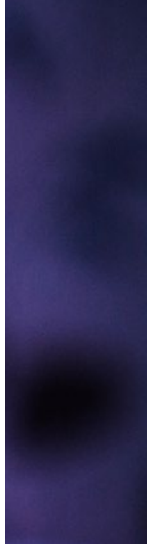




**neue führung
publishing auf linkedin
der autor im glaskasten
strategien für pinterest**



ein paar worte zum geleit

Früher war alles einfacher: der Chef (tatsächlich meist männlich) saß in seinem Einzelbüro, die Tür blieb meist offen (weniger als Symbol für eine Politik der offenen Tür denn zur Mitarbeiterbeobachtung), Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden meist einzeln herbeizitiert und die täglichen Aufgaben verteilt (damit konnte man sich als Chef zur „black box“ machen und gleichzeitig größere Diskussionen um Prozesse und Strategien vermeiden). Gut, das war jetzt etwas plakativ, dient aber heutzutage immer noch gut als negatives Abziehbild, um vielfältige Theorien und Meinungen zum Thema „Neue Führung“ zu verdeutlichen. Schließlich haben wir das 21. Jahrhundert erreicht, der Mitarbeiter als selbstorganisierter Unternehmer und Netzwerkteilnehmer agiert selbstbewusst in Organisationen und definiert Aufgaben und Workflows selbstbestimmt. Gut, das ist das nächste überzogene Bild, dennoch muss sich Führung verändern – nur stellt sich für viele die Frage, wie sie das denn bitteschön bewerkstelligen sollen. Das diagnostiziert auch unsere Autorin Sigrid Stinnes: „Führungskräfte stehen vor großen Herausforderungen. Sie sollen Innovationen vorantreiben und neue Prozesse etablieren – möglichst kommunikativ und transparent. Allerdings bewegen sie sich häufig in alten Strukturen und Denkmustern, die sich nicht von heute auf mor-



gen verschieben lassen. Von ‚Digital Leadership‘ oder ‚Servant Leadership‘, also dienender Führung, ist heute die Rede. Doch mit der Frage, wie diese ausgestaltet wird, fühlen sich Manager/innen oft allein gelassen ... Der digitale Wandel schubst Führungskräfte aus ihrer Komfortzone.“ Damit es hier nicht gar zu ungemütlich wird, hat sie sich gleich einige beliebte Irrtümer in diesem Zusammenhang vorgenommen und aufgelöst. Eines aber dürfte ganz klar sein (neben der Tatsache, dass es nicht DIE richtige Form der Führung für alle und jede Situation gibt): Hier wird noch viel experimentiert, diskutiert und auch wieder verworfen werden müssen.

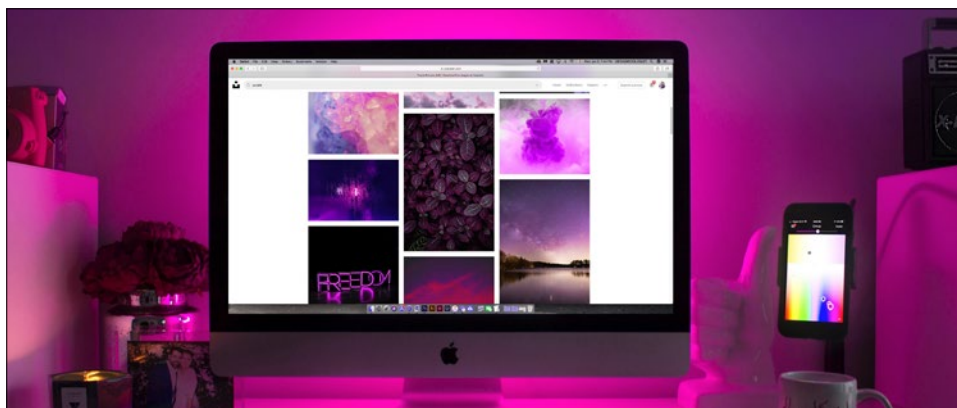
Apropos „experimentiert“: Wir stellen im digital publishing report gerne solche experimentellen Projekte aus den Medienunternehmen vor – das darf hier gerne als Aufruf an die Leserinnen und Leser verstanden werden, sich zu melden. Konkret haben wir in dieser und der nächsten Ausgabe zwei solcher „spannenden“ Testballons: dieses Mal der Münchner Hanser Verlag mit seinem „HANSERearlyreading“-Projekt. Hier geht es konkret darum, den Kreativen über die Schulter zu schauen, zu interagieren und aus Verlagssicht natürlich zukünftige Leser/Käufer zu generieren. In einem Interview mit Leseprobe stellt das dahinterstehende Hanser-Team das Projekt genauer vor. In der nächsten Ausgabe wird dann der Stämpfli Verlag aus Bern sein Projekt präsentieren: die automatische Übersetzung von Texten – mehr sei an dieser Stelle noch nicht verraten.

Gleich drei Artikel in dieser Ausgabe beschäftigen sich im weitesten Sinn mit dem Thema: „Wie funktioniert Content in sozialen Netzwerken?“ Jan Firsching und Meike Leopold widmen sich dem richtigen Publizieren auf LinkedIn bzw. in Unternehmensblog. Und Melanie Grundmann gibt Tipps zur Traffic-Steigerung im immer noch unterschätzten Netzwerk Pinterest. Wir in der Redaktion wurden ja im letzten Jahr nicht müde, das Potenzial von Pinterest für Medienunternehmen zu betonen. Das ist auch der Grund, warum wir zusammen mit Melanie Grundmann am 26.8. das **Webinar „So setzen Medienunternehmen den hidden champion Pinterest erfolgreich ein“** durchführen werden. Wir freuen uns über zahlreiche Anmeldungen!

Viel Spaß bei der Lektüre und reichliche Erkenntnisse

Steffen Meier

in ha lt



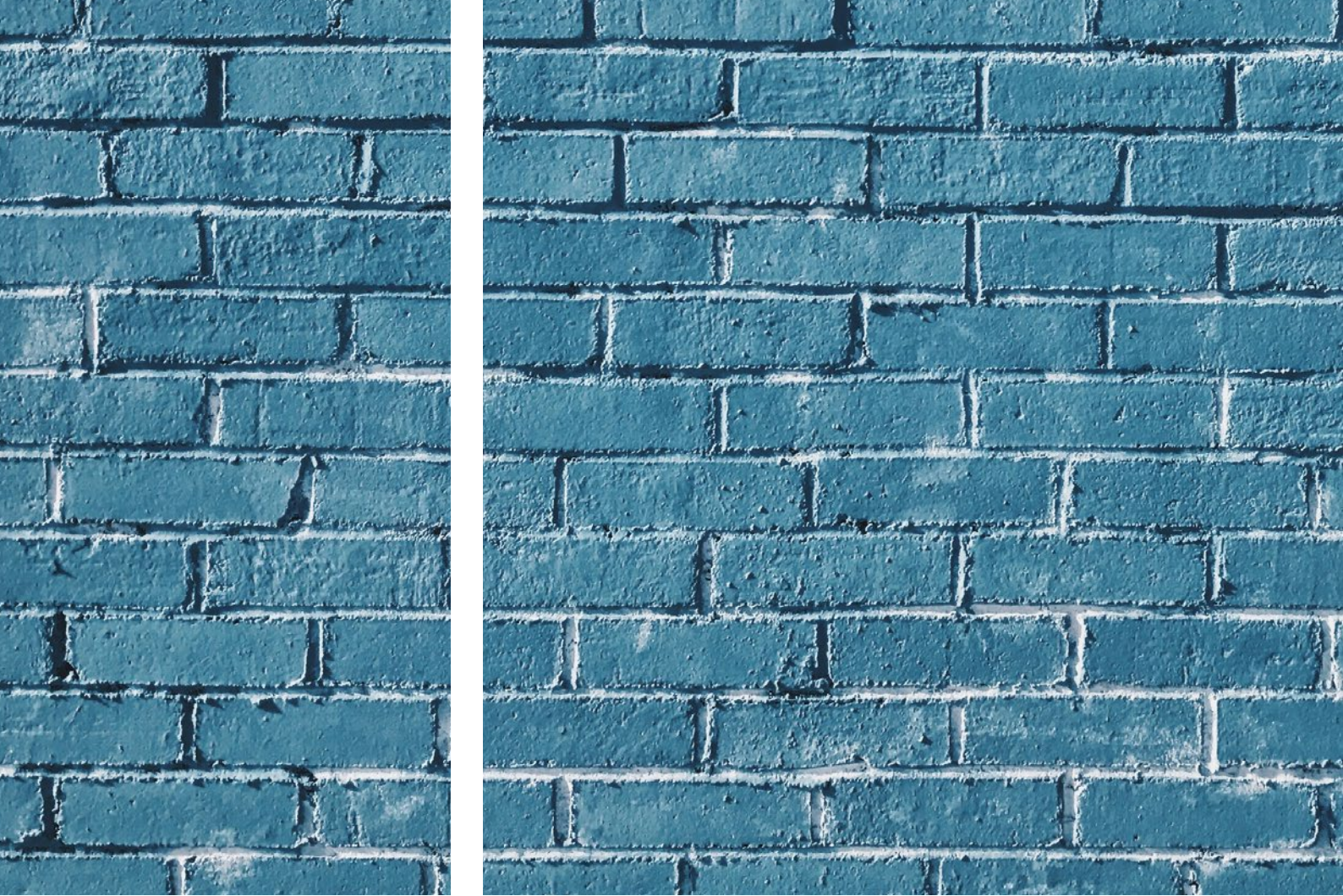
impresum Der digital publishing report ist ein 14-tägig erscheinendes Magazin zur digitalen Transformation der Medienbranche. Format: PDF. Herausgeber und V.i.S.d.P.: Steffen Meier. Redaktion: dpr / Postfach 12 61 / 86712 Nördlingen. Co-Herausgeber: Daniel Lenz. Art Direction: Cornelia Zeug. Textredaktion: 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** der richtige content-mix ist entscheidend: publishing auf linkedin // jan firsching
- 8** 8 strategien für mehr pinterest-traffic // melanie grundmann
- 12** web-meeting am strand: zwei von drei berufstätigen sind im urlaub erreichbar // dpr-statistik des monats

- 14** mit dem autor im glaskasten. early access publishing bei HANSERearlyreading - mit Buchauszug
- 26** 5 dos und don'ts bei corporate blogs // meike leopold
- 30** auch neue führung braucht eine gute regie // sigrid stinnes
- 32** facebook-ranking der buchverlage juli 2019

35 heftübersicht



der richtige content-mix ist entscheidend: publishing auf linkedin

jan firsching

Das Publishing auf LinkedIn hat sich in den vergangenen zwei Jahren spürbar verändert. Nicht nur was Funktionen und Einsatzmöglichkeiten betrifft, sondern auch die Nutzeraktivität hat sich intensiviert.

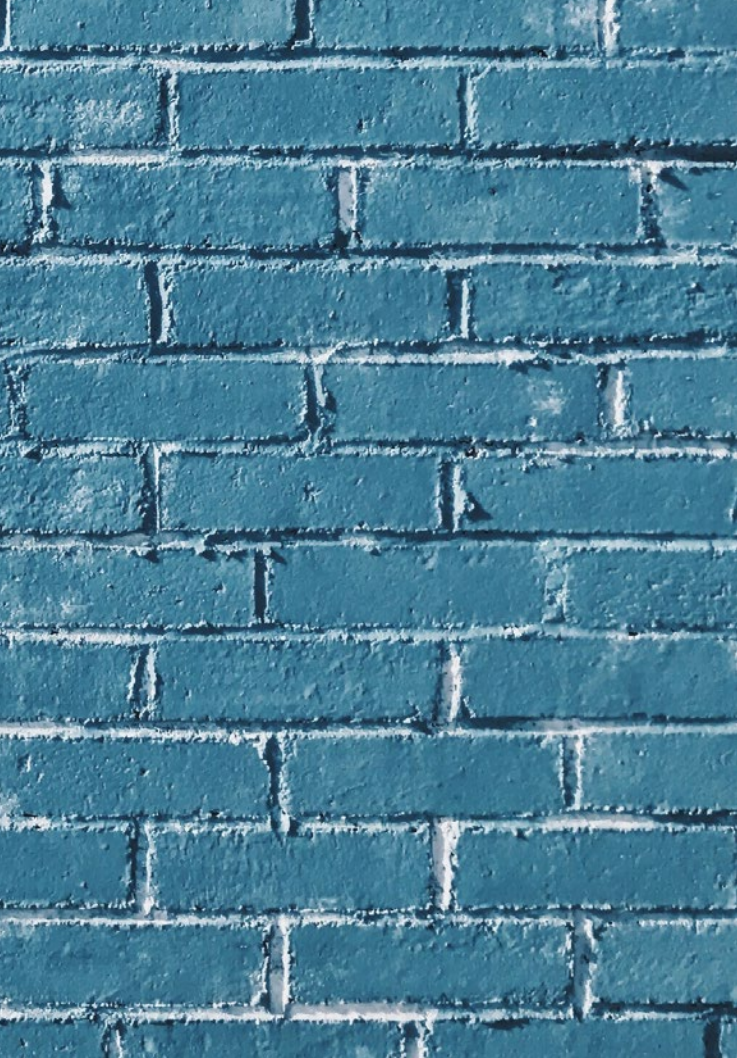
LinkedIn grenzt sich dabei immer deutlicher von Xing ab. Speziell wenn es um das Publishing, also das Verbreiten von Inhalten geht, bietet LinkedIn vielfältigere Möglichkeiten.

Das Publishing auf LinkedIn wird immer mächtiger

Aber auch beim Publishing auf LinkedIn hat sich in der jüngeren Vergangenheit vieles getan. Ent-

scheidend war die vollständige Integration von LinkedIn Pulse in den LinkedIn Feed. Die Standalone-App war zwar nicht schlecht umgesetzt, der Mehrwert hat aber nicht ausgereicht. Eine direkte und nahtlose Integration von redaktionellen Artikeln in den LinkedIn Feed bietet deutlich höheres Potenzial.

Wo wir auch schon bei der ersten wichtigen Abgrenzung wären. Wir haben das Teilen von Inhalten auf LinkedIn (Beiträge, Links) und wir haben Artikel auf LinkedIn. Sowohl für Personen und Unternehmen ist entscheidend, sich einen Plan zurechtzulegen. Wie viele Beiträge teile ich auf LinkedIn und wie viele Artikel veröffentliche ich auf LinkedIn?



Im Publisher gibt es immer den Hinweis, man solle doch einen Artikel auf LinkedIn verfassen. Soll man das wirklich? Ja, aber nur wenn es zum Inhalt passt und ein klares Ziel dahintersteht.

Hier empfiehlt es sich nochmals kurz zu verdeutlichen, warum man LinkedIn überhaupt nutzt. Es geht darum, die richtigen Personen mit den richtigen Inhalten zu erreichen. In Zeiten von Gary Vaynerchuck und Co. entsteht auf LinkedIn aber immer öfter auch ein anderes Verständnis – und LinkedIn wird als Reichweitenkanal gesehen.

Natürlich ist die Reichweite wichtig, aber nur in wenigen Fällen sind möglichst viele Follower auf LinkedIn das richtige Ziel. Gleiches gilt für Unternehmensinhalte. Die Inhalte sollen potenzielle Kunden, Partner oder beispielsweise Mitarbeiter erreichen und nicht möglichst viele LinkedIn Nutzer.

LinkedIn Artikel sind kein Corporate Blog

In der Regel werden mehr Beiträge geteilt als Artikel verfasst. Artikel auf LinkedIn erinnern an Blogs, grenzen sich aber deutlich von einem Unternehmensblog ab. Einmal im Look & Feel, aber vor allem auch beim Ziel.

Artikel auf LinkedIn werden im Profil veröffentlicht und im Feed verbreitet. So entsteht Aufmerksamkeit bei den bestehenden und bei

potenziellen Kontakten. Durch die integrierte Kommentarfunktion entsteht Dialog und das eigene Netzwerk oder der Unternehmensaccount wächst in der relevanten Zielgruppe.

Und was ist mit Traffic?

LinkedIn ist auch als Traffic-Lieferant ein interessanter Kanal. Es stehen unterschiedliche Ansätze zur Verfügung, mit denen Unternehmen und Personen Traffic über LinkedIn generieren können.

Natürlich haben wir einmal **LinkedIn Anzeigen**, wir haben LinkedIn Beiträge und man kann auch Links in seinen nativen LinkedIn Artikeln platzieren.

Verlinkungen sollten immer in Artikeln gesetzt werden. Traffic ist aber nicht das primäre Ziel eines LinkedIn Artikels. Es ist die Zielgruppenansprache und die Relevanz, die durch den Inhalt entsteht.

Dennoch sollte man den Punkt „Traffic“ immer auf dem Schirm haben. Sei es bei Artikeln oder beim passenderen Beitragsformat.

Mobile Nutzung stärkt Beiträge im LinkedIn Feed

Die mobile Nutzung von LinkedIn rückt selbstverständlich immer stärker in den Vordergrund. Sie ist noch nicht auf dem Level von Facebook, aber wer LinkedIn Marketing betreibt und regelmäßig eigene Inhalte publiziert, muss immer an die mobile Nutzung denken.

