MEDIA
LAB
BAYERN

LAB REPORT

THE STATE OF INNOVATION?

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ
ODER BLINDER FLECK?

Kunstliche Intelligenz

Design Sprint

Metaverse

Podcasts

Design Thinking?

IST DESIGN THINKING
NOCH NÜTZLICH?

Foresight

INNOVATION ODER NUR
LUFTSCHLÖSSER?

Was ist unsere Strategie?

LAB REPORT: THE STATE OF INNOVATION

Das ist der Stand der Innovation in deutschen Medienhäusern: Dieser Report des Media Lab Bayern zeigt, wie Führungskräfte und Mitarbeitende auf Innovation blicken, was funktioniert — und was nicht.

An einer entsprechenden Umfrage haben im Winter 2023 mehr als 100 Medienschaffende aus dem deutschsprachigen Raum teilgenommen. Zusammen mit weiterführenden Interviews erlaubt der „State of Innovation"-Report einen Einblick in die Innovationskultur von Medienunternehmen und zeigt, was funktioniert und wo es noch hakt.

Lerne in diesem Report:

- → Wie man die Innovationsbereitschaft von Mitarbeitenden stärkt
- → Warum eine gute Strategie auch gut kommuniziert sein sollte
- → Wie man Innovationsmethoden richtig einsetzt
- → Wie das Media Lab Bayern dich dabei unterstützen kann

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.

→ media-lab.de

03
Innovation muss erwachsen werden

Hypes wie Web3 oder KI hinterherzulaufen, fällt der Medien-branche leicht(er), weil sie den Kern nicht berühren. (S. 03)

04
Executive Summary

05
Unsere Methode

07


Innovation als Management-Herausforderung

09
Innovationseinheiten: Nicht das Allheilmittel

10


Innovationsstrategie: Mehr als nur „KI"

11
Innovations-Archetypen

13

Wahnsinn mit (Innovations-)Methode

14
Design Thinking gehört die Welt


Ich bin ein großer Fan davon Stärken zu stärken, statt krampfhaft zu versuchen, Schwächen auszugleichen, in denen man sich nicht wohlfühlt. (S. 18)

15
Zukunftsforschung: Glaskugel, aber richtig


16
Methoden, Strategien und Realitätschecks

INNOVATION MUSS ERWACHSEN WERDEN

Eigentlich läuft es ganz schön gut. Wenn man die letzten zehn Jahre betrachtet, hatte die Medienbranche gut mit sich zu kämpfen. Da wurde ganz schön viel von allen Seiten über Innovation und die Widerspenstigkeit von Medienhäusern gemotzt. Oft zu Recht, denn an vielen Stellen war sie tatsächlich träge.

Im Jahr 2024 aber kann ich mir trotzdem die Spiegel-Titelgeschichte über die Carplay-App im Auto anhören. Neue Produkte werden in Krisenzeiten in zwei Wochen konzipiert und erreichen dann Millionen Nutzer:innen. In fast allen Häusern ist ChatGPT inzwischen eine geschätzte Kollegin. In den ersten Landkreisen wurde die Zeitung zum letzten Mal gedruckt, sie kommt jetzt auf dem iPad an.

All diese Innovationen haben wir als Branche geschafft. Und trotzdem — oder gerade deshalb — wirkt das Wort „Innovation“ in den letzten Monaten eher so „meh”. Es ist irgendwie out, abgegriffen, vielbemüht. Zumindest war das unser Gefühl.

Wir haben im Media Lab Bayern deshalb erst versucht, ein anderes Wort für „Innovation“ zu finden. Wir haben aber schnell gemerkt:Wir brauchen „Innovation“, denn es gibt noch so viele Probleme im Journalismus zu lösen. Deshalb haben wir die Branche gefragt: Wie seht ihr’s mit der Innovation? Über 100 Medienschaffende haben an unserer Umfrage teilgenommen und die ganze komplexe Antwort steht in diesem Report.

Sie ist nicht einfach und plakativ — natürlich nicht — weil Innovation ja auch niemals einfach und plakativ ist. Sonst wär’s ja leicht, sie zu machen. Die Vogelperspektive zeigt aber: Wir haben ganz schön viel gelernt. Wir sind als Branche nicht mehr widerspenstig. Wir sind aufgeregt — und manchmal kopflos. Wie immer, wenn sich etwas wandelt, landet man zunächst bei den Extremen. Von dort aus pendelt es sich in der Mitte ein. Die Extreme haben wir jetzt durch: Wir haben uns gegen den Wandel gesträubt und wir haben aktionistische Innovationsworkshops organisiert, inklusive der Ernüchterung, dass kein Millionenumsatz in fünf Tagen entstanden ist. Aber wessen allererste Geschichte hat schon den Reporterpreis gewonnen? Wir mussten und müssen auch lernen, dass Innovationsmethoden keine Magie sind.

Die meiste Innovation ist bislang auf der technologischen Spielwiese passiert. Hypes wie Web3 oder KI hinterherzulaufen, fällt der Medienbranche leicht(er), weil sie den Kern nicht berühren. Ich kann meine Inhalte stoisch weiter erstellen und mithilfe von Technologie schneller und schlanker produzieren, verbreiten und vermarkten.

Viel schwieriger ist es, den Journalismus radikaler neu zu denken. Das fällt auch uns, fällt mir oft schwer. Gesellschaftliche Trends entwickeln sich viel langsamer und sind dabei viel bedeutender als neue Technologien. Netflix ist nicht erfolgreich, weil sie das Streaming erfunden hätten. Sie sind erfolgreich, weil sie es Menschen ermöglicht haben, sich nicht an die Zeiten eines TV-Programms halten zu müssen. Das ging auch mit dem Videorekorder schon, aber Streaming war der technisch praktischere Weg dafür, diesem gesellschaftlichen Wandel und Wunsch zu folgen. Endlich konnten wir schauen, was wir wollten, wann wir wollten.



Bild: Cindy Ngo

HYPES WIE WEB3 ODER KI HINTERHERZULAUFEN, FÄLLT DER MEDIENBRANCHE LEICHT(ER), WEIL SIE DEN KERN NICHT BERÜHREN.

Der „State of Innovation“-Report zeigt: das Ziel ist es jetzt, die Mitte zwischen den Extremen zu finden. Technologien nicht mehr zu überschätzen, Formatentwicklung nicht mehr zu unterschätzen.

Es braucht einen neuen Alltag — einen, in dem Neues auszuprobieren Teil der normalen Arbeit ist, in dem das Management sich für einen strategischen Weg entscheidet und das Unternehmen dahin mitnimmt. Das ist erwachsene Innovation, so werden Medienunternehmen zukunftsbereit.

EXECUTIVE SUMMARY

1

ERFOLGREICHE INNOVATION IST EINE AUFGABE DES MANAGEMENTS

Ein roter Faden zog sich durch unsere Analyse: Wollen Medienhäuser erfolgreich in ihren Bemühungen sein, ist Anleitung und Unterstützung aus dem Management fundamental. Dabei geht es zum einen um die oft beschworenen zeitlichen und finanziellen Ressourcen, aber auch beim Thema Know-How muss das Management führen. Methodenkompetente Führungskräfte sollten ihren Einfluss innerhalb ihrer Organisation nutzen, um neue Ideen in nachhaltige und somit erfolgreiche Prozesse zu überführen.

2

JEDES MEDIENHAUS BRAUCHT EIGENE HERANGEHENSWEISEN

In unseren Gesprächen wurde deutlich, dass Innovation nicht eine simple Frage des Kopierens ist. Jedes Medienhaus steht vor seinen eigenen Herausforderungen und verfügt über unterschiedliche Wissensstände und Fähigkeiten. Was in einem Unternehmen perfekt funktioniert, mag in einem anderen kaum Wirkung zeigen und in reinem Innovationstheater enden. Außerdem benötigt erfolgreiche Innovationsarbeit einen konstanten Wandel und Umbau des Unternehmens. Die hierbei wichtigen sozialen, technischen und organisatorischen Aspekte sind ebenfalls für jede Firma individuell und für Außenstehende oft schwer zu überblicken.

3

KLARE STRATEGIE STICHT INNOVATIONSMETHODEN

So verlockend mancher Agentur-Sales-Pitch auch klingen will, gibt keine Abkürzung zu Innovation. Methoden unterstützen die Strategie, sie ersetzen sie nicht. In vielen Gesprächen hat sich gezeigt: Wenn ein Unternehmen eine klare Strategie nicht nur erarbeitet, sondern erklärt und kommuniziert, lassen sich Innovationsbemühungen stringenter in diese einfügen und führen zu erfolgreichen Projekten und höherer Zufriedenheit mit diesen Maßnahmen. Diese Kommunikationsherausforderung sollten Führungskräfte offensiv angehen.

