WHITE PAPER

dpa

# NEW NORMAL

## EINFACH NOCH MAL VON VORN

Wie Kommunikationsplanung künftig aussieht

## NACHGEFRAGT

7 Kommunikationsprofis verraten, wie ihre »Neue Normalität« aussieht

## NEUE CHANCEN

7 Ideen, wie Unternehmen ihre Kommunikation neu denken können

## REMOTE FIRST

Worauf es im Homeoffice ankommt

# PER SCHLEUDERSITZ IN DIE DIGITALE ZUKUNFT

Wie wird es nach Corona weitergehen? Welche Folgen hat die Krise für die Wirtschaft? Darüber lässt sich momentan nur spekulieren. Schon jetzt zeichnet sich aber ab: Es wird kein »back to normal« geben, sondern eher einen Neustart in eine veränderte und vor allem digitale Welt.

Die Corona-Krise hat tiefgreifende Auswirkungen auf das gesellschaftliche Leben und die Wirtschaft. Unternehmen standen vor Herausforderungen, die sie in diesem Ausmaß bislang noch nicht erlebt hatten. Doch die vergangenen Monate haben einmal mehr gezeigt: Disruptive Veränderungen sind möglich! Insbesondere die Digitalisierung schreitet Corona-bedingt noch schneller voran und zwingt viele Branchen zum Paradigmenwechsel in Rekordzeit. Einige der aktuellen Entwicklungen werden die Arbeitswelt auch langfristig verändern.

## SHIFT INS DIGITALE

Vom Meeting per Video-Chat über kontaktloses Bezahlen bis hin zum digitalen Workout: Die Pandemie hat unser Verhältnis zur Digitalisierung gewandelt. Jede*r dritte Deutsche steht seither der digitalen Transformation offener gegenüber – so die Ergebnisse einer Studie im Auftrag der Initiative »Digital für alle«.

Auch für Unternehmen ist Corona die ultimative Aufforderung, sich kritisch mit dem eigenen digitalen Reifegrad auseinanderzusetzen und ihre Geschäftsmodelle und -praktiken an den nötigen Stellen zu überarbeiten. Wo das mobile Arbeiten Anfang 2020 noch ausgeschlossen war, ist es inzwischen für viele zum Alltag geworden. Laut einer Umfrage des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO geben

**70 %**

der Digitalentscheider*innen sind überzeugt, dass Corona das Tempo der digitalen Transformation beschleunigen wird.

fast 70 Prozent der befragten Unternehmen an, dass ihre Angestellten in der Corona-Phase komplett bzw. größtenteils im Homeoffice arbeiten. Auch Geschäftsreisen und Kundenveranstaltungen wurden weitgehend ins Digitale verlagert. »Wir erleben ein großflächiges, bundesweites Experiment der Digitalisierung von Arbeit und Kooperation, dessen Veränderungsgeschwindigkeit bis vor Kurzem noch undenkbar erschien«, sagt Studienleiterin Dr. Josephine Hofmann vom Fraunhofer IAO.

Dass die Krise für viele Firmen ein Digitalisierungstreiber ist, legt auch die DMEXCO-Trendumfrage nahe: 70 Prozent der befragten Digitalentscheider*innen sind überzeugt, dass Corona das Tempo der digitalen Transformation beschleunigen wird. Dieser Trend wird sich auch im kommenden Jahr fortsetzen: Laut Haufe-Studie »Wir nach Corona« planen Unternehmen ihre vorrangigen Investitionen im Jahr 2021 im Bereich digitale Transformation. Die Gestaltung des »New Normal« hat also gerade erst begonnen. ●

## »UNSERE HOFFNUNG LIEGT IN DER SMARTEN VERNETZUNG«

BIRGIT GEBHARDT erforscht die Zukunft der Arbeitskultur. Ihr Metier lernte die Trendexpertin und Autorin über 12 Jahre lang im Projektgeschäft des Trendbüro Hamburg, das sie auch als Geschäftsführerin leitete.

**Corona hat unsere Arbeitswelt auf den Kopf gestellt. Welche Trends werden durch die Krise beschleunigt?**

BIRGIT GEBHARDT: Beschleunigt werden Trends, die Kosten und Ressourcen sparen, die Menschen miteinander verbinden und uns effizienter in der Zielerreichung werden lassen. Dazu zählen attraktive Bild-, Text-, Sprach- und Video-Kombinationen, die durch KI-unterstützte Recherchen, Analysen und Simulationen unser Angebots- und Tätigkeitsspektrum beeinflussen. Außerdem zahlreiche Optionen für Feedback, Orientierung und (Selbst-)Monitoring über Apps und Assistenzsysteme, die individuell Auskunft über Situation, Befindlichkeit und Leistungsfähigkeit geben.

**Wie wird die »Neue Normalität« nach der Krise aussehen?**

BIRGIT GEBHARDT: Der auf lange Sicht anhaltende Kostendruck könnte viele Errungenschaften der letzten Jahre zurückschrauben. Unsere Hoffnung liegt in der smarten Vernetzung, denn sie hat uns nicht nur Trends wie dynamische Märkte oder individuelle Serviceansprüche beschert, sondern die Tools zum Lösen der Herausforderungen gleich mitgeliefert. Vor allem begünstigt sie einen effizienteren Ressourceneinsatz, was sich von globalen Klimazielen bis auf die individuelle Arbeitsebene übersetzen lässt. Dank des adaptiven Lernvermögens können sich die Systeme endlich auf uns Menschen einstellen und wir unsere Interaktion wirksamer gestalten.

