
Von Scheinriesen und echten Monstern: Ein Praxisbericht zum System- Auswahlprozess bei Heise Medien

Christine Kreye, Heise Medien
Jens Löbbe, Argestes Managementberatung

BERLIN, 17. MAI 2018

ÜBERSICHT

1. Die Ausgangslage
2. Ziele und Projektplanung
3. Die Herausforderungen
4. Vorgehen und Erfahrungen
5. Tipps für die Praxis



IT-Redaktionen mit
130 thematischen
Experten

Hohe Erwartungen
und Fokus auf die
eigenen Erfahrungen

Mehrere Marken
mit eigenen
Prozessen und
Lösungen

Vorbelastungen aus
„alten Projekten“

Ausschließlich
eigenentwickelte
Software

Gelebter Hang zur
Komplexität

Marktgetriebene
Organisations-
veränderungen

Keine echte
Kommunikations-
strategie



Print
wirkt.

auf:

- Technik
- Organisation
- Marktbearbeitung
- Mentales Modell

ÜBERSICHT

1. Die Ausgangslage
2. Ziele und Projektplanung
3. Die Herausforderungen
4. Vorgehen und Erfahrungen
5. Tipps für die Praxis

Zentrale
Produktionseinheit

Zentraler
Produktionsworkflow

Von Print zu
Crossmedial
produzieren

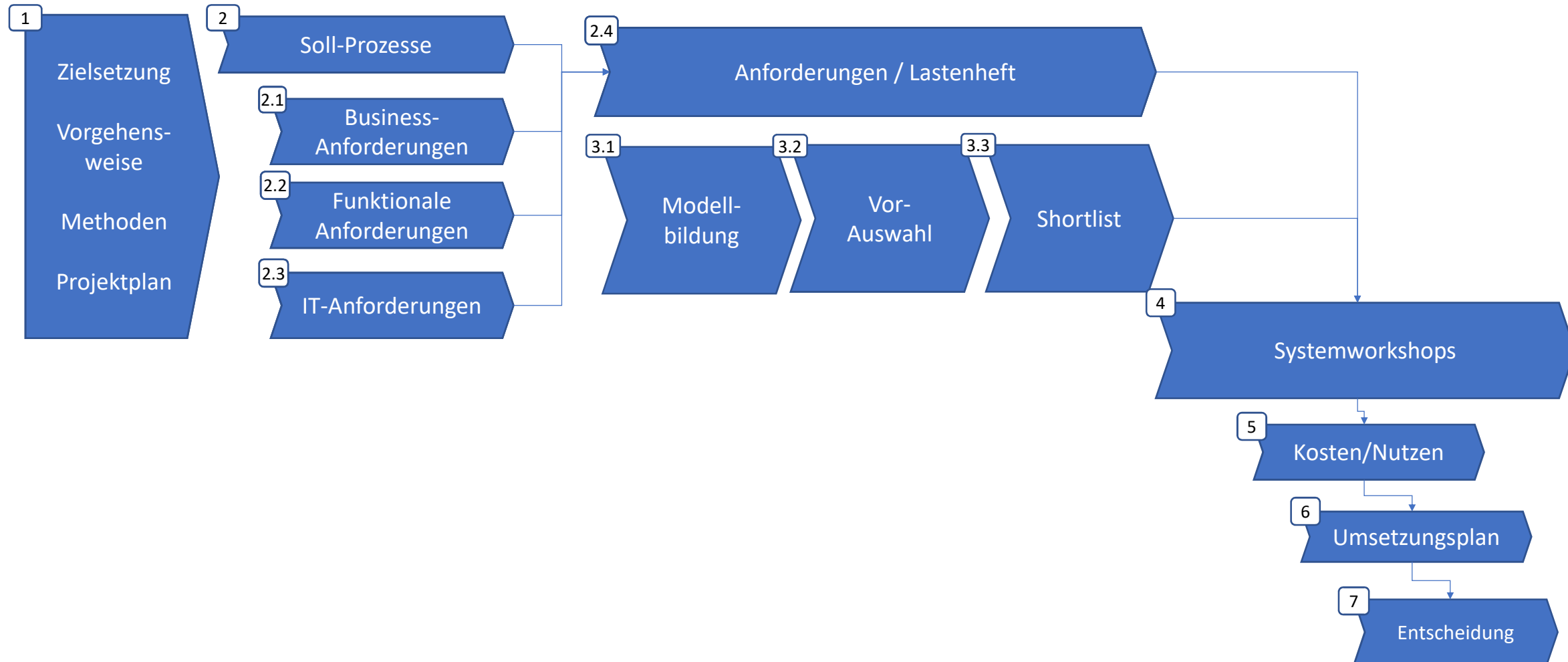
Moderne und
wartbare Technologie

Schneller neue
Produkte entwickeln

Einheitliche
Prozesse

Mitarbeiter
„Digitalisieren“

Das Vorgehen im Systemauswahlprozess



