

MEDIA COMPANY FELLOWSHIP

Das Media Company Fellowship ist ein Förderprogramm des Media Lab Bayern für Medienhäuser in Bayern mit dem Ziel, in diesen die Fähigkeiten für erfolgreiche Innovation weiterzuentwickeln.

Dieser Report dokumentiert die Arbeit der Teams des Batch N° 01 des Fellowships in 2021/22.

- 3 Was ist eine Innovationskultur?
- 4 Die wichtigsten Erkenntnisse
- 5 Die Teams: pd Next
- 6 Die Teams: St. Michaelsbund
- 7 Das Fellowship im Detail
 - 8 Phase I: Research
 - 9 Phase II: Prototyping
 - 10 Phase III: Change
- 10 Unser Fazit



Das Media Company Fellowship ist ein einzigartiges Förderangebot für Medienhäuser aus Bayern.

Das Ziel des Media Company Fellowships ist es, Medienhäuser auf mehreren Ebenen mit dem notwendigen Wissen und Fähigkeiten für erfolgreiche Innovationsarbeit auszustatten, während gleichzeitig ein konkretes Projekt mit Hilfe von Fachexpert:innen aus dem Netzwerk des Media Lab Bayerns strukturiert umgesetzt wird.

Teams in der Vergangenheit haben beispielsweise an den folgenden Projekte gearbeitet:

- Die Verbesserung der internen Vernetzung um die eigene Innovationskultur zu verbessern
- Den Umbau der eigenen Redaktionsprozesse, um mit geringen Ressourcen effizienter umzugehen
- Der Aufbau eines digitalen Wissensmanagement-Systems über mehrere Unternehmen hinweg

Weitere Informationen und wie du dich mit deinem Medienhaus für das Media Company Fellowship bewerben kannst, findest du unter:

[MEDIA-LAB.DE/DE/MEDIA-COMPANY-FELLOWSHIP](https://media-lab.de/de/media-company-fellowship)

Das Media Lab Bayern

Das Media Lab Bayern ist der Innovation Hub für digitale Medien in München. Das Lab unterstützt Gründer:innen, Startups und Medienhäuser aus ganz Deutschland dabei, innovative Ideen zu finden und umzusetzen.

Wir sind ein Team aus Innovationsexpert:innen, Medienmacher:innen und Eventmanager:innen und arbeiten jeden Tag daran, mehr Innovation in die Medienbranche zu bringen. Wir lieben es, Talente zu unterstützen und zusammenzubringen, starten neue Projekte lieber heute als morgen und finden zu (fast) jedem Problem eine Lösung.

Impressum

TEXT

Felix Hoch

LAYOUT & DESIGN

Johannes Klingebiel

SCHLUSSREDAKTION

Jessica Weber

BILDER

Cindy Ngo (wenn nicht anders angegeben)

MIT DANK AN

Unsere Fellows, die Expert:innen und Coaches und das gesamte Media Lab Bayern Team für die vielfältige Unterstützung

V.I.S.D.P:

Medien.Bayern GmbH
August-Everding-Straße 25
81671 München

hi@media-lab.de

© MEDIA LAB BAYERN
2023

Eine Tochter Der



Gefördert durch



WAS IST EINE INNOVATIONSKULTUR¹?

Der Veränderungsdruck in der Medienbranche ist immens, nicht zuletzt durch die Digitalisierung der Wirtschaft und der Gesellschaft. Eine Antwort auf diesen Veränderungsdruck ist Innovation².

Innovation ist mittlerweile jedoch zu einem regelrechten Buzzword geworden, bei dem oft niemandem mehr klar ist, was eigentlich genau gemeint ist.

Tatsächlich denken Menschen aus der Medienbranche dabei an ganz unterschiedliche Dinge: neue Formate, neuartiger Content, etwa neue Themenfelder, neue Produkte und Services, wie Plattformen oder Angebote, bessere Prozesse mit neuen Workflows, neue Arbeitsweisen, etwa der Einsatz neuer Tools für Automatisierung, Datenaufbereitung, Produktion etc. oder neue Geschäftsmodelle, einschließlich der Frage nach neuen Kanälen, Zielgruppen oder Mechanismen der Monetarisierung.