4

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ DOMINIERT DEN DISKURS

Wir gehen davon aus, dass Künstliche Intelligenz uns auch in 2024 als großes Innovationsthema begleiten wird. Gerade hier zeigt sich, welche Medienhäuser stringent und durchdacht mit neuen Technologien experimentieren können. Wer hier strategisch die richtigen Fragen stellt, Ressourcen bereitstellt und einen Blick über den Tellerrand der Medienindustrie werfen kann, wird am stärksten vom Einsatz neuer Werkzeuge profitieren — gerade auch, weil er oder sie sicherer entscheiden kann, welche Aspekte einer neuen Technologie gerade nicht für das eigene Unternehmen relevant sind und entspannt ignoriert werden können.

5

INNOVATIONSMETHODEN BRAUCHEN MEHR ALS DAS LEHRBUCH

Innovationsmethoden wie Design Thinking sind ein guter Startpunkt, um andere Herangehensweisen und Denkweisen in ein Unternehmen zu tragen, Medienhäuser sollten diese jedoch nie als den Endpunkt betrachten. Erfolgreiche Innovationsarbeit beginnt, sobald Teams über die Lehrbücher hinauswachsen und beginnen, eigene Arbeitsweisen zu etablieren (und alte zu verändern). Je früher und gezielter dies geschieht, desto besser.

UNSERE METHODE

Die Grundlage unserer Untersuchung bildete eine Online-Umfrage im November 2023, die von über 100 Medienschaffenden aus dem gesamten deutschsprachigen Raum ausgefüllt wurde. Über die bloßen Zahlen hinaus interessierten uns jedoch auch die individuellen Geschichten dahinter. Aus diesem Grund führten wir im November und Dezember 2023 eine Vielzahl qualitativer Interviews durch. (→ Fig. 01)

Einerseits sprachen wir mit einzelnen Umfrageteilnehmern, die entweder repräsentativ für Muster in den Ergebnissen standen oder sich deutlich von der allgemeinen Tendenz unterschieden. Bei der Auswahl unserer Interviewpartner legten wir Wert auf Geschlechterausgewogenheit und Vielfalt in den Perspektiven. Das spiegelte sich in Kriterien wie der Unternehmensgröße, der Einstellung zur Innovation und den angewendeten Methoden wider.

Parallel holten wir auch die Perspektiven von Expert:innen wie Anita Zielina, Katharina Köth, Stefan Ottlitz und Johannes Kleske ein. Dabei lag der Fokus weniger auf konkreten Einblicken in den Arbeitsalltag, sondern auf der übergeordneten Perspektive und der Einordnung der Thematik.

UMFRAGE-TEILNEHMER:INNEN

FIG. 01

Die insgesamt **über 100 Antworten** auf die Umfrage des Media Lab Bayern setzen sich wie folgt zusammen:

21 % Geschäftsführung



28 % Bereichsleitung



24 % Teamleitung



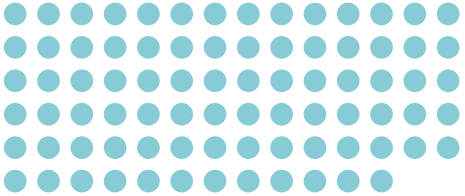
28 % Mitarbeiter:in



18 % angestellt bei öffentlich-rechtlichen Medienhäusern



82 % angestellt bei privat finanzierten Medienunternehmen



WIE WIR INNOVATION FÜR DIESEN REPORT DEFINIERT HABEN

Obwohl Medien oft als technologisch konservativ empfunden werden, haben sie sich über die letzten Dekaden oft erfolgreich an die sich verändernde Kommunikationslandschaft angepasst.

Desktop Publishing, das Web 2.0, soziale Netzwerke, Datenjournalismus, Streaming, moderne Paywalls und Podcasts sind nur ein paar Beispiele. Auch Innovation selbst hat sich verändert. Einige Medienhäuser haben in den letzten Jahren Innovationsmanager:innen oder ganze Innovationseinheiten aufgestellt — und auch wieder entlassen — und Methoden wie „Design Thinking" oder Agile Arbeitsprozesse aus der Tech-Branche sind in Teilen der Medienwelt inzwischen weit verbreitet.

Und trotzdem steht die Medienindustrie weiterhin vor großen und komplexen Herausforderungen. Auflagen und Anzeigenerlöse sinken, während große Tech-Plattformen weite Teile der digitalen Ökonomie dominieren und gleichzeitig verändern sich Mediennutzungsmuster weiterhin ständig. Zugleich blieben viele Buzzwords der letzten Jahre weit hinter ihrer prognostizierten Wichtigkeit für die Medienwelt: das Metaverse, Smart Speaker und das Web3 sind hier aufschlussreiche Case Studies.

Entsprechend ist es nicht korrekt, Innovation im Journalismus auf neue Technologien zu reduzieren — die Palette der Veränderungen, die wir in Medienhäusern beobachten, ist deutlich breiter: von neuen Geschäftsmodellen über digitale Produktionsabläufe bis hin zu veränderten Organisationsformen.

Neue Technologien spielen hier zwar oft eine Rolle, sind aber klar umrissenen Problemfeldern untergeordnet. Auch haben wir in der Recherche und dem Verfassen dieses Reports nicht zwischen „disruptiven" und „inkrementellen" Innovationen unterschieden. Zum einen, da die Theorie der disruptiven Innovation zunehmend in Frage gestellt wird,[01] zum anderen weil auch inkrementelle Innovationen in Summe zu großen Veränderungen führen können[02] beziehungsweise einen Großteil der Innovationsarbeit in Unternehmen ausmachen.

01 King, A. & Baatartogtokh, B. (2015). 'How useful is the Theory of Disruptive Innovation?'. MIT Sloan Management Review.
02 Barroso, L. (2016). 'The Roofshot Manifesto'. Re:Work by Google

Unsere Definition von Innovation ist entsprechend ebenso breit wie simpel. **Der Begriff der Innovation in diesem Report beschreibt die erfolgreiche Integration neuer Ideen, Konzepte und Projekten in bestehende Systeme.**

Innovation in Medienhäusern muss nicht nur gewollt, sondern auch im Alltag aktiv unterstützt werden.

EINE FRAGE DES MANAGEMENTS



INNOVATION ALS MANAGEMENT-HERAUSFORDERUNG

Erfolgreiche Innovation in Medienhäusern ist eine Herausforderung des Managements. Sie muss nicht nur gewollt, sondern auch im Alltag unterstützt werden. Dass dies keine einfache Aufgabe ist, zeigt auch unsere Recherche.

Wenig überraschend sorgen bereits einzelne verbindliche Maßnahmen zur Unterstützung von Innovation dafür, dass Mitarbeiter:innen positiver gegenüber Innovationsprozessen eingestellt sind.

Die stärkste Wirkung zeigen hier institutionalisierende Maßnahmen, wie Innovation als expliziter Teil der Unternehmensstrategie in Form konkreter Zielvorgaben und Handlungsfelder, sowie klare Prozesse für den Umgang mit neuen Ideen. Auch die Freistellung von Mitarbeiter:innen für neue Projekte, sowie die Unterstützung aus dem Management wirken sich positiv aus. Kaum einen Unterschied für die Wahrnehmung machen jedoch Innovationsteams. (Fig. 02)

Dabei ist der Einsatz dieser Maßnahmen oft ungleich über Medienhäuser verteilt. Während kleine Medienhäuser mit weniger als 50 Mitarbeiter:innen oft wenige dieser Maßnahmen einsetzen, sind sie in großen Häusern deutlich stärker vertreten. Gleichzeitig sind in kleineren Firmen auch kaum notwendig, da kleine Teams flexibler auf neue Entwicklungen reagieren können und auch der Entscheidungsprozess deutlich kürzer ist. In großen Häusern ist es im Gegensatz dazu deutlich schwieriger, als Mitarbeiter:in Zeit für Nebenprojekte und Experimente zu bekommen, wie die Umfrage zeigte. In nur 26% der großen Häuser war dies möglich. (Fig. 03)

„Ein Festhalten an alten Strukturen, Veränderungsprozesse sind nur schwer umsetzbar, Silodenken."

Bereichsleitung aus einem großen Zeitungsverlag

Gleichzeitig können bereits einfache Maßnahmen das Aufkommen neuer Ideen und Projekte im Unternehmen unterstützen, wie Andreas Albrecht, Leiter Vertrieb und Marketing der KNA, uns gegenüber im Interview beschrieb: „Ein-, zweimal im Monat, treffen wir uns während der Arbeitszeit oder nach Feierabend, um ein Forum zu bieten, indem die Leute nicht nur auf ihre eigenen Zettel ‚man müsste mal' schreiben, sondern das wirklich offen diskutieren."

