

Ein Best Practice Workbook

Wie Verlage die Chancen der Veränderung nutzen

Eine Zusammenarbeit vom
Verband Deutscher Zeitschriftenverleger
und Intraprenör

what's**NEXT**:
Das junge Kreativlabor im VDZ

INTRAPRENÖR

Übersicht

Vorwort

SEIT
3

Über „What’s Next?!“

SEIT
4

Executive Summary

SEIT
6

These 1

SEIT
8

Wir brauchen branchenspezifische & mutige Best Practices.

These 2

SEIT
10

Innovation dank Kostenreduktion!

These 3

SEIT
12

Ein Hoch auf die Fehlerkultur: Einfach mal loslegen!

These 4

SEIT
16

Die besten Ideen sind Teamarbeit.

Ausblick

SEIT
20

Impressum

SEIT
22

Seit drei Jahren begleitet „What’s Next“ zahlreiche Verlage durch eine Welt der Veränderung. In dieser Zeit haben wir den engen Dialog zu Mitarbeitenden und Führungskräften durch die „What’s Next“-Reihe gehalten, zugehört und mit ihnen gelernt. Den Höhepunkt dieser Veränderung haben wir vorerst 2020 erreicht – die Corona-Pandemie brachte Remote-Work, einen Digitalisierungsschub und unvorhergesehene Chancen.

In drei Jahren hat sich vor allem eines immer wieder bestätigt und verfestigt: Es steht nicht schlecht um die Verlagswelt, es steht in Sachen Innovation sogar sehr gut um sie. Aber trotzdem braucht sie immer wieder einen Schubs, einen Impuls oder jemanden, der sagt: Ihr könnt das. „What’s Next“ und diese Veröffentlichung unserer Erfahrungen sind daher ein Plädoyer für Veränderung. Der Wille ist da – jetzt sollen Taten folgen.

Dieses Arbeitsbuch ist die Synthese aus Arbeit an Veränderung. Arbeit mit Talenten, mit einem mutigen Führungskreis und Partnern sowie Partnerinnen aus den innovativsten Bereichen, wenn es um das Thema Content geht. Wie „What’s Next“ selbst ist diese Veröffentlichung als ein Workshop zu betrachten, mit dem

Sie aktiv anfangen können, kleine Veränderungen selbst anzustoßen. Wir haben sie mit Anekdoten aus unseren Workshops, externen Daten des VDZ-Partners KPMG und klaren Handlungsempfehlungen aus unserer Praxiserfahrung bei Intraprenör gespickt. Denn letzteres war immer wieder der Wunsch der Menschen, mit denen wir zusammengearbeitet haben.

Sie finden in dieser Zusammenfassung vier Thesen, welche sich manchmal provokativ lesen, aber vor allem Mut machen sollen. Wichtig war uns besonders, dass Sie nach jeder These einen interaktiven Ansatz finden, mit dem Sie den aufgezeigten Herausforderungen selbst begegnen können. Vielleicht finden Sie aber auch die Bestätigung, dass Sie bereits auf dem richtigen Weg sind.

Wir freuen uns, wenn Sie es versuchen, und vor allem freuen wir uns, wenn Sie Teil von „What’s Next“ werden wollen. Denn auch dieses Jahr werden wir wieder gemeinsam in digitaler Form Wissen rund um das Thema Innovation und Veränderung aufbauen, uns austauschen und Neues anstoßen.

Lassen Sie uns gemeinsam die Zukunft der Verlagswelt gestalten!



Carsten Meier

Partner & Co-Founder Intraprenör

Intraprenör ist die menschenzentrierte Unternehmensberatung aus Berlin. Wir zünden das Potenzial von Menschen und Organisationen und befähigen sie dabei, Veränderung zu gestalten. Dafür wurden wir unter anderem 2020 mit dem Top Consultant Award ausgezeichnet. www.intraprenoer.de



Annemarie Vollstedt

Senior Projekt Manager Print und Digitale Medien, Verband Deutscher Zeitschriftenverleger

Der VDZ ist der Dachverband der deutschen Zeitschriftenverleger. Er wurde 1929 gegründet und wird von fünf Landesverbänden getragen. Der VDZ ist eine starke Gemeinschaft, in der rund 450 Verlage, meist mittelständische Unternehmen, organisiert sind, die zusammen mehr als 7.000 Zeitschriftenmarken verlegen. www.vdz.de

Das junge Kreativlabor

Unter dem Motto „What’s Next“ entwickeln wir seit 2018 ein Format für Veränderung. Von der Entwicklung neuer Produkte bis hin zur Transformation von Innovationskulturen in Unternehmen setzt „What’s Next“ seit drei Jahren wichtige Impulse in der Verlagsbranche.