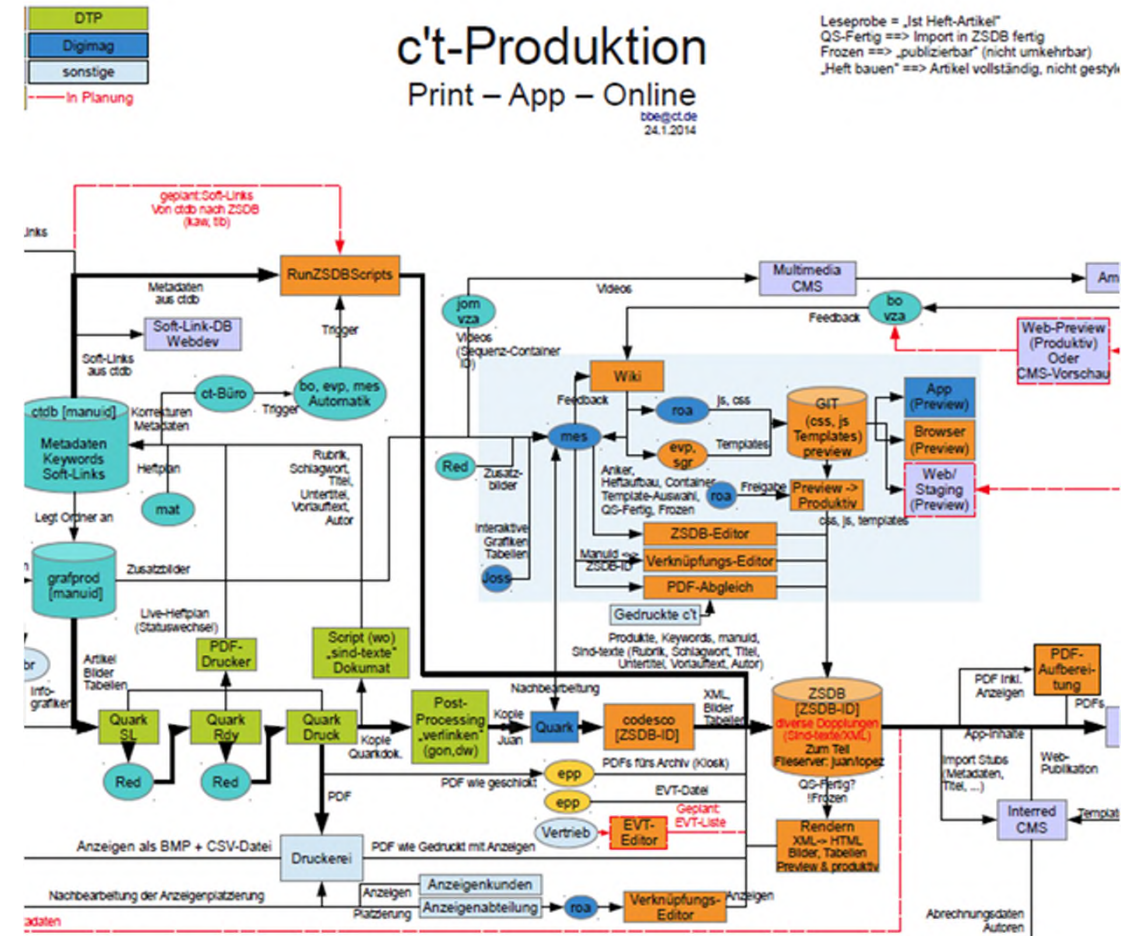
ÜBERSICHT

1. Die Ausgangslage
2. Ziele und Projektplanung
3. Die Herausforderungen
4. Vorgehen und Erfahrungen
5. Tipps für die Praxis

Fünf ausgewählte Monster-Herausforderungen

1. Die Schlangengrube: Keine Software kann leisten, was wir schon haben
2. Die Weltsicht verändern: Wir können es uns nicht anderes vorstellen!
3. Neu Denken müssen: Wir brauchen es anders. Aber wie?
4. Fatalismus bekämpfen: Entscheidungen fallen sowieso ohne mich. Warum sollte das jetzt anders sein?
5. Die Untoten: Print wirkt. Wozu dann Content-First?

#1: Medusa oder keine Software kann, was wir schon haben



#2: Antipoden oder das Weltbild auf den Kopf stellen

Herausforderung #2:

- Wie ist das Gegenteil der heutigen Sichtweise?
- Wie kann ich das ergründen ohne selbst zu fallen?
- Wie soll das alles anders gehen?
- Und warum sollte ich mir das ansehen?
- Was ist mein Nutzen?

Wie kommen wir zu einer neuen Sichtweise?



#3: Neu Denken müssen (und dürfen)

Herausforderung #3:

- Was wollen wir wirklich?
- Wie befreien wir das Denken (zeitweise) von der Erfahrung?
- Wie finden wir ein gemeinsames Zielbild?
- Was ist mit Andersdenkenden?