MASSNAHMEN ZUR UNTERSTÜTZUNG VON INNOVATION

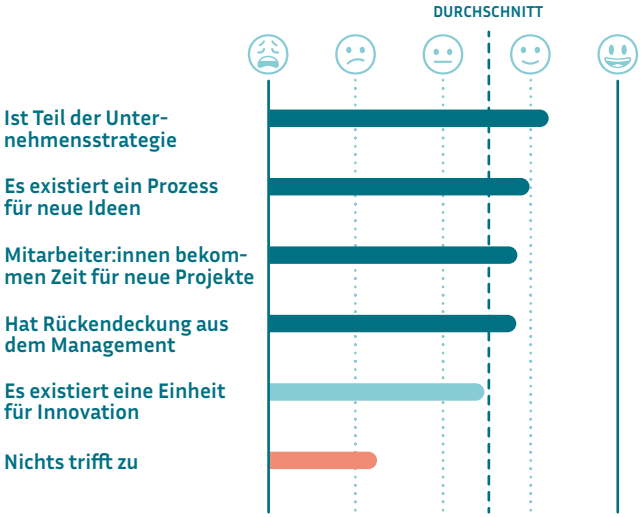
FIG. 04



STIMMUNGSBAROMETER INNOVATION

FIG. 02

Wie ist Innovation/Weiterentwicklung bei dir im Unternehmen verankert? (Multiple Choice)



MASSNAHMEN ZUR UNTERSTÜTZUNG VON INNOVATION (NACH ANZAHL MITARBEITER:INNEN)

FIG. 03

Wie ist Innovation/Weiterentwicklung bei dir im Unternehmen verankert? (Multiple Choice)

	Unter 50	Über 500
Ist Teil der Unternehmensstrategie	41%	46%
Es existiert ein Prozess für neue Ideen	12%	31%
Mitarbeiter:innen bekommen Zeit für neue Projekte	35%	26%
Hat Rückendeckung aus dem Management	44%	64%
Es existiert eine Einheit für Innovation	9%	62%
Nichts trifft zu	21%	10%

UNTERSCHIEDLICHE PERSPEKTIVEN FÜHREN ZU KONFLIKTEN

In der Umfrage zeigte sich ein klares Gefälle in der Einstellung zur Innovation zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen. Während Geschäftsführer:innen durchweg positiv gegenüber Innovation eingestellt sind, fällt die Wahrnehmung bei den Mitarbeitenden deutlich negativer aus. (Fig. 05) Auch die Prioritäten fallen unterschiedlich aus. Während 68% der befragten Geschäftsführer:innen Veränderungen am Geschäftsmodell für nötig halten, trifft dies nur auf 44% der Mitarbeiter:innen zu, gleichzeitig sehen diese einen höheren Handlungsbedarf bei neuen Technologien (84%) sowie Veränderungen an Produktion (68%) und Organisation (56%) gegenüber dem eigenen Management (59% / 36% / 36%). (Fig. 06)

„Ich kenne das von einigen Redaktionsrunden, in denen ich mir dann auf die Lippe beißen muss, wenn Kollegen aus der Redaktion von ihrer neuen Idee erzählen und bei mir vor meinem geistigen Auge schon der Business-Plan runterläuft."

Chefredakteur:in bei einem Online-Medium

Die Gründe für diese Unterschiede sind vielfältig:

- **Achtung, Geschäftsmodell!** — Während sich das Management fast täglich mit Auflagenzahlen, Reichweiten und Umsatz auseinandersetzt, haben Mitarbeiter:innen oft nur ein eingeschränktes Bild dieser Realität, wie die Umfrage auch bestätigte. Gute Ideen von unten scheitern oft am Management aufgrund der fehlenden Geschäftsmodell-Perspektive.
- **Erwartung vs. Umsetzung** — Ein weiterer Konfliktpunkt ist die Tatsache, dass sich Manager manchmal nur oberflächlich mit Themen auseinandersetzen können. Gründe können hier fehlendes tiefes technisches Verständnis oder schlicht fehlende Zeit sein. Dies zwingt Mitarbeiter:innen dazu, zwischen Management-Erwartungen und der Realität der Umsetzung, behindert durch begrenzte Ressourcen und parallele Projekte, moderieren zu müssen.
- **Innovation definieren** — Innovation ist ein breiter Begriff, der verschiedene Arten von Veränderungen umfassen kann. Einige verstehen darunter inkrementelle Verbesserungen, während andere darunter radikalere und umfassendere Veränderungen verstehen. Dieses Missverständnis kann zu Konflikten und Unzufriedenheit führen, was die Rolle von Innovation im Unternehmen betrifft und welche Prioritäten entsprechend gesetzt werden.

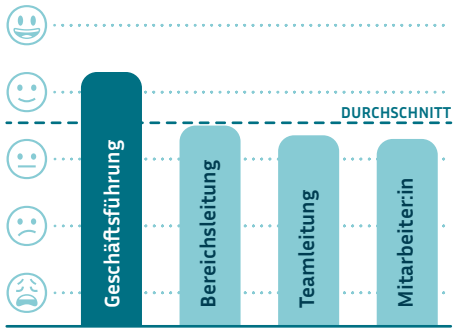
„Innovation wird hier immer so ein bisschen sehr kurz verstanden. Wir machen das, was wir eigentlich schon immer machen, aber jetzt eben auf TikTok. Es geht nicht darum, irgendwelche Grenzen auszutesten, Boundaries zu pushen."

Mitarbeiter:in aus dem öffentlich-rechtlichen Rundfunk

STIMMUNGSBAROMETER INNOVATION

FIG. 05

Wenn du an „Innovation" in deinem Unternehmen denkst, welche Assoziationen weckt der Begriff bei dir?



STRATEGISCHER FOKUS VON INNOVATION

FIG. 06

In welche Bereiche sollte dein Unternehmen Ressourcen für die Weiterentwicklung investieren?

	Geschäftsführung	Mitarbeiter:innen
Geschäftsmodell / Monetarisierung	68%	44%
Neue Distributionskanäle	27%	40%
Neue Formate / Produkte	64%	72%
Veränderungen in der Produktion	36%	56%
Veränderungen in der Organisation	36%	68%
Einsatz neuer Technologien	59%	84%

INNOVATIONSEINHEITEN: NICHT DAS ALLHEILMITTEL



„Ich finde gut, dass sich in unserem Unternehmen explizit um Innovationen gekümmert wird, mit einer eigenen Abteilung, die diese beobachtet und für uns ggf. vorantreibt. Keine volle Punktzahl, da erkannte Innovationen leider nicht immer angegangen werden."

Mitarbeiter:in aus einem großen Medienhaus

Innovationsteams oder Abteilungen, die speziell für die Entwicklung neuer Ideen und Lösungen geschaffen werden, sind oft die nach außen sichtbarsten Maßnahmen für die Weiterentwicklung.

Im schlimmsten Fall ist Sichtbarkeit jedoch auch deren einziges Ergebnis, wie es Stefan Ottlitz, Geschäftsführer beim Spiegel, zusammenfasste: „Unternehmen müssen nach außen einfach per se innovativ sein, oft gründen sie deshalb Innovationseinheiten ohne größeren Plan, wie sie im Kern des Unternehmens Innovation stärken."

Unsere Erfahrung zeigt, dass diese Teams nützlich sein können, wenn es darum geht, in neue Themen einzutauchen oder neue Wege zur Lösung von Herausforderungen zu testen. Aber oft scheitern sie daran, die im Kleinen erarbeiteten Erkenntnisse wieder zurück ins Unternehmen zu tragen. Sie könnten effektiver sein, werden oft aber nicht entsprechend eingesetzt und unterstützt.

Das wurde auch in unserer Umfrage deutlich: Obwohl 30% der befragten Unternehmen über Innovationseinheiten verfügen (62% in Häusern mit mehr als 500 Mitarbeiter:innen), haben diese den geringsten Einfluss auf die Zufriedenheit.

30%

der befragten Medienhäuser haben Innovationsabteilungen

62%

der Medienhäuser mit mehr als 500 Mitarbeiter:innen haben Innovationsabteilungen

INNOVATIONSTEAMS BESSER MANAGEN

- **Klare Zielvorgaben** — Um effektiv zu sein, brauchen Innovationseinheiten nicht nur eine klare Mission, sondern auch Instrumente, um ihren eigenen Erfolg messen zu können. Wenn Einheiten ihren Wert für das Unternehmen dem Management gegenüber nicht klar beziffern können, macht es Sinn, die Ressourcen anderweitig zu nutzen.
- **Alleine machtlos** — Innovationseinheiten bekommen zudem selten die Macht, tatsächliche Veränderungen in einem Unternehmen herbeizuführen. Sie brauchen klare Prozesse und Unterstützung aus dem Management, um neue Ideen in die Organisation tragen zu können.
- **Keine Schnellboote** — Obwohl Innovationsabteilungen gerne vom Alltagsgeschäft abgekapselt werden, sollte diese Verbindung nie ganz gekappt werden. Diese Einheiten müssen die Herausforderungen der Organisation verstehen sowie Einblicke in deren Funktion haben, wenn sie Erfolg haben sollen. Es braucht Schlepper, keine Schnellboote für Veränderung.

„Wir haben ein gutes Innovationsmanagement-Team."