Das Konzept ist speziell entwickelt worden, um kreative Antworten auf die drängendste Frage zu liefern: Wie können Verlage und Medienhäuser den Medienwandel aktiv und innovativ gestalten, um neue Potenziale ihrer Produkte und Mitarbeitenden zu entfalten? Die ersten Antworten in den letzten Jahren zeichnen ein Bild von Veränderung durch einen gut

geförderten Nachwuchs und Medienorganisationen, die Resilienz und Anpassungsfähigkeit fördern.

Denn die Digitalisierung der Medienwelt und die Veränderung der Arbeitswelt konfrontieren Verlage mit neuen Herausforderungen. Sie finden sich in einem volatilen und sich stärker diversifizierten Markt wieder. Durch die Verringerung der Markteintrittsbarrieren und neuer Konkurrenz auf dem Markt um das Gut der Aufmerksamkeit braucht es Mut und Ehrgeiz. Beides haben die Verlage zum Glück mehr als ausreichend.

So fördert „What’s Next“ in den letzten Jahren Transformationsprozesse →

→ in Verlagen, es vernetzten sich über 100 Talente aus allen Aspekten der Branche und es wurde gemeinsam eine digitale Wissensplattform⁷ entwickelt, die frei zugänglich ist.

Auch in Zukunft werden Verlagsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter mit „What’s Next“ Antworten auf neue Herausforderungen finden, sie in Chan-

cen verwandeln und Verlagen dabei helfen, sich zu verändern, mutig zu sein und Neues zu wagen. Denn der große Vorteil der Zukunft ist, dass sie erst durch die entsteht, die sie gestalten.

Wenn auch Sie Teil von „What’s Next“ sein wollen, registrieren Sie sich für die diesjährige Veranstaltungsreihe⁷

„What’s Next“ Teilnehmer und Teilnehmerinnen kamen aus diesen Organisationen

Alfons W. Gentner Verlag

Axel Springer

Behr’s

Blue Ocean Entertainment

Brautmedia

Change Executive Search

Condé Nast Germany

Cornelsen Verlag

Cross Media Redaktion

competitionline

Deutscher Ärzteverlag

dfv Mediengruppe

dfv Matthaes Verlag

„Die Presse“ Verlags-Gesellschaft

DMV Der Medienvertrieb

Egmont Ehapa Media

Frankfurter Allgemeine Zeitung

FOCUS Magazin Verlag

Fraunhofer-Zentrum für Internationales

Management und Wissensökonomie

FUNKE Mediengruppe

FVW Medien

Grün NTX

Hubert Burda Media

Heise Gruppe

IDG Communications Media

INGER Verlagsgesellschaft

Jahreszeiten Verlag

Konradin Mediengruppe

Lebensmittel Zeitung

Liborius Verlagsgruppe

Manstein Verlag

Mediengruppe Klambt

MEDIENSERVICE

MEEDIA

Neue Presse Multimedia

NWB Verlag

Philip Morris International

Press Impact

RACON Network

Robert Krick Verlag

Sternefeld Medien

Styria Medienhaus Lifestyle

Wort & Bild Verlag

Verlagsgesellschaft Rudolf Müller



Was bei „What’s Next“ bisher geschah...



über
100 Talente
vernetzt



digitale
Wissensplattform
gelauncht



kreative
Transformationsprojekte
angestoßen

THESE
1

Wir brauchen branchenspezifische & mutige Best Practices.

In unserer „What’s Next“-Reihe haben wir immer wieder beobachtet, dass Teilnehmerinnen und Teilnehmer sich nach Best Practices aus ihren eigenen Reihen sehnen. Man wünscht sich klare Lösungen für die eigenen Herausforderungen. Diese sind notwendig, denn unsere Branche ist eine ganz besondere und wer kennt die eigene Branche besser als ein anderer Verlag? Doch der Blick sollte weiter gehen als in die eigenen Reihen. Denn es gibt zahlreiche contentgetriebene Unternehmen außerhalb der Verlagswelt, die neue Standards setzen. Hören Sie nicht auf, über den Tellerrand zu schauen! [Dazu mehr ab Seite 8 ↗](#)

THESE
2

Innovation dank Kostenreduktion!