Wie fördern wir neues (zielgerichtetes) Denken?

#4: Die Fatalisten wollen Recht haben

Aus Erfahrung ist gelernt:

- Es geht sowieso Top-down – ohne meine Meinung zu hören
- Dinge lassen sich nicht vermeiden – meist kommt es noch schlimmer
- Und wenn ich mich einbringe, wird es sowieso untergehen



Wie kämpft man gegen diese Lähmung?

Und immer wieder: Der Umgang mit Untoten

- Manche Argumente kommen immer wieder, egal wie oft und intensiv sie schon diskutiert sind
- Untote haben eine stabile Basis, die sich nicht austrocknen lässt

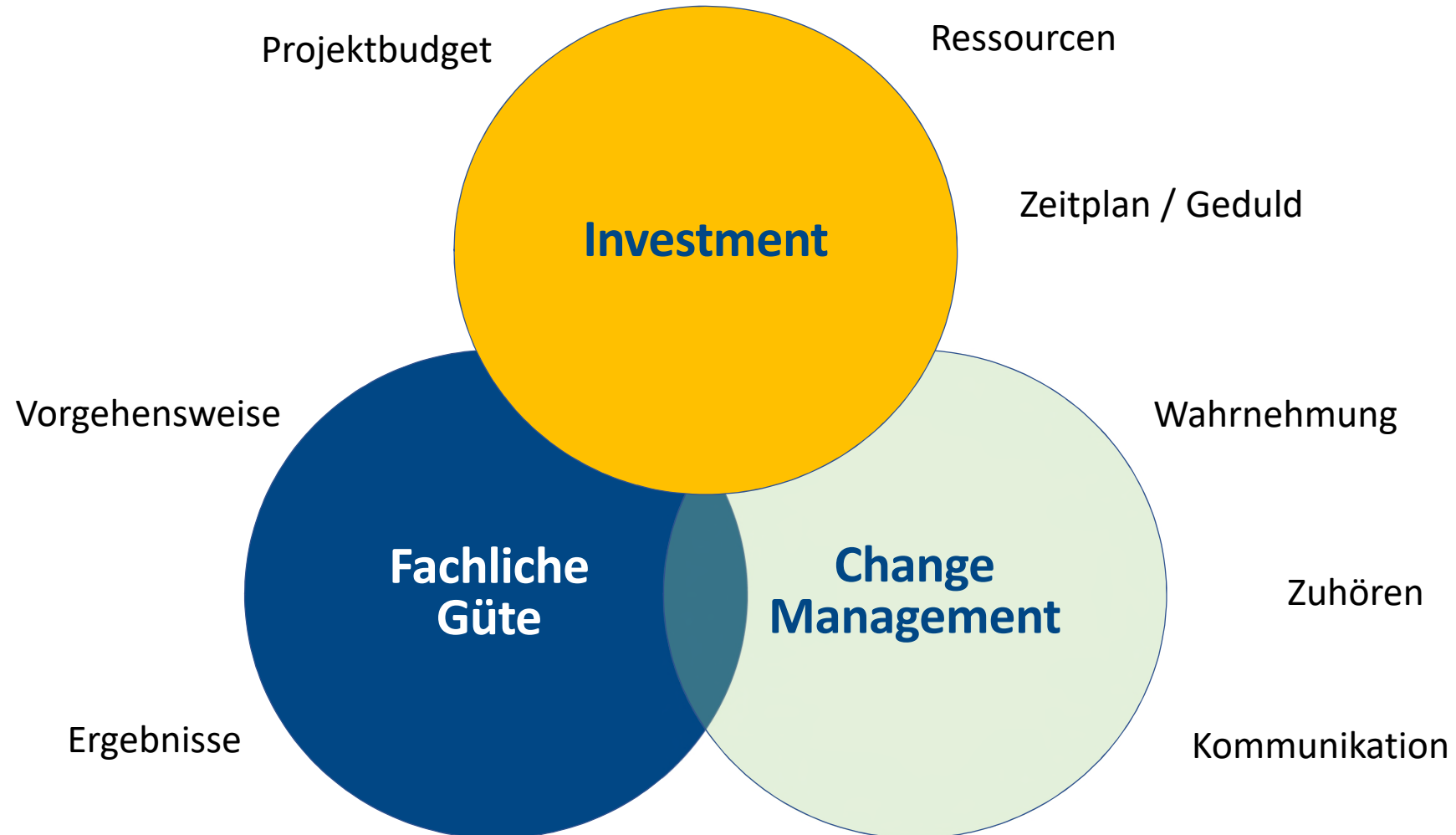
Wie also mit den Untoten umgehen?

