



HSP-Newsletter Ausgabe 9/2002

Themen der Ausgabe September 2002:

- **Weiterbildung allein genügt nicht: Effektive Personal- und Unternehmensentwicklung im Verlag am Beispiel von Internetprojekten**
- **Content Management: Die große Herausforderung nicht nur für Fachverlage**

Dies ist der monatliche Newsletter von Heinold, Spiller & Partner. Wir berichten in unserem Newsletter jeweils über ein aktuelles Branchenthema.

Achtung: Wenn Sie diesen Newsletter abonnieren möchten, schicken Sie bitte eine E-Mail an newsletter@hspartner.de.

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen

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

Weiterbildung allein genügt nicht: Effektive Personal- und Unternehmensentwicklung am Beispiel von Internetprojekten

Immer mehr Verlage haben die Notwendigkeit von kontinuierlicher Weiterbildung erkannt. In Zeiten sinkender Renditen und enger werdender Märkte kann sich jedoch kein Verlag Weiterbildung nur mehr nach dem Gießkannenprinzip leisten. Vielmehr muss diese gezielt und wirkungsvoll eingesetzt werden. In der Praxis zeigt sich oft, dass Weiterbildungsmaßnahmen nicht die gewünschte Wirkung haben. In unseren Seminaren stoßen wir immer wieder auf das Problem, dass Teilnehmer das Gelernte nicht umsetzen können, weil in ihren Unternehmen die dafür notwendigen Voraussetzungen nicht oder nur ansatzweise vorhanden sind. Hier zeigen sich die Grenzen reiner Weiterbildungsmaßnahmen.

Auch bei internen Weiterbildungen wie Inhouseseminaren ist eine Umsetzung nicht immer gewährleistet. Gerade hier kann der Widerspruch zwischen innovativen Lehrinhalten und den nicht vorhandenen Umsetzungsmöglichkeiten für die Teilnehmer sehr frustrierend sein.

Jede Führungskraft, die in Weiterbildung investiert, sollte deshalb diese Investitionen immer auch nach den Transfer- und Umsetzungsmöglichkeiten bewerten. Zudem sollten sich Führungskräfte bewusst machen, dass durch Weiterbildung nicht nur Veränderungen in den Köpfen der Mitarbeiter, sondern auch im Unternehmen angestoßen werden können.

Die folgende Übersicht zeigt die unterschiedlichen Funktionen der verschiedenen Weiterbildungsinstrumente (nächste Seite):



HSP-Newsletter Ausgabe 9/2002

Bezeichnung	Beschreibung	Vorteile	Nachteile
Seminar	Weiterbildung einzelner Mitarbeiter durch externe Seminare	<ul style="list-style-type: none"> • Großes Angebot • Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen • Gezielte Einzelmaßnahme • Instrument für die Personalentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Nur der geschulte Mitarbeiter lernt • Wissenstransfer problematisch • Punktuelle Einzelmaßnahme
Inhouse-Seminar	Firmeninterne Weiterbildung, entweder mit Standardthema, oder speziell abgestimmt auf Kundenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation zwischen den Mitarbeitern wird gefördert • Erreichung eines gleichen Wissensstandes • Bei Workshop-elementen erster Praxistransfer möglich • Kann thematisch genau auf den Bedarf abgestimmt werden • Gutes Preis- / Leistungsverhältnis bei entsprechender Teilnehmerzahl 	<ul style="list-style-type: none"> • Wissenstransfer kann problematisch sein, wenn im Seminar keine konkrete Umsetzungsplanung erfolgt • Punktuelle Einzelveranstaltungen können oft die Erwartungen nicht erfüllen
Workshop	Firmeninterne Gruppenarbeit zur Erreichung eines definierten Zieles	<ul style="list-style-type: none"> • Das beste Instrument zur Erreichung kundenindividueller Ziele, wenn gut vor- und nachbereitet wird • Vollständig auf Kundenbedarf ausgerichtet • Zeitsparende Methode zur Lösung komplexer Fragestellungen • Gezielte Wissensvermittlung ohne „Streuverluste“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Transfer in die Praxis kann problematisch sein, wenn kein, ein unrealistisches oder ein folgenloses Planungskonzept erarbeitet wird.

