

das magazin zur digitalen transformation der medienbranche

ISSN 2512-9368

dpr #08/2019

digital publishing report



agile konzepte
künstliche intelligenz
führen in der vuka-welt
mitarbeitende als botschafter



ein paar worte zum geleit

Über Macht und Moral von Influencern ist in den vergangenen Monaten viel diskutiert worden, hauptsächlich auf die Frage hin, wie transparent Influencer ihre Auftraggeber machen müssen. In diesem Magazin widmen wir uns unter anderem der Frage, wie Mitarbeiter als Botschafter des Unternehmens aufgebaut werden können. Die Kommunikationsexpertin Marie-Christine Schindler erkennt mit dem Aufkommen der sozialen Medien ein Comeback der internen PR. Sie beschreibt die Chance, die dadurch entsteht, dass gut informierte und zufriedene Mitarbeitende nach außen ein konsistentes Bild des Unternehmens zeichnen oder Führungskräfte als Vordenker imagebildend wirken.

Dies ist eine Chance, die sich auch Verlage nicht entgehen lassen sollten, denn es gibt nach wie vor viele Leser, die sich dafür interessieren, wer hinter dem gekauften Buch oder dem gekauften Magazin steht. Bei Presseverlagen ergibt sich jedoch eine schwierige Situation, weil das Verhältnis von (verlagsexternen) Influencern und Journalisten gespannt ist. In seinem Buch „Disrupt Yourself“ beschreibt Christoph Keese (Axel Springer) schonungslos die Disruption seines eigenen Berufsstands, die hauptsächlich durch Blogger und andere Influencer ausgelöst worden sei: „Influencer haben den Journalisten die Masse des Publikums abgejagt.“ Sein Fazit: „Mein Beruf ist disruptiert worden, ich bin disruptiert worden.“ Sein Vorschlag: „Erfinden Sie sich neu, bevor es jemand anders für Sie tut. Das gilt für individuelle Menschen genauso wie für Unternehmen.“

Was bedeutet das konkret? Eine Antwort könnte lauten, dass Journalisten (auch: Lektoren?) selbst stärker als Influencer in Erscheinung treten. Redakteurs-Influencer gibt es teilweise schon. Ein Gabor Steingart (früher beim Spiegel und Handelsblatt, heute selbst hervorragender Podcaster und Newsletter-Autor) oder Heribert Prantl (Süddeutsche Zeitung) verfügen über einen großen Bekanntheitsgrad, entsprechend große Reichweiten, wenn sie in Talkshows auftreten, wenn auch mit unterschiedlichem digitalen Gewicht – Steingart verfügt über 14.100 Twitter Follower, wo Prantl inaktiv ist. Anders sieht das aber bei einem Dirk von Gehlen (auch SZ, 28.600 Follower) oder Richard Gutjahr (Bayerisches Fernsehen, 141.000 Follower) aus, die längst auch in Social Media Aushängeschilder ihrer Medienhäuser geworden sind.

Und doch sind die Gutjahrs und Gehlens in der Minderheit, Journalisten, die sich ähnlich stark in der (digitalen) Öffentlichkeit präsentieren und profilieren, sind rar. Das ist einerseits erstaunlich, weil die Reichweiten traditioneller Medien zwar geschrumpft, aber oft noch stattlich sind, sie also über entsprechend gute Chancen verfügen, sich als Person zu profilieren. Erstaunlich auch, weil doch viele Journalisten auch einen Geltungsdrang mitbringen, oft sogar eitel sind – das Licht der Öffentlichkeit genießen. Das ist andererseits gar nicht erstaunlich, weil jeder Journalist einmal gelernt hat, dass immer das Thema im Vordergrund steht, nicht die eigene Person, Zurückhaltung also ein Grundgesetz ist – was sich darin manifestiert, dass traditionell den angehenden Redakteuren beigebracht wurde, nicht in „Ich“-Form zu schreiben.

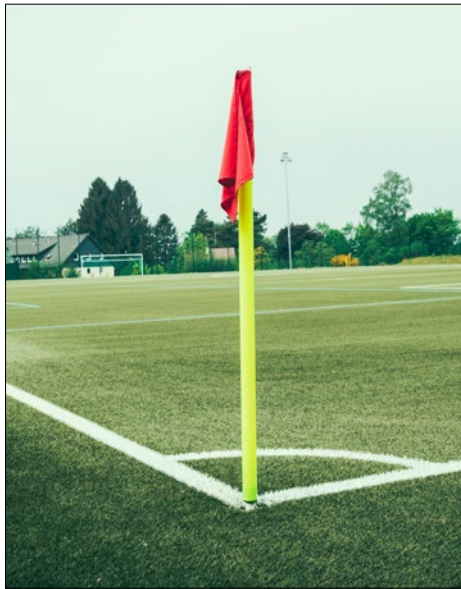
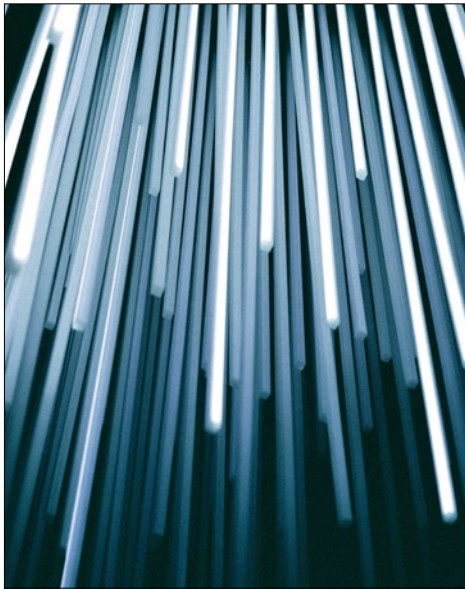
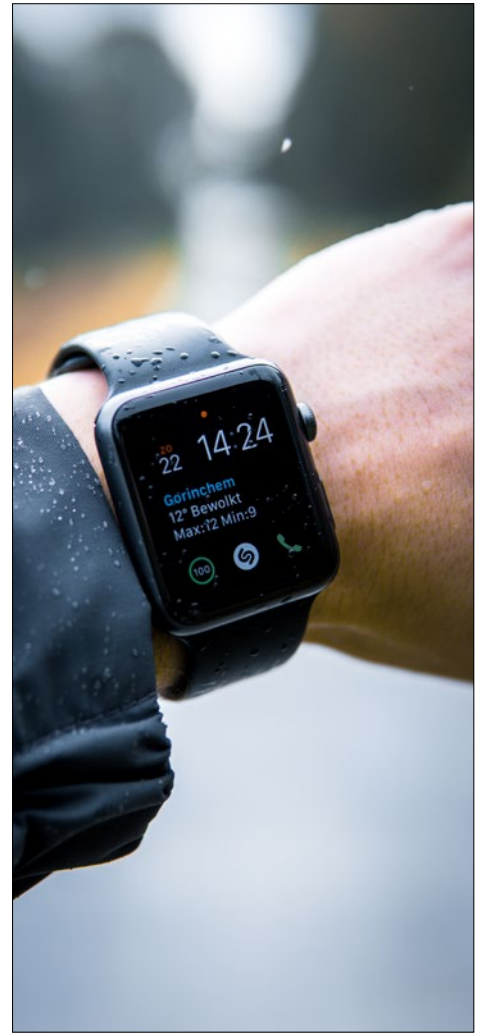
Wenn Keese in seinem Buch vor diesem Hintergrund schlussfolgert: „Die Neutralität des Berichterstatters scheint vielen Leserinnen und Lesern heute nicht mehr so wichtig wie früher“, dann hat er natürlich recht – das ist genau der Grund, warum Influencer heute so erfolgreich sind. Leser/Zuschauer wollen primär Orientierung, Selektionshilfe, ob beim Kauf oder der Meinungsbildung. Keese beklagt dies jedoch, dieser Trend sei „bedauerlich und vielleicht sogar gefährlich“, auch wenn er zur Wirklichkeit dazugehöre. Mag sein, dass dies bedauerlich ist, aber Lamento ist an dieser Stelle fehl am Platz, weil die Realität eben anders aussieht. Wenn Presseverlage ihre Reichweiten wieder ausbauen wollen, müssen Journalisten dazu beitragen, indem sie sich stärker mit ihrem Fachwissen – gerne auch: Eloquenz, Meinungsbildung, Neugierde – auch digital Medien profilieren.

Ob dies zu einer Verlängerung der Verlags-PR oder einem tatsächlich konsistenten Bild des Verlags führt, wie von unserer Autorin gewünscht, ist zwar ungewiss – vermutlich ist das dadurch entstehende Bild eher inhomogen, weil Redakteure als Charakter-Köpfe eben nicht mit einer Stimme sprechen. Aber genau das wird von den Lesern goutiert. Journalisten können Botschafter in eigener Sache und für bestimmte Themen sein – und wenn sie sich dabei klug anstellen, strahlt dies so oder so positiv auf ihre Verlage ab.

Daniel Lenz



in
ha
lt



impressum Der digital publishing report ist ein 14-tägig erscheinendes Magazin zur digitalen Transformation der Medienbranche. Format: PDF. Herausgeber und V.i.S.d.P.: Steffen Meier. Redaktion: dpr / Postfach 12 61 / 86712 Nördlingen. Co-Herausgeber: Daniel Lenz. Art Direction: Cornelia Zeug. Textredaktion: Nikolaus Wolters - ISSN zugeweiht vom Nationalen ISSN-Zentrum für Deutschland: Digital publishing report ISSN 2512-9368

bildquellen Alle Bilder sind entweder im Artikel direkt vermerkt oder von den Autoren

4 führen in der vuka-welt // michael gross

8 „mit künstlicher intelligenz zur personalisierung von inhalten“ // andreas moring

12 agilität steigern – eine einordnung agiler konzepte // marco olavarria

20 mitarbeitende als botschafter: wie weit können und dürfen unternehmen gehen? // marie-christine schindler

26 was sind eigentlich push notifications? // carolin weber

29 heftübersicht



führen in der vuka-welt

michael gross

Das Akronym »VUKA« steht für die vier Wörter Volatilität und Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz, also für die Auswirkung der verschiedenen Elemente und gegenseitigen Einflüsse im »Big Picture« der digitalen Transformation. Wir sind alle mehr oder weniger von VUKA beeinflusst. In jedem Fall gehen Digital Leader mit den Faktoren der Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz virtuos um.

Der Begriff stammt aus der analogen militärischen Planung der 1990er-Jahre. Nach dem Ende des Kalten Krieges mit einem klar bestimmbar und kalkulierbar »Wettbewerb« wurde der Begriff VUCA — die englische Variante des Akronyms — in der US-Militärhochschule geprägt. Er umfasst die wesentlichen Merkmale in multilateralen Anforderungen mit mehreren Gegnern und unklaren Planungsgrundlagen.

Jede Sicherheit, die wir empfinden, ist in der digitalen Transformation eher eine Illusion. Unsicherheit schätzen Digital Leader trotzdem oder gerade deshalb als positiven Impuls: Die Möglichkeiten zur Gestaltung in viele Richtungen

bieten wesentlich mehr Potenzial als eine Sicherheit, wie einen stabilen Ertrag, in nur eine Richtung zu beschützen. Digital Leader suchen nach immer neuen Quellen und wollen gleichzeitig möglichst wenig Wasser des bestehenden Stroms verlieren.

Digital Leader schaffen im Team höhere Toleranz gegenüber Unsicherheiten, damit das Unplanbare der digitalen Transformation als Chance genutzt werden kann.

Digital Leader zeigen die Möglichkeiten für Entwicklung und Wachstum in der VUKA-Welt und vermitteln gerade dadurch das Gefühl der Sicherheit. Sie zeigen Wege zur erfolgreichen Einflussnahme, für die es sich lohnt, die Komfortzone — also das sichere, bekannte, bequeme Umfeld — zu verlassen. Sie vermeiden Stillstand, aber auch eine dauerhafte Überforderung, die in der digitalen Transformation latent möglich ist.