LinkedIn Artikel können natürlich mobil gelesen werden. Der Hinweis zur Erstellung erscheint aber nur am stationären Rechner.

Die stärkere mobile Nutzung hat zu einer höheren Posting-Frequenz bei Beiträgen geführt. Gefühlt hat sich aber die Anzahl der Artikel reduziert und auch die Art und Weise der Beiträge hat sich geändert.

Geteilte Links erhalten längere Beschreibungstexte. Es wird mit Absätzen und Emojis gearbeitet und auch Videos befinden sich auf dem Vormarsch.

Bei längeren Inhalten ist die Lesbarkeit eines Artikels aber weiterhin deutlich besser als bei einer langen Beitragsbeschreibung.

Headline, Keywords und Teaser sind entscheidend

LinkedIn ist ein Empfehlungsnetzwerk. Viele Inhalte werden im Feed entdeckt, da LinkedIn großes Gewicht auf Shares und Interaktionen legt.

Wählt die richtigen Keywords und geht dabei analog zu einem neuen Beitrag für den Unter-

nehmensblog oder einer Landing Page vor. Natürlich bieten sich auch aktuelle Themen für LinkedIn Artikel an oder auch umfangreicherer Statements und Äußerungen zu angesagten Diskussionen.

Je nachdem wie groß das eigene Netzwerk auf LinkedIn ist, wird ein Großteil der Sichtbarkeit der eigenen Inhalte über Sharing und Interaktionen entstehen. Aus diesem Grund ist die Headline eines LinkedIn Artikels ein entscheidender Faktor, welcher die Aufmerksamkeit im Feed auf sich zieht. Auch das Titelbild spielt eine Rolle.

LinkedIn wird ebenfalls immer visueller und die thematisch passende Auswahl des Titelbildes sollte nicht unterschätzt werden.

Die Qualitätsansprüche auf LinkedIn sind größer als beispielsweise auf Facebook. Mit Click Baiting sammelt man eventuell ein paar Leser ein, wenn der Inhalt dann aber nicht die Erwartungen erfüllt, entsteht ein negativer Effekt, der auf LinkedIn deutlich stärker ins Gewicht fällt.

Der richtige Content-Mix ist entscheidend

LinkedIn Artikel sind ein spannendes Format. Durch die wachsende mobile Nutzung geraten sie aber ein wenig ins Hintertreffen, zumindest

was die Frequenz betrifft.

Wie in allen sozialen Netzwerken ist der Content-Mix in Kombination mit der richtigen Zielsetzung für das Publishing auf LinkedIn entscheidend.

Spielt der Corporate Blog eine wichtige Rolle, dann sollte man sich auch auf Beiträge mit Links und aussagekräftigen Beschreibungen und Hashtags konzentrieren. Videos sollten in den LinkedIn Redaktionsplan integriert werden und auch Slideshare bietet viele spannende Möglichkeiten. Abgerundet wird das LinkedIn Publishing mit gezielt platzierten Artikeln, welche das Netzwerk ausbauen und relevante Ziel-



Jan Firsching

Jan Firsching ist Blogger in Charge bei Futurebiz, Speaker, **Autor** und Senior Digital & Social Media Berater bei der Agentur BRANDPUNKT. Er berät Marken und Unternehmen bei der Entwicklung von digitalen und Social Media Strategien.



CALVENDO macht Fotografen und anderen Kreative glücklich, weil wir Vertriebsserfolge liefern.

Dafür suchen wir Dich als kundenorientierten

Junior Key Account Manager (w/m/d)

Mit über 20.000 unabhängigen Autoren auf unserer Veröffentlichungsplattform und einem innovativen Bits-to-atoms-System bieten wir das weltweit größte Bildkalender-Sortiment.

CALVENDO ist bereits in mehreren Ländern aktiv. Drei weitere stehen auf der Roadmap. Hierbei bist Du an Bord und unterstützt das Kernteam von Unterhaching (bei München) aus beim Vertriebsausbau (On- und Offline-Handel).

Bereits heute führend in der Vermarktung von Print-on-Demand-Handelsware wollen wir in weitere Branchen und Warengruppen hineinwachsen – hier ist Deine Kreativität und Tatkraft gefragt (Vollzeitstelle).

Wir machen seit 2012 kreative Menschen glücklich.

Du weißt, wie Internet-Technologie für die erfolgreiche Vertriebsarbeit genutzt wird? Du möchtest dazulernen?

Sales-Automatisierung und Blockchain sind bereits in unsere Prozesse und Supply-Chain integriert. Und wir werden unseren Anspruch als Innovation-Leader weiter ausbauen.

Be part of this story.



Alle weiteren Infos zum Job findest Du hier

Kontakt: angela.link@calvendo.com

CALVENDO®
share creativity

dpr.webinare

Webinar: So setzen Medienunternehmen den "hidden champion"
Pinterest erfolgreich ein

26.08.2019 // 11:00 Uhr

Webinar: Direktansprache im B2B: Was man nach UWG und
Datenschutz noch darf

02.09.2019 // 11:00 Uhr

Webinar: Corporate Influencer - Authentische Markenbotschafter
aus den eigenen Reihen

04.09.2019 // 11:00 Uhr

Webinar: Agilität steigern – nix Buzzword, sondern das wirklich
Wichtige

19.09.2019 // 11:00 Uhr

Webinar: Multi Channel mit WordPress - von InDesign bis Social Media

22.10.2019 // 10:00 Uhr

Webinar: Mit Storytelling Botschaften besser vermitteln

28.10.2019 // 11:00 Uhr

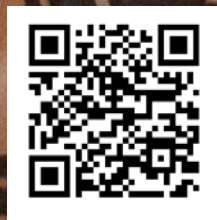
Webinar: Mit Buyer Personas (digitale) Geschäftsmodelle entwickeln

04.11.2019 // 14:00 Uhr

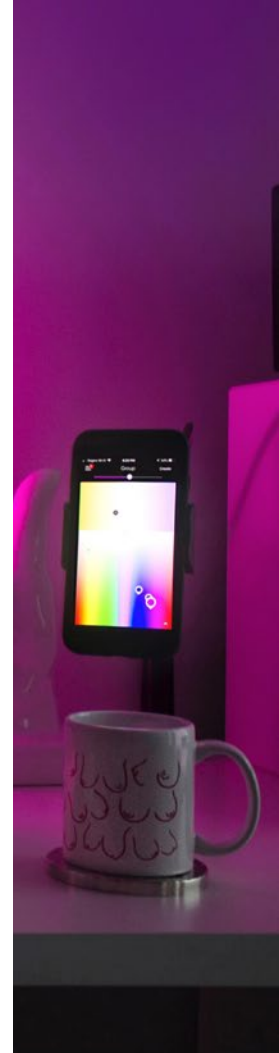
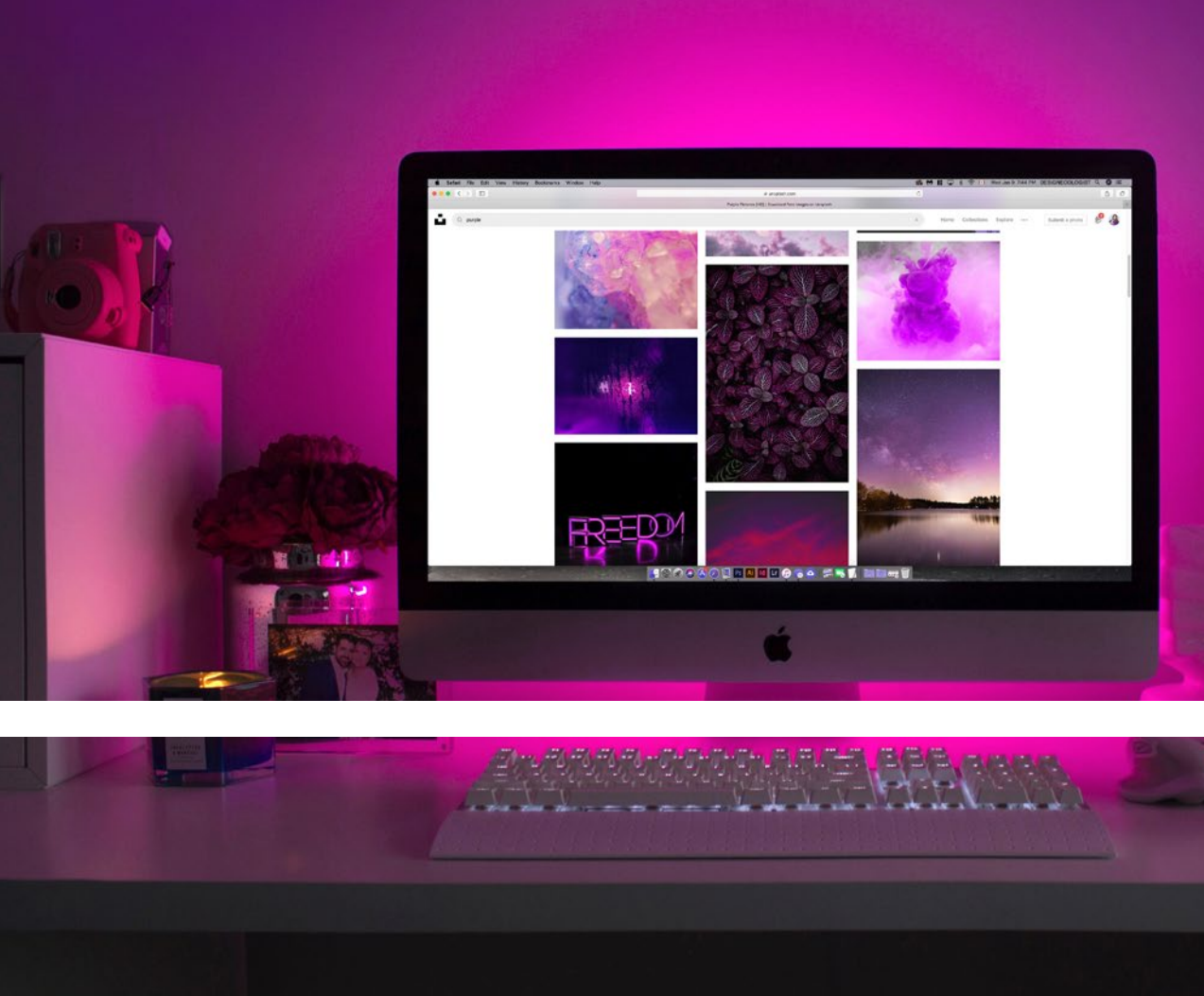
Webinar: InDesign im Internet – Cloud Dienste in
Satzworkflows integrieren

11.11.2019 // 11:00 Uhr

▲ mehr infos ▼



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



8 Strategien für mehr Pinterest-Traffic

melanie grundmann

Pinterest mausert sich zu einer der erfolgversprechendsten Plattformen, auf denen Unternehmen dieser Tage aktiv sein können. Im Vergleich zu Facebook und Twitter generiert Pinterest deutlich mehr **Umsatz** und als **Traffic**-Lieferant liegt Pinterest mittlerweile ganz weit vorn.

Pinterest bietet Unternehmen ein großes Traffic-Potenzial

Viele Blogger und Unternehmen **berichten** über das enorme Wachstum an Reichweite, das sie mit Pinterest erzielen. Da Pins letztlich nichts anderes sind als grafische Links, verweisen die hübschen und ansprechenden Bilder im Idealfall auf dezidierte Landing Pages, welche die Pin-Besucher zu konkreten Aktionen, wie dem

Abruf von Informationen oder einem Einkauf animieren. Insofern ist die Traffic-Leistung von Pinterest direkt mit einer Umsatzsteigerung verbunden.

Allein die Tatsache, dass **80 Prozent** aller Pins **Repins** sind und die meisten Original-Pins von Unternehmensseiten stammen, zeigt das große Potenzial, das Ihnen Pinterest zur Reichweiten-Steigerung bietet. Einer Studie der Content Marketing-Plattform Piqora zufolge, führt ein Pin im Durchschnitt zu 10 Repins und ist damit 100-mal viraler als ein Tweet. Auch im sozialen Web ist von Pinterest ausgehender Branded Content deutlich erfolgreicher als Branded Content allgemein: Konsumenten teilen Pinterest-Links 1,5x häufiger als sonstige Links. Überdies generiert ein Pin durchschnittlich 2

Webseiten-Besuche und 6 Seitenansichten. Und Unternehmen, die **Rich Pins** (mit zusätzlichen Metadaten angereicherte Pins) einsetzen, weisen noch einmal deutlich höhere Reichweiten und Repins aus.

Nachhaltiger Traffic-Effekt

Für Unternehmen kann es äußerst lohnenswert sein, ansprechende visuelle Inhalte auf den eigenen Webseiten einzubinden und diese über Pinterest zu verbreiten. Da Pins mit einer Halbwertszeit von 3,5 Monaten deutlich langlebiger sind als Beiträge auf Facebook (90 Minuten) oder Twitter (24 Minuten), ist der Traffic-Effekt von Pinterest deutlich nachhaltiger als der anderer Plattformen. Dies liegt eben genau daran, dass Pinterest zur Suche und als Inspirationsquelle genutzt wird. Mit einer soliden Suchmaschinenoptimierung können Ihre Inhalte dauerhaft in den Suchergebnissen auftauchen und Besucher auf Ihre Webseite lenken.

1. Erstellen Sie ansprechende Pins mit Mehrwert

Um Pinterest-Traffic erzeugen zu können, müssen die Inhalte von Ihrer Unternehmensseite zunächst auf Pinterest verbreitet werden. Erstellen Sie **hochformatige und für Pinterest geeignete Grafiken** für Ihre Webseite. Achten Sie darauf, dass Ihre Pins und auch Ihre Landing Pages auf mobilen Endgeräten gut lesbar sind, denn bereits heute erfolgt 80 Prozent des Pinterest-Traffics über Smartphones und Tablets.

Schaffen Sie echten Mehrwert für Pinterest-Nutzerinnen und -Nutzer, indem Sie Lösungen zu Problemen anbieten und als Ideengeber auftreten – das funktioniert deutlich besser als plumpe Produktwerbung. Je stärker Sie Ihre Produkte in Kontexte setzen, umso eher werden diese geteilt.

2. Nutzen Sie Rich Pins

Rich Pins bieten Betrachterinnen und Betrachtern zusätzliche nützliche Informationen. So wird mehr Relevanz geschaffen, was letztlich zu einem erhöhten Klickreiz führt. Darüber hinaus sorgen Rich Pins für einen qualitativ hochwertigeren Traffic, da Betrachter*innen ein besseres Verständnis davon erhalten, was sie nach dem Klick erwartet.

3. Nutzen Sie Call-to-Actions in Ihren Pinbeschreibungen und -grafiken

Platzieren Sie gezielte Handlungsreize in Ihren Pinbeschreibungen und auf Ihren Pins, um Betrachter*innen zum Klicken zu motivieren. Ach-



ten Sie dabei lediglich darauf, dass diese nicht allzu werblich klingen.

4. Installieren Sie den Merken-Button

Implementieren Sie den **Merken-Button**, um Besuchern das Teilen Ihrer Pins nicht nur zu erleichtern, sondern diese auch dazu zu animieren. Nachweislich führt das Vorhandensein des Merken-Buttons dazu, dass Inhalte von Webseiten bis zu 5x häufiger auf Pinterest geteilt werden – und damit steigt auch Ihr Traffic-Potential deutlich!

5. Pinnen Sie regelmäßig

Pinterest belohnt eine aktive Nutzung, denn gerade frischer Content wird bevorzugt ausgespielt. Am besten Sie sind täglich aktiv und pinnen neue Inhalte. Mit einem Planungstool wie **Tailwind** geht das super fix. Features wie der **SmartLoop** ermöglichen es Ihnen sogar, das Pinnen weitestgehend zu automatisieren.

6. Nehmen Sie an relevanten Gruppen-Pinnwänden teil

Auf Gruppen-Pinnwänden teilen Sie Ihre Pins mit anderen Pinnern aus Ihrer Nische. Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass diese Ihre Pins repinnen, wodurch Sie ein breiteres Publikum erreichen, für das Ihre Inhalte relevant sind. Auch damit steigen Ihre Chancen auf mehr Traffic.

7. Analysieren und optimieren Sie Ihre Pinterest-Aktivitäten regelmäßig

Überprüfen Sie monatlich in Ihren Google Analytics, welche Pins und Themen Besucher auf Ihre

Webinar: So setzen Medien- unternehmen den "hidden champion" Pinterest erfolgreich ein

Pinterest ist spätestens mit dem Börsengang und der Einführung eines Werbesystems Anfang 2019 als Marketingplattform für deutsche Unternehmen in den Fokus gerückt. Zudem entdecken immer mehr Medienunternehmen, dass Pinterest als Traffic-Quelle oft Facebook und andere Netzwerke haushoch schlägt. Im Webinar erfahren Sie, welche Möglichkeiten der "hidden champion" Pinterest bietet und wie Sie die Plattform strategisch gezielt einsetzen.