Effektivitätssteigerung und Prozessoptimierung sind relevante Werkzeuge zur Kostenoptimierung. Vergessen Sie aber nicht die große Chance, die hier liegt: gewonnene Zeit. Statt sie mit mehr Aufgaben und Zielen zu füllen, sollten wir sie als Reinvestitionsmasse sehen, um neuen Ideen und Innovationen mehr zeitlichen Raum zu geben. Stellen Sie Ihren Mitarbeitenden die neu gewonnene Zeit für Innovationen bereit! [Dazu mehr ab Seite 10 ↗](#)

THESE
3

Ein Hoch auf die Fehlerkultur: Einfach mal loslegen!

Experimente zu wagen, heißt nicht sofort, Altes aufzugeben. Es heißt vor allem, einfach einmal loszulegen und zu machen. Wir haben in unseren Workshops gemerkt, dass häufig der Mut zur Umsetzung fehlt oder eine Selbstunterschätzung im Weg steht. Wir wissen: Die Fähigkeiten sind da oder in greifbarer Nähe. Es muss nur angefangen werden. Lassen Sie uns also loslegen! [Dazu mehr ab Seite 12 ↗](#)

THESE
4

Die besten Ideen sind Teamarbeit.

Personalthemen sind für die Verlagswelt eines der wichtigsten Themen der Zukunft. Wir haben beobachtet, dass vor allem auf zwei Ebenen dieses Thema verfolgt werden sollte. Auf der einen Seite sollte der unkonventionell denkende Nachwuchs gefördert werden, und auf der anderen Seite kann das Leadership nie müßig werden, um Mitarbeitenden Raum für Innovation zu gewähren. Wir versprechen, das Potenzial ist da! [Dazu mehr ab Seite 16 ↗](#)

Wir brauchen branchenspezifische & mutige Best Practices.

Die Verlagsbranche hat den Willen, sich zu verändern und anzupassen und eine klare Vision, wie die Zukunft aussehen könnte. Dabei geht sie allerdings bei der Suche nach Vorbildern häufig auf die Suche in den eigenen Reihen. Je ambitionierter jedoch das Vorhaben, umso begrenzter ist das Feld, auf dem Antworten gefunden werden können. Das könnte dazu führen, dass sich neuartige Projekte ähneln und nicht das volle Potenzial des jeweiligen Verlags ausgeschöpft wird. Werden sichere Lösungen bevorzugt? Haben wir den Mut, Fehler zu machen? Ein Beispiel in dem Feld der (Paid)-Content-Plattformen lässt dies vermuten: **69% der Verlage nutzen derzeit keine dieser Plattformen, ergänzend zeigt sich, dass 42% der Verlage unsicher sind, wie sie Paid-Content-Plattformen überhaupt nutzen sollen** (KPMG, 2020, S. 9)¹. Hier zeigt sich der Respekt vor Neuerungen in Form von **94 % Nicht-Nutzenden, die angeben, noch nie eine der externen (Paid)-Content-Plattformen ausprobiert zu haben** (KPMG, 2020, S. 13). Dass die Realität in der Verlagswelt eine andere sein sollte, zeigen die Teilnehmenden von „What's Next“, wenn sie dafür plädieren, alte Grundsätze und Ideen loszulassen.

„Loslassen konservativer Produkte, um Raum für Innovationen zu generieren“

Zitat „What's Next“- Teilnehmerin

Gleichzeitig ergibt sich das Bild, dass in einigen Fällen Kompetenzen weiterhin in der Geschäftsführung gebündelt werden. Dadurch kann es passieren, dass Innovation nicht genug Raum in der Mitarbeiterschaft gegeben wird. Wenn Geschäftsführungen und Entscheider bzw. Entscheiderinnen ein klares Commitment geben, sind auch Mitarbeitende bereit, Neues anzugehen und Experimente zu wagen. Oder sehr deutlich formuliert:

„Führungskräfte sollten nicht nur blocken, sondern offener für neue Ideen sein!“

Zitat „What's Next“- Teilnehmer

Mehr Mut zu haben, bedeutet auch, Produkte immer wieder auf ihre Zukunftsfähigkeit zu testen. Wie die Verlagsbranche immer wieder zeigt, bedeutet das nicht, alte Produkte aufzugeben, sondern sich weiterzuentwickeln, risikobehaftetes →