Je nach Ihrer aktuellen Lebens- und Berufssituation werden Sie die VUKA-Faktoren unter-

Der Begriff und was er beschreibt
Volatility (Volatilität)	<p>Unser Umfeld ist volatil, das heißt schwankend und sprunghaft, beginnend im eigenen Team über die Kunden bis hin zur gesamten weltweiten wirtschaftlichen und auch politischen Entwicklung. Daher sollten wir uns von der Annahme — und bei manchen Menschen sogar Sehnsucht — verabschieden, dass vieles stabil wäre. Gerade vermeintlich »ruhiges Fahrwasser«, in dem man schwimmt, verleitet dazu, an dem festzuhalten, was man hat, oder nur auf das zu bauen, was man kann. Prinzipientreue braucht Pragmatismus, um konkrete und vor allem überraschende Anforderungen im Alltag erfolgreich zu nutzen. Statt einer Schwarz-oder-weiß-Haltung öffnet ein Sowohl-als-auch-Denken neue Optionen für das eigene Urteilen und Handeln.</p>
Uncertainty (Unsicherheit)	<p>Die Ungewissheit hinsichtlich der weiteren Zukunft und der Wirksamkeit unseres Vorgehens steigt tendenziell an. So paradox es klingt: Heutzutage ist das angenehme Gefühl der Sicherheit eher gefährlich. Denn automatisch versuchen wir, den bestehenden Status abzusichern, und reagieren dadurch wesentlich schlechter auf die unkalkulierbaren Schwankungen in der Umgebung.</p> <p>Unsicherheit ist keine angenehme Voraussetzung, gewiss. Sie macht uns jedoch achtsam, um Risiken zu erkennen und für diese Verantwortung zu übernehmen. Unsicherheit fördert ungeahnte Kreativität. Sie hilft uns, neue und vor allem die richtigen Fragen zu stellen: Schon eine mögliche Not macht erfinderisch. Dazu zählt zum Beispiel: „Welche meiner Stärken sind für eine neue Herausforderung im Beruf besonders bedeutsam und welche Fähigkeiten werden unwichtiger?“ Unsicherheit wird so zum Auslöser für die Beherrschung von Komplexität.</p>
Complexity (Komplexität)	<p>Die Vernetzung, Dynamik und Intransparenz in der Wirtschaft und in Unternehmen, in unserer direkten Umgebung und in unserem eigenen Handeln sind die wichtigsten Merkmale für Komplexität. Diese hat in den letzten Jahren durch die Digitalisierung vieler Branchen an Geschwindigkeit und Kraft gewonnen.</p> <p>Komplexität wirkt sich in unserem Alltag inzwischen nahezu sekundlich aus, indem irgendein Portal (wie Facebook) oder Messaging-Dienst (wie WhatsApp) irgendetwas mitteilt, was wichtig oder unwichtig, lustig oder bedrückend ist. Diese Informationsvielfalt führt nicht zu mehr Wissen, vielmehr zu mehr Verwirrung und zu mehr Aufwand beim Einordnen der Bedeutung. Wenig ist klar und eindeutig.</p>
Ambiguity (Ambiguität)	<p>Die Mehrdeutigkeit entsteht durch die nahezu unendliche Variationsbreite der Optionen, die sich uns bieten. Dieser Fortschritt, nicht nur technologisch, führt zu immer kleinteiligeren Entwicklungen, die kaum zu überschauen sind. Eindeutigkeiten gibt es nur noch in klar bestimmbareren Umgebungen und Situationen, zum Beispiel im Wettkampf im Sport: 90 Minuten dauert ein Fußballspiel von 22 Menschen zwischen zwei Toren mit einem Ball nach klaren Regeln. Wer die meisten Tore schießt, der gewinnt.</p> <p>Eine solche Klarheit ist aber die große Ausnahme. Die Perspektiven, die die Digitalisierung bietet, sind sehr ambivalent, positiv und negativ zugleich. Das Sammeln von Daten schafft einerseits die Möglichkeit für ein besseres Leben vieler Menschen und andererseits wächst der Wunsch nach Schutz der eigenen Person.</p>



Digital Leadership schafft Sicherheit trotz VUKA.

schiedlich gewichten und neu danach beurteilen, ob sie relevant, nützlich oder hinderlich sind. Denn die Wirksamkeit etablierter Methoden im Management und in der Führung, wie beispielsweise das klassische Projektmanagement, reduziert sich zwangsläufig. Ein Vergleich aus der Natur zeigt - zugespitzt - den Unterschied.

Traditionell gleicht Führung dem Arbeiten als Landwirt. Es wird eruiert, wie der Bedarf ist, und geplant, was angebaut werden soll. Dann wird gepflügt, gesät, gedüngt und geerntet. Das Wachstum der Pflanzen wird manchmal durch

Unwetter erschwert, manchmal zerstört eine Dürre den gesamten Ertrag. Dann wird der Jahresplan verfehlt, ausnahmsweise. Die Abläufe sind zwar kompliziert, dennoch im Wesentlichen bekannt und kalkulierbar.

Digital Leader sind eher Wildwasserfahrer, die komplexe Herausforderungen bewältigen müssen. Die Strömung ist stark und kann zugleich schnell abbrechen. Die Hindernisse und Untiefen sind unbekannt. Hinter jeder Gabelung kann eine Stromschnelle lauern oder auch eine Felswand. Die Haltung (Mindset) und Fähigkeiten (Skillset) befähigen die Wildwasserfahrer, in jeder Situation die richtigen Bewegungen zu machen, ihre Aktionen ständig an die Umgebung anzupassen und die beste Kombination an Schlägen in Richtung Ziel umzusetzen. Im Routinemodus bei ruhigem Wasser und klarer Sicht stabil in Richtung Ziel fahren, ist ihnen ohnehin möglich.

Hüten Sie sich vor alten Denkmustern

Die meisten Führungskräfte sind in der Ausbildung als „Landwirte“ geschult worden. Und sie sind in Unternehmen weiter gefordert, traditionell das bestehende Geschäft zu optimieren. Digital Leader können darüber hinaus aber auch komplizierte Themen lösen. Sie wissen, dass die Komplexität einer Wildwasserfahrt nicht mit den gleichen Methoden beherrscht werden kann wie das Bestellen eines Feldes. Für die erfolgreiche Arbeit als Digital



Dieser Text ist ein Auszug aus: "Digital Leader Gamebook. Erfolgreich führen im digitalen Zeitalter" von Michael Groß. ISBN: 3648121243 Haufe Fachbuch 1. Auflage 2019.

Problem	Lösung
<p>Ursachenfokussierung: Wir identifizieren eine zentrale Ursache, zum Beispiel wird ein Schuldiger gefunden oder eine Person gesucht, die ein Problem lösen soll. Wenn der eine oder die andere gefunden ist, sind wir erleichtert.</p>	<p>Fokus auf Wirkungen: In der digitalen Transformation sind Ursache und Wirkung häufig nicht klar zu bestimmen. Während der Suche nach Ursachen können die Wirkungen die Umgebung schon wieder so verändert haben, dass eine neue Anpassung notwendig wird. Digital Leader prüfen erzielte Wirkungen.</p>
<p>Zielreduzierung: Wir optimieren eine Sollgröße, basierend auf der einen Ursache. Wenn die Kosten im Unternehmen zu hoch sind, dann meinen wir, die Reduzierung der Kosten sei die wichtigste Aufgabe. Dahinter verstecken sich aber zumeist andere Probleme, wie ein veraltetes Geschäftsmodell.</p>	<p>Erweiterung der Perspektiven: Die digitale Transformation macht das Testen neuer Ideen schneller und einfacher möglich. Statt lange Energie auf ein Ziel, das ggf. dennoch verfehlt wird, zu verwenden, verteilen Digital Leader zunächst die gleiche Energie auf mehr Ziele, um das wichtigste zu bestimmen.</p>
<p>Einkapselung: Wir ziehen uns in Bereiche zurück, die wir fehlerfrei beherrschen, und suchen dort Teillösungen. Völlig offen ist dabei, ob dieser Teilaspekt für die Gesamtaufgabe und unsere Zielsetzung eine hohe Relevanz besitzt oder nicht.</p>	<p>Schaffen von Verbindungen: Durch die Digitalisierung ist die Vernetzung mit anderen Personen und Partnern leicht. Dadurch können wir schneller besser werden, ohne die Fähigkeiten selbst zu besitzen. Digital Leader sind jederzeit offen für die Vernetzung, um Aufgaben optimal zu lösen.</p>
<p>Reparaturdienst: Der auffälligste Missetand wird isoliert angegangen. Der Klassiker hier ist: Oft kümmern wir uns ständig um die dringenden und nicht um die wichtigen Themen. Diese holen uns irgendwann ein, werden dringend und erst dann angegangen — häufig zu spät.</p>	<p>Gestalten der Zukunft: In der digitalen Transformation wird vieles dringend — und dies schneller als je zuvor. Digital Leader bewerten die Dringlichkeit durch ihren konsequenten Fokus auf die wichtigen Themen, um die Zukunft des Unternehmens erfolgreich zu gestalten.</p>

Leader ist es entscheidend, dass wir uns alter Denkmuster bewusst werden, die wir immer noch nutzen, um im Management Lösungen zu finden.

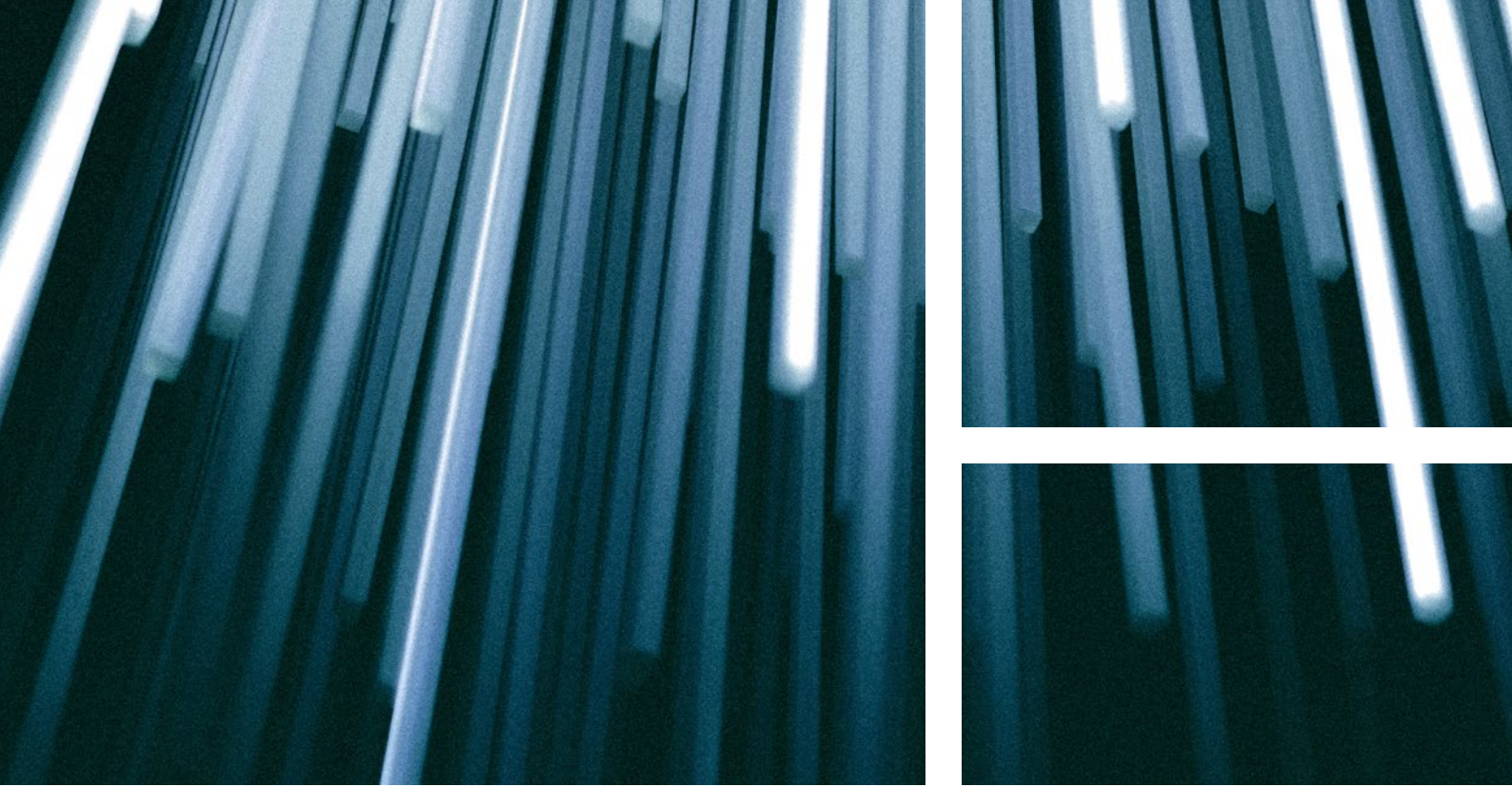
Typische Grundprinzipien der klassischen Führung werden in der VUKA-Welt zu Denkfallen. Die Fokussierung auf Ursachen und die Reduzierung von Zielen auf bekannte Sollgrößen, die Einkapselung auf beherrschbare Umfelder und die Reparatur der dringenden Probleme machen eine Aufgabe selten tatsächlich leichter. Eher sorgen diese Denkfallen dafür, in der VUKA-Welt anvisierte Ziele in Unternehmen *nicht* zu erreichen. Jede Führungskraft ist wahrscheinlich schon einmal in ein solches Verhaltensmuster „gerutscht“. Bestimmt werden Ihnen sogar einzelne Situationen oder Ereignisse einfallen, in denen es in der Vergangenheit wirklich eine Ursache gab, ein Ziel oder Teilbereich den wesentlichen Fortschritt brachte. Und sicher wird es auch in Zukunft bei der Optimierung bestehender

Systeme in Unternehmen diese einfachen Beziehungen geben. Die Gelegenheiten, dass das Ignorieren der Einflüsse von VUKA und die Reduzierung von Komplexität im Alltag zum Erfolg führt, werden jedoch immer seltener werden. Digital Leader wissen das ganz genau.



michael gross

Dr. Michael Groß berät seit vielen Jahren Unternehmen in der digitalen Transformation. Der Fokus liegt auf der Organisationsgestaltung und Führungskräfteentwicklung. Zudem besitzt er einen Lehrauftrag an der Goethe-Universität Frankfurt am Main, u. a. im Masterseminar „Digital Leadership“, und ist ein gefragter Trainer und Redner. Bekannt wurde er zuvor als Olympiasieger im Schwimmen.