INNOVATION VON UNTEN BRAUCHT HILFE

Viele Medienhäuser fokussieren sich in ihrer Unternehmensstrategie auf einzelne dieser Aspekte. Dies erfolgt meist durch Top-down-Entscheidungen der Unternehmensführung, die eine Richtung vorgibt und punktuell "von oben" Innovation "verordnet".

Nachhaltiger Erfolg innovativen Handelns wird jedoch erst möglich, wenn es in allen Unternehmensbereichen gleichermaßen und außerdem "Bottom-up", also "von unten", praktiziert wird, d.h., dass Mitarbeiter:innen Innovation auch selbst initiieren können oder zumindest stark dabei partizipieren.

Daher wächst in vielen Medienhäusern die Ahnung, dass als Grundlage zur Stärkung von Innovation auch die eigene Innovationskultur als Teil angegangen werden muss. Innovationskultur ist Teil der Unternehmenskultur und bezeichnet alle Praktiken, Werte und Einstellungen, die die Entscheidungen und Verhaltensweisen eines Unternehmens in Bezug auf Innovation prägen.

DAS MEDIA LAB BAYERN

Im Media Lab Bayern unterstützen wir Innovation in der Medienbranche auf unterschiedliche Weise, u. a. mit der Förderung von Innovationskultur. Im neuen Programm **Media Company Fellowship** haben wir zwei Medienhäuser über 10 Monate hinweg dabei begleitet, Innovationskultur in ihren Häusern voranzutreiben.

Dieser Report stellt einige unserer Ergebnisse, Erfahrungen und Einsichten zur Verfügung.

Wir wünschen viel Spaß beim Lesen und spannende Erkenntnisse!

¹ INNOVATIONSKULTUR

Werte, Normen und Prozesse, die Neuerungen und Innovationen in Organisationen zulassen und unterstützen.

² INNOVATION

Innovation ist jede neue Idee, jedes neue Konzept, das erfolgreich in die bestehenden Strukturen eingebettet wurde und einen Aspekt dieser zum Besseren verändert.

UNSERE WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE AUS DEM FELLOWSHIP

1 ETWAS ATTRAKTIVES BAUEN

„Da werden Arbeitsgruppen gegründet, da wird viel geredet, aber es passiert nichts“—diese Erfahrung haben viele schon viel zu oft gemacht. Wenn du an kulturellem Wandel arbeitest, schaffe etwas. Einen Newsletter, ein Networking-Format, einen neuen Bereich im Intranet, etwas, das für viele erlebbar und attraktiv ist. Durch das Gestalten von Prototypen konnten unsere Teams schnell eine Sogwirkung entfalten.

2 ES MUSS NICHT DIE REVOLUTION SEIN.

Dabei geht es nicht darum, den ganzen Laden binnen Monaten völlig umzukrempeln. Unternehmenskultur ändert sich Schritt für Schritt. Denk darüber nach, wie du deine großen Ziele in kleine Projekte oder Prototypen herunterbrechen und dazu schnell mal etwas ausprobieren könntest. Es geht darum, auf dem Weg zu sein und beständig weiterzulernen.

3 TRANSFORMATION BRAUCHT RESILIENZ

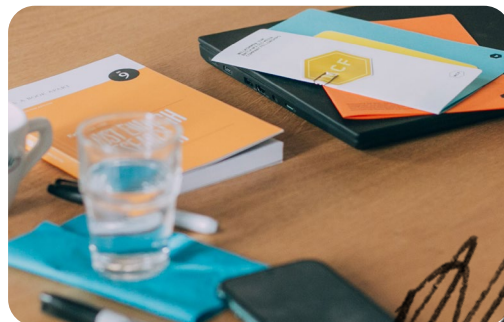
Die Arbeit an organisatorischen und kulturellen Veränderungen kann ermüdend, bisweilen frustrierend sein, denn häufig wird man dabei mit Widerständen und Abwehrreaktionen konfrontiert oder bekommt den Unmut der Kolleg:innen zu spüren, der mit dem Veränderungsprojekt vielleicht gar nicht direkt zu tun hat. Menschen, die in Transformationsprozessen arbeiten, brauchen eine besondere Resilienz.