**Welche Kompetenzen brauchen Kommunikator*innen in Zukunft?**

BIRGIT GEBHARDT: Sicherlich eine hohe Motivation zur Lernfähigkeit, um die eigene Arbeit mit smarten Bots, KI und in Mixed Realities intuitiver und effektiver gestalten zu können. Auch die Neugier zum Beispiel auf Gaming sollte man verwandeln und die Vorzüge übersetzen können, um das eigene Leistungs- und das Erlebnisspektrum des Kunden ständig anzureichern.

Zum anderen gilt es, die eigenen und typisch menschlichen Kompetenzen gezielter einzusetzen. Neben Empathie, kreativer Lösungsfindung und der Evaluierung durch Herz und Verstand sind zahlreiche weitere Kompetenzen und Methoden gefragt, die in Kombination mit der smarten Vernetzung oder in Abgrenzung zu ihr entstehen. ●

---

# »Beschleunigt werden Trends, die Kosten und Ressourcen sparen, die Menschen miteinander verbinden und uns effizienter in der Zielerreichung werden lassen.«

Birgit Gebhardt

# 3 FRAGEN
# 7 EXPERT*INNEN

Seit Beginn der Corona-Krise ist häufig die Rede von einer »Neuen Normalität«. Doch was genau bedeutet das und wie beeinflusst es unseren Arbeitsalltag? Sieben Kommunikationsprofis erzählen von ihren Erfahrungen – und geben Antworten auf folgende Fragen:

1. Was war Ihre größte Herausforderung in der Corona-Kommunikation?
2. Was sind Ihre Learnings?
3. Wie sieht Ihre »Neue Normalität« aus?

EUGENIA MÖNNING ist Pressesprecherin Technology & IT und verantwortet die Tech-Kommunikation des Hamburger Onlinehändlers OTTO. Sie ist ein Nordlicht, liebt Hunde und hat das Geschichtenerzählen zum Beruf gemacht.

1 »Es bedarf anderer Wege als zuvor, um herauszufinden, welche Ängste und Sorgen, aber auch Informationsbedürfnisse die Kolleg*innen haben, wenn man sich nicht jeden Tag auf dem Campus sieht. Das ist vor allem eine Herausforderung für die interne Kommunikation. Was ist das angemessene Maß an Information? Welche Wege gibt es, das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Identifikation mit dem Unternehmen über die Distanz aufrechtzuerhalten?«

> »Ich gehe fest davon aus, dass wir zukünftig flexibler mit unserem Arbeitsort und unserer Arbeitszeit umgehen.«
>
> Eugenia Mönning

2 »Hauptsächlich haben wir erkannt, dass viele Formate – wie zum Beispiel unser monatliches Townhall-Meeting mit dem Vorstand – sehr gut auch digital stattfinden können, ohne den Verlust von Nähe und Persönlichkeit. Allerdings braucht es zusätzliche Formen des ›Zusammenseins‹, weil spontane Begegnungen auf dem Flur oder in der Kaffeeküche wegfallen. Unser IT-Vorstand lädt beispielsweise jeden Dienstagmorgen zum digitalen Good-Morning-Coffee ein, um über berufliche

Themen, aktuelle Herausforderungen, aber auch Privates zu sprechen. Wichtig ist, dass wir als Kommunikator*innen nicht nur Informationsbedürfnisse in Krisenzeiten im Blick behalten, sondern auch weiche und soziale Faktoren berücksichtigen und ihnen Raum geben. Sie verleihen dem Unternehmen Persönlichkeit und machen die Kultur aus.«

3 »Momentan sieht unsere Normalität noch so aus, dass wir im Mobile Office arbeiten. Wie es weitergeht, wenn sich die Situation weiter entspannt und ein Arbeiten auf dem Campus wieder möglich ist, wird sich noch zeigen. Eins ist uns allen aber klar: Durch die lange Zeit des Remote Workings konnten wir ausgiebig erleben, welche Vor- aber auch Nachteile eine bestimmte Arbeitsform hat. Ich gehe fest davon aus, dass wir zukünftig flexibler mit unserem Arbeitsort und unserer Arbeitszeit umgehen. Immer passend zu der jeweiligen Tätigkeit.«

---

PHILIPP WESTERMEYER ist Gründer und Geschäftsführer von OMR (Online Marketing Rockstars). Das zweitägige OMR-Festival mit Konferenz, Messe und Konzerten gilt mittlerweile als größte Wissens- und Inspirations-Plattform für die Digital- und Marketing-Szene in Europa.

1 »Die größte Herausforderung war es, immer einen optimistischen Blick zu behalten und Unsicherheiten zuzulassen, ohne dabei das Vertrauen und die Motivation des Teams zu gefährden.«

2 »Wir waren gezwungen, unser Geschäftsmodell in Rekordzeit zu zerlegen und die Einzelteile digital wieder zusammenzusetzen. Man stellt fest, dass das in vielen Bereichen gut geht, aber nicht in allen. Zufällige und persönliche Begegnungen lassen sich Stand 2020 nicht komplett digitalisieren. An anderen Stellen haben wir dafür hoffentlich langfristige und neue Werte geschaffen – rund um digitale Masterclasses, unsere Software-Review-Plattform oder unser Podcast-Geschäft.«

»Wir waren gezwungen, unser Geschäftsmodell in Rekordzeit zu zerlegen und die Einzelteile digital wieder zusammenzusetzen.«

Philipp Westermeyer

3 »Bislang haben wir jeden Arbeitsplatz im Team erhalten, viele Kolleg*innen machen jetzt andere Dinge. Wir arbeiten alle mehr remote, aber die Kultur und der Grund, warum es OMR wirtschaftlich betrachtet gibt, sind erhalten geblieben. Allerdings hoffen wir sehr, dass wir 2021, spätestens aber 2022 wieder große Festivals veranstalten dürfen und daran Interesse besteht. Außerdem sind wir seit einigen Wochen Teil eines Konsortiums, das ab Wiedereröffnung 2023 den Hamburger Fernsehturm betreibt.«

---

THOMAS MICKELEIT ist seit Juli 2006 als Director of Communications Mitglied der Geschäftsleitung von Microsoft Deutschland. Dort hat er früh die Organisation der Kommunikation auf die Digitalisierung zugeschnitten. Vor seinem Eintritt bei Microsoft leitete er die Unternehmenskommunikation bei Volkswagen in Wolfsburg.