Mitarbeiter:in bei einem Online-Medium

INNOVATIONSSTRATEGIE: MEHR ALS NUR „KI“



Das Thema „Künstliche Intelligenz“ dominiert die Antworten der Umfrageteilnehmenden auf die Frage, welche Themen ihnen im Innovationskontext besonders wichtig erscheinen.

Das Thema „Künstliche Intelligenz“ dominiert die Antworten der Umfrageteilnehmenden auf die Frage, welche Themen ihnen im Innovationskontext besonders wichtig erscheinen. 62% aller befragten Medienhäuser fokussieren ihre Innovationsbemühungen auf den Einsatz neuer Technologien, 49% nennen dabei explizit Künstliche Intelligenz. (Fig. 07) Dies deckt sich mit der anekdotischen Evidenz eines Jahres, in dem KI nicht nur auf keiner Fachkonferenz fehlen durfte, sondern dort oft das dominierende Thema war.

Fragt man Medienmacher:innen und Expert:innen nach diesem Thema und seinem Status in der aktuellen Innovationslandschaft, zeigen sich drei Dinge: Ja, KI ist wichtig , aber gleichzeitig legt das Thema schonungslos offen, wo es in einem Unternehmen digitale Altlasten gibt. Kann ich überhaupt Machine-Learning-Lösungen in meine Systeme integrieren? Verfüge ich über die nötigen technischen Fähigkeiten? Liegen meine Daten überhaupt strukturiert vor?

„Ich habe beim Thema KI das Gefühl, dass ich seit einem Jahr dasselbe höre. Und eigentlich ist es ja nicht besonders innovativ, immer über dasselbe zu reden.“

Benjamin Sterbenz, Geschäftsführer & Chefredaktuer, Golem.de

Ein weiteres Problem ist der Begriff der „KI“ selbst. Viele Medienhäuser arbeiten schon seit Jahren mit Machine-Learning-Systemen, insbesondere beim Einsatz dynamischer Paywalls. Neu hinzugekommen sind die technischen Weiterentwicklungen bei Sprachmodellen, wie OpenAIs GPTs.

Wenn Medienhäuser also mit „KI“ experimentieren, beobachten wir ein breites Spektrum an Einsatzfeldern: von ChatGPT-Lizenzen für die Redaktion über die Hoffnung von Prozess-Optimierungen oder tiefergreifenden Experimenten an den Geschäftsmodellen von Medienhäusern.

Ob diese letztendlich erfolgreich sind, bleibt jedoch eine organisatorische Herausforderung, keine technische, wie Anita Zielina anmerkt: „Wenn ich auf einen kaputten Prozess KI aufsetze — dann habe ich danach einen kaputten KI-Prozess.“ Hype und Hoffnung liegen hier eng beieinander.

STRATEGISCHER FOKUS VON INNOVATION

FIG. 07

In welche Bereiche fokussiert dein Unternehmen Ressourcen für die Weiterentwicklung?

Geschäftsmodell / Monetarisierung	41 %
Neue Distributionskanäle	52 %
Neue Formate / Produkte	30 %
Veränderungen in der Produktion	39 %
Veränderungen in der Organisation	48 %
Einsatz neuer Technologien	62 %

62%
fokussieren sich auf den Einsatz neuer Technologien

49%
nennen künstliche Intelligenz als Fokusfeld

Be Smart: Was für 2024 wichtig ist

→ **Die empfundene Relevanz ist hoch** — Die Expertinnen und Experten, die wir mit den Ergebnissen der Umfrage konfrontiert haben, teilen die Einschätzung von KI als hochrelevantes Medienthema. Auch andere Branchen-News bestätigen diesen Eindruck — so hat etwa die New York Times gerade die Position eines „Editorial Director of AI Initatives“ ins Leben gerufen.

→ **Hype blendet Herausforderungen aus** — Gleichzeitig betonen die Expert:innen, dass KI auch weiterhin nur ein weiteres von vielen strategischen Feldern ist. Medienhäuser sollten ihre begrenzten Ressourcen bewusst einsetzen und die richtigen Fragen stellen. „Die Diskussion über das eigentliche Wertversprechen von KI ist ein bisschen verschoben. Ist es wirklich das reine Schreiben eines Textes, das den Wert von Journalismus generiert? Ich glaube nicht“, so Stefan Ottlitz, Geschäftsführer der SPIEGEL-Gruppe. Journalisten haben nicht nur eine breitere Aufgabe, sondern auch größere Herausforderungen. Veränderte Mediengewohnheiten, neue Zielgruppen, staubige Prozesse, unklare strategische Prioritäten — KI alleine bietet hier keine Lösung.

→ **KI ist nicht gleich KI —** Ein weiteres Problem mit dem Diskurs über „KI“ zeigt sich in der Umfrage: Aus dem Begriff allein geht nicht hervor, welcher Aspekt der Technologieanwendung damit eigentlich gemeint ist. Unsere Nachfragen zeigen, dass die Auseinandersetzung mit Redaktionstools in Medienunternehmen überrepräsentiert, der Einsatz von KI zur Prozessoptimierung eher unterrepräsentiert ist. Viele Journalist:innen und Manager:innen beschäftigen sich vor allem damit, wie viel Arbeit ihnen die KI ab- oder wegnimmt.

Stefan Ottlitz vermisst außerdem den Blick über den Tellerrand des Geschäftsjahres: „KI könnte fundamental ändern, wie wir mit Inhalten interagieren, sei es durch Chats oder Sprache als neue Nutzeroberflächen. Was bedeutet das dann für uns als Inhaltsanbieter mit oft ziemlich festgelegten Formaten?“

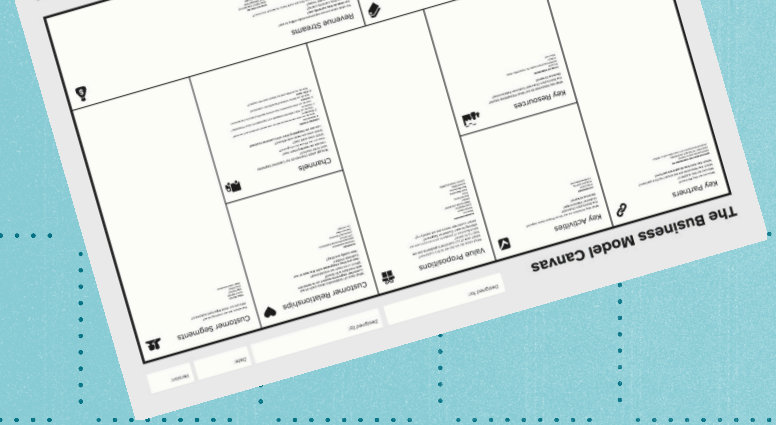
INNOVATIONS-ARCHETYPEN

Basierend auf unseren Ergebnissen haben wir versucht, verschiedene Kategorien von Medienhäusern und wie sie zu Innovation stehen, zu skizzieren.

Diese Kategorien umfassen entsprechend nicht die gesamte Komplexität der Innovationsarbeit innerhalb von Organisationen, sie können aber als Orientierung dienen.

Auffallend in unserer Recherche war jedoch, dass keiner dieser Archetypen einen vollkommen zufriedenstellenden Prozess für Innovation gefunden hat.

	KLEIN, AGIL, UNSTRUKTURIERT	MITTELGROSS UND FRUSTRIERT	TRÄGE, ABER MIT FOKUS	SCHWERFÄLLIGE BÜROKRATIE
Blick auf Innovation	Positiv	Ausgeglichen / Eher negativ	Eher positiv	Negativ
Größe und Aufbau *Wie sind diese Unternehmen strukturiert?*	< 50 Mitarbeiter:innen flache Hierarchie Oft Neugründungen oder kleine Medienhäuser, die personell nicht stark gewachsen sind	50–100 Mitarbeiter:innen zunehmende Komplexität In der jüngeren Vergangenheit stark gewachsen oder längere Zeit ohne interne Veränderungen ausgekommen	> 100 Mitarbeiter:innen Silos in Bereichen Älteres Haus mit Geschichte	> 100 Mitarbeiter:innen Ausgeprägte Silos Älteres Haus mit Geschichte, bzw. öffentlich-rechtliches Medienhaus
Unterstützung von Innovation *Wie wird Innovation im Unternehmen gefördert?*	Innovation wird nicht durch formelle Strukturen unterstützt, aber neue Ideen sind aufgrund der kleinen Größe einfach umzusetzen	Neuen Initiativen fehlt oft Unterstützung, was zu Frustration und Ineffektivität führt	Innovation ist formalisiert und institutionalisiert, oft mit eigenständigen Innovationseinheiten	Innovation ist formalisiert und institutionalisiert, oft mit eigenständigen Innovationseinheiten Neues scheitert oft an der eigenen Bürokratie bzw. widersprüchlichen Strategien
Strategischer Fokus *Worauf fokussieren sich diese Unternehmen?*	*Tendenziell* fokussiert auf Wachstum und die Implementierung von neuen Technologien	*Tendenziell* unfokussiert, priorisiert jedoch neue Technologien	*Tendenziell* fokussiert auf Erweiterung der eigenen Angebote (bzw. Verteidigung von Marktanteilen) und Veränderungen in der Produktion von Inhalten	*Tendenziell* fokussiert auf Erweiterung der eigenen Angebote (bzw. Verteidigung von Marktanteilen) und Veränderungen in der Produktion von Inhalten
Innovationspraxis *Wie sieht die tatsächliche Umsetzung von Innovation aus?*	Innovation getrieben von Einzelpersonen mit hoher Eigenverantwortung, oft unterstützt durch das Management	Kein Einsatz von Innovationsmethoden Innovation wird getrieben von Einzelpersonen, jedoch oft ohne Unterstützung aus dem Management Management-Initiativen bleiben oft folgenlos	Innovation wird in einigen Bereichen strukturiert und fokussiert betrieben, jedoch in manchen Bereichen vernachlässigt Es existieren (informelle) Räume für den Austausch über Silos und Strukturen hinweg	Einsatz von dedizierten Innovationsmethoden, jedoch mit gemischten Ergebnissen Innovation findet in Silos statt (bspw. Innovationsteams) und erfolgreiche Projekte werden selten auf die ganze Organisation übertragen
Blinder Fleck *Was übersehen diese Unternehmen möglicherweise?*	Begrenzte Ressourcen benötigen klare Priorisierung	Investiert zu wenig Ressourcen in strukturierten internen Wandel	Reaktion auf neue Technologien und Trends ist langsam	Reaktion auf neue Technologien und Trends ist langsam Veränderungen an der Organisation werden vernachlässigt oder behindert