4 KOMMUNIKATION IST ALLES—IMMER UND VON ANFANG AN

Nichts ist bei der Arbeit an Unternehmenskultur so essentiell wie Kommunikation. Das klingt nach einer Binsenweisheit, wird aber immer noch viel zu wenig beachtet. Bevor du eine Projektgruppe startest, überlege dir, wie du das an wen kommunizieren musst, damit manche Barrieren erst gar nicht entstehen. Kommuniziere fortlaufend, kommuniziere Fortschritte und auch gescheiterte Experimente. Kommuniziere nach innen zehnmal mehr, als du denkst, das nötig ist. Kommuniziere aber auch nach außen – das wird auch in dein Haus hineinwirken. Durch kontinuierlichen Einbezug konnten unsere Teams aus mehreren Projektskeptikern leidenschaftliche Unterstützer:innen machen.

5 ZUHÖREN UND VERSTEHEN

Veränderung kann nicht rein von oben geplant werden, sondern muss mit den Mitarbeiter:innen gestaltet werden. So wichtig es ist, Neuerungen und Roadmaps zu verkünden, so wichtig ist es auch, den Kolleg:innen genau zuzuhören und sie zu verstehen, um den richtigen Weg einzuschlagen, bei dem alle mitgehen. Das gilt besonders für jene, die skeptisch gegenüber Veränderungen sind oder sich dir sogar entgegenstellen.



Media Company Fellowship 2021/22



6 NETZWERK DER UNTERSTÜTZER:INNEN

Such dir Verbündete! Konzentriere dich nicht zu sehr auf die Nörgler und Widerständler, sondern schaffe dir ein Netzwerk gleichgesinnter Menschen im Haus, mit denen du Veränderungsprojekte vorantreiben und auf sicherem Boden auch einfach einmal etwas ausprobieren kannst. Besonders hilfreich für die Teams waren neben der gegenseitigen Unterstützung im Media Company Fellowship Allianzen und Unterstützer:innen im eigenen Haus, die immer wieder Mut gegeben haben.

7 VONEINANDER LERNEN

Auch wenn es sich manchmal vielleicht so anfühlt: Du bist nicht die einzige Person, die sich gerade mit den Herausforderungen des kulturellen Wandels beschäftigt. Viele Dinge wurden in diesem Feld schon ausprobiert, vieles gelernt und so mancher Fehler gemacht. Tausch dich mit anderen darüber aus! Im eigenen Haus – aber auch in anderen Unternehmen, etwa auf Messen oder Konferenzen, vielleicht sogar in einer anderen Branche. Das liefert nicht nur Inspiration, sondern oft auch Motivation und neue Energie für dein Kulturentwicklungsprojekt.

8 OHNE MANAGEMENT BUY-IN GEHT NICHTS

Veränderung braucht Ressourcen: Personal, Geld—und bisweilen auch Macht. Deswegen ist es essenziell, dass du dir der Unterstützung deiner Chefs absolut sicher sein kannst. Immer wieder wirst du feststellen, dass Ideen deinen Kompetenzbereich verlassen oder du eine offizielle Ansage oder Entscheidung brauchst. Da ist es wichtig, sich auf Hilfe von oben verlassen zu können und von Anfang an für Dein Projekt zu werben und das Management mit einzubeziehen.

9 ANDERE EIGENE ERFOLGE FEIERN LASSEN

Gibt es Stakeholder aus dem mittleren Management, aus einer anderen Abteilung, die du unbedingt auf deiner Seite brauchst? Manchmal kann es helfen, nicht auf die geistige Urhebererschaft einer Idee zu pochen, sondern andere Kolleg:innen und Vorgesetzte die eigenen Projekte als ihren Erfolg feiern zu lassen. Dadurch kann dein Transformationsvorhaben sogar zusätzlich an Schwung und neue Unterstützer:innen gewinnen.



SANKT MICHAELSBUND

Der Michaelsbund ist das katholische Medienhaus der Erzdiözese München und Freising.

Er unterstützt kirchliche Aktivitäten im Bildungssektor durch Bildungs- und Informationsangebote, sowie journalistische Inhalte und Unterhaltung. Ein wichtiger Kanal ist etwa das Münchner Kirchenradio und die Münchner Kirchenzeitung.

