

# Die Goldenen Regeln der Prozessoptimierung im Verlagswesen

Ein Leitfaden der Peergroup Produktion in der IG Digital  
Stand: Mai 2021

# Die Goldenen Regeln der Prozessoptimierung im Verlagswesen

Prozessoptimierung im Verlag ist ein vielseitig geforderter Schritt auf dem Weg in eine wirtschaftlich erfolgreiche, technologisch anschlussfähige und nachhaltige Zukunft. Gleichzeitig hängt dem Begriff der Malus von möglichen Beschränkungen der Kreativität und vom Widerspruch zur kulturellen Mission der Verlage an.

Das muss nicht so sein. Verlagsprozesse zu optimieren heißt zunächst, sich der Abläufe im Verlag bewusst zu werden und diese an die Erfordernisse des Marktes (und das sind in unserer Branche v.a. die Herausforderungen einer digitalen Gesellschaft) anzupassen. Diese Arbeit sollte im Eigeninteresse eines jeden Verlages sein.

Durch den Austausch innerhalb und außerhalb der IG Digital haben wir als Peergroup Produktion festgestellt, dass ursprünglich inhaltliche und fachlich getriebene *Veränderungsprozesse* immer auch an organisatorischen und zwischenmenschlichen Punkten zu scheitern drohen. Diese Themen machten rückblickend durchgehend einen unerwartet großen und durchaus auch kritischen Anteil an den von uns begleiteten *Prozessoptimierungen* aus.

Mit unseren »Goldenen Regeln« wollen wir Verlagen helfen, Technologie, Organisation und Mensch als drei gleichermaßen wichtige Faktoren einer erfolgreichen Prozessoptimierung zu begreifen und eine Handreichung für die wichtigsten Aspekte anbieten.

Wir hoffen, mit diesen von unseren Erfahrungen geprägten Stichpunkten, zur Orientierung all jener beizutragen, die sich – erstmalig oder erneut – in verantwortlicher Position für eine Prozessoptimierung befinden.

## PROJEKTMANAGEMENT, CHANGEMANAGEMENT

Klassisch definiert sind Projekt- und Changemanagement unterschiedliche fachliche Disziplinen. Diese Arten des Managements verschmelzen in Zeiten des agilen Projektmanagements immer weiter miteinander und bilden gemeinsam die Basis für erfolgreiche Prozessoptimierung.

### 1. Präzise Auftragsklärung: Wissen alle wo es hingehen soll?

Gleich zu Beginn des Vorhabens sollte geklärt werden, welche Prozesse bis wann mit welchen Ressourcen auf welches Ziel hin optimiert werden sollen. Unerlässlich ist es auch, mit den am Projekt Beteiligten eine gemeinsame Sicht auf das zu entwickeln, was wichtig ist und wie die

Erwartungshaltung an das Projekt aussieht. Liegt der Fokus zum Beispiel auf Kostenreduktion oder primär auf Leistungssteigerung des Teams? Gibt es konkrete Vorstellungen (z.B. Automation von Abläufen in der Herstellung)? Was passiert auf der Werteebene?

## **2. Die Führungsebene ist in der Pflicht:**

### **Verbindlicher Rückhalt und Unterstützung sind unerlässlich**

Menschen halten gerne an Gewohntem fest. Aktives Changemanagement sollte daher von Anfang an Teil des Vorgehens sein. Besonders wichtig ist es dabei, die Führungsetage mit einzubinden: Steht diese nicht hinter dem Unterfangen, so sind die Erfolgsaussichten schlecht und das Projekt sollte hinterfragt werden. Binden Sie von Anfang an die Führungskräfte aus allen Verlagsbereichen (Lektorat, Herstellung, Vertrieb, ...) ein, auch wenn sich der Change-Prozess zunächst nicht auf alle Verlagsbereiche erstreckt. Gerade zum Projektstart und an wichtigen Meilensteinen muss „von oben“ die Legitimation des Projektes ggf. auch gegenüber Kritikern klargestellt und Unterstützung deutlich gemacht werden. Dies bedingt, dass die Führung stets zuverlässig in vereinbarter Form von den Verantwortlichen über den aktuellen Stand des Projekts informiert ist. Denken Sie auch an die Einbindung der Mitarbeitervertretungen, Betriebsrat etc.

## **3. Kommunikation ist der Schlüssel zu Herzen und Informationen**

Nur wer von Beginn an rege und offen in alle Richtungen kommuniziert, erfährt frühzeitig von Widerständen, den Gründen dafür und schafft Bereitschaft für Veränderung. Manch konstruktive Kritik kann ein Projekt retten, denn nicht jede „Optimierung“ ist sinnvoll und vieles wurde auch schon ausprobiert, ohne dass es bekannt ist. Kritik muss gehört und ernstgenommen werden. So schaffen Sie die Grundlage, Widerständen rechtzeitig begegnen zu können.