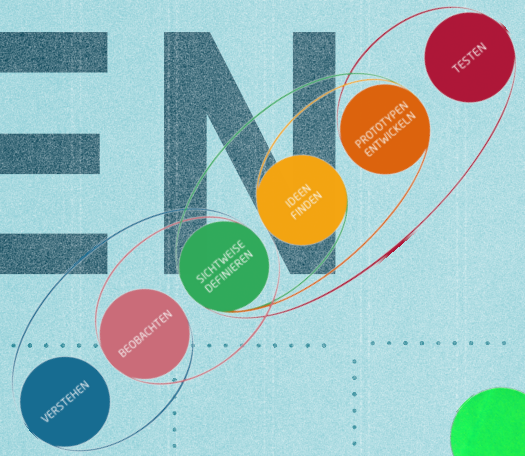




INNOVATIONS METHODEN







Bilder: Jake Knapp & John Zeratsky, Strategizer, Robo, Adrian Deweerdt

WAHNSINN MIT (INNOVATIONS-)METHODE



In der komplexen und unübersichtlichen Welt der Innovation bieten Innovationsmethoden einen Anker; sie sind die einfache Antwort auf die Frage, wie Innovation „geht". Was genau eine Innovationsmethode dabei definiert, ist schwer zu umreißen.

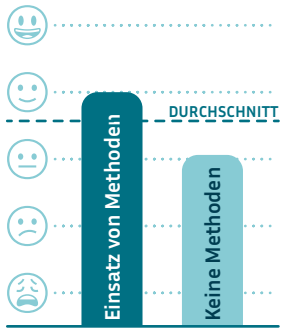
Sie sind oft eine Kombination aus konzeptionellen Frameworks und Workshop-Anleitung. Jedoch unterscheiden sich selbst prominente Methoden wie Design Thinking von Lehrbuch zu Lehrbuch und Workshop-Coach zu Workshop-Coach.

Trotz dieser Unschärfe gab eine Mehrheit der befragten Medienhäuser an, erfolgreich mit Innovationsmethoden zu arbeiten — die Nutzung korreliert mit einer generell positiveren Sicht auf Innovation. (Fig. 08) Methoden können dabei helfen, abstrakte Ideen in konkrete Projekte zu übersetzen, und insbesondere in strategisch unsicheren Prozessen, wie der Entwicklung neuer Medienprodukte, eine Stütze sein.

Gleichzeitig gab es jedoch auch Medienhäuser, die einzelne Methoden eingesetzt und wieder verworfen haben. In Einzelgesprächen zeigte sich auch große Skepsis gegenüber manchen Methoden. In vielen Fällen führten sie — aufgrund falscher Anwendung oder mangelnden Wissens — nicht zu den gewünschten Ergebnissen, trotz ihrer gegenteiligen Versprechungen.

STIMMUNGSBAROMETER INNOVATION FIG. 08

Wenn du an „Innovation" in deinem Unternehmen denkst, welche Assoziationen weckt der Begriff bei dir?



Methoden sind keine magischen Abkürzungen zur Innovation

Für manche Unternehmen sind Innovationsmethoden die erste und manchmal die einzige Art, innovativ zu arbeiten. Ein grundlegendes Problem von Methoden ist jedoch, dass sie implizieren, sie seien die einzig richtige Art, Innovation hervorzubringen. Ist es überhaupt Innovation, wenn dafür kein einziger Post-it in einem Workshop geklebt wurde? Wird die Methode zum Selbstzweck, wird sie jedoch zur Bürokratie — Kreativität und Offenheit für Neues bleiben dann auf der Strecke.

Der Fokus auf die richtige Anwendung der Methode vernachlässigt zudem die Tatsache, dass die Fähigkeiten der Teammitglieder entscheidend für den Erfolg sind. Eine Gruppe Menschen wird nicht automatisch innovativ, indem sie ein gemeinsames Ritual durchläuft.

Diese oft demonstrative Anwendung von Innovationsmethoden eignet sich zudem wunderbar, um „Innovationstheater" aufzuführen: Mit ihnen kann man nach innen und außen kommunizieren, dass man innovativ agiert, obwohl man tatsächlich risikoavers ist und wenig Interesse an tiefgreifenden Veränderungen hat. Methoden eignen sich gut, um sie in der Peripherie von Organisationen zu platzieren: Auf Teamevents oder internen Konferenzen. Deren Ergebnisse verbleiben dann jedoch oft auch in dieser Peripherie, was zu Frust und Irritation bei Mitarbeiter:innen und Führungskräften führt.



Innovationsmethoden sind Wege, keine Ziele

Nachgefragt bei Medienhäusern, die zufrieden mit ihrem Einsatz von Design Thinking & Co. sind, waren die Antworten oft überraschend ähnlich. „Lehrbuch funktioniert für uns nicht — wir haben verschiedene Dinge ausprobiert und die Aspekte behalten, die passen", fassten mehrere Innovationsmanager:innen ihre Erfahrungen sinngemäß zusammen.

Digitalexpertin Katharina Köth spricht in diesem Zusammenhang von der „Innovationsreife" eines Unternehmens: Insbesondere unerfahrene Teams tendieren dazu, starr an Methoden festzuhalten, während erfahrenere Unternehmen versuchen, die Stärken der Methoden zu verstehen und für die eigenen Zwecke anzupassen. Ziel sei nicht der Methoden-Werkzeugkasten, sondern eine situative Methodenkompetenz. Ein tieferes Verständnis der Funktionsweise von Methoden, das spontane und improvisierte Anpassungen in der Herangehensweise erlaubt.

Dies widerspricht jedoch der Art, wie Methoden oft vermittelt werden: das „Wie?" der Methoden spielt in allen Fortbildungen eine zentrale Rolle, das „Warum?" allerdings seltener. Es fehlt an Fortbildungen, die in die Tiefe gehen und von der blinden Methodenanwendung in die mündige, angepasste Methodenarbeit führen.

Methoden haben also das Potential, Innovationsprozesse zu stützen und zu erweitern — oder sie zur Show zu degradieren. Die Aufgabe für Innovationsmanager und alle Führungskräfte mit Veränderungswunsch ist es, zur „Innovationsreife" zu gelangen und Methoden gewinnbringend statt schaumschlägerisch einzusetzen.

DESIGN THINKING GEHÖRT DIE WELT

Keine andere Methode wurde in unserer Umfrage so oft genannt und kritisiert, wie Design Thinking. Sie polarisiert: Auf der einen Seite sind die Erfahrungen im Einsatz durchaus positiv und dennoch gibt es keine Methode, die von so vielen Befragten wieder aufgegeben wurde.

Design Thinking begann seine Reise ursprünglich in den 1960ern als Forschungsfeld, welches die Denkprozesse von Gestalter:innen untersuchte. Erst in den 2000er Jahren verwandelte sich der Begriff in die Sammlung von Kreativmethoden in einem linearen Workshop-Format, das heute mit dem Begriff verbunden wird.[03] Wer sich heute in einem Design-Thinking-Workshop wiederfindet, ist tatsächlich oft konfrontiert mit einem „Design Sprint." Einem fünftägigen Prozess, entwickelt in Googles Venture Arm und verbreitet durch das Buch „Sprint" von Jake Knapp.

03 Engholm, I. (2020). 'Quick Guide to Design Thinking'. Strandberg Publishing.

Hier findet sich bereits einer der Gründe für seine polarisierende Wirkung: Design Thinking ist weniger eine fest definierte Methode als ein Überbegriff für ein vielfältiges Feld von Herangehensweisen an Problemstellungen.