Inhalt

- Potenzial: Diese Ziele lassen sich mit Pinterest verfolgen
- Funktionsweise: soziales Netzwerk oder Suchmaschine?
- Strategie: Die wichtigsten Grundlagen für Ihren erfolgreichen Start auf Pinterest
- Tipps, Tricks & Tools für ein effektives Pinterest-Management
- Praxisbeispiele von deutschen Unternehmen
- Fragerunde

Zielgruppe

Mitarbeiter und Entscheidet aus den Bereichen Online-Marketing, Content Marketing, Social-Media-Marketing und SEO, Geschäftsführung/-leitung

Termin

Montag, 26. August, 11-12 Uhr

Referentin

Dr. Melanie Grundmann

Zur Anmeldung

<http://bit.ly/dpr-pinterest>

Seite lenken. Fallen Ihnen Muster auf, so nutzen Sie diese bei Ihrer weiteren Contentplanung, um mehr relevante Inhalte für Ihre Zielgruppe zu schaffen. Blicken Sie auch auf die demografischen Nutzerdaten und werten Sie die Erkenntnisse aus, um Ihre Zielgruppe zu schärfen.

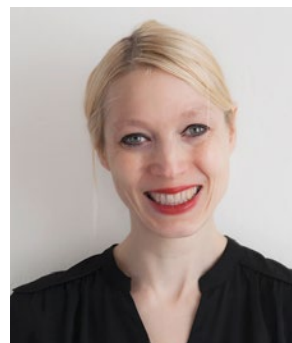
Vereinfachen Sie sich die monatliche Datenauswertung mit unserer Vorlage. Einmal eingerichtet, sehen Sie stets auf einen Blick, welche Pins Besucher auf Ihre Webseite lenken und welche Ihrer Seiten auf Pinterest am besten performen

8. Nutzen Sie die Werbeoptionen

Über Pinterest Ads können Sie Ihre Pins gezielt Traffic-Kampagnen promoten und so schnell eine relevante Zielgruppe auf Ihre Angebote aufmerksam machen.

Die Kür: Traffic konvertieren

Der ganze Traffic nützt Ihnen aber nichts, wenn er am Ende nicht konvertiert. Insofern kommt es noch auf weitere Faktoren an: So sollten Ihre Landing Pages conversion-optimiert sein, damit Besucherinnen und Besucher auf Ihrer Webseite auch wirklich die von Ihnen anvisierten Ziele erreichen. Das fängt bei der Ladegeschwindigkeit an und geht bis zur inhaltlichen Relevanz. Um Nutzerinnen und Nutzern ein für beide Seiten positives Erlebnis zu ermöglichen, sollten Sie bereits bei Ihrer Pingestaltung darauf achten, dass Sie keine falschen Erwartungen wecken, sondern klar kommunizieren, wohin der Link führt. Erst ein harmonisches Zusammenspiel von Ihren Aktivitäten auf Pinterest und Ihrer Webseite führt zu einer nachhaltig erfolgreichen Pinterest-Strategie.



melanie grundmann

Dr. Melanie Grundmann ist Beraterin für Pinterest Marketing und Autorin des Fachbuchs „Erfolgreich auf Pinterest. Die besten Strategien für mehr Traffic und Umsatz“. Nach dem Studium und der Promotion in den Kulturwissenschaften gründete sie die Online-Marketing-Agentur Marpha Consulting und unterstützt seitdem Unternehmen in strategischen Fragen und der

Prozessoptimierung. Ihr Wissen vermittelt sie als Referentin u. a. an der Quadriga Hochschule, der Bitkom Akademie und der Neue Medien Akademie sowie in individuellen Coachings. Fun Fact: Melanie Grundmann ist Autorin des „Dandy-Kochbuchs“, das mit einem internationalen Kochbuch-Preis ausgezeichnet wurde.

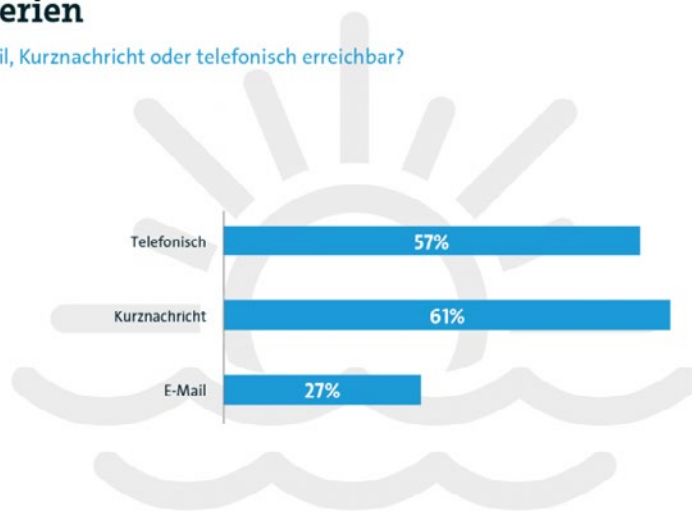
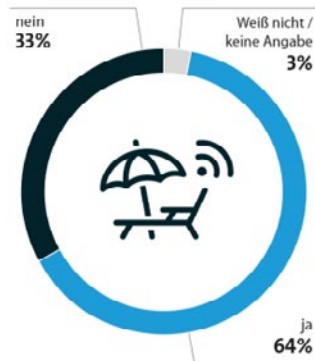
Schon wieder
eine Ausgabe verpasst?

www.digital-publishing-report.de/abonnieren



Erreichbarkeit in den Ferien

Sind Sie in den Ferien beruflich per E-Mail, Kurznachricht oder telefonisch erreichbar?



Basis: 426 Berufstätige, die im Sommer Urlaub haben
Quelle: Bitkom Research 2018

bitkom

web-meeting am strand:
zwei von drei berufstätigen
sind im urlaub erreichbar
dpr-statistik des monats

Mails am Flughafen, Telkos beim Sightseeing und Web-Meetings am Strand: Rund zwei Drittel (64 Prozent) der Berufstätigen sind im Sommerurlaub dienstlich erreichbar. Das ist das Ergebnis einer repräsentativen Umfrage im Auftrag des Digitalverbands Bitkom. Im Vergleich zum Vorjahr (71 Prozent) bleibt die Erreichbarkeit im Urlaub damit auf hohem Niveau, ist aber leicht zurückgegangen.

Sechs von zehn Berufstätigen (61 Prozent) lesen während der freien Zeit Kurznachrichten über iMessage oder WhatsApp. 57 Prozent bleiben telefonisch für Chef, Kollegen oder Kunden erreichbar. Und jeder Vierte (27 Prozent) liest geschäftliche E-Mails. Vor allem jüngere Arbeitnehmer schalten im Urlaub ganz vom Job ab: Knapp vier von zehn Berufstätigen (39 Prozent) zwischen 14 und 29 Jahren klinken sich während ihres Sommerurlaubs beruflich komplett aus. Bei den 30- bis 49-Jährigen sind es 30 Prozent, bei den über 50-Jährigen 34 Prozent.

Im Regelfall müssen Arbeitnehmer außerhalb der Arbeitszeit, zum Beispiel im Urlaub und an

Feiertagen, nicht erreichbar sein. Das Arbeitszeitgesetz gilt allerdings nicht für leitende Angestellte. In jenen Ausnahmefällen, in denen eine Erreichbarkeit doch notwendig ist, sollte eine klare und einvernehmliche Regelung zum Beispiel im Sinne eines Bereitschaftsdienstes getroffen werden. „Besonders problematisch sind Situationen, in denen eine permanente Erreichbarkeit stillschweigend vorausgesetzt wird, ohne dass dies anderweitig kompensiert wird“, sagt Bitkom-Hauptgeschäftsführer Dr. Bernhard Rohleder.

Quelle: Bitkom Research

dpr-Medienmonitor „Zukunft der Mediennutzung 2019“ Jetzt auch in der kostengünstigen „Basics“-Variante

Der digital publishing report hat zusammen mit dem Marktforschungsinstitut YouGov 1100 junge Menschen zwischen 14 und 29 Jahren nach ihrem Medienkonsum befragt. Neu: Die wesentlichen Ergebnisse gibt es jetzt auch kostengünstig in der „Basics“-Variante.

Umfang: 52 Seiten

Preis: 99 Euro (zzgl. MwSt)

Die Analyse umfasst 52 Seiten, u.a. zu folgenden Aspekten:

- Budgetverteilung und Ausgabentrends verschiedener Print- und Digitalmedien
- Preissensibilität
- Ausgabentrends BuchKaufaktoren
- BuchNutzung
- Streamingangebote
- Mediennutzung/Zeitverteilung
- Nutzungstrends (Ausblick)
- Discoveryimpulse (Wie entdecken die Befragten verschiedene Medien?)
- Smartphone-Aktivitäten
- Digitales Lesen am Computer, Smartphone, Tablet

Das Inhaltsverzeichnis können Sie hier herunterladen:

http://bit.ly/basic_inhalt

Preis der Studie: 99 Euro
(zzgl. MwSt)

Bestellung der Studie:

http://bit.ly/mediennutzung_basic





mit dem autor im glaskasten early access publishing bei HANSERearlyreading

Dem Autor über die Schulter schauen beim Kreativprozess, vorab schon einen Blick in Neuerscheinungen werfen – all das sind Dinge, die interessierte Leser gerne machen. Schaut man sich die bisherigen Angebote an, konzentrieren sich diese auf einzelne Aspekte, etwa Wattpad und Lovelybooks, wenn es um den Austausch geht. Oder eher werblich orientierte Reinschnupper-Angebote wie vorablesen.de. Vor allem im Bereich der IT-Literatur gab es hier immer wieder Ansätze, so richtig gezündet hat am Ende bis auf die Ausnahme „**The pragmatic Bookshelf**“ wenig bis nichts.

Jetzt geht der Münchner Hanser Fachbuch-Verlag mit seinem Pilotprojekt **HANSERearlyreading** an den Start: „Als einer der ersten deutschen Fachinformationsverlage bietet HANSER damit nun auch Early Access Publishing an. Mit diesem Angebot bekommt der Kunde nach Erwerb des Titels noch während des Schreibpro-

zesses elektronischen Zugang zum Buch.“ Wir haben mit den Verantwortlichen gesprochen.

Wie ist die Idee zum Projekt HANSERearlyreading eigentlich entstanden?

Der Autor Axel Schröder wollte sein Buch „Der Agile Coach“ nach den agilen Methoden schreiben. Das bedeutet: Das Manuskript sollte nach Abgabe sofort dem Leser zugänglich gemacht werden, um zeitnah Feedback zu erhalten. Die Vorschläge der Leser können dann bis zum Erscheinen vom Autor ggf. noch berücksichtigt werden. Also ganz im Sinne einer agilen Rückkopplung.

Die Herausforderung für den Verlag war es dann, eine geeignete Plattform zu entwickeln und zur Verfügung zu stellen. Das Ergebnis ist die nun online gegangene Website hanser-earlyreading.de.



Das HANSEearlyreading-Team, von links nach rechts: Jörg Strohbach (Herstellung), Yvonne Hacker (Marketing), Matthias Scharm (Vertrieb), Volker Herzberg (Lektorat).

Was genau beinhaltet das Angebot?

Der Leser bekommt bereits deutlich vor dem Erscheinen des Buches Zugang zu allen bereits geschriebenen Inhalten. Das Ganze zum normalen Buchpreis. Er kann sich zwischen dem reinen eBook und einem Bundle aus eBook und gedrucktem Buch entscheiden, das er dann automatisch nach Erscheinen erhält.

Zusätzlich stellen wir eine Möglichkeit zur kontextbezogenen Kommentierung der Inhalte zur Verfügung. Anders gesagt: Jeder kann seinen Senf dazugeben und so direkt mit den Autoren in Kontakt treten.

Ist es nicht enorm aufwendig, wenn Nutzerkommentare erst durch eine Moderatorenprüfung müssen?

Moderiert wird nur der erste Beitrag eines Lesers. Sobald der erste Kommentar freigegeben ist, erscheinen alle weiteren Beiträge sofort. Wir lesen natürlich mit – das ist ja ein Teil des Gags –, moderieren aber nur bei Verstoß gegen die Kommentarregeln.

Die meisten Versuche in der Vergangenheit waren sehr auf technische Literatur fokussiert, der erste Titel bei Hanser dreht sich um Agilität – welche Titel sind aufgrund ihrer Struktur für das Projekt am besten geeignet, welche gar nicht?

Zunächst war, ehrlich gesagt, der Autor der Initiator des Projekts, weil sich die agile Vorgehensweise sehr gut anbietet, um auf diese Weise ein Buch entstehen zu lassen. Wir können uns natürlich auch andere Themen sehr gut vorstellen, die eine breitere Zielgruppe ansprechen, einen hohen Aktualitätsbezug haben und besonders „heiß“ sind.

Wie steht denn der Autor des Prototyp-Buchs zum Angebot?

Er findet es natürlich super, es war ja seine Idee, die bei uns auf fruchtbaren Boden gefallen ist.

Er hat unseren Vorschlag, über die Kommentarfunktion mit den Lesern in Dialog zu treten, begeistert aufgenommen. Der zusätzliche Mehrwert, während der Erstellung des Buches den Abstimmungsprozess unter den Autoren zu unterstützen, hat den Herausgeber auch gleich überzeugt. Immerhin rechnen wir mit ca. 20 Autoren.

Wie kann ein solches Angebot in den Produktionsprozess eines Verlages integriert werden? Irgendwann muss ja ein verkaufbares fertiges Produkt entstehen.

Mit den notwendigen technischen Mitteln und angepassten Prozessen lässt sich dieses Angebot mit vertretbarem Aufwand integrieren. Wir warten das Ergebnis des Versuchsballons ab. Bei Erfolg werden wir natürlich weitere Projekte auf diese Weise veröffentlichen.

Neben der Produktion ist auch das Marketing ein ganz entscheidender Aspekt, den wir im Auge behalten müssen. Klassische Vertriebswege führen hier nicht immer zum Ziel.

Verlangsamt die Integration von Nutzern nicht enorm den Produktionsprozess?

Diese Gefahr besteht natürlich. Wenn aber viele gute Kommentare zur Verbesserung des Inhaltes führen, dann wäre das durchaus eine kleine Verzögerung wert. Bei weiteren Projekten kann man mit mehr Vorlauf arbeiten, um dieses Problem immer besser in den Griff zu kriegen. Das ist natürlich auch ein Lernprozess.

Wie sieht die weitere Planung bei HANSEearlyreading aus?

Möglichst viele User gewinnen, möglichst viele Kommentare generieren, möglichst viele Verbesserungen sammeln und umsetzen und dann möglichst bald neue Projekte über Hanser Earlyreading realisieren.



Autor und Leser im Dialog: HANSERearlyreading heißt das neue Publikationsformat von HANSER. Als einer der ersten deutschen Fachinformationsverlage bietet HANSER damit nun auch Early Access Publishing an. Mit diesem Angebot bekommt der Kunde nach Erwerb des Titels noch während des Schreibprozesses elektronischen Zugang zum Buch. Eine Innovation in der Kommunikation von Autor und Leserschaft.

Mittendrin, statt nur dabei: Den Anfang macht das Buch „Der agile Coach“ von Axel Schröder. Dieses wird hier kapitelweise zum Vorabeslesen für Sie veröffentlicht. Sie sind live bei der Entstehung des Buches dabei und können den Autoren hier über die Schulter schauen. Die Inhalte sind für Sie in Echtzeit verfügbar und Sie genießen damit exklusives Erstleserecht.

Leser als Coach: Alle interessierten Leser haben die Möglichkeit, auch selbst an dem Buch mitzuwirken! Sie können den Inhalt kommentieren und mit den Autoren und anderen Lesern offene Fragen interaktiv erörtern/diskutieren, Leserwünsche äußern und eigene Ideen beisteuern. Ihr Feedback in der Kommentarfunktion gibt den Autoren wichtige Rückmeldung und Zielgruppenimpulse und hilft somit das Buch zu verbessern.

Interesse geweckt? Dann gleich hier mit dem Lesen beginnen

Ein Buch entsteht *agil*.

Es begann im Wohnzimmer eines Mehrfamilienhauses. Unsere Familie bestand aus meiner Frau Conny, mir und unseren zwei jungen Kindern. Vor über 30 Jahren habe ich die AS&P-Unternehmensberatung gegründet. AS&P hat den Fokus auf die Effizienzsteigerung in der Produktentwicklung, konzentriert auf die Branchen Automotive, Elektronik und Maschinenbau. Einer meiner ersten Kunden war die Firma Rohde und Schwarz in München, der ich bis heute zu Dank verpflichtet bin. Heute führt meine Tochter Julia Henny und ich unser Unternehmen mit über 40 Mitarbeitern und wir haben über 1000 Beratungsprojekte durchführen dürfen. Innerhalb von D/A/CH sind wir der Marktführer. Meine Frau und ich haben drei Kinder: Marco und Julia Henny und Timmy und vier Enkel: Luisa, Valentin, William, James und zwei Schwiegertöchter: Cecilia und Ylva.