¹ Im Folgenden arbeiten wir mit Daten aus einer Studie des VDZ-Partners KPMG. Wir haben die Daten mit der passenden Seitenzahl als Quellenangabe gekennzeichnet. Die vollständige Studie finden Sie über den folgenden Link: https://www.vdz.de/fileadmin/vdz/upload/services/Downloads/Verlagsstudie_2020_VDZ_KPMG_LMU_fin_sec_ONLINE.pdf

Tellerrand-Template

Das Tellerrand-Template kann helfen, Sie zum Trailblazer zu machen. Nutzen Sie es, um auf einfache Art und Weise direkte von indirekten und potenziellen Konkurrenten zu unterscheiden und ihren Blickwinkel zu erweitern. Hier schlummert ungeahntes Potenzial, sich weiterzuentwickeln.

Die genannten Konkurrenz ist beispielhaft zu verstehen.

→ Wachstumspotenzial zu nutzen und es mit sicheren Produkten im Portfolio zu vereinen. Risiko in Kauf zu nehmen, sollte kein No-Go sein – vielmehr ist Risiko eine Notwendigkeit für Wachstum. Um sich aus dem eigenen Kreis zu bewegen, kann der Blick über den Tellerrand helfen. Der Blick in andere Branchen, in andere Organisationen, die mit contentgetriebenen Geschäftsmodellen neue Standards setzen. Am Ende profitiert von diesem Austausch die ganze Branche! •

Potentielle Konkurrenz

Künstliche Intelligenz Automobilunternehmen • Hyperloop-Technologie Unternehmen

Indirekte Konkurrenz

Bahngesellschaften • Fluggesellschaften • Taxi-Unternehmen • Öffentlicher Nahverkehr • Mietwagen-Unternehmen

Direkte Konkurrenz

Automobilunternehmen 1 • Automobilunternehmen 2 • Automobilunternehmen 3 • Automobilunternehmen 4

von
**A nach B
fahren**

Innovation dank Kostenreduktion!

70% der befragten Verlage streben laut einer Befragung von KPMG und VDZ eine Optimierung ihrer Prozesse und Arbeitsabläufe an (KPMG, 2020, S. 6). Das überrascht kaum, wenn man bedenkt, dass Verlage häufig komplexe Prozesse in ihren Organisationen aufgebaut haben. Gleichzeitig geben **93% der Verlage an, ihre Strukturen und Prozesse flexibler gestalten zu wollen** (KPMG, 2020, S. 10).

In unseren Gesprächen mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der Verlage im Rahmen der „What’s Next“-Reihe zeigt sich, dass die durch Prozessoptimierungen neu gewonnene Zeit dringend benötigt wird, um Veränderung voranzutreiben. Denn häufig finden Mitarbeitende in ihrem Tagesgeschäft kaum Möglichkeiten, sich mit Neuem zu beschäftigen.

„Der Wille ist da, aber das Tagesgeschäft hält auf.“

Zitat „What’s Next“- Teilnehmerin

Es gibt also auf der einen Seite den Wunsch nach Prozessoptimierung und Zeitersparnissen und auf der anderen Seite eine große Nachfrage nach mehr Zeit für Innovationen von den Mitarbeitenden. Die Ansätze können sich also gut ergänzen. Auch zeigt die Arbeit bei „What’s Next“,

dass Innovation nicht nur „von oben“ kommen muss. Als wichtiger wird es empfunden, Mitarbeitende zu motivieren, selbst Potenziale zu erkennen. Denn viele Lösungen können direkt auf dem operativen Level entwickelt und umgesetzt werden.

„Führungskräfte haben meistens auch keine passende Lösung parat, also ruhig Themen stärker/fokussierter von ‚unten‘ angehen...“

Zitat „What’s Next“- Teilnehmer

Um so schnell wie möglich im Kleinen zu beginnen, haben wir ein Template erstellt, das Ihnen dabei helfen kann, Prozesse und Aufgaben in Ihrem Unternehmen zu optimieren, um das neu gewonnene Zeitpotenzial zu nutzen.

Prozess-optimierung

Nutzen Sie das Optimierungspotenzial-Template, um alle Aufgaben zu sammeln, die Ihnen im Alltag begegnen. Nutzen Sie es auch gerne zusammen mit Kollegen und Kolleginnen. Schreiben Sie einfach eine

Woche lang auf, welche Aufgaben Sie absolvieren und notieren Sie sich, wer dabei involviert ist. In drei Stufen können Sie für sich einschätzen, wie groß das Optimierungspotenzial dieser Aufgabe ist. Überlegen Sie sich konkrete Ideen, was sie optimieren wollen und überschlagen Sie die Zeitersparnisse. Diese Zeitersparnisse sind Ihre Möglichkeit, neue Ideen zu verwirklichen.