## **4. Wechselwirkungen im Verlag mitdenken und nicht unterschätzen**

Geht es um einmalige, isolierte Veränderungen, die nur wenige Implikationen haben, oder wird ein komplexes Konstrukt innerhalb des Verlags angetastet? Je nach Situation kann die Schaffung einer lernenden, agilen Organisation zielführender als einzelne Optimierungsprojekte sein. Auch ist die Frage berechtigt, wie viele gleichzeitig laufende Projekte der Verlag verkraftet.

Ebenso ist es wichtig, den richtigen Zeitpunkt zu finden. Hierzu ist eine Priorisierung sinnvoll, da ein einfaches, gut laufendes Projekt z.B. Vertrauen für schwierigere Folgeprojekte schaffen kann.

## 5. Agilität zum Prinzip erheben – Veränderung ist der Normalfall

„Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit“, da waren sich Schiller und Neckermann einig. Konzepte wie der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP/Kaizen) haben sich als nützlich erwiesen, ganze Organisationen in Bewegung zu halten. Gemeint ist ein Vorgehen in geplanten Schleifen. Da Prognosen naturgemäß schwierig sind, hat es sich bewährt, nur kurze Zeitabstände zu planen und dann regelmäßig neu zu bewerten, ob das Vorgehen zielführend und erfolgreich ist, um anschließend wieder neu zu planen. Agile Projektmanagementmethoden bilden diese Aspekte für Projekte ab. Diese Art des Arbeitens kann für Teile der Belegschaft ungewohnt und daher verunsichernd sein. Damit Freude an Veränderung und an dieser Art des Arbeitens entstehen kann, brauchen alle Beteiligten Geduld, Vertrauen und eine gehörige Portion Toleranz. Nur unter diesen Voraussetzungen sind agile Methoden sinnvoll.

## DIE »EIGENTLICHE« PROZESSOPTIMIERUNG

Die nächsten sieben Punkte sind dem Thema Prozessoptimierung selbst gewidmet und in chronologischer Reihenfolge zu verstehen.

## 6. Dokumentation und Visualisierung der IST-Prozesse mittels standardisierter Methodik

Am Anfang einer Prozessoptimierung steht die genaue Kenntnis der IST-Prozesse im Verlag. Für die IST-Analyse müssen Informationen zusammengetragen, Interviews geführt und gegebenenfalls Workshops abgehalten werden. Im Idealfall beschreiben Sie Ihre Prozesse in einem Standardformat wie z.B. BPMN. Achten Sie darauf, sich auf gelebte Prozesse zu konzentrieren. Vorhandene Dokumentationen waren womöglich schon bei Erscheinen nicht mehr aktuell. Schaffen Sie Verantwortlichkeiten für Prozessabschnitte. Sogenannte „Process Owner“ sollen Sorge dafür tragen, dass die Dokumentation vollständig und stets aktuell ist.

## 7. Analyse und Identifikation von Verbesserungspotenzialen

Um einen Prozess verbessern zu können, muss man ihn zunächst verstehen. Wo gibt es Schnittstellen oder Medienbrüche? Kann man Durchlaufzeiten messen und abschätzen, wieviel Schleifen in der Regel benötigt werden? Wo entstehen vielleicht unnötige Liegezeiten oder Hin und Her, weil nicht geregelt ist, wer eine Entscheidung trifft? Gibt es Best-Practice-Lösungen aus anderen Verlagen? Und nicht zuletzt: An welcher Stelle findet die eigentliche Wertschöpfung statt?

Um dieses Vorhaben zu erleichtern, existieren mannigfaltige Methoden und Denkmodelle. Als Stichworte seien hier die CTQ-Matrix, Ishikawa-Diagramm oder die 5 Warum-Fragen genannt. Denken Sie grundsätzlich vom Empfänger her, teilen Sie in Teilstücke auf und behalten Sie die Ziele im Auge. Bei der Definition von Messpunkten hat sich „so viele wie nötig, so wenig wie möglich“ bewährt. Entscheidend ist es auch, stets mit den Projektzielen abzugleichen und zu hinterfragen, ob neue Prozesse auch wirklich Neues leisten könnten.

## **8. Modellierung der SOLL-Prozesse**

Wenn Sie die IST-Prozesse hinreichend sorgfältig analysiert und das vorhandene Optimierungspotenzial herausgearbeitet haben, steht als nächstes die Modellierung der optimierten SOLL-Prozesse an. Beginnen Sie hierbei ganz von Neuem und korrigieren Sie nicht am vorhandenen IST-Prozess herum. Nutzen Sie eine standardisierte Darstellungsweise und idealerweise ein maschinenlesbares Datenformat wie BPMN. Vergleichen Sie Ihre neuen Soll-Prozesse gegebenenfalls zunächst innerhalb (und durchaus auch außerhalb) der Branche und tauschen Sie Erfahrungen mit anderen aus. Sie gewinnen mit diesem Blick über den Teller- rand Erkenntnisse und die Sicherheit, dass Ihre Vorstellungen auch praxisnah sind. Jetzt sind Sie gerüstet, die Optimierungsmaßnahmen mit all jenen abzustimmen und zu verabschieden, die davon betroffen sind (Stakeholder), denn Ihnen sind nun die nötigen Argumente und Vorteile geläufig.