Zweck des Verbands ist es, aus einer katholischen Grundhaltung heraus Presse und Literatur zu pflegen und die Volksbildung zu fördern. Dieser Auftrag wird umgesetzt durch die Förderung von Mitgliedsbüchereien, durch die Veröffentlichung und Verbreitung von Presseerzeugnissen und Büchern, durch die journalistische Arbeit in seinen Redaktionen (Print, Radio, Fernsehen und Online) und durch verschiedenste Angebote und Leistungen, die der Professionalisierung im Bereich kirchlicher Medienarbeit und Kommunikation auf allen Ebenen dienen.

DAS TEAM

Anna Parschan Redakteurin & Moderatorin

Anne Kantak Community Managerin

Ivo Markota Redakteur & Moderator

PROTOTYP | #LEIDENSCHAFTSGESCHICHTEN

Ein Austauschformat zur Vernetzung und zum Kennenlernen der Mitarbeiter:innen. Das Format ist ein regelmäßiger halbstündiger Video-Call in dem, von einem Gastgeber kuratiert, ein:e Kolleg:in aus dem eigenen Haus über ihre bzw. seine interessanten Hobbies oder Passionen berichten kann, gefolgt von einem kurzen Q&A.

THEMEN DER PILOTIERUNG

- Thema: Die Leidenschaft von Musik und Vinyl
- Thema: How to make funny reels? Liebe zu Instagram
- Thema: Wie schreibt man einen Wanderführer?
- Thema: Rockabilly ist mein Ding – let's dance

WARUM

Das Austauschformat soll auf die Innovationstreiber „Kommunikation, Vertrauen und Wertschätzung“ einzahlen. In diesem Rahmen kommen Mitarbeiter:innen aus allen Abteilungen und Hierarchien ins Gespräch und bekommen eine Plattform für ihre persönliche Leidenschaft/ Passion.

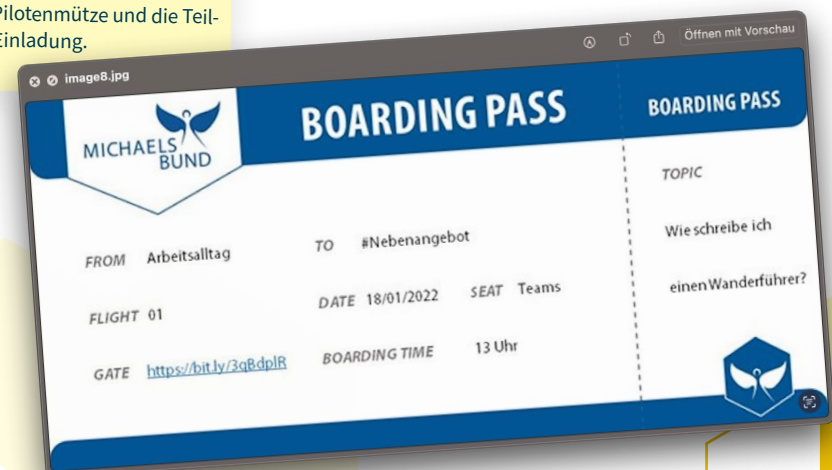
WIE

Eine halbe Stunde per MS Teams. Die Leidenschaftsgeschichten sind wie eine Flugreise aufgezogen. Der jeweilige Speaker, der von seiner Leidenschaft spricht, erhält eine Pilotenmütze und die Teilnehmer*innen einen Boardingpass als Einladung.



„Die Kreativmethoden waren total gut und ich benutze sie weiter.“

„Die Feldforschung war unheimlich hilfreich und hat uns während das Projekts beim Argumentieren gegenüber der Geschäftsführung geholfen.“



PD NEXT

pd digital ist die digitale Heimat der Augsburger Mediengruppe Pressedruck, welche mehrere Lokalblätter u. a. die größte bayerische Abonnement-Zeitung, die Augsburger Allgemeine, produziert.

Die Entwicklungseinheit pd next fördert innerhalb der Mediengruppe neue Produktangebote mit Digitalfokus und schafft Plattformen zur Weiterentwicklung des Gesamtunternehmens im Bereich Digitalisierung und Transformation. Dabei nutzen die Teams innovative Prozesse und Methoden und arbeiten mit Netzwerkpartnern aus dem Medien- und Technologiebereich eng bei der Konzeption und Umsetzung neuer Medienangebote und Geschäftsmodellen zusammen.