Involvierte Personen	Aufgaben	Optimierungspotenzial			Optimierungs-idee	Zeitersparnis
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
		WENIG	MITTEL	VIEL	SUMME	<input type="text"/>

Beispiele für Optimierungsideen: Digitalisierungspotenzial • weniger involvierte Personen • besserer Informationsfluss

Ein Hoch auf die Fehlerkultur: Einfach mal loslegen!

Wer auf Innovation wartet, wird sie nicht finden. Vielmehr werden die gewinnen, die sie aktiv gestalten. Dazu müssen Experimente gewagt werden. Wie die Studie von KPMG und VDZ zeigt, wollen **66% Verlage an einer Verbesserung ihrer Innovationsfähigkeit arbeiten** (KPMG, 2020, S. 6). In unserer Praxis der „What’s Next“-Reihe zeigt sich, dass der Anfang die größte Hürde ist. Es fehlten Teilnehmern und Teilnehmerinnen konkrete Projekte, die sie verfolgen könnten. Soll es um das Thema Audience Development gehen oder doch um Performance Marketing? Wichtig dabei scheint die Sicherheit, dass es dabei am Ende zu einem monetarisierbaren Prototypen kommt.

„Mit Prototypen arbeiten, ausprobieren, vor allem aber anfangen!“

Zitat „What’s Next“- Teilnehmer

Das ist nicht unmöglich. Häufig hilft es, den Fokus auf die Umsetzungsebene zu legen, anstatt das eine perfekte Produkt entwickeln zu wollen. Wenn es darum geht, mit den vorhandenen Ressourcen die besten Lösungen zu erproben, sind Innovationen auch mit kleinen Teams, Budgets und einer gesunden Portion Ehrgeiz möglich.

„Häufig sind die vorhandenen Mittel schon genug“

Zitat „What’s Next“- Teilnehmerin

Das bedeutet auch eine kulturelle Akzeptanz von MVP-Denken – also in minimal brauchbaren oder existenzfähigen Produkten zu denken. So können Verlage noch mutiger, aufgeschlossener und experimentierfreudiger werden und Veränderung mitgestalten. Haben Sie also erst einmal die benötigte Zeit für Innovationen, wie in These 2 beschrieben, gefunden, können Sie mit diesem Zeitbudget einfach loslegen. Nutzen Sie dazu auch die Erkenntnisse, die Sie durch die Vorlage der These 1 erzeugt haben.

„Deutlicher Transformation vorantreiben statt langsam ‚alte‘ Produkte nur sterben zu lassen...“

Zitat „What’s Next“- Teilnehmer

Brainstorming Template

Experimente kommen natürlich nicht aus dem Nichts. Deshalb wollen wir Ihnen mit Hilfe des Brainstorming-Templates helfen, auf neue Ideen zu kommen. Machen Sie sich Gedanken, welche Dinge Sie eliminieren, reduzieren, verstärken oder kreieren wollen. Seien Sie dabei mutig und kreativ. Lassen Sie auch einmal unrealistische Ideen zu und denken Sie sie lieber später etwas kleiner. Nutzen Sie im Folgenden die 4-D-Sprint-Methode, um Ihre Ideen zu testen und zu validieren.

So brainstormt man richtig:

- Bestärken Sie wilde Ideen.
- Genieren Sie viele Ideen.
- Nur eine Person spricht.
- Stellen Sie Kritik zurück.
- Bildhaft darstellen: visualisieren Sie das Gesagte.
- Bauen Sie auf den Ideen anderer auf.
- Bleiben Sie beim Thema.

KREIEREN

Welche Faktoren sollten wir kreieren, die die Branche bisher noch nie angeboten hat?

ELIMINIEREN

Welche Faktoren, die seit langem in der Branche umkämpft sind, sollten wir eliminieren?

REDUZIEREN

Welche Faktoren sollten stark unter die Standards der Branche reduziert werden?

ANHEBEN

Welche Faktoren sollten wir stark über die Standards der Branche heben?

Die besten Ideen sind Teamarbeit.

In einer vielfältigen Branche wie der Verlagsbranche sind Menschen, ihre Kreativität und ihr Wissen essenziell. Deshalb scheint es kaum zu verwundern, dass **53% der Verlage Personalthemen als eines der wichtigsten Themen für die Zukunft ansehen** (KPMG, 2020, S. 6).