35 %
der befragten Medienhäuser setzen Design Thinking ein

Die Dominanz von Design Sprints führt zudem zu genau den Problemen, die wir beim Einsatz von Innovationsmethoden beobachten konnten: Sie werden punktuell eingesetzt und mit ihnen schwingen hohe Erwartungen an den Erfolg mit.

Gleichzeitig ist der Design Sprint im Detail nicht ausreichend als Herangehensweise. „Research wird im Design Sprint extrem gekürzt. Es wird quasi ein Nutzer:innen-fokussierter Prozess um den Nutzer:innenanteil gekürzt, so dass Teilnehmer:innen dann bestimmt einen tollen Workshop haben und ein tolles Team-Erlebnis, aber keine anschlussfähigen Ergebnisse produzieren", kritisiert Katharina Köth.

Das reine Testen von erdachten Ideen würde zudem dazu führen, dass man im Prozess getroffene Annahmen nur optimiere, aber keine Ideen grundlegend hinterfrage, so Köth weiter. Damit eignet sich der Sprint beispielsweise nicht für grundlegende strategische Fragestellungen, die längere und ausführlichere Recherchen erfordern. Auch dies ist Methodenkompetenz.

Was bei Design Thinking oft falsch läuft	Wie es besser gehen könnte
→ **Methoden-Orthodoxie**: Verkürzte und punktuelle Anwendungen führen zu einem oberflächlichen Verständnis des Prozesses und starrem Arbeiten nach Checkliste	→ **Zielgruppenwissen**: Egal, wie gut man seine Zielgruppe schon kennt (oder glaubt, sie zu kennen) — um gewinnbringend Design Thinking zu nutzen, muss man sie wirklich sehr, sehr gut kennen. Eine kurze Recherche im Rahmen eines Workshops reicht nicht
→ **Unklare Problemstellung**: Fehlende Recherche und Schärfung der angehenden Problemstellung resultiert in falschen Annahmen, die durch den Prozess getragen werden, ohne hinterfragt zu werden	→ **Ziele definieren**: Wenn es um Inspiration oder einen allgemeinen Lernprozess für Mitarbeitende geht, haben auch verkürzte Design-Thinking-Methoden ihren Wert. Wenn am Ende ein erfolgreiches Ergebnis sein soll, braucht es bereits höhere Methodenkompetenz
→ **Verkürzte Recherche**: Die tiefe Auseinandersetzung mit der Zielgruppe kommt oft zu kurz oder wird übersprungen	

14 %
haben aufgehört Design Thinking einzusetzen

12 %
haben aufgehört Design Sprints einzusetzen

ZUKUNFTSFORSCHUNG: GLASKUGEL, ABER RICHTIG



Prognosen über die Zukunft sind tückisch. Was letztes Jahr noch revolutionären und transformativen Wandel bedeutete und in keinem Trendreport fehlen durfte, kann sich wenige Monate später schon als Blindgänger herausstellen. Diese Wahrnehmung der Zukunft als im ständigen Wandel, und gleichzeitig äußerst unsichere Umgebung macht nachhaltige Strategiearbeit in Medienhäusern schwierig.

Obwohl 29% der befragten Medienhäuser systematisch Trends beobachten, findet die Auseinandersetzung mit ihnen oft reaktiv statt: Neue Technologien und Plattformen lösen brancheninterne Debatten aus, führen möglicherweise zu einigen Leuchtturmprojekten und verschwinden wieder unter dem Alltag und dem nächsten Trend. Wenig überraschend sind die Erfahrungen mit Trendanalysen eher gemischt.

Wie auch bereits Design Thinking öffnet dieser Zyklus zudem die Tür für eine eigene Form des Innovationstheater wie Johannes Kleske, Senior Director für Foresight bei Edenspiekermann, kritisiert: „Unternehmen wollen oft nur in der Lage sein, zu sagen: ‚Wir haben uns damit beschäftigt, wir haben alle Trendreports abonniert, wir haben einen ganz tollen Trendradar'. Aber wenn man nachfragt: ‚Was macht ihr damit? Wie wandert das in die Produktentwicklung?' Haben sie darauf keine Antwort, denn das war nie Ziel."

Um aus diesem Zyklus auszubrechen, braucht es eine andere Herangehensweise. Um strategischen Wert zu schaffen, sollten Trends nicht nur kritisch hinterfragt, sondern auch in Zukunftsszenarien überführt werden.



Kleske spricht in diesem Kontext auch von der Dekonstruktion und Rekonstruktion von Zukunftsbildern: „Was passiert in dieser Zukunft? Welche Begriffe werden benutzt? Warum werden die benutzt? Wer kommt in dieser Zukunft vor? Wer kommt in dieser Zukunft nicht vor? Welche politischen und sonstigen Interessen stecken möglicherweise dahinter, dass diese Zukunftsvision so formuliert ist, wie sie formuliert ist? Wenn ich ersteinmal verstehe, wo meine Zukunftsbilder herkommen und was sie beeinflusst hat, dann kann ich viel besser bestimmen: Was wären echte Alternativen dazu?"

Das Ziel sollte nicht der Versuch sein, die Zukunft vorherzusagen, sondern neue Handlungsräume zu erkennen.

29 %
der befragten Medienhäuser betreiben Trendanalysen

TIPPS FÜR KRITISCHE ZUKUNFTSFORSCHUNG

- **Vorhersagen als Meinungen verstehen** — Es ist unmöglich, die Zukunft vorherzusagen. Entsprechend sollten Prognosen besser als mehr oder weniger gut informierte Meinung verstanden werden.
- **Was, wenn nicht?** — Viele Vorhersagen basieren auf Annahmen über die Entwicklung von Technologien oder gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Trends. Jedoch können sich diese Annahmen ebenso als falsch herausstellen. Gute Strategiearbeit prüft und hinterfragt regelmäßig.
- **Arbeite mit Szenarien** — Das Silicon Valley ist großartig darin, Zukunftsbilder, die sie entwickeln, als unvermeidlich darzustellen. Das ist nicht verwerflich und bedeutet auch nicht, dass sie immer falschliegen. Anstatt diese Zukunftsbilder aber alleinstehend für die eigene Strategie zu nutzen, sollten Medienhäuser multiple Szenarien auf Basis eigener Recherchen entwickeln. So können verschiedene Strategien durchgespielt werden, um wiederum bessere Entscheidungen in der Gegenwart zu treffen.



METHODEN, STRATEGIEN UND REALITÄTSCHECKS

Katharina Köcht ist die Gründerin von Creative Complexity, einem Beratungsstudio für strategisches Design in Berlin. Wir wollten unser Interview mit ihr in seiner Gänze noch einmal in diesen Report integrieren.

LAB: **Wie würdest du das, was du tust, am besten beschreiben? Was treibt dich an?**

KATHARINA: Die große Frage, die ich mir immer stelle, ist wie kann man der Komplexität unserer Zeit — mit ihrem sozialen und technischen Wandel — ein bisschen besser gerecht werden? Weil viele mit sehr einfachen Mitteln arbeiten, um dem aus dem Weg zu gehen, was eigentlich eine größere Analyse bräuchte. Und dieser Frage gehe ich in sehr unterschiedlichen Aspekten nach.

Auf der einen Seite berate ich bei der Entwicklung von Kreativ-Design-Prozessen in Unternehmen, die quasi qua Historie keine klassischen Design-Unternehmen sind. Das kommt ganz stark aus meiner eigenen Geschichte, nicht nur aus dem UX-Design, sondern auch meiner langen Zeit bei Jung von Matt, der Werbeagentur.

Für digitale Produktentwicklung konnte ich dabei sehr viel aus diesem klassischen Kreativ-Geschäft lernen und was es bedeutet, tagtäglich kreativ zu arbeiten. Und auf der anderen Ebene berate ich auch Unternehmen bei der wirklich operativen digitalen Produktgestaltung — also in der Exekutive.

LAB: **Komplexitätsreduktion ist hier ein passender Begriff. Was ist deine erste Reaktion, wenn du den Begriff „Innovationsmethode" hörst?**

KATHARINA: Seufzen. Meistens. Meine Meinung darüber hat sich in den letzten Jahren stark geändert, von einer sehr zynischen Haltung in eine eher verständnisvollere.

Das ist vielleicht auch dem Alter und dem Älterwerden geschuldet. Noch vor ein paar Jahren habe ich das ganze Thema Innovationsmethoden vor allem als Selbstmarketing von Berater:innen verstanden, die diese — indem sie Dinge größer machen, als sie sind — an Unternehmen verkaufen, die den Druck haben, sich digital transformieren zu müssen. Und ich habe sie auch als Ausbeutung von Unwissenheit verstanden. Wenn Berater:innen kommen und sagen: „Ich bin jetzt die mit den Innovationsmethoden!"

