Der funktionale Schwerpunkt zeigt an, ob der Systemfokus auf redaktionellen Aufgaben wie dem Planen, Erzeugen, Pflegen und Prüfen liegt (verwaltungsorientiertes System) oder auf Funktionalitäten für das Ausliefern von Seiten sowie Personalisierungsfunktionen (publishing-orientiertes System). Systeme, die verwaltungsorientiert und publishing-orientiert arbeiten, werden als funktional vollständig bezeichnet. Beim Kriterium Flexibilität wird zwischen „Out of the Box“-Systemen und Entwicklungswerkzeugen differenziert. Während „Out of the Box“-Systeme sich nur sehr eingeschränkt an die Anforderungen des Anwenderunternehmens anpassen lassen, können Entwicklungsumgebungen spezialisierte Produkte und Prozesse unterstützen. Bestandteile solcher CMS-Entwicklungswerkzeuge sind beispielsweise Editoren, Skriptsprachen und Laufzeitumgebungen.

### 2.3.2 Herausforderungen und Anforderungen

Mit dem Wandel von Fachverlagen zu integrierten Medienunternehmen, die ihren Kunden Inhalte auf allen Wegen, in allen Medienformaten und auf allen Medienkanälen anbieten, ist eine Vielzahl von Anforderungen verbunden – vor allem in Bezug auf das Management von Inhalten. Zu nennen sind hier insbesondere die Konsistenz der Daten über mehrere Medien hinweg sowie das Einhalten eines Corporate Designs. Ohne den Einsatz eines Redaktionssystems sind die Arbeiten in einem modernen Medienunternehmen heute kaum noch oder nur auf sehr ineffiziente Art zu leisten.

Deshalb sollten Verlage heute ihre Inhalte digital und, wo möglich, auch als strukturierte Daten verwalten und ihr Content Management durch geeignete Softwaresysteme unterstützen.

Durch den Einsatz eines Redaktionssystems lassen sich vier Haupteffekte erreichen:

- **Automatisierung von operativen und organisatorischen Tätigkeiten:** Sie ermöglicht eine Effizienzsteigerung der Arbeitsabläufe und eine Steigerung der Qualität der Ergebnisse.
- **Integration aller Tätigkeiten des Produktionsprozesses:** Sie vermeidet Format- und Medienbrüche an Schnittstellen verschiedener Softwaresysteme.
- **Flexibilität:** Sämtliche Inhalte können multimedial und schnell publiziert werden.
- **Wiederverwendung:** Inhalte und Layout können wiederholt eingesetzt werden.<sup>7</sup>

Intern müssen dafür die Abläufe neu organisiert, Aufgabenfelder der am Prozess Beteiligten verändert und neue Möglichkeiten für Verlagsprodukte und Services entwickelt werden. Davon sind in Fachverlagen nahezu alle Abteilungen betroffen, wie Tabelle 1 zeigt – entsprechend wichtig für den Erfolg der Neustrukturierung ist die Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiter:<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Karla (2006), S. 97 f.

<sup>8</sup> Heinold, Spiller (2007), S. 34-39 und 109.



<b>Abteilung / Bereich</b>	<b>Mögliche Veränderungen</b>
Redaktion / Lektorat	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Neue Arbeitsabläufe</li> <li>■ Neue IT-Werkzeuge (z.B. Texteditoren, Workflow-Tools, Asset-Datenbanken)</li> <li>■ Verkürzte Publikationszeiten</li> <li>■ Contentstrukturierung und Textaufbereitung (Tagging, Metadaten)</li> <li>■ Mehrmediales Publizieren</li> <li>■ Neue Produktformen (z.B. Datenbanken, iPad-Apps)</li> <li>■ Kundennutzen statt Produktdenken</li> <li>■ Einbettung in einen dynamischen und integrierten Prozess</li> </ul>
Herstellung / Grafik	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Content Management als Kernaufgabe</li> <li>■ Management von Produkttypen statt Arbeit am Einzelprodukt</li> <li>■ Zentrale Datenablage</li> <li>■ Produktübergreifendes Content Management</li> <li>■ Arbeit mit Musterlayout und Stylesheets</li> <li>■ Prozesssteuerung: Vom produkt- zum prozessorientierten Arbeiten</li> <li>■ Standardisierung und Automatisierung</li> <li>■ Wachsende Bedeutung von Team- und Projektmanagement</li> </ul>
IT	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Systemintegration</li> <li>■ Schnittstellen-Management</li> <li>■ Content Management</li> </ul>
Werbung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nutzung aller Medienkanäle für Werbemaßnahmen</li> <li>■ Produktion von Werbemitteln über das Redaktionssystem (Veränderungsprojekt vergleichbar mit dem der Redaktion)</li> <li>■ Integration in den verlagsweiten Content Management-Prozess</li> </ul>
Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nutzung aller Medienkanäle für den Vertrieb</li> <li>■ Vertrieb neuer Produkte</li> </ul>
Anzeigen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Integration in die IT-gesteuerten Planungs- und Abrechnungsprozesse</li> <li>■ Neue Produkte und Services für Kunden (z.B. Anzeigenerstellung per Internet, Web-to-Print)</li> </ul>
Controlling	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Neue Controlling-Konzepte für neue Produktionsweisen und Produkte</li> </ul>
Geschäftsleitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Neue Produkte und Geschäftsmodelle</li> <li>■ Management eines dynamischen und lernenden Unternehmens</li> <li>■ Management von Change-Prozessen</li> <li>■ Budgetierung von langfristig orientierten Investitionen z.B. in Contentaufbereitung oder Software</li> </ul>
Personalabteilung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Veränderung bestehender und Definition neuer Stellenprofile (z.B. Content Manager)</li> <li>■ Gewinnung neuer Mitarbeiter mit anderen Qualifikationen (z.B. Online Redakteur)</li> <li>■ Durch permanente Veränderungen wachsende Anforderungen an Personalentwicklung und Weiterbildung</li> </ul>
Dienstleister	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Integration in den Content Management-Prozess des Verlages</li> <li>■ Veränderung des Aufgabenbereiches (z.B. Verarbeitung von strukturierten Daten)</li> <li>■ Schaffung von Schnittstellen</li> <li>■ Kompetenz für neue Software-Tools</li> </ul>

Tabella 1: Auswirkungen auf einzelne Verlagsbereiche

## 2.4 Change Management

### 2.4.1 Veränderung als Prozess

Veränderungen finden in Fachverlagen täglich statt; einige sind von so grundlegender Art, dass von einem Veränderungsprozess gesprochen werden kann. Dieser Veränderungsprozess kann grundsätzlich unterschiedliche Ausprägungen haben, je nach Grad der Intensität und der Planbarkeit. Beim Intensitätsgrad wird zwischen einem graduellen und einem fundamentalen Wandel unterschieden.<sup>9</sup>

Beim **graduellen Wandel** ist der Veränderungsprozess überschaubar und hat kaum strategische Bedeutung, weil grundlegende Unternehmensstrukturen nicht modifiziert werden müssen. Die Anpassungsmaßnahmen beschränken sich auf Teilbereiche. Komplexität und Intensität der Veränderung sind gering. Beim **fundamentalen Wandel** werden Grundstrukturen verändert, mit tiefgreifenden Auswirkungen auf verschiedenen Ebenen (wie z.B. Aufbau- und Ablauforganisation). Die zweite Unterscheidung betrifft den Grad der Planung.<sup>10</sup> **Geplante Veränderungen** werden absichtlich initiiert und entsprechend der Zielvorstellungen gesteuert. Sie haben in der Regel einen direkten Bezug zu den Unternehmenszielen und damit auch einen höheren Beeinflussungsgrad als evolutionäre Veränderungen. Der **evolutionäre Wandel** ist zumeist nicht direkt steuerbar.

Die Einführung eines Redaktionssystems stellt immer eine fundamentale Veränderung dar, die mehr oder weniger geplant durchgeführt wird. Der Weg zur dieser Veränderung kann als ein Prozess beschrieben werden, der Dynamik auslöst und Handlungsbedarf erfordert. Jeder Veränderungsprozess besteht aus drei Phasen (siehe Abbildung 6):

1. Am Anfang steht eine Handlung, die die Veränderung auslöst.
2. Darauf folgt eine Veränderungsaktivität, die einen Prozess anstößt.
3. Am Ende steht das Ergebnis.

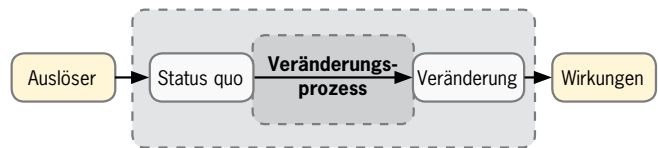


Abbildung 6: Ablauf eines Veränderungsprozesses

Auslöser eines solchen Prozesses können externe und interne Faktoren sein. Hierzu zählen **marktbezogene Auslöser** wie Veränderungen der Kundenbedürfnisse oder der Konkurrenz, **technologische Auslöser** wie die Entwicklung mobiler Endgeräte oder die Anforderungen an eine flexible Content-Infrastruktur sowie **verlagsinterne Auslöser** wie ein Führungswechsel, Mitarbeiterinitiativen oder die Neuausrichtung des Verlags (siehe Abbildung 7).<sup>11</sup>

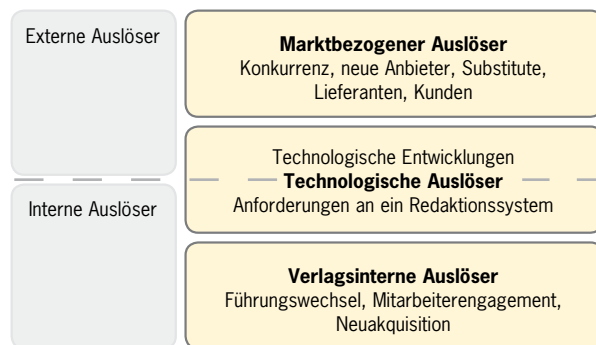


Abbildung 7: Unterschiedliche Kategorien für Auslöser von Veränderungsprozessen

### 2.4.2 Wirkungsebenen von Veränderungen

Veränderungen bei der Einführung eines Redaktionssystems haben Auswirkungen auf vier Ebenen: in der Aufbauorganisation, der Ablauforganisation, im Bereich Unternehmenskultur und im Bereich Technologie (siehe Abbildung 8). Im Folgenden werden die Ebenen detailliert vorgestellt.

<sup>9</sup> Steinle et al. (2008), S. 15; Vahs/Leiser (2003), S. 2, Cummings/Worley (2001), S. 498; Seidenschwarz (2003), S. 19.

<sup>10</sup> Steinle et al. (2008), S. 17f.

<sup>11</sup> Porter (1998), S. 4ff; Baumöl (2005), S. 24ff.

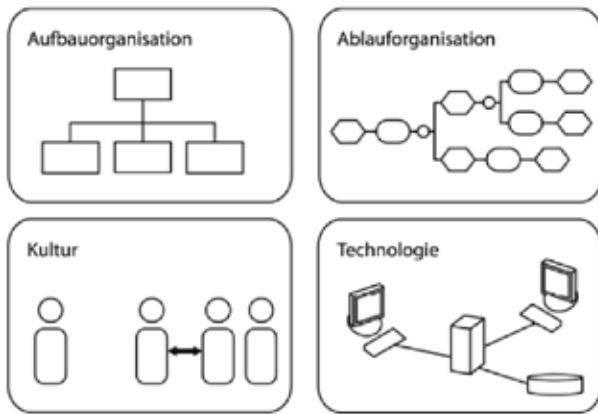


Abbildung 8: Wirkungsebenen bei der Einführung eines Redaktionssystems<sup>12</sup>

Bei der **Aufbauorganisation** wirken sich Veränderungen durch Redaktionssysteme auf die Bereiche horizontale Koordination, vertikale Kontrolle, Struktur, Kernkompetenzen und Produktpalette aus.

- Die *horizontale Koordination* umfasst Auswirkungen des Systems auf die Art und Weise der Zusammenarbeit zwischen einzelnen Abteilungen und funktionsübergreifenden Teams.
- Die *vertikale Kontrolle* beschreibt die Machtstruktur in Fachverlagen. Hier sind Veränderungen der hierarchischen Kontrolle von Aufgaben und Prozessen relevant, die durch das Redaktionssystem hervorgerufen werden.
- Die *Kernkompetenzen* eines Fachverlags können sich durch die Aufspaltung von Wertschöpfungsketten verändern. So können mithilfe des Redaktionssystems Fremdinhalte einfacher eingebunden und das eigene Leistungsspektrum erweitert werden.
- Eine Erweiterung der *Produktpalette* erscheint insbesondere durch Mehrfachnutzung (für verschiedene Produkte) oder Mehrfachverwertung (für verschiedene Distributionskanäle) von Inhalten möglich.

Auswirkungen auf die **Ablauforganisation** zeigen sich vor allem in zwei Bereichen. Verbesserungen der *Effizienz* resultieren aus verkürzten Durchlaufzeiten, einer verbesserten Prozess- oder Produktqualität und möglichen Kostenreduktionen. Neue Prozesse werden durch neue *Funktionalitäten* des Systems bedingt. Ob und wie durch neue Prozesse ein höherer Automatisierungsgrad erreicht werden kann, ist da-

<sup>12</sup> In Anlehnung an Stolzenberg/Heberle (2009), S. 2.

von abhängig, inwieweit sich die Gestaltungsrichtlinien aus den Eigenschaften der Inhalte ableiten lassen. Manuelle Eingriffe in die Gestaltung der Inhalte können daher nach wie vor notwendig sein.

Durch die Systemeinführung ist drittens die **Unternehmenskultur** eines Fachverlages betroffen, also die soziale Funktionsweise des Verlages, die vor allem die Zusammenarbeit der Angestellten betrifft. Hier sollten die Verantwortlichen insbesondere folgende Faktoren im Blick behalten:

1. *Erweiterte Aufgabenfelder* entstehen, etwa durch die Arbeit mit Stylesheets in der Herstellung.
2. Die *Spezialisierung der Mitarbeiter* nimmt zu, wenn die Automatisierung voranschreitet und Mitarbeiter sich auf ihre Kernaufgaben konzentrieren können.
3. *Kommunikationsbeziehungen* verändern sich zum Beispiel durch Benachrichtigungs- und Aufgabenverwaltungsfunktionen.
4. Die *Organisationskultur*, also Grundannahmen, Werteinstellungen sowie Verhaltensregeln, können sich wandeln, zum Beispiel durch das Teilen von Informationen, die vorher nur an einer Stelle verfügbar waren.
5. *Soziale Konflikte* können auftreten, wenn ursprüngliche Aufgabenbereiche verändert oder Kompetenzen beschnitten werden.
6. Die *(Un-)Zufriedenheit der Nutzer* verändert sich mit den neuen Abläufen und der Bedienerfreundlichkeit des Systems.
7. Das *Gefühl des Sicherheitsverlusts* kann eintreten, wenn gewohnte Arbeitsweisen wegfallen und Mitarbeiter gefordert sind, neue Verhaltensweisen und Fähigkeiten zu erlernen.
8. *Widerstände* bei einzelnen Personen oder innerhalb einer Gruppe können auftreten, sowohl in aktiver Form (Widerstand, Beschwerden) als auch in passiver (innerer Rückzug).
9. *Ängste*, darunter Existenzängste, soziale Ängste und Leistungsängste, sind ebenfalls häufig Folgen von Veränderungen.