Vor fünf Jahren kamen wir auf die Idee, den in der Software etablierten Ansatz SCRUM auf die Gesamtproduktentwicklung zu übertragen. Bis heute haben wir über 400 Teams in mehr als 100 Unternehmen agilisieren dürfen. Unsere Kunden sind viele Automobilhersteller, nahezu alle relevanten Automobilzulieferer, und viele der Weltmarktführer in Elektronik und Maschinenbau.

2017 schrieben wir das Buch „Die Agile Produktentwicklung“, bereits 2018 war es vergriffen und es erschien in der Neuauflage. Unser Poster zur Agilen Produktentwicklung ist im Google Ranking seit über einem Jahr auf Platz Nummer 1. Die Vorgehensweise zur agilen Transition haben wir seitdem ständig optimiert. Das Programm für den agilen Rollout umfasst zwölf Elemente. Ein wichtiger Aspekt dabei ist die Ausbildung von **AGILECOACHes**. Ein **AGILECOACH**-Training umfasst fünf Module. Darin enthalten sind Trainingstage für die sogenannten Hardskills und für die Softskills. Über 200 **AGILECOACHes** durften wir bereits ausbilden. Dabei entstanden so viele wertvolle Trainingsinhalte, dass wir das Bedürfnis hatten, sie in einem Buch strukturiert aufzubereiten. Aber es sollte ein „anderes“ Buch werden. Wir wollten sicher sein, dass es echten Nutzen bringt und wirklich gelesen wird. Keine Literatur Sammlung, kein zusammengetragenes Theoriewissen. Es sollte

aus der Praxis für die Praxis entstehen. Nicht von professionellen Autoren, sondern zu 100% von Praktikern. So ein Buch, mit diesem hohen Anspruch ist kein leichtes Projekt. Wir hatten die Idee, dass die Entwicklung des Buches auch agil erfolgen könnte. D. h. wir erarbeiteten eine Gesamtgliederung, schrieben das erste Kapitel und begeisterten unsere internen AGILE-Transition-Coaches, unsere **AGILECOACH** Trainer sowie einige der ausgebildeten **AGILECOACH**es weitere Erfahrungsberichte in Sprints nacheinander entstehen zu lassen. Somit gibt es einen gesetzten Rahmen, die Inhalte entstehen iterativ im „Buchentwicklungsprozess“.

I.1 Was ist ein **AGILECOACH**?

In erster Linie hat ein **AGILECOACH** echten Spaß daran, andere Menschen größer zu machen. Ein exzellenter Softskill-Trainer aus der AS&P-**AGILECOACH** -Zertifizierung sagte einmal, er sei „allparteilich“ – „neutral“ fand er zu passiv.

Um andere größer zu machen, muss der **AGILECOACH** nicht unbedingt älter sein – aber es schadet auch nicht. Warum? Weil er von Führungskräften akzeptiert werden muss, um ihnen auf Augenhöhe Feedback darüber zu geben, was eine Führungskraft ausmacht und womit sie sich identifiziert: ihre Führung. Wer selbst schon in der Rolle des Managements war, verschafft sich leichter Gehör. Auch junge Menschen können diese Akzeptanz bekommen, indem sie wirklich aufmerksam zuhören und die richtigen Fragen stellen. Sie kennen das sicher: Wenn Sie wie von selbst auf die richtige Antwort kamen, dann hatte diese Erkenntnis einen hohen Wert. Ein guter **AGILECOACH** bringt Sie dahin. Er gibt Hilfe zur Selbsthilfe. Gäbe er stattdessen alles Wissen aktiv und direkt weiter, wäre das kein Coaching, sondern Beratung.

Ein guter **AGILECOACH** ist nicht der Beschützer des Teams: Das Product Owner Team oder das Management würden ihn als Hindernis ansehen, dass unbedingt überwunden werden muss. Er ist aber auch nicht der verlängerte Arm des Managements, das dem Team das Sprinten (oder Fürchten) beibringt. Nein, er ist „allparteilich“.

Ein **AGILECOACH** kann AGILE und er kann COACHING. Er beherrscht die Methode AGILE in allen Lagen: bei XXL-Teams, globalen Teams, sehr kleinen Teams und AGILE in der Führung. Was das COACHING betrifft, hat er bei jeder Retro die momentan passende Methode parat, um dem Team mehr Vertrauen in sich selbst zu geben. Dabei fordern ihm vor allem Konfliktsituationen viel ab, dann ist er besonders gefragt.

Ein **AGILECOACH** lässt sich auch nicht miss-

brauchen: „Sprich du mit dem Boss, auf dich hört er“, oder umgekehrt vom Chef zum Team: „Machen Sie denen mal Beine!“. Beides wäre fatal. Stattdessen bringt er beide Parteien dazu, Konflikte immer besser und alleine zu bewältigen – auch wenn er auf diese Weise irgendwann überflüssig würde. Er wird es aber nicht: auch die erfahrensten agilen Teams brauchen einen **AGILECOACH** – wenn auch mit geringerer Intensität.

I.2 Warum braucht man einen **AGILECOACH**?

Sehr viele Lottogewinner haben ihr Geld nach kurzer Zeit wieder verloren. Die meisten Fitnessclub-Anmeldungen kommen nach Neujahr, in der Zeit der guten Vorsätze – aber in vielen Fitnessclubs sind mehr als 60% der Mitglieder statistisch passiv. D.h. sie zahlen kommen aber selten oder nie.

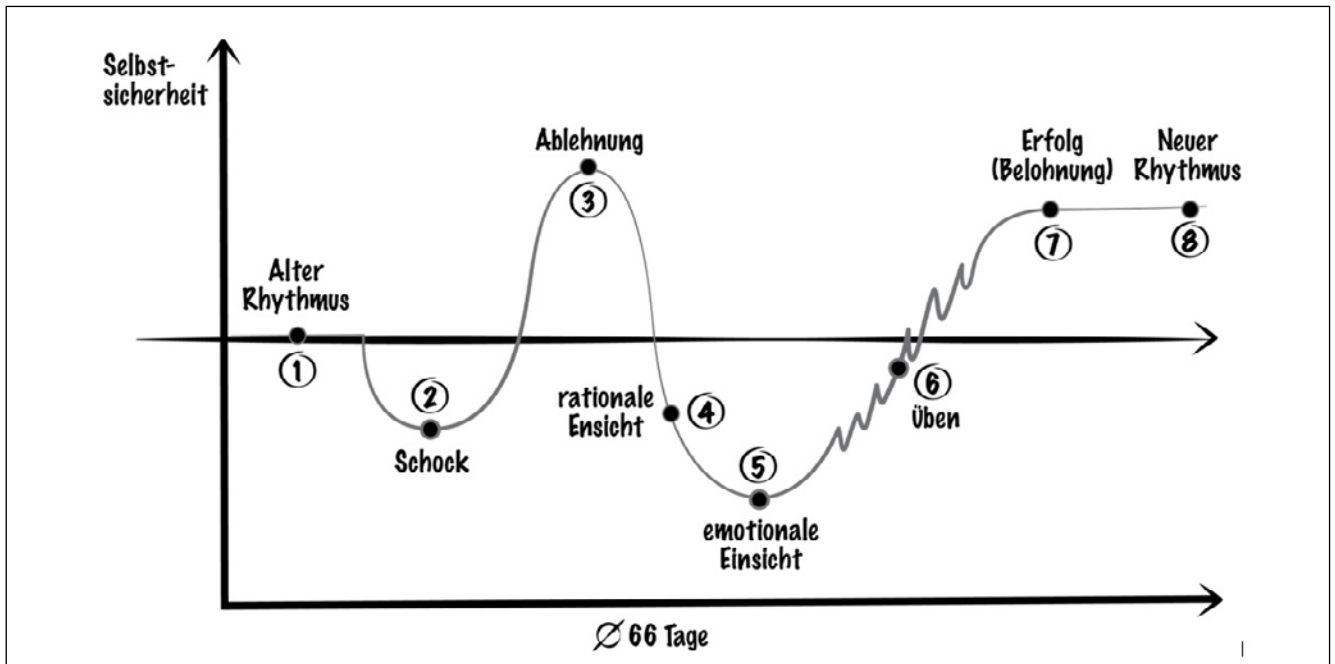
Veränderung von Gewohnheiten ist das Schwerste was wir Menschen schaffen können – doch zugleich ist es das Entscheidende um nachhaltigen Erfolg zu erreichen.

Aristoteles: „Wir sind das was wir wiederholt tun“.

Sich von AGILE begeistern zu lassen geht schnell. Zu erkennen, dass sich die Führung ändern muss, damit die Team-Mitglieder besser performen, liegt auch schnell auf der Hand. Führungsgewohnheiten hingegen dauerhaft zu verändern ist sehr schwer. Nichts überzeugt mehr als der erfahrene Erfolg. Echte Überzeugung kommt durch positive Erfahrungen. Diese erzeugen gute Gefühle – und davon will man mehr. Gute Gefühle verankern sich mit dem erlebten Inhalt. Sie erzeugen gute Stimmungen und diese stecken Andere an und werden von ihnen zurück auf den Sender reflektiert. Das bringt Energie. Eine Spirale die nach oben geht. Aber es brauchte den ersten Impuls und jemanden, der diesen Prozess initiiert und begleitet und dann hilft, wenn es nicht gleich beim ersten Mal funktioniert.

Nachhaltiger Erfolg braucht Gewohnheitsänderung.

Menschen brauchen statistisch zwischen 30 und 250 Tagen, im Durchschnitt mindestens 66 Tage bis sich eine Gewohnheitsänderung wirklich nachhaltig einstellt. Das bisherige Verhaltensmuster zu ändern und es zuverlässig in einen neuen Rhythmus zu überführen, das braucht Begleitung. Dieser Begleiter ist der **AGILECOACH**.



Die acht Phasen der persönlichen Transformation.

I.3 Was macht ein AGILECOACH (hard-skills)?

Einfach zusammengefasst: Der **AGILECOACH** kann 1. AGILE und 2. Coachen: dabei ist AGILE die „Hardware“, Coachen die „Software“. In der Hardware bringt er den Teams bei, in welchen Ritualen AGILE funktioniert und in der „Software“ begleitet er die Menschen auf ihrer Reise ihrer persönlichen Verhaltensänderung. Welche Verhaltensänderung? Im Management: die Veränderung hin zu guter Führung:

1. Klare Ziele
2. Freiraum und
3. Feedback.

Im Team: die Veränderung von der Arbeitsgruppe hin zum echten Team. Die Fähigkeit zur Selbstorganisation und dem Aufbau von Selbstverantwortung. Eine irreführende Bezeichnung für den **AGILECOACH** ist aus meiner Sicht der Name „ScrumMaster“. Woran denken Sie, wenn Sie Master hören? Genau das sollte gerade nicht seine Rolle sein. Ein **AGILECOACH** ist zu 100 % neutral. Der **AGILECOACH** ist der „Pfeil“ auf dem Bild: Mensch – größer – machen. Seine Aufgabe ist die „Menschenentwicklung“.

Der Initial-Workshop – für AGILE begeistern
AGILE im Unternehmen einzuführen, ist ein entscheidender Schritt der gut überlegt ablaufen sollte. Gelingt die Einführung, so können extreme Erfolge erreicht werden – gelingt er nicht, wird es schwer das Thema zu korrigieren und später noch einmal zu probieren. Man hat nur einen Schuss frei.

Die Chance, durch AGILE nicht nur mehr Effizienz (Produktivität) und mehr Effektivität (Output), sondern darüber hinaus auch noch mehr Arbeitszufriedenheit und Spaß an Leistung zu erreichen, erkennen fast alle Unternehmen als wertvolles Ziel. Ein solches Ergebnis erfordert eine langfristige Investition in einen Change-Prozess, der in seiner Dramaturgie gut durchdacht sein sollte. Dafür muss zuerst das Management von der Methode überzeugt sein. Auch davon, dass der Erfolg nur dann sichergestellt ist, wenn die Entscheidung für AGILE auf der Teamebene freiwillig getroffen werden darf. Um das zu erreichen, gehen wir zunächst einen ersten Schritt: Es ist ein einziger Tag, der niemals „Kick-off“ heißen darf.

AGILE gelingt nur freiwillig

Wir nennen ihn „Initial-Workshop“. Bereits der Einladungstext muss deutlich machen: „es ist freiwillig – ihr dürft am Ende dieses Tages wirklich Nein sagen!“. Eingeladen werden mehr als sechs bis acht Teams mit der Information: hier wird über AGILE informiert – die Einführung beginnt aber mit maximal fünf Teams. D.h., man muss sich als Team bewerben, ob man an einer Piloteinführung beteiligt sein möchte, oder nicht. Im Initial-Workshop hat ein **AGILECOACH** die Herausforderung 50-80 Menschen i.d.R. bei stark unterschiedlichem Wissensstand abzuholen und für AGILE zu begeistern. Wie macht er das?

Die agile Simulation – AGILE im Zeitraffer.

Wir haben dafür eine dreiteilige Workshop-Dramaturgie entwickelt:

1. Vortrag an einem Wall-Paper ohne Powerpoint
2. Simulation
3. Heißer Stuhl.

Im ersten Teil erklären wir die Methodik im Dialog mit den Teilnehmern. Es beginnt mit einem großen, leeren Papier an einer Wand. Gemeinsam mit den Teilnehmern wird die Methodik Stück für Stück entwickelt. In der sogenannten Simulation haben wir eine spielerische Form entwickelt, in der ein 2-Wochen Sprint in zwei Minuten mit allen relevanten Ritualen abläuft. Hier erfahren Menschen körperlich, was passieren kann, wenn man sich in einen Arbeitsrhythmus begibt. Sie übertreffen regelmäßig ihre, zuvor selbst eingeschätzte Leistung um das zehnbiszwanzigfache. Das ist sehr beeindruckend.

Im dritten Teil, dem sog. „Heißen Stuhl“ wird das zuvor Gelernte reflektiert und auf die eigene aktuelle Arbeitsumgebung übertragen. Dabei können sich Teammitglieder schon immer stärker selbst offene Fragen beantworten. Danach kommt der Höhepunkt: Das Management stellt die Frage: „wollt Ihr, oder nicht? Es ist freiwillig!“ Menschen auf die Reise der Agilen Transition zu begleiten, macht nur Sinn, wenn sie sich dafür committet haben.

Die Setup-Phase – wer ist in welcher Rolle?

Wenn sich Teams entschlossen haben, mit AGILE zu starten, muss sich der AGILECOACH zunächst im Projekt orientieren. Am besten findet er in ein- bis zweistündigen Interviews pro Teammitglied heraus, in welcher Phase das Projekt steht und wie viele Teammitglieder mit welcher Intensität (Kapazität) am Projekt beteiligt sind. Sein Ziel: die Festlegung des Teamschnitts. D.h., wer ist im POT (Product-Owner-Team)? Muss das Team ab einer Größe von 10-12 in Teilteams unterteilt werden? Wie müssen die Rituale zeitlich gestaffelt werden? An welchen Tagen machen wir die Sprintübergänge? Zu welchen Uhrzeiten das Daily? In einem Team-Workshop stellt er sein Konzept dem POT und dem Team vor und diskutiert es, bzw. passt es gemeinsam an.

Klare Ziele – das gilt auch für das Projektziel. Außerdem nutzt er den Workshop um die Klarheit des Gesamtprojektes zu präzisieren. Dabei will er wissen, wie klar es dem POT und jedem einzelnen Teammitglied ist, welches Ergebnis in dem Projekt erreicht werden soll, welche messbare Lieferung erwartet wird. Hierbei hilft die Übung: „Bitte formulieren Sie das Projektergebnis in möglichst wenigen Worten so überzeugend, dass sich ein Ideal-Bewerber entschließt,

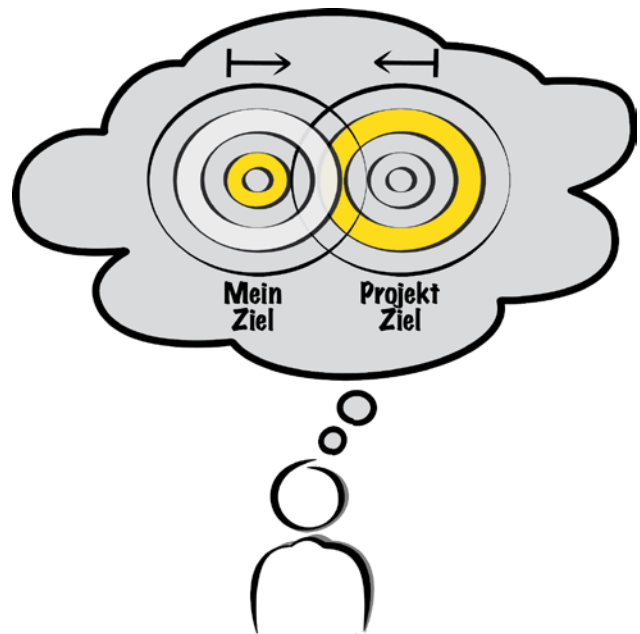
bei Ihnen, anstatt beim besten Wettbewerber anzufangen“.