mit ki zur personalisierung von inhalten

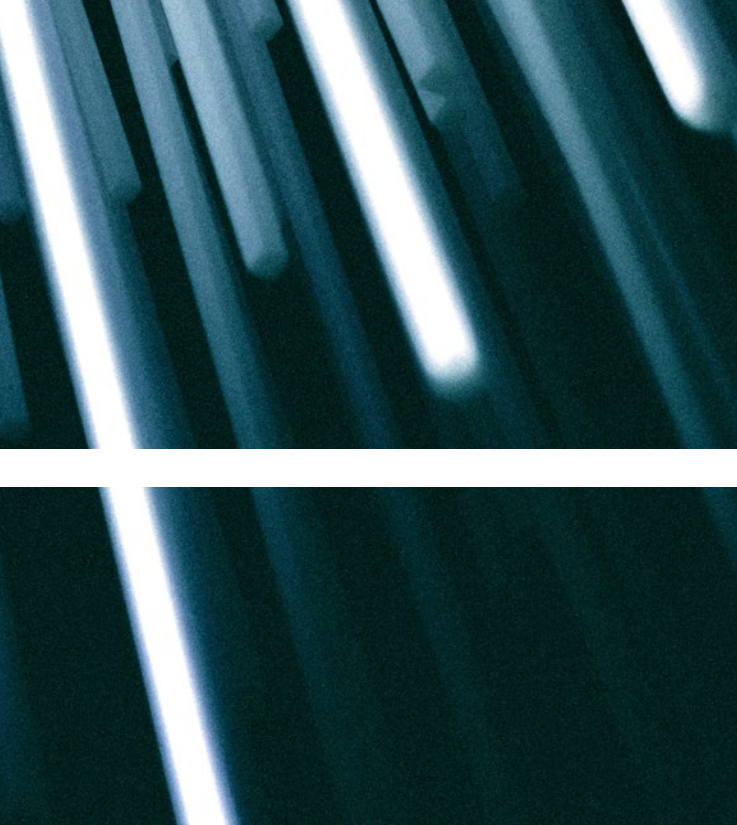
andreas moring

Andreas Moring ist Professor für Innovation und Digital Management - und ausgewiesener Experte für Künstliche Intelligenz im Medien-Kontext. Er sieht hier durchaus Hypes, aber auch handfeste Geschäftsmodelle, etwa das intelligente automatisierte Individualisieren von Inhalten. Hier ein Gespräch mit ihm über Künstliche Intelligenz, Machine Learning, Computer Vision und Resolution sowie Vorteile für Medienunternehmen.

Jeder spricht über KI – die wenigstens wissen allerdings, wovon sie da sprechen. Start-ups schmücken sich mit dem Prädikat „KI“, aber nur ein Teil davon hat in Wirklichkeit damit zu tun. Jetzt beschäftigt sich auch noch die Politik mit dem Thema, es wird „KI made in Germany“ gefordert. Schadet dies eigentlich nicht alles mehr als dass es befördert?

Ich glaube, wir sind gerade auf dem Höhepunkt des „Hype Cycles“ zum Begriff Künstliche Intel-

ligenz. Das heißt, es werden jetzt gerade alle möglichen Szenarien aufgemacht, was sich alles angeblich ganz grundlegend verändern wird. Doch die Realität ist eben nicht so schnell. Die vorausgesagten Umwälzungen und Veränderungen werden sich erst später und langsamer manifestieren, als die meisten wegen des öffentlichen Hypes jetzt erwarten. Das führt dann zwangsläufig zu Enttäuschungen. Die Entwicklungen lässt sich aber nicht umkehren. So wenig wie das Internet wieder „weg ging“, wie viele noch Anfang der 2000er nach dem damaligen Hype behaupteten, wird auch KI nicht verschwinden, sondern langsam, aber sicher immer mehr Bereiche durchdringen. Gerade deswegen ist es wichtig, dass sich auch von politischer Seite etwas tut. Denn hier liegen die Wachstums- und Wohlstandsbringer von morgen. Allerdings rudert die Bundesregierung mit ihren KI-Initiativen wieder weiter und weiter zurück und kümmert sich lieber um die „Respektrente“, Fahrverbote für Diesel und ähnliche Themen. Dabei wäre es



ja gerade wichtig, dass die Politik das Thema KI auch und gerade nach dem aktuellen Boom langfristig stützt und fördert.

Sie sprechen in Ihren Vorträgen von „Computer Vision und Resolution“. Was verstehen Sie darunter?

Computer Vision bedeutet, dass Programme alle möglichen Dinge eigenständig erkennen und zuordnen können. Seien es reale Objekte oder Abbildungen in verschiedenen Formen. Das heißt, dass Programme zunehmend in der Lage sind, die Welt so zu begreifen wie wir Menschen, nämlich über das „Sehen“. Das bedeutet einen enormen Qualitätssprung in der Leistungsfähigkeit von Maschinen. Resolutionen sind technisch-mathematische Verfahren im Hintergrund der KI. Hier wird versucht, die richtige Antwort auf bestimmte Anforderungen zu finden, indem das Programm Verneinungen von etwas definiert und dann versucht einen logischen Widerspruch darin zu finden. Wenn das der Fall ist, ist eine Sache bestätigt beziehungsweise identifiziert. Und so „lernen“ Maschinen dann.

Wie könnten intelligente Assistenten dem Journalismus helfen?

Hier sehe ich vor allem Anwendungen in der Recherche. Solche Agenten könnten jeweils mit einem bestimmten Suchauftrag alle möglichen Quellen und Daten durchforsten und dabei schnell, effizient und sicher Dinge herausfin-

den und identifizieren, die Menschen nur unter großen Anstrengungen oder überhaupt nicht herausfinden könnten. Intelligente Agenten könnten auch für das „covern“ bestimmter Themenfelder angesetzt werden, so dass sie sich dann selbständig melden, wenn sich etwas tut. Also eine Art Agenturleistung, nur individuell für einen bestimmten Bedarf programmiert und das sehr effizient und billig. Bestimmt können intelligente Agenten auch auf der anderen Seite, das heißt im Dialog mit uns als Konsumenten von Journalismus eingesetzt werden. Siri, Alexa und Co. geben ja schon einen Vorgeschmack darauf. Aber hierfür müssen sie noch deutlich besser werden, als sie heute sind.

Die derzeit im Einsatz befindlichen Assistenten, Bots etc. haben aber noch wenig mit echter künstlicher Intelligenz zu tun, oder?

Genau. Wirklich intelligent sind sie nicht. Sie sind darauf programmiert, bestimmte Suchaufträge auszuführen oder Programme zu starten. Ein bisschen lernen sie auch die Präferenzen von uns Nutzern mit. Aber das entspricht eher dem klassischen Targeting, das wir aus dem Netz kennen und weniger Künstlicher Intelligenz.

In diesem Kontext ist auch immer wieder von Machine Learning und neuronalen Netzen die Rede. Könnten Sie uns erklären, worum es sich dabei handelt – und was Medien damit zu tun haben werden?

Bei Machine Learning, meistens eben basierend auf neuronalen Netzen, wird einem Programm zunächst die richtige Lösung für eine Aufgabe vorgegeben. Zum Beispiel wenn es darum geht, Dinge zu identifizieren. Durch die Berechnung von Wahrscheinlichkeiten über verschiedene Stufen rechnet das Programm so lange hin und her, bis sich bestimmte Merkmale in der Logik herauskristallisieren, die eindeutig dem zu identifizierenden Objekt zuzuordnen sind. Diese Merkmale sind immer dort zu finden, wo sich in der Berechnung ein mathematisches Minimum finden lässt. Das heißt, hier ist dann die Berechnung optimiert. Das geht solange, bis sich keine weiteren Optimierungen mehr berechnen lassen. Dann ist die Aufgabe erfüllt. Dieser Prozess ist das, was wir unter maschinellem „Lernen“ verstehen. Intelligent wird das deshalb genannt, weil das Programm eben eigenständig diese ganzen Berechnungen durchführt, ohne dass es menschlicher Steuerung bedarf. Und wenn ein solches Lernmuster einmal gefunden beziehungsweise gelernt ist, dann kann es auch



auf ähnliche Bereiche übertragen und dort angewandt werden, ohne dass der Lernprozess nochmal durchlaufen werden muss. Darum ist KI eben so revolutionär bei allen Standardprozessen und sich wiederholenden Tätigkeiten. Die ändern sich eben nicht und sie sind prinzipiell untereinander sehr ähnlich. Wenn da einmal die Regeln gelernt sind, kann die KI Welle durchrollen und die Maschinen übernehmen hier dann wirklich und Menschen werden in den Bereichen nicht mehr arbeiten (müssen). In den Medien haben wir auch eine ganze Menge Standardabläufe und Routineprozesse. Deswegen wird es hier auch Veränderungen durch Machine Learning geben.

Journalismus ist ja gemeinhin eine fast künstlerische, geistige Tätigkeit. Jetzt redet man von datenbasiertem Arbeiten, ja sogar von „predictive analytics“. Wie passt das zusammen?

Das Beschaffen, Analysieren und massenhafte Auswerten von Informationen wird immer mehr eine Aufgabe für Maschinen und Algorithmen werden. Das gibt es ja im Prinzip auch schon länger und wurde bisher „Datenjournalismus“ genannt. Der springt jetzt mit KI Technologien auf eine neue Stufe. Ein Aspekt dabei ist eben der „predictive analytics“. Das heißt, dass solche Programme Prognosen aufgrund ihrer Datenanalysen vornehmen. Das ist alles schon beeindruckend, hat aber auch Grenzen. Einordnung,

Interpretation und Verbindung mit anderen Bereichen können diese KI Technologien aber nicht leisten. Und das ist doch gerade die Aufgabe von Journalisten: Einordnen, Bewerten, Orientierung geben. Und dann natürlich das gekonnte Formulieren und Inszenieren. Auch diese geistigen, kreativen Tätigkeiten kann KI nicht leisten.

Gleichzeitig redet man auch von KI als „Waffe“ gegen Fake News?

Wenn es darum geht, typische Muster und Merkmale bei Fake News zu erkennen, dann ist KI dafür gut geeignet. Das geht bei Mustern zum Inhalt von Fake News und auch bei Mustern, wie sich solche Fake News in sozialen Netzwerken verbreiten. Aber selbst die Tech-Riesen wie Facebook haben Teams mit Menschen, die Fake News herausfiltern müssen. Weil KI eben, wie vorhin gesagt, Grenzen hat, wenn es um Interpretation und Einordnen in Zusammenhänge geht.

Könnten hieraus auch neue Geschäftsmodelle, neue Möglichkeiten der Innovation entstehen?

Ja, auf alle Fälle. Technologien verändern immer Geschäftsmodelle. Ich denke die größten Effekte liegen darin, dass die Prozesse zur Produktion von Medieninhalten und ihre Auslieferung an Konsumenten durch KI noch viel stärker automatisiert werden wird. Das senkt Kosten und Preise. Gleichzeitig kommen wir mit KI-Technologien dem Ideal wirklich individualisierter Medienangebote ein Stück näher. Das dürfte die Zahlungsbereitschaft bei uns als Konsumenten fördern und den Medien, die diese Möglichkeiten nutzen, neue Erlösquellen erschließen.



andreas moring

Professor Doktor Andreas Moring ist Professor für Innovation & Digital Management an der International School of Management ISM in Hamburg. Die Schwerpunkte seiner wissenschaftlichen Arbeit sind Digitale Geschäftsmodelle für Medien und Innovationsmanagement. Vor seiner aktuellen Professur arbeitete er für die Axel Springer AG, Schickler Unternehmensberatung und die Deutsche Druck- und Verlagsgesellschaft. Er wurde für seine journalistische Arbeit und von

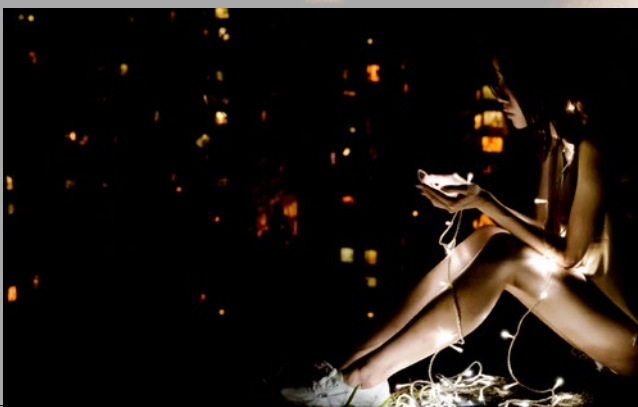
ihm entwickelte Produkte und Formate in den letzten Jahren mehrfach ausgezeichnet.