Auf der vierten Ebene, der Ebene der **Technologie**, betreffen Veränderungen zum einen die *zentrale Datenhaltung* (Integration und Strukturierung der Daten aus Informationsquellen wie Datenbanken und Hostsystemen) und zum anderen die *Schnittstellen*

des Systems. Denn das Redaktionssystem muss sowohl in die verlagseigene IT-Landschaft integriert werden wie auch selbst externe Systeme von Dienstleistern oder Contentkunden einbinden können.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Einführung eines Redaktionssystems zahlreiche Auswirkungen auf einen Fachverlag hat – und zwar sowohl beabsichtigte wie die Effizienzsteigerung oder die Mehrfachverwertung von Inhalten als auch unbeabsichtigte wie Widerstände oder sogar Existenzängste von Mitarbeitern. Die vier beschriebenen Ebenen beeinflussen sich dabei so stark, dass es nicht ratsam scheint, sie isoliert zu betrachten oder sogar teilweise auszublenden.

### 2.4.3 Change Management als Methode

Wer einen Change Management-Prozess initiieren will, sollte nicht nur wissen, wie Veränderungen wirken können. Er muss auch wissen, wie er sie steuern kann. Denn Change Management bezeichnet im Wesentlichen die „zielgerichtete Identifikation, Gestaltung, Steuerung und Entwicklung von Wandlungsvorhaben unterschiedlichen Inhalts“ und umfasst dabei alle geplanten, gesteuerten und kontrollierten Veränderungen in den Strukturen, Prozessen und – sofern dies möglich ist – Kulturen von Unternehmen.<sup>13</sup> In Weiterentwicklung der klassischen Organisationslehre, die Veränderung als Planungsaufgabe sieht, betont das CM-Konzept zudem, dass jeder Wandel in Unternehmen wesentlich von den Menschen abhängt, die diese Strukturen tragen und neu eingeführte Technologien akzeptieren müssen.

### 2.4.4 Grundlegende Ansätze

Beim CM wird häufig eine vereinfachte Unterscheidung in weiche „Bottom-up“- und harte „Top-down“-Ansätze vorgenommen, wobei Bottom-up-Strategien langfristig und partizipativ, Top-down-Strategien hingegen kurzfristig und autoritär ausgelegt sind. Für die Analyse von CM-Prozessen in Fachverlagen wird jedoch ein differenzierterer Ansatz benötigt. Als hilfreich erweist sich hier das Konzept von Inversini, der CM-Projekte anhand von vier Faktoren analysiert:<sup>14</sup>

1. Der *Charakter des Wandels* beschreibt die Radikalität des Veränderungsprozesses. Hier stehen sich graduelle Veränderungen (Wandel erster

Ordnung) und fundamentale Veränderungen (Wandel zweiter Ordnung) gegenüber. Daneben gibt der Charakter des Wandels Auskunft darüber, ob der CM-Prozess eher integrativ/konzeptorientiert (ganzheitliche Lösungen) oder pragmatisch/fokussiert (spezifische Lösungen) angelegt ist. Und schließlich beinhaltet er die Gestaltungsgröße des Wandels. Diese legt fest, ob die Veränderung bei weichen Faktoren (Menschen) oder bei harten Faktoren (Bedingungen wie Strukturen, Prozesse und Technologien) ansetzt.

2. Die *Planung und Steuerung* des Wandels betrachtet die Flexibilität des Wandels. Hierbei ist zwischen einer rollenden Planung, die sich an groben Meilensteinen orientiert, und einer linear-sequentiellen Planung, bei der die Planungsschritte strikt vorgegeben und abzuarbeiten sind, zu unterscheiden. Ebenso ist die Zielsetzung des Wandels relevant, wobei der Veränderungsprozess auf ein breit angelegtes oder auf ein spezifisches Ziel hin ausgerichtet sein kann. Weiter wird die Geschwindigkeit, mit der die Veränderung vollzogen wird, berücksichtigt. So können für die einzelnen Projektschritte eher kurze oder lange Zeiträume vorgesehen sein. Abschließend stellt sich die Frage, ob das Vorgehen auf eine langfristige, kontinuierliche Weiterentwicklung der Veränderung abzielt, die über das Projekt hinausgeht, oder ob die Veränderungsaktivitäten nur einmalig durchgeführt werden.

3. Die Dimension *Beratungsverständnis* untersucht, ob und inwiefern externe und/oder interne Berater einbezogen werden und ob die Berater die Organisation bei der konkreten Abwicklung der Veränderungsprozesse (Prozessberatung) oder bei inhaltlichen Fragen (Fachberatung) unterstützen. Ferner wird analysiert, ob die Entscheidungsverantwortung bei den Beratern oder dem Fachverlag liegt. Schließlich betrachtet die Dimension den Standardisierungsgrad der Vorgehensmethode. Hier kann zwischen einem angepassten Vorgehen, bei welchem die Methoden für die aktuelle Projektsituation konzipiert werden, und einem standardisierten Vorgehen, bei dem die Methoden nach einem festgelegten Ablauf erfolgen, differenziert werden.

4. Die vierte Dimension beschreibt den *Partizipationsgrad*. Ein partizipatives Vorgehen setzt den Einbezug der Organisationsmitglieder in den

<sup>13</sup> Steinle et al. (2008), S. 9, Thom (1995), S. 870.

<sup>14</sup> Inversini (2005), S. 37.

Veränderungsprozess voraus. Bei einem machtorientierten Vorgehen hingegen wird der Veränderungsprozess von Entscheidungsträgern geleitet und kontrolliert. Darüber hinaus betrachtet die Dimension die Diagnose und Analyse der Ist-Situation. Diese kann entweder durch die Organisationsmitglieder selbst oder durch Außenstehende wie Berater, Kunden oder Lieferanten durchgeführt werden.

Anhand dieser vier Kriterien sollen im Folgenden die drei wichtigsten Change Management-Ansätze beschrieben werden.

Die **Organisationsentwicklung (OE)** ist eine CM-Methode, die menschliche und soziale Aspekte bei anstehenden Veränderungen in den Mittelpunkt stellt. Voraussetzung für ein erfolgreiches CM ist demnach die Bereitschaft zur Veränderung bei jedem einzelnen Verlagsmitarbeiter. Diese soll durch die größtmögliche, aktive Einbeziehung der Betroffenen in den Veränderungsprozess erreicht werden. OE nimmt eine ganzheitliche Sichtweise ein, die Individuum, Orga-

nisation, Umwelt und Zeit als Teile eines Ganzen betrachtet (siehe Tabelle 2). Die beiden Kernziele der OE liegen in der Verbesserung der betrieblichen Leistungsfähigkeit (Effektivität) und in der Verbesserung der Arbeitsqualität (Humanität).

Der stark partizipatorische Ansatz der OE hat sich zwar in vielen CM-Projekten bewährt, doch hat diese Methode auch ihre Grenzen: Problematisch ist vor allem die vorausgesetzte Vereinbarkeit der Interessen von Unternehmen und Mitarbeitern. Diese muss bei der Einführung eines Redaktionssystems nicht immer gegeben sein, etwa wenn Kompetenzbereiche beschnitten werden oder Arbeitsplätze gar wegfallen. Ein weiteres Problem ist die geringe oder gar fehlende zentrale Prozesssteuerung, sie kann zu einem unkoordinierten Vorgehen führen. Zudem kann der Change Agent durch seine ausschließlich moderierende Rolle zu einer Beibehaltung des Status quo beitragen und so den Wandel verhindern. Und schließlich kann OE als Wandlungsprozess mit festgelegtem Ende zu wenig dynamisch sein – in Zeiten permanenten Wandels wird kein einmaliger Change benö-

Kriterium	Beschreibung
Charakter des Wandels	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Graduelle, stufenweise Optimierung des Bestehenden, die i.d.R. auf die gesamte Organisation ausgerichtet ist.</li> <li>■ Fokus auf Wirkungsebene der Kultur einer Organisation</li> <li>■ Pragmatische und thematisch klar fokussierte Ausrichtung mit spezifischen Lösungen für das jeweilige Problem bzw. die jeweilige Organisation</li> <li>■ CM-Ansatz für graduelle Veränderungen (Wandel erster Ordnung)</li> </ul>
Planung und Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einbeziehung aller betroffenen Organisationsmitglieder</li> <li>■ Rollende, zyklische Planung unter ständiger Einbeziehung der Mitarbeiter</li> <li>■ Steuerung von Reflexions- und Lernprozessen der Betroffenen als zentraler Erfolgsfaktor</li> <li>■ Eher weiche Ziele auf organisatorischer und individueller Ebene, keine konkreten Vorgaben in Form von Indikatoren oder Kennzahlen</li> <li>■ Ansatz bei Kultur einer Organisation und somit bei Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter erfordert eine langfristige, kontinuierliche Entwicklung des Wandels, die über das Projekt hinausgeht</li> </ul>
Beratungsverständnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einsatz externer Berater als Change Agenten mit spezieller psychologischer Ausbildung</li> <li>■ Beratung als Prozessbegleitung und Moderation von Entscheidungen ohne fachlichen Input</li> <li>■ Im Fokus der Beratung steht die Art und Weise, wie die gestreckten Ziele erreicht werden können.</li> </ul>
Partizipationsgrad	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hoher Partizipationsgrad durch aktive Einbeziehung der Beteiligten in allen Phasen des Veränderungsprozesses</li> <li>■ Bewusste Motivation der Mitglieder</li> </ul>

Tabelle 2: Eigenschaften der Organisationsentwicklung



tigt, sondern eine „lernende Organisation“.

Das **Business Process Reengineering** (BPR) zielt darauf ab, bestehende Geschäftsprozesse radikal neu zu entwerfen und zu gestalten.<sup>15</sup> Übergeordnetes Ziel des Konzepts ist die nachhaltige Verbesserung der Unternehmensleistung und der Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens.<sup>16</sup> Typische Auslöser des BPR sind neue Kundenbedürfnisse, ein intensiverer oder neuer Wettbewerb sowie der permanente Wandel der Fachverlagsumwelt. BPR lässt sich anhand von vier zentralen Merkmalen beschreiben: Kundenfokus, radikale Neugestaltung, Informationstechnologie als Enabler sowie die prozessorientierte Sichtweise. In allen Bereichen geht es dabei um eine radikale Veränderung, die sich an Vorgaben der Verlagsführung orientiert (siehe Tabelle 3).

Auch wenn die Einführung eines Redaktionssystems starke Veränderungen mit sich bringt, dürfte BPR in Reinkultur von kaum einem Fachverlag jemals angewendet worden sein – aus guten Gründen: Denn BPR ist zwar ein Management-Ansatz, aber es existieren keine allgemeinen Konzepte oder Richtlinien, sodass in der Praxis immer auch andere Methoden wie der OE-Ansatz eingesetzt werden. Problematisch ist zudem, dass der Ansatz nur den Inhalt eines Veränderungsprojekts in den Vordergrund stellt, Fachverlage brauchen jedoch auch konkrete Methoden für den Prozess. Ein weiteres Defizit ist die Verengung des Fokus auf die Effizienzsteigerung, bei Fachverlagen geht es vielmehr um eine Erweiterung der Publikationsmöglichkeiten und die Teilnahme an neuen Märkten. Auch die geringe Einbeziehung der Betroffenen kann zu großen Problemen führen und sogar die Zielerreichung be- oder verhindern. Und schließlich zeigen Untersuchungen: Kaum ein Unternehmen konnte den angestrebten radikalen Wandel durchsetzen, in der Praxis waren immer Kompromisse notwendig.<sup>17</sup>

Kriterium	Beschreibung
Charakter des Wandels	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Radikale Neugestaltung als zentrales Merkmal</li> <li>■ Abwendung von bestehenden Prozessen und den ihnen zugrunde liegenden Strukturen mit dem Ziel, Kosten, Qualität und Service zu verbessern</li> <li>■ Fokus auf harte Faktoren: Prozesse werden neu gestaltet und bilden die Grundlage für Veränderungen der Unternehmensstruktur</li> <li>■ Horizontale Strukturierung der Organisation funktionsübergreifend nach Prozessen</li> <li>■ Einsatz moderner Informationstechnologien</li> <li>■ Ziel ist ganzheitliche Lösung mit Paradigmenwechsel (statt punktueller Verbesserungen)</li> </ul>
Planung und Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Detaillierte Prozessplanung</li> <li>■ Klare Projektsteuerung im Sinne der Zielsetzungen</li> <li>■ Installation von Gremien und Verantwortlichen wie Leader (Gesamtverantwortlicher), Reengineering Team, Lenkungsausschuss und „Prozess Owner“ (für die jeweiligen Einzelprozesse)</li> <li>■ Eher kürzere Projektverläufe</li> </ul>
Beratungsverständnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Externe Berater sind kein Standard</li> <li>■ Fachliche Beratung wichtiger als Prozessbegleitung</li> </ul>
Partizipationsgrad	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zielerreichung wichtiger als partizipativer Prozess</li> <li>■ Aktive Rolle der Führungskräfte</li> <li>■ Überzeugung (und nicht Beteiligung) als zentrales CM-Instrument</li> </ul>

Tabelle 3: Eigenschaften des Business Process Reengineering

<sup>15</sup> Davenport (1993).

<sup>17</sup> Koch/Hess (2003), S. 49ff.

<sup>16</sup> Daniel (2008), S. 46.

Als Mittelweg zwischen den beiden beschriebenen Ansätzen wurde das **Transformationsmanagement** (TM) entwickelt – als ein „Gestaltungsparadigma, welches sowohl der Eigenlogik der Organisation wie auch der externen Logik von Beratern und Führungskräften Raum lässt“.<sup>18</sup> Das TM wird zwei wesentlichen Anforderungen gerecht. Zum einen nimmt es an, dass Fachverlage sich auf ein Nebeneinander und Hintereinander von kontinuierlichen Anpassungen und radikalen Veränderungen einstellen müssen. Zum anderen erkennt es, dass beim Veränderungsmanagement in der Praxis eine Mischung aus klaren Zielvorgaben und Mitarbeiterpartizipation am ehesten zum Erfolg führt. Auf diese Weise vereint das TM die wesentlichen Vorteile und Ziele der OE und des BPR. Es werden weiche und harte Faktoren berücksichtigt.<sup>19</sup>

TM ist in jeder Beziehung eine auf die Gegebenheiten eines Unternehmens gerichtete Methodik, die einen Mittelweg zwischen radikalem Wandel „von oben“ und graduellen Veränderungen „von unten“ sucht (siehe Tabelle 4). Ein TM-Prozess durchläuft dabei sieben Phasen: Transformationsbedarf benennen, Transformationsziele festlegen, Commitment zu den Inhalten der Transformation herstellen, Prozess-Design festhalten, Transformation konzipieren und realisieren, Transformationskonzept implementieren und Transformation auswerten.<sup>20</sup>

Kriterium	Beschreibung
Charakter des Wandels	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sowohl für tiefgreifende als auch für graduelle Veränderungen geeignet</li> <li>■ Mittelweg zwischen OE und BPR</li> <li>■ Gleichzeitige Orientierung an Zielvorgaben und Einbeziehung von Beteiligten</li> <li>■ Kompetenzen, Aufgaben und Abläufe stehen im Mittelpunkt</li> </ul>
Planung und Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ausgangspunkt ist die Bereitschaft zur Veränderung</li> <li>■ Schnelle Veränderungsumsetzung ohne Zulassung von prinzipiellen Einwänden</li> <li>■ Feedback der Betroffenen als Justierungsinstrument</li> <li>■ Rollende Planung mit klar definierten Prozessphasen und jeweils angepassten Zielvorgaben</li> <li>■ Dialogorientierte Kommunikation</li> </ul>
Beratungsverständnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Der Blick von außen ist ausdrücklich erwünscht</li> <li>■ Hilfe zur Selbsthilfe sowohl fachlich als auch in der Prozessbegleitung</li> <li>■ Entscheidungsverantwortung bleibt beim Verlag, zunehmende Unabhängigkeit von Beratern wird angestrebt</li> <li>■ Projektbegleitung auf Basis standardisierter Verfahren, die jedoch immer wieder angepasst werden</li> </ul>
Partizipationsgrad	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Führungskräfte und interne Berater sind Hauptakteure der Transformation</li> <li>■ Die Betroffenen werden vor allem in der Kreativ- und Konzeptphase einbezogen, weniger in der Umsetzung</li> <li>■ Transparente Kommunikation in allen Projektphasen</li> </ul>

Tabelle 4: Eigenschaften des Transformationsmanagements

<sup>18</sup> Inversini (2005), S. 55.