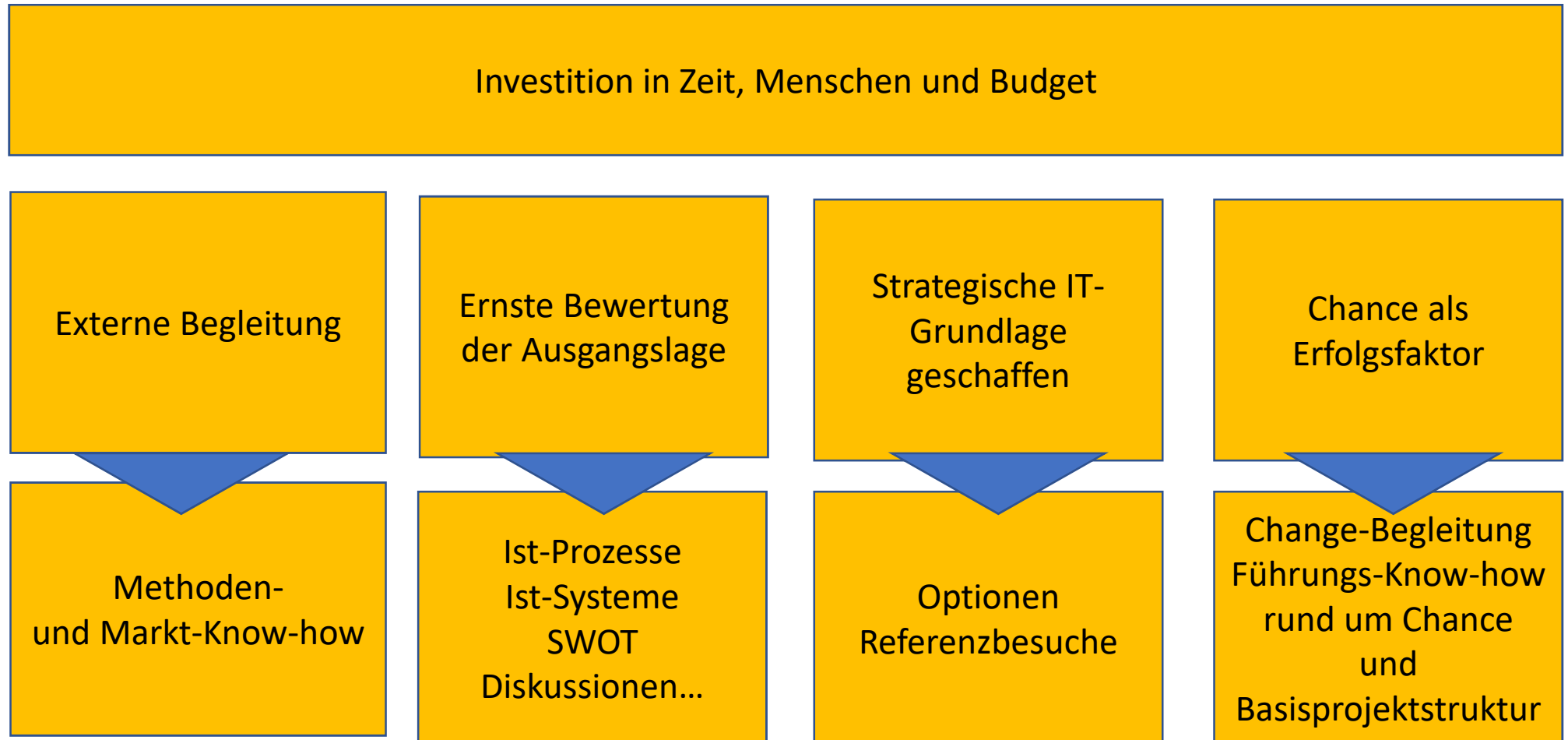


ÜBERSICHT

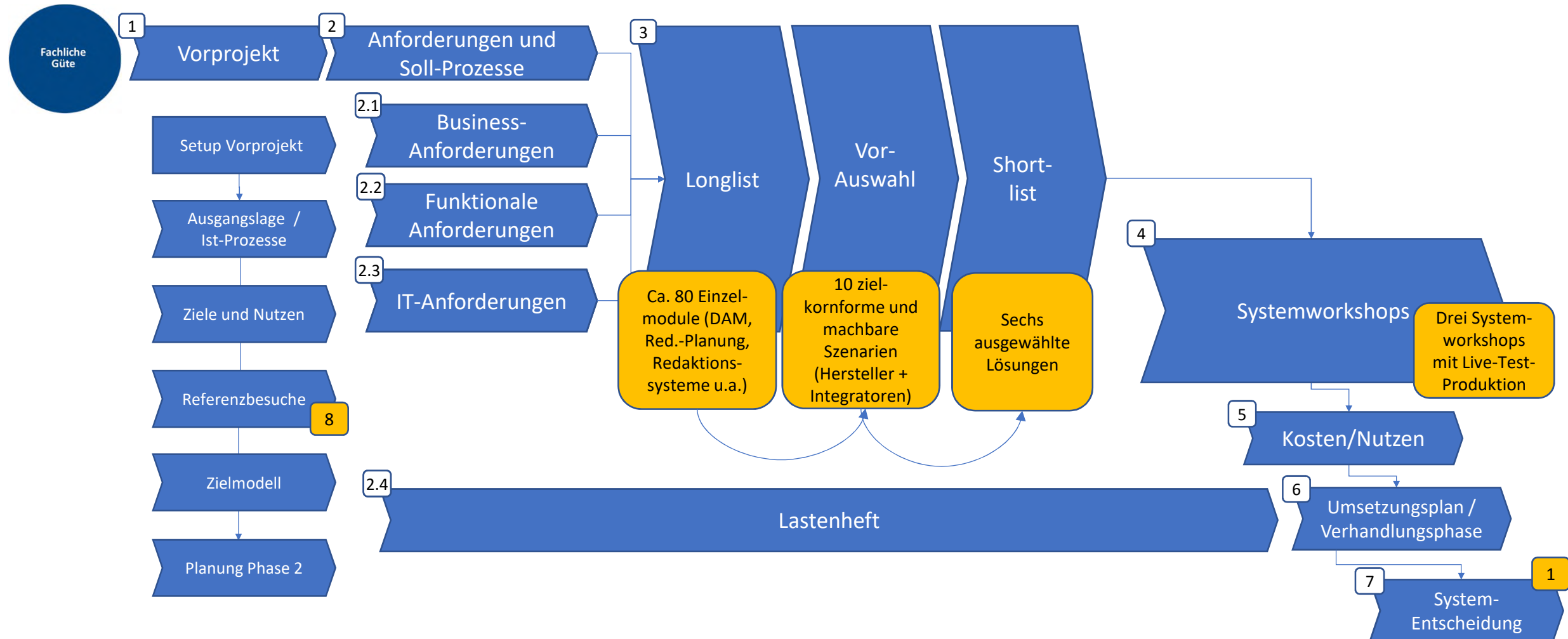
1. Die Ausgangslage
2. Ziele und Projektplanung
3. Die Herausforderungen
4. Vorgehen und Erfahrungen
5. Tipps für die Praxis