Die Studie: dpr-Medienmonitor „Zukunft der Mediennutzung 2019“

Die dpr-Studie untersucht das Mediennutzungsverhalten von 1100 jungen Menschen zwischen 14 und 29 Jahren in Deutschland. Die Analyse umfasst 117 Seiten, u. a. zu folgenden Aspekten:

- Budgetverteilung und Ausgabentrends verschiedener Print- und Digitalmedien
- Preissensibilität
- Ausgabentrends Buch
- Wechselwirkung Buch/Film
- Kauffaktoren Buch
- Nutzung Streamingangebote
- Mediennutzung/Zeitverteilung
- Nutzungstrends (Ausblick)
- Discoveryimpulse (Wie entdecken die Befragten verschiedene Medien?)
- Nutzungsintensität Social Media & Co.
- Smartphone-Aktivitäten
- Digitales Lesen am Computer, Smartphone, Tablet

Das komplette Inhaltsverzeichnis können Sie hier herunterladen:
<https://bit.ly/2WBZQRa>



Preis der Studie: 299 Euro (zzgl. MwSt)

Bestellung der Studie:
<http://bit.ly/mediennutzungsstudie>



agilität steigern – eine einordnung agiler konzepte

marco olavarria

Agilität: Was, wodurch und wie?

Das Wort „agil“ erfreut sich großer Beliebtheit: agile Werte, agile Kultur, agiles Management, agile Führung, agile Organisation, agile Methoden usw. Es scheint, dass alles agil sein oder werden muss. Da „agil“ laut Duden „von großer Beweglichkeit zeugend; regsam und wendig“ bedeutet, ist dies in Zeiten zunehmender Veränderung und Unsicherheit nicht verwunderlich. Es geht um Grundtugenden eines im Wettbewerb stehenden Unternehmens, um Eigenschaften, die das Überleben in dynamischen Umfeldern sichern sollen. Aber was tun, wenn man im eigenen Unternehmen oder Team einen Mangel an Agilität verspürt? Welche Ansatzpunkte für Veränderung hin zu größerer Agilität gibt es, auf welchen Ebenen kann ich ansetzen?

Wer einen Weg hin zu mehr Agilität finden möchte, sollte zunächst seine Ziele und seinen Veränderungsbedarf klären. Hierbei hilft ein Schema, das der amerikanische Soziologe Talcott Parsons bereits in den 1950er-Jahren formulierte. Es benennt die Funktionen, die ein soziales System wie ein Unternehmen erfüllen

muss, um seine Existenz dauerhaft zu erhalten. Passend zur aktuellen Agilitätsdiskussion ist dies das AGIL-Schema:

- Adaption = Anpassungsfähigkeit,
- Goal Attainment = Zielerreichung,
- Integration = Zusammenhalt schaffen und
- Latency = ständige Aufrechterhaltung und Erneuerung von Grundstrukturen und Wertmustern.

Wie das AGIL-Schema aufzeigt, reichen Beweglichkeit, Regsamkeit und Wendigkeit für das Überleben eines Unternehmens in intensivem Wettbewerb allein nicht aus. Beweglichkeit ohne Ziele zu erreichen? Sinnlos. Regsamkeit ohne ausreichenden Zusammenhalt? Energieverschwendung. Wendigkeit ohne Wertmuster? Im besten Falle verwirrend. Wir nutzen daher nachfolgend das AGIL-Schema, um Wege zu mehr Agilität zu finden. Und betrachten die vier wichtigsten Ansatzpunkte zur Steigerung der Agilität:

1. Agile Prinzipien (auch agile Grundsätze oder Werte genannt). Sie können eine geeignete kulturelle Basis für mehr Agilität im Unternehmen schaffen.

2. Agile Methoden (auch als agile Werkzeuge bezeichnet). Sie erleichtern Teams die Anwendung von agilen Prinzipien und sollen agiles Verhalten fördern und sichern.
3. Agile Führung (auch agiles Management genannt). Führung kann dann als agil bezeichnet werden, wenn das Verhalten des Managements von agilen Prinzipien geleitet wird.
4. Agile Organisation (auch als agiles Unternehmen bezeichnet). Hier geht es um Organisationsmodelle, die agile Prinzipien fest im Organisationsdesign verankern.

Wir starten unsere Reise durch die agile Welt mit einer Betrachtung der agilen Prinzipien. Dies ist auch für Sie und Ihr Unternehmen ein möglicher Startpunkt.

Agile Prinzipien

Um noch einmal den Duden zu bemühen: Prinzipien sind Regeln, die man zur Richtschnur seines Handelns macht, durch die man sich in seinem Denken und Handeln leiten lässt. Agile Prinzipien formulieren also Thesen, mit welchen Leitgedanken ein Unternehmen eine höhere Agilität erlangen kann.

Bereits im Jahr 2001 startete die agile Euphorie in der US-amerikanischen IT-Branche. Nachdem immer mehr IT-Projekte scheiterten, überlegten sich Softwareentwickler und andere Praktiker aus der Branche, wie ihre Projekte erfolgreicher werden könnten. Daraus entstand das Agile Manifest. Es lautet [1]:

We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it. Through this work we have come to value:

- *Individuals and interactions over processes and tools [Hinweis des Autors: korrespondiert mit Integration]*
- *Working software over comprehensive documentation [Hinweis des Autors: korrespondiert mit Goal Attainment]*
- *Customer collaboration over contract negotiation [Hinweis des Autors: korrespondiert mit Integration]*
- *Responding to change over following a plan [Hinweis des Autors: korrespondiert mit Adaption und Goal Attainment]*
- *That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more (Quelle: agilemanifesto.org).*

Das Agile Manifest formuliert weiterhin zwölf Prinzipien, die die Entwicklung guter Software besser erfüllen sollen als andere. Diese zunächst in Bezug auf die Entwicklung von Software geführte Diskussion wurde mittlerweile auf viele Bereiche ausgedehnt und um eine Viel-

zahl agiler Prinzipien erweitert. Beispiele sind: Kunden einbinden, bevollmächtigtes Team, Inspektion, Reflexion, Selbstorganisation u.v.m. Nowotny (2016, S. 64ff. [2]) führt insgesamt 30 agile Prinzipien auf, andere Autoren gar noch mehr.

Aber wie helfen mir so viele Prinzipien auf meinem Weg? Offensichtlich muss aus dieser Fülle zunächst eine Auswahl der für den jeweiligen Fall relevanten Prinzipien erfolgen! Hierbei helfen Ihnen das AGIL-Schema und die Beantwortung der folgenden Fragen:

Adaption:

Sollten oder müssen wir unsere Anpassungsfähigkeit an Entwicklungen im Umfeld erhöhen? Welche Prinzipien, die unsere Anpassungsfähigkeit mindern, leiten heute unser Handeln? Durch welche Prinzipien sollten wir diese ersetzen, um unsere Anpassungsfähigkeit zu steigern?

Goal Attainment:

- Welche Prinzipien, die heute unser Handeln leiten, hindern uns an der bestmöglichen Zielerreichung?
- Durch welche Prinzipien sollten wir diese ersetzen, um unseren Zielerreichungsgrad zu steigern?

Integration:

- Welche Prinzipien, die heute unser Handeln leiten, hindern uns an einem angemessenen Zusammenhalt?
- Welche alternativen Prinzipien würden unseren Zusammenhalt besser fördern?

Latency:

- Welches Maß der Erneuerung unserer grundlegenden Strukturen und Wertmuster ist angemessen?
- Inwiefern können wir neue Prinzipien implementieren, ohne unsere grundlegenden Wertmuster zu stark aufzubrechen?

Indem Sie diese Fragen für Ihr Unternehmen oder Ihren Bereich beantworten, entwickeln Sie Thesen, welche agilen Prinzipien einen zielführenden Einfluss auf kulturelle Veränderungen haben können – eine wichtige Basis, um sich auf den Weg zu machen und ausgewählte agile Prinzipien stärker im Unternehmen zu verankern. Wie jede kulturelle Veränderung ist dies in aller Regel ein langwieriger Weg. Auf dem sich gleich die nächste Frage stellt: Mit Hilfe welcher Maßnahmen können agile Prinzipien im Unternehmen verankert werden? In der Literatur werden mitunter Methodenübersichten angeboten (zum Beispiel bei Hofert 2016 [3]), die u.a. zeitlich begrenzte Interventionen zur Herbeiführung von Veränderungen umfassen. Hierbei handelt es sich zumeist um Instrumente aus der

systemischen Beratung zur Kulturarbeit. Diese streben eine nachhaltige Veränderung der Unternehmenskultur auf Basis der Reflexion und Einsicht der Beteiligten an, geben Anstöße und können einen wichtigen Beitrag zur stärkeren Verankerung agiler Praktiken leisten.

Hiervon abgrenzen sollte man Verfahrensweisen, die für den dauerhaften Einsatz entwickelt wurden. Diese agilen Methoden können Sie bei der nachhaltigen Verankerung von agilen Prinzipien im Unternehmen oder auch in einzelnen Bereichen und Teams unterstützen.

Agile Methoden

Agile Methoden sind als Werkzeuge zu verstehen, mit denen agile Prinzipien nachhaltig verankert werden. Hier sind vor allem Scrum, Kanban (sowie Spielarten hieraus) und Design Thinking zu nennen. Diese Methoden sind unterschiedlichen Managementdisziplinen entliehen und teilweise deutlich älter als das Agile Manifest. Dabei steht jedes dieser Werkzeuge für eigene Einsatzzwecke.

Scrum ist im Kern eine Projektmanagement-Methode. Entwickelt wurde Scrum, um das Risiko des Scheiterns bei komplexen Entwicklungsprojekten zu reduzieren. Bei Scrum wird ein Projekt nicht von Anfang bis Ende durchgeplant, sondern iterativ in kurzen Schleifen, sogenannten Sprints, entwickelt. In knappen Abständen werden die so entstandenen Produktinkremente gesichtet und bewertet. Die Projektbeteiligten können die bereits entwickelten Produktinkremente und das während der Entwicklung Gelernte kontinuierlich bei ihren nächsten Schritten berücksichtigen und so die weitere Entwicklung systematisch am gestifteten Nutzen ausrichten und schnell auf Probleme reagieren. Scrum sollten Sie als mögliche agile Methode in Ihrem Unternehmen in Betracht ziehen, wenn Sie in (Entwicklungs-) Projekten folgendes beobachten:

- übertriebener Hang zu Planung und Perfektionismus,
- überlange Entwicklungszyklen,
- ungenügende Nutzenorientierung,
- fehlende Priorisierung,
- lange Entscheidungswege,
- mangelnde Bereitschaft zur Freistellung von Experten,
- starkes Silodenken,
- mangelnde Kommunikation und fehlende Abstimmung in entsprechenden Projektteams oder
- beständige Revision von Entscheidungen durch das Projektteam durch Einmischung Dritter.

Denn Scrum legt großen Wert auf

- Adaption, zum Beispiel durch sehr kurze Entwicklungszyklen, den täglichen Austausch im Team und die Rolle des Scrum Masters, dessen Aufgabe es ist, Hindernisse aus dem Weg zu räumen;
- Goal Attainment, unter anderem durch eine nutzenorientierte Priorisierung, die beständige Prüfung des bereits erreichten Entwicklungsstands und die kontinuierliche Leistungssteigerung des Teams;
- Integration, insbesondere durch die Arbeit in einem interdisziplinären Team, das über möglichst alle erforderlichen Kompetenzen verfügt sowie die regelmäßige Einbindung der Stakeholder;
- Latency, zum Beispiel durch klare Strukturen der Planung, der Meetings und eine klare Rollenverteilung zwischen den Beteiligten sowie eindeutige Entscheidungsbefugnisse.

Scrum wird vor allem in der Softwareentwicklung eingesetzt. Es gibt aber auch andere Anwendungsszenarien – bis hin zu Managementteams, die mit Scrum arbeiten.

Kanban ist ein in der industriellen Fertigung entwickelter Ansatz zur Arbeitsorganisation. Ziel ist es, Arbeitsabläufe von Teams möglichst effizient zu gestalten. Dabei organisiert sich das Arbeitsteam weitestgehend selbst, die Priorisierung der Aufgaben eingeschlossen. Das Management hat die Aufgabe, dem Team alle wichtigen Informationen zu liefern und Hindernisse zu beseitigen. Ein zentrales Element bei Kanban ist wie bei Scrum die jederzeitige Transparenz über den aktuellen Arbeitsstand. Dieser wird auf dem Kanban-Board dargestellt, an dem die Aufgaben auf Tickets visualisiert werden.

Kanban sollten Sie als mögliche agile Methode in Ihrem Unternehmen in Betracht ziehen, wenn Sie in operativen Einheiten und Projekten Folgendes beobachten:

- fehlende Transparenz der Teammitglieder über die Arbeitsstände der anderen,
- fortlaufende Klagen über Überlastung statt Priorisierung der Vorhaben
- ungenügende Kommunikation im Team,
- Verzettelung durch viele parallele Aufgaben statt Fokussierung auf die wichtigsten Aufgaben,
- „Durchwurschteln“ statt kontinuierlicher Verbesserung.