<sup>20</sup> Janes et al. (2001), S. 16.

<sup>19</sup> Bahner/Stroh (2004), S. 180.

Die drei beschriebenen Ansätze unterscheiden sich in mehrfacher Hinsicht, wie Tabelle 5 zusammenfassend darstellt.

			OE			BPR			TM		
			gering	mittel	hoch	gering	mittel	hoch	gering	mittel	hoch
Charakter des Wandels	Radikalität der Veränderung	graduelle Anpassung			x	x				x	
		fundamentaler Wandel	x					x		x	
	Konzeption der Veränderung	pragmatisch-fokussiert			x		x			x	
		integrativ-konzeptuell		x			x				x
	Gestaltungsgrößen des Wandels	Humanzentrierung			x	x				x	
Bedingungsorientierung			x					x		x	
Planung und Steuerung des Wandels	Flexibilität der Planung	rollende Planung			x	x				x	
		linear-sequentielle Planung	x					x		x	
	Art der Zielsetzungen	Zieloffenheit			x	x				x	
		Zielfokussierung	x						x		x
	Tempo des Wandels	gemäßigte Beschleunigung			x	x				x	
		starke Beschleunigung	x						x		x
	Anlage des Wandels über die Zeit	langfristig-kontinuierlich			x	x				x	
einmalig-temporär		x						x		x	
Beratungsverständnis	Gegenstand der Beratung	Prozessberatung			x	x				x	
		Fachberatung	x						x		x
	Verortung der Entscheidungsverantwortung	betriebliche Entscheidungsverantwortung			x		x				x
		beraterische Entscheidungsverantwortung	x				x			x	
	Anpassungsgrad der Vorgehensweise	angepasst			x	x				x	
standardisiert		x						x		x	
Einbezug Betroffener	Partizipationsgrad	partizipativ			x	x				x	
		machtorientiert	x						x		x
	Art der Analyse und Diagnose	Selbstbeurteilung			x	x				x	
		Fremdbeurteilung	x						x		x

Tabelle 5: Change Management-Ansätze im Vergleich

### 2.4.5 Erfolgsfaktoren und Instrumente beim Change Management

In einem erfolgreichen Change Management-Prozess kommen verschiedene Erfolgsfaktoren zum Tragen. Diese Erfolgsfaktoren sind gleichzeitig Instrumente, die für die Zielerreichung angewendet werden können. Aus der Fülle von Faktoren lassen sich für die Einführung von Redaktionssystemen elf besonders relevante hervorheben, die im Folgenden näher beschrieben werden.

**Vision:** Ein eindeutiges und verständliches Bild der Zukunft, das Klarheit schafft und die Richtung der Ver-

änderung aufzeigt, kann Unsicherheiten reduzieren und Orientierung geben. Die Einführung eines Redaktionssystems sollte immer im Zusammenhang mit den grundlegenden unternehmerischen Zielsetzungen stehen. Im Rahmen der Visionsfestlegung kommt der Unternehmensführung die Aufgabe zu, den Wandel aktiv voranzutreiben, Mitarbeiter zu motivieren und Widerstände zu überwinden. Häufig wird diese Aufgabe von einer Person übernommen, die Initiator des Wandels ist und die Vision verkörpert.

**Commitment:** Im Zusammenhang mit Change Management-Prozessen wird unter Commitment die freiwillige Selbstverpflichtung verstanden, sich mit dem Veränderungsprozess zu identifizieren und sich ak-

tiv für das Vorantreiben des Wandels einzusetzen. Dieses Gefühl der Selbstverpflichtung kann auf Seiten der Mitarbeiter allerdings erst durch entsprechende Maßnahmen wie etwa wie Befragungen, Workshops oder Blogs sowie Belohnungen geschaffen werden. Ganz gleich, ob der Change Management-Prozess als Bottom-up- oder Top-down-Ansatz umgesetzt wird – das Commitment der Mitarbeiter und der Führungsebene ist immer ein zentraler Erfolgsfaktor.

**Kommunikation:** Sie ist ein wesentlicher Bestandteil der Führungsaufgabe und steuert die Wahrnehmung der am Veränderungsprozess Beteiligten. Kommunikation muss ein steter Begleiter aller Projektphasen des Veränderungsprozesses sein und immer wieder den Kontakt zwischen den Initiatoren und den Betroffenen herstellen. Das gilt vor allem für die Einführung von Redaktionssystemen, sie muss von einem Kommunikationskonzept begleitet werden, das sämtliche sinnvollen Instrumente umfasst – von der persönlichen Kommunikation bis hin zur digitalen Ansprache in Wikis oder Blogs.

Kommunikation stellt Transparenz her, gleichzeitig ermöglicht sie aber auch den Dialog der Beteiligten untereinander. Wichtig ist die Einbeziehung aller Betroffenen in das Kommunikationskonzept, nicht nur einer kleinen Expertengruppe. So wird der Change-Prozess transparent, die handelnden Personen glaubwürdig und vertrauenswürdig.<sup>21</sup> Grundsätzlich sollte ein Kommunikationskonzept beantworten, wer an wen kommuniziert, welche Personen / Abteilungen wie integriert werden sollen und in welchem Rhythmus und mit welchen Mitteln Kommunikation stattfinden soll.

**Partizipation:** Erfolgreiche Change Management-Projekte basieren immer auf der Beteiligung der Betroffenen. Grund dafür ist, dass der Einbezug der Beteiligten eine erhöhte Motivation, eine Verringerung von Widerständen, die Herstellung einer gleichen Wissensbasis sowie die Nutzung von dezentralem Wissen ermöglicht. Diese Erfolgsbeiträge können allerdings nur erreicht werden, wenn der Einbezug ernsthaft und nachhaltig erfolgt. So sollte die Ausgestaltung des Veränderungsprozesses für alle Beteiligten transparent sein und die Partizipation nicht nur punktuell, sondern dauerhaft, über den gesamten Prozess hinweg, erfolgen. Zudem sollten möglichst alle Betroffenen in den Veränderungsprozess einbe-

zogen werden, um Gefühle der Ausgeschlossenheit zu vermeiden. Gut ist deshalb, wenn den Betroffenen ein persönlicher Ansprechpartner, etwa der direkte Vorgesetzte, zur Verfügung steht und die Sorgen und Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter an die höheren Hierarchieebenen weiterleitet. Um Widerständen keinen Raum zu geben, ist eine frühe Planung der Partizipation notwendig. Die wichtigsten Partizipationsinstrumente sind Befragungen, Projektteams, Workshops, Sitzungen und Besprechungen sowie partizipative Medien wie Blogs oder Wikis.

**Qualifikation:** Die Einführung eines Redaktionssystems bedingt neue Aufgabenbereiche für die Mitarbeiter – Qualifikation ist deshalb ein zentraler Erfolgsfaktor. Qualifizierungsmaßnahmen können die Vermittlung von Fachwissen, den Erwerb von Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie den Erwerb von Soft Skills zum Ziel haben. Bei der Arbeit mit einem Redaktionssystem spielen die beiden ersten Faktoren zwar eine herausragende Rolle, jedoch kann auch der dritte Faktor wichtig werden, wenn es um die Bildung neuer Teams geht. Die konkreten Maßnahmen der Mitarbeiterqualifikation lassen sich auf oberster Ebene nach dem Ort der Durchführung in „On the Job“ (am Arbeitsplatz) und „Off the Job“ (an einem anderen Ort als dem Arbeitsplatz) einteilen. Entscheidend für den Erfolg der Qualifizierungsmaßnahmen ist eine systematische Erhebung des Qualifikationsbedarfs. Diese sollte stets gemeinsam mit den Betroffenen erfolgen.

**Umgang mit Widerständen:** Zwar zielen die Instrumente Qualifikation, Partizipation und Kommunikation bereits darauf ab, Widerständen präventiv entgegenzuwirken, doch wird dies nicht in jedem Fall gelingen. Daher ist es entscheidend, die Symptome von Widerständen, wie etwa Angriffs- oder Fluchtverhalten, frühzeitig zu erkennen und deren Ursachen zu analysieren, um entsprechende Maßnahmen ergreifenden zu können.<sup>22</sup> Die Ursachen von Widerständen können in unzureichender Information, fehlenden Fertigkeiten für den Umgang mit neuen Herausforderungen, mangelnder Veränderungsbereitschaft oder der Annahme liegen, dass eine Veränderung von Kollegen und Vorgesetzten nicht gewünscht ist. Gegenmaßnahmen sind etwa die Intensivierung von Qualifikation, Partizipation und Kommunikation. Daneben können persön-

21 Stolzenberg/Heberle (2009), S. 62.

22 Frey et al. (2008).

liches Coaching, Anreiz- und Belohnungssysteme sowie die Androhung von Sanktionen hilfreich sein.

**Grafikorientierte Techniken:** Die Prozessmodellierung dient der übersichtlichen Darstellung von funktionsübergreifenden Geschäftsprozessen und Organisationseinheiten im Verlag. Erst auf dieser Grundlage können Prozessoptimierungen oder Anpassungen in der Ablauf- und Aufbauorganisation erarbeitet werden. Grafikorientierte Techniken bilden somit die Grundlage für die Integration und Implementierung eines Redaktionssystems.

Bei der Modellierung ist wichtig, die Projektleiter von Einzelinterviews, die Grundlage der Modellierung sind, auszuschließen. Sie könnten die Mitarbeiter durch ihre Anwesenheit in ihren Aussagen hemmen. Wichtig ist die Wahl des passenden Modellierungswerkzeuges: Da eine Vielzahl von Personen mit unterschiedlichen technischen Kenntnissen an der System Einführung und an den operativen Prozessen beteiligt sind, sollte die Prozessmodellierung die Zuständigkeiten, die Aufbau- und Datenorganisation sowie die konkreten Abläufe auf eine vereinfachte und verständliche Weise darstellen, so dass eine gemeinsame Vorstellung der Ablauforganisation möglich wird. Es geht dabei nicht so sehr um eine detaillierte Darstellung aller Abläufe, sondern um Komplexitätsreduktion. Für die Modellierung sollten standardisierte Methoden wie „Use Cases“ (typische Anwendungsfälle) zur Beschreibung der Prozesse und der Organisation, Wertschöpfungskettendiagramme als Einstieg in Prozesse und ereignisgesteuerte Prozessketten zur detaillierteren Darstellung der Prozesse herangezogen werden.<sup>23</sup>

Die Prozesspläne bilden auch eine gute Grundlage für kontinuierliche Verbesserungen, den Einsatz im Rahmen der Umsetzungskontrolle sowie die Nutzung im operativen Geschäft. Weiterhin können die Prozessmodelle auch zur Mitarbeiterschulung dienen.

**Geplante Auswahl eines Redaktionssystems und des Anbieters:** Da es eine Vielzahl von Systemen und Dienstleistern gibt, ist es wichtig, unternehmensspezifische Anforderungen an das Redaktionssystem zu definieren, die allen Aspekten Rechnung tragen: den Zielen, Kunden und Mitarbeitern sowie der Strategie, der Technologie und dem Produktportfolio (siehe Abbildung 9)<sup>24</sup>.

Aus diesen übergreifenden Zielsetzungen müssen gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeitern Anforderungskataloge entwickelt werden. Allgemeine Anforderungen an Redaktionssysteme wurden schon im Abschnitt 2.3.2 genannt. Basis aller Anforderungskataloge sollten nicht nur einzelne Wünsche der Abteilungen, sondern konkrete Anwendungsfälle sein. Ein Anwendungsfall beschreibt, was inhaltlich beim Versuch einer Zielerreichung passieren kann, und abstrahiert von konkreten technischen Lösungen. Aus den verschiedenen Use Cases und den Einzelanforderungen lassen sich eine Reihe von Detailanforderungen ableiten, wie sie beispielhaft in Tabelle 6<sup>25</sup> genannt werden.

<b>Unternehmensziele</b>		
<b>Kundengruppen/Bedürfnisse</b>	<b>Markt/Wettbewerb</b>	
<b>Geschäftsmodelle</b>		
<b>Produkte/Services</b>	<b>Marketing/Vertrieb</b>	
<b>Geschäftsprozesse</b>		
<b>Organisation</b>	<b>Mitarbeiter</b>	<b>Workflow</b>
<b>IT-Infrastruktur (ERP, CMS, CRM)</b>		



Abbildung 9: Von den Unternehmenszielen zur technischen Umsetzung

<sup>23</sup> Auf eine detaillierte Beschreibung dieser Methoden soll hier verzichtet werden. Sie finden sich bei Kronz (2003) und Schuh (2004).

<sup>24</sup> Heinold, Spiller (2007), S. 33.

<sup>25</sup> Hagenhoff (2009), S. 43.



Funktionale Anforderungen	
Datenhaltung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verteilte Datenhaltung</li> <li>■ XML-basierte Datenhaltung</li> <li>■ Asset-Verwaltung</li> <li>■ Versionsmanagement</li> <li>■ Archivierung</li> <li>■ Metadatenmanagement</li> <li>■ Import/Export</li> </ul>
Recherche	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Suchfunktionalitäten</li> <li>■ Anbindung externer Datenpools</li> </ul>
Erfassung, Korrektur, Bearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Editor</li> <li>■ Asset-Bearbeitung (z.B. Bilder)</li> <li>■ Übersetzungsmanagement</li> <li>■ Variantenmanagement</li> <li>■ Anbindung externer Mitarbeiter, Partner und Lieferanten</li> <li>■ User Generated-Content</li> <li>■ Gestaltungswerkzeuge</li> <li>■ Layoutplanung</li> <li>■ Templates/Designvorlagen</li> </ul>
Planung, Organisation, Kontrolle	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Termin- und Ablaufplanung</li> <li>■ Sicherheits- und Rollenmanagement</li> <li>■ Stammdatenmanagement</li> <li>■ Mandantenmanagement</li> <li>■ Honorarmanagement</li> <li>■ Rechteverwaltung</li> </ul>
Publikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bedienung verschiedener Medien wie Print, Web und Mobile</li> <li>■ Dynamische Publikationen</li> <li>■ Content Syndication</li> </ul>
Teamunterstützung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ E-Mail-Benachrichtigung</li> <li>■ Instant-Messaging</li> <li>■ Whiteboard (virtuelle Tafel)</li> <li>■ Notizen</li> <li>■ Konferenz</li> </ul>

Nichtfunktionale Anforderungen	
Anwender	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Benutzerfreundlichkeit</li> <li>■ Anpassbarkeit der Benutzeroberfläche</li> <li>■ Schulungsbedarf</li> </ul>
Integration	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Standardschnittstellen für interne und externe Systemintegration</li> <li>■ Schnittstellen zu anderen Standardsystemen der Verlagsbranche (z.B. für ERP, Anzeigensysteme, Blattplanung)</li> </ul>
Weitere, technische Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Modularität</li> <li>■ Skalierbarkeit</li> <li>■ Aufwand für Anpassungen</li> <li>■ Plugin-Unterstützung</li> <li>■ Script-Unterstützung</li> <li>■ Lauffähigkeit auf Softwareplattform</li> <li>■ Zukunftssicherheit der Basistechnologie</li> </ul>
Betriebswirtschaftliche Anforderungen	
Konditionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Preise</li> <li>■ Lizenzmodelle</li> <li>■ Nutzungsrechte</li> </ul>
Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zukunftssicherheit des Anbieters</li> <li>■ Qualität des Projektmanagements</li> <li>■ Qualität des Supports</li> <li>■ Handelnde Personen</li> </ul>

Table 6: Beispiele für Anforderungen an ein Redaktionssystem

Die spezifischen Anforderungen eines Fachverlages werden strukturiert in einem sogenannten Anforderungskatalog zusammengetragen. Hierfür sind der Content Manager und interne IT-Experten zuständig, in vielen Verlagen auch die Herstellungsleitung oder die Verlagsleitung. Der Anforderungskatalog sollte dann mit einer Marktübersicht abgeglichen werden,

sodass zunächst eine grobe Vorauswahl möglicher Anbieter getroffen werden kann. Die endgültige Auswahl des Anbieters kann auf Basis einer Ausschreibung („Lastenheft“), der Anforderung von Probedaten oder der Durchführung eines Workshops mit den Anbietern erfolgen. Ergebnis des Auswahlverfahrens sollte eine transparente und nachvollziehbare Bewertung der Anbieter sein.<sup>26</sup>

<sup>26</sup> Ein Beispiel für eine Bewertungsmatrix findet sich in Hagenhoff (2009), S. 54 – 64.

