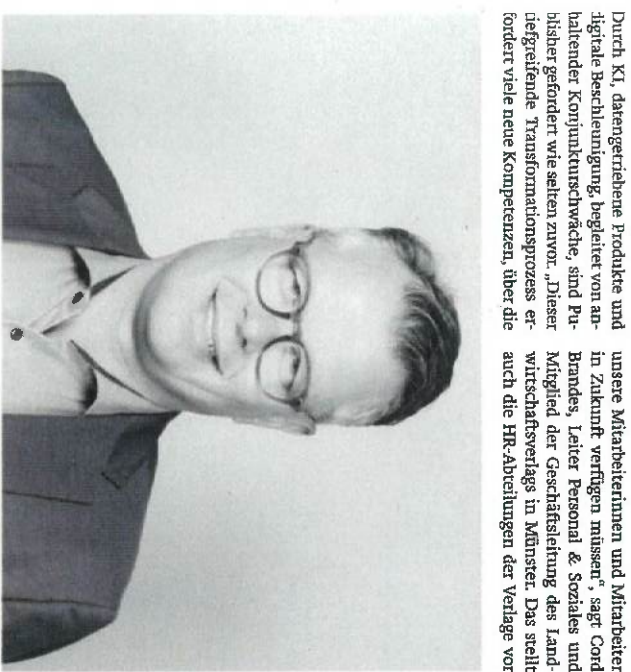


TITEL

Wie Publisher ihr Personal durch Krise und Umbruch steuern

Stellen abbauen und Personal binden, Kompetenzen entwickeln und Mitarbeiter motivieren, den Wandel meistern und Strukturen verändern – und das alles gleichzeitig. Auf welche Ideen und Maßnahmen der Landwirtschaftsverlag (LV) setzt.



„Cord Brandes, Landwirtschaftsverlag: „Änderungsbereitschaft erwarten wir von jedem.“

Durch KI, datengetriebene Produkte und unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Zukunft verfügen müssen“, sagt Cord Brandes, Leiter Personal & Soziales und bisherige Geschäftsführer des Landwirtschaftsverlags in Münster. Das stellt auch die HR-Abteilungen der Verlage vor neue Fragen. „Sie müssen Change-Prozesse organisieren, die Weiterbildung auf die neuen Skills ausrichten und in einigen Bereichen externe Experten und Experten akquirieren“, so Brandes. Entsprechend habe der LV seine HR-Aktivitäten sehr stark auf diese Herausforderungen fokussiert. Sieben Herausforderungen – und wie ein Publisher wie der LV sie zu meistern versucht.

1 | Teilbergreifende Teams schaffen

„Wir brauchen Mitarbeitende mit besonderen Fähigkeiten und wir werden gleichzeitig die Arbeit künftig in vielen Bereichen mit weniger Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als heute bewerkstelligen können“, sagt Cord Brandes. Doch wie lässt sich dieser Spagat meistern? Der Landwirtschaftsverlag bindet seine Kernprozesse und arbeitet in den Redaktionen, im Media Sales und im Publishing titelübergreifend. „Damit verbessern wir die journalistische Exzellenz und heben gleichzeitig Synergien im Kerngeschäft“, so Brandes. Zugleich wird weitere KI-, IT- und Digitalexpertise gebraucht. Personal mit diesen Kenntnissen ist rar und schwer zu finden, deshalb bildet der LV seine Beschäftigten verstärkt auch innerbetrieblich weiter.

FOTO: LANDWIRTSCHAFTSVERLAG

2 | Mitarbeitende motivieren

Unsicherheit entsteht vor allem dann, wenn Informationen fehlen und Mitarbeiter „nicht verstehen, warum das Unternehmen handelt, wie es handelt“, so Brandes. Deshalb versucht der LV, so transparent wie möglich zu kommunizieren. Aktuelles Beispiel: Die Fachmedien werden gerade neu organisiert. Statt einzelner titelbezogener Redaktionen entstehen thematische Fachgruppen. So entsteht etwa ein großer Bereich „Landwirtschaft und Lebensmittele“, in dem die Redaktionen titelübergreifend in Fachgruppen angebunden sind, zum Beispiel Ackerbau, Schweine- und Rinderhaltung, Landtechnik, Markt. Die Idee hinter dem Umbau: Größere Einheiten ermöglichen eine höhere Qualität, die Nutzung von Synergien und mehrfach verwertbare Inhalte, jedoch „berührt diese Neuorganisation die Komfortzone vieler Mitarbeitender, weil sich deren Arbeitsabläufe ändern. Deshalb informieren wir sie regelmäßig über den Stand des Projekts und binden sie auch dort ein, wo es sinnvoll ist“, so Brandes. Die Akzeptanz sei dadurch deutlich gestiegen.

Ein sensibles Thema ist, wie Unternehmen mit Mitarbeitern umgehen, die den Wandel nicht mitgehen wollen oder können. „Änderungsbereitschaft erwarten wir von jedem – beim Geschäftsführer angefangen. Und wir helfen jedem und geben ihm Zeit“, betont Cord Brandes. „Irgendwann muss aber eine generelle Bereitschaft erkennbar werden, den Weg mitzugehen, sonst kann es auch als ultima ratio zu einer Trennung kommen, was es in Einzelfällen schon gegeben hat.“

3 | Führungskräfte schulen

Gute Führung ist der Schlüssel, um Mitarbeiter im Unternehmen zu halten, davon ist Brandes überzeugt. Beim LV gibt es regelmäßige Meetings, in denen das Management über Entwicklungen im Unternehmen informiert, Fragen beantwortet und Anregungen aus der Belegschaft aufnimmt.