Denn auch Kanban unterstützt Agilität auf vielfältige Weise:

- Adaption, unter anderem, indem auch hier ein täglicher Austausch des Teams erfolgt, aber auch mittels der Möglichkeit, die Arbeitsergebnisse systematisch auszuwerten

MENSCHEN FÜR MEDIEN

Dörrich Kleinhans + Partner
MENSCHEN FÜR MEDIEN ● ● ● ●
Personal- und Unternehmensberatung



PERSONALBERATER

KARRIERELOTSEN

Sie suchen die neue Vertriebs- und Marketingleitung, eine Herstellerin für den XML-Workflow, die neue Verlagsleitung oder einen kreativen Kopf für Ihre Programmleitung? Wir vermitteln Print- und Digitalexperten für sämtliche Tätigkeitsbereiche und Management-Ebenen in der Buch- und Medienbranche. Gerne ergänzen wir Ihr Team mit exzellenten Fach- und Führungskräften, die Ihr Unternehmen noch vorne bringen.

Unterfordert im Job? Der Liebe wegen von Hamburg nach München? Eins höher auf der Karriereleiter? Wir helfen Ihnen dabei. Wenn Sie den nächsten Karriereschritt planen und diskret Ihre Optionen prüfen möchten, freuen wir uns auf den Dialog mit Ihnen. Vereinbaren Sie gerne ein telefonisches oder persönliches Beratungsgespräch.

Wir haben immer ein offenes Ohr für Sie. Rufen Sie gerne an oder schreiben Sie uns. Wir verbürgen uns für absolute Vertraulichkeit.

DÖRRICH KLEINHANS & PARTNER
Dorfener Str. 6a | 85435 Erding
Fon +49 (0) 81 22 95 75 52 0
kontakt@doerrich-kleinhans.de



und eine kontinuierliche Verbesserung (= Kaizen) anzustreben;

- Goal Attainment, zum Beispiel durch eine Limitierung der zu jedem Zeitpunkt im System befindlichen Aufgaben und die Fokussierung auf die jeweils zu dem Zeitpunkt wichtigsten Aufgaben;
- Integration, unter anderem durch Transparenz mittels Darstellung aller Aufgaben des Teams am Kanban Board und
- Latency, zum Beispiel durch die Optimierung der Kommunikation im Team, vor allem aber mittels regelmäßiger Retrospektiven zur kritischen Evaluation des eigenen Vorgehens.

Kanban kann aufgrund einer hohen Flexibilität der Ausgestaltung von vielen Teams eingesetzt werden – in Projekten, aber auch zur Unterstützung der normalen operativen Tätigkeit.

Design Thinking ist ein Ansatz aus dem Innovationsmanagement. Es geht bei Design Thinking darum, neue Lösungen zu entwickeln (= Adaption), die sich konsequent an den Bedürfnissen der Zielgruppe ausrichten und so die Zielerreichung ermöglichen (= Goal Attainment). Dabei arbeiten Menschen verschiedener Disziplinen (= Integration) in einem kreativitätsfördernden Umfeld zusammen. Sie entwickeln auf Basis eines tiefen Problemverständnisses eine Fragestellung, die bereits die Bedürfnisse und Motivationen der Zielgruppen berücksichtigt und planen anschließend Konzepte, die mehrfach geprüft und rejustiert werden. Dies folgt einem zwar iterativen, aber auch klar gegliedertem Ablauf (= Latency).

Entsprechend kann Design Thinking einen Beitrag leisten, um zum Beispiel folgenden nicht-zielführenden Prinzipien und Gegebenheiten entgegenzuwirken:

- zu starke Binnensicht und langwieriger Austausch eigener Vorlieben und Geschmacksmuster,
- mangelnde Empathie für die Kunden,
- fehlende Orientierung an den Problemen und Wünschen der Kunden,
- nicht ausreichend ausgeprägte Veränderungsbereitschaft trotz spürbarer Veränderungen im Umfeld,
- mangelnde Innovationskraft und
- starke Orientierung an Hierarchien statt der Unternehmensumwelt.

Gemeinsam ist den drei oben dargestellten agilen Methoden, dass sie Verantwortung auf die handelnden Teams verlagern und ein Umdenken im Management erfordern: Weg von möglichst umfassender Planbarkeit, hin zu vertrauensbasierter Führung und Selbstorganisation

	Kulturarbeit zur Verankerung agiler Prinzipien	Agile Methoden zur Verankerung agilen Verhaltens
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Geringerer Aufwand für flächendeckenden Einsatz einzelner Interventionen • Bei erfolgreichem Einsatz: Chance auf nachhaltige Wirksamkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Direkte Veränderung der Verhältnisse und somit des Verhaltens der Beteiligten • Bei erfolgreichem punktuellen Einsatz: Abstrahleffekte und Chance auf schrittweise Verbreitung und Ausweitung
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • Zumeist sind mehrfache Interventionen erforderlich, um nachhaltige Veränderungen zu bewirken – mit entsprechendem Kommunikationsaufwand und Zeitbedarf • Hohes Risiko des Rückfalls in alte Prinzipien und Verhaltensmuster 	<ul style="list-style-type: none"> • Sofortiger flächendeckender Einsatz ist mit sehr hohem Aufwand verbunden • Agile Methoden sind nicht im gleichen Maße für alle Bereiche und Teams nutzenstiftend

der Teams. Bei konsequentem Einsatz der drei oben dargestellten agilen Methoden wenden die Beteiligten daher automatisch agile Prinzipien an: indem die Verhältnisse der Arbeit und der Zusammenarbeit verändert werden, wird das Verhalten der Beteiligten direkt beeinflusst. Sie stellen mithin eine Ergänzung oder auch eine Alternative zur Kulturarbeit dar und können ebenfalls ein geeigneter Startpunkt auf dem Weg zu höherer Agilität sein. Auf der anderen Seite ist die flächendeckende Einführung agiler Methoden deutlich aufwändiger als zeitlich begrenzte Interventionen und nicht immer sinnvoll durchführbar (siehe Tabelle).

Insgesamt können beide Wege zum Ziel führen – und beide Wege gehen mit Aufwand einher und führen erst mit der Zeit zum Erfolg. Entsprechend spielt Führung eine wichtige Rolle.

Agile Führung

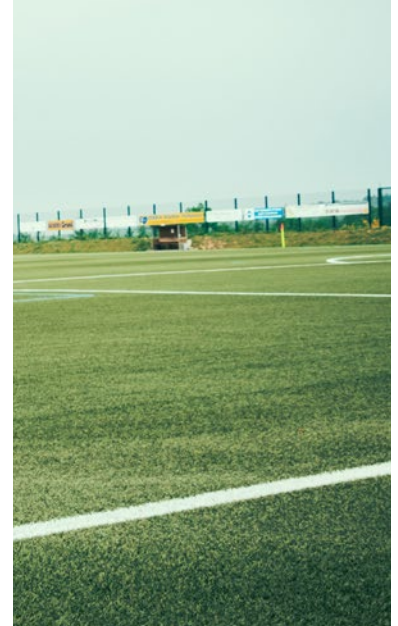
Hierarchiedenken, minimale Entscheidungskompetenzen der Mitarbeiter, unendlich lange Entscheidungswege – bei zunehmender Dynamik und Komplexität der Umwelt wird das Management so immer mehr zum Engpassfaktor und Verhinderer. Dies gilt für das alltägliche Geschehen ebenso wie für das Streben nach höherer Agilität. Denn egal, ob Sie Agilität mittels Kulturarbeit oder mittels Implementierung agiler Methoden oder auf beiden Wegen parallel anstreben – den Führungskräften kommt so oder so eine Schlüsselrolle zu. Sie

müssen die für das Unternehmen wichtigen agilen Prinzipien annehmen, aktiv unterstützen und mit ihrem Verhalten wirksam werden lassen.

Im Extremfall muss an die Stelle des „Ohne-mich-geht-nichts-Chefs“, der Trainer treten, der sein Ego hinter das Team stellt. Der dem Team zur Förderung der Adaptionsfähigkeit Verantwortung und Entscheidungskompetenz überträgt, den dafür notwendigen Rahmen bereitet und Hindernisse aus dem Weg räumt. Der Zielerreichung nicht durch Kontrolle, sondern durch Vertrauen anstrebt und das Team dabei unterstützt, das Beste aus sich herauszuholen. Der Integration fördert, indem er an der richtigen Stelle motiviert, ohne das Team oder einzelne Teammitglieder aus der Verantwortung zu nehmen und der dafür sorgt, dass sich das Team wirklich auch als solches versteht und den Zusammenhalt fördert. Das setzt voraus, die Mitglieder seines Teams als mündige, entscheidungsfähige und kompetente Menschen zu verstehen, als Experten in ihrem Job.

In aller Regel müssen Führungskräfte auf dem Weg zu mehr Agilität bestehende Grundmuster und vielfältige Widerstände überwinden. Und zwar nicht nur bei Mitarbeitern, sondern auch bei anderen Führungskräften.

Die Messlatte für eine Führungskraft, die agile Prinzipien lebt, liegt also hoch. Sie muss ein Teamplayer sein, der seine Motivation daraus zieht, dass das Team eine Spitzenleistung erbringt und der eher das Team als sich selbst an vorderster Stelle sieht. Bei den Softskills zählen



unter anderem Kommunikationsfähigkeit und ein hohes Maß an sozialer Kompetenz zu den Grundanforderungen. Daneben sind Lösungsorientierung, Prozesskompetenz und vernetztes Denken gefragt. Führungskräfte, die nach agilen Prinzipien agieren möchten, müssen sich als ständige Optimierer verstehen, sich in neue Methoden einarbeiten, die das Team voranbringen. Und auch als authentische Vorbilder agieren.

Doch ist auch eine flächendeckende Führung strikt nach agilen Prinzipien kein Wundermittel für alle Bereiche in allen Unternehmen. Es mag auch in Ihrem Unternehmen durchaus Bereiche geben, in denen ein agiles Führungsverständnis aus verschiedenen Gründen (noch) keinen Sinn macht. Daher ist die Organisation ein weiterer wichtiger Hebel zur Förderung von Agilität in Unternehmen.

Agile Organisation

Von allen hier besprochenen Ansätzen ist das Begriffspaar „Agile Organisation“ am wenigsten bestimmt. Dies liegt vor allem daran, dass in der Organisationslehre andere Schemata im Vordergrund stehen, wie zum Beispiel der Grad der Selbstorganisation und die Mechaniken der Organisation innerhalb eines Unternehmens. Es liegt aber auch daran, dass der Grad der Agilität eines Unternehmens schwer bestimm- und messbar ist. Wer dennoch das Ziel einer agilen Organisation verfolgt, kann einen von zwei Ansätzen wählen:

- Umsetzung umfassender evolutionärer Organisationskonzepte
- Entwicklung eines Organisationsdesigns mit agilen Elementen

Evolutionäre Organisationskonzepte geben Unternehmen Rezepte an die Hand, wie sie ihre Organisation vollständig umgestalten können – hin zu einem System, das die größtmögliche Adaptions- und somit Überlebensfähigkeit in dyna-

mischen Umfeldern aufweisen soll. Hier finden sich entsprechend große Überschneidungen der organisatorischen Grundprinzipien mit agilen Prinzipien.

Holacracy ist ein solch umfassendes evolutionäres Organisationskonzept (s. Robertson 2016 [4]). Holacracy möchte Unternehmen ein „Betriebssystem“ zur Verfügung stellen, das viele agile Prinzipien vereint: Das Unternehmen agiert auf Basis einer Verfassung, die den Prozess in den Vordergrund stellt und nicht auf Basis von Hierarchie. Es organisiert sich in gleichrangigen Kreisen und Rollen. Das fördert die Selbstorganisation. Jeder Rolle sind klare Domänen, also Entscheidungskompetenzen, zugewiesen. Das fördert die Eigenverantwortung. Und jeder Mitarbeiter kann jederzeit Veränderungen der Organisation anstoßen, was die Adaptionsfähigkeit erhöht.

Holacracy stellt hierbei ein recht rigides Framework zur Verfügung, während andere Autoren wie Laloux (2014, 2017 [5]) und Oesterreich / Schröder (2017 [6]) verschiedene Elemente und Ausprägungen eines evolutionären Organisationskonzepts darlegen. Dies ermöglicht es, ein auf das eigene Unternehmen zugeschnittenes Organisationsdesign mit passgenauen agilen Elementen zu entwickeln.

Dies ist ein vielversprechender Ansatz, da Agilität nicht verordnet werden kann. Ein Unternehmen ist auch mit einer Reorganisation nicht von einem Moment auf den anderen agil, der Weg dorthin ist und bleibt eine Reise, ein Prozess. Dabei kann es durchaus unterschiedliche Geschwindigkeiten geben, mit denen sich die agile Geisteshaltung und agiles Verhalten in einzelnen Bereichen der Organisation ausbreitet. Die Geschwindigkeit dorthin wird zum Beispiel von der Reife eines Teams und vom Marktumfeld determiniert.