**Geplante Vorgehensweise bei der Implementierung:** Die Implementierung des Redaktionssystems sollte schrittweise erfolgen. Dabei haben sich idealtypische Phasen bewährt:<sup>27</sup>

1. *Software anpassen:* Hierunter fällt die Installation des Systems, das Einrichten der Zugriffe und der Sicherungen. Es folgen unternehmensspezifische Anpassungen der Präsentations- und Eingabeoberflächen der definierten Schnittstellen zu anderen Systemen, aus denen Content bereitgestellt wird. Zur Unterstützung sollten hierbei angefertigte Prozess- und Systemdokumentationen des Anbieters herangezogen werden.
2. *Redaktionssystem testen:* Das System muss nach der Installation und ersten Anpassungen getestet werden. Das Testen der Benutzerfreundlichkeit und der Funktionsfähigkeit steht hierbei im Vordergrund und erfolgt auf der Grundlage von Testplänen. Hilfreich für das Testen ist auch das Zusammenstellen crossfunktionaler Teams, die gezielt auf Verbesserungspotenziale hinweisen können.
3. *Content übernehmen:* Content aus Altsystemen oder bisher manuell gepflegte Inhalte sollen im Rahmen der Content Migration übernommen werden. Dies kann automatisiert, teilautomatisiert oder manuell erfolgen und großen Aufwand verursachen.
4. *Anwender schulen:* Die Anwender müssen im Umgang mit dem System geschult werden. Permanent bereitgestellte Softwaredokumentationen erleichtern den Umgang mit dem neuen Anwendungssystem.
5. *Life-Betrieb vorbereiten:* Sind die Installation, Schulungen und die Migration des Contents abgeschlossen, kann das System in den regulären Betrieb überführt werden. Es können an dieser Stelle weitere Anpassungen und Tests erfolgen.
6. *Feedback erfassen:* Fortlaufend sind Fehlermeldungen und relevante Änderungswünsche zu berücksichtigen. Diese können elektronisch erfasst und priorisiert werden, bevor sie bei den Anpassungsmaßnahmen Berücksichtigung finden.

**Projektmanagement:** Die Einführung eines Redaktionssystems sollte durch ein Projektmanagement unterstützt werden. Die drei zentralen Bestandteile dieses Instruments sind die strukturierte Planung,

Durchführung und Überwachung des Projekts. Dabei zeichnet sich Projektmanagement durch eine methodische Vorgehensweise in definierten und standardisierten Arbeitsschritten und die Definition eines Projektteams aus, das die Abläufe organisiert. Besteht die Veränderung nicht nur aus einem Projekt, sondern setzt sich aus einer Vielzahl von Teilprojekten zusammen, so gilt es, diese auf übergeordneter Ebene zu koordinieren. Das höchste hierarchische Organ innerhalb der Projektorganisation stellt der Lenkungsausschuss dar, der sich meist aus Mitgliedern der ersten oder zweiten Führungsebene des Unternehmens und oft auch des Dienstleisters zusammensetzt. Von diesem Ausschuss geht der Projektauftrag aus. Zudem trifft er strategische Entscheidungen bezüglich des Projekts und bespricht Projektkrisen.

**Externe Berater:** In der Fachliteratur werden externe Berater explizit als Erfolgsfaktor genannt.<sup>28</sup> Die Vorteile der Zuhilfenahme professioneller Unterstützung liegen in vier Bereichen. Zunächst verfügen externe Berater über Spezialwissen und können Erfahrungen aus anderen Unternehmen oder Branchen einbringen. Wenn Berater umfassende Erfahrung beim Change- oder Projektmanagement mitbringen, können sie zudem den effizienten Einsatz von Planungs- und Monitoringmethoden steuern und die Teams konkret unterstützen. Idealerweise treten externe Berater neutral auf. Dann können sie in Konfliktsituationen als Schiedsrichter fungieren. Schließlich können externe Berater ihre Aufmerksamkeit ganz dem Veränderungsprojekt widmen, während unternehmensinterne Berater oder Projektgruppenmitglieder die Projektarbeit entweder neben ihrer alltäglichen Arbeit verrichten oder hierfür freigestellt werden müssen.

Bei der Art der Beratung kann zwischen inhaltlicher und Prozessberatung differenziert werden. Die inhaltliche Beratung sieht vor, dass Berater Wissen über Content Management, Datenstrukturierung, Metadaten-Konzepte, Redaktionssysteme und Prozessanalyse einbringen. Bei der Prozessberatung geht es um die Begleitung des Projektes, die wiederum entweder inhaltsneutral, also moderierend, oder integral, d.h. in konkreten Situationen inhaltlich unterstützend, ablaufen kann. In welcher Rolle externe Berater auch eingesetzt werden – wichtig ist eine klare Aufgabenstellung auf Basis eines differenzierten Briefings und einer klaren Projektbeschreibung. Letztlich sollten Be-

<sup>27</sup> Kronz (2004), S. 50 und S. 91ff.

<sup>28</sup> z.B. in Vahs/Leiser (2003), S. 46.

rater mit der gleichen Akribie wie IT-Dienstleister aus-  
gesucht werden.

## 3 Fallstudien

### 3.1 Methodische Vorbemerkungen

Für die Fallstudien wurden in Absprache mit den Kom-  
missionen Herstellung und Redaktion der Deutschen  
Fachpresse zwei Fachverlage ausgesucht, die be-  
reits Erfahrungen mit der Einführung eines Redakti-  
onssystems gemacht haben. Deren Befragung lief in  
einem zweistufigen Verfahren ab. Die schriftliche Vor-  
befragung richtete sich an die verantwortlichen Füh-  
rungskräfte in den Unternehmen, sie sollte die jewei-  
ligen Ausgangssituationen in Erfahrung bringen. Die  
anschließende Detailuntersuchung erfolgte auf der  
Grundlage eines strukturierten Fragebogens in Form  
von persönlichen Interviews an den Verlagsstandor-  
ten. Der Fragebogen wurde anhand des entwickelten  
theoretischen Analyserahmens erstellt. Gesprächs-  
partner waren Führungskräfte und Mitarbeiter mehrerer  
Abteilungen (Verlag A: Herstellungsleitung, Leiter  
Zeitschriftenkoordination und Redaktion, Verlag B:  
Verlagsleitung, Leiter Entwicklung und Technik, Pro-  
jektleiter Aufbau Produktionssysteme, Layouter und  
Redakteur).

Die Antworten der Befragten wurden auf Basis eines  
Kategoriensystems kodiert und so den entspre-  
chenden inhaltlichen Bereichen zugeordnet. Dieses  
Verfahren ermöglichte eine verallgemeinernde Aus-  
wertung. Das Kategoriensystem bestand aus drei  
Hauptkategorien mit jeweils mehreren Unterbereichen  
(siehe Tabelle 7).

Hauptkategorie	Unterkategorie
Wo: Wirkungsebenen der Veränderung	<input type="checkbox"/> Aufbauorganisation <input type="checkbox"/> Ablauforganisation <input type="checkbox"/> Unternehmenskultur <input type="checkbox"/> Technologie
Wie: Change Management- Ansätze	<input type="checkbox"/> Charakter des Wandels <input type="checkbox"/> Planung und Steuerung des Wandels <input type="checkbox"/> Beratungsverständnis <input type="checkbox"/> Einbezug Betroffener
Womit: Change- Instrumente (Erfolgsfaktoren)	<input type="checkbox"/> Vision <input type="checkbox"/> Commitment <input type="checkbox"/> Kommunikation <input type="checkbox"/> Partizipation <input type="checkbox"/> Qualifikation <input type="checkbox"/> Umgang mit Widerständen <input type="checkbox"/> Grafikorientierte Techniken <input type="checkbox"/> Geplante Vorgehensweise bei der Implementierung <input type="checkbox"/> Projektmanagement <input type="checkbox"/> Externe Berater

Tabelle 7: Kategorienraster für die Auswertung der  
Interviews

### 3.2 Darstellung der Ergebnisse

#### 3.2.1 Ausgangssituation und Veränderungsprojekt

Die **Schlütersche Verlagsgesellschaft** wurde 1747  
gegründet. Die Kernprodukte des mittelständischen  
Verlags mit Hauptsitz in Hannover sind die Telekom-  
munikationsverzeichnisse *Gelbe Seiten* und *Das Tele-  
fonbuch* sowie deren Onlinedienste *www.gelbeseiten.  
de* und *www.dastelefonbuch.de*. Daneben umfasst  
das Angebot Fachzeitschriften (ca. 250 Titel) zu den  
Themen Wirtschaft, Technologie, Automobil, Messen,  
Veterinärmedizin, Pflege und Gesundheit. Ergänzt  
wird das Verlagsprogramm durch Bücher und Online-

Merkmals	Ausprägungen		
Anzahl der Zielmedien	medienabhängig		medienneutral
Funktionaler Schwerpunkt	verwaltungsorientiert	publishing-orientiert	funktional vollständig
Flexibilität	Out of the Box-Systeme		Entwicklungswerkzeug

Abbildung 10: Systematisierungsrahmen Schlütersche Verlagsgesellschaft

medien zu regionalen Freizeit- und Kulturthemen sowie den Geschäftsbereich Informationstechnik mit Software-Lösungen für interne und externe Kunden der Medienbranche. Die Schlütersche Verlagsgesellschaft beschäftigt 442 Mitarbeiter und erzielte im Jahr 2008 einen Umsatz von 80 Millionen Euro. Sie ist an weiteren Medienunternehmen in Hannover, Langenhagen, Karlsruhe, Oldenburg, Magdeburg, Leipzig, Mainz und Augsburg beteiligt, mit denen sie eng kooperiert.

Als Gegenstand des Veränderungsprojekts hat der Leiter Entwicklung und Technik den Auf- und Ausbau der Produktionssysteme hin zu einem Multichannel-Produktionssystem benannt. Dazu wird nun das Produkt „Smart Connection Enterprise“ der Firma Woodwing eingesetzt. Es handelt sich dabei um eine Standardlösung, die in Verbindung mit Softwareprodukten wie „InCopy“ und „InDesign“ als Redaktionssystem im Verlag genutzt wird.

Nach Auskunft des Leiters Entwicklung und Technik unterstützt dieses Redaktionssystem nur den Bereich der Printprodukte und wird damit als medienabhängig bezeichnet. Eine Erweiterung der Produktionssysteme mit dem Ziel, medienneutral zu publizieren, ist in Form eines neuen, weiteren Veränderungsprozesses geplant. Den funktionalen Schwerpunkt bezeichnet der Verlag als funktional vollständig. Es stellt sich jedoch die Frage, ob das System nicht vorrangig redaktionelle Aufgaben unterstützt und somit eher als verwaltungsorientiert einzustufen ist. Da es sich bei dem Redaktionssystem in der Schlüterschen Verlagsgesellschaft um eine Standardlösung handelt, kann es hinsichtlich der Flexibilität mit einem Out of the Box-System gleichgesetzt werden.

Die Schlütersche Verlagsgesellschaft hat das beschriebene Redaktionssystem im Jahr 2006 einge-

führt und will das Veränderungsprojekt, das stufenweise angelegt ist, bis 2011 beenden. Bisher gab es keine zeitlichen Verzögerungen, sodass das geplante Ende voraussichtlich eingehalten werden kann.

Der **Deutsche Ärzte-Verlag** wurde 1949 gegründet und hat seinen Hauptsitz in Köln. Gesellschafter sind die Bundesärztekammer und die Kassenärztliche Bundesvereinigung. Die 270 Mitarbeiter erstellen und vermarkten verschiedene Fachzeitschriften, darunter auch das Deutsche Ärzteblatt mit über 400.000 wöchentlich veröffentlichten Exemplaren. Daneben bietet der Verlag Bücher, Loseblattwerke, elektronische Medien sowie Behandlungs- und Schulungsprogramme an. Zusätzlich ist eine Versandbuchhandlung an den Verlag angeschlossen. Der Deutsche Ärzte-Verlag kümmert sich auch um Drucksachen wie individuell bedruckte Rezepte und Organisationsaufgaben für Arztpraxen. Mit diesem Produktportfolio konnten im Jahr 2009 68,8 Millionen Euro Umsatz erzielt werden. Der Verlag hält zusätzlich Anteile an verschiedenen Unternehmen und Einrichtungen. Dazu zählen die CEDIP Verlagsgesellschaft, der Deutsche Zahnärzte Verlag, L.N. Schaffrath Druckmedien, Teamwork Media Verlags GmbH, Lehmanns Fachbuchhandlung und das Dental Online College.

Ziel des Change Management-Prozesses im Deutschen Ärzte-Verlag war ein einheitliches System zur Produktion aller Medien. Dazu wurde im Jahr 2008 begonnen, das Produkt „Tango Media“ von Markstein einzuführen. Das Projekt wurde planmäßig im Jahr 2009 abgeschlossen.

Im Analyserahmen lässt sich das eingeführte Redaktionssystem als medienneutral klassifizieren. Da es redaktionelle Aufgaben wie publishing-orientierte Funktionalitäten erfüllt, wird es als funktional vollständig angesehen. Im Hinblick auf die Flexibilität des Systems

Merkmal		Ausprägungen	
Anzahl der Zielmedien	medienabhängig	medienneutral	
Funktionaler Schwerpunkt	verwaltungsorientiert	publishing-orientiert	funktional vollständig
Flexibilität	Out of the Box-Systeme		Entwicklungswerkzeug

Abbildung 11: Systematisierungsrahmen Deutscher Ärzte-Verlag

kann von einem Out of the Box-System gesprochen werden, das jedoch auch Eigenschaften eines Entwicklungswerkzeugs mitbringt, mit dem sehr leicht verschiedenste Workflows umsetzbar sind.

### 3.2.2 Auslöser der Veränderung

Die nachstehende Abbildung (Abbildung 12) stellt die Auslöser für das Veränderungsprojekt dar. Diese wurden vor den eigentlichen Interviews mittels einer schriftlichen Vorbefragung (s. Kap. 3.1) in Erfahrung gebracht. Die Befragten konnten auf einer Skala von 1 (unwichtig) bis 4 (wichtig) vorgegebene Aspekte ankreuzen und zusätzlich weitere Auslöser als Freitext benennen. Ist als Ausprägung der Wert „0“ markiert, so wurde das Kriterium von einem Verlag als Freitext genannt, der andere hat dieses Kriterium nicht angegeben.

Interne Auslöser der Veränderung in der Schlüterschen Verlagsgesellschaft sind laut Einschätzung des Befragten vor allem Unternehmensübernahmen und Restrukturierungen des Verlags im Jahr 2003. Der Aspekt des Umsatzrückgangs und eine Mitarbeiterinitiative sind hingegen weniger bedeutend als Prozessauslöser gewesen. Ein Führungswechsel war nicht ausschlaggebend für die Veränderung. Hingegen wurden die Digitalisierung der Märkte und die medienübergreifende Produktion, die als externe Auslöser gelten, zusätzlich als sehr bedeutsam eingeschätzt.