In den Einzelgesprächen gibt es individuelles Feedback zur Arbeitsqualität und bei Führungskräften zum Führungsverhalten. In Zielvereinbarungs- und Mitarbeitergesprächen werden die Perspektiven für die kommenden Monate festgelegt.

„Um die Gespräche qualifiziert führen zu können, schulen wir junge Führungskräfte über ein Entwicklungsprogramm, in dem diese Führungskompetenzen vermittelt werden. Auch für langgediente Führungskräfte gibt es entsprechende Auf-

forschungsbote. Die Geschäftsführung lebt diesen Geist vor, macht regelmäßige „GE Updates“ und steht in engem Austausch mit den Abteilungen und Teams“, erläutert Personalchef Brandes.

Daneben seien auch Freizeitsgrade und Gestaltungsmöglichkeiten wichtig. Aktuell überlegt man im LV zum Beispiel, die „Potenzialträger“ in den Redaktionen in einer Art internen „Thinktank“ zusammenzuführen. Er soll stärker in Zukunftstragen der LV-Gruppe und die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle eingebunden werden. Weiterhin investiert der Verlag in Coaching und individuelle Weiterbildung.

4 | Einen Prozessmanager einstellen

Um die steigenden Belastungen zu kompensieren, setzt der Landwirtschaftsverlag vor allem darauf, Abläufe zu verbessern. Dazu wurde eigens ein Prozessmanager eingestellt. Er analysiert Workflows, identifiziert Verbesserungspotenziale und entwickelt neue, effizientere Abläufe. „Wir sehen, dass es große Optimierungsmöglichkeiten gibt, vor allem wenn es um lang etablierte Arbeitsverfahren geht“, berichtet LV-Manager Brandes.

Aktuell erarbeitet der LV Vollzeitbeschäftigte Prozessmanager mit den leitenden Chefredakteuren einen Muster-Workflow für die redaktionelle Arbeit – von der Themenfindung bis zur Druck- und Onlinefreigabe. Aus elf verschiedenen titelbezogenen Arbeitsweisen entsteht dadurch ein Workflow für alle Fachzeitschriften.

5 | Vergütungen anpassen

In wirtschaftlich angespannten Zeiten können Gehaltsfragen besonders knifflig sein. Prinzipiell gilt, dass „die Anpassung der Vergütung mit der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Unternehmens einhergehen muss“, so Cord Brandes. In der LV-Gruppe gibt es einen Haustarifvertrag. Für 2026 sind eine Kinnzahlung von 500 Euro, ein zusätzlicher Urlaubstag und eine mögliche weitere Zahlung im vierten Quartal vorgesehen, sollte das Ergebnis besser als geplant ausfallen. Insgesamt entspricht das Paket etwa einer Gehaltssteigerung von 1,25 Prozent. Individuelle Entgeltanhebungen bleiben möglich. Und am Ende des Jahres wird stets geprüft, wie die Anpassung im folgenden Jahr aussehen kann.

6 | KIs sinnvoll nutzen

Der Landwirtschaftsverlag testet KI-Tools aktuell in verschiedenen Bereichen. In der Redaktion unterstützen sie Recher-



„Die Neuorganisation berührt die Komfortzone vieler Mitarbeitenden, weil sich deren Arbeitsabläufe ändern.“

Cord Brandes
Personalchef des Landwirtschaftsverlags

chen, Textkürzungen, Überschriftenvarianten, die Adaption von Printinhalten für digitale Kanäle und das Korrekturlesen. Im Marketing werden KI-basierte Personas eingesetzt, um Sales personalisierte Kundensprachen erzeugt. Die IT nutzt eine Coding-KI, die natursprachliche Vorgaben der Entwickler in Code übersetzt. Spricht KI wird durchs Unternehmen Veränderungen ausgeben. „Die Potenziale sind erhebt“, sagt Cord Brandes.

7 | Streitkultur fördern

Auch im Landwirtschaftsverlag kommen immer mehr „Digitalos“ ins Unternehmen und treffen dort auf viele „Klassische Medienleute“. Grundsätzlich werden neue Mitarbeiter nach Kompetenz, aber auch „nach persönlicher Passung“ ausgewählt. Beschäftigte lernen ihre wonniglich neuen Kollegen früh kennen und werden in den Auswahlprozess eingebunden. Kulturelle Konflikte sollen dadurch vermieden werden, allerdings „sind gewisse Reibungen zwischen Digitalexperten und klassischen Medienmenschen ausdrücklich erwünscht“, betont Cord Brandes. Wichtig sei eine gute Diskussions- und Streitkultur. „Wir müssen uns tun immer wieder hinterfragen, uns an die neuen Lesegewohnheiten und Märkte anpassen. Das geht am besten mit dem unvoreingenommenen Blick von außen.“ Bewusst und Wirtschaftliches beobachten, nicht ohne Gefährtes beenden und neue Angebote hinzufügen – so lautet das Motto für die Zukunft.

ROLAND KAHLE
Ist freier Mediennormalist