Wer seine Organisation gezielt stärker auf Agilität, agile Prinzipien und agile Führung aus-

richten möchte, kann dies mit der von Dr. Marco Olavarria entwickelten Orgazign-Methode erreichen. Orgazign unterstützt Sie zum Beispiel mit folgenden Denkansätzen bei der Entwicklung hin zu einer agileren Organisation:

- **Strukturen:** Denken in Verantwortungsbereichen und Rollen, nicht unbedingt in Hierarchie und Stellen. Dies fördert die Flexibilität und somit die Adaptionfähigkeit der Organisation auf der Mikroebene.
- **Steuerung:** Bewusstes Hinterfragen der bestehenden Entscheidungsfindungsprozesse und Entwicklung eines Steuerungssystems, das Experten echte Entscheidungskompetenzen einräumt. Auch dies fördert die Flexibilität und somit die Adaptionfähigkeit der Organisation.
- **Kommunikationsflüsse:** Gestaltung der Organisation entlang von sachlichen Designkriterien, die eine optimale Kommunikation zwischen den Beteiligten unterstützt und nicht entlang von zum Beispiel Personen. Dies fördert die Integration und den Zusammenhalt.
- **Richtlinien und Regeln:** Prüfung und Optimierung, ggf. Ablösung, der bestehenden Richtlinien und Regeln – inklusive der Prozesse zur kontinuierlichen Weiterentwicklung des eigenen Organisationsdesigns. Fördert die Adaptionfähigkeit, die Zielerreichung und den Faktor „Latency“.
- **Einsatz von Ziel- und Anreizsystemen:** Prüfung alternativer Feedbacksysteme, die die Selbstorganisation von Teams, aber auch agiles Verhalten fördern.
- **Arbeitsgestaltung:** Prüfung der Implementierung agiler Methoden, siehe oben.
- **Raumgestaltung:** Die Gestaltung der digitalen und der realen Arbeitsumgebung hat einen starken Einfluss auf das Verhalten der Beteiligten. Ihre Räume müssen agiles Verhalten zulassen und fördern!

Es gibt also auch im Organisationsdesign viele Hebel, agiles Verhalten im Unternehmen zu fördern. Je nach Ausgangslage kann die Optimierung des Organisationsdesigns eine notwendige Voraussetzung zum Start oder ein erforderlicher Schritt auf dem Weg zu mehr Agilität darstellen.

Der Weg zu mehr Agilität

Sorgsam ausgewählte agile Prinzipien bieten den kulturellen Nährboden für agiles Verhalten. Ein Verhalten, das durch agile Methoden und agile Führung gefördert und gestützt werden kann und muss. Was wiederum ein geeignetes Organisationsdesign erfordert, damit nicht alte

Strukturen, Mechanismen und Regeln agile Ansätze im Keim ersticken. Der Weg dorthin wird für jedes Unternehmen anders aussehen. Sie können zunächst in einzelnen Bereichen agile Methoden ausprobieren. Sie können zum Start eine neue agile Methode flächendeckend einführen. Sie können als erstes eine Diskussion über Werte und agile Prinzipien anstoßen. Sie können zum Start Ihr Organisationsdesign optimieren. Wichtig ist, sich auf den Weg zu machen und diesen beharrlich und konsequent über die verschiedenen Ebenen der Agilität hinweg zu verfolgen. An dem Startpunkt, der sich für Sie richtig anfühlt. Den weiteren Weg weisen Ihnen dann im besten agilen Sinne die auf dem Weg selbst gewonnenen Erkenntnisse und Einsichten!

[1] Wir verwenden hier die Originalversion in Englisch. Leider ist die deutsche Übersetzung auf agilemanifesto.org nicht korrekt, sodass die im Original aufgeführten „Items“ in Deutschland zumeist fälschlich als „Werte“ bezeichnet werden.

[2] Nowotny, V. (2016): Agile Unternehmen – fokussiert, schnell, flexibel, 2. Aufl., Göttingen.

[3] Hofert, S. (2016): Agiler führen – Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität. Wiesbaden.

[4] Robertson, B.J. (2016): Holacracy – Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt, München.

[5] Laloux, F. (2014): Reinventing Organizations, München. Laloux, F. (2017): Reinventing Organizations visuell, München.

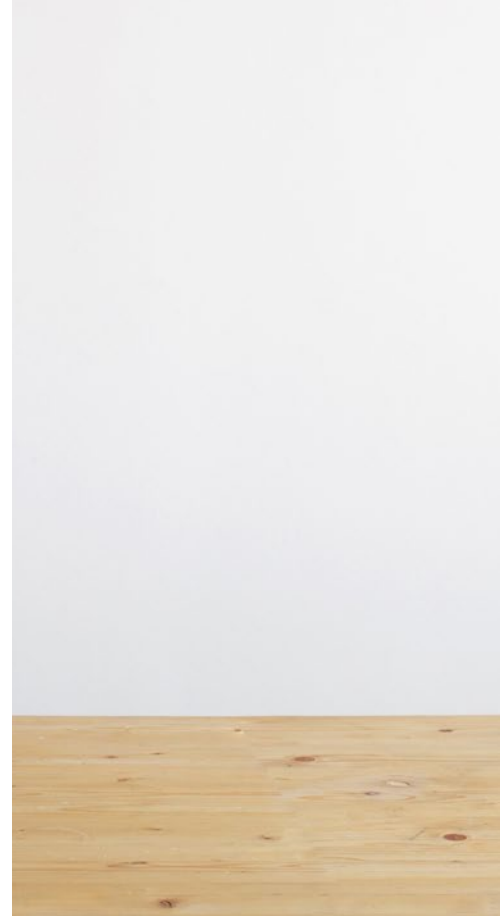
[6] Oesterreich, B., & Schröder, C. (2017): Das kollegial geführte Unternehmen, München.



marco olavarria

Dr. Marco Olavarria ist Consultant, Autor und Gründer von Berlin Consulting, einer teamgeführten Unternehmensberatung für erfolgreichen digitalen Wandel. Aus der traditionellen Beraterschiene kommend, lebt er heute mit seinem Berliner Team Agilität. In diesem Thema unterstützt er auch seine Kunden, berät sie darüber hinaus zur Strategieentwicklung, entwirft mit ihnen Organisationsdesigns, implementiert erfolgreiche Innovationsprozesse und berät über den

Einsatz der richtigen Technologie. Sein Buch „Orgazign – Organisationen lebenswert gestalten“ unterstützt Führungskräfte Schritt für Schritt dabei, das passende Organisationsdesign für ihr Unternehmen, ihren Bereich oder ihr Team zu finden und lebenswert zu gestalten.



mitarbeitende als botschafter: wie weit können und dürfen unternehmen gehen?

marie-christine schindler

In einer Zeit, in der Algorithmen immer mehr steuern, was wir zu sehen bekommen, spielt der „**Faktor Mensch**“ plötzlich wieder eine größere Rolle. Unternehmen wollen im Social Web Sichtbarkeit bei ihren Zielgruppen und Reichweite. Die Lösung? Angestellte tragen **Themen aus dem Unternehmen** in ihre Netzwerke und teilen **Beiträge des Arbeitgebers** auch auf ihren eigenen Profilen. Wenn sich viele Menschen mit einem Thema beschäftigen, übersetzt das der Algorithmus in Relevanz und belohnt dies mit einem besseren Ranking. Da liegt es doch nahe, Mitarbeitende als Botschafter oder gar als Corporate Influencer aufzubauen. Doch funktioniert das einfach so? Was müssen Kommunikationsprofis bedenken, wenn sie Mitarbeitende aktivieren wollen, und wie weit dürfen Unternehmen gehen?

Die einen Unternehmen, wie zum Beispiel **Otto**, haben schon ganze Programme entwickelt, mit denen interessierte Mitarbeitende geschult und gecoacht werden. Andere motivieren ihre Angestellten mit Gamification dazu, bereitgestellte Links im Netz zu teilen. Es gibt aber auch weiterreichende Überlegungen, nämlich Mitarbeitende über Zielvorgaben, Regelungen im Pflichtenheft oder gar Vereinbarungen im Arbeitsvertrag anzuhalten, in sozialen Medien aktiv zu werden. Letzteres halte ich für problematisch.

Freiwillige vor!

Die meisten Diskussionen zum Aufbau von Botschafterinnen kratzen meiner Meinung nach viel zu sehr an der Oberfläche. Sie verharren bei der Frage:



Wie bringen wir unsere Mitarbeitenden dazu, dass sie unsere Inhalte weiter teilen und sich auf Social Media positionieren?

Schnell werden dann Überlegungen zu relevantem Content, passenden Tools und allenfalls etwas Schulung gemacht. Zu wenig genau beleuchtet werden die **Voraussetzungen** die nötig sind, dass Mitarbeitende überhaupt bereit sind, in die Rolle der Botschafterin oder des Botschafters zu steigen. Die Rede ist zwar oft von Freiwilligkeit und hin und wieder wird auch gewürdigt, dass die intrinsische Motivation wichtig ist.

Ein Mittel dazu sind Plattformen, die mit **Gamification** den Wettbewerb unter den Arbeitskollegen etwas anheizen. Wer viel teilt und Interaktion auf Social Media erzeugt, steigt auf dem Treppchen immer höher. Vorne wird mit Auszeichnungen belohnt, im Hintergrund die Leistung jedes einzelnen Teilnehmers im Programm gemessen. Solche Plattformen sind zum Beispiel **Hearsay**, **Smarp** oder **Sociable**. Alle drei kenne ich nur vom Hörensagen. Und ich sage nichts gegen den Ansatz der Gamification, nur darf er nicht isoliert betrachtet werden. Denn das allein reicht nicht.

Freiheiten sind wichtig, doch habe ich auch schon die Beobachtung gemacht, dass es mitunter nach einer kurzen thematischen Anleitung der Kreativität der Mitarbeitenden überlassen wird, worüber sie sprechen. Schließlich soll es **authentisch** sein und das ist komplett nach-

vollziehbar. Wenn Leitlinien zu Dos und Don'ts vorliegen und eine Ansprechperson für Fragen zur Verfügung steht, dann ist das vielleicht ein Anfang, schließlich wird man aus Erfahrungen klug. Aber Achtung: Mitarbeitende können und müssen nicht für eine fehlende Content-Strategie geradestehen. Wer ein solches Programm anstößt, muss sich **vom Kampagnendenken verabschieden**. Es braucht dreierlei: Orientierung, Freiheiten und Zeit, sonst landet das Ganze in der Sackgasse.

Welche **Eigenschaften** bringen Leute mit, die sich besonders als Markenbotschafter oder Themenführerinnen in Social Media eignen? Sie müssen den Willen mitbringen, zu kommunizieren. Sie müssen für sich ein Thema gefunden haben, in dem sie gut unterwegs sind und das zu ihnen passt. Dazu braucht es eine gewisse **Leidenschaft** oder zumindest **Neugierde**, dieses Thema weiterzuentwickeln. Natürlich hilft es, wenn sie sattelfest sind beim Formulieren, so dass nicht jeder Text vorgegeben werden muss. Zudem sollten sie ein gewisses Sendungsbewusstsein haben. Sie müssen im Prinzip verstanden haben, dass Wissen teilen dazu führt, dass sich das eigene Wissen verdoppelt. Das ist auch ein bisschen eine Frage der Philosophie.

Keine Freiwilligen da?

Bevor Sie ein Programm zur Befähigung der Mitarbeitenden planen, weil das im Moment gefühlt alle tun, machen Sie doch erst einmal eine **Analyse**:

- Ist Ihr Intranet tot, weil sich niemand traut, etwas zu teilen, vor lauter Angst, sich zu blamieren?
- Ist Fehlerkultur Neuland und löst das Wort Lernkultur Kopfschütteln aus?
- Sind loyale Mitarbeitende mit einer emotionalen Bindung zum Unternehmen und der Bereitschaft, auch mal eine extra Meile zu gehen, Mangelware?
- Hat ein großer Teil der Belegschaft bereits innerlich gekündigt?

Wenn Sie alle diese Fragen mit ja beantworten, dann stellen Sie das Botschafter-Projekt bitte zurück. Ich glaube, Sie haben noch anderes zu tun.

Comeback der internen PR

Interne Kommunikation hat mit dem Aufkommen der sozialen Medien wieder an Bedeutung zugelegt. Schließlich kann ja potenziell jeder in seinem Netzwerk über das Unternehmen sprechen. Was früher der **Stammtisch** oder Sportclub war, ist heute scheinbar grenzenlos möglich. Was gesprochen wird, bleibt für



die Arbeitgeberin in der Regel durch die Kommunikation über **Messenger** oder in privaten **Gruppen** unsichtbar (Dark Social). Gut informierte und zufriedene Mitarbeitende sind die Grundlage, dass nach außen ein konsistentes Bild entsteht.

Um die **interne Zufriedenheit** festzustellen und zu prüfen, ob die interne Kommunikation greift, gibt es verschiedene Kontrollinstrumente:

- Fluktuationsrate (Höhe in Prozent und Veränderung)
- Absenzstatistiken und Absentismus
- Feedbacks aus der Personalkommission
- Direkte Rückmeldungen an Geschäftsleitung, Human Relations und Kommunikation
- Produktivität und Qualität der Arbeit
- Nutzung des Vorschlagwesens
- Reaktionen von Kunden auf das Auftreten von Mitarbeitenden
- Stimmung an Sitzungen
- Bereitschaft Wissen zu teilen
- Resultate aus Mitarbeiterbefragungen
- Engagement der Mitarbeitenden in ihrer Freizeit und Teilnahme an Anlässen des Unternehmens (Betriebsfeier, Firmenskitag)
- Teilnahme an betriebsinternen Abstimmungen und Wahlen.