DAS TEAM

Dr. Ramona Lermer

Christiane Zaunitzer

Janina Tetsch

Jana Geldner

PROTOTYP | 01 | PUBQUIZ

Ein spielerisches Vernetzungsformat, in dem über ein unternehmensweites Quiz unterschiedliche relevant aber auch lustige Fakten mit Hilfe einer App live abgefragt werden. Teilnehmer:innen bekommen für richtige Antworten Punkte.

WARUM

- niederschwellige Vernetzung ermöglichen
- bereichsübergreifende transparente Kommunikation fördern
- Identifikation mit dem Unternehmen stärken
- Attraktivität der Arbeitgebermarke stärken
- niederschwelligen Wissenstransfer ermöglichen
- Engagement der Belegschaft fördern -> Gamification

WIE

Im November 2021 wurde der Test des Pub Quiz Prototypen bei einer digitalen Veranstaltung mit dem Team von pd digital durchgeführt. Umgesetzt wurde das Quiz mit dem Tool Mentimeter (www.menti.com) Der Test des Quiz dauerte 30 min. und wurde mit 12 Mitarbeiter:innen von pd digital und pd next durchgeführt.



„Die MCF war die beste Teambuilding Maßnahme, die man sich denken kann!“

„Hinter allen Positionen stehen Menschen. Man muss daher immer in die Kommunikation geht. Das ist das A&O für einen gemeinsamen Nenner und gemeinsame Ziele.“

PROTOTYP | 02 | ERKLÄRVIDEOS

Im Intranet veröffentlichte Interview-Videos, die regelmäßig Personen und Bereiche aus dem eigenen Haus vorstellen

WARUM

- Steuerbare Sichtbarkeit, „Sprachrohr“
- Positive Wahrnehmung pd digital Hub
- Wissensmanagement: Ansprechpartner & Kompetenzen / Bereiche & Verantwortlichkeiten kennenlernen --> ermöglicht effektiveres Arbeiten
- Identifikation mit Unternehmen stärken

WIE

Im November 2021 wurde ein Video zur Content Management Plattform nach einem definierten Storyboard realisiert

DAS FELLOWSHIP IM DETAIL

PHASE I: INNOVATION CULTURE RESEARCH

Interne Feldforschung zu Innovationstreibern und -hindernissen in den Medienunternehmen. Aus den Ergebnissen wurden anschließend Potenzialfelder identifiziert, die während das Fellowship bearbeitet werden könnten.

8

PHASE II: INNOVATION CULTURE PROTOTYPING & TESTING

Entwicklung von Prototypen für Kulturmaßnahmen und deren Pilotierung im eigenen Haus, sowie deren Auswertung und anschließenden Weiterentwicklung auf Basis von Erkenntnissen und Beobachtungen aus der Pilotierung.

9

PHASE III: INNOVATION CULTURE CHANGE

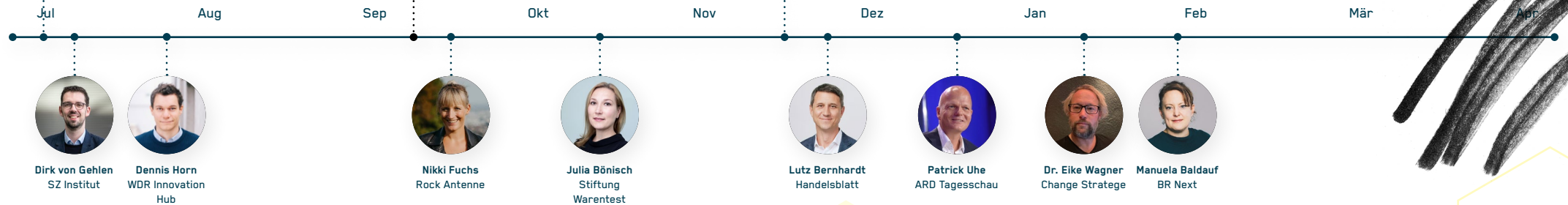
Fokus auf Stakeholder Engagement und Kommunikation, sowie die Identifikation von Skalierungsmöglichkeiten der Projekte um die Kulturmaßnahme im Unternehmen nachhaltig zu verankern.

10

Die Teams haben über einen Zeitraum von 10 Monaten insgesamt drei große Projektphasen durchlaufen, die jeweils einen anderen Schwerpunkt hatten.