1 »Mit der Corona-bedingten kurzfristigen Absage vieler eigener oder auch Third-Party-Events entfielen auch die ursprünglich gesetzten Kommunikationsanlässe, zum Beispiel die Hannover Messe. Zugleich funktioniert das ›Setzen‹ eigener Themen bei der Fokussierung auf Corona als Mega-Topic nur noch sehr bedingt. Damit verengte sich die Anschlussfähigkeit der für uns relevanten Themen auf den Corona-Bezug, wobei es zu vermeiden galt, auch noch als ›Krisen-Gewinner‹ in Erschei-

nung zu treten. In der Konsequenz verzeichneten wir eine Verschiebung in der Berichterstattung weg von klassischen Produkt-News hin zu ›Wie hilft Microsoft bei der Bewältigung der Krise‹, etwa im Kontext der Nutzung von Collaboration-Technologien in Schulen oder Unternehmen. Als Kommunikationsteam sind wir in der Nutzung von solchen Technologien geübt. Es ist aber eine andere Sache, ob man Homeoffice machen darf oder machen muss. Den Zusammenhalt im Team sicherzustellen und Raum für informelle virtuelle Begegnungen zu schaffen, wurde damit zur wichtigsten Aufgabe. Besonders das Onboarden von neuen Kolleg*innen ist eine Herausforderung.«

»Virtuelle Events und Meetings funktionieren gut, wenn sie in ihrem Design angepasst werden.«

Thomas Mickeleit

2 »Virtuelle Events und Meetings funktionieren gut, wenn sie in ihrem Design angepasst werden. Mehr interaktive Elemente sind beispielsweise ein Erfolgsfaktor. Sogar kreative Prozesse lassen sich mit Technik-Unterstützung gut abbilden. Auch informelle Formate funktionieren bis zu einem gewissen Maße. Wir hatten im Team großen Spaß bei einem virtuellen Gin-Tasting und Brennerei-Führung. Was die Beteiligung von Journalist*innen an virtuellen Formaten angeht, haben wir unterschiedliche Erfahrungen gemacht. Rein von der Anzahl der Teilnehmer*innen konnten wir sogar Steigerungen gegenüber physischen Events verzeichnen. Die Menge an Berichterstattung fällt allerdings tendenziell geringer aus.«

3 »Bei Microsoft haben wir ein sogenanntes ›Hybrid-Working-Model‹ im gesamten Unternehmen eingeführt. Es bedeutet, dass in erster Linie von zu Hause aus gearbeitet wird und das Büro nur zu besonderen Gelegenheiten aufgesucht wird. Meetings und Events mit externen Teilnehmer*innen haben stets eine virtuelle Komponente (intern schon seit langer Zeit). Wir arbeiten auch in unseren großen Themen mehr auf Sicht und bilden spontan kleine V-Teams, die Projekte in enger Zusammenarbeit eigenständig managen. Große – von der Microsoft Corporation getriebene – Events finden bei uns in den nächsten zwölf Monaten nur in virtueller Form statt.«

---

GUDRUN KREUTNER ist Leiterin der Unternehmenskommunikation und Mitglied der Geschäftsleitung des Wort & Bild Verlags, in dem zum Beispiel die Apotheken Umschau erscheint. Die Kommunikationsexpertin war von 2004 bis 2017 Pressesprecherin der Österreichischen Apothekerkammer in Wien.

1 »Transparente Kommunikation nach innen und außen und rasches Handeln standen für uns von Beginn der Corona-Pandemie an im Fokus. Wir haben sofort einen Krisenstab eingerichtet, die Belegschaft, die zu über 70 Prozent im Homeoffice arbeitet, regelmäßig über den Stand der Dinge informiert, psychologische Betreuung angeboten, Schutzmasken organisiert und vieles mehr. Inhaltlich produzieren wir neue Formate, arbeiten tagesaktuell, um relevante Gesundheitsinformationen zu Corona schnell und verständlich an die Leser*innen zu bringen. Darüber hinaus sind wir intensiv für unsere Partner da, versorgen Apotheken beispielsweise regelmäßig mit Info-Flyern. Das alles gilt es kommunikativ zu begleiten – offen, transparent und möglichst schnell.«

»Krisen erschließen neue Räume.«

Gudrun Kreutner

2 »Krisen erschließen neue Räume: Wir haben neue Ideen in einer neuen Geschwindigkeit umgesetzt. Möglich gemacht hat das der immense Zusammenhalt in unseren Teams: Wir haben uns zwar körperlich ans Social Distancing gehalten, sind aber geistig und dank digitaler Technik näher zusammengerückt. Dieses starke ›Wir-Gefühl‹ war eine tolle Erfahrung, die in die Zukunft trägt.