Ja, ich weiß: Sie wollen doch eigentlich nur Mitarbeitende zu Botschaftern machen. Doch wenn das **Betriebsklima faul** ist, kommen Sie auch mit dem besten Botschafter-Programm nicht weiter. Sie haben definitiv andere Prioritäten, wie ihr Team dazu zu bringen, Links in Netzwerken zu teilen.

Kein Add-on zum Social-Media-Konzept

Ich wette, dass da draußen unzählige Berufskolleginnen in Workshops diskutieren und über Konzeptpapieren brüten, um die Aktivierung von Mitarbeitenden in den sozialen Medien zu planen. Kürzlich habe ich vom Wunsch eines Vorgesetzten gehört, das Thema Mitarbeiter „doch gleich im Rahmen des ohnehin fälligen Social Media-Konzeptes mit zu planen“. Bitte tun Sie das nicht, denn das ist klar **zu kurz gesprungen!**

Bevor Inhalte und technische Lösungen für das Teilen von Beiträgen überhaupt ein Thema werden, braucht es Grundlagen, die in der Kultur des Unternehmens verwurzelt sind. Das hat zu tun mit Führungsgrundsätzen. Und mit Strukturen. Ein Programm zum Aufbau von Mitarbeitenden als Botschafter kann nicht aus einer Social-Media- und damit **Kanal-getriebenen Denke** umgesetzt werden. Sie treten ja, wie das Beispiel von Otto sehr schön zeigt, nicht nur in Facebook, Twitter, LinkedIn & Co auf. Sie schreiben für den unternehmenseigenen Blog, vernetzen sich an Fachveranstaltungen, treten als Referentinnen an Symposien auf oder engagieren sich in der Bildung als Dozenten oder Gesprächspartnerinnen für Studenten. Dafür braucht es Förderung, Raum und Zeit.

Wie weit dürfen Unternehmen gehen?

Wie weit sollen, können und dürfen Unternehmen künftig gehen, um ihre Mitarbeitenden als Botschafter zu aktivieren? Dazu hat mich kürzlich ein Student im Rahmen seiner Bache-



lor-Thesis interviewt. Das Thema „Mitarbeitende als Markenbotschafter in Social Media“ bearbeitet er für seinen Arbeitgeber. Ich gebe zu, seine Fragen haben mich aufgerüttelt und mir gezeigt, wie weit das Thema schon gedacht wird. Ich bin sicher, Sie werden auch in Ihrem Team für Diskussionsstoff sorgen:

Soll man loyale und engagierte Mitarbeitende, die aber keine Inhalte im Netz teilen wollen, mit monetären Anreizen oder indem sie Zeit zur Verfügung gestellt bekommen, motivieren?

Das macht meiner Meinung nach keinen Sinn, weil man versucht, mit solchen Maßnahmen eine intrinsische Motivation zu züchten ... Ich sehe eher den Weg, die Mitarbeitenden über die Kommunikation im Umfeld ins Boot zu holen und sie für Mechanismen zu sensibilisieren – aber ohne den dauernden Appell, dass sie selbst auch posten sollen. Freiwilligkeit ist wichtig. Es gibt Menschen, die im Internet keinen **Fußabdruck** hinterlassen wollen, auch beruflich nicht, und das muss man respektieren. Wir befinden uns aber auch in einem **Wandel**. Menschen, die noch vor zwei bis drei Jahren kategorisch ausgeschlossen, auf Twitter oder LinkedIn aktiv zu sein, arbeiten jetzt damit. So gesehen sollte ein Unternehmen tun, was es ohnehin soll: Intern kommunizieren, was es extern tut. Verständlich machen, was Kommunikation bedeutet und diese vorleben.

Wie wichtig sind Führungskräfte als Vorbilder, die vorleben und selbst in sozialen Netzwerken aktiv sind?

Das ist sehr wichtig, denn sie prägen die Kultur der Kommunikation, vorausgesetzt, sie pflegen eigene Accounts und lassen sie nicht von der Kommunikation befüllen. Auf diese Weise wirken sie glaubwürdig, weil sie eigene Erfahrungen machen und teilen können. Ich durfte kürzlich das Coaching-Projekt **#TwitterSuccess** mit drei CEOs begleiten. Alle drei sind zwar freiwillig ins Programm gestartet, waren da und dort aber auch skeptisch. Sie haben eigene Erfahrungen gemacht und sich über Aha-Erlebnisse ausgetauscht. Die Mechanismen im Social Web kann man nicht erklären, dafür sind sie zu vielschichtig. Wer eigene **Erfahrungen teilen** kann, wirkt nicht nur glaubwürdig, sondern kann auch motivieren.

Gerade beim oberen Kader ist die Repräsentation in der Regel Teil des Pflichtenhefts, Social Media ist dabei noch selten ein Thema. Sollte man die Pflege der Online-Präsenzen mit relevanten Inhalten schon bei der Rekrutierung thematisieren oder gar in den Stellenbeschrieb aufnehmen?

Grundsätzlich sind Social Media-Profile persönlich und privat und nicht mit einem Arbeitsvertrag dazu zu kaufen. Mitglieder des Kaders können aber als Vordenker (**Thought Leader**) für das Unternehmen imagebildend wirken. Sie können als **Meinungsbildner** und **Multiplika-**



toren dazu beitragen, dass die Haltung des Unternehmens auch in ihren eigenen Netzwerken bekannt wird. Dies wirkt übrigens auch nach innen. Wichtig finde ich die **Klärung der Rollen**: Sprechen sie über Themen, die das Unternehmen betreffen und in denen sie möglicherweise auch gleich Expertinnen sind? Oder sprechen sie im Namen des Unternehmens? Je nachdem gehören diese Aufgaben auch in den Stellenbeschrieb.

Sollen persönliche Social Media-Aktivitäten im Rahmen von Management by Objectives über Zielvereinbarungen geregelt werden?

Davon würde ich unbedingt abraten. Mitarbeitende als Botschafter nur mit Blick auf die Verbreitung einer Anzahl X Posts auf Facebook oder LinkedIn zu betrachten, greift zu kurz. Da ist der Schiffbruch vorprogrammiert. Wenn sie Botschafterinnen werden, dann beschränkt sich das nicht auf die sozialen Medien. Sie brauchen weitere Möglichkeiten, um sich zu vernetzen und Raum für persönliche Begegnungen. Ich finde, dass es absolut legitim ist, dass sich die Unternehmensleitung Gedanken macht, was sie sich von Mitarbeitenden als Botschaftern verspricht. Sie muss sich dann aber auch im gleichen Zug fragen, was sie bereit ist zu **investieren**.

Unternehmen können aber mit Schulung und Coaching zeigen, wie sich Mitarbeitende zum

Beispiel auf LinkedIn richtig profilieren können. Buchhalter, Außendienstlerinnen oder Product Manager sollen in erster Linie ihren primären Job gut machen. Wenn sie sich darüber hinaus auf Social Media engagieren, umso besser.

Viel wichtiger als die Repräsentation nach außen scheint mir übrigens der Aspekt der **Zusammenarbeit**. Darum finde ich die Working-Out-Loud-Initiativen (WOL) bei Bosch oder Daimler eine sehr spannende Entwicklung. Hier werden Mitarbeitende geschult und motiviert, ihr Wissen zunächst intern zu teilen und das **Knowledge Management** zu verbessern. Das ist auch eine sehr gute Vorbereitung auf die externe Kommunikation. Es macht meiner Meinung nach sehr viel mehr Sinn, dies in die Zielvereinbarung aufzunehmen. Wenn Mitarbeitende gute Erfahrungen im Unternehmen machen, weil sie an spannende Projekte kommen, weil sie **Wissen teilen** und dadurch auch **Wertschätzung** erfahren, sind sie auch eher geneigt, dasselbe nach außen zu tun.

Social Media ist im Übrigen kein Selbstzweck. Wenn man Leute dazu ermuntert, mehr auf Social Media aktiv zu sein, sind sie meist ratlos, weil sie nicht wissen, was sie sagen sollen. Die meisten erachten das, was sie tun, als zu wenig wichtig, um es weiterzuerzählen. Nur wenn sich der **Sinn** erschließt und ein echter **Nutzen** nachweisbar ist, entsteht jene Dynamik, die notwendig ist, um auch längerfristig auf Social Media aktiv zu sein.

Früher waren alle Mitarbeitende Botschafterinnen, vom Fahrer des Firmenlieferwagens bis zur Frau am Empfang. Wenn Mitarbeitende bei Gesprächen im Tram oder Bus über ihren Arbeitgeber herziehen oder sich bei Kunden zuerst für Fehlleistungen im Backoffice entschuldigen, nutzt auch eine Verankerung von 15 Facebook-Beiträgen pro Jahr im Pflichtenheft nichts.



marie-christine schindler
Marie-Christine Schindler ist Inhaberin der mcschindler.com gmbh in Zürich. Sie ist spezialisiert auf Online-Strategie, integrierte, crossmediale und vernetzte Kommunikation und Ausbildung. Sie bloggt zu Online-PR und ist Co-Autorin des Standardwerks PR im Social Web. Für ihre Kunden verbindet sie ihre langjährige PR-Erfahrung mit den neusten Entwicklungen der digitalen Kommunikation und sozialen Medien. www.mcschindler.com

dpr.webinare

Webinar: Das große Facebook Advertising Update:
neue Funktionen im Werbeanzeigenmanager

17.04.2019 // 10:00 Uhr

Webinar: So holen Sie aus Ihrem Bestandskundengeschäft
noch mehr raus

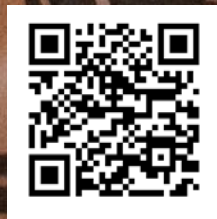
29.04.2019 // 11:00 Uhr

Webinar "Professionelles E-Mail-Marketing" mit dem
"Mail-Marketing-Guru" Torsten Schwarz

13.05.2019 // 12:30 Uhr

Webinar "(Buch)Marketing 2.0 für Medienunternehmen
- ein Überblick"

06.06.2019 // 13:00 Uhr



▲ mehr infos ▼

<https://digital-publishing-report.de/webinare/>



was sind eigentlich push notifications?

carolin weber

Alex hat zum ersten Mal seit Längerem etwas „gepostet“ oder „Heute 20 % auf alle Elektrogeräte!“ Es summt, piept und klingelt und verlangt grenzenlos Ihre Aufmerksamkeit.

Bekommen Sie Benachrichtigungen auf Ihr Mobiltelefon oder auch Bildschirm, wenn ein Bekannter den Facebook-Beitrag eines Fremden kommentiert oder wenn neue Serien auf Netflix kommen? Dann haben Sie die Push Notifications der betreffenden Apps eingeschaltet.

Was genau sind Push Notifications?

Fast jede Applikation auf Ihrem Smartphone oder Tablet bietet heutzutage die Funktion der Push Notifications an: spezielle Meldungen, die ohne das Öffnen der jeweiligen App auf Ihrem Smartphone erscheinen und mit kurz gehaltenen Botschaften Ihnen lediglich das Wesentliche mitteilen.

Ursprünglich waren Push-Benachrichtigungen dazu gedacht, Sie von Ihrem Telefon fernzuhalten. BlackBerry führte 2003 die Push-E-Mail ein, damit die Benutzer nicht ständig den Posteingang überprüfen mussten. Apple hat Push 2008

dann zu einer systemweiten Funktion gemacht, 2013 folgte Google.

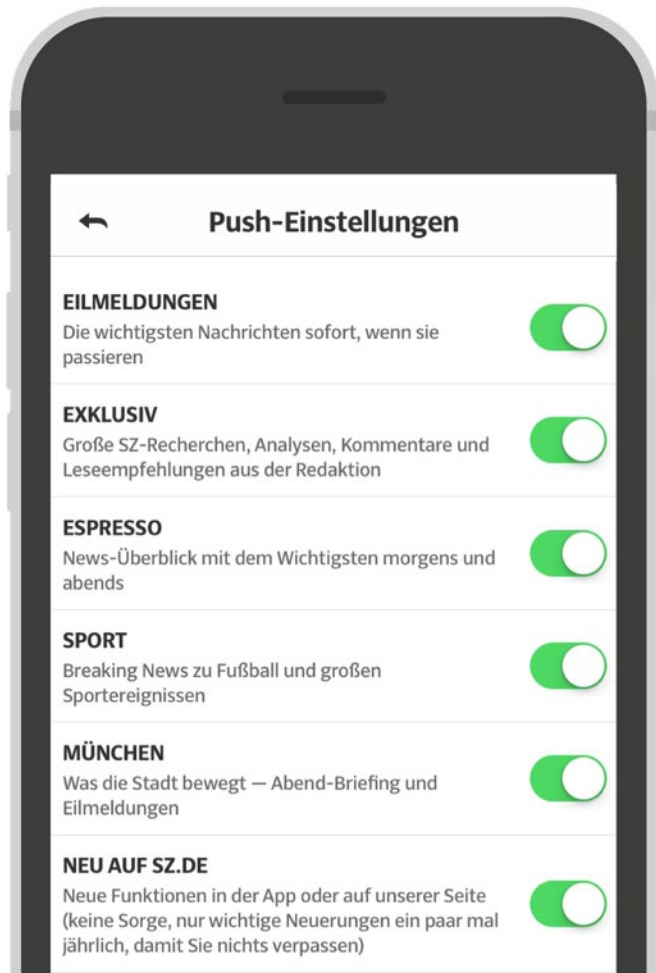
Wie funktionieren Push Notifications?