Das Ziel präzise auf den Punkt bringen.

Während dieser Formulierungsübung muss der AGILECOACH i.d.R. immer wieder korrigieren, um Aktivität (als Mittel zum Zweck) zu trennen von echtem Ergebnis (messbar, greifbar, lieferbar). Die Kunst besteht darin, das Ziel auf wenige Worte zu präzisieren. Um es prägnant zu machen hilft der Elevator-Pitch: „Geben Sie dem Vorstand, den Sie zufällig im Aufzug treffen, auf die Frage: Was ist Ihr Projektziel? zwischen dem 1. und 5. Stockwerk ihre Antwort!“. Im zweiten Schritt werden Meilensteine gesucht. An welchen Zwischenergebnissen kann man möglichst sicher testen, ob das „End“-Ziel erreicht wird?

Die Projektvision und die EIGENEN Projektziele.

Dann die Etappenplanung: „Was ist das Ergebnis der nächsten drei Monate – der ersten Etappe?“. Eine weitere Frage an jeden einzelnen ist: „Was hast DU davon? Was ist DEIN persönlicher Nutzen an dem Ergebnis? Wie bringt DICH das Ergebnis in deinem Job weiter oder DEINEM persönlichen Ziel näher? Warum solltest DU dich dafür besonders einsetzen?“. Diese Fragen sind in der Industrie häufig nicht geklärt oder nie gestellt worden. Diese Übung erzeugt zuerst Grübeln, dann Konzentration und danach Klarheit über die Verbindung der persönlichen Ziele mit dem Projektziel.



MEIN Ziel = PROJEKT-Ziel?

Der „Sprint 0“ – Schritt für Schritt

Im sogenannten „Sprint 0“, der nur eine Woche dauert, führt der **AGILECOACH** das POT an die Erarbeitung der Etappenplanung und des Backlogs für den Sprint 1 heran. Parallel übt er mit dem Team in der ersten Woche die Planung der laufenden Aktivitäten am AGILE-Board und die Durchführung von ersten Dailies.

Das erste Konklave – Einigkeit im POT

Der Name „Konklave“ soll ausdrücken: das POT zieht sich zur Beratung zurück und tritt danach geschlossen an die Öffentlichkeit (das Team). Das Konklave (grammatikalisch korrekt ist „das“ nicht „die“) ist ein „Vor“-Sprintplanungstermin (engl. auch pre-planning), in dem sich die Vertreter von M (Markt), T (Technik) und P (Projektleitung) einig werden, was sie sich in zwei Wochen als Ergebnis vom Team wünschen. Das Ergebnis ist ein Backlog.

Das erste Backlog – klare Ziele vom POT

Ziel ist es, max. ca. 15 Ergebnisse, präzise in ca. drei Worten formuliert, mit möglichst ähnlichem Arbeitsaufwand auf grünen Stickies zu beschreiben und in der Reihenfolge der Prioritäten anzuheften. Zu jedem grünen Sticky wird ein blaues Sticky mit der DoD, der Definition of Done beschrieben. Die DoD-Spalte des AGILE-Boards enthält die Abnahmekriterien für die Backlog-Items. Die goldene Regel: kein grünes Sticky ohne ein blaues Sticky. Wichtig ist der mentale Standpunkt, aus dem heraus das POT ein Backlog-Item formuliert. Ein POT-Mitglied eines Teams für die Karosserie eines Automobils hat einmal gesagt: „Am besten gelingt mir

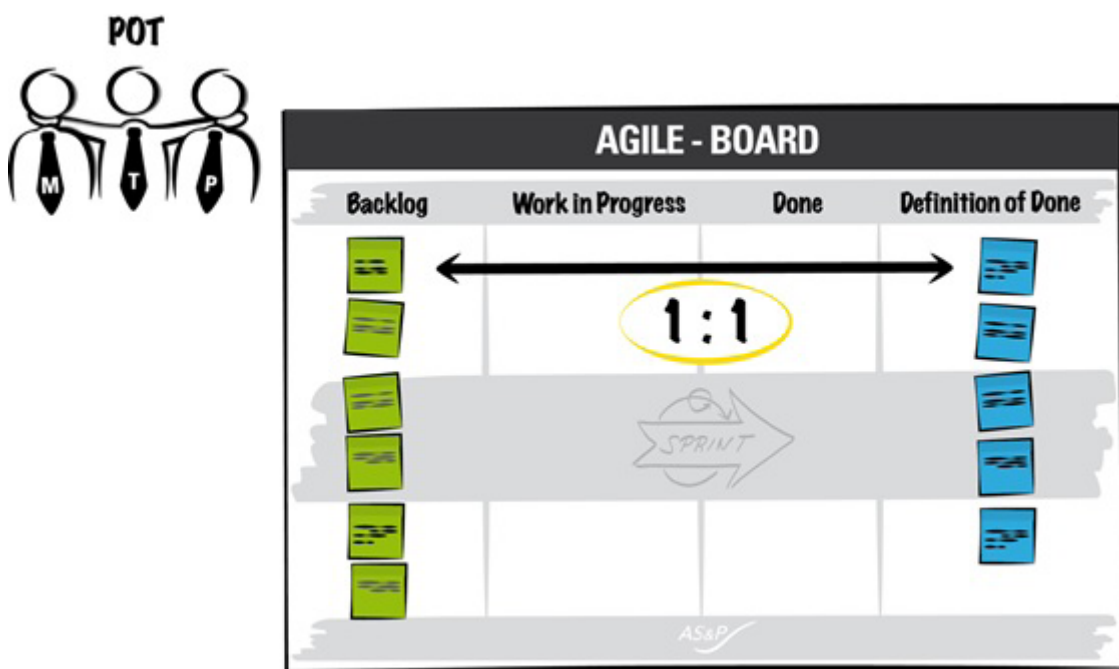
die Formulierungsübung, wenn ich mir einen Zeitsprung vorstelle: ich bin schon am Ende des Sprints und nehme die bereits erarbeiteten Ergebnisse in Empfang“.

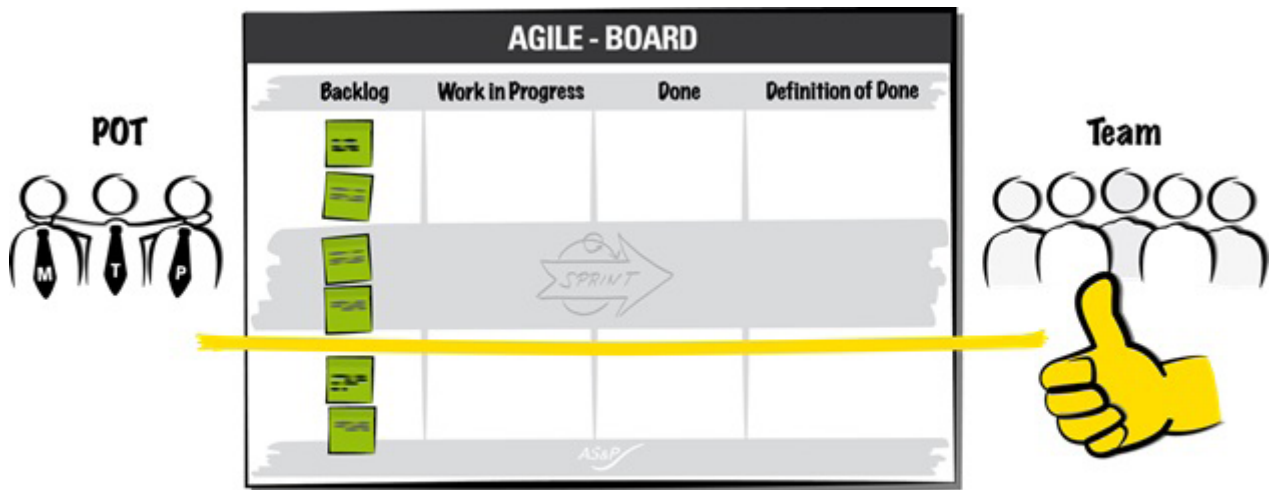
Eine überzeugende Vermittlung von Zielen gelingt dann, wenn man den Sinn erklären kann. „Für WEN ist dieses Ergebnis, und WARUM ist es so wichtig?“. Hier kann ein **AGILECOACH** am besten helfen, wenn er die Arbeitsinhalte auch fachlich versteht und Unterstützung geben kann. Gleichzeitig muss er dann höllisch aufpassen, dass er in seiner neutralen Rolle bleibt und die Ergebnisse in der Verantwortung des POT bleiben. Gut ist auch, wenn er sich ein abstraktes Beispiel als Muster für die Übung überlegt und es daran erklärt.

Die erste Sprintplanung – POT und Team im Commitment.

Das Konklave erfolgte im POT ohne Team. Die Sprintplanung ist ein gemeinsames Event von POT und Team. Jetzt ist der **AGILECOACH** am stärksten gefragt! Es geht um den sensiblen Aufbau von Commitment zu Zielen, die vom POT erarbeitet wurden und nun auf alle Teammitglieder zu übertragen sind. Und zwar so, dass Sie mit Inbrunst und voller Motivation an deren Umsetzung arbeiten. Wie kann man das erreichen? Was braucht ein Mensch um sich maximal mit den Zielen von anderen Personen zu identifizieren und diese möglichst noch zu übertreffen? Es ist schon mit selbst gesteckten

Kein grünes Sticky ohne ein blaues Sticky.





Die gelbe Linie – in der Verantwortung des Teams.

Die ‚gelbe‘ Linie – in der Verantwortung des Teams.

Zielen schwer. Die volle Identifikation wird sich erst dann einstellen, wenn man die Ziele zu eigenen Zielen verändern darf. Eine Ergänzung, die Veränderung einer Priorität, eine Formulierung weiter präzisieren oder eine Terminverschiebung auf dem Etappenboard. Passiert das nicht, wird sich das Commitment nicht bilden. Ein unverändertes „Werk“ von Backlog-items, angewiesen vom POT sollte den **AGILECOACH** misstrauisch machen. Er kann dann die Fragen stellen: „Könnt ihr im Team die Ziele in eigenen Worten beschreiben?“, „Könnt ihr Beispiele dafür nennen, wie ihr die Ziele verstanden habt und wie ihr sie umsetzen wollt?“. Der **AGILECOACH** muss in dieser Situation das Team aktivieren. Wenn es jetzt zu passiv bleibt, wird das Sprintergebnis kein motivierender Erfolg.

Die „gelbe Linie“ – der Höhepunkt eines jeden Sprints

Der Höhepunkt eines jeden Sprints ist die Frage nach der „gelben Linie“. Der Begriff „gelbe Linie“, hat sich etabliert, weil wir zur besseren Sichtbarkeit einen gelben Leuchtstift verwendet haben. Die Linie kennzeichnet den Workload, den sich das Team für den Sprint zutraut. Die zu beantwortende Frage ist: „Schafft das Team die Wunschliste des POT innerhalb des timeboxing’s im 2-Wochen Sprint?“. Dazu muss es die Kapazitätssituation klären. Zunächst stellt sich die Frage nach Urlaubs- oder Feiertagen, dann die Abschätzung der verfügbaren Kapazität für das Projekt. Hierfür sollte ein Kalender im Teamraum an der Wand hängen, an der jeder eintragen kann, an welchen Tagen wer, zu welcher Kapazität verfügbar ist. Dann nähern wir uns dem

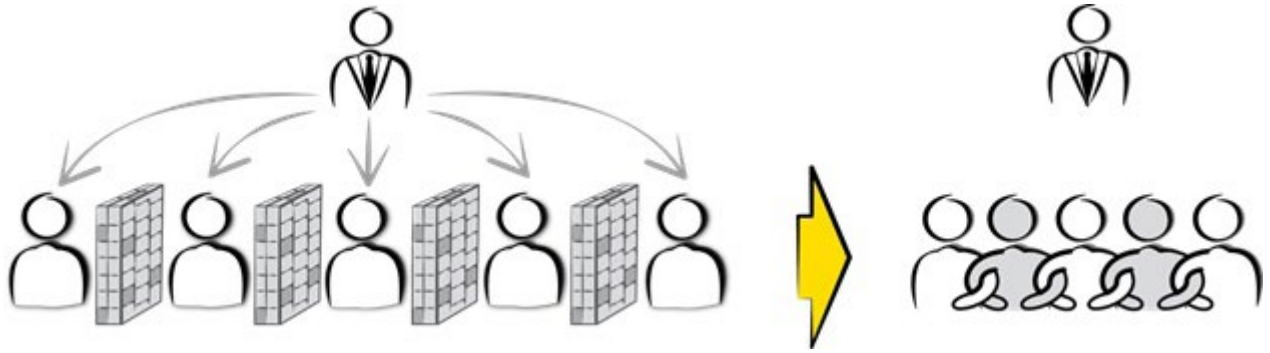
Höhepunkt: die Einschätzung des Teams für den Aufwand der grünen Stickies. Insbesondere bei den erstens Sprints sollte der **AGILECOACH** darauf achten, dass hier nicht zu wissenschaftlich vorgegangen wird. Es braucht keine Berechnung, keine auf Stunden genaue Kalkulation der Arbeitsschritte!

Den Workload eines Sprints bestimmen

Der **AGILECOACH** muss dem Team die Angst nehmen, dass es unangenehm werden könnte wenn ihre Abschätzung nicht gehalten werden kann. Wichtig ist jedoch, dass Missverständnisse über die Aufgabeninhalte erkannt werden. Um das zu erkennen, hat sich das „Planning-Poker Spiel“ bewährt. Ein Kartenspiel, bei dem einzelne Karten durch Symbole die Größe von Arbeitsinhalte veranschaulichen. Einfacher noch ist die Zuordnung von Konfektionsgrößen wie S, M, L, XXL. Der Begriff Poker, kommt daher, dass die Teammitglieder verdeckt, ohne sich gegenseitig zu beeinflussen, zu dem Text eines grünen Sticky zeitgleich Einschätzungen abgeben. Wenn beim „Aufdecken“ große Unterschiede sichtbar werden, lohnt es sich den Aufgabeninhalt zu präzisieren.

Der sensible Aufbau von Commitment im Team

Die Verfügbarkeit ist geklärt, Missverständnisse über die zu erzielenden Ergebnisse sind ausgeräumt. Die entscheidende Frage ist nun: „Was traut ihr euch als Team zu?“. Die mentale Geisteshaltung des POT sollte sein: „Wir haben eine Wunschliste erstellt, die wir mit euch austauschen wollen!“. Das Team, als anonyme Ein-



Keine direkte Anweisung an einzelnen Teammitglieder.

heit, soll diese Wunschliste auf Machbarkeit in der gesetzten timebox eines 2-Wochensprints prüfen. Es ist jetzt ganz wichtig, dass der **AGILECOACH** auf die Zwischentöne hört. Eine fundamentale Veränderung im Führungsprozess soll jetzt stattfinden: Keine direkte Zuweisung von Aufgaben durch den Projektleiter an einzelne Teammitglieder! Die einzelnen Teammitglieder sind nicht im Direktzugriff eines Projektleiters! **Das POT richtet die Wünsche nicht an einzelne Personen**

Der unsichtbare Beziehungsstrang zwischen einem Projektleiter und einem Teammitglied wird bewusst reduziert zugunsten des Aufbaus der Beziehungsfelder von Teammitglied zu Teammitglied. Das erfordert eine beachtliche Verhaltensänderung eines Projektleiters im Vergleich zur gewohnten Projekthierarchie. Ein klassischer Projektleiter fühlt sich dann wohl, wenn er das: „wer macht was bis wann?“ definiert hat. Jetzt soll er es als „Wünsche an eine anonyme Gruppe“ äußern. Das könnte bei ihm Ohnmachtsgefühle auslösen. Was in diesen Augenblicken passiert, hat den größten Einfluss auf das Sprintergebnis. Es lohnt sich, als **AGILECOACH** mit höchster Aufmerksamkeit und sensiblem Gehör für die Zwischentöne auf jede Kleinigkeit zu achten. Es ist die unsichtbare Verwandlung von Absichten des POT zu Absichten des Teams. Ein **AGILECOACH** muss die Sensibilität entwickeln, die Höhe des unsichtbaren Aufbaus von Commitment im Team zu spüren und einschätzen zu können. Gleichzeitig muss er auf die Stimmung des POT achten. Hat das POT das Gefühl, dass der Übergang funktioniert hat? Werden sie loslassen können?