Wichtig ist, auf jeden Einzelnen zu achten. Homeoffice birgt beides: Die Gefahr der Vereinsamung und die Gefahr der Überforderung durch zu viele Tasks auf einmal.«

3 »Reisen sind die Ausnahme. Der Tag braucht durch Homeoffice eine neue Struktur. Ich halte nach wie vor Abstand und trage Maske. Nähe muss neu definiert und ausgedrückt werden. Die Digitalisierung war bereits vor Corona in unserem Verlag State of the Art – das hat sich nun noch verstärkt. Wir versuchen, die Learnings in die neue Arbeitswelt mitzunehmen.«

---

WOLFGANG LÜNENBÜRGER-REIDENBACH führt als CEO und Market Leader die globale Kommunikationsagentur BCW (Burson Cohn & Wolfe) in Deutschland. Der Theologe und Journalist war der erste PR-Profi, der sich hierzulande mit dem beschäftigt hat, was wir heute Social Media nennen. Einige seiner Kampagnen gehören zu den meistausgezeichneten der Branche.

1 »Die größte Herausforderung war sicherlich, wie abrupt der Ausbruch und die damit verbundenen Maßnahmen über uns und vor allem unsere Kund*innen hereingebrochen sind. Wir selbst konnten uns durch unsere grundsätzlich dezentrale Arbeitsweise recht schnell auf die neue Situation einstellen. Das hat uns ermöglicht, uns voll darauf zu konzentrieren unseren Kund*innen zu helfen, ihre Kommunikation umzustellen.«

2 »Covid-19 hat noch einmal sehr deutlich gemacht, dass die Zeiten alter Planbarkeit vorbei sind. Marken und Unternehmen müssen sich kommunikativ darauf einstellen, dass die Bedürfnisse ihres Publikums und der Kontext ihrer Kommunikation unberechenbarer werden und sich in immer kürzeren Abständen maßgeblich verändern. Hier pragmatisch zu helfen und mit unserer Expertise sowohl für einen reibungslosen Ablauf als auch für kontinuierlich erfolgreiche Kommunikation zu sorgen, war nicht immer einfach. Auch, weil ja am Anfang der Pandemie sich manchmal eine Art Schockstarre breit machte, die erst mal überwunden werden musste.«

> »Covid-19 hat noch einmal sehr deutlich gemacht, dass die Zeiten alter Planbarkeit vorbei sind.«
>
> Wolfgang Lünenbürger-Reidenbach

3 »Wer behauptet, jetzt schon sagen zu können, wie eine ›Neue Normalität‹ aussehen könnte, geht meines Erachtens zu weit. Die Pandemie ist ja noch lange nicht vorbei. Was wir aber jetzt schon sehen: Covid-19 ist eher ein Beschleuniger für bereits sichtbare Trends. Die Ungewissheit plan- und gestaltbar zu machen, ist unsere Aufgabe. Wer diesen Weg jetzt einschlägt, wird bald merken, dass die neue Ungewissheit vor allem eins erfordert: Empathie, Respekt und Anerkennung für seine Zielgruppen. Denn nichts bewegt Menschen so sehr wie das Gefühl, nicht allein zu sein, sondern dem Leben mit Partner*innen an ihrer Seite begegnen zu können, die sie verstehen.«

---

KIM DORMANN ist Mitgründer und Geschäftsführer von Redpinata, einer Hamburger Video-Content-Agentur, die seit 2010 digitale Videoinhalte für Kunden konzeptionieren und realisieren. Zudem ist er Mitgründer von ONE Social Broadcasting Network (Sender: ONE Hamburg) und Dozent u. a. an der Hamburg Media School.

1 »Als Medienunternehmer wurden viele von unseren Video-Serien-Projekten von Kund*innen geparkt oder auch eingestellt. Das war eine mächtige wirtschaftliche Herausforderung für uns. Zum großen Teil konnten wir

hier mit unserem interaktiven Live-Streaming zwar andere Projekte umsetzen und auch sehr zielgerecht Lösungen für die Herausforderungen von unseren Kund*innen bieten, zum anderen haben wir die Zeit aber auch genutzt und mit ONE Social Broadcasting Network eine neue Firma gegründet, um denen eine Bühne zu geben, die derweil keine bespielen konnten und zum Teil immer noch nicht können. Hier sind wir seit Mitte März kontinuierlich im Live-Sendebetrieb und digitalisieren und sozialisieren das regionale Fernsehen wenn man so will mit Hilfe von modernen Technologien und Plattform-Effekten.«

> »Vertrauen in die eigene Idee und auch in die Entwicklung dieser ist wichtiger als schnelle Rendite.«
>
> Kim Dormann

2 »a) The Hype is real! Die Krise war für uns ein wahres Live-Momentum.
b) Vertrauen in die eigene Idee und auch in die Entwicklung dieser ist wichtiger als schnelle Rendite. Wir haben gesehen, was möglich ist, zu bewegen und auch innerhalb von kurzer Zeit zu erreichen. Hier konnten wir aufgrund der kompakten Teamaufstellung und den schnellen Entscheidungswegen sowie der Motivation aller Beteiligten Erfahrungen machen und Erfolge feiern, die in anderen Konstellationen und vor allem ohne den ersten Blick auf die Monetarisierung nur schwer umsetzbar gewesen wären. Gleiches habe ich grundsätzlich im Live-Kontext erlebt. Die letzten Jahre haben wir versucht, Kund*innen von den Vorzügen zu begeistern, ein paar haben es frühzeitig verstanden, die meisten aber erst jetzt.«