Dabei nutzen die Teams innovative Prozesse und Methoden und arbeiten mit Netzwerkpartnern aus dem Medien- und Technologiebereich eng bei der Konzeption und Umsetzung neuer Medienangebote und Geschäftsmodellen zusammen.

Experten aus dem Netzwerk des Media Lab Bayern unterstützen im Laufe des Fellowships beide Teams mit Beratungen und Coachings zu Themen wie Change Management, strategische Kommunikation in Organisationen oder Kreativitätsmethoden.



PHASE I: INNOVATION CULTURE RESEARCH

JEDES ERFOLGREICHE PROJEKT STARTET MIT EINER GUTEN FRAGE

Unser Programm verfolgt, wie alle unserer Media Lab Bayern Programme, eine **nutzerzentrierte**³ Herangehensweise. Daher ging es für die Teams zu Beginn der Reise darum, von unterschiedlichen Stakeholdern selbst zu hören, welche Treiber und Herausforderungen für Innovation wahrgenommen und erlebt werden.

Neben einem ersten Überblick über die Themen Innovationsmanagement und Innovationskultur, wurden die Teams für die Feldforschung im eigenen Hause fit gemacht. Mit diesem Wissen ausgerüstet, haben sie im eigenen Haus eine Vielzahl von Mitarbeiter:innen zu den Treibern und Herausforderungen rund um Innovation befragt und deren Erfahrungen und Bedürfnisse erkundet. Die Feldforschung wurde von den Teams ausgewertet und gewonnene Erkenntnisse in mögliche Potenzialfelder zur Stärkung der Innovationskultur übersetzt.



³ NUTZERZENTRIERT

Eine Design-Philosophie nach der alle kritischen Entscheidungen in der Entwicklung eines neuen Produkte entlang des Feedback der späteren Zielgruppe getroffen werden.

Nutzerzentriertheit ermöglicht es Teams die Unsicherheit vor dem Marktstart deutlich zu reduzieren.

Das haben die Teams bei ihrer Feldforschung entdeckt

FEHLENDES METHODENWISSEN

Mitarbeiter:innen, die gute Ideen haben und diese umsetzen wollen, werden oft durch fehlende Skills für das Ausgestalten, Testen, Kommunizieren und Implementieren der Ideen ausgebremst.

UNKLARE STRATEGIEN

Innovation benötigt ein gemeinsam erarbeitetes Leitbild, sowohl am Standort als auch standortübergreifend. Dies ist aus unterschiedlichen Gründen selten der Fall, wodurch eine effiziente Zusammenarbeit behindert wird.

MANGELNDE KAPAZITÄTEN

Da Innovation meist neben dem Tagesgeschäft vorangetrieben wird und oft keine festen Prozesse, Rollen und Budgets vorhanden sind, ist eine koordinierte abteilungs- und häuserübergreifenden Planung und Verfügbarkeit von Kapazitäten und Ressourcen entscheidend.

WENIG INTERNER AUSTAUSCH

Der Austausch zu Herausforderungen und Chancen setzt eine gute Vernetzung und Kommunikation von unterschiedlichen Bereichen und den Mitarbeiter:innen voraus. Gerade die Umsetzung von neuen Lösungen erfordert unterschiedliche Fach- und Bereichsperspektiven, die zusammenarbeiten.

Dieser Austausch endet meist jenseits des eigenen Bereichs, weil weder gute Netzwerke bestehen, noch eine Kultur der Offenheit beim Zugehen auf andere Kolleg:innen. Transparente, ehrliche Kommunikation und flache Hierarchien ermöglichen zwar an vielen Stellen gute Zusammenarbeit. Das Mindset beschränkt sich oft auf den eigenen Bereich und die eigenen Ziele.

WIDERSTÄNDE GEGEN VERÄNDERUNG

Menschen in Organisationen schätzen Veränderung nur in Maßen. Besonders wenn das eigene Verhalten herausgefordert wird, womöglich liebgewonnene Gewohnheiten, Kompetenzfelder und Einfluss auf dem Spiel stehen, bekommen viele Angst und gehen schnell in den aktiven oder passiven Widerstand.