„What's Next“ zeigt, dass man nie müde werden kann, in zwei Bereichen besonders zu investieren: Das ist zum einen eine klare Fokussierung auf einen Nachwuchs, der seine eigenen Ideen einbringt, und zum anderen eine Führung, die immer wieder Neues und Experimente vorantreibt.

„Die Führungsebene hätte sich die Seminar-Serie auch ansehen müssen!“

Zitat „What's Next“- Teilnehmerin

Die Verlagswelt steht einer neuen Plattform-Ökonomie aus Internetriesen gegenüber, die junge Talente und ihre Innovativität abgreifen. Auch hier hat man den Anspruch, nur die Besten der Besten einstellen zu wollen. Gesucht werden sollten deshalb Talente, die Ehrgeiz mitbringen und gleichzeitig zu den kulturellen Zielen des Verlags passen. Zugleich befinden sich mit Sicherheit noch unentdeckte Talente in den Verlagen, und ihr Alter

ist häufig kein Indikator für Innovation. Sie müssen nur gefördert und einbezogen werden.

Die sich verändernden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen fordern aber auch Führungskräfte immer wieder neu. Viele Prämissen der Vergangenheit treffen nicht mehr zu und der Umgang mit Unsicherheit muss neu gelernt werden. Wir nennen das Ambidextrie. In Zeiten agilen Managements bedeutet das auch, dass Verantwortung breiter gestreut werden kann und Innovationen nicht mehr nur dem genialen Kopf von Führungspersonen entspringen müssen. Um Führungskräfte zu entlasten, hilft es, wenn Sie Ihre Mitarbeitenden als Innovationsexperten und -expertinnen in ihren Feldern positionieren. Das fördert die psychologische Sicherheit in Teams und erhöht noch einmal die Motivation der Mitarbeitenden.

Template zur Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur ist ein häufig unterschätzter Teil von Veränderungen. Durch unsere Tätigkeiten schreiben wir uns in die Kultur einer Organisation ein. Andererseits →

IDENTITÄT

Die Identität beschreibt die kulturellen Elemente, die einer Organisation Halt, Orientierung & Richtung geben.

Warum gibt es uns? • Was ist der Sinn unserer Unternehmung? • Auf welche Glaubenssätze machen uns aus?

STRUKTUR

Die Struktur beschreibt, wie wir uns organisieren und unsere Teams gestalten.

Wie werden die Strukturen aus Sicht der Mitarbeitenden wahrgenommen? • Wie wird in Teams mit Strukturen umgegangen?

RITUALE

Rituale beschreiben Verhaltensweisen, die Gemeinschaft festigen und die Organisation besonders machen.

Welche Rituale führe Menschen in der Organisation durch? • Welche Rituale werden in Meetings oder besonderen Anlässen durchgeführt?

COMPENSATION

Compensation oder Incentives beschreiben Anreize oder Belohnungen, die innerhalb der Organisation für bestimmte Leistungen vergeben werden.

Welche Leistungen werden entlohnt und wie? • Welches Verhalten wird dadurch gefördert?

WERTSCHÖPFUNG

Wertschöpfung beschreibt die Handlungen, die durchgeführt werden um für Kund:innen gute Arbeit zu leisten.

Welche Leistung erbringen wir für unsere Kunden und Kundinnen? • Wissen wir, was der Kunde oder die Kundin von uns möchte? • Wie entwickeln wir unsere Wertschöpfung weiter?

PROZESSE

Prozesse beschreiben regelmäßige Abläufe in der Organisation, die immer so stattfinden.

Welche Prozesse werden von Mitarbeitenden immer wieder angewandt? • Welchen Prozessen darf man sich nicht widersetzen? • Welche Methoden haben wir uns angewöhnt und inwiefern helfen sie uns?

TECHNOLOGIE

Technologie nimmt einen immer höheren Stellenwert in der Organisation ein.

Wie gehen die Menschen in unserer Organisation mit Technologie um? • Wie entwickelt sich die Technologie bei uns? • Wie setzen wir sie ein?

MENSCHEN

Menschen, ihre Durchmischung und ihre Beziehungen machen die Organisationskultur aus.

Welche Menschen werden in der Organisation angeworben? • Wie werden sie in die Organisation eingebunden? • Wie wird Wissen geteilt, gemeinsam gelernt?

SPACE

Räumlichkeit und der Umgang damit, hat einen großen Einfluss auf Kultur und Organisation.