Im **Deutschen Ärzte-Verlag** war eine Mitarbeiterinitiative, d.h. der Mitarbeiterwunsch nach einem Redaktionssystem, bedeutsamster interner Auslöser. Als externe Auslöser für die Systemeinführung wurden die Integration neuer Medien sowie sich daraus ergebende neue Geschäftsmodelle genannt. Keine Rolle spielten nach Einschätzung des Herstellungsleiters ein Führungswechsel oder Neuakquisitionen.

### 3.2.3 Ziele der Veränderung

Die mit dem Veränderungsprojekt angestrebten Ziele sind in Abbildung 13 dargestellt. Auch sie wurden in der schriftlichen Vorbefragung abgefragt und konnten um eigene Aspekte ergänzt werden.

Für den Deutschen Ärzte-Verlag war die Umsetzung neuer Geschäftsmodelle, vor allem im Hinblick auf crossmediale Angebote, zentrales Ziel bei der Einführung des Redaktionssystems. Von gleicher Bedeutung war die Erhöhung des Gesamtverständnisses für Prozesse und Produkte. Zudem wurden die Erleichterung der Crossmedialität, das Angebot individualisierter Produkte, die Senkung der Durchlaufzeiten, die Erhöhung der Prozess- und Produktqualität sowie die Vereinfachung der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit als wesentliche Ziele genannt. Schließlich wollte der Deutsche Ärzte-Verlag mit der Einführung des Redaktionssystems Kosten senken, seine Kernkompetenzen neu ausrichten, sein Image verändern und be-

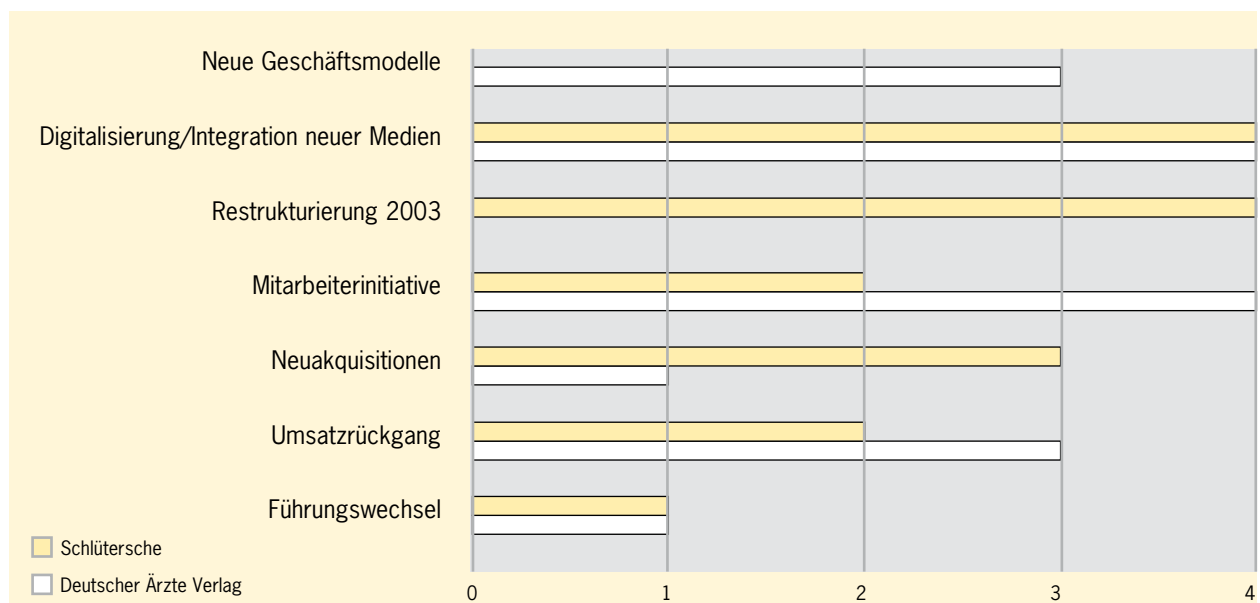


Abbildung 12: Auslöser der Veränderung (1 „unwichtig“, 4 „wichtig“, 0 „k. A.“)



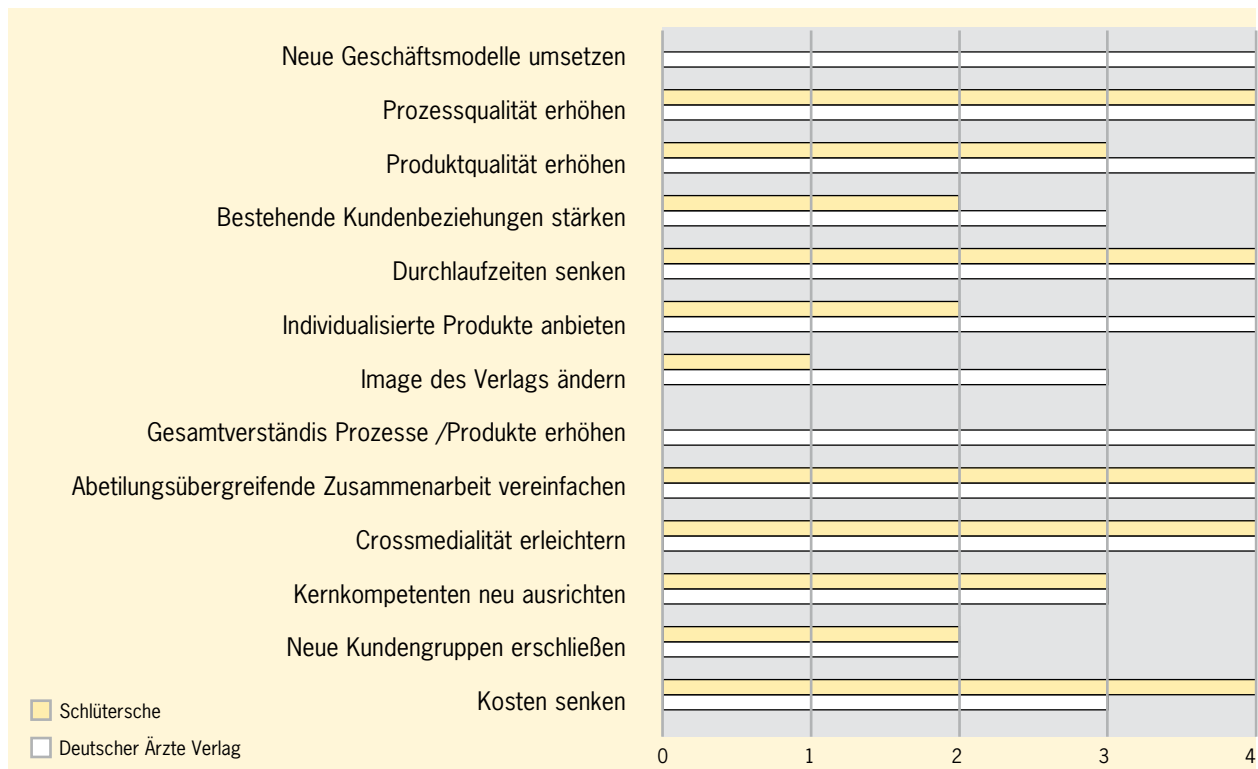


Abbildung 13: Ziele der Veränderung (1 „unwichtig“, 4 „wichtig“, 0 „k. A.“)

stehende Kundenbeziehungen stärken. Neue Kundengruppen zu erschließen war als Ziel nachrangig. Für die Schlütersche Verlagsgesellschaft bestand das zentrale Ziel darin, Kosten und Durchlaufzeiten zu senken und die Prozessqualität zu erhöhen. Effizienzsteigerung war also das Ziel. Daneben waren die Absichten, die Crossmedialität und die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit zu erleichtern und die Kernkompetenzen neu auszurichten, von hoher Bedeutung. Nachrangig war hingegen die kundenorientierte Perspektive: Neue Kundengruppen zu erschließen, individualisierte Produkte anzubieten und bestehende Kundenbeziehungen zu stärken, gehörten nicht zu den primären Zielen. Auch ein Imagewechsel war nicht relevant.

### 3.2.4 Wirkungsebenen der Veränderung

Der Vergleich der Kategoriensysteme beider Fachverlage zeigt, dass die Einführung des Redaktionssystems auf allen vier Ebenen, in der Aufbau- und Ablauforganisation, der Unternehmenskultur und der Technologie, Auswirkungen hat.

Die Veränderungen auf Ebene der **Aufbauorganisation** haben die Interviewpartner ganz unterschiedlich

dargestellt. Während einige Personen keine Veränderung festgestellt haben, haben andere gravierende Auswirkungen bemerkt, insbesondere in den Aufgabenbereichen und Stellenprofilen. So erledigte etwa die Redaktion in einem Fall nun auch Textstrukturierungen und -auszeichnungen – eine Arbeit, die zuvor im Layout angesiedelt war. Zudem würden die Redakteure nun das Scribbeln der Anzeigen direkt am Bildschirm übernehmen. Auch das Aufgabenfeld der Layouter habe sich erweitert: Sie bedienen nun mehrere Ausgabekanäle. Für die Zukunft seien weitere Veränderungen zu erwarten, da Multichannel Publishing und Super Distribution neue Aufgaben bereithalten, die nicht ohne Weiteres von vorhandenen Stellen übernommen werden können. Es wird angenommen, dass sich Arbeitsplätze in unterschiedliche Kompetenzbereiche aufteilen werden. Insgesamt haben sich die Arbeitsfelder der Mitarbeiter durch eine höhere Spezialisierung erweitert. Redakteure konzentrieren sich durch die vorgegebene Textstruktur stärker auf das Schreiben, für Layouter bleibe durch die wegfallenden Formatierungsarbeiten mehr Zeit für die eigentliche Gestaltung. Zudem seien durch das gleichzeitige Arbeiten am Produkt Synergien entstanden. Die freigewordenen Kapazitäten nutzen die Mitarbei-

ter für zusätzliche Aufgaben, wie die Aufbereitung von Inhalten für weitere Medienkanäle oder die Vergabe von Metadaten.

Im Bereich der **Arbeitsabläufe** haben sich nach Auskunft der Interviewpartner Verbesserungen ergeben, die Abläufe wurden gestrafft. Eine Ursache dieser Verbesserung war nach Einschätzung der Befragten der Umstand, dass Prozesse vor Projektbeginn erstmalig explizit analysiert und definiert wurden. So konnten ineffiziente Arbeitsübergaben korrigiert und überflüssige beseitigt werden. Mit der Straffung der Abläufe einher gehe ein höheres Maß an Standardisierung, das wiederum eine höhere Effizienz in der Bearbeitung von Objekten nach sich ziehe. So könne etwa in derselben Zeit ein aufwändigeres Layout für ein Objekt realisiert werden. Ein Interviewpartner bemerkte sogar eine Verbesserung in der Qualität der bearbeiteten Objekte. Erwähnt wurde aber auch, dass die Vorarbeiten für neue Prozesse und Prozessschritte wie das Anlegen von Artikelmodalitäten durchaus arbeitsaufwändig sind.

Auf Ebene der **Unternehmenskultur** wurde einheitlich festgestellt, dass sich die Kommunikation verändert hat. Vor allem die Zusammenarbeit zwischen Redaktion, Herstellung, Anzeigenabteilung und Grafik habe sich durch den Einsatz IT-gestützter Kommunikationstools entscheidend vereinfacht, weil alle an einem Objekt beteiligten Personen den gleichen Arbeitsstand auf dem Bildschirm vor Augen haben. Darüber hinaus seien benötigte Informationen zum Objekt im System hinterlegt, sodass das „Hinterhertelefonieren“ entfalle. Auch Vorschaufunktionen erleichtern die Zusammenarbeit. Sie verringern die Notwendigkeit, sich mit Kollegen persönlich abzustimmen, denn Absprachen könnten nun über das System erfolgen. Widerstände würden nach Angaben der Interviewpartner am deutlichsten in den Redaktionen sichtbar. Hier bestehe die Tendenz, aus den definierten Standards ausbrechen und individuelle Arbeitsabläufe realisieren zu wollen. So schreiben einzelne Redakteure weiterhin Texte in anderen Texteditoren. Aber auch Führungskräfte leisten vereinzelt durchaus Widerstand gegenüber den Neuerungen. Zudem habe die Einführung des Systems bei etlichen Mitarbeitern Ängste um das Aufgabenfeld oder den Arbeitsplatz ausgelöst. Insbesondere die Arbeitsteilung zwischen Redaktion und Layout sei in beiden Verlagen ein zentrales Thema für die Mitarbeiter.

Die **Technologie** in den Verlagen habe sich grundlegend verändert. Im Fokus stehen dabei zum einen die Schnittstellen des Systems zur verlagsinternen Umwelt sowie Schnittstellen für den Systemzugriff von außen. Zum anderen stelle die mit dem System verbundene Zentralisierung der Datenhaltung einen massiven Eingriff in die bisherige Infrastruktur dar. Hingewiesen wurde auch darauf, dass zu Beginn der Systemnutzung einige Anwendungsfälle im System nicht sauber abgebildet werden konnten, Systemabstürze und Datenverluste seien die Folge gewesen. Hier zeige sich die Relevanz der konzeptionellen Vorarbeiten im Bereich der Ist- und Soll-Analysen.

### 3.2.5 Change Management-Ansätze

Um die beschriebenen Veränderungen systematisch in den Geschäftsalltag zu integrieren, haben sich beide Verlage für den Veränderungsprozess an Change Management-Modellen orientiert. Für welche Art des Wandels sich die beiden Verlage dabei entschieden haben, wurde auf Grundlage der Interviews ermittelt. Zur Verdeutlichung der jeweiligen Charakteristiken und Ausprägungen des Wandels wurden die Ergebnisse der Analyse in eine Tabelle eingetragen.

#### Schlütersche Verlagsgesellschaft

Die Analyse des Materials zeigt, dass die Schlütersche Verlagsgesellschaft einen weitgehend graduellen, größtenteils pragmatisch-fokussierten und humanzentrierten Wandel verfolgt. Die Steuerung des Wandels zeichnet sich durch eine rollende Planung, Zieloffenheit, eine eher gemäßigte Beschleunigung sowie eine langfristige, kontinuierliche Anlage der Veränderung aus. Die in Anspruch genommene Beratung bezieht sich vornehmlich auf prozessbezogene Aspekte, die Entscheidungsverantwortung liegt dabei im Verlag.

Insgesamt verfolgt der Verlag eher eine angepasste als standardisierte Vorgehensweise. Sie zeigt sich darin, dass die gewählten Change-Instrumente, wie etwa Gesprächsrunden, ad hoc und an die Situation angepasst konzipiert werden. Weiterhin zeichnet sich das Vorgehen der Schlüterschen Verlagsgesellschaft durch einen hohen Partizipationsgrad sowie eine hohe Selbstbeurteilung aus.

			gering	mittel	hoch
Charakter des Wandels	Radikalität der Veränderung	graduelle Anpassung			■
		fundamentaler Wandel	■		
	Konzeption der Veränderung	pragmatisch-fokussiert			■
		integrativ-konzeptuell		■	■
Gestaltungsgrößen des Wandels	Humanzentrierung			■	
	Bedingungsorientierung		■		
Planung und Steuerung	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	Gegenstand der Beratung	Prozessberatung		■	■
		Fachberatung	■		■
	Verortung der Entscheidungsverantwortung	betriebliche Entscheidungsverantwortung			■
		beraterische Entscheidungsverantwortung	■		
Anpassungsgrad der Vorgehensweise	angepasst		■	■	
	standardisiert	■		■	
Einbezug Betroffener	Partizipationsgrad	partizipativ			■
		machtorientiert		■	
	Art der Analyse und Diagnose	Selbstbeurteilung			■
Fremdbeurteilung		■		■	

Abbildung 14: CM-Ansatz Schlütersche Verlagsgesellschaft

Vergleicht man die in Abbildung 31 gesetzten Schwerpunkte der Schlüterschen Verlagsgesellschaft mit den jeweiligen Ausprägungen der Veränderungsprinzipien der unterschiedlichen Change Management-Ansätze, lässt sich feststellen, dass sich die Veränderungsgestaltung am Modell der Organisationsentwicklung anlehnt. Lediglich die Ausprägungen der rollenden Planung, der gemäßigten Beschleunigung, der angepassten Vorgehensweise sowie der Machtorientierung deuten auf den Ansatz des Transformationsmanagements hin.

