

# Change Management für erfolgreiches E-Publishing in Verlagen

» Management Summary und Seminarvorschau «

München, im März 2012

# 1 | Einleitung

## Erfahren Sie, wie Verlage den organisationalen Change bewältigen, um E-Publishing-Konzepte erfolgreich zu implementieren

---

### Vorbemerkung

- Die vorliegende Management Summary vermittelt grundlegende Erkenntnisse darüber, wie Organisationen verändert werden können, um E-Publishing-Konzepte erfolgreich umzusetzen
- Sie basiert auf dem von Frau Katrin Miller, Kirchner + Robrecht management consultants, wiederholt erfolgreich durchgeführten Seminar „Change Management für erfolgreiches E-Publishing“ an der Akademie des Deutschen Buchhandels
- Dieses Seminar wird 07. und 08. Mai 2012 erneut durchgeführt
- Die in der Management Summary vorgestellten Themen werden im Seminar vertieft – durch die Vermittlung weiterer Erkenntnisse aus der Praxis, aber auch mittels Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmern und in Form von Workshop-Elementen

## **2| Change Management in Verlagen**

# Markt- und produktseitige Trends und Entwicklungen stellen hohe Anforderungen an die Veränderungsfähigkeit von Verlagen

## Change-Bedarf bei Verlagen

- ➔ Schneller, fortlaufender technologischer Wandel (Vielfalt der Endgeräte, neue Plattformen...)
  - ➔ Neue direkte Wettbewerber im Markt (Google, Social Media...)
  - ➔ Sinkende Umsätze im Kerngeschäft (bei vielfach nur begrenzter Kompensation durch neue Geschäftsmodelle)
  - ➔ Steigende Komplexität von Geschäftsmodellen und deren organisatorischen Abbildung
- ➔ Zwang zur kontinuierlichen Auseinandersetzung mit den jeweils aktuellen Technologien und Trends
  - ➔ Zwang zur Sicherstellung von Lern- und Innovationsfähigkeit
  - ➔ Zwang zur kontinuierlichen Produktivitätssteigerung in allen Geschäftsfeldern
  - ➔ Zwang zur fortlaufenden Anpassung der Aufbau- und Ablauforganisation und der Bewältigung dieses Change