Die Mittel gegen Monster und andere Ungeheuer

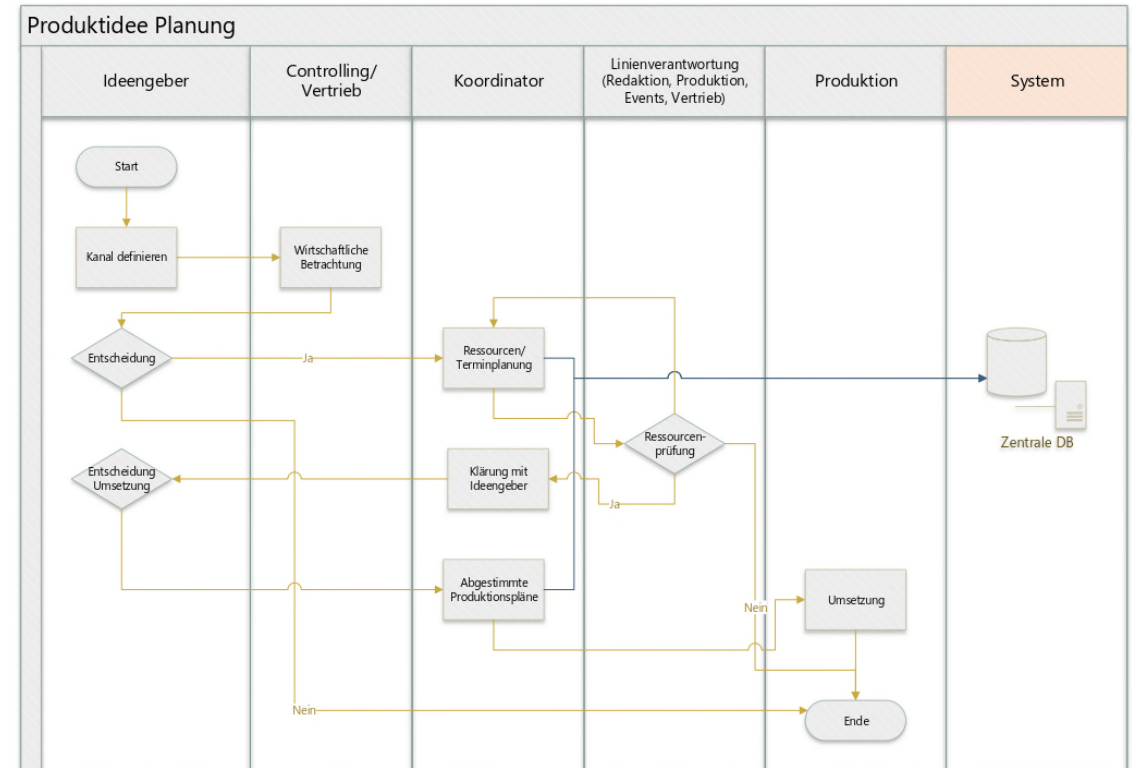


Werte &
Investment

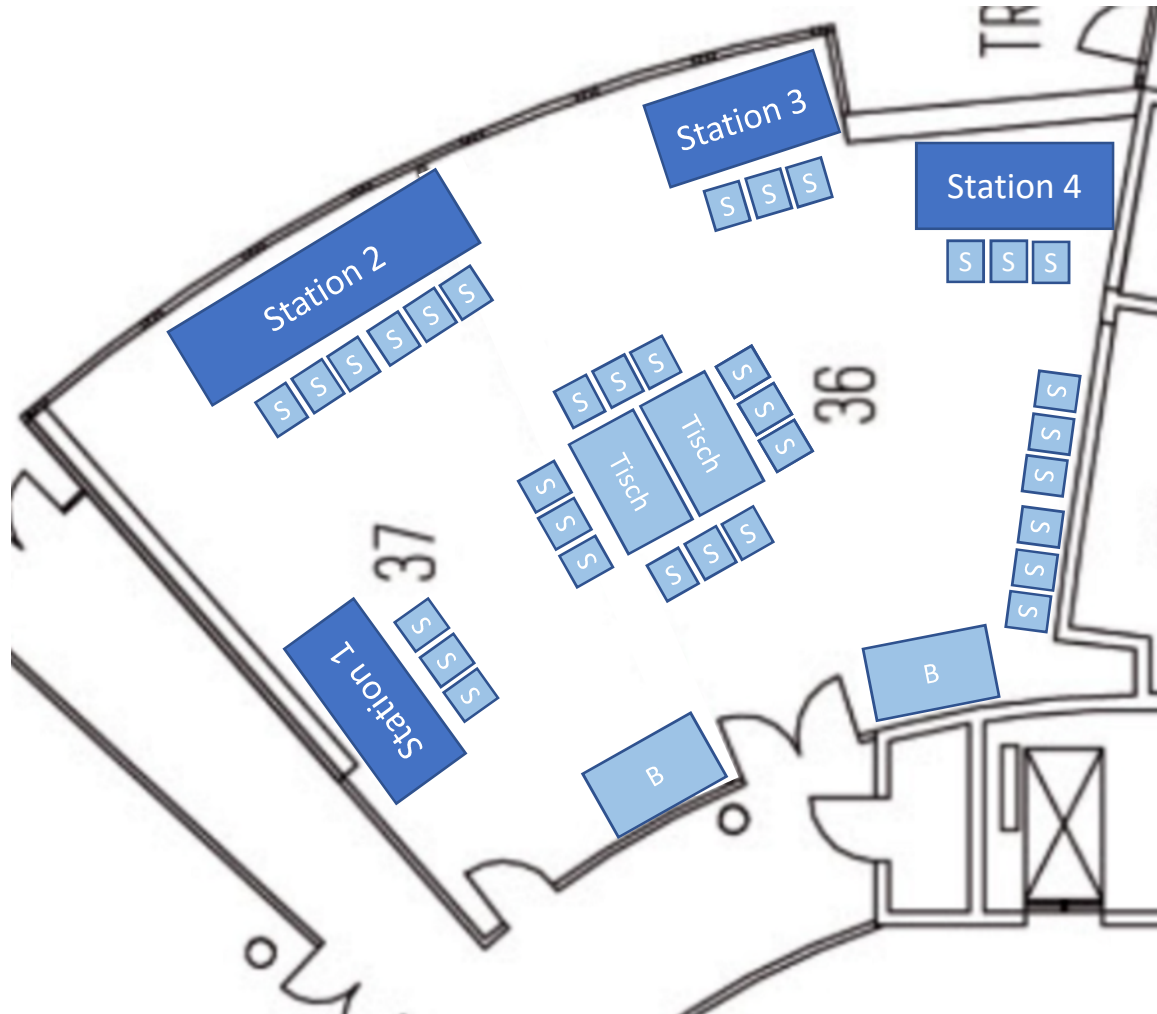
Fachliche Güte: Vorgehen Systemauswahlprozess







Organisation der System-Workshops



Es werden vier Einheiten gebildet, die an Stationen gemeinsam Arbeiten durchführen

Stationen

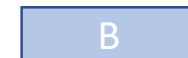
- 1: Planung, Redaktion
- 2: DTP, Art Direktion, Produktion
- 3: Vertrieb, Externe
- 4: IT/Admin