3 »Nach wie vor versuchen wir, mit den Zukunftstechnologien Medien im Heute schon möglich zu machen, Zuschauer*innen in neue Formate einzubinden über Interaktionen und mit jeder Show, jeder Episode und jedem Video zu lernen. Heute haben wir aber den Beweis dafür, was in Zukunft möglich sein wird und wohin die Reise im digitalen Medienmarkt gehen kann. Heißt auch: Wenn die Fortschritte im Digitalen durch Corona wieder abschwächen, haben wir jetzt viele unserer Thesen aus den letzten Jahren prüfen können und mit realen Projekten und Zuschauern getestet. Die ›Neue Normalität‹ ist für mich testen und lernen im laufenden Prozess-Iteration.«

---

JOSEF HUMBERT ist seit 1997 Chefredakteur der Online-Redaktion Materna Newmedia. Zuvor war er als freier Journalist im Lokalbereich tätig. Als IT-Dienstleister berät und begleitet die Materna-Gruppe Unternehmen und Behörden in allen Belangen der Digitalisierung und liefert maßgeschneiderte Technologien für eine agile, flexible und sichere IT.

1 »Die größten Herausforderungen waren: Die zunächst unfassbare Menge an Informationen zum Thema ›Corona‹, die widersprüchlichen Aussagen von Expert*innen und Politiker*innen, die Schnelligkeit der Veränderungsmaßnahmen sowie die parallel aufkommende Diskussion zum Thema Grundrechte und Demokratie. Auf der anderen Seite die komplette Umstellung auf das Homeoffice, der totale Rückzug aus dem Unternehmen, die Einführung von Online-Konferenzen, nicht nur im redaktionellen Umfeld, sondern auch mit den Kund*innen, also keinerlei persönlicher Kontakt mehr. Das ist für mich immer noch nicht Alltag.«
2 »Es gibt seit dem Lockdown einen täglichen ›Corona-Call‹ mit allen diensthabenden Kolleg*innen. Online-Telefonkonferenzen sind inzwischen State of the Art. Inhalte werden deutlich häufiger diskutiert.«

> »Online-Telefonkonferenzen sind inzwischen State of the Art.«
>
> Josef Humbert

3 »Fast nur noch Homeoffice. Teilweise stundenlange Telefonkonferenzen, kaum persönlicher Kontakt. Corona ist immer noch allgegenwärtig im Tagesgeschehen.« ●

Im dpa-Newsroom in Berlin sind normalerweise rund 350 Mitarbeiter*innen beschäftigt. Mitte März stellte die dpa wegen der Corona-Krise vorerst komplett auf mobiles Arbeiten um.

# REMOTE FIRST

Corona ist ein Wendepunkt in unserer Arbeitswelt. Für viele von uns ist das Arbeiten vom heimischen Schreibtisch aus gezwungener Maßen so schnell zur Normalität geworden, dass es ein einfaches Zurück in die Großraumbüros kaum mehr geben wird. Das New Normal wird für jeden ein wenig anders aussehen – in jedem Fall wird es digitaler sein.

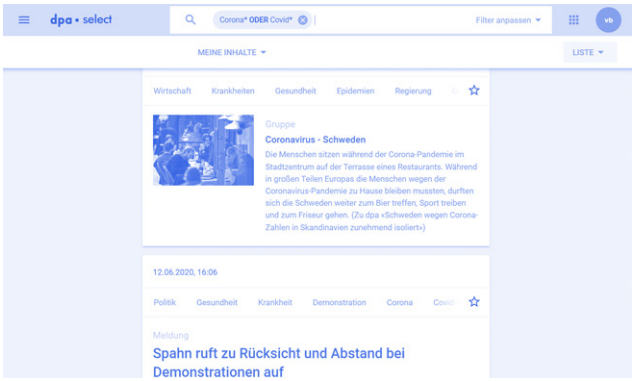
Mitte März haben viele Unternehmen etwas vollzogen, das wenige Wochen zuvor undenkbar erschien. Auch bei der dpa haben wir eine riesige Redaktion an drei großen und vielen kleinen Standorten ins Homeoffice geschickt. Am Laptop auf der Rückbank eines Autos, auf den Stufen des Parlaments oder nur mit dem Handy auf einem Messerundgang – für uns ist dieser Teil der Arbeit gelernt. Aber wie kann man guten und verlässlichen Journalismus machen, ein Unternehmen führen, Projekte umsetzen, wenn alle zwischenmenschliche Kommunikation auf Telefon, Mail oder Videokonferenzen beschränkt ist – und in der Zwischenzeit jeder auf sich allein gestellt ist?

Die wichtigsten Werkzeuge für ein funktionierendes Informationsmanagement sind die richtige Technik und die richtigen Tools. Das war vor Corona bereits eine Herausforderung in größeren Organisationen – im Homeoffice ist es eine der größten von allen.

Schnell haben wir gelernt, dass das Arbeiten von Zuhause anstrengender sein kann als im Büro – nicht nur wegen der gleichzeitigen Kinderbetreuung in vielen Remote-Büros. Das Virus hat uns getrennt von Gesprächen auf dem Gang, von schnellen Absprachen und Infos auf Zuruf – aber die Flut an Informationen von »draußen« ebbt nicht ab, im Gegenteil: Der Bedarf an Planung und Absprachen wächst, wenn Vergewisserung nicht mehr durch Blicke, Zurufe oder Eindrücke erreicht werden kann. Wie verhindere ich, etwas Bedeutsames zu verpassen? Wie finde ich in der überwältigenden Menge von Informationen Relevanz? Wie stelle ich sicher, dass ich in Echtzeit alles Wichtige erfahre, um selbst verlässlich informieren zu können?