# Change Management gestaltet und steuert Veränderungen auf möglichst allen Wirkungsebenen aktiv

## Change Ebenen

Sachebene



Strukturelle Ebene



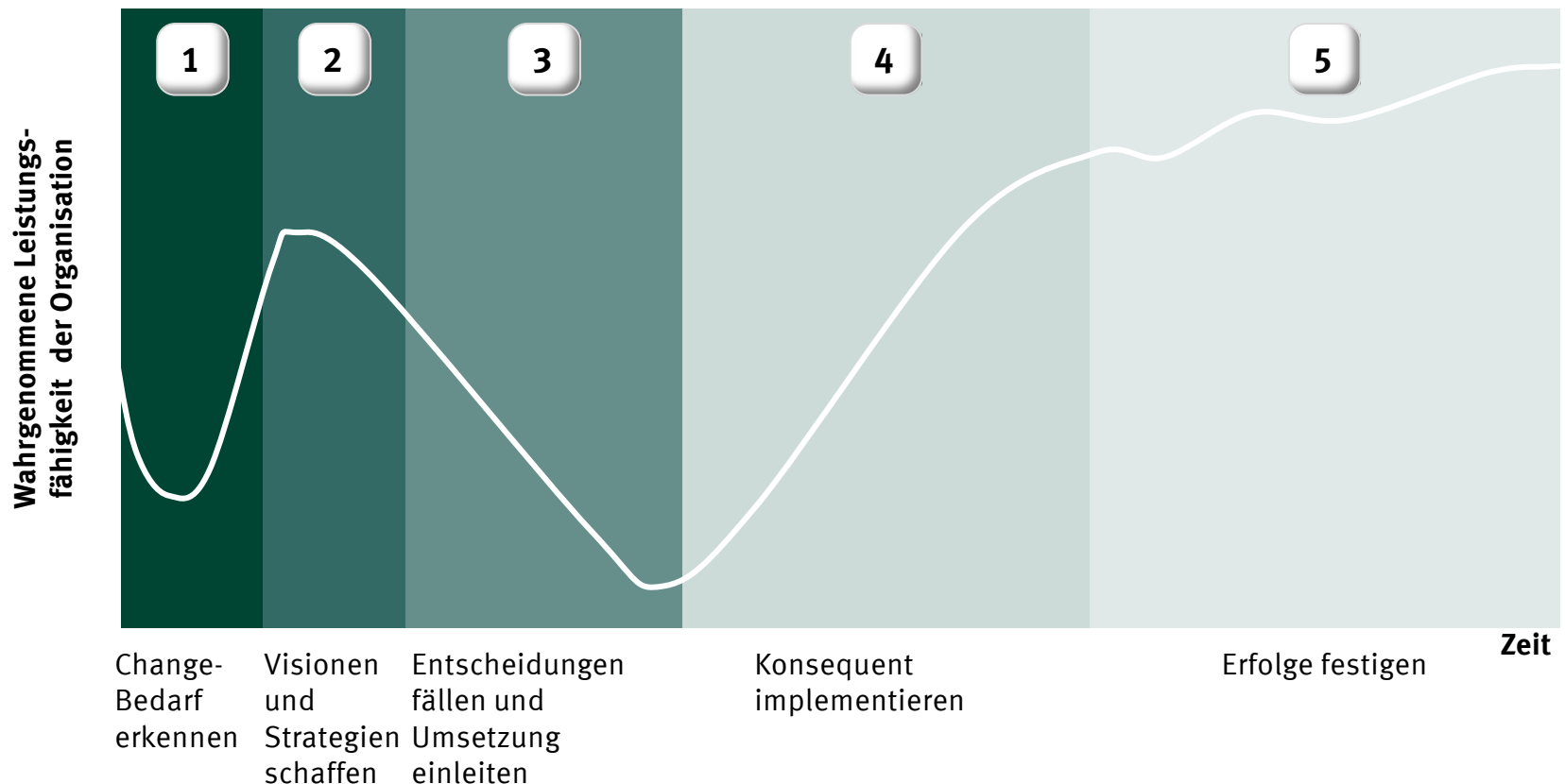
Persönliche Ebene



Die Initiierung eines Change Management-Prozesses erfordert Kenntnisse, **wie Veränderungen wirken können und auf welchen Ebenen sie gesteuert werden können**

# Change-Modelle zeigen auf: Veränderungsprozesse durchlaufen in bestimmten, wiederkehrenden Phasen

## Phasenmodell von Changeprojekten in Anlehnung an Heitger/Doujak\*



\*Quelle: Vgl. ZOE 1/2002

---

**1 ▶ Phase 1: Change-Bedarf erkennen**

**2 ▶ Phase 2: Visionen und Strategien schaffen**

**3 ▶ Phase 3: Entscheidungen fällen und Umsetzung einleiten**

**4 ▶ Phase 4: Konsequenz implementieren**

**5 ▶ Phase 5: Erfolge festigen**



# Typisch für die erste Phase sind unterschiedlichste Perspektiven, Einschätzungen, Stimmungen und Veränderungsbereitschaften