## **9. Mit Probeläufen und Testprojekten Erfahrungen und Sicherheit gewinnen**

Die Umsetzung im Kleinen ist häufig der beste erste Schritt. Betrifft Ihr Prozess z.B. Lektorat und Herstellung ist es empfehlenswert, zunächst mit ausgewählten Personen aus diesen Abteilungen einen Testlauf zu starten. Das hat nicht nur den Vorteil, dass Sie die Praxis-tauglichkeit mit kleinem Aufwand evaluieren können, sondern auch schnell nachbessern können. Gegebenenfalls müssen Sie Probeläufe wiederholen. Fokussieren Sie sich für den Anfang auch auf Quick-Wins. Wenn Sie schnell Verbesserungen und Entlastungen für alle Betroffenen schaffen können, haben Sie sich für den weiteren Verlauf mehr Wohlwollen gesichert.

Ein weiterer Vorteil dieses Vorgehens ist, dass sich Key User/Expert:innen herausbilden, die beim späteren Training des Kollegiums Erfahrungen teilen, Unsicherheit nehmen und verständlich in ihre Abteilungen vermitteln können.

## **10. Die Implementierung der SOLL-Prozesse**

Wenn Ihre Prozesse bereit sind für den großen Roll-out des Gesamtkonzepts, verankern Sie die Änderungen an allen denkbar relevanten Stellen schriftlich: in Stellenprofilen (Prozesseigentümer:innen, Verantwortlichkeiten, Zielvereinbarungen und Aufgaben) sowie in Reportings und falls vorhanden auch in den Bereichen Qualitätsmanagement und Controlling.

Vergessen Sie hierbei nicht Datenschutz und Informationssicherheit, falls diese Bereiche berührt werden.

Priorisieren Sie die Schulung des Prozesses und der Arbeitsschritte bei den Betroffenen. Sie können nur Leistung verlangen und einfordern, wenn Sie diese auch ermöglichen.

### **11. Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP)**

Machen Sie sich mit dem PDCA-Cycle vertraut. Er besteht aus den vier Phasen Plan, Do, Check, Act und hilft Ihnen gedanklich in regelmäßigen Abständen nach inkrementellen Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen. Planen Sie dazu Reviews/Überprüfungen in sinnvollen Zeitabschnitten (nicht zu oft, nicht zu selten), die auf die Größe und die Komplexität der Prozessschritte abgestimmt sind. Zwischen 3 und 24 Monaten Abstand, bevor man einen Ablauf erneut unter die Lupe nimmt sind oft praktikabel. Das Team wird selbst wissen, wo es hilft und wo es hindert. Stabilität ist ein wichtiger Faktor – lassen Sie auch einfach mal Ruhe einkehren.

### **12. Abschlussparty und Erfolge feiern**

Geschafft! Im Idealfall ist die Mehrheit mit den Veränderungen glücklich und Sie haben Grund zum Feiern. Nutzen Sie die fröhlichen Umstände, um Erinnerungen zu schaffen und zögern Sie nicht dabei, sich beim Team zu bedanken. Solche Projekte sind nie Einzelleistungen, alle helfen mit und jeder trägt seinen Teil dazu bei, so wie er oder sie kann. Auch Kritiker:innen leisten wertvolle Dienste.

Sorgen Sie so dafür, dass eine Prozessoptimierung trotz aller möglicherweise überstandenen Schwierigkeiten als gemeinsamer Erfolg in Erinnerung bleibt. Das schafft nicht nur mehr Zusammenhalt, sondern auch Verbindlichkeit und gute Voraussetzungen für Ihr nächstes Projekt.

Viel Erfolg!

## **AUSBLICK**

Sie sehen: Bestehende Prozesse zu hinterfragen ist Teil der strategischen Verlagsarbeit, insbesondere wenn sie für die Erschließung neuer (digitaler) Märkte wichtig sind. Schon mit kleinen Schritten kann oft viel erreicht werden. Besonders spannend wird es, wenn Sie anfangen, Verlage als Prozessorganisation zu begreifen, (Teil-)Prozesse zu automatisieren und womöglich branchenweit zu standardisieren. Oft könnte die Arbeit deutlich erleichtert werden, ohne dass die Kreativität darunter leidet – im Gegenteil: es bleibt sogar mehr Zeit für die spannenden und einzigartigen Aufgaben. Automatisierte eBook-Produktion, Titel-

meldung, Barrierefreiheits-Checks, Anbindung von Autorenportalen, automatisierte Umfangsberechnungen und standardisierte digitale Druckaufträge, Automation der Bildrechte-Verwaltung und vieles mehr: Wenn die Prozesse bekannt und aufeinander (und miteinander) abgestimmt sind, kann die digitale Transformation der Buchhandels- und Verlagsbranche gelingen.

**Die Goldene Regeln der Prozessoptimierung**  
Ein Leitfaden der Peergroup Produktion der IG Digital im Börsenverein

Stand: Mai 2021 | Bei Rückfragen: [igdigital@boev.de](mailto:igdigital@boev.de)