### Deutscher Ärzte-Verlag

Der Charakter des vom Deutschen Ärzte-Verlag verfolgten Wandels lässt sich als fundamental, zumeist pragmatisch-fokussiert und bedingungsorientiert beschreiben. Die Steuerung des Wandels zeichnete

sich durch linear-sequentielle Planung, Zielfokussierung, eine starke Beschleunigung und eine eher langfristige, kontinuierliche Anlage der Veränderung aus. Die in Anspruch genommene Beratung erfolgte nur über Coachings, dabei lag die Entscheidungsverantwortung stets im Verlag. Die Vorgehensweise ist stark an die jeweiligen Gegebenheiten angepasst worden.

Insgesamt verfolgte der Deutsche Ärzte-Verlag bei der Einführung des Redaktionssystems ein partizipatives, konsensorientiertes Vorgehen, das jedoch stets im Rahmen einer übergreifenden Zielfestlegung gesteuert wurde. Die Art der Analyse und Diagnose erfolgte durch eine Selbstbeurteilung. Diese Einschätzung basiert insbesondere auf der Information, dass das CMS aufgrund einer Mitarbeiterinitiative eingeführt worden ist.

			gering	mittel	hoch
Charakter des Wandels	Radikalität der Veränderung	graduelle Anpassung		■	
		fundamentaler Wandel			■
	Konzeption der Veränderung	pragmatisch-fokussiert		■	■
		integrativ-konzeptuell		■	■
	Gestaltungsgrößen des Wandels	Humanzentrierung		■	
Bedingungsorientierung				■	
Planung und Steuerung	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	Gegenstand der Beratung	Prozessberatung		■	■
		Fachberatung		■	
	Verortung der Entscheidungsverantwortung	betriebliche Entscheidungsverantwortung			■
		beraterische Entscheidungsverantwortung	■		
	Anpassungsgrad der Vorgehensweise	angepasst		■	■
standardisiert			■	■	
Einbezug Betroffener	Partizipationsgrad	partizipativ			■
		machtorientiert		■	
	Art der Analyse und Diagnose	Selbstbeurteilung		■	■
		Fremdbeurteilung	■		

Abbildung 15: CM-Ansatz Deutscher Ärzte-Verlag

Bei Betrachtung der gesetzten Schwerpunkte lässt sich feststellen, dass die Veränderungsgestaltung des Deutschen Ärzte-Verlags in vielen Punkten mit denen des Transformationsmanagements übereinstimmt.

## 4 Interviews mit Herstellungsleitern

### 4.1 Olaf Wendenburg, Bauverlag BV

#### Wurde das Projekt von Anfang an als Change-Projekt gesehen?

Dass ein solches Projekt große Veränderungen für die Mitarbeiter und die Arbeitsabläufe innerhalb eines Verlags mit sich bringt, war allen Beteiligten klar. Die Dimensionen wurden dann aber im Laufe eines Pro-

jektes noch deutlicher.

#### Welche spezifischen Instrumente des Change Management haben Sie genutzt?

Unter anderem wurden eingesetzt: Prozessanalyse, Kommunikation (Kick-off-Veranstaltungen und Schulungen), Partizipation (Mitarbeiterbefragungen, Mitarbeiter wurden zu Trainern geschult), KVP und Konfliktberatung.

#### Gab es Schulungen, die die Mitarbeiter auf die veränderte Form der Zusammenarbeit vorbereitet haben?

Es gab Schulungen seitens des Anbieters, in denen neue Workflows und Arbeitsabläufe systemseitig vorgestellt wurden. Für die veränderte Form der Zusammenarbeit der Kollegen untereinander gab es keine explizite Schulung.

### **Wie haben Sie die Mitarbeiter für das System begeistert?**

Es wurden Vorstellungen und Schulungen gemeinsam mit dem Systemanbieter durchgeführt. Im Rahmen einer Präsentation innerhalb der Kick-off-Veranstaltung wurden die Mitarbeiter über den Verlauf des Projekts informiert. Dabei haben wir auch Fragen der Mitarbeiter beantwortet, um Ängsten und Vorbehalten bereits im Vorfeld zu begegnen. Das System wurde nicht sofort flächendeckend im Verlag eingeführt. Wir haben einzelne Objekte nacheinander umgesetzt, wobei wir darauf geachtet haben, gleichzeitig nicht mehr als zwei Titel umzustellen. Auf diese Weise konnten bereits geschulte Mitarbeiter mit den ‚Systemneulungen‘ Erfahrungen austauschen.

### **Wie wurde die Kommunikation mit den Mitarbeitern während des Projektes gestaltet?**

Vor jeder Migration eines Titels gab es einen Workshop mit den Systemherstellern. Wenn in der Implementierungsphase Probleme auftauchten, sind wir kurzfristig zusammengekommen, haben diese besprochen und schnellstmöglich abgestellt.

### **Wurden bei der Veränderung auch Stimmen der Unzufriedenheit laut?**

Ja, natürlich. Vor Einführung einer neuen Technik gibt es oft Ängste und Vorbehalte. Es gibt immer Kollegen, die begeistert sind, solche, die Veränderungen neutral gegenüberstehen, und solche, die Veränderungen in ihrem Arbeitsalltag eher ablehnen.

### **Wie war der Umgang mit Krisenphasen und Stress?**

Zum Glück waren Projektleitung und Geschäftsführung hier ein gutes Team. Es gab in Krisensituationen Gespräche mit Mitarbeitern und der Projektleitung oder Geschäftsführung, um Probleme und Hemmnisse auszuräumen. Wir haben aus den Reihen der Befürworter des Systems Mitarbeiter geschult, die als erste Ansprechpartner für ihre Kollegen bereitstehen. So können sich heute zum Beispiel Redakteure bei auftauchenden Problemen mit dem System direkt an einen Kollegen wenden, ohne dass ein Techniker zunächst hinzugezogen werden muss. Das schafft Vertrauen und vereinfacht in vielen Fällen die Kommunikation zwischen Anwendern und Technikern.

### **Haben Sie die Veränderungen grafisch dargestellt?**

Neue Prozesse wie der Workflow in Layout und Redaktion wurden zusammen mit den Mitarbeitern und einer Unternehmensberatung auf ihre Ausgangs- und Zielsituation hin analysiert und grafisch dargestellt.

### **Was war die deutlichste Auswirkung der Systemeinführung?**

Die größte Auswirkung war sicherlich, dass man sich neben den systembedingten standardisierten und technischen Abläufen mit dem Internet als neuem Medium auseinandersetzen musste. Es wird jetzt deutlich mehr Content online angeboten als vor der Einführung des Redaktionssystems. Bezogen auf die vier Wirkungsebenen Technik, Unternehmenskultur, Ablauf und Organisation sind nach unserer Einschätzung alle Bereiche durch das Projekt in hohem Maße betroffen.

### **Inwiefern ist die Benutzung des Redaktionssystems auch mit einem Mehraufwand verbunden?**

Die Daten werden heute bereits in einer vorstrukturierten Form in sogenannten Platzhaltern erfasst und ausgezeichnet. Das ist, im Vergleich zum alten Workflow, ein Mehraufwand, den die Redakteure leisten.

### **Also haben Sie auf Promotoren zurückgegriffen?**

Wenn in diesem Zusammenhang unter Promotoren Meinungsbildner verstanden werden, ja. Wir haben Mitarbeiter unterstützt, die das System positiv bewertet haben, und natürlich hat die Geschäftsführung immer wieder, etwa auf Mitarbeiterversammlungen, klar Position für das System bezogen.

### **Wird es Change Management-Schulungen in ihrem Verlag geben?**

Wir verstehen die Weiterentwicklung unserer Inhalte als einen kontinuierlichen Prozess, in welchem wir die Mitarbeiter stetig weiterentwickeln müssen.

### **Was hat zum Erfolg des Veränderungsprojektes beigetragen?**

Die Mitarbeiter waren prinzipiell bereit, mit dem neuen Redaktionssystem zu arbeiten und sich auf die neuen Prozesse einzulassen. Sie haben einen großen Beitrag zum Gelingen des Projektes geleistet. Die Unterstützung durch den Systemhersteller war zum Teil recht gut. Die Geschäftsführung hat voll hinter dem

Projekt gestanden, das hat die Umsetzung aus Sicht der Projektleitung deutlich vereinfacht.

### **Was war das größte Hemmnis?**

Viele Mitarbeiter waren gewohnt, eher traditionell zu arbeiten, und der Umgang mit der neuen Technik musste erst erlernt werden. Das waren sicherlich die größten Hemmnisse. Wir müssen uns natürlich auch weiterhin permanent der Herausforderung stellen, unsere Prozesse und Systeme den Anforderungen neuer Medien und den damit verbundenen inhaltsbezogenen Zielgruppenbedürfnissen anzupassen.

### **Wie ist die aktuelle Stimmung?**

Nach der technischen Einführungsphase in 2008 ist die Grundstimmung jetzt gut. Viele Mitarbeiter haben sich an das Arbeiten mit dem System gewöhnt.

### **Wie fällt ihre Gesamtbewertung des Veränderungsprojektes aus?**

In der Gesamtbewertung lief das Projekt den Umständen entsprechend gut. Wir haben die wichtigsten Milestones des Projektes erfüllt.

## 4.2 Vitus Graf, Deutscher Ärzte-Verlag

### **Wurde das Projekt von Anfang an als Change-Projekt gesehen?**

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

### **Welche spezifischen Instrumente des Change Management haben Sie genutzt?**

Insgesamt drei Maßnahmen. Zunächst das Instrument der Kommunikation, denn sie ist eine wichtige Grundlage der gemeinsam zu entwickelnden Vision. So wurden alle, zum Teil langwierigen, Diskussionen in Ergebnisprotokollen festgehalten, um die Nachhaltigkeit der Gespräche zu gewährleisten und das Verstehen des Projekts zu erleichtern.

Ein weiteres Instrument waren Mitarbeitergespräche, die wir sowohl zu festgelegten Zeitpunkten als auch ad hoc als Einzel- und Gruppengespräche durchgeführt haben.

Und schließlich haben wir das Intranet genutzt, um unser Change Management erfolgreich umzusetzen. Dazu haben wir alle Informationen zum Projekt wie Protokolle, Präsentationen, Diskussionsthemen oder

Zeitpläne für alle Mitarbeiter verfügbar ins Netz gestellt.

### **Gab es Schulungen, die die Mitarbeiter auf die veränderte Form der Zusammenarbeit vorbereitet haben?**

Ja! Wir haben auf die Qualifizierung unserer Mitarbeiter großen Wert gelegt. So haben wir schon im Vorfeld der Schulungen Präsentationen für jeden Arbeitsbereich separat vorgestellt, um sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter das neue System und die künftigen Workflows auch verstehen.

### **Wie haben Sie die Mitarbeiter für das System begeistert?**

Im ersten Schritt haben wir viele Präsentationen gehalten, um einen (be)greifbaren Mehrwert für jeden einzelnen zu erzeugen. Im Weiteren wurden Teams gebildet. Diese wurden mit Verlagen zusammengebracht, die schon mit einem Redaktionssystem arbeiteten. So konnte von Kollege zu Kollege ganz plastisch demonstriert werden, wie ein solches System funktioniert. Dadurch haben wir das Interesse für die Neuerung gesteigert. In einem zweiten Schritt haben wir Teststellungen aufgebaut, die das Gezeigte erfahrbar machten, und an denen die Mitarbeiter eigene Erfahrungen mit dem neuen System sammeln konnten.

### **Wie wurde die Kommunikation mit den Mitarbeitern während des Projektes gestaltet?**

Über sehr viele verschiedene Arbeitsgruppen, alle mit den oben beschriebenen Instrumenten.

### **Wurden bei der Veränderung auch Stimmen der Unzufriedenheit laut?**

Ja! Eine derart große Systemumstellung, bei der alles vom originären Werkzeug bis zum Workflow komplett umgestellt wird, ist für jeden Verlag eine der größten Herausforderungen.

### **Wie war der Umgang mit Krisenphasen und Stress?**

Der Change-Prozess stellte hohe Ansprüche an die persönlichen Kompetenzen der Mitarbeiter, der Projektleitung und der Geschäftsführung, insbesondere aber an die Soft Skills der Power User. Ein Team wurde in der kritischen Phase psychologisch begleitet. Durch eine gute humanzentrierte Planung, die einen



hohen Erfahrungswert bedingte, wurden viele Hindernisse elegant umgangen.

### **Haben Sie die Veränderungen grafisch dargestellt?**

Ja! Das war sehr wichtig, um die einzelnen Veränderungen für alle Beteiligten sichtbar zu machen. So wurden die zusammen erarbeiteten Änderungen durch grafisch dargestellte Ist- und Soll-Abläufe aktiv begleitet.

### **Was war die deutlichste Auswirkung der Systemeinführung?**

Neben der Schnelligkeitsoptimierung, den Qualitätsverbesserungen und der Generierung neuer Ausgabe Kanäle (Single Source Publishing) ist die veränderte Zusammenarbeit die größte Veränderung.

### **Inwiefern ist die Benutzung des Redaktionssystems auch mit einem Mehraufwand verbunden?**

Die IT-Abteilung trägt nun eine größere Verantwortung, da sie gewährleisten muss, dass das zentrale Redaktionssystem immer einsatzbereit ist. Diese umfassende Systembetreuung kostet natürlich Zeit. Zudem müssen für die Arbeit mit dem Redaktionssystem zunächst Strukturen festgelegt und implementiert werden, auch das erfordert einen einmaligen, aber deutlichen Mehraufwand. Und schließlich erhöht sich der Arbeitsaufwand durch die Möglichkeit, alle Ausgabe Kanäle – von Print über Online zu portablen Geräten – zu speisen.

### **Wird es Change Management-Schulungen in Ihrem Verlag geben?**

Ja!

### **Was hat zum Erfolg des Veränderungsprojektes beigetragen?**

Klare Zielsetzungen, eine präzise, nachvollziehbare, aber auch flexible Planung auf der Grundlage eines Phasenmodells, der hohe Partizipationsgrad und genügend Zeit für die Vorbereitung. Diese Faktoren haben gewährleistet, dass alle Beteiligten sich während der Planung in die gleiche Richtung orientieren und in der Umsetzung schnell und effizient reagieren können.

### **Was war das größte Hemmnis?**

Neben technischen Störungen hat uns vor allem das

Verharren mancher Mitarbeiter in alten Strukturen bis hin zu hohem Anspruchsdenken gehemmt.

### **Wie ist die aktuelle Stimmung?**

Das kooperative Zusammenspiel ist harmonisch. Die System Performance ist allerdings noch verbesserungsfähig.

### **Wie fällt Ihre Gesamtbewertung des Veränderungsprojektes aus?**

Es war ein sehr ambitioniertes Unterfangen, das letztendlich zu einem sehr guten Erfolg führte. Heute können wir sagen, dass wir die Grundlagen für das Weiterbestehen des Verlags, für seine Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftssicherheit gelegt haben. Wir stehen am Anfang einer rasanten medialen Entwicklung, wir freuen uns darauf.