## Phase 1: Kennzeichen und Change-Agenda



### Kennzeichen Phase 1

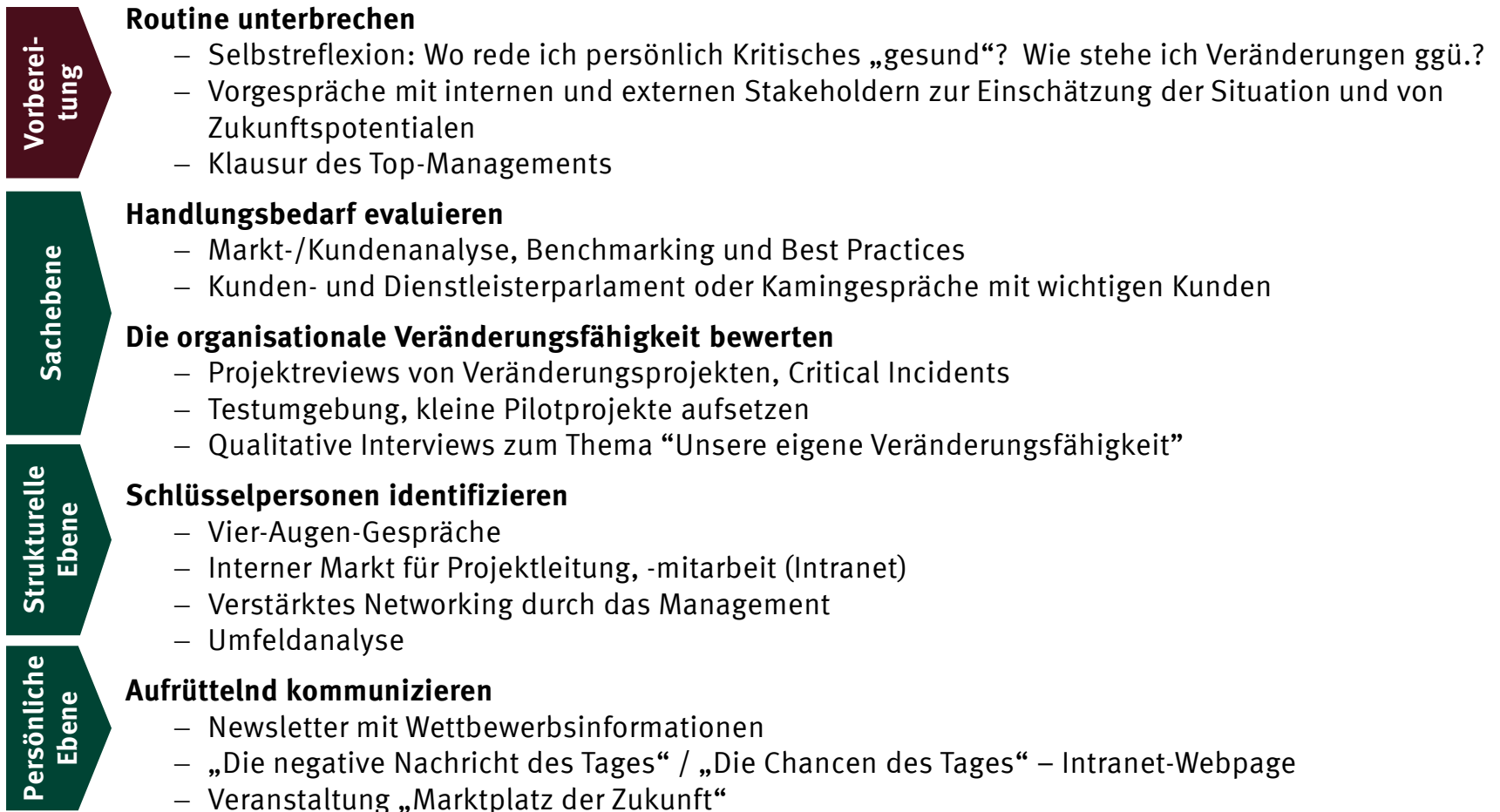
- Unterschiedliche Perspektiven im Hinblick auf Status und Zukunftsfähigkeit der Organisation
- Kein gemeinsames Bild
- „Bereichsbrillen“
- Unterschiedliche Veränderungsenergie
- Ambivalente Stimmung

### Change Agenda Phase 1

- ✓ Routine unterbrechen
- ✓ Handlungsbedarf evaluieren
- ✓ Assessment der Veränderungsfähigkeit durchführen
- ✓ Aufrüttelnd kommunizieren
- ✓ Schlüsselpersonen identifizieren