Beispiel Neue Medien

Die Neuen Medien haben bei vielen Verlagen zu verstärkten Weiterbildungsaktivitäten geführt. Gerade in diesem Bereich bestand und besteht die Hoffnung, dass durch die Schulung einzelner Mitarbeiter die neuen Herausforderungen gemeistert werden können. In der Praxis erweist sich diese Hoffnung oft als trügerisch. Die Weiterbildung einzelner Mitarbeiter ersetzt weder eine systematische Personalentwicklung noch grundsätzliche strategische Entscheidungen. Sicher können die Mitarbeiter mit Hilfe des neu erworbenen Wissens bei der Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie mitwirken; doch dies ersetzt nicht Entscheidungen der Führungskräfte. Diese müssen sich vielmehr auch selbst weiterbilden.

Dies soll an zwei Beispielen erläutert werden:



HSP-Newsletter Ausgabe 9/2002

- Für mehrere Fachverlage haben wir Schulungen zum Thema Datenhaltung durchgeführt. Das vermittelte Grundlagenwissen hilft den Mitarbeitern, sich in der komplexen Materie besser zurechtzufinden. Doch ergeben sich in diesen Seminaren regelmäßig Fragestellungen, die an die Geschäftsleitung gerichtet sind, weil sie grundlegende strategische Überlegungen berühren: Welche Daten sollen wozu in welchen Formaten für welche Verwendungsformen gespeichert werden? Für welche Inhalte ist eine „medienneutrale“ Archivierung, die sehr aufwendig umzusetzen ist, erforderlich? Welche Geschäftsmodelle sollen ermöglicht werden?
- Das gleiche gilt für das Thema Internet-Geschäftsmodelle. Das Seminar kann in alle gängigen Modelle einführen, Best-Practice-Modelle zeigen, die Teilnehmer können zudem in Workshops an eigenen Ideen arbeiten. Aber wie steht es mit der Umsetzung der Ideen?

Weiterbildung als zweiter Schritt

Weiterbildung kann deshalb nur der zweite Schritt sein. Der erste Schritt besteht aus einem Strategiekonzept, auf dessen Grundlage ein Personal- und Organisationsentwicklungskonzept erarbeitet wird. Diese Vorgehensweise soll am Beispiel Online-Marketing skizzenhaft erläutert werden.

1. Schritt: Entwicklung einer groben Online-Marketing-Strategie auf Grundlage der Unternehmensziele und im Rahmen der Marketingstrategie
2. Schritt: Entwicklung und Umsetzung eines Organisationskonzeptes, Stichworte: Arbeitsabläufe, Aufgabenbereiche, organisatorische Ansiedlung.
3. Schritt: Entwicklung und Umsetzung eines Personalkonzeptes, das auch die erforderlichen Weiterbildungsmaßnahmen enthält.
4. Schritt: Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs der Mitarbeiter und gezielte Durchführung von Weiterbildung(en)
5. Schritt: Organisation des Wissenstransfers aus den Weiterbildungsmaßnahmen
6. Schritt: Überprüfung und eventuell Modifikation der Online-Marketing-Strategie und ihrer Umsetzung auf Grundlage des erworbenen Wissens

Effektive Weiterbildung ist eine der wichtigsten Faktoren für die Zukunftssicherung von Verlagen. Doch sollten an dieses Instrument keine Erwartungen gestellt werden, die es allein nicht erfüllen kann. Vielmehr müssen alle Weiterbildungsaktivitäten Bestandteil einer definierten Unternehmensentwicklung sein.