Kein Sprint-Start ohne thumbs-up-Ritual

Wie kann man Gefühle sichtbar machen? Ganz einfach, in dem man danach fragt! Die erste Sichtbarmachung erfolgt durch das Ziehen der

gelben Linie unter die nach Prioritäten geordneten Backlog Items. Der Workload oberhalb der gelben Linie wird vom Team committed. Es ist eine Team-Entscheidung. D. h. alle im Team sind sich einig, dass sie den Workload oberhalb der gelben Linie innerhalb des nächsten Sprints schaffen wollen. Wollen heißt nicht, dass sie es garantieren. Wollen, heißt: „Das nehmen wir uns vor!“. Der Unterschied ist: wir müssen uns nicht auf den kleinsten gemeinsamen Nenner reduzieren, auch nicht auf den größten. Sondern, wir nehmen uns ein Ziel vor, bei dessen Erreichung wir ein gutes Gefühl haben. Natürlich hängt das von der aktuellen Stimmung ab und ist nicht bei jedem Teammitglied gleich. Dafür das Thumbs up Ritual: der **AGILECOACH** bittet jedes einzelne Teammitglied um ein Handzeichen. Daumen nach unten heißt: „Ich bin dagegen!“, es ist zu viel oder zu wenig. Daumen nach oben heißt: „Ich bin dafür!“. Daumen waagrecht heißt: „Ich habe noch Fragen, es gibt Klärungsbedarf“. Bei dieser Übung schaut sich jedes Teammitglied in die Augen. Die Übung gilt genauso für das POT: sind alle Daumen oben, committen sie sich dazu, nur dann Sprintziel-Korrekturen einzubringen, wenn es unbedingt nötig ist. Ansonsten verabschiedet der **AGILECOACH** das POT mit den Worten „Und Tschüss wir sehen uns in zwei Wochen!“.

Die Taskplanung – die Fähigkeit zur Selbstorganisation

Nachdem das POT den Raum verlassen hat, bleibt der **AGILECOACH** mit dem Team, um die Taskplanung zu erstellen. Am selben **AGILEBOARD**, an dem die grünen und die blauen Stickies kleben, werden nun im Durchschnitt drei Aufgaben (blauer Sticky) auf gelbe Stickies geschrieben. Der **AGILECOACH** bittet die Teammitglieder, sich nun ohne POT darüber Gedanken zu machen, WIE sie die Ergebnisse, die sie

committed haben, innerhalb der nächsten zwei Wochen realisieren wollen. Hier wird festgelegt WER WAS bis WANN macht. Das WER wird namentlich per Kürzel auf dem gelben Sticky sichtbar gemacht. Entscheidender Unterschied: das macht das Team unter sich aus! Das WAS ist in der Verantwortung des POT – das WIE in der Verantwortung des Teams. Der Taskteil (gelbe Stickies) ist die „Tabuzone“ für das POT.

Das Daily-stand up Meeting – eine closed shop Veranstaltung im Team

Was ist die strengste Jury für ein Teammitglied im gesamten Unternehmen? Wer kann am besten beurteilen ob das, was ich geleistet habe, wirklich Wert hat oder nicht? In vielen Unternehmen ist es nicht der Vorgesetzte, sondern die Peergroup – meine Teammitglieder. Wenn das bei Ihnen nicht der Fall ist, ist ihr Unternehmen noch weiter weg von Teamarbeit als der Durchschnitt. Dann werden dort Arbeitspakete über Abteilungsleiter an anonyme Kapazitätsgruppen vergeben, abgearbeitet und über den Abteilungsleiter an das Projekt geliefert – auch das gibt es noch. Die meisten Unternehmen bilden für ihre Projekte Teams mit fest benannten Personen, die sich regelmäßig über Projektergebnisse austauschen. Doch es gibt einen Unterschied zwischen einem Team und einer Arbeitsgruppe: es ist die Qualität der Zusammenarbeit!

Sind Sie noch eine Arbeitsgruppe oder schon ein Team?

Woran erkennt man den Unterschied? Er ist unsichtbar – es ist das Vertrauen unter den Teammitgliedern. Aber genau das ist es, was der AGILECOACH aufbauen will!

Ein AGILE Team trifft sich einmal täglich, um in 15 Minuten ihre Ergebnisse auszutauschen. Für dieses Event vereinbart der AGILECOACH mit dem Team eine feste Uhrzeit und einen festen Ort, nämlich dort, wo das AGILE-Board an der Wand hängt. Warum ist es so wichtig die Zeit zu begrenzen? Der AGILECOACH hat das Ziel, dass dieses Daily wirklich jeden Tag stattfindet. Und zwar so, dass sich alle Teammitglieder auf dieses Event freuen. Dazu muss es:

1. wenig Zeit erfordern,
2. für jeden echten Nutzen bringen und
3. die Chance auf gute Gefühle ermöglichen.

Der Austausch im Daily soll sich auf das allerwichtigste reduzieren. Die immer wiederkehrenden Fragen sind:

- Was hatte ich mir vorgenommen?
- Was habe ich geschafft?
- Bei was brauche ich die Hilfe des Teams?

Die dritte Frage ist die schwerste. Diese Frage kommt selten in den allerersten Sprints. Sie braucht genau das worauf es ankommt: Vertrauen im Team.

„Ich brauche Hilfe“ – diese Äußerung braucht Vertrauen.

Wenn Menschen sich nicht nur austauschen, sondern zu der ohnehin vereinbarten Arbeitslast die Aufgaben anderer übernehmen, um diesen zu helfen dann sind sie als AGILECOACH am Ziel. Dann hat sich zwischen den Teammitgliedern eine Verbindung aufgebaut, die belastbar ist. Es gibt Teams, bei denen Tränen geflossen sind, als sie aus betrieblichen Gründen auseinandergerissen wurden. Menschen, die sich nach Jahren wieder treffen und sich in die Arme fallen, weil sie sich an das gemeinsame Projekt erinnern. Viele Menschen nennen die Intensität der Teamarbeit in einem besonderen Projekt als den Höhepunkt ihrer Karriere oder eines bestimmten beruflichen Abschnittes. Echte Teamarbeit kann Menschen so zusammenschweißen, dass sie Dinge schaffen, an die sie vorher selbst nicht geglaubt haben. In der Bedürfnispyramide von Maslow kommt die Bedeutung von Sozialkontakten auf der dritten Ebene nach Essen und Trinken und dem Bedürfnis nach existenzieller Sicherheit. Psychologisch gesehen formt sich ein Team zu einer Einheit mit inem virtuellen Gruppengehirn.

Die Sprint-DEMO: wertschätzende Prüfung der Ergebnisse

Das Sprintende ist der kleine SOP (Start of Production im Automotive-Slang). Der Termin auf den alle hin fiebern. In der DEMO (Demonstration) trifft sich das Team mit dem POT nach zwei Wochen zum ersten Mal. Das POT hört sich erwartungsvoll an, was das Team von den vereinbarten Sprintergebnissen geschafft hat. Natürlicherweise nimmt das, was nicht oder nicht vollständig geschafft wurde, den meisten Raum ein. Für den AGILECOACH ist es wichtig zu erkennen, ob die Ursache dafür darin liegt, dass die gesetzten Ziele nicht richtig verstanden und damit nicht ausreichend vermittelt wurden. Oft hilft es, in der nächsten Sprintplanung anzuregen, dass die Teammitglieder den Text der grünen Stickies (Backlog Items) in ihren eigenen Worten wiedergeben. So können Missverständnisse früh genug aufgedeckt werden.

Als AGILECOACH sollten Sie die POT-Mitglieder briefen, dass sie nicht vergessen sich für die erreichten Ergebnisse zu bedanken und das zum Ausdruck zu bringen, was ihnen besonders gut

gefallen hat. Der häufigste Fehler eines POT ist, sich auf das zu konzentrieren, was noch nicht fertig ist oder nicht perfekt geworden ist. Versuchen Sie als **AGILECOACH** zu einem ausgewogenen Verhältnis zu kommen.

Die RETRO – schnelle Lernzyklen

Direkt im Anschluss an die DEMO erfolgt die RETRO (Retrospektive). Die RETRO ist zweigeteilt. Teil eins ist das Team, Teil zwei ist der Prozess. In Teil eins kann die kurz davor erlebte Situation in der DEMO sehr gut verwendet werden, um sich als POT und als Team bewusst zu werden wie man miteinander umgeht. Der **AGILECOACH** kann dabei seine Eindrücke als erstes einbringen, um über ein Beispiel den Weg auf die Metaebene voranzugehen. Eine beliebte Übung ist das Schreiben von Dankeskarten auf denen jeder formuliert, für was er sich bei einem anderen Teammitglied bedanken möchte, was ihm im letzten Sprint aufgefallen ist. Sich so persönlich zu begegnen, ist für viele anfänglich ungewohnt.

Authentische Anerkennung – pure Energiequelle.

Anerkennung zu geben, Wertschätzung zu vermitteln und dies authentisch, ohne die aufgesetzte Absicht noch mehr Leistung herauszukitzeln, ist eine Fähigkeit die gelernt sein will. In der RETRO kann der **AGILECOACH** den POT-Mitgliedern spiegeln, wie die Reaktion des Teams auf ihn gewirkt hat. Bewusst machen, welche Worte welche Wirkung im Team hatten, kann tolle Aha-Effekte bei POT-Mitgliedern bewirken. Als **AGILECOACH** hilft es Ihnen, wenn Sie sich vorstellen, dass Sie einen virtuellen Kreis um die Gemeinschaft aus POT und den Teammitgliedern ziehen und es als ein System begreifen. Wenn Sie dann an einer Stelle des Systems Veränderungen herbeiführen, wie z. B. die Steigerung der Fähigkeit des POT Anerkennung zu geben, dann verändert sich das Gesamtsystem. Ebenso umgekehrt: wenn das Team plötzlich lernt, sich für Feedback zu bedanken, kann es die Motivation des POT, Wertschätzung zu geben, motivieren. Für Sie als **AGILECOACH** kann es erfüllend sein, diese positiven Veränderungen zu bemerken und vor allem initiiert zu haben. Da die Veränderungen meist in kleinen Schritten erfolgt, wird sie oft den Beteiligten nicht so bewusst. Als **AGILECOACH** sollten Sie Ihre Bemerkungen über Fortschritte in der Kommunikation mitteilen und können so in kleinen Dosen Stimmungsimpulse setzen. Manche Coaches fassen ihre Retrospektiven an jedem Sprint-Ende in Worte und verteilen es an das Team.

In Teil zwei der RETRO findet alle zwei Wochen ein kleiner lessons learned Workshop statt. Nicht erst am Ende eines Projektes über zwei Jahre. Die letzten zwei Wochen sind noch gut in Erinnerung. Es braucht in der Regel einen kurzen Zeitraum an Konzentration um sich bewusst zu werden, was richtig gut funktioniert hat und was man noch ausbauen könnte. Insbesondere in den ersten RETRO's der ersten Sprints sprudeln die Teammitglieder und haben viele Beobachtungen, die sie mitteilen wollen. Als **AGILECOACH** sollten Sie stimulierende Fragen stellen, die überwiegend in die Richtung zielen: „Was sollten wir erreichen?“ anstatt „Was sollten wir vermeiden?“. Oft sind es inhaltlich die gleichen Themen. Aber der entscheidende Unterschied ist: Sie erzeugen positive Energie. Wenn bei wiederholten Sprint's die Themenausbeute langsam nachlässt, können Sie an die etwas anspruchsvolleren Fragen gehen: „Was können wir weglassen? Wie können wir schneller und direkter zum Ergebnis kommen? Welche Abläufe und Prozesse haben sich aus der Gewohnheit ergeben, könnten aber infrage gestellt werden?“

Nicht einverstanden?

Sehr gut.

Teilen Sie dem Team von hanser early-reading Ihre Meinung mit unter:

<https://hanser-earlyreading.de/>



Umfassend Wissenslücken schließen – das ist der Anspruch der Sonderausgabe des digital publishing report zu den Bereichen "Customer Relation Management" und der angeschlossenen "Marketing Automation" (das eine ist ja erst die Basis für das andere). Kompakt werden dabei alle relevanten Themenbereiche behandelt, von der strategischen Komponente des CRM über die richtige Planung und Implementierung bis hin zu möglichen Automatisierungsmöglichkeiten in der Kundenansprache.

Dabei widmen wir uns ganz pragmatisch dem Einsatz solcher Systeme, aber auch möglichen Fehlerquellen, aus denen sich lernen lässt. Das eine ist dabei ganz konkret die Basis zu mehr Umsatz, das andere vermeidet schlicht Umsatzverluste. Erstmals haben wir auch eine Anbieterübersicht zusammengestellt. Auch hier sind ganz konkrete Herausforderungen für Verlage die Ursache, nämlich die Frage "Welche Dienstleister gibt es, welche passen zu meinen Anforderungen?". Hier soll das Verzeichnis eine erste Anlaufstelle und Hilfestellung sein.

Das aktuelle Sonderheft
CRM & Marketing Automation
kostenlos downloaden:
<http://bit.ly/dpr-crm>





5 dos und don'ts bei corporate blogs

meike leopold

Corporate Blogs sind im deutschsprachigen Raum seit über zehn Jahren ein fester Bestandteil der digitalen Kommunikation vieler Unternehmen. Sie liefern spannende Inhalte, ermöglichen einen Blick hinter die Kulissen von Unternehmen und geben ihren Mitarbeitern eine Stimme. Early Adopter wie Daimler- oder Tchibo-Blog machen damals wie heute erfolgreich vor, wie es gelingt, dem Unternehmen ein Gesicht zu verleihen und auf diese Weise Sympathiepunkte in der Öffentlichkeit sowie bei Kunden oder Bewerbern zu sammeln. Eines funktioniert beim Bloggen erfahrungsgemäß nicht sehr gut: Schnellschüsse. Deshalb sollten sich Unternehmen vor dem Aufbau eines Corporate Blogs mit den wichtigsten Erfolgsrezepten

beim Bloggen befassen – aber auch mit den potenziellen Fettnäpfchen beim Blog-Management.

5 Dos: Das sollten Sie beim Bloggen auf jeden Fall beherzigen

1. Das Blog gut in den Kommunikationsmix integrieren

Ein Corporate Blog als nicht abgestimmtes „U-Boot-Projekt“ einer Abteilung? Diese Herangehensweise zahlt sich erfahrungsgemäß selten aus, denn dann fehlen langfristig die interne Sichtbarkeit, Akzeptanz und Unterstützung für das Medium. Blogs sollten daher nicht nur im Netz, sondern auch in den internen Strukturen und Prozessen eines Unternehmens sehr

gut verankert sein. Die zunehmende Bedeutung der „Customer Journey“ im Netz veranschaulicht diese Notwendigkeit. Nur durch eine orchestrierte Zusammenarbeit über Abteilungen und Kanäle hinweg kann dieser strategische Ansatz der Kundengewinnung gelingen. Das Corporate Blog wiederum kann in diesem Szenario einen wertvollen und messbaren Beitrag zum Erfolg liefern.

2. Multimedia aufs Blog bringen

Soziale Medien, bessere mobile Bandbreiten und ein generell verändertes Konsumverhalten verstärken die Nachfrage nach visuellen Elementen in der Unternehmenskommunikation – von Bildern über Infografiken bis hin zu Videos. Für Corporate Blogger bedeuten die gestiegenen Anforderungen einerseits mehr Aufwand. Sie erfordern möglicherweise auch eine Erweiterung der eigenen Kenntnisse. Andererseits ermöglicht das Einbinden multimedialer Elemente aber auch mehr Kreativität und Vielseitigkeit in der redaktionellen Arbeit. Und es erhöht die Chance auf mehr Sichtbarkeit für das Blog in den sozialen Medien. Vor allem aber kommen Bilder und Filme den Blogbesuchern und ihren individuellen Vorlieben entgegen.

3. Den Dialog pflegen

Der Dialog mit den Leserinnen und Lesern ist beim Bloggen das „Salz in der Suppe“. Zwar hat die Kommentarkultur auf Corporate Blogs nicht zuletzt durch die sozialen Medien an Bedeutung verloren. Dennoch gehört das Beobachten von Diskussionen und Trends im Netz sowie ein aktives Community Management zu den wichtigen Aufgaben von Blog-Verantwortlichen. Zum einen müssen sie Leserkommentare auf dem Blog auf Basis von Blogregeln moderieren und dafür sorgen, dass sie möglichst zügig beantwortet werden. Zum anderen sollten sie im Sinne einer guten Vernetzung die Chance nutzen, auch andere Blogs zu lesen, sich von den Inhalten inspirieren zu lassen und mit den Bloggern ins Gespräch zu kommen.

4. Erfolge messen

Jede Kommunikationsmaßnahme sollte nachweislich auf die Ziele eines Unternehmens einzahlen. Viele Visits und/oder eine hohe Verweildauer auf den Beiträgen eines Corporate Blog sind zwar erfreulich. Solche rein quantitativen Erhebungen sagen aber letztlich sehr wenig in Bezug auf das jeweilige Ziel aus, das mit dem Blog verfolgt werden soll. Mit einer durchdachten Erfolgsmessung lassen sich Ziele wie die Mitarbeitergewinnung oder auch

das Wecken von Interesse am Unternehmen herunterbrechen auf messbare Maßnahmen – beispielsweise das Ausfüllen von Kontaktformularen oder das Abspielen eines Films. Es ist daher ratsam, sich intensiv mit dem Thema Erfolgsmessung zu befassen, um den Nutzen des Blogs nachzuweisen.