# In dieser Phase gilt es, den Change zunächst zu verstehen und Routinen zu unterbrechen

## Werkzeuge für den Change-Manager



---

**1** Phase 1: Change-Bedarf erkennen

**2** Phase 2: Visionen und Strategien schaffen

**3** Phase 3: Entscheidungen fällen und Umsetzung einleiten

**4** Phase 4: Konsequenz implementieren

**5** Phase 5: Erfolge festigen

## In der zweiten Phasen werden Vision und Strategie entwickelt...

### Phase 2: Kennzeichen und Change-Agenda



#### Kennzeichen Phase 2

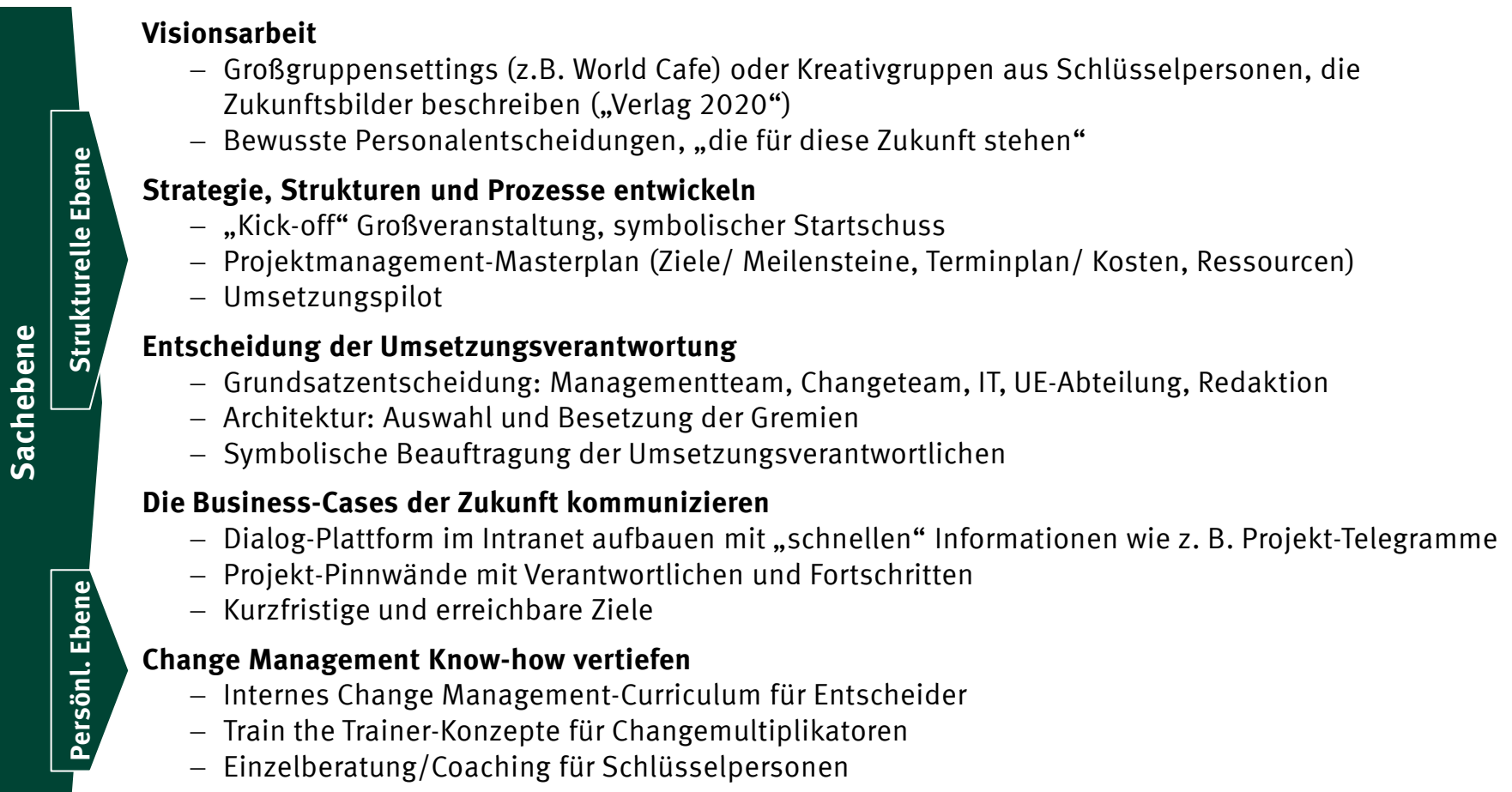
- Erste Ideen zu Zukunftsszenarien
- Verbindlichkeit und Umsetzung unklar
- Schlüsselpersonen sind involviert
- Wahrgenommene Leistung steigt an, Bedrohungsgefühl/Unsicherheit sinkt
- kollektives Interesse, Aufbruchstimmung