Mittlerweile bin ich da ein bisschen weicher und liebsamer geworden. Ich sehe viel mehr den Bedarf auf einer Dozentinnen-Ebene. Also unterstützend in die Unternehmen zu gehen und ihnen diesen Druck abzunehmen, indem ich ihnen erste Werkzeuge an die Hand gebe. Wobei ich persönlich immer sehr viel Wert darauf lege, den Leuten auch zu vermitteln, warum etwas funktioniert und was der Kontext einer Methode ist. Einfach damit sie am Schluss nicht nur fünf Methoden haben, deren Funktionsweise und Mechanismen sie aber nicht verstehen.

Einfach, um ein bisschen die Magie und das angebliche Geheimwissen aus den Methoden zu nehmen — was ja manche Leute extrem stark nach vorne tragen.

LAB: **Hast du da ein Beispiel für uns? Wie funktioniert eine Methode?**

KATHARINA: Wir können hier direkt in den Design Sprint eintauchen. Ich arbeite relativ viel auch mit schreibenden Journalistinnen zusammen und wenn in schreibenden Redaktionen der Google Design Sprint übernommen wird, gibt es immer wieder das gleiche Problem.

NOCH VOR EIN PAAR JAHREN HABE ICH DAS GANZE THEMA INNOVATIONSMETHODEN VOR ALLEM ALS SELBSTMARKETING VON BERATER:INNEN VERSTANDEN.

Im Design Sprint gibt es die Methode der Crazy Eights, bei der in kurzer Zeit mehrere Ideen skizziert werden sollen. Schreibende Redakteure tun sich damit wahnsinnig schwer, wenn von ihnen erwartet wird, dass sie skizzieren müssen. Wenn du jemand bist, der im Schreiben und nicht im Skizzieren denkt, ist das eine riesige Hürde. Du musst jetzt acht Skizzen in acht Minuten machen und das baut in der Methode eine Hürde nach der anderen auf.

Was ich also versuche, ist, den Facilitators auf Unternehmensebene oder den Teams zu verstehen zu geben: Mit wem habe ich es zu tun? Wer sind meine Teilnehmenden? Die Crazy Eights funktionieren super mit visuell gestaltenden Menschen, aber nicht mit Menschen, die aus einer schreibenden Zunft kommen.

Ein anderes Beispiel ist zum Beispiel Dot-Voting, also das gemeinsame öffentliche Abstimmen mit Klebepunkten. Jeder macht Dot-Voting. Aber kaum gibt es in der Gruppe einen Chef, dominiert dieser sehr schnell in einer solchen Team-Konstellation. Dann macht es Sinn, den Ansatz zu wechseln. Also, jeder schreibt seine Stimmen geheim auf und nicht alle stehen gleichzeitig vor den Skizzen und kleben Punkte, denn dann bekommst du diese Mehrheitseffekte.

Das meine ich mit dem Reagieren auf die Gruppe. Das heißt, du kannst nicht eins zu eins den Prozess übernehmen. Du musst verstehen, an wen er gerichtet ist und wer sind die Leute, die wir selbst haben?

LAB: **Oft wird dafür plädiert, Methoden nicht als Orthodoxie zu verstehen, sondern als Absprungpunkt oder Baukasten. Würdest du dem so zustimmen?**

KATHARINA: Ich würde fast nein sagen. Auch ein Baukasten bedeutet, dass dir wieder jemand etwas hinstellt, aus dem du dich bedienst.

Du musst deine eigenen Erfahrungen sammeln. Ich muss selber Erfahrungen mit Methoden sammeln, die ich mag und die für mich funktionieren. Und vielleicht kristallisiert sich dann eine Handvoll Methoden heraus, die ich unvorbereitet aus meinem Methodenköfferchen ziehen kann.

Aber es ist viel wichtiger, ein großes und breites Verständnis zu haben, das über einzelne Methoden hinausgeht. Das bedeutet auch, sich mit jeder Methode, der man begegnet, zu beschäftigen und auch mal auszuprobieren. Einfach um zu verstehen, warum etwas funktioniert, um dann auch situativ reagieren zu können. Wir sprechen weniger über einen Baukasten, sondern viel mehr über so eine Art Gerüst, ein Verständnisgerüst.

LAB: **Wie verbreitet ist dieses Verständnis in der Medienbranche aus deiner Perspektive?**

KATHARINA: Meine Beobachtung ist, umso neuer Methoden für Personen sind, umso strenger halten sie sich an die Vorgaben. Wenn sie dann mehrere Jahre Erfahrung damit gemacht haben, ändert sich das. Ich unterstützte das inzwischen auch aktiv in meiner Arbeit mit Medienhäusern.

Ich glaube, dass die Öffentlich-Rechtlichen da zum Beispiel relativ weit sind, durch ihre Innovation Labs und Hubs, in denen einige schlaue Leute arbeiten — inzwischen auch in Führungsrollen. Ich merke das aber auch in der Privatwirtschaft, bei Entscheider:innen, die auch schon mal ihre fünf schlecht gelaufenen Projekte gemacht haben.

Das Problem ist aber, dass Methoden extrem viel Erfolg versprechen, den sie häufig nicht liefern können — auch weil man sie eben als Blaupause für alles verwendet. Und da beginnt dann der Konflikt.

DAS PROBLEM IST ABER, DASS METHODEN EXTREM VIEL ERFOLG VERSPRECHEN, DEN SIE HÄUFIG NICHT LIEFERN KÖNNEN – AUCH WEIL MAN SIE EBEN ALS BLAUPAUSE FÜR ALLES VERWENDET. UND DA BEGINNT DANN DER KONFLIKT.

LAB: **Wie würdest du in diesem Kontext Design Thinking definieren?**

KATHARINA: Design Thinking ist der Versuch, internalisierte Denkprozesse von Menschen, die sich als Gestalter:innen bezeichnen würden, zu externalisieren, um andere daran teilhaben zu lassen.

Ich glaube, das ist die neutralste Definition, auf die ich mich einlassen würde. Wenn ich jetzt ganz böse bin, würde ich sagen, kreative Menschen brauchen Design Thinking nicht, weil das ihr Prozess ist. Für Menschen, die sich selbst als nicht kreativ definieren, ist Design Thinking eine Hilfe, um in diesen Prozess reinzukommen. Ich finde es als wissenschaftliche Disziplin total interessant, aber mittlerweile ist es in ein Management Framework gekippt.

LAB: **Wir haben festgestellt, dass Design Thinking und Design Sprints als Methoden häufig wieder fallengelassen werden. Überrascht dich das?**

KATHARINA: Nicht unbedingt. Wie gerade schon erwähnt, glaube ich, dass das Erfolgsversprechen — gerade von Design Sprints — zu hoch ist. Und ich finde, dass das Buch von Jake Knapp und die anderer führender Köpfe, die sich in Deutschland damit etabliert haben, nicht ehrlich ist, wie die Methode tatsächlich funktioniert. Sie haben Aspekte wie Recherche extrem gekürzt, so dass Menschen ohne Erfahrung, aber mit diesem Buch, bestimmt einen tollen Workshop und ein tolles Team-Erlebnis produzieren, aber keine anschlussfähigen Ergebnisse.

LAB: **Warum wird hier Recherche so unterschätzt? Wir wissen aus eigener Erfahrung ja auch, dass mehr Zeit in dieser Auseinandersetzung mit der Zielgruppe und deren Kontext die Arbeit deutlich effektiver macht.**

KATHARINA: Ich glaube tatsächlich, weil es in dem Buch nicht vorkommt. Ich habe mal einen Vortrag gehalten, warum ich den Sprint nicht mag, und habe den Design-Thinking-Prozess mit den Sprint-Tagen abgeglichen. Und da sieht man schnell, dass quasi die ersten zwei Phasen „Observe“ und „Empathize“ nicht im Sprint stattfinden. Das heißt, in der Verkürzung auf die fünf Tage — und das finde ich auch persönlich extrem kritisch — wird quasi ein Nutzer:innen-fokussierter Prozess um den Nutzer:innen-Anteil gekürzt und beschränkt auf „nach fünf Tagen validieren wir die Ideen, die wir haben.“

Und ich mag User-Testing, aber sobald du mit einem Ergebnis oder einem Prototyp kommst, optimierst du nur noch. Du wirst nie mit einem Prototypen herausfinden, ob dein Grundkonzept und deine Grundannahmen richtig sind, sondern du wirst im schlimmsten Fall deine schlechten Annahmen optimieren. Ich habe noch nie einen User-Test erlebt, in dem eine Grundidee zerrissen wurde, sondern nur Aspekte eines Prototyps für nicht so optimal befunden wurden.

Und das zeigt noch ein anderes Problem: erfahrene Designer sind viel besser darin, mit Ideen umzugehen, sie weiterzureichen und auch fallenzulassen. Wenn ich zu einem erfolgreichen Produkt kommen muss, brauche ich ein Team, das in der Lage ist zu akzeptieren, dass es viele Ideen hat, aber es nicht schlimm ist, wenn eine Idee besser ist als die andere. Es ist auch nicht schlimm, wenn eine Idee von jemand anderem kommt und so weiter und so fort. Es braucht die Gelassenheit, dass Ideen austauschbar sind. Und ich kann mir vorstellen, dass auch unter Journalisten eine Form von Überlegenheitsgefühl herrscht. Im Sinne von: Wir erklären den Menschen die Welt. Was ja auch der Kern des Jobs ist und wofür man auch eine gewisse Selbstüberzeugung mitbringen muss.