5. Langfristig denken, offen für Neues sein

Corporate Blogs sind einerseits sehr dynamische Medien, andererseits aber auch eine sehr langfristig wirkende Kommunikationsmaßnahme. Um eine bestimmte Publikationsfrequenz über die Zeit zu halten, hat sich eine möglichst vorausschauende, aber dennoch flexible Redaktionsplanung bewährt. Wenn der Motor des Blogs ins Stottern kommt, liegt das häufig an einer fehlenden oder nicht mehr passenden Strategie. Der Grund kann aber auch personeller Natur sein. Es hat sich gezeigt, dass Blog-Verantwortliche häufig über viele Jahre dafür sorgen, dass ihr „Baby“ erfolgreich ist und bleibt. Dabei bewahren sie sich ihre Neugier und sorgen dafür, dass das Blog mit der Mode geht und damit für die Leserinnen und Leser attraktiv bleibt.

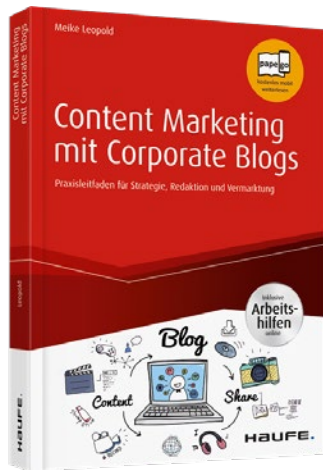
5 Don'ts: Fettnäpfchen, die Sie lieber meiden

1. Ohne Strategie starten

Ein Corporate Blog lässt sich technisch gesehen schnell aufbauen. Es gibt sehr komfortable Lösungen, die ein schönes Design gleich mitliefern. Das verleitet möglicherweise dazu, die Seite rasch einzurichten und live zu schalten. Doch vergessen Sie bitte nicht: Relevanz hat beim Bloggen oberste Priorität. Deshalb brauchen Sie für Ihr Corporate Blog zunächst eine fundierte **Kommunikationsstrategie, um inhaltlich langfristig erfolgreich zu sein**. Dafür müssen Sie sich in der Startphase die Frage stellen, welche Botschaften an welche Leserinnen und Leser vermittelt werden sollen. Das bedeutet nicht, dass Ihre Blog-Strategie dann für immer „in Stein gemeißelt“ ist. Sie sollte vielmehr regelmäßig – so wie die gesamte Kommunikationsstrategie – auf den Prüfstand gestellt werden.

2. Bleiwüsten produzieren

In der Anfangszeit des World Wide Web, vor dem Siegeszug der Suchmaschinen, bestanden Blogs vor allem aus Linkempfehlungen. Sie verfolgten den Zweck, andere Nutzer über interessante Seiten zu informieren. Mit der Zeit transportierten Blogs ihre Inhalte dann vor allem mittels Text. Doch das Nutzerverhalten



Mehr zum Thema Corporate Blogs erfahren Sie im Fachbuch „Content Marketing mit Corporate Blogs“, das im Frühjahr 2019 bei Haufe erschienen ist. ISBN: 978-3-648-12398-0 Umfang: 239 Seiten Preis: 39,95 Euro (inkl. MWSt.)

hat sich in den vergangenen Jahren spürbar verändert. Die Leser haben keine Lust, sich durch Bleiwüsten zu kämpfen. Gut strukturierte, leserfreundlich aufbereitete Blog-Artikel sind deshalb oberstes Gebot. Dazu kommt der Trend zu einem modularen Ansatz. Die Blog-Besucher wollen die Wahl haben, wie sie Inhalte konsumieren. Bilder, Videos, Infografiken oder auch Hörversionen der Blogbeiträge werden deshalb immer wichtiger.

3. Blog als Resterampe missbrauchen

„Das passt sonst nirgends hin, dann stellen wir es eben aufs Blog.“ Jubelmeldungen, Nabelschau-Geschichten, PR-Sprech. Das alles sind Zutaten, die einem Corporate Blog „das Genick brechen“ können. Denn wer will so etwas schon lesen? Deshalb ist es enorm wichtig, einen Blog-Verantwortlichen oder ein Blog-Team zu benennen. Deren Job besteht darin, Begehrlichkeiten dieser Art auf Basis der verabschiedeten Blog-Strategie abzuwehren und dauerhaft für relevante Inhalte zu sorgen. Diese Aufgabe ist nicht immer einfach. Sie erfordert Argumentationsstärke, Standhaftigkeit, aber auch Finger-spitzengefühl gegenüber anderen Stakeholdern im Unternehmen.

4. Bloggen ohne Vernetzung

Ein Corporate Blog ist kein Selbstzweck. Es steht nicht für sich allein. Ein Blog ohne Leser und Re-

sonanz wird auch keine interne Akzeptanz finden. Die wichtigste Frage lautet deshalb: Wie mache ich meine Zielgruppe(n) aufmerksam auf meine Inhalte? Dafür gibt es heute sehr viele Möglichkeiten und Taktiken – vom Anteausern und Bewerben in den Social Media über einen Blog-Newsletter oder die Zusammenarbeit mit einflussreichen Multiplikatoren bis hin zum Einbinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Content-Distribution. Angesichts der vielen, aber auch mit Aufwand verbundenen Optionen für die Vermarktung von Corporate Blogs ist diese Aufgabe heute ebenso zentral und strategisch wie das Erstellen von wirksamen Inhalten.

5. Aus SEO-Gründen bloggen

Blogposts mit Keywords spicken oder auf die Jagd nach mehr oder weniger seriös erworbenen Backlinks gehen? Das ist längst passé. Solche Taktiken werden weder von Google belohnt, noch sind sie überhaupt notwendig, was die Suchmaschinenoptimierung von Corporate Blogs (oder anderen Webseiten) angeht. Selbstverständlich sollten Blog-Verantwortliche ein solides Grundverständnis von den wichtigsten SEO-Prinzipien und -Trends haben und ihre Hausaufgaben zu diesem Thema erledigen. Ein Top-Ranking in den Suchmaschinen hängt letztlich jedoch immer von gut aufbereiteten Inhalten ab, die für die Nutzer relevant sind. Deshalb kann es beim Blog-Management nur ein mittelbares Ziel sein. Die Dos und Don'ts zeigen: Bloggen will gelernt sein. Der Lohn für eine gute Vorbereitung auf ein solches Projekt ist ein langfristig erfolgreicher Corporate Blog, das die Leserinnen und Leser gerne besuchen und weiterempfehlen.



meike leopold

Meike Leopold ist Expertin für digitale Kommunikation mit Fokus auf B2B-Themen. Sie verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung in Journalismus, PR und Unternehmenskommunikation. Bei renommierten, internationalen IT-Anbietern wie NTT Data und Salesforce hat sie u.a. erfolgreiche Corporate Blogs aufgebaut und die Social-Media-Strategie verantwortet.

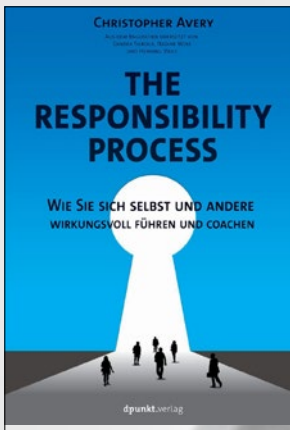
Ihr neues Buch „Content Marketing mit Corporate Blogs“ ist im Frühjahr 2019 erschienen. Meike Leopold ist Mitglied der Jury beim Deutschen Preis für Onlinekommunikation. Zu ihren Kunden gehören u.a. DAX-Unternehmen sowie international tätige Unternehmen aus der IT-Branche.

dpr leselounge

powered by  **skoobe**

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 Fachbibliothek zum monatlichen Festpreis – jederzeit, überall.

The Responsibility Process



Christopher Avery: The Responsibility Process. Wie Sie sich selbst und andere wirkungsvoll führen und coachen

Wie erkennen wir unsere mentalen Denkmuster, die beeinflussen, wie wir Entscheidungen treffen, Leadership zeigen und Verantwortung übernehmen? Der Autor zeigt mit The Responsibility Process den Weg und die Zwischenschritte hin zu echter Verantwortungsübernahme. Sein Modell beschreibt die uns innewohnenden Verhaltensmuster,

mit denen wir auf ein Problem reagieren. Dabei durchlaufen wir zunächst die Stufen "Beschuldigen", "Rechtfertigen", "Schämen" und "Verpflichtung", bevor in der letzten Stufe "Verantwortung" das Problem wirklich angenommen und kreativ gelöst wird. Dieses Buch gibt Ihnen konkrete Werkzeuge, Praktiken und Leadership-Weisheiten an die Hand, mit denen Sie lernen, diesen Prozess bewusst einzusetzen, um sich selbst und anderen kraft- und wirkungsvolles Handeln zu ermöglichen.

Tasks & Teams



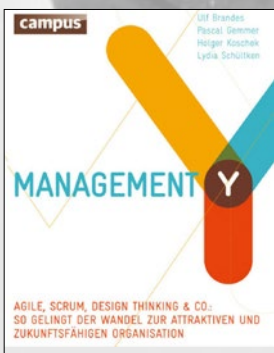
Heinz-Walter Große, Bernadette Tillmanns-Estorf: Tasks & Teams. Die neue Formel für bessere Zusammenarbeit

Schluss mit dem Kästchendenken – für eine bessere Zusammenarbeit! In den letzten Jahrzehnten hat sich in Unternehmen so gut wie alles verändert. Doch eins ist immer gleich geblieben: das Organigramm – die fein säuberliche Abbildung der Organisation in hierarchisierten Kästchen.

Sie ist nur oberflächlich betrachtet harmlos. Tatsächlich blähen solche Organigramme Unternehmen auf und verhindern flexible Zusammenarbeit, ohne die heute niemand mehr im Wettbewerb bestehen kann.

Die Autoren haben dies erkannt. Ihre Antwort: Sprengt das Organigramm! Den Sprengstoff liefern sie gleich mit: TrT – Tasks & Teams. Dies ist die neue Methode, mit der B. Braun erfolgreich begonnen hat, Zusammenarbeit besser zu organisieren. In ihrem wegweisenden und spannenden Buch zeigen Heinz-Walter Große und Bernadette Tillmanns-Estorf, wie sie bei B. Braun vorgegangen sind und wie jedes Unternehmen seine Organisation wirksamer machen kann – mit der Formel für neue und bessere Zusammenarbeit: Tasks & Teams.

Management Y



Lydia Schültken, Holger Koschek, Pascal Gemmer, Ulf Brandes: Management Y. Agile, Scrum, Design Thinking & Co.: So gelingt der Wandel zur attraktiven und zukunftsfähigen Organisation

Arbeiten wie die neuen Marktführer: Management Y schlägt die Brücke zwischen klassischer Unternehmensorganisation und den Methoden und Ideen, mit denen unkonventionelle Neugründungen

der Generation Y heute Weltmärkte erobern. Kunden wirklich verstehen und liefern was gebraucht wird – in einer lebendigen Organisation, die Menschen begeistert? Management Y bringt die neuen Ansätze des partizipativen Managements auf den Punkt. Anhand 24 griffiger, übertragbarer Veränderungsbeispiele ermutigt es Mitarbeiter und Manager, den Wandel hier und jetzt zu beginnen. Denn jedes Unternehmen kann attraktiver und zukunftsfähiger werden!

Reden müsste man können



Harald Scheerer: Reden müsste man können. Wie Sie durch Ihr Sprechen gewinnen

Völlig überarbeitete Neuauflage des Bestsellers „Reden müsste man können“ – auf der Grundlage der gleichnamigen WDR-TV-Sendung. Ein Rhetorik-Grundkurs für jedermann. Neu ist der Fokus auf partnerfreundliches Verhalten und der bewusste Umgang mit der Macht des Wortes. Damit ist das Buch ein unverzichtbarer Ratgeber insbesondere für alle, die mit Worten

Macht und Einfluss ausüben: Eltern, Führungskräfte, Lehrer, Redner. Das Buch besticht durch den reichen Erfahrungsschatz des Rhetorikspezialisten Scheerer, durch schnörkellose Ratschläge für partnerschaftliche Kommunikation, durch Witz und eine hohe Fähigkeit, den Leser abzuholen und anzuleiten.

auch neue führung braucht eine gute regie

sigrid stinnes

Führungskräfte stehen vor großen Herausforderungen. Sie sollen Innovationen vorantreiben und neue Prozesse etablieren – möglichst kommunikativ und transparent. Allerdings bewegen sie sich häufig in alten Strukturen und Denkmustern, die sich nicht von heute auf morgen verschieben lassen. Von „Digital Leadership“ oder „Servant Leadership“, also dienender Führung, ist heute die Rede. Doch mit der Frage, wie diese ausgestaltet wird, fühlen sich Manager/innen oft allein gelassen.

Wie funktioniert neues Führen? Ich fülle diese Rolle, in die ich bei Accenture hineingewachsen bin, mit Begeisterung aus. Schon immer hat mich die Lust auf Veränderung vorangetrieben. Kommunikation und Wertschätzung gehörten früh zu meinem Führungsstil. Für meine Teams aus der Generation Y und Z ist das „Warum“ ihrer Arbeit wichtiger denn je. Deshalb muss ich mich immer wieder hinterfragen und mich mit allen regelmäßig austauschen. Ich Sorge dafür, dass sie die Freiräume haben, um innovativ zu sein. Ich überlasse ihnen Entscheidungen. Das ist anstrengend und kostet Zeit. Aber das Investment lohnt sich. Denn diese Form von Leadership erhöht sowohl die Kreativität als auch die Produktivität der Teams.

Um schneller auf Kundenwünsche reagieren zu können und gemeinsam Innovationen voranzubringen, müssen Führungskräfte ihren Teams vertrauen. Intrinsische Motivation ist das Ziel. Manager/innen dürfen nicht mehr Flaschenhals sein. Die Schwarmintelligenz übernimmt – keine Führungskraft kann in der Informationsflut allein entscheiden.

Deshalb brauchen wir eine Leadership-Transformation. Auf diesem Weg begegnen mir häufig Irrtümer, die ich hier einmal auflösen möchte.



Irrtum Nr. 1: Führungskräfte müssen nicht mehr stark sein

Mehr Selbstverantwortung der Mitarbeiter/innen und die gemeinsame Arbeit in offenen Umgebungen heißt nicht gemeinsames Wappensteinen. Um heute eine Führungsrolle auszufüllen, braucht es andere Stärken als vor ein paar Jahren. Dominanz wird durch Kommunikationsstärke, Wertschätzung und Transparenz ersetzt. Außerdem braucht es Kritikfähigkeit. Die ist nicht leicht zu erlernen. Doch Manager/innen erhalten Respekt nicht mehr qua Stellung, sondern müssen sich zu authentischen Führungspersönlichkeiten entwickeln. Dafür werden sie mit hoher Motivation, niedrigen Kündigungsraten und guten Ergebnissen belohnt.

Irrtum Nr. 2: Neue Führung braucht keine Strukturen

Agile Methoden, Abbau von Hierarchien, Holografie – diese Schlagworte sind untrennbar mit dem Umbau von Arbeitsorganisation verbunden. Viele meinen, dass sich Führungsstrukturen damit auflösen. Das ist ein Trugschluss. Gerade wenn sich die Unternehmenskultur verändert und von jedem/r Mitarbeiter/in Wandlungsfähigkeit gefordert wird, braucht es in der Organisation Halt und Klarheit. Führungskräfte müssen Vertrauen schaffen und Flexibilität vorleben. Sie setzen den Rahmen für innovative Prozesse und justieren sie immer wieder nach. Das erfordert Kommunikation und Anstrengung, ist aber ein wertvolles Investment.

Irrtum Nr. 3: Die Mitarbeiter übernehmen selbst die Führung

Selbstführung erhält zunehmende Bedeutung. Doch auch sie will gelernt und geübt werden. Ohne Regie geht es dabei nicht. Als „Regisseurin“ muss ich die besten Voraussetzungen dafür schaffen, dass sich meine „Darsteller/innen“ mit ihren Talenten entwickeln können. In diesem Zusammenhang sehe ich die „dienende Führung“, die Hindernisse aus dem Weg räumt. Habe ich die passenden Expert/innen dort, wo ich sie brauche? Stelle ich ihnen die richtigen Fragen und nehme die Antworten ernst? Dann wird Eigenverantwortung für sie nicht zur Last, sondern schafft intrinsische Motivation. Einen besseren Anreiz gibt es nicht, um Innovationen zu entwickeln, Kreativität zu fördern und die Produktivität im Unternehmen zu steigern.

Irrtum Nr. 4: Neue Führung fordert weniger ein

Der Umgang findet auf Augenhöhe statt, der Spaß an der Arbeit wird wichtiger – also sinkt der Anspruch? Weit gefehlt. Gerade in Zeiten agilen Arbeitens ist Operational Excellence gefragt. Ob Präsentationen oder Workshop-Vorbereitungen – die Basics müssen stimmen. Geschwindigkeit ist schließlich der Treiber im Wettbewerb. Es gibt genügend Raum für Fehler und Experimente im Innovationsprozess. Aber Zeit für Nachlässigkeiten haben wir nicht.