Orga

2-3 Tische



1 Tisch mit Bewirtung

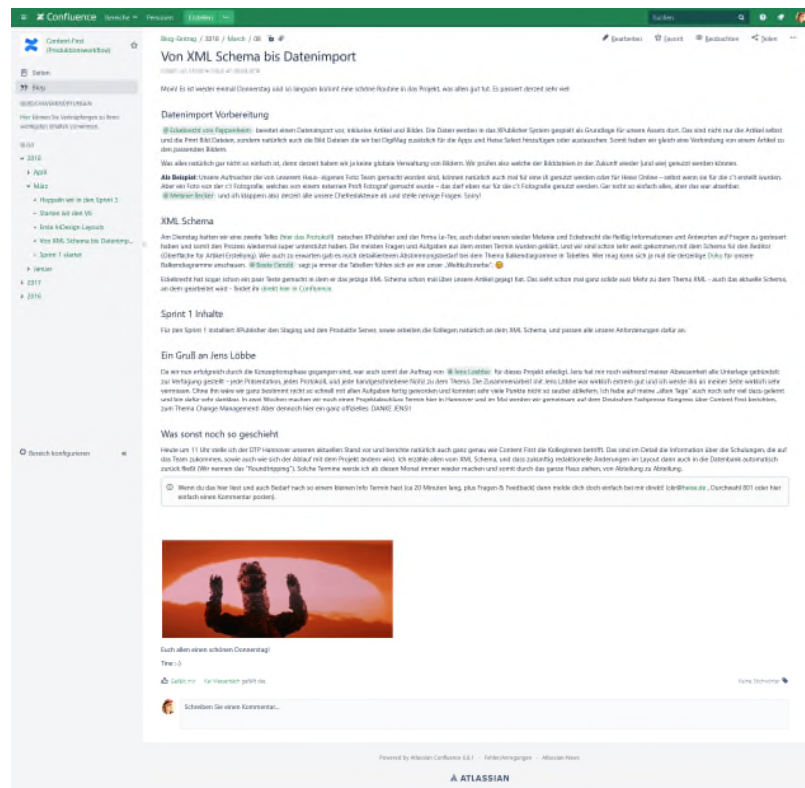


Stühle

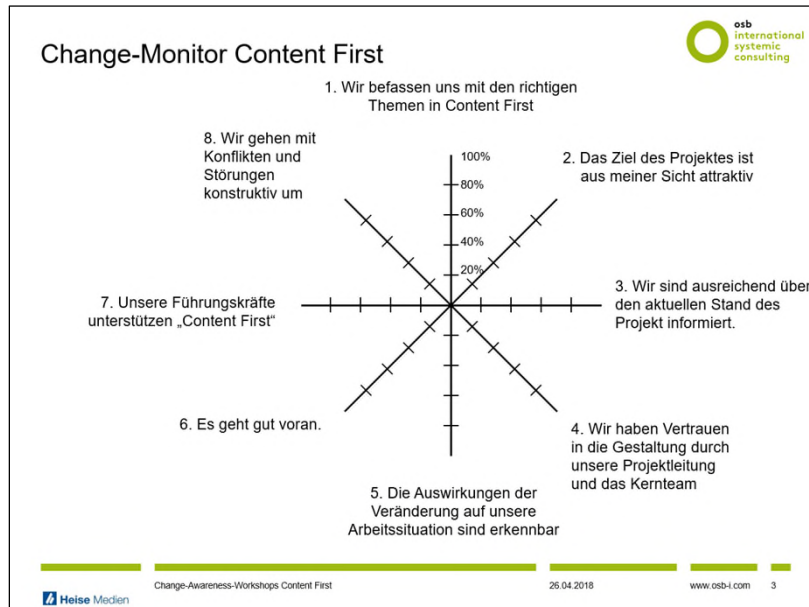




> Kommunikation intern



> Change Weiterbildung der Führungskräfte

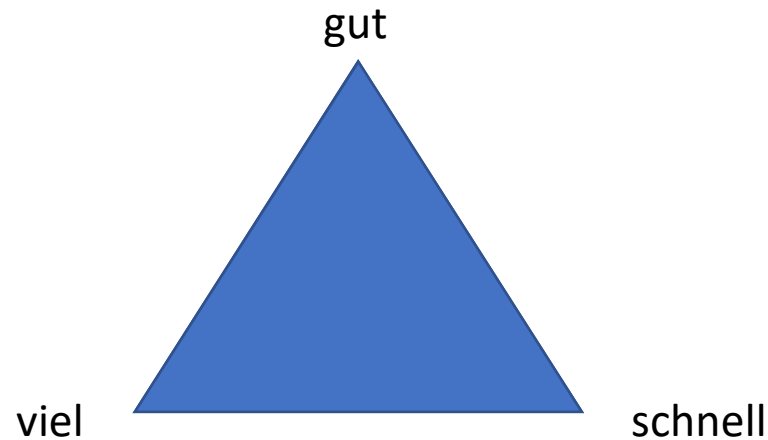


Worauf wir besonders achten müssen... → Herausforderungen	Wie wir damit umgehen werden... → Maßnahmen/Wege	Hinweise an das Projekt... → Feedback/Wünsche
Viele Parallelitäten	▷ Priorisierung ▷ Pilot / Test / Rollout Parallelproduktion = sehr konkrete Planung mit Projekt durch-sprechen	▷ Projektplanung für Implementierung mit Chief-redaktionen abstimmen ▷ Pilotprojekt?
mehr vorgeben? Projektschulung/ Entscheidungs-prozesse unclear	▷ One-to-One-Runde = gut wäre Headset, nicht nur Diskussion → Commitment! ↳ Abstimmungsrunde ↳ mit einer Stimme reden ↳ Sparring + Feedback zu zentralen Werten/Wünschen	▷ Rinde vertritt die Runde im Kernkanal
aktuelle Umstrukturierung managen Strategie unclear	▷ Verantwortlichkeiten für Produkte weitergeben → viele Köpfe ▷ Priorisierung von Vorhaben ▷ Klare Entscheidungen vorgehen	- an die Leitung: ↳ Welches ist die Vision? ↳ Wie gehen wir strategisch vor? ↳ offener sagen, das experimentiert werden kann
Umgang mit dlp-Situation	▷ Zuhören + auf Kollegen zugehen ▷ nicht so viel argumentieren ▷ Infos da, wo's hilft ▷ mit MFA sprechen + Infos geben	
