

# Hürdenlauf

Um die richtigen Antworten auf die Fragen der digitalen Transformation zu finden, wird Verlagen als Nonplusultra agiles Management empfohlen. Eine Idee für alle? 🏠 TAMARA WEISE

➔ Verlage haben alle Hände voll zu tun – mehr, als sich in einem Monat, einem Jahr, in einem ganzen Jahrzehnt erledigen und finanzieren ließe. Schwierig macht die Lage dabei, dass es keine Patentrezepte gibt: Erfahrungswerte, Strategien und Erfolge lassen sich nicht einfach so kopieren.

**Nicht alles auf einmal** Im Forum Verlagsherstellung in der Dienstleistungshalle 4.0 zeigte sich das wieder besonders deutlich: Dort holten die Berater Jens Löbke, Nikola Ulrich und Markus Wilhelm (Publisher Consultants, München) in konzentrierter Form all jene

„ Als Führungskraft helfe ich dem Team bei Entscheidungen – nicht umgekehrt.

*Alain Veuve, Accounto Technology*

Themen auf die Bühne, die aus ihrer Perspektive Verlage derzeit umtreiben – angefangen bei der Gestaltung ihrer Workflows bis hin zu der Frage, unter welchen Bedingungen sich Outsourcing bezahlt macht oder was bei der Anschaffung von IT-Systemen zu bedenken ist. Oft kreisten die Gespräche dabei um die Vorzüge des agilen Projektmanagements – einer Methode, die ihre Wurzeln in der Autoindustrie und mittlerweile fast überall Fans hat. Agil – die Vokabel bildete in Frankfurt so etwas wie den kleinsten gemeinsamen Nenner.

Hierarchien verschwinden, dafür bekommen Teams mehr Pflichten und Entscheidungsfreiheit, Produkte werden nach und nach entwickelt – mit der Option, sie immer weiter zu verbessern: Das sind, stark verkürzt, die Grundregeln im agilen Management. Manche halten sie längst für einen Segen, etwa Alain Veuve (»Schnell ist das neue Groß«), Gründer der Schweizer Software-schmiede Accounto Technology: Er stellte am Messesfreitag im Forum bei einer Diskussion über digitale Geschäftsmodelle (»New ways of developing and setting up digital business models«) sein Unternehmen vor und beschrieb auch, wie er und sein Team in Großprojekten Probleme lösen. »Als Führungskraft helfe ich dem Team dabei, Entscheidungen zu treffen – nicht umgekehrt«, damit gemeint war das Konzept Servant Leadership, womit er beste Erfahrungen mache.

In der Branche gehen die Meinungen dazu auseinander. Während Julia Moßner von ersten Erfahrungen in Sachen Agilität bei Vogel Business Media berichtete, erinnerte Wolfgang Pichler von der Manz'schen Verlags- und Universitätsbuchhandlung in Wien die Runde an einen Faktor, der auch für viele andere Unternehmen gilt: agil zu arbeiten – natürlich sei das interessant, betonte er. »Aber für Familienunternehmen ist es nun einmal nicht einfach, agil zu werden – dazu müsste sich die ganze Denkweise ändern.« Das brauche Zeit.

Insgesamt standen an den drei Fachbesuchertagen im Forum Verlagsherstellung diesmal zwölf Veranstaltungen auf dem Programm. 🏠