## 4.3 Ludger Simon, Schlütersche Verlagsgesellschaft

### **Wurde das Projekt von Anfang an als Change-Projekt gesehen?**

Nein. 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.

### **Welche spezifischen Instrumente des Change Management haben Sie genutzt?**

Wir haben uns zunächst auf Widerstände konzentriert und dabei u.a. unterschiedliche Rollen und Entwicklungsstadien identifiziert, auf die wir spezifisch reagierten. Bald haben wir aber auch systematisch an der Kommunikation gearbeitet und die Mitarbeiter stärker in die Veränderungen einbezogen.

### **Gab es Schulungen, die die Mitarbeiter auf die veränderte Form der Zusammenarbeit vorbereitet haben?**

Zur Vorbereitung gab es Informationsveranstaltungen über die bevorstehenden Veränderungen – leider aber nicht lückenlos in allen Projektteilen. Dann haben wir Schulungen durchgeführt und die Mitarbeiter in den ersten Produktionen begleitet, etwa mit einem Ansprechpartner vor Ort, der regelmäßig über die Schulter schaute. Mit den Erfahrungen der Produkti-

onsbegleitung und den Ergebnissen aus Feedbackgesprächen wurden dann zum Beispiel Nachschulungen und weiterführende Gespräche abgehalten.

### **Wie haben Sie die Mitarbeiter für das System begeistert?**

Durch Informationsveranstaltungen, persönliche Gespräche und dadurch, dass sie in die Gestaltung des Veränderungsprojektes miteinbezogen wurden.

### **Wie wurde die Kommunikation mit den Mitarbeitern während des Projektes gestaltet?**

Wir haben persönliche Gespräche, Infoveranstaltungen wie Abteilungstreffen, E-Mails und unseren Blog genutzt.

### **Wurden bei der Veränderung auch Stimmen der Unzufriedenheit laut?**

Ja, es gab Kritiker, die die Veränderungen sachlich hinterfragten und Skeptiker, die den Veränderungen ablehnend gegenüberstanden. Nach technischen Störungen entstand zudem Unzufriedenheit durch die notwendige Mehrarbeit und den Verlust von bereits erzielten Ergebnissen.

### **Wie war der Umgang mit Krisenphasen und Stress?**

Zunächst trafen uns Krisen unvorbereitet. In späteren Teilprojekten gab es Risikobetrachtungen sowie Not- und Rollback-Szenarien, mit denen wir Stress vermeiden konnten.

### **Haben Sie die Veränderungen grafisch dargestellt?**

Es gab Ist- und Soll-Prozessdarstellungen für einige Bereiche des Change-Prozesses.

### **Was war die deutlichste Auswirkung der Systemeinführung?**

Die Veränderung der Arbeitsorganisation!

### **Inwiefern ist die Benutzung des Redaktionssystems auch mit einem Mehraufwand verbunden?**

Die Arbeit der Autoren hat sich um typografische und administrative Aufgaben erweitert. Hinzu kamen die Auszeichnung der Artikel und die Pflege von Meta-informationen.

### **Wird es Change Management-Schulungen in Ihrem Verlag geben?**

Im Rahmen einer Führungskräfteklausur gab es einen Workshop zum Change Management.

### **Was hat zum Erfolg des Veränderungsprojektes beigetragen?**

Die Motivation der Mitarbeiter! Außerdem waren ein ausreichendes Projektmanagement und die Berücksichtigung der weichen Faktoren für uns zentral.

### **Was war das größte Hemmnis?**

Technische Störungen und daraus resultierende Unzufriedenheit sowie fehlende Veränderungsbereitschaft bei den Mitarbeitern haben uns am meisten gehemmt.

### **Wie ist die aktuelle Stimmung?**

Freundlich, friedlich und vor allem konstruktiv und kooperativ.

### **Wie fällt Ihre Gesamtbewertung des Veränderungsprojektes aus?**

Die Veränderungen wurden letztlich erfolgreich umgesetzt. Nicht in allen Teilprojekten im festgelegten Zeit- und Budgetrahmen, aber mit zunehmend besseren Ergebnissen durch den gezielten Umgang mit dem Veränderungsprozess.

# 5 Fazit und Empfehlungen

## 5.1 Planung eines Change-Prozesses

Die Studie zeigt, wie wichtig die Beachtung sämtlicher Faktoren bei der Auswahl und Implementierung eines Redaktionssystems ist. Deshalb sollte bei jeder Projektplanung der Change-Prozess ein integraler Bestandteil sein. Change Management, das zeigt die Praxis immer wieder, ist kein Werkzeugkoffer, der nur im Notfall herausgeholt werden sollte. Vielmehr gilt es, Notfälle durch Change Management zu verhindern.

Die Planung eines erfolgreichen Change-Prozesses sollte anhand der Projektphasen erfolgen. Bei der Einführung eines Redaktionssystems reichen diese von der Zielbestimmung bis hin zur Systemoptimierung. Für jede Projektphase sollten drei Fragen beantwortet werden:

1. Wer ist betroffen?
2. Wer sollte wie beteiligt werden?
3. Welche CM-Instrumente sollen wie eingesetzt werden?

Tabelle 8 zeigt, wie der Einsatz von CM-Instrumenten auf Basis dieser verschiedenen Phasen analysiert und konzipiert werden kann. Um zu entscheiden, wie der Change-Prozess in den einzelnen Bereichen eines Fachverlages angelegt werden sollte, empfiehlt sich die Anwendung eines zweidimensionalen Analyserasters: Auf der Grundlage der beiden Dimensionen Veränderungsbedarft und Veränderungsbedarft lässt sich ermitteln, welche Abteilungen mehr oder weniger stark verändert werden müssen oder können (siehe Abbildung 16). Das Analyseraster kann auf alle Unternehmensebenen angewendet werden, von der Leitungsebene bis hin zu einzelnen Personen. Eine solche Betrachtung schafft Klarheit über den Veränderungsbedarf und bildet die Grundlage für die Planung des Change-Prozesses.

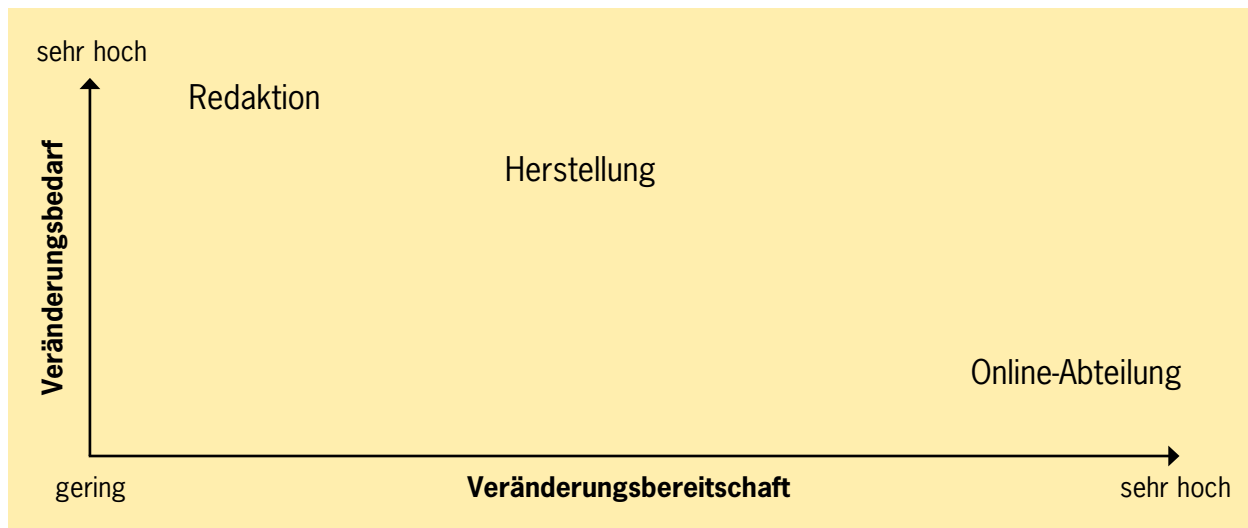


Abbildung 16: Analyseraster zur Feststellung des Change-Bedarfs in einzelnen Abteilungen

Ist entschieden, wie der Change-Bedarf in den einzelnen Abteilungen einzuschätzen ist, kann dieses zweidimensionale Raster zur Umsetzung der Verän-

derungen eingesetzt werden. Es unterstützt Verlage bei der individuellen Planung und Bearbeitung des Change-Prozesses.

<b>Change-Ansatz</b>	<b>Wer ist betroffen?</b>	<b>Wer sollte wie beteiligt werden?</b>	<b>Welche CM-Instrumente sollen wie eingesetzt werden?</b>
<b>Einführungsschritte</b>			
Unternehmensziele als Grundlage integrieren			
Zukünftige Medienprodukte beschreiben			
Use Cases beschreiben			
Heutige und zukünftige Geschäftsprozesse skizzieren			
Anforderungen definieren			
Anbieter auswählen			
System implementieren			
System anwenden			
System optimieren			

Tabelle 8: Planung von CM-Instrumenten auf Basis des Einführungsprozesses

## 5.2 Erfolgsfaktoren

Die Analyse der Fallstudien zeigt, dass teilweise die gleichen Faktoren in beiden Verlagen zum Projekterfolg beigetragen haben. Die beiden Verlage sind dem Veränderungsbedarf in Form von Kommunikation, Qualifikation, Umgang mit Widerständen, grafikorientierten Techniken, einer geplanten Vorgehensweise bei der Implementierung, Projektmanagement und externer Beratung begegnet. In beiden Fällen stellen auch die Vision, das Commitment und die Partizipation Erfolgsfaktoren dar. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass alle aus der Literatur zusammengetragenen Erfolgsfaktoren auch in der Praxis von Bedeutung für das Gelingen eines Veränderungsprojektes sind. Es wird aber deutlich, dass die Verlage jeweils nicht auf alle diese Erfolgsfaktoren zurückgegriffen haben, obwohl sich nahezu alle theoriegeleiteten Wirkungen bei der Einführung der Redaktionssysteme gezeigt haben.

Aus den beiden Fallbeispielen lässt sich die Wirksamkeit aller im Theorieteil entwickelten CM-Instrumente zeigen, wie die folgende Analyse belegt.

Wie beschrieben kommt im Rahmen der **Visionsfestlegung** der Unternehmensführung die Aufgabe zu, den Wandel aktiv voranzutreiben, Mitarbeiter zu motivieren und Widerstände zu überwinden. Häufig wird diese Aufgabe von einer Person übernommen, die Initiator des Wandels ist und die Vision verkörpert. In einem von zwei Fällen haben die Interviewpartner eine solche Person im Verlag identifiziert. Wichtig ist zudem eine klare Unterstützung durch die Verlagsleitung, die die Modernisierung der technischen Infrastruktur und alle daraus resultierenden Veränderungen aktiv und konstruktiv begleiten sollte.

Hinsichtlich der Kategorie **Commitment** kristallisierten sich in den Interviews vier Aspekte heraus. Zunächst wurde berichtet, dass bei etlichen Mitarbeitern das Bedürfnis vorhanden war, effizienter und strukturierter als bisher zu arbeiten. Mit der Einführung des Systems war die Hoffnung verbunden, Arbeitserleichterungen zu erhalten. Insofern wäre im Umkehrschluss als ein Erfolgsfaktor ein sehr unbefriedigender Ist-Zustand mit hohem Leidensdruck zu identifizieren. Zweiter Aspekt: Es hat sich positiv ausgewirkt, wenn mit der Einführung des Systems der Verantwortungsbereich von Mitarbeitern wächst. Zudem

sollten Mitarbeitern Spielräume zur Mitgestaltung des Neuen eingeräumt werden. Hierdurch würden aus „Betroffenen“ „Beteiligte“. Und schließlich wurde die Rolle von Promotoren betont, die sich als Key User mit dem System gut auskennen und neuen Prozessen uneingeschränkt positiv gegenüberstehen.

Die Relevanz der **Kommunikation** der Projektverantwortlichen mit den betroffenen Mitarbeitern haben die Interviewpartner ebenfalls stark betont. Denn das Veränderungsprojekt müsse von den Mitarbeitern angenommen, die einzelnen Personen im Veränderungsprozess immer wieder motiviert und bestärkt werden. Hilfsmitteln bereitzustellen wie ein Projektportal, auf dem Mitarbeiter sich nach dem Projektstand erkundigen und Ansprechpartner für Probleme finden können, sei dazu sinnvoll. Empfehlenswert sei aber auch, gezielt Befindlichkeiten bei den Mitarbeitern abzufragen. Daneben müsse gezeigt werden, dass sich jemand um auftretende Probleme kümmert, sodass kontinuierliche Verbesserungen erreicht werden. Den Mitarbeitern sei bewusst, dass nicht alles von Anfang an gut funktionieren kann, allerdings müssen stetige Verbesserungen spürbar sein. Ein gutes Verhältnis der Mitarbeiter untereinander – insbesondere bei der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit mit dem neuen System – sei ebenfalls sehr förderlich.

Für die Kategorie **Partizipation** ergeben sich aus den Interviews drei Hilfsmittel, um die Mitarbeiter in das Veränderungsprojekt einzubinden. Erstens: Change-Runden, in denen Probleme und Fehler in Prozessen und am System gesammelt und diskutiert werden können, um zufriedenstellende Lösungen zu entwickeln. Zweitens: Entwicklungs- und Testphasen, die den zukünftigen Nutzer des Systems mit einem Vorabzugriff in die Implementierung einbeziehen. Drittens: Das Power User-Konzept, in dem Mitarbeiter zu primären Ansprechpartnern für ihre Kollegen ausgebildet werden.

Im Bereich der **Qualifikation** wurden sowohl On the Job- als auch Off the Job-Schulungen durchgeführt. Bei den On the Job-Schulungen haben die Interviewpartner positiv hervorgehoben, dass die Mitarbeiter sich unmittelbar in ihrem bekannten Arbeitsumfeld befinden und anhand ihrer Objekte geschult werden können. Bei den Off the Job-Schulungen würde hingegen die Möglichkeit geschaffen, einmal aus dem

Arbeitsumfeld herauszukommen und sich dem neuen System ganz widmen zu können. Ebenso wie der Austausch mit erfahrenen Kollegen sei zudem ein „On demand“-Support vor Ort in den Anfängen der Systemnutzung besonders wichtig gewesen.

**Widerstände** haben beide Verlage insbesondere durch Schulungen und kontinuierliche Kommunikation gelöst. Auch auf Promotoren, die als gutes Beispiel vorangehen und die Stärken des neuen Systems aufzeigen können, haben sie zurückgegriffen. Eine zentrale Empfehlung der Verlage ist dabei, Skeptiker nicht von Technikern betreuen und beraten zu lassen. Vielmehr sollten Mitarbeiter, die das System täglich anwenden, sich mit diesen Kollegen auseinandersetzen.

Beide Verlage haben Techniken zur **Prozessanalyse und -modellierung** genutzt. Dabei wurden die Ergebnisse stets dokumentiert, etwa in Form eines kleinen Handbuchs.

Die **Vorgehensweise bei der Implementierung** basierte in beiden Verlagen auf einer Planung. Wenn Unzufriedenheiten mit dem System auftraten, haben die Fachverlage die neue Software in Absprache mit dem jeweiligen Anbieter nachjustiert. Bereits vor der Implementierung fanden Tests statt, die mögliche Fehlerquellen sichtbar machen und deren unmittelbare Behebung ermöglichen sollten. Durch die schnelle und kontinuierliche Verbesserung des Systems haben die Verlage auch dessen Akzeptanz bei den Nutzern unterstützt.