Informations-qualität	▷ Blog lesen am Donnerstag → im Content first ▷ Jour fixe im Team und bei für Brainstorming/Planung ▷ Time Kette einladen, wenn z.B. Anbieter klar sind ▷ Bitte vom Projekt per se	▷ Information ↳ wo steht das executive summary ▷ Projektinf = Wie sieht der neue Workflow aus?

ÜBERSICHT

1. Die Ausgangslage
2. Ziele und Projektplanung
3. Die Herausforderungen
4. Vorgehen und Erfahrungen
5. Tipps für die Praxis

Auch in Zeiten agiler Methoden und mit noch so großem Willen und Mitteln lässt sich die Logik nicht betrügen.



<https://www.vasamuseet.se>

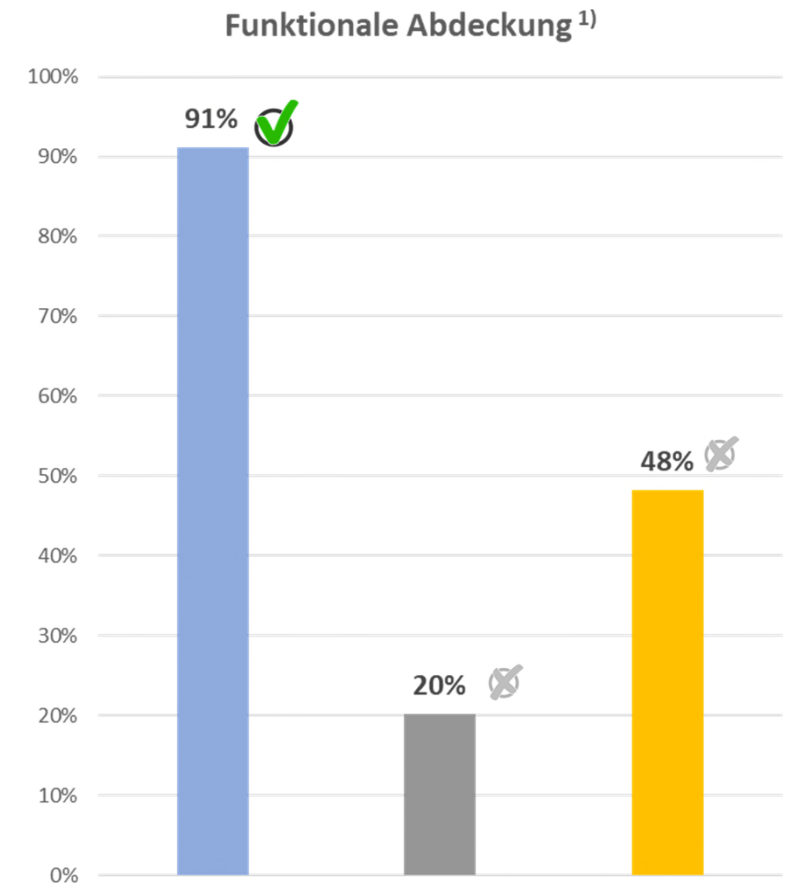
Alle Probleme werden bei
Annäherung kleiner.

Und manchmal haben Sie
sogar völlig neuen Nutzen.



Zuhören, einbinden und verstehen
wollen, ist zwingende Voraussetzung
für echte Akzeptanz.

Und macht den Umgang mit
Monstern und Untoten zum
Kinderspiel.



#4: Spaß im Projekt haben – trotz aller Monster



Jens Löbbe

Argestes Managementberatung GmbH
Industriestraße 12
63533 Mainhausen

Telefon: +49 (0) 6182 - 826333

Mobil: +49 (0) 171 - 1826 333

Fax: +49 (0) 6182 - 841 5585

Mail: loebbe@argestes.de

Web: www.argestes.de

Christine Kreye

Heise Medien
Karl-Wiechert-Allee 10
30625 Hannover

Telefon: +49 (0) 511 -5352-801

Mobil: +49 (0) 151 - 62802092

Mail: ckr@heise.de

Web: www.heise.de