Es braucht Möglichkeiten, Wissen zu teilen. Möglichst barrierefrei, transparent und dort verfügbar, wo es gebraucht wird. Ob Trello, Teams oder die G-Suite: Es gab die Werkzeuge auch vor Corona, doch in unserem Alltag haben wir etliche Möglichkeiten nicht ansatzweise ausgeschöpft. Das ist nun anders. So wie Schwächen von Software in diesen Tagen unmittelbar deutlich werden, so sehr helfen unerkannte Stärken. Technologie

und Tools sind echte Möglichmacher in Bezug auf die Arbeit im Homeoffice.




Gerade im Homeoffice ist es entscheidend, zuverlässig informiert zu sein. Das Monitoring-Tool dpa-Select liefert alle Nachrichten mobil und in Echtzeit.

Die Corona-Krise zeigt mit Wucht, wie groß der Wunsch nach Orientierung ist: »Sag mir, was wichtig ist« – eine Bitte, die gerade in diesen Zeiten zentral ist. Alle, die komplexe Organisationen an den Küchentisch verlegen mussten, lernen dieser Tage, dass sie mit ihren Kräften und Ressourcen besser haushalten müssen als zuvor. Die Tools, die Lehren und die Gewissheit, auch mit Ausnahmesituationen umgehen zu können, werden bleiben. Dennoch werden viele gerne in Büros zurückkehren, denn die besten Tools und die ungestörte Videokonferenz können den spontanen und persönlichen Austausch keinesfalls ersetzen. Ob das dazu führt, dass Homeoffice trotz der Erfahrung in Corona-Zeiten doch eher die Ausnahme bleibt, ist unklar. Es hängt von der Branche ab, von den unternehmenseigenen Prozessen, davon, ob Präsenz weiterhin elementar ist für den Erfolg. Mit einiger Wahrscheinlichkeit wird aber daheim Arbeiten »normaler« sein als bisher. ●

---

»Man muss aufpassen, dass man das Gefühl füreinander nicht verliert.«

Holger Schellkopf

## »DON'T FORGET TO STOP«

HOLGER SCHELLKOPF ist ein digital-analoger Europäer, wie er selbst sagt. Der Chefredakteur von W&V ist aber auch ein erfahrener Medienmanager. Zuvor war er Vizechef beim Mittelbayerischen Verlag und dort für den digitalen Wandel zuständig.

Hand aufs Herz: Wie gefällt Ihnen das Arbeiten im mobile Office?

HOLGER SCHELLKOPF: Besser als erwartet. Dabei hatte ich nicht mal besonders negative Erwartungen. Natürlich ist Arbeit im eigentlich privaten Umfeld nicht immer einfach, vor allem wenn gleichzeitig die Kinder zu Hause rumrandalieren. Es ist aber eben auch ein Gewinn, dass man mal eine Pause im Trampolin oder zum Baseball spielen machen kann. Allerdings sind Tage mit neun Stunden Nettozeit bei Videokonferenzen auch nicht wirklich vergnügungsteuerpflichtig.

Was ist für ein Team die größte Herausforderung, wenn alle zu Hause sind?

HOLGER SCHELLKOPF: Man muss aufpassen, dass man das Gefühl füreinander nicht verliert. Es darf nicht zu einem nebeneinander kommen, sondern muss ein miteinander bleiben.

Was hilft bei der mobilen Arbeit?

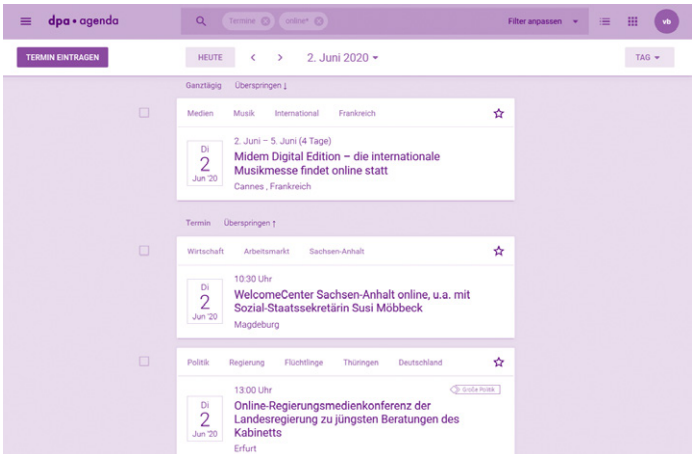
HOLGER SCHELLKOPF: Disziplin und wirklich brauchbare Technik. Letzteres gilt für Bandbreite genauso wie für Usability der Tools. Disziplin heißt bei engagierten Menschen übrigens auch mal: Don't forget to stop.

Was wird bei Ihnen zum New Normal?

HOLGER SCHELLKOPF: Noch mehr Flexibilität, dauerhaft mehr Individualität bei der Wahl von Arbeitsort und Arbeitszeiten. Aus meiner Sicht obendrein eine Chance für mehr Gerechtigkeit. Sicher auch: weniger Kurzreisen, mehr Bewusstsein. Best of both worlds: Digitale Möglichkeiten konsequent nutzen, Vorteile des analogen Treffens schätzen. ●

# EINFACH NOCH MAL VON VORN

Perfekt vorbereitete Kunden-Events oder Social-Media-Kampagnen – die Corona-Krise hat das alles durcheinandergewirbelt. Wie wird Kommunikationsplanung künftig aussehen?




Das Termin-Tool dpa-Agenda hilft bei den vielen Online-Events den Überblick zu behalten.

Es ist im Frühjahr immer eine große Erleichterung, wenn der Sommerurlaub endlich gebucht ist – und vielleicht auch noch die Reiterferien und die Pfadfinder-Fahrt für die Kids. Doch in diesem Jahr kam alles anders: Die Fernreise wurde gestrichen und an die Nordsee verlegt, andere Vorhaben standen lange auf der Kippe.