Unsere Dienstleistungen in diesem Bereich:

Wir unterstützen Sie bei der Entwicklung von Schulungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen. Fragen Sie uns, wir unterbreiten Ihnen gerne ein passgenaues Angebot!

Unser aktuelles Seminarangebot und weitere Fallbeispiele zum Thema Weiterbildung Sie auf unsere Website unter:

<http://www.hspartner.de/jsp292/contentPath=>hauptmenue/leistungen/seminare>



HSP-Newsletter Ausgabe 9/2002

Content Management: Die große Herausforderung nicht nur für Fachverlage

Effizientes Content Management ist für Verlag zu einem der zentralen Kernaufgaben geworden. Doch die Umsetzung ist ein komplexer Prozess, bei dem zahlreiche Abteilungen und Bereiche betroffen sind. Zudem können Lösungen aufwendig und teuer sein.

Um die richtige Entscheidung zu treffen, wird zunächst ein strategisches Content-Szenario benötigt. Es sollte die zentralen Fragen nach der zukünftigen Publishing-Strategie enthalten und mindestens folgende Fragen beantworten (die Liste enthält nur die zentralen Eckpunkte):

- Welche Produkte und Services werden wir zukünftig anbieten?
- Welche Inhalte in welcher Aufbereitungsform werden wir für diese Produkte benötigen?
- Welche multimedialen Inhalte außer reinen Texten sind das?
- Können diese Inhalte unabhängig vom Medium dargestellt werden (Beispiel Gesetzestexte), oder spielt die medienspezifische Aufbereitung eine zentrale Rolle (Beispiel: didaktische Lehrbuchinhalte)?
- In welcher datentechnischen Form liegen diese Inhalte vor?
- Welchen Content-Workflow haben wir?
- Welche Abteilungen sind an der Erstellung und Archivierung heute und zukünftig beteiligt?
- Welche Qualifikationen benötigen die Mitarbeiter?

Solche Content-Szenarien lassen sich am besten von einer Projektgruppe erarbeiten, in denen die Abteilungen Herstellung, Programm/Produktmanagement, Internet/E-Business und Marketing vertreten sind. Grundsätzlich werden aber auch allgemeine strategische Vorgaben der Geschäftsführung benötigt - ein Punkt, der oft nicht ausreichend berücksichtigt wird und für die Projektbeteiligten zu einem Problem werden kann. Die Einführung von Content Management ist ein langfristiges Projekt, das mit genügend finanziellen und personellen Kapazitäten ausgestattet werden muss. Auch sollten man keine Erwartungen haben, sofort "Quick Wins", also schnelle Erfolge, zu erzielen. In der Einführungsphase werden manche Prozesse eher schwieriger als gewohnt ablaufen, da die Mitarbeiter gewohnte Arbeitsweisen teilweise erheblich verändern müssen.

So zeigt sich immer wieder: Content Management ist im Kern kein technisches, sondern ein strategisches Thema. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, welche "Contents" bzw. welche inhaltlich-redaktionelle Wertschöpfung die Kunden von Morgen erwarten.

Die Vorgehensweise der Projektgruppe ist jeweils spezifisch für jeden Verlag, allerdings haben sich folgende Meilensteine bewährt:

- Zielvorgabe der Geschäftsleitung auf Basis einer Unternehmensvision
- Bestimmung des Projektführers
- Bildung der Projektgruppe
- Bestandsaufnahme Contents, Datenlage, Workflow, Mitarbeiter, Dienstleister
- Entwicklung eines Projektplan mit Grob-Budgets
- Überprüfung und evtl. Revision der Zielvorgaben
- Definition eines Pilotprojektes
- Umsetzungsszenario und Beteiligte (extern, intern)
- Dienstleistersuche auf Basis eines groben Pflichtenheftes
- Dienstleisterbriefing und -kontrolle
- Umsetzungsbegleitung



HSP-Newsletter Ausgabe 9/2002

- Internes Marketing für Veränderungen
- Budgetkontrolle
- Projektdokumentation
- Erfolgskontrolle / Lessons Learned