Ich kann mir vorstellen, dass gerade in dem Medienumfeld vielleicht auch ein wenig Bescheidenheit fehlt.

LAB: **Bescheidenheit?**

KATHARINA: Ja. Bescheidenheit. Ich komme aus dem Marketing. Natürlich interessiert sich keiner für das, was wir im Marketing wollen. Und unsere Aufgabe ist es immer eine Marke und ein Produkt, das eigentlich keiner möchte, so zu beschreiben, dass es jemand will.

Wie gestalten wir also ein Produkt, ein Prozess, ein Service, bei dem Leser und Redkation zusammen kommen? Und ich glaube, diese Form von Erkenntnis, auch im weiteren Kontextes des Marktwettbewerbs, ist wichtig. Der Wettbewerbsdruck, der ja immer weiter steigt, ist noch nicht überall angekommen. Und damit die Tatsache, dass man sich entsprechend gezielt mit dieser Herausforderung auseinandersetzen und gezielt Ideen entwickeln kann für Lücken, die sich auftun.

LAB: Angenommen, du würdest jetzt in einer Redaktion arbeiten und du hättest die Möglichkeit, alles zu tun, was du für richtig hältst. Was wären die ersten Dinge, die du nächste Woche machen würdest?

KATHARINA: Ich würde tatsächlich anfangen diese Wald- und Wiesen-Menschen zu verstehen. Also eine Form von Segmentierung durch Interviews und Analysen zu schaffen. Was beschäftigt die Leute eigentlich? Nicht inhaltlich, sondern wirklich medial: mit welchen Medien beschäftigen sie sich?

Ich glaube, das erste Ziel wäre für mich, in die Redaktion Bescheidenheit und Pragmatismus einziehen zu lassen. In welchen Lebenskontexten finden wir statt? Und was schätzen die Leute auch an dem, was wir machen? Man kann sich natürlich auch mal auf das Negative fokussieren: Was müssen wir besser machen? Aber ich glaube, genauso wichtig ist die Frage: was müssen wir beibehalten? Was können wir, was die anderen nicht können? Um daraus dann auch abzuleiten: was hält die Leute eigentlich davon ab, uns zu konsumieren? Uns zu lesen? Zu hören? Aber aus einer Positivität heraus.

Man muss ja nicht immer alles negativ sehen.

LAB: Also ein positiver Realitätscheck.

KATHARINA: Ich bin ein großer Fan davon Stärken zu stärken, statt krampfhaft zu versuchen, Schwächen auszugleichen, in denen man sich nicht wohlfühlt. Der Klassiker wäre: Ihr müsst jetzt auch Social Media machen! Aber wenn keiner gerne Social Media macht, wird die Social-Media-Präsenz auch nicht gut sein.

LAB: Wenn du mit Medienhäusern arbeitest, was sind die Fähigkeiten, die am häufigsten fehlen?

KATHARINA: Ich glaube tatsächlich, dass Wettbewerbswissen am häufigsten fehlt. Vor allen Dingen die Perspektive, die über den direkten Wettbewerb hinausgeht. Und genau das meine ich auch mit der pragmatischen Auseinandersetzung mit den Menschen.

Die Konkurrenz findet auch an anderen Stellen statt — im Sinne von allen Unternehmen, die Content produzieren. Der Referenzrahmen ist inzwischen anders. Ich komme aus Leipzig, da gibt es im Regionalen die Leipziger Volkszeitung und dann gibt es natürlich noch die Bild. Dann gibt es natürlich trotzdem Leute, die Süddeutsche lesen und die FAZ und die Zeit und die Tagesschau.de konsumieren — da sind wir in einem überregionalen Rahmen.

Und dann gibt es noch das Internationale. Es gibt viele junge Studierende in Leipzig. Welche Medienreferenz haben die? Welchen New York Times Podcast hören die? Und natürlich hat eine Leipziger Volkszeitung eben nicht die Budgets einer New York Times oder eines Netflix, um auf deren Level Inhalte zu produzieren. Oder auch, um auf dem Level der Öffentlich-Rechtlichen mitzuspielen, die es sich leisten können, in weniger kaufkräftige Zielgruppen zu investieren.

Zu verstehen, auf welchem Level — auch Produktionslevel oder Perspektivenvielfalt — sich die Menschen tatsächlich informieren, ist, finde ich, der größte Hebel. Und dann eben die Strategie davon abzuleiten: Worauf fokussieren wir uns? Wohin investieren wir? Wo setzen wir die richtigen Akzente? Das ist dann die große Herausforderung.

LAB: Das ist im Grunde eigentlich grundlegende Strategiearbeit, oder?

KATHARINA: Ja, vollkommen. Aber aus irgendeinem Grund gibt es eine Abneigung im Medienbereich, sich mit genau diesen Grundlagen auseinanderzusetzen. Wahrscheinlich auch, weil Marketing einfach ein so negativ behafteter Begriff in der Branche ist: Wir sind den Lesern verpflichtet, der Neutralität verpflichtet. Wir wollen nichts verkaufen. Das stimmt natürlich schon lange nicht mehr durch Paywalls und Abo-Quoten, die erreicht werden müssen. Es wird natürlich sehr genau darauf geschaut, was gut klickt. Aber ehrlicherweise habe ich den Eindruck, dass viele Redaktionen einfach gerade deswegen die Basics strategischen Marketings aufarbeiten und lernen sollten.

ICH BIN EIN GROSSER FAN DAVON STÄRKEN ZU STÄRKEN, STATT KRAMPFHAFT ZU VERSUCHEN, SCHWÄCHEN AUSZUGLEICHEN, IN DENEN MAN SICH NICHT WOHLFÜHLT.

LAB: Wo fange ich damit am besten an?

KATHARINA: Ganz konkret? In den Kursen, die ich gebe, habe ich irgendwann angefangen, eine Art kleines Framework aufzusetzen aus vier Bereichen.

Diese Bereiche sind Menschen, Marke, Mitbewerber, Meta-Trends. Wenn ich ein Projekt beginne, sind das die Felder, in denen ich anfange zu recherchieren. Also was ist die Marke? Wofür steht die? Welche Vorurteile gibt es? Welche Stärken hat sie? Wie wird sie wahrgenommen? Und welche Erwartungen verknüpfen die Menschen mit ihr?

Dann Zielgruppensegmentierung im Bereich Menschen als nächstes. Wie interagieren Menschen mit dem Produkt, mit der Marke, mit Geräten? Ich wünsche niemandem, neben mir in der U-Bahn zu sitzen, weil ich immer aufs das Handy der Person gucken werde.

Dann natürlich die Mitbewerber. Was für Arten von Mitbewerbern gibt es? Natürlich gibt es die direkten Mitbewerber, aber was sind die indirekten Mitbewerber? Und was sind vielleicht, ich nenne es mal, Branchenäquivalente? Wo kann ich einfach aus einer ganz anderen Branche lernen, die vielleicht auch einen Transformationsprozess schon hinter sich hat oder sich einer ähnlichen Herausforderung gegenübersieht?

Ich habe mal einen Relaunch begleitet für einen Online-Weinhandel und habe da, zum Beispiel, sehr stark in die Parfümbranche reinrecherchiert. Die Herausforderung der Geschmacksvermittlung ist eben eine ähnliche. Wie gelingt es im Luxus-Parfümsegment, Geschmacksnoten zu vermitteln? Auch da eine Form von Mitbewerberbetrachtung.

Und dann der vierte Part, die Meta-Trends, ist eine Analyse, die auf der einen Seite sehr stark in den wissenschaftlichen Research-Bereich reingeht. Das sind dann natürlich auch Reports, die man von McKinsey, Accenture und so kennt, die Branchen- und Trendanalyse bieten. Und in diesem Umfeld verbringe ich meistens so 10, 15 Tage, bevor ich ein Strategie-Papier anfange.

LAB: Danke dir!

MEDIA
LAB
BAYERN

Impressum

Text	Christian Simon, Johannes Klingebiel & Lina Timm
Layout & Design	Johannes Klingebiel
Schlussredaktion	Monika Thaller
Mit Dank an	Alle Umfrage-Teilnehmer:innen, Interview-Partner:innen und das ganze Team des Media Labs
V. I.S. D.P.	Lina Timm

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

© Media Lab Bayern 2024

Das Media Lab Bayern ist Teil der Medien.Bayern GmbH, einer Tochterfirma der BLM, und wird gefördert durch die Bayerische Staatskanzlei.

MEDIEN.
BAYERN

BLM
Bayerische Landeszentrale
für neue Medien

Bayerische Staatskanzlei