Ganz ähnlich wie im Privatleben sah es in den vergangenen Wochen in den Kommunikationsabteilungen und Redaktionen aus: Planung war auf einmal nichts mehr wert. Was über lange Zeit und mit viel Einsatz vorbereitet worden war, musste von einem Tag auf den anderen abgesagt werden. Der Kalender wurde erst blank, und dann füllte er sich langsam wieder – nun allerdings mit ganz anderen Veranstaltungen, die meisten davon online.

## ... UND DANN KAM CORONA

Über dpa-Agenda, das B2B-Planungstool der Deutschen Presse-Agentur, wird normalerweise etwa eine von 100 Veranstaltungen abgesagt. In der zweiten Märzwoche passierte etwas Verrücktes: Auf einmal gab es dort mehr Absagen als neu eingetragene Termine. Inzwischen hat sich das Blatt wieder gewendet, doch die Zahl der täglich neu hinzukommenden Events – davon viele virtuelle – liegt noch immer etwa 50 Prozent unter dem üblichen Niveau. Ein Spiegelbild der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung auf dem langen, vielleicht sehr langen Weg aus dem Lockdown.

Für alle, die auf Veranstaltungen als Geschäftsmodell angewiesen sind, ist das ein harter Schlag. »Virtuelle Events können nicht annähernd so viel Geld einbringen wie die klassischen Live-Events. Teilnehmer*innen werden kaum bereit sein, für etwas zu zahlen, wenn sie dabei nur an ihren Schreibtischen sitzen«, schreibt Laura Hazard Owen im Blog des »NiemanLabs« der Harvard-Universität. Doch wer Events fürs Marketing oder zur Kundenbindung einsetzt, kann die Entwicklung auch von einer anderen Seite betrachten: Gut gemacht und attraktiv über Social-Media-Kanäle angekündigt, können virtuelle Veranstaltungen weit mehr Teilnehmer*innen als Offline-Events anlocken. Und vielleicht sind sie durch die empfundene Nähe auf dem Bildschirm sogar effektiver als die Live-Events mit großem Abstand zwischen Podium und letzter Reihe in der überfüllten Kongresshalle.

In der Corona-Krise steckt daher auch eine etwas unbequeme Wahrheit für alle Kommunikationsplaner*innen: Es sind weniger die Pläne entscheidend als das Planen selbst – um es ganz frei nach Winston Churchill zu formulieren. Es muss kein Verlust sein, wenn immer wieder neu und manchmal ganz von vorn geplant wird. Denn nicht nur im Corona-, sondern auch im digitalen Zeitalter ist es wichtig, agil zu sein und die Planung laufend zu optimieren. Optimieren ist dabei kein Euphemismus, denn es gibt eben keine perfekte Planung. Aber der Mut, sich auf eine noch nie ausprobierte Variante einzulassen, und die Bereitschaft, jederzeit reaktionsfähig zu bleiben, werden am Ende zu den besseren Ergebnissen führen. ●

Im digitalen Zeitalter ist es wichtig, agil zu sein und die Planung laufend zu optimieren.

## »MAN DARF NICHT IN SCHOCKSTARRE VERFALLEN, SONDERN MUSS SCHNELL REAGIEREN«

DR. JENS SCHREIBER ist seit 2015 Leiter Kommunikation & Politik bei der Energie Baden-Württemberg AG (EnBW) in Karlsruhe, einem der größten deutschen Energieversorger. Vor seinem Wechsel zur EnBW 2013 war er bereits viele Jahre in Führungspositionen der Konzernkommunikation von großen Industrieunternehmen aus verschiedenen Branchen tätig.

Wie hat sich die Corona-Krise auf die Jahresplanung für Kommunikation und Marketing bei der EnBW ausgewirkt?

DR. JENS SCHREIBER: Da waren sehr kurzfristig ein paar gravierende Entscheidungen zu treffen, zum Beispiel die Bilanz-Pressekonferenz online statt physisch durchzuführen. Unsere eigentlich geplante Imagekampagne haben wir in einer Art Vollbremsung gestoppt, weil sich niemand dafür interessiert hätte. Stattdessen haben wir einen Teil der freiwerdenden Mittel in Solidarkampagnen investiert und den Buchhandel in Baden-Württemberg sowie »Die Tafeln« unterstützt. Die Botschaft lautete: Die EnBW ist ein Anker der Stabilität, und davon sollen auch andere in unserer Gesellschaft profitieren.

Wie haben Sie auf die neue Lage reagiert? Und was hat besonders gut funktioniert?

DR. JENS SCHREIBER: Das Unternehmen hat große Erfahrungen im Umgang mit kritischen Situationen und übt das regelmäßig in wechselnden Szenarien. Wir haben bereits Anfang Februar eine zentrale Corona-Taskforce ins Leben gerufen, in die der Kommunikationsbereich von Anfang an eng einbezogen war. Wichtig war, den Mitarbeiter*innen durch aktuelle, regelmäßige und klare Kommunikation möglichst schnell und dauerhaft Orientierung zu geben. Unter anderem haben wir in Rekordzeit eine EnBW-Mitarbeiter-App eingeführt, um alle auch außerhalb der Büros gut zu erreichen.

Müssen Kommunikator*innen künftig anders planen oder wird 2021 alles so wie früher?