#### Change Agenda Phase 2

- ✓ Visionsarbeit
- ✓ Strategie, Strukturen u. Prozesse entwickeln
- ✓ Entscheidung der Umsetzungsverantwortung
- ✓ Die Business-Cases der Zukunft kommunizieren
- ✓ Change Management Know-how vertiefen

## ... außerdem wird die „Change-Architektur“ aufgesetzt

### Werkzeuge für den Change-Manager



**1** Phase 1: Change-Bedarf erkennen

**2** Phase 2: Visionen und Strategien schaffen

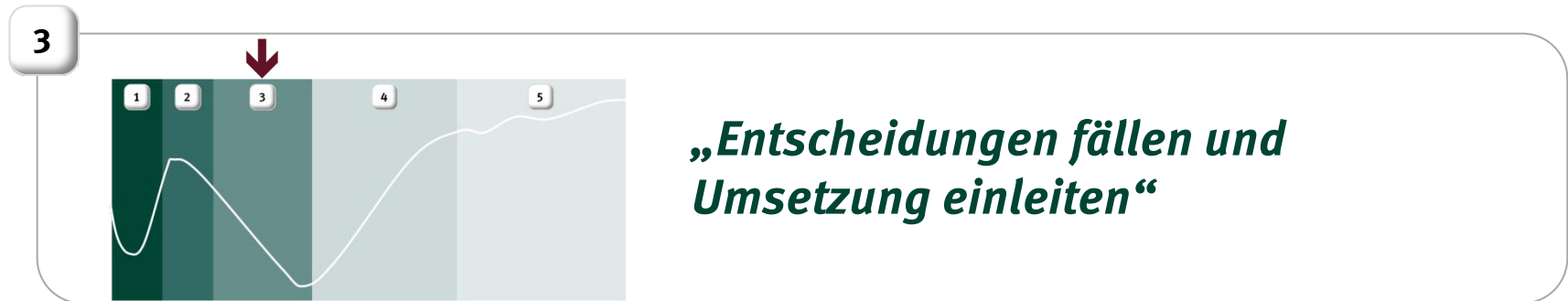
**3** Phase 3: Entscheidungen fällen und Umsetzung einleiten

**4** Phase 4: Konsequenz implementieren

**5** Phase 5: Erfolge festigen

## In Phase 3 wird das Zukunftsbild durch erste Umsetzungen fassbarer

### Phase 3: Kennzeichen und Change-Agenda



#### Kennzeichen Phase 3

- Erste Umsetzungsschritte
- Anfangseuphorie der Involvierten mit darauffolgender Ernüchterung
- „Missverständnisse“, „Missdeutungen“
- Widerstand rührt sich: Angstreaktionen, ggf. aggressive Tendenzen