Im Gegensatz zu Pull-Benachrichtigungen, bei denen der Benutzer Informationen von einem Server anfordern muss, stammen Push-Benachrichtigungen von einem Server. Normalerweise muss sich der Benutzer für den Empfang von Meldungen anmelden. Diese Anmeldung erfolgt in der Regel während des Installationsvorgangs der App und kann später widerrufen werden.

Nutzung von Push Notifications

Solche Meldungen können sowohl für die Leser als auch für Unternehmen von Vorteil sein. Als Leser erhält man bequem, alle Updates in Echtzeit, z. B. Wetterberichte, Breaking News oder Fluginformationen.

Unternehmen hingegen können so ihre Kunden auf schnelle Art und Weise erreichen und mit ihnen kommunizieren. Ihr Ziel ist es, den Lesern Anreize zugeben, die App über bestimmte



Push Notifications am Beispiel der SZ. Hier kann individuell eingestellt werden, was dargestellt werden soll.

Call-to-Action zu verwenden und somit die Klickraten erhöhen und Produkte bewerben.

Push Notification im Marketing

„In Sachen Marketing und Kommunikation eröffnet der Push-Kanal neue Möglichkeiten. Kontextbezogen, zeitgenau und situationsabhängig – so kommunizieren kluge Push-Strategen mit ihren Usern. Auf diese Weise sichern sich Unternehmen die Akzeptanz und Gunst der Nutzerbasis, können ihre Marke oder ihr Produkt geschickt ins Spiel bringen und das User Engagement nachhaltig steigern. Ein perfektes Timing, Nutzerrelevanz und Emotionalität setzen neue Maßstäbe für zeitgemäßes Marketing und app-basierte Markenkommunikation – dank Push.“ **Mobile Zeitgeist**

Eine neue Deloitte-Studie (2018) fand raus, dass junge Menschen durchschnittlich 56-mal täglich auf ihr Mobiltelefon schauen. Entsprechend attraktiv ist der Einsatz von Push Notifications für Marketer:

Auf dem Smartphone Ihres Kunden als App zu erscheinen, ist schon die halbe Miete für ein erfolgreiches App-Marketing. Mit Push-Nach-

richten können sie nicht nur die Kundenbindung weiter ausbauen, sondern die Kommunikation aufrechterhalten. Nachrichten können zum Beispiel direkt über eine mobile App an Kunden geschickt werden, um zum Öffnen der App oder zu einer weiteren Aktion zu animieren.

Als App-Betreiber sollte Sie darauf achten, die potenzielle Kundschaft nicht mit Push-Nachrichten zu überfluten! Schon gar nicht, wenn diese nicht ausreichend relevant sind.

In der "digital basics"-Rubrik des Convertus-Blog werden regelmäßig Fachbegriffe aus dem digitalen, agilen Marketing erläutert. Kurz, knapp und kompetent.

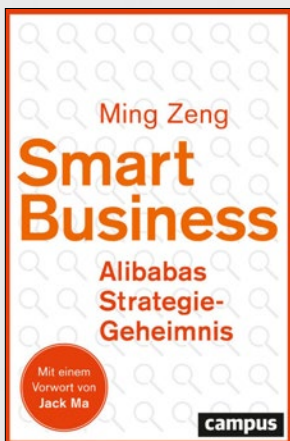


dpr lese lounge

powered by 

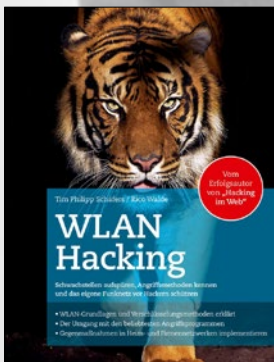
In jeder dpr-Ausgabe stellt Ihnen unser Partner Skoobe wichtige Fachbücher zum Schwerpunktthema der dpr-Ausgabe und zu anderen aktuellen Themen vor. Mit der Skoobe-App für Smartphone, Tablet und ausgewählte E-Reader haben Sie unbegrenzten Zugriff auf eine umfangreiche Fachbuchbibliothek zum monatlichen Festpreis – jederzeit, überall.

Smart Business - Alibabas Strategie-Geheimnis



Ming Zeng: Smart Business. Alibabas Strategie-Geheimnis
 Worin besteht das Geheimnis hinter dem märchenhaften Aufstieg des chinesischen Vorzeigeunternehmens Alibaba? Ist es Jack Ma, sein schillernder Gründer, oder etwa ein besonderer Algorithmus? Ming Zeng verrät uns: Es ist die Strategie des Smart Business, das auf maschinellem Lernen, Algorithmen und künstlicher Intelligenz beruht. Ming Zeng legt dar, wie Alibaba neue Technologien dazu verwendet, das Entscheidungsverhalten zu verbessern und konkrete Handlungsschritte daraus abzuleiten. Er präsentiert ein neues Set von Tools, das Unternehmen zur Entwicklung und Umsetzung einer smarten Strategie verhilft. Das Geheimnis von Alibaba könnte bald auch Ihr Erfolgsgarant werden!

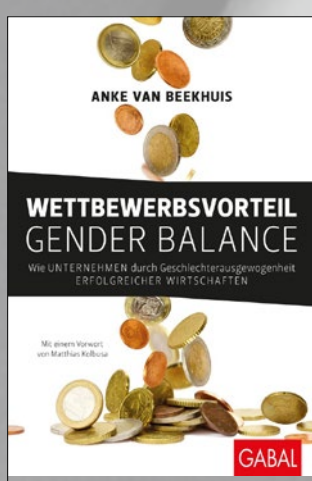
WLAN Hacking



Tim Philipp Schäfers / Rico Walde: WLAN Hacking. Schwachstellen aufspüren, Angriffsmethoden kennen und das eigene Funknetz vor Hackern schützen
 Drahtlose Netzwerke sind heute allgegenwärtig und werden im Zuge von Entwicklungen wie dem "Smart Home" und dem "Internet of Things" in Zukunft eine noch wichtigere Schlüsselrolle bei der Informationsvermittlung spielen. Folglich steht und fällt die Zuverlässigkeit unserer Infrastruktur nicht zuletzt mit der Sicherheit von WLAN-Technologien.

Das Buch vermittelt seinen Leserinnen und Lesern das nötige Wissen, um WLAN-Umgebungen wirksam gegen Angriffe abzusichern. Zahlreiche praxisnahe Beispiele helfen sowohl Anfängern als auch Fortgeschrittenen dabei, verschiedene Angriffsszenarien nachzuvollziehen, um sich effektiv vor Hackern schützen zu können. Für alle, denen die Sicherheit ihrer Funknetze am Herzen liegt.

Wettbewerbsvorteil Gender Balance



Anke van Beekhuis: Wettbewerbsvorteil Gender Balance.
 Wie Unternehmen durch Geschlechterausgewogenheit erfolgreicher wirtschaften
 Seit Jahren wird über das Thema Männer und Frauen in der Arbeitswelt und dabei insbesondere in der Unternehmensführung gesprochen, geschrieben und diskutiert. Und scheinbar wird beim Thema Gleichstellung gehandelt: In Europa wurden durch die Einführung von Quoten klare politische Statements gesetzt. Immer noch wird dabei jedoch vor allem moralisch und feministisch argumentiert. Doch es gibt darüber hinaus auch harte wirtschaftliche Fakten, die für ein ausgewogenes Verhältnis von Männern und Frauen in den Unternehmen sprechen: Gender Balance ist somit ein klarer Wirtschaftsfaktor und Wettbewerbsvorteil für Organisationen. Anke van Beekhuis analysiert in ihrem Buch die Problemfelder und Entwicklungspotenziale in den Unternehmen und zeigt Organisationen Schritte und Wege auf, wie sie mit Gender Balance Mehrwert generieren und langfristig wettbewerbsfähig bleiben.

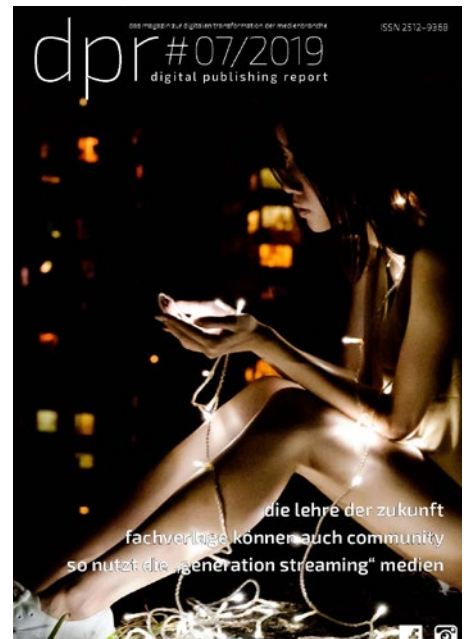
Don't make me think!



Steve Krug: Don't make me think!
 Web & Mobile Usability: Das intuitive Web
 Wie User tatsächlich mit Websites umgehen – verblüffend einfache Website-Strategien – Layout und Navigation benutzerfreundlich gestalten: Usability ist eine der wichtigsten Herausforderungen bei der Webseitenerstellung – und wird häufig nur allzu leichtfertig vernachlässigt. Lernen Sie mit dieser überarbeiteten Neuauflage des Klassikers, wie Websites wirklich benutzt werden – mit aktualisierten Beispielen und einem neuen Kapitel über Mobile Usability. Steve Krug verdankt seine Erkenntnisse einer eigentlich naheliegenden Methode: Er beobachtet, wie User mit einer Website umgehen und welche Hindernisse sich ihnen bei der Informationssuche in den Weg stellen. Anhand aussagekräftiger Beispiele, vieler Grafiken und einer Prise Humor erhalten Sie eine ganz neue Perspektive auf Ihr Websitekonzept.

letzte dpr-ausgabe verpasst?

kein problem! im heft-archiv sind alle bisherigen ausgaben verfügbar!



digital publishing report Ausgabe 5/2019

Marketingspezialisten wissen: Je größer die Reichweite etwa von Mailings oder Facebook-Posts, desto besser. So jedenfalls die gängige Devise. In dieser dpr-Ausgabe zieht Gero Pflüger diesen Reichweiten-Zahn. Seine Argumentation: Reichweite sei eine Kennzahl für Massenmedien. Reichweite gebe es ausreichend gute Schlüsselkennzahlen, darunter Engagement, Interaktion und letztlich Sales. Eine vielleicht unbequeme Erkenntnis Neben Gero Pflügers Reichweiten-Kritik haben wir in dieser Ausgabe mehrere Grundlagen-Artikel: Patricia Böhm beschäftigt sich einleitend mit dem Thema Neuromarketing. Carolin Weber erklärt, was ein Sales Funnel ist. Sebastian Förtsch diskutiert die möglichen Auswirkungen der Blockchain für den Alltag der Menschen. Und Oliver Luser wirbt für die Verquickung von Projekt- und Qualitätsmanagement.

Download: [hier klicken!](#)

digital publishing report Ausgabe 6/2019

In dieser Ausgabe setzen wir uns kritisch mit "New Work" auseinander und beleuchten die heutigen Anforderungen an Organisationen – nur "neue Raumkonzepte, Arbeitszeitmodelle, Tools wie Slack und Trello oder neue Methoden wie Sprints" sind nicht die Lösung. Mit der steigenden Bedeutung des digitalen Arbeitsplatzes bzw. Modern Workplace steigt auch aber auch der Bedarf an Corporate Community Managern – in der digitalen wie in der analogen Welt. Und was sind eigentlich Erfolgsfaktoren der sogenannten "digitalen Transformation"? Wir schauen uns die Erkenntnisse von 1.500 Entscheidern einmal genauer an. Was hat das "Internet of Things" eigentlich mit kalter Cola zu tun? Wir wissen es – Sie können es im aktuellen Magazin nachlesen.

Dazu einige ganz praktische Leitfäden, z.B. zur Sichtbarkeit von Videos, also Youtube-SEO. Und wir erklären, was Clickbaiting eigentlich ist.

Download: [hier klicken!](#)

digital publishing report Ausgabe 7/2019

Vor dem Hintergrund, dass die Käuferrückgänge zwar in allen Altersgruppen, aber besonders stark bei den Jüngeren zu beobachten sind, hat der digital publishing report mit dem Marktforschungsinstitut YouGov gezielt diese Bevölkerungsgruppe untersucht – und die Ergebnisse sind sowohl erfreulich als auch ernüchternd. Den jüngeren Zielgruppen widmen wir uns auch ein einem weiteren Artikel, in dem wir uns das Thema Schulbuch und "Schule 2020" einmal genauer ansehen. Daneben finden sich spannende Learnings aus den Community-Aktivitäten des NWB-Verlags, viele Tipps zu richtigem Pinterest-Marketing, erklären, warum Customer-Data-Plattformen (CDP) Data-Management-Plattformen (DMP) ablösen (und was das eigentlich ist). Und wir zeigen in einem Plädoyer, warum man bei aller Digitalisierung den Faktor Mitarbeiter nicht aus dem Auge verlieren darf.

Download: [hier klicken!](#)

ältere dpr ausgaben gibt es «[hier](#)»