Welche Infrastruktur wird in der Organisation den Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt? • Welchen Einfluss haben die Räumlichkeiten auf das Verhalten der Mitarbeitenden?

LEADERSHIP

Leadership beschreibt wer, wann und auf welche Weise Entscheidungen treffen kann.

Wer kann anderen sagen, was zu tun ist? • Wie werden wichtige Entscheidungen getroffen? • Was darf jeder und jede einzelne ausprobieren und entscheiden?

Culture Canvas

Wie sieht Ihr Status Quo aus? Welche Herausforderungen identifizieren Sie hier?

→ beeinflusst die Kultur natürlich auch uns. Eine Unternehmenskultur kann dann zum Beispiel Identität stiften, Beziehungen beeinflussen oder auch eine Auswirkung auf die

Wertschöpfung haben. Der Culture Canvas und das Template soll Ihnen helfen, Ihre Unternehmenskultur zu analysieren. •

Entwicklungs- Template für Führungskräfte



Wir leben heute in einer agilen Welt, die uns immer wieder andere Kompetenzen abverlangen. Gehen Sie die folgenden Fähigkeiten durch und erfahren Sie, welche Fähigkeiten Sie bereits beherrschen und wo Sie sich weiterentwickeln können. Suchen Sie sich unten drei Fähigkeiten aus, die Sie als erstes weiterentwickeln wollen und wie Sie es angehen werden.

Personal Development

Partizipation

Ich unterstütze meine Mitarbeitenden bei Ideen und bin neugierig.

STIMME ÜBERHAUPT NICHT ZU	STIMME NICHT ZU	STIMME WEDER ZU NOCH LEHNE ICH AB	STIMME ZU	STIMME VOLL UND GANZ ZU
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Selbstlosigkeit

Meine Meinung ist nicht die wichtigste und ich nehme mich in Entscheidungen aktiv zurück.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Agilität

Ich gebe meinen Mitarbeitenden, Kollegen und Kolleginnen aktiv die Chance, Strukturen zu hinterfragen.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Empowerment

Ich strafe meine Mitarbeitenden, Kollegen und Kolleginnen nicht für Fehler ab, sondern sehe darin neue Chancen.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Transparenz

Ich stelle allen meinen Mitarbeitenden, Kollegen und Kolleginnen möglichst viele Informationen zur Verfügung.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Intrapreneurship

Ich begreife meine Kollegen oder Kolleginnen und mich als Unternehmer bzw. Unternehmerin im Unternehmen, das wir gemeinsam zum Erfolg führen werden.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Augenhöhe

Ich nehme mir Zeit für die Bedürfnisse und Gefühle meiner Kollegen und Kolleginnen.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Menschlichkeit

Ich zeige selbst Verwundbarkeit und meine Gefühle, um anderen menschlich zu begegnen.

STIMME ÜBERHAUPT NICHT ZU	STIMME NICHT ZU	STIMME WEDER ZU NOCH LEHNE ICH AB	STIMME ZU	STIMME VOLL UND GANZ ZU
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Selbstreflexion

Ich hole mir aktiv Feedback von meinen Kollegen und Kolleginnen, damit ich mich weiterentwickeln kann.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Vertrauen

Ich gebe aktiv Vertrauen ab und steuere damit gezielt Mircomanagement entgegen.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Haltung

Ich habe eine klare visionäre Haltung, die nach vorne gerichtet ist und meine Kollegen und Kolleginnen wissen das.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Klarheit

Meine Kollegen und Kolleginnen wissen woran sie bei mir sind. Meine Unsicherheiten übertrage ich nicht auf mein Team.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Diese drei Fähigkeiten will ich weiterentwickeln

1	2	3
FÄHIGKEIT	FÄHIGKEIT	FÄHIGKEIT

Konkrete Vorhaben,
um mich
weiterzuentwickeln

Konkrete Vorhaben,
um mich
weiterzuentwickeln

Konkrete Vorhaben,
um mich
weiterzuentwickeln

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Ausblick

Mit den Beispielen auf den vergangenen Seiten wollen wir aufzeigen, was alles mit häufig bereits vorhandenen Voraussetzungen möglich ist. Die Motivation und Freude etwas zu bewegen, zusammen mit der Kreativität, ist eines der wohl wertvollsten Güter unserer Branche. Die gute Nachricht ist, all dies ist bereits vorhanden. Wir haben einen Nachwuchs und Führungskräfte erlebt, die bereit sind, Impulse zu setzen und Altes grundlegend und wertschätzend zu hinterfragen. In unserer „What’s Next“-Reihe sind wir aber auch einer Verlagswelt und Menschen begegnet, die häufig ihre eigenen Möglichkeiten unterschätzen. Daher werden wir nicht müde zu wiederholen:

Schauen Sie über den Tellerrand, nutzen Sie Ihre eigenen und die in Ihrem Unternehmen vorhandenen Potenziale, seien Sie mutig und

sammeln Sie Menschen um sich, die etwas verändern wollen.