Irrtum Nr. 5: Junge Führungskräfte übernehmen die Regie

Unternehmen wandeln sich rasant. In Start-ups, aber auch in größeren Organisationen können junge Mitarbeiter/innen heute früh eine Führungsrolle übernehmen. Wird das bisherige Management also aussortiert? Davor habe ich

keine Angst. Erfahrung und gesammelte Titel auf der Visitenkarte dürfen aber nicht zum Ruhekiten werden. Wer Lust auf Neues mitbringt und das Wissen der Jüngeren nutzt, wird auch künftig gebraucht.

Fazit

Der digitale Wandel schubst Führungskräfte aus ihrer Komfortzone. Denn sie müssen Veränderung vorleben und Rahmenbedingungen für erfolgreiche Innovationsprozesse setzen. Kompetenzen wie Kommunikation und Klarheit sind mehr denn je gefragt. Die neue Rolle der Regie ist anstrengender, denn Dominanz und Chef-Verhalten haben ausgedient. Dafür gibt es bei Erfolgen nicht nur Applaus von den Stakeholdern, sondern ehrlichen Beifall und Loyalität des eigenen Ensembles.

Eigenverantwortung und eigenständiges Arbeiten fördert die Verbundenheit mit der eigenen Tätigkeit und dem Unternehmen. Dies ist Voraussetzung, damit der Mitarbeiter/in sich überhaupt engagiert. Dazu kommt, dass der Mitarbeiter/in überzeugt sein muss, dass seine Ideen und Vorschläge vom Management gehört und geprüft werden. Wurde ein Vorschlag von einem/r Mitarbeiter/in umgesetzt, darf sich das Management nicht mit fremden Federn schmücken. Das Lob gebührt dem/r innovativen Mitarbeiter/in!

Gebt euren Mitarbeiter/innen mehr Spielraum, mehr Entfaltungsmöglichkeiten und mehr Selbstbewusstsein. Sie werden es euch mit neuen Ideen, Engagement und Leidenschaft für ihre Tätigkeit danken!



sigrid stinnes

Sigrid Stinnes leitet das Innovationsteam bei Accenture und ist verantwortlich für die 9 Future Camps in Deutschland, Österreich, Schweiz und Russland. In Zusammenarbeit mit ihren Kunden generiert sie mit ihrem Team Ideen für neue Services und entwickelt in kurzer Zeit Prototypen. Ihr Fokus liegt auf digitalen Transformationen von Unternehmen, wobei die Veränderung der Unternehmens-

kultur und die Befähigung der Mitarbeiter mit neuen Methoden und Tools ihr besonderer Schwerpunkt ist.

facebook-ranking

der buchverlage juli 2019

Vorbemerkung

Die Diskussion um Sinn und Unsinn von Facebook-Rankings tobte eigentlich, seit das Institut für Kreativwirtschaft in Stuttgart zusammen mit dem Blog meier-meint.de ein solches vor einigen Jahren aus der Taufe gehoben hatte. Doch neben Wettbewerb sollte vor allem das Lernen voneinander und den Nutzern im Mittelpunkt stehen, zumal die wenigsten Verlage den Erfolg der eigenen Facebook-Auftritte geschweige das übergreifende Benchmarking mangels vorhandener KPIs messen konnten. Trotz großer Nachfrage (und erbitterten Diskussionen, warum man jetzt auf Platz 48 statt 33 sei) konnte das Projekt aus verschiedenen Gründen nicht weiterverfolgt werden.

Dies hier ist ein neuer Versuch, auf der Datenbasis von 319 Buchverlagen. Buchhandel und Fachpresse sind in Vorbereitung.

Der Erfassungszeitraum für die vorliegende Analyse ist der Monat Juli 2019.

Begriffserklärung

Das Ranking ergibt sich nicht wie in vielen anderen Analysen aus der Zugriffszahl resp. dem Facebook-Pendant, den Fans. Jeder Verlag hat seine ganz eigene Zielgruppe, mal größer, mal kleiner - entscheidender ist aber in der Zielgruppendurchdringung, wie diese auf das eigene „Verhalten“ reagiert. Deswegen orientiert sich das Ranking klar am „**Engagement**“. Der Engagement-Wert gibt an, wie oft ein Fan mit Beiträgen der Seite im Durchschnitt interagiert hat. Dazu wird zuerst eine tägliche Engagemtrate errechnet. Diese ergibt sich aus der Summe aller Reaktionen, Kommentare und Shares an einem Tag geteilt durch die Fananzahl dieses Tages. Betrachtet man nun einen längeren Zeitraum, wird aus den täglichen Engagementraten der Durchschnitt gezogen.

Die anderen aufgeführten Faktoren wie Anzahl der Fans, Wöchentliches Wachstum, Posts pro Tag sowie Reaktionen, Kommentare, Shares sind weitgehend selbsterklärend. Die Post-Interaktion gibt an, wie aktiv die Fans einer Seite mit einzelnen Posts interagieren. Es stellt die durchschnittliche Menge sämtlicher Interaktionen pro Fan pro Post dar.

	Page	Anzahl Fans	Wöchentliches Wachstum	Engagement	Post-Interaktion	Posts pro Tag	Reaktionen, Kommentare, Shares
1	Leseratten Verlag	712	0,71%	4,34%	2,8%	1,55	939
2	Ankerherz	138563	0,53%	2,99%	0,54%	5,55	127228
3	Ronin - Hörverlag	772	0,78%	2,86%	1,53%	1,87	669
4	OCM Verlag	369	1,14%	2,01%	4,15%	0,48	224
5	Art Skript Phantastik Verlag	1537	0,13%	1,98%	1,46%	1,35	939
6	Vogel Communications Group	2399	0,41%	1,93%	3,98%	0,48	1420
7	Gerth Medien Bücher	3557	0,15%	1,5%	1,5%	1,00	1644
8	Drachenmond Verlag	19447	0,07%	1,25%	1,02%	1,23	7511
9	Lappan Verlag	12373	0,12%	1,23%	0,83%	1,48	4689
10	Carl-Auer Verlag	2236	0,52%	1,16%	0,92%	1,26	795
11	Splitter Verlag – Comics für Erwachsene	6227	0,33%	1,08%	0,43%	2,52	2071
12	Manz Verlag	2008	0,12%	1,01%	0,87%	1,16	625
13	Residenz Verlag	7018	0,13%	0,92%	0,95%	0,97	1995
14	Gerstenberg Verlag	3264	0,43%	0,89%	0,89%	1,00	893
15	Niggli Verlag	2353	0,29%	0,86%	0,61%	1,42	622
16	TESSLOFF VERLAG	11191	0,35%	0,75%	1,36%	0,55	2566

17	wbg Wissen verbindet	7341	0,2%	0,69%	0,85%	0,81	1558
18	Blue Panther Books	4105	- 0,05%	0,64%	0,12%	5,23	819
19	Ernst Klett Sprachen	30900	0,27%	0,64%	1,81%	0,35	6100
20	Blanvalet Verlag	28353	0,23%	0,61%	0,31%	1,97	5303
21	Helbling Musikpädagogik	2082	- 0,04%	0,58%	1,12%	0,52	375
22	Mitteldeutscher Verlag	1569	0,1%	0,58%	1,11%	0,52	279
23	August Dreesbach Verlag	542	0,04%	0,57%	1,77%	0,32	96
24	AvivA Verlag	1161	0,1%	0,57%	1,61%	0,35	205
25	Cadmos Verlag	3392	- 0,04%	0,57%	0,98%	0,58	596
26	oekom verlag	3385	0,19%	0,54%	0,62%	0,87	563
27	Wallstein Verlag	2570	0,11%	0,54%	1,52%	0,35	428
28	Tulipan Verlag	2863	0,11%	0,53%	1,1%	0,48	471
29	Bilgerverlag	532	0,78%	0,52%	1,8%	0,29	85
30	Klartext Verlag	9932	- 0,03%	0,5%	0,38%	1,32	1542
31	Kinderbuchverlag Biber & Butzemann	1329	0,09%	0,49%	1,9%	0,26	202
32	Bastei Lübbe	58204	0,26%	0,49%	0,25%	1,97	8745
33	Bergverlag Rother	6746	0,04%	0,47%	0,56%	0,84	983
34	Verbrecher Verlag	10601	0,13%	0,46%	0,13%	3,68	1507
35	edition keiper	1938	0,01%	0,46%	1,18%	0,39	274
36	Stadelmann Verlag	1071	0,06%	0,46%	0,5%	0,90	151
37	Verlagshaus Jacoby & Stuart	2460	0,11%	0,45%	1,41%	0,32	345
38	Ullstein Verlag	50834	0,4%	0,44%	0,21%	2,13	6925
39	GABAL Verlag	7671	0,49%	0,44%	0,25%	1,77	1033
40	Shadodex - Verlag der Schatten	853	0,19%	0,43%	1,68%	0,26	114
41	Hörcompany	1248	0,0%	0,43%	0,32%	1,35	167
42	Argument_Ariadne	665	0,17%	0,43%	1,32%	0,32	88
43	Verlag Urachhaus	2134	0,07%	0,42%	1,31%	0,32	280
44	Styria Buchverlage	3686	0,82%	0,42%	0,5%	0,84	472
45	Ueberreuter Verlag GmbH	3843	0,05%	0,42%	0,81%	0,52	499
46	Septime Verlag	2623	0,12%	0,42%	1,18%	0,35	338
47	Loewe Verlag	21026	0,23%	0,41%	0,45%	0,90	2654
48	Literaturverlag DROSCHL	2298	0,24%	0,41%	0,75%	0,55	290
49	mare	5712	0,08%	0,41%	0,6%	0,68	720
50	Lektora-Verlag	1616	- 0,04%	0,4%	0,89%	0,45	201
51	piepmatz Verlag	1905	0,02%	0,4%	0,95%	0,42	234
52	Schattauer - Verlag	1039	0,33%	0,39%	0,67%	0,58	124
53	MAIN Verlag	1805	0,01%	0,38%	1,98%	0,19	214
54	Stephan Moll Verlag	207	- 0,11%	0,37%	5,8%	0,06	24
55	Klöpfer, Narr	582	0,12%	0,37%	1,65%	0,23	67
56	Michael Müller Verlag	5078	0,0%	0,37%	0,52%	0,71	582
57	Hörbuch Hamburg Verlag	7751	0,55%	0,37%	0,6%	0,61	876
58	MANTIKORE-VERLAG	2360	0,03%	0,36%	0,94%	0,39	266
59	Gmeiner-Verlag	3433	0,12%	0,36%	1,25%	0,29	384
60	Amrun Verlag	4570	0,01%	0,36%	0,56%	0,65	511
61	edition fünf	1367	0,1%	0,36%	1,0%	0,35	150
62	Nachtschatten Verlag	8264	0,03%	0,35%	0,84%	0,42	907
63	Manesse Verlag	3608	0,06%	0,35%	1,21%	0,29	392

64	VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG	1840	0,02%	0,34%	1,31%	0,26	193
65	Feder & Schwert	2851	0,14%	0,34%	1,74%	0,19	297
66	HEEL Verlag	6515	1,14%	0,33%	0,3%	1,13	657
67	C. Bertelsmann Verlag	11651	0,03%	0,33%	0,45%	0,74	1199
68	Neufeld Verlag	1258	0,02%	0,33%	2,02%	0,16	127
69	Edition Wannenbuch	4107	0,02%	0,31%	0,74%	0,42	395
70	STARK Verlag	2425	0,01%	0,31%	0,27%	1,13	233
71	Verlag Freies Geistesleben	2159	0,15%	0,31%	0,79%	0,39	205
72	Diogenes Verlag	19070	0,05%	0,3%	0,15%	2,10	1798
73	TVG Verlag	288	0,24%	0,3%	1,57%	0,19	27
74	Wölfchen Verlag	941	0,19%	0,3%	1,85%	0,16	87
75	Chaospony Verlag	892	0,2%	0,3%	3,08%	0,10	82
76	Thieme Chemistry	3377	- 0,03%	0,3%	0,19%	1,58	311
77	Christoph Merian Verlag	1336	0,05%	0,29%	3,05%	0,10	122
78	Psychosozial-Verlag	1436	0,05%	0,29%	0,69%	0,42	128
79	Thienemann-Esslinger Verlag	14134	0,05%	0,28%	0,38%	0,74	1234
80	Hädecke Verlag	1643	0,12%	0,28%	1,43%	0,19	141
81	Mabuse-Verlag	2140	0,67%	0,27%	0,41%	0,68	179
82	Luftschacht Verlag	3705	0,22%	0,26%	0,82%	0,32	302
83	Cross Cult - Comics & Ro- mane	14258	- 0,01%	0,26%	0,25%	1,06	1167
84	Ulmer Verlag	5009	0,15%	0,26%	0,57%	0,45	401
85	De Gruyter	7758	0,51%	0,26%	0,13%	2,03	608
86	transcript Verlag	4752	0,12%	0,25%	0,1%	2,58	372
87	Goldmann Verlag	59518	0,07%	0,24%	0,1%	2,48	4509
88	Argon Verlag	17849	0,35%	0,24%	0,94%	0,26	1323
89	Thieme liebt Ergothera- peuten	10872	0,03%	0,24%	0,39%	0,61	811
90	Verlagshaus Berlin	3173	0,01%	0,24%	0,44%	0,55	236
91	JUMBO Verlag	2653	0,68%	0,24%	0,22%	1,10	192
92	KEIN & ABER VERLAG	5653	0,2%	0,24%	0,43%	0,55	415
93	Schirner Verlag	16299	0,03%	0,22%	0,22%	1,03	1133
94	Edition Nautilus	2997	0,11%	0,22%	0,77%	0,29	208
95	Kehrer Verlag	5473	0,2%	0,22%	0,24%	0,90	367
96	Groh Verlag	9730	0,03%	0,22%	0,48%	0,45	654
97	Elsevier Pflegeausbildung	6645	0,01%	0,21%	0,37%	0,58	443
98	Elsevier Medizinstudium	13208	0,12%	0,21%	0,47%	0,45	866
99	Eisermann-Verlag	4181	0,01%	0,21%	0,5%	0,42	274
100	Arena Verlag	9903	0,05%	0,21%	0,22%	0,97	645

letzte dpr-ausgabe verpasst?

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



digital publishing report Ausgabe 13/2019

B2B-Marketing wurde in der Vergangenheit immer gern etwas spöttisch als "Boring-to-Boring" bezeichnet. Aber: "B2B-Marketing im Social-Media-Umfeld befindet sich in einer sehr guten Ausgangssituation. Die sozialen Funktionen werden auf LinkedIn gestärkt, Facebook und Instagram verfügen über vielfältige Targeting-Optionen und die Geschwindigkeit von Messaging-Apps bietet neue Möglichkeiten."

Weiter geht es auch mit dem zweiten Teil unserer Grundlagen des Community-Managements, wir haben Tipps für perfekte Online-Formulare, stellen Cloud-Arten vor und überlegen, ob Amazon Alexas Abo-Vertriebs-Funktionalität etwas ist, mit dem sich Verlage beschäftigen müssen.

Download: [hier klicken!](#)



digital publishing report Ausgabe 14/2019

"Keine Strategien für Audio" attestiert unser Autor Christian Jakubetz den Verlagen. Und tatsächlich haben bisher nur wenige sich mit dieser sehr umfassenden Veränderung der Mensch-Maschine-Interaktion beschäftigt - aber vielleicht ändert ja sein Aufruf etwas daran. Auch nicht gerade im Fokus vieler Unternehmen steht die Tatsache, dass technische Systeme durchaus einmal ausfallen können. Im Falle einer lokalen Software ärgerlich, wenn auch nicht zwingend geschäftsschädigend, aber bei einer Unternehmenssoftware wie etwa dem gerade angeschafften CRM-System eine Katastrophe. Was man machen kann und wie Notfallpläne aussehen können zeigen wir im aktuellen Magazin.

Zwangsweise mehr beschäftigt haben sich alle Unternehmen mit dem Thema DSGVO, noch wenige mit dem Thema ePrivacy, weswegen wir einen Blick auf die aktuellen Entwicklungen und Auswirkungen werfen.

Download: [hier klicken!](#)



digital publishing report Ausgabe 15/2019

Schon mal etwas von „headless e-commerce“ gehört? Nein, es geht dabei nicht um kopfloses digitales Geschäftemachen sondern eine grundlegend andere Herangehensweise an technische Systeme: „Produkt- und Bestandsdaten sowie Geschäftslogiken werden in den jeweiligen Backend-Systemen zentral verwaltet. Die Darstellung der Inhalte erfolgt unabhängig davon in individuell konfigurierten und designten Frontends - wird also in der Benutzerschnittstelle selbst (dem „Kopf“) definiert. Das Spannende dabei ist die Tatsache, dass es hier um eine grundlegend neue Herangehensweise über viele Anwendungsfälle geht, aktuell zum Beispiel im Bereich Content Management Systeme.

Alles andere als „kopfloste“, sondern gezielte Kundenansprache steht im Mittelpunkt dreier Artikel zur Kundenzentrierung und Customer Journey.

Download: [hier klicken!](#)

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