Ein **professionelles Projektmanagement** hat in beiden Verlagen für die Balance zwischen geplanter Steuerung einerseits und Flexibilität des Prozesses andererseits gesorgt. Beide Fachmedienhäuser empfanden diesen Punkt als wesentlich für den Projekterfolg.

**Externe Berater** waren im Change-Prozess des einen Verlags direkt involviert, u.a. in der Projektleitung. Im Veränderungsprozess des anderen Verlags haben Berater die Implementierungsphase als Coach begleitet. Wichtig war beiden Fachmedienhäusern, die Rolle der Berater eindeutig zu formulieren und die Zusammenarbeit auf Grundlage einer Zieldefinition zu gestalten.

Über die aus der Theorie abgeleiteten Erfolgsfaktoren hinaus hat sich die **Nachhaltigkeit der Technologie** als weiterer Erfolgsfaktor herauskristallisiert. Es sollten demnach nur solche Softwarelösungen ausgewählt werden, die sich nicht in wenigen Jahren als technologisch überholt erweisen und wieder abgeschaltet werden müssen.

Zusammen bilden diese Change Management-Instrumente eine umfangreiche und für jeden Zweck einsetzbare Toolbox, mit deren Hilfe ein Change-Prozess unterstützt werden kann. Bei jedem Instrument ist zu fragen, für welche Ziele, für welche Beteiligten und mit welchem Umsetzungskonzept es eingesetzt werden soll. Tabelle 9 (siehe S. 36) zeigt eine Konzeptionsplanung beispielhaft an den drei Instrumenten Vision, Commitment und Auswahlplanung.



Instrument	Zielsetzung	Beteiligte	Umsetzung
Vision	Erarbeitung einer gemeinsamen Vision für den Fachverlag	Unternehmensleitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Visionsprozess</li> <li>■ Unternehmensweite Ergebniskommunikation durch Abteilungswshops</li> </ul>
Commitment	Verständigung über Zielsetzungen des Veränderungsprozesses mit dem Ziel eines Konsens	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Projektbeteiligte</li> <li>■ Von der Veränderung betroffene Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Workshops</li> <li>■ Kommunikation der Ziele</li> <li>■ Vorbereitende und begleitende Kommunikation in einem Projektwiki</li> </ul>
Auswahlplanung	Auswahl eines passenden Redaktionssystems und Anbieters	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Projektbeteiligte</li> <li>■ Vom Systemeinsatz betroffene Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Anwender-Beteiligung</li> <li>■ Anforderungskatalog</li> <li>■ Use Cases</li> <li>■ Systematisches Auswahl-Verfahren</li> <li>■ Objektivierte Bewertung</li> </ul>

Tabelle 9: Einsatzplanung von Change-Instrumenten

## Fazit

Ein Innovationsvorhaben wie die Einführung und den erfolgreichen Einsatz eines Redaktionssystems ist eine weit über technische und prozessuale Neuerungen hinausgehende Veränderung. Verlagsgeschäft ist „people business“ – Menschen bilden den zentralen Erfolgsfaktor für die Erstellung und Vermarktung verlegerischer Produkte und Services. Menschen als Mitarbeiter sollten demnach auch im Mittelpunkt aller Veränderungsprozesse stehen.

Technik entwickelt sich immer mehr zum integralen Bestandteil eines jeden zukunftsfähigen Verlagsgeschäfts. Doch Technik ist kein Selbstzweck, sie ermöglicht vielmehr Verlagen und deren Mitarbeitern,

sich noch besser in einer sich ständig verändernden Medienlandschaft auf wandelnde Marktverhältnisse und Kundenbedürfnisse zu einzustellen. In einer Zeit permanenten und beschleunigten Wandels müssen Fachverlage flexibel wie nie zuvor auf neue Entwicklungen reagieren; zugleich müssen sie eine wachsende Zahl von Medienprodukten und -kanälen bedienen. Das alles gelingt zunehmend nur auf Basis einer „industrialisierten“ technischen Infrastruktur. Doch bei aller Prozessoptimierung und Workflow-Durchgestaltung bleibt der Faktor Mensch von zentraler Bedeutung. Change Management sollte deshalb nicht nur ein integraler Bestandteil eines jeden Veränderungsprozesses sein, sondern auch zum Instrumentarium einer jeden Fachverlagsführungskraft gehören.

# 6 Anhang

## 6.1 Literaturverzeichnis

Bahner/Stroh (2004): Bahner, R.; Stroh, L.: The Transformation Management Model – A total evaluation route to business change success. In: Problems and Perspectives in Management 04 (2004), S.180-191.

Baumöl (2005): Baumöl, U.: Change Management in Organisationen – Situative Methodenkonstruktion für flexible Veränderungsprozesse, St. Gallen 2005.

Brehm et al. (2009): Brehm C.; Hackmann, S.; Jantzen-Homp, D.: Projekt- und Programm-Management. In: Krüger, W. (Hrsg.): Excellence in Change – Wege zur strategischen Erneuerung, 4. Auflage, Wiesbaden 2009, S.231-241.

- Capgemini (2008): Capgemini Consulting: Change Management-Studie 2008. Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten, Berlin 2008.
- Cummings/Worley (2001): Cummings, T.; Worley, C.: Organization Development and Change, 7. Auflage, Mason/Ohio 2001.
- Daniel (2008): Daniel, K.: Managementprozesse und Performance, Wiesbaden 2008.
- Davenport (1993): Davenport, T.: Process Innovation, Boston 1993.
- Frey et al. (2008): Frey, D.; Gerkhardt, M.; Fischer, P.: Erfolgsfaktoren und Stolpersteine bei Veränderungen. In: Fisch, R.; Müller, A.; Beck, D. (Hrsg.): Veränderungen in Organisationen: Stand und Perspektiven, Wiesbaden 2008, S.281-299.
- Hagenhoff (2009): Hagenhoff, S.; Heinold, E. F.; Krueger, S.; Saturna, S.: Marktstudie zu Crossmedialen Redaktionssystemen, Hamburg 2009.
- Heinold, Spiller (2007): Heinold, E.F.; Spiller, U.: Herstellung im Verlag. Status quo und Perspektiven. Eine empirische Untersuchung. Unter Mitarbeit von Helmut von Berg und einer Projektgruppe der HTWK, Hamburg 2007.
- Hess et al. (2003): Hess, T.; Eggers, B.; Schulze, B.: Management von Medieninhalten: Eine Fallstudienuntersuchung zur Ausgestaltung von Mehrfachnutzung und Verwertungsketten, Arbeitsbericht des Instituts für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien, LMU, Nr.7, München 2003.
- Inversini (2005): Inversini, S.: Wirkungsvolles Change Management in Abhängigkeit von situativen Anforderungen – Organisationale Veränderungsprozesse im Spannungsfeld von betrieblichen Voraussetzungen und Umweltaforderungen unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen, organisationsbezogenen und qualifikatorischen Erfolgskriterien, Potsdam 2005.
- Janes et al. (2001): Janes, A.; Prammer, K.; Schulte-Derne, M.: Transformations-Management – Organisationen von Innen verändern, Wien 2001.
- Karla (2006): Karla, J.: Elektronische Zeitung: Anpassung der Wertschöpfungstätigkeiten von Zeitungsverlagen bei Markteinführung einer Zeitung auf elektronischem Papier, Lohmar 2006.
- Koch/Hess (2003): Koch, D.; Hess, T.: Business Process Redesign als nachhaltiger Trend? Eine empirische Studie zu Aktualität, Inhalten und Gestaltung in deutschen Großunternehmen, Arbeitsbericht des Instituts für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien, LMU, Nr.6, München 2003.
- Kronz (2004): Kronz, S.: Content Management – Einführung, Prozesse, Objekte, Lohmar 2004.
- Lauer (2010): Change Management – Grundlagen und Erfolgsfaktoren, Berlin 2010.
- Porter (1998): Porter, M. E.: Competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors, New York 1998.
- Rawolle (2002): Rawolle, J.: Content Management integrierter Medienprodukte, Wiesbaden 2002.
- Schein (2009): Schein, E. H.: Führung und Veränderungsmanagement, Zürich 2009.
- Schuh (2006): Schuh, G.: Change Management- Prozesse strategiekonform gestalten, Berlin 2006.
- Seidenschwarz (2003): Seidenschwarz, W.: Steuerung unternehmerischen Wandels, München 2003.
- Steinle (2005): Steinle, C.: Ganzheitliches Management - Eine mehrdimensionale Sichtweise integrierter Unternehmensführung, Wiesbaden 2005.
- Steinle et al. (2008): Steinle, C.; Eggers B.; Ahlers, F.: Change Management –Wandlungsprozesse erfolgreich planen und umsetzen, München 2008.
- Steinröder, Pitz (2009): Steinröder, M.; Pitz, B.: Wege in die Zukunft – Herausforderungen für Fachverlage 2010/2013 und strategische Handlungsoptionen, Frankfurt am Main 2009.
- Stolzenberg/Herberle (2009): Stolzenberg, K.; Herberle, K.: Change Management – Veränderungsprozesse

zesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren, 2. Auflage, Heidelberg 2009.

Vahs, Leiser (2003): Vahs, D.; Leiser, W.: Change Management in schwierigen Zeiten – Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen, Wiesbaden 2003.

## 6.2 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Effekte bei der Vernachlässigung von Change Management . . . . .	5
Abbildung 2: Erfolgsfaktoren bei Change Management-Projekten . . . . .	6
Abbildung 3: Standardmodell einer Wertschöpfungskette in Verlagen . . . . .	6
Abbildung 4: Redaktioneller Workflow in Verlagen. . . . .	7
Abbildung 5: Systematisierungsrahmen für Redaktionssysteme . . . . .	8
Abbildung 6: Ablauf eines Veränderungsprozesses . . . . .	10
Abbildung 7: Unterschiedliche Kategorien für Auslöser von Veränderungsprozessen . . . . .	10
Abbildung 8: Wirkungsebenen bei der Einführung eines Redaktionssystems . . . . .	11
Abbildung 9: Von den Unternehmenszielen zur technischen Umsetzung . . . . .	18
Abbildung 10: Systematisierungsrahmen Schlütersche Verlagsgesellschaft . . . . .	21
Abbildung 11: Systematisierungsrahmen Deutscher Ärzte-Verlag. . . . .	22
Abbildung 12: Auslöser der Veränderung (1 „unwichtig“, 4 „wichtig“, 0 „k. A.“) . . . . .	23
Abbildung 13: Ziele der Veränderung (1 „unwichtig“, 4 „wichtig“, 0 „k. A.“) . . . . .	24
Abbildung 14: CM-Ansatz Schlütersche Verlagsgesellschaft . . . . .	26
Abbildung 15: CM-Ansatz Deutscher Ärzte-Verlag. . . . .	27
Abbildung 16: Analyseraster zur Feststellung des Change-Bedarfs in einzelnen Abteilungen . . . . .	32

## 6.3 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Auswirkungen auf einzelne Verlagsbereiche . . . . .	9
Tabelle 2: Eigenschaften der Organisationsentwicklung . . . . .	13
Tabelle 3: Eigenschaften des Business Process Reengineering . . . . .	14
Tabelle 4: Eigenschaften des Transformationsmanagements . . . . .	15
Tabelle 5: Change Management-Ansätze im Vergleich . . . . .	16
Tabelle 6: Beispiele für Anforderungen an ein Redaktionssystem . . . . .	19
Tabelle 7: Kategorienraster für die Auswertung der Interviews . . . . .	21
Tabelle 8: Planung von CM-Instrumenten auf Basis des Einführungsprozesses . . . . .	33
Tabelle 9: Einsatzplanung von Change-Instrumenten . . . . .	36

## 6.4 Impressum

Die **Deutsche Fachpresse** ist die moderne Marketing- und Dienstleistungsplattform für alle Anbieter von Fachinformationen im beruflichen Umfeld.



Sie wird getragen vom Fachverband Fachpresse im Verband Deutscher Zeitschriftenverleger (Berlin) und der Arbeitsgemeinschaft Zeitschriftenverlage im Börsenverein des Deutschen

Buchhandels (Frankfurt am Main). Die Deutsche Fachpresse repräsentiert 400 Mitgliedsverlage in einer Branche mit insgesamt rund 3.900 Titeln und einem Umsatz von mehr als 3 Milliarden Euro. Durch vielfältige Leistungen macht die Deutsche Fachpresse ihre Mitglieder am Markt noch erfolgreicher. Sie fördert die gemeinsamen wirtschaftlichen und politischen Anliegen der Mitgliedsunternehmen und vermittelt aktuelles Branchenwissen. Mit gattungsspezifischen Kontaktplattformen schafft sie Beziehungsnetzwerke und positioniert Fachmedien als zuverlässige Informationsquellen und effiziente Werbeträger.

Für ihren engagierten Einsatz dankt die Deutsche Fachpresse den Autoren und dem Projektteam der Studie „Change Management in Fachverlagen“:

Ken Fouhy, Vogel Business Media  
Vitus Graf, Deutscher Ärzte-Verlag  
Simone Pfahler, Universität Göttingen  
Marie Schulte, Universität Göttingen  
Ludger Simon, Schlütersche Verlagsgesellschaft  
Stefanie Sohn, Universität Göttingen  
Olaf Wendenburg, Bauverlag BV



**Ehrhardt F. Heinold** ist seit 1995 geschäftsführender Gesellschafter der Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung (Hamburg). Im Rahmen seiner Tätigkeit hat er zahlreiche Projekte im Bereich Publikations- und Content-Management begleitet. Er ist Mitinitiator und Leiter des

CrossMediaForums und des Forums Innovation / Hot Spot Information Management auf der Frankfurter Buchmesse.

Heinold ist Autor und Herausgeber von Fachstudien („Verlage Online“, „Fachzeitschriften Online“, „Medienneutrales Publizieren“, „Publikumsverlage im Internet“ und „Herstellung im Verlag - Status quo und Perspektiven“, „Marktstudie zu Crossmedialen Redaktionssystemen“), Verfasser von Fachaufsätzen, Mitautor des Buchs „Business E-volution“ (Gabler / Vieweg 2000) und Blogger. Er hat zudem zahlreiche Fachvorträge zu den Themen Cross Media, Electronic Publishing und Web 2.0 gehalten.



**PD Dr. Svenja Hagenhoff** ist seit Oktober 2010 Leiterin des Instituts für Medienwirtschaft an der Fachhochschule St. Pölten, Österreich. Zuvor war sie seit 2002 Forschungsgruppenleiterin an der Professur für Anwendungssysteme und E-Business der Georg-August-Universität Göttingen. Ihre Forschungsinteressen liegen im Bereich des Mobilens Internets sowie auf dem Gebiet der digitalen Wirtschaft. Sie ist Autorin zahlreicher Publikationen und Herausgeberin verschiedener Bücher zu den Themen Wissenschaftskommunikation und Mobiles Internet. Svenja Hagenhoff studierte BWL und promovierte und habilitierte sich in Wirtschaftsinformatik.

---

### Impressum

© Deutsche Fachpresse 2010  
Herausgeber Verein Deutsche Fachpresse  
Büro Frankfurt, Großer Hirschgraben 17-21,  
60311 Frankfurt am Main  
Tel: 069/1306-397, Fax: 069/1306-417  
seiring@deutsche-fachpresse.de, www.deutsche-fachpresse.de

Verlag Deutsche Fachpresse Servicegesellschaft mbH  
Geschäftsführung Bernd Adam  
Autoren PD Dr. Svenja Hagenhoff, Ehrhardt F. Heinold  
Redaktion Julia Piaseczny  
Layout Querformat Medienkonzept  
60313 Frankfurt am Main, www.querformat.org  
Die Haftung der Mitglieder ist auf das Vermögen des Vereins beschränkt.