#### Change Agenda Phase 3

- ✓ Piloten und Quick-Wins umsetzen
- ✓ Was weh tut zuerst
- ✓ Wachstum und Innovationen fördern
- ✓ Mit dem Widerstand arbeiten
- ✓ Evaluation als Treiber nutzen

# Es gilt, nicht mehr adäquate Lösungsmuster zu überlernen

## Werkzeuge für den Change-Manager

Sachebene  
Strukturelle Ebene  
Persönl. Ebene

### **Pilots und Quick-Wins planen und umsetzen**

- Quick-Win-Portfolio: Rating nach Umsetzungszeitraum/Nutzen/Aufwand
- Ressourcen-Planung
- „Die Erlösung des Sisyphus“ – Lösung eines alten, oft ungelösten, Problems

### **Was weh tut, zuerst**

- „Hearings“ mit dem Management
- Support-Workshops und Coachings
- Bewahren/Verändern: Geschichte und Beitrag aller würdigen/daran anknüpfen

### **Wachstum und Innovation fördern**

- Inseln für Experimente/Labors
- Pilotprojekte mit Wertschöpfungspartnern (Kunden, Dienstleistern)

### **Mit dem Widerstand arbeiten**

- Einbeziehung von Schlüsselpersonen in die Projektarchitektur
- Dialogorientierte Workshops und Hearings
- Paradoxe Interventionen wie z. B. Sündenbock-Suche

### **Evaluation als Treiber nutzen**

- Controlling-Auswertungen
- Offene, qualitative Interviews, mit darauf folgender Rückspiegelung und Maßnahmenableitung
- Sounding Board
- Veränderungsbarometer



**1 ▶ Phase 1: Change-Bedarf erkennen**

**2 ▶ Phase 2: Visionen und Strategien schaffen**

**3 ▶ Phase 3: Entscheidungen fällen und Umsetzung einleiten**

**4 ▶ Phase 4: Konsequenz implementieren**

**5 ▶ Phase 5: Erfolge festigen**

# In Phase 4 gewinnt die Veränderung an Breite, immer mehr Teilprojekte werden abgeschlossen, Veränderungsmüdigkeit tritt auf

## Phase 4: Kennzeichen und Change-Agenda



### Kennzeichen Phase 4

- Anfangseuphorie verflogen, Rückschläge, „Aufhören oder Weitermachen?“
- Fokus auf Mittlerem Management: Mentoren, Umsetzungsverantwortliche, Multiplikatoren
- Veränderung in der Breite, Zunahme fertiger Projekte, steigende Systemleistung
- Geschäftsleitung ungeduldig, mittleres Management mitten im Change

### Change Agenda Phase 4

- ✓ Umsetzungsaktivitäten konsequent vorantreiben
- ✓ Architektur kontinuierlich anpassen
- ✓ Neutrale und Skeptiker gewinnen
- ✓ Systeme schrittweise anpassen
- ✓ Weiterlernen und qualifizieren

# Das mittlere Management ist nun im Zentrum der Veränderung – als umsetzungsverantwortliche Mentoren und Multiplikatoren

## Werkzeuge für den Change-Manager



### Umsetzungsaktivitäten konsequent vorantreiben

- Umsetzungscontrolling: Ampelmodell
- Quick Wins – Zeitplan als Dramaturgie für kontinuierliche Motivationsimpulse
- Symbolische Umsetzung des Fortschritts (z. B. Count-Down-Anzeige, Info-Boxen)

### Architektur kontinuierlich anpassen

- Pilotierer als Berater, Experten und Impulsgeber nutzen
- Anreize für das Mittelmanagement schaffen
- Übergabe von Projekten in die Linie

### Neutrale und Skeptiker gewinnen

- Markt der Erwartungen
- Tage der offenen Tür
- Arbeit an persönlichen Perspektiven im neuen Kontext

### Systeme schrittweise anpassen

- MbO- bzw. Anreizsysteme, Lohn- und Gehaltssystem
- Personalentwicklung/Karriere-Entwicklung

