



Innovative Personalarbeit in Fachverlagen

Von Ehrhardt F. Heinold

Veröffentlicht im „Jahrbuch der Fachinformation 2001“, Deutsche Fachpresse

Fachverlage verändern sich

Fachverlage entwickeln sich zu Informationsdienstleistern – diese Erkenntnis setzt sich auch in einer eher traditionell geprägten Branche durch. Nicht mehr das Medium (Buch, Zeitschrift) steht im Vordergrund der Tätigkeit, sondern die Informations- und Unterhaltungsbedürfnisse der Kunden. Fachverlage erhalten dabei vor allem durch das Internet Konkurrenz von branchenfremden Anbietern.

Die Entwicklung des Fachinformationsmarktes ist dabei geprägt von folgenden Trends (ohne Anspruch auf Vollständigkeit):

- Zielgruppennähe: Fachverlage haben traditionell eine sehr enge Verbindung zu ihren Zielgruppen. Diese Nähe muss aber ausgebaut und vor allem analytisch vertieft werden. Zukünftig reicht es nicht mehr aus, Medien für eine Branche (Beispiele: Ärzte, Juristen) zu produzieren, sondern innerhalb dieser Branche müssen die jeweiligen Teilsegmente analysiert und die Verlagsangebote entsprechend eindeutig positioniert werden.
- Geschwindigkeit /Time-to-market: Der Informationsnachfrage der Kunden beschleunigt sich, immer schneller müssen Fachinformationen erstellt und transportiert werden.
- Mehrmedialität: Verlage müssen alle medialen Vermarktungswege nutzen – vom Print bis hin zur persönlichen Beratung per Call-Center.
- Markenpolitik: Fachverlagsprodukte sind Markenartikel. Die Marketingabteilungen müssen dies erkennen und aktive Markenführung betreiben, vor allem, um sich gegen neue Internet-Konkurrenten zu behaupten.
- Aktive Vermarktung und Kundenbetreuung: Die Vermarktung von Angeboten wird immer aufwendiger. Auch Fachverlage können sich nicht mehr auf jahrzehntelange Kundentreue verlassen. Kunden müssen aktiv und persönlich betreut werden (Customer Relationship Marketing).

Personalentwicklung als Kernaufgabe für die Zukunftssicherung

Um diese neuen und immer komplexer werdenden Aufgaben zu bewältigen, benötigen Fachverlage kompetente und motivierte Mitarbeiter. Das Verlagsmanagement kann sich dabei nicht darauf verlassen, im eigenen Haus oder auf dem Arbeitsmarkt automatisch und ohne Eigenaktivitäten die richtigen Mitarbeiter zu finden. In Zeiten sinkender Arbeitslosigkeit werden auch Verlage eine aktive Personalarbeit entwickeln müssen. Ein zukunftstaugliches Personalkonzept muss dabei in eine unternehmerische Gesamtkonzeption integriert werden:

- Definition der Unternehmensziele und der Strategie
- In die Zukunft gerichtete Analyse der Entwicklungen in den Bereichen:
 - Kunden und Markt
 - Technik



- Wettbewerber
- Ableitung der Anforderungen an die Organisation
- Definition der Kernkompetenzen: Welches Knowhow muss im Haus sein, was kann durch Dienstleister oder Partner abgedeckt werden?
- Entwicklung eines Personalkonzeptes:
 - Definition des Personalbedarfs (quantitativ und vor allem qualitativ)
 - Ableitung der notwendigen Personalentwicklungsaufgaben durch Vergleich mit der Ist-Situation

Eine derart systematische Vorgehensweise wird heutzutage nur in einigen Großverlagen praktiziert. Die Entwicklung eines Personalkonzeptes ist aber eine Aufgabe, die sich für jeden Verlag stellt – und die Durchführung ist bei pragmatischer Herangehensweise durchaus auch für kleinere und mittlere Verlage machbar. In jedem Unternehmen muss es deshalb eine Abteilung geben, die sich mit diesem Thema intensiv and professionell befasst.