Denn der Weg zu neuen Produkten, neuen Geschäftsmodellen und Veränderungen an sich ist gar nicht so steinig, wie manchmal befürchtet. Die Zusammenarbeit im Rahmen von What’s Next kann zeigen, wie schnell Neues entstehen kann und sich aus Ideen Prototypen entwickeln lassen.

Wenn Sie jetzt auch Lust haben, wieder etwas Neues zu beginnen, können Sie dafür die Vorlagen in dieser Studie nutzen. Gehen Sie in den Austausch mit Ihren Kollegen und Kolleginnen, motivieren Sie sich gegenseitig und lassen Sie sich inspirieren.

Im Folgenden haben wir Ihnen das Raketenstart-Template von Intraprenör bereitgestellt. Wir nutzen es auch bei „What’s Next?!“, um neuen Projekten den bestmöglichen Start zu sichern und schon zu Beginn einen ganzheitlichen Blick auf Chancen und Herausforderungen zu werfen.



Raketenstart Template

Nutzen Sie das Raketenstart Template für gemeinsame Projekte mit Kollegen und Kolleginnen oder für sich selbst. Gehen Sie es zu Beginn eines Projekts in Ruhe durch und füllen Sie es aus. Aber seien Sie nicht zu genau. Ziel ist es, dass Sie einen guten Überblick über die kommende Zeit bekommen. Und Anfangen ist immer noch das Wichtigste.

Jetzt sind Sie an der Reihe!

Sie suchen über das „What’s Next“-Format hinaus nach Austausch? Dann kontaktieren Sie doch gerne einfach das „What’s Next“-Team. Wir freuen uns jederzeit, Ihnen zu helfen! Gerne vernetzen wir Sie auch mit anderen Verlagen oder Ansprechpartnern aus unserer Reihe.

Sie erreichen uns ganz einfach über Annemarie Vollstedt a.vollstedt@vdz.de

<h3>Raketenstart für</h3> <p>Datum</p> <p>Teilnehmende</p> <p>Owner</p>	<h3>Momentane Situation</h3> <p>Was ist aktuell los? Was löst das Projekt aus?</p> <p>Kontaktperson</p> <p>Hard Facts</p>
<h3>Nutzer & Stakeholder</h3> <p>Nutzer des Projektes und andere Stakeholder, die mit diesem Projekt in Verbindung stehen.</p>	<h3>Hotspots</h3> <p>Risiken tote Winkel Einschränkungen</p>
<h3>Purpose & Ziele</h3> <p>Was ist der Vorteil? Was sind konkrete Ziele?</p>	<h3>Budget, Zeit & Menschen</h3>
<h3>Gewünschte Erwartungen</h3>	<h3>Erste Ideen</h3>
<h3>Motivation</h3>	

Impressum

Stephan Scherzer

Hauptgeschäftsführer Verband Deutscher Zeitschriftenverleger e. V.

Markgrafenstraße 15, 10969 Berlin

Mail: scherzer@vdz.de ↗

Website: www.vdz.de ↗

Carsten Meier

Partner & Co-Founder, Intraprenör GmbH

Am Krögel 2, 10179 Berlin

Mail: carsten@intraprenoer.de ↗

Website: www.intraprenör.de ↗

Wir danken unseren bisherigen Partnern:

knk Business Software AG

Facebook Journalism Project

An dieser Studie haben mitgewirkt:

Annemarie Vollstedt

Senior Projekt Manager

Verband Deutscher Zeitschriftenverleger e. V.

Philipp Rapp

Project Lead & Consultant

Intraprenör GmbH

Anna Wegert

Experience Design Consultant

Intraprenör GmbH

Mit Daten aus der Studie von KPMG in Kooperation mit dem VDZ:

Verlagstrends 2020: Publisher zwischen Coronakrise und Digitalisierungsschub.

[Hier gelangen Sie zu der Studie](#) ↗