### Weiterlernen und qualifizieren

- Hotline
- Multiplikatoren- und Superusermodelle
- Train the Trainer Modelle
- Reflexionen in allen Teams: Feedback und Reviewprozesse für das „Finetuning“ der Umsetzung

---

**1** Phase 1: Change-Bedarf erkennen

**2** Phase 2: Visionen und Strategien schaffen

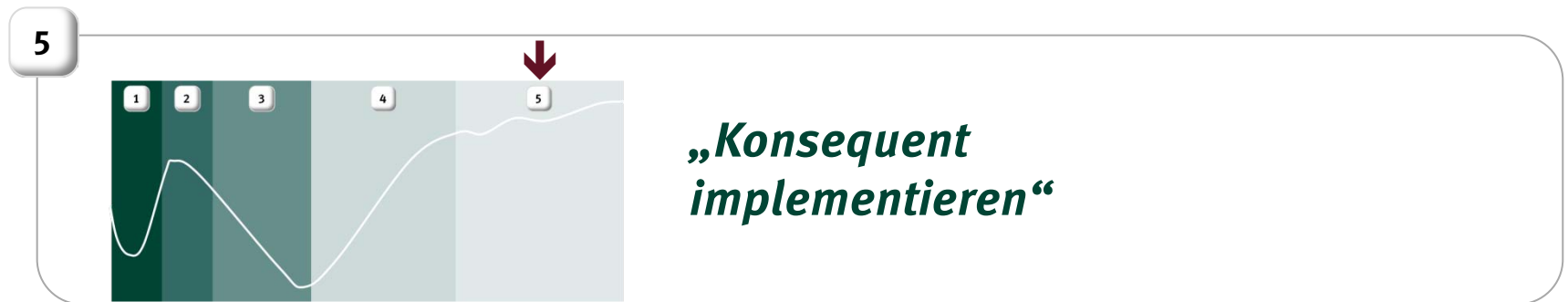
**3** Phase 3: Entscheidungen fällen und Umsetzung einleiten

**4** Phase 4: Konsequenz implementieren

**5** Phase 5: Erfolge festigen

# Die 5. und letzte Phase verankert den Changeprozess in der Tiefe – in Alltag, Kultur und vor allem in der Führung

## Phase 5: Kennzeichen und Change-Agenda



### Kennzeichen Phase 5

- Alle Systeme und Mitarbeiter sind integriert
- Verankerung des Neuen in der Tiefe: in Kultur, Alltag, Führung
- Transformation geht „in Fleisch und Blut“ über
- Hohe Systemleistung
- Abschluss des Change-Prozesses

### Change Agenda Phase 5

- ✓ Führungssysteme abstimmen
- ✓ Kulturwandel: Verhalten, Normen, Muster, Werte ins Tagesgeschäft integrieren
- ✓ Breites Training weiterführen
- ✓ Verstärkt nach außen gehen
- ✓ Leadership in den Fokus rücken und Wandel positiv beenden

# Man kann viel planen und durch Systeme und Strukturen abbilden – doch ohne Leadership sind Changes technokratisch und herzlos

## Werkzeuge für den Change-Manager

Sachebene

Strukturelle Ebene

Persönl. Ebene

### **Führungssysteme abstimmen**

- Analyse der Systeme/Instrumente des Unternehmens
- Was schaffen wir ab?

### **Breites Training weiterführen**

- Lernplattformen im Intranet
- Stabile Lerngemeinschaften: z. B. Lern-Trios
- Zentrale Großveranstaltungen

### **Verstärkt nach außen gehen**

- PR/Medienarbeit – Journalisteneinbindung „live“
- Key-Account-Veranstaltungen für Anzeigenkunden

### **Kulturwandel: Verhalten, Normen, Muster, Werte ins Tagesgeschäft integrieren**

- Werte-Diamant
- Externe Kulturdiagnose
- Symbolische Integration: Zeichen für das Neue