FEHLENDE WERTSCHÄTZUNG

Die meisten Mitarbeiter:innen haben im Laufe ihrer beruflichen Laufbahn bereits viele Ideen für Verbesserung und Innovation zum Ausdruck gebracht, ohne dabei die nötige moralische Unterstützung durch Wertschätzung und Vertrauen von oben zu bekommen. Dies führt fast immer dazu, dass viele Ideen in den Köpfen der Menschen bleiben, entweder aufgrund fehlenden Engagements oder Selbstvertrauens.

STILLE RESIGNATION

Andere Mitarbeiter:innen haben sich für innovative Ideen bereits engagiert und wurden dabei von oben oder von Kolleg:innen ausgebremst, weil sie kein Interesse an einer Veränderung haben. Dies führt bei den meisten unweigerlich irgendwann zu einem Gefühl von Resignation und dazu, sich innovatives Denken abzutrainieren.

PHASE II: INNOVATION CULTURE PROTOTYPING UND TESTING

AUSPROBIEREN, LERNEN, WIEDERHOLEN

Ein weiteres Element unserer Programme im Media Lab Bayern ist das schnelle Konkretisieren und Überprüfen von Lösungsansätzen mittels Prototypen. Im Anschluss an die Auswertung der Feldforschung haben die Teams eine Auswahl dieser Potenzialfelder mit einem kurzen Design-Sprint⁴ erkundet, an dessen Ende erste konkrete Lösungsoptionen standen.

Dies diente dazu, ein besseres Verständnis des Umfangs und der Implikationen für ein mögliches Projekt im eigenen Haus zu gewinnen. Dabei waren die Teams in regelmäßiger Abstimmung mit den jeweiligen Führungskräften im CUNY Programm.

Neben einem ersten Überblick über die Themen Innovationsmanagement und Innovationskultur, wurden die Teams für die Feldforschung im eigenen Hause fit gemacht. Mit diesem Wissen ausgerüstet, haben sie im eigenen Haus eine Vielzahl von Mitarbeiter:innen zu den Treibern und Herausforderungen rund um Innovation befragt und deren Erfahrungen und Bedürfnisse erkundet. Die Feldforschung wurde von den Teams ausgewertet und gewonnene Erkenntnisse in mögliche Potenzialfelder zur Stärkung der Innovationskultur übersetzt.

Zum Einstieg in die zweite Phase haben sich Teams mit der Priorisierung der gemachten Einsichten auseinandergesetzt und diese anhand folgender vier Kriterien bewertet:

- Synergie mit bestehenden Projekten/Initiativen/Strategien im eigenen Haus
- die Validierbarkeit (Testbarkeit)
- die technische oder logistische Machbarkeit
- der Return-of-Invest (ROI)

Beide Teams kamen durch diese Reflexion zum gleichen Ergebnis hinsichtlich des Fokus bei der Entwicklung von Maßnahmen: Stärken der Innovationskultur durch Vernetzung der Kolleg:innen.

Mit diesem Fokus ging es an die Ideenentwicklung für Lösungsansätze, welche anschließend in weiteren Prototypen konkretisiert wurden. Dazu gehörte auch, die entwickelten Prototypen in eine mit Kolleg:innen validierbare Form zu bringen, Testszenarios zu entwickeln und entsprechende Tests und Piloten zu planen. Zwischen den Workshops wurden zahlreiche Tests im

eigenen Haus durchgeführt und auf der Basis der Erkenntnisse und Rückmeldung die Konzepte weiterentwickelt.

Zur Einbeziehung von Kolleg:innen und zur besseren Kommunikation des eigenen Projektes im eigenen Haus haben sich die Teams weiter mit dem Thema Change-Management auseinandergesetzt und eine Stakeholder Map in Form einer Übersicht über alle Kolleg:innen mit deren Haltungen und Vorbehalten zum Projekt erstellt, welche ihnen bei der Planung und Durchführung ihrer Kommunikation unterstützt hat.

⁴ DESIGN-SPRINT

Ein Design-Sprint ist eine Methode, um schnell Ideen zu entwickeln, auszuprobieren und zu verbessern, um so schnell vielversprechende Lösungsansätze zu finden.



PHASE III: INNOVATION CULTURE CHANGE

WIE WIRD WANDEL WIRKLICH NACHHALTIG?