DR. JENS SCHREIBER: Corona hat uns gelehrt, dass Pläne gut sind, aber auch ganz schnell Makulatur werden können. Dann darf man nicht in Schockstarre verfallen, sondern muss schnell reagieren und auch neue Dinge ausprobieren. Gleichzeitig hat die Frage der gesellschaftlichen Relevanz des unternehmerischen Tuns wohltuend an Bedeutung gewonnen. Da muss Kommunikation in Zukunft vielleicht stärker als bisher überzeugende Antworten geben. Und schließlich hat es einen erheblichen Schub in Richtung Digitalisierung und Virtualität gegeben. Dieses Rad muss gerade in der Kommunikation weitergedreht werden, denn dadurch wird sie schneller, individueller, flexibler und vielleicht mehr eine Kommunikation aus der Mitte des Schwarmes heraus als von der Kanzel herab. ●

---

»Corona hat uns gelehrt, dass Pläne gut sind, aber auch ganz schnell Makulatur werden können.« Dr. Jens Schreiber

Morgens, halb zehn im Videochat: Die Redaktion von dpa-Custom Content startet gemeinsam in den Arbeitstag.

# NEUE NORMALITÄT, NEUE CHANCEN

In den vergangenen Monaten mussten Firmen aller Branchen in Rekordzeit neue Arbeitsprozesse auf den Weg bringen – sei es das effektive Führen virtueller Teams oder das Experimentieren mit neuen Tools für den digitalen Workflow. Es gilt an vielen Stellen, die interne und externe Kommunikation neu zu denken. Wie lassen sich Mitarbeiter*innen und Kund*innen am besten erreichen? Sieben Ideen.

## SOLIDARITÄT LEBEN

Durch das Corona-bedingte Social Distancing gewinnt Zwischenmenschliches an Bedeutung, der Wunsch nach Zusammenhalt wächst. Unternehmen sollten diese solidarische Grundstimmung aufgreifen, Verantwortung übernehmen und überlegen, wie sie ihre Mitarbeiter*innen durch eine gelungene interne Kommunikation motivieren können – und zugleich nach außen gesellschaftliches Engagement zeigen. Der Nutzwert steht dabei im Fokus: Konkrete Hilfsangebote oder Informationen können zum Beispiel über personalisierte Mailings, die Website oder Social Media vorgestellt werden.

## VERTRAUEN AUFBAUEN

Verlässliche Nachrichten sind in unsicheren Zeiten wichtiger denn je. Qualität ist ein Kerntreiber von guter und erfolgreicher Kommunikation. Wer verständlich und ausgewogen informiert, gewinnt das Vertrauen seiner Kund*innen und Mitarbeiter*innen und bindet sie langfristig. Das bedeutet in der Praxis: Mit Expert*innen arbeiten, Informationen sorgfältig prüfen, Quellen nennen und genau abwägen, was wann an wen kommuniziert wird.

## AGIL BLEIBEN

Virtuelle Arbeit aus dem Homeoffice hielten noch vor wenigen Monaten viele für undenkbar, jetzt ist sie nicht mehr wegzudenken. Händeschütteln oder eine Umarmung sind aktuell unpassend – waren aber vielleicht bei der Ideenfindung für eine Kampagne vor einigen Monaten noch völlig normal. Unternehmen müssen ihre Kommunikationsstrategie ständig neu evaluieren und auf Entwicklungen reagieren. Wer mit klarem Kurs durch die Informationsflut steuert und sich auf Themen fokussiert, die für das eigene Unternehmen von zentraler Bedeutung sind, bietet Orientierung und Mehrwert.

## PASSGENAU KOMMUNIZIEREN

»One size fits all« funktioniert in der Kommunikation selten. Was für Medienhäuser schon Standard ist, bietet auch Unternehmen Chancen. Es gibt inzwischen zahlreiche Tools und Technologien, um Daten über die jeweilige Zielgruppe zu erheben und daraus gehaltvolle Informationen etwa über Nutzerbedürfnisse zu gewinnen. So ermöglichen beispielsweise Programmatic-Advertising-Technologien eine zielgerichtete, effektive Ansprache.

## KONTEXT BEACHTEN

Wie ist die Lage vor Ort? Welche Nachricht oder Markenbotschaft passt zu welchem Zeitpunkt in welches Umfeld? Insbesondere globale Marken müssen noch stärker auf lokale Bedürfnisse eingehen und ihre Kommunikation darauf abstimmen. Selbst innerhalb Deutschlands unterscheidet sich zum Beispiel die aktuelle Corona-Situation. Daraus folgen unterschiedliche Content-Bedürfnisse: Was in Hamburg funktioniert, kann in München für Irritationen sorgen.

## VON ANDEREN LERNEN

Wer kommuniziert, macht zwangsläufig auch Fehler – oder landet einen Überraschungserfolg. Es hilft, Kampagnen von Mitbewerbern stetig zu verfolgen und daraus Schlüsse für die eigene Kommunikation zu ziehen. Was sollten wir vermeiden? Was können wir auch bei uns anwenden?

## EXPERIMENTE WAGEN

Die einzige Konstante ist der Wandel: Unternehmen entdecken in der Krise, wie schnell sie sich umstrukturieren können – das eröffnet Chancen für neue Praktiken, Prozesse und Kooperationen. Nichts ist in Stein gemeißelt, alles darf und sollte hinterfragt und neu gedacht werden. Es gibt dabei keinen einzig richtigen oder falschen Fahrplan. Es gilt, sich feinfühlig vor- und zurückzutasten. ●

# »WIR ALLE HABEN UNS VERÄNDERT«

## Weniger Nähe, mehr Solidarität: Wie sich die Corona-Krise auf unsere Kommunikationsbedürfnisse auswirkt.

DR. LISA-CHARLOTTE WOLTER leitet den Bereich