Ziel des Projektes muss die Schaffung von neuen Workflows sein, die flexible und kundenorientierte Publishingprozesse ermöglichen. Content Management ist kein Selbstzweck, sondern soll einem Verlag bzw. seinen Mitarbeitern/innen ermöglichen, noch besser auf Kundenbedürfnisse einzugehen und in diesem Sinne die Wertschöpfung durch Produktoptimierungen zu erhöhen. Ziele können sein:

- Verkürzung des Time-to-Market durch schnellere Publishing-Prozesse
- Personalisierung oder sogar Individualisierung von Produkten
- Erstellung von umfangreichen Recherche-pools
- Erstellung von mehrmedialen Produktmarken
- Erhöhung der Produktqualität durch Verschlagwortung
- Senkung der Erstellungskosten

Letztlich muss jeder Verlag seine Ziele im Bereich Content Management selbst definieren. Diese Zielbestimmung, auf Grundlage der Unternehmensstrategie durchgeführt, sollte den Beginn eines jeden Content Management-Projektes bilden.

Aktuelles Seminar zum Thema: Media Asset Management

Anfang Dezember werden wir gemeinsam mit der Nionex GmbH ein Seminar zum Thema "Media Asset Management: Verlags-Assets erfolgreich und effektiv managen" veranstalten. Die Teilnahme an diesem Seminar ist **kostenlos**, die Zahl der Plätze begrenzt! Information und Anmeldung:

<http://www.hspartner.de/jsp292/contentPath=>hauptmenu/leistungen/seminare/cms-seminar>

Aktuelles Beratungsbeispiel zum Thema:

Auswahl eines Content Management- und Redaktionssystems

Der Kunde: Ein Fachverlag mit Büchern, Zeitschriften und elektronischen Medien mit vorwiegend juristischen Inhalten.

Der Auftrag: Der Fachverlag arbeitet konventionell ohne Content Management mit proprietären Datenformaten. Er möchte ein zentrales Archivierungs- und Produktionssystem einführen mit dem Ziel, seine Inhalte strukturiert zu verwalten und flexibel in verschiedene Medien zu publizieren ("Multi Channel Publishing"). Unser Auftrag bestand darin, ein Lösungskonzept und einen geeigneten Dienstleister für die Umsetzung zu finden.

Weitere Fallbeispiele zum Thema E-Consulting finden Sie auf unsere Website unter:

<http://www.hspartner.de/jsp292/contentPath=>hauptmenu/fallbeispiele/e-consulting>

Das aktuelle Seminar :

Website-Optimierung von Verlagsangeboten mit Kunden- und Userprofilen (10364)

Für erfolgreiche Internet-Angebote ist es unerlässlich, den eigenen Auftritt immer wieder nach den Ansprüchen der Besucher zu optimieren. Mit intelligenten Analysetechniken und Tools ergeben sich Hinweise für Verbesserungen und Korrekturen aus Logfile- und Cookie-Daten, aus Kundenprofilen und externen Zielgruppenstudien. Diese Daten lassen sich weiterhin zu wertvollen Besucherprofilen verdichten, die zur Optimierung des gesamten Marketings verwendet werden können. Die Daten bilden zudem die Grundlage für personalisierte Internetangebote, die auch in der Verlagsbranche an Bedeutung gewinnen.

Zielgruppe: Marketing, Vertrieb, E-Business, Internet-Projektmanagement, Produktmanagement
Referent: Frank Reese, Inhaber Ideal Observer und Internet-Consultant



HSP-Newsletter Ausgabe 9/2002

Termin: 27. September 2002 (1 Tag)

Detailinformationen anfordern: seminare@hspartner.de

Achtung: Wenn Sie diesen Newsletter nicht mehr erhalten wollen, schicken Sie bitte eine E-Mail an newsletter@hspartner.de.