### **Leadership in den Fokus rücken und Wandel positiv beenden**

- Self-Assessment: Meine Leadership-Qualitäten
- Coaching
- Kollegiale Beratung
- Ausbildung: Change Leadership für Top-Führungskräfte, Gruppendynamik für Führungskräfte
- Review-Event zum Change (lessons learned – worauf stolz – Blick zurück aus der Zukunft – Danke)

**3| Vertiefte Einblicke gewünscht?**

# Sie möchten mehr zum Thema Change Management für erfolgreiches E-Publishing erfahren? Dann empfehlen wir Ihnen das Seminar

## Das Seminar zum Thema



**AKADEMIE**  
DES DEUTSCHEN BUCHHANDELS

HOME | AKADEMIE | REFERENTEN | KOOPERATIONEN | WERBUNG | PRESSE | SERVICE | KALENDER | MEDIEN

SEMINARE | KONFERENZEN | INHOUSE | CONSULTING | ZERTIFIKATE

Management

Kommunikation und Selbstmanagement

Abteilungsübergreifende Seminare

Lektorat und Redaktion

Freies Lektorat

Herstellung und Gestaltung

Marketing

Vertrieb

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Medienrecht und Lizenzen

Fachzeitschriften

**E-Publishing**

SEMINARE > E-Publishing

### Change Management für erfolgreiches E-Publishing in Verlagen

Die Erfolgsrezepte der Verlage und Medienhäuser haben sich über Jahrzehnte bewährt und dabei kaum verändert. Doch mit der Digitalisierung sind die tradierten Geschäftsmodelle überholt und alleine nicht mehr tragfähig: Der Einstieg ins E-Publishing ist unausweichlich – die Umstellung für Verlage erweist sich jedoch in der Praxis als Herausforderung. Als Führungskraft wissen Sie um die Notwendigkeit einer strukturellen Veränderung und sehen deutlich, wo Ihr Unternehmen in Zukunft stehen soll. Doch was fehlt, ist ein ausgeklügeltes Konzept, um Organisationsstrukturen zu verändern und crossmedial auszurichten. Erfahren Sie deshalb, welche konkreten Maßnahmen zu treffen sind, um die Weichen ins E-Publishing zu stellen und wie Sie Ihre Mitarbeiter bestmöglich auf den Wandel vorbereiten.

**Seminarziel**

Das Seminar zeigt, wie bestehende Organisationsstrukturen in Verlagen verändert werden können, um E-Publishing-Konzepte zu integrieren. Die Teilnehmer erfahren, wie sie konkrete Ansätze für ein maßgeschneidertes Vorgehen im Verlag entwickeln und ihre Mitarbeiter für die Veränderungen sensibilisieren können.

### Themen:

- Vor- und Nachteile von E-Organisationsmodellen - Praxisbeispiele
- Bestehende Organisationsstrukturen verändern - Schritt für Schritt
- Methoden und Tools zur Steuerung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen
- Orientierung und Motivation für Mitarbeiter in Veränderungsprozessen
- Mit Spannungen umgehen - sich von Altem lösen und für Neues öffnen
- Stakeholder und Multiplikatoren einbinden und dabei Pro- und Contra-Reaktionen nutzen

### Termin:

- 07./08. Mai 2012



## Kontakt Daten Kirchner + Robrecht GmbH

---

### Büro Berlin

Martin-Buber-Str. 18

D-14163 Berlin

Tel +49. 30. 88 03 39 4-0

Fax +49. 30. 88 03 39 4-36

### Büro Frankfurt

Borsigallee 12

D-60388 Frankfurt a.M.

Tel +49. 69. 42 01 19-0

Fax +49. 69. 42 01 19-99

### Büro München

Elisabethstr. 91

D-80797 München

Tel +49. 89. 59 08 20 47

Fax +49. 89. 59 08 12 00

[www.kirchner-robrecht.de](http://www.kirchner-robrecht.de)

[info@kirchner-robrecht.de](mailto:info@kirchner-robrecht.de)