Instrumente einer systematischen Personalentwicklung

Jedes Personalkonzept sollte drei Bestandteile haben:

1. Motivation, Bindung, Entwicklungsperspektiven: Wie können Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden werden? Welche Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten werden Nachwuchskräften geboten?
2. Weiterbildung: Welche Qualifikationen müssen von wem erworben werden? Welches Weiterbildungskonzept gibt es für den einzelnen Mitarbeiter? Dies gilt nicht nur für fachliche Kompetenzen, sondern verstärkt auch für sogenannte „weiche“ Faktoren wie beispielsweise Teamfähigkeit und Führungskompetenz.
3. Beschaffung: Wie können neue Mitarbeiter gefunden werden?

Die meisten Verlage gehen hierbei wenig systematisch vor. Im Bereich Weiterbildung etwa wird oft nach dem Motto verfahren: Mitarbeiter möchte zum Seminar, Führungskraft entscheidet je nach Sympathie oder Budget (Geld und Zeit). Dabei sollte gerade dieser wichtige und vor allem auch kostenintensive Bereich nicht dem Zufall oder Einzelinteressen überlassen werden. Außerdem sollten auch Verlage sich mit der Idee des „Lernenden Unternehmens“ befassen und sich fragen, ob und wie sie ein effizientes Knowledge Management etablieren können.

Auch die Personalbeschaffung wird zumeist eher hemdsärmelig durchgeführt. Oft sind schon die Stellenbeschreibungen so wenig ausgereift, dass sich auf dem Markt kaum Bewerber finden lassen. Klassisches Beispiel sind die vielgesuchten E-Business-Manager: In entsprechenden Stellenanzeigen wünschen sich die suchenden Verlage Bewerber, die über ein Knowhow-Spektrum verfügen, das kaum jemand bieten kann. E-Business-Manager sollen alles sein: Softwareingenieure und Internetspezialisten, Marketingfachleute und Projektmanager. Personalsuche fängt deshalb bei einer praktikablen und realistischen Stellenbeschreibung an. Problem dabei ist, dass zunächst die internen Strukturen geklärt werden müssen (und dafür eine Unternehmensstrategie notwendig ist... siehe oben). Bei der Klärung dieser Fragen können externe Berater hilfreich sein. Personalberater können nur dann weiterhelfen, wenn sie selber wissen, wie ein moderner Fachverlag aufgebaut sein sollte, konkret: Welche Aufgaben E-Business-Manager,



Webmaster, Content-Manager, Community-Manager, aber auch Customer Relationship- oder Zielgruppen-Manager erfüllen sollen.

Anwendungsbeispiel: Web Akademie

Für einen Fachverlagskunden hat Heinold, Spiller & Partner ein internes Weiterbildungsangebot zum Thema E-Business entwickelt. Grundlage für das Angebot der „Web Akademie“ war eine umfangreiche Weiterbildungsbedarfsanalyse mit drei Bestandteilen:

1. Befragung der Mitarbeiter nach Ihrem Weiterbildungsbedarf
2. Einzelinterviews mit Führungskräften
3. Workshop mit Führungskräften zum Thema: Welche Anforderungen an Organisation und Personal stellt das E-Business? Der Workshop war notwendig, weil ohne diese Klärung für die Führungskräfte nicht entscheidbar gewesen wäre, welcher Mitarbeiter welchen Fortbildungsbedarf hat.

Das Ergebnis ist ein Programm mit ca. 14 – 16 Seminaren und Workshops pro Halbjahr. Die „Web Akademie“ dient zudem als Ausgangspunkt für den Aufbau eines intranetgestützten Wissensmanagements. Ziel ist die Bildung von thematisch orientierten Fachgruppen, deren Mitglieder ihr Wissen virtuell (Intranet) und real (Seminare und Workshops) teilen und erweitern.

Personalentwicklung als Führungsaufgabe

Personalentwicklung leistet einen unverzichtbaren Bestandteil für die Zukunftssicherung von Unternehmen. Es handelt sich dabei um eine Führungsaufgabe von höchster Priorität. Führungskräfte selbst müssen sich dabei in die Lage versetzen, auf Grundlage der Unternehmensziele und in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung eine zukunftsorientierte Personalarbeit zu leisten.

Weitere Informationen:

Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung GmbH BDU
Ehrhardt F. Heinold
Behringstraße 28a
22765 Hamburg
Telefon: 040/3986620
Fax: 040/39866232
Email: info@hspartner.de
Internet: www.hspartner.de