In der dritten Phase lag neben der Weiterentwicklung und Kommunikation der Prototypen der Fokus auf dem Thema Veränderung und der Frage, wie die entwickelten Kulturmaßnahmen im eigenen Haus verankert oder sogar skaliert werden können. Außerdem wird untersucht, wie die Arbeit an weiteren Themen auf der Basis der umfangreichen Ergebnisse der Feldforschung vorbereitet werden kann.

Dies beinhaltet u.a.:

- das Finden von neuen Ownern für entwickelte Formate, welche die Kulturmaßnahmen anstelle der Company Fellowship Projektteams weitertreiben
- das Identifizieren von weiteren Anwendungsfeldern im eigenen Haus
- das Verstetigen des eigenen Mandats als *Innovation Agent* zur Weiterarbeit am Thema Innovationskultur
- methodische Weitervermittlung des gelernten Wissens und Kompetenzen an Kolleg:innen
- Integration und Herausarbeiten von Synergien mit dem Strategieprojekt, der eigenen FK, während des Fellowships das Programm der CUNY durchlaufen hat.

Dabei wurden die Teams intensiv von erfahrenen Experten für Organisations- und Kulturwandel gecoacht. Die Phase schloss mit einer Präsentation des gegenwärtigen Projektstands und -ausblicks ab, sowie einem Workshop für das Erarbeiten weiterer Synergien zwischen dem "bottom-up" Projekt der Teams im Media Lab Bayern mit dem strategischen Projekt der Führungskräfte im CUNY Programm.



FAZIT: INNOVATION VON UNTEN

Die erfolgreiche Transformation der Innovationskultur ist eine langfristige Aufgabe—insbesondere für Medienunternehmen. Durch das Media Company Fellowship Programm im Media Lab Bayern konnten wir zwei Medienhäuser über einen Zeitraum von 9 Monaten dabei unterstützen, sich auf diese Reise zu begeben, und damit zu beginnen, die eigene Innovationskultur zu stärken.

Wir haben in dieser Zeit viele wertvolle Erkenntnisse und Erfahrungen gesammelt, von denen hoffentlich auch andere Medienunternehmen profitieren, die sich ebenfalls auf die Reise begeben haben oder es vorhaben. In diesem Bericht haben wir einige unserer Erkenntnisse und Empfehlungen zusammengefasst.

Insbesondere haben wir festgestellt, dass ein wichtiger Aspekt die Schaffung eines Umfelds ist, das Kreativität, Experimentieren und kontinuierliches Lernen fördert. Dabei ist es entscheidend, Mitarbeiter zu befähigen, ihre Ideen effektiv an die passenden Stakeholder zu kommunizieren.

Wir haben festgestellt, dass ein Top-down-Ansatz allein nicht ausreicht, um eine nachhaltige Innovationskultur zu schaffen. Vielmehr ist es wichtig, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu ermöglichen, Innovation zu initiieren und eigenständig deren Umsetzung voranzutreiben. Dies erfordert auch eine Veränderung der Unternehmenskultur, bei der Lernbereitschaft und smartes Experimentieren gefördert werden müssen.

Wir sind zuversichtlich, dass die Erkenntnisse und Empfehlungen, die wir in diesem Bericht teilen, dazu beitragen können, dass Medienunternehmen erfolgreicher in einer sich schnell verändernden Medienbranche agieren und wettbewerbsfähig bleiben können. Wir hoffen, dass unser Programm und dieser Bericht dazu beitragen können, das Bewusstsein für die Bedeutung einer Innovationskultur zu schärfen und dazu beizutragen, dass zukünftige Innovationen erfolgreich umgesetzt werden können.

Wir möchten uns bei allen Beteiligten bedanken, die zum Erfolg dieses Programms beigetragen haben, insbesondere bei den beiden Medienhäusern, die sich für ihre Teilnahme engagiert haben.

Wir freuen uns darauf, auch in Zukunft mit anderen Medienunternehmen zusammenzuarbeiten und sie bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer Innovationsstrategien zu unterstützen.

WILLST AUCH DU DEIN MEDIENHAUS ZWEI SCHRITTE IN DIE ZUKUNFT BRINGEN?

Dann bewirb dich auf das nächste Batch des Fellowships! Alle Informationen findest du auf:

media-lab.de/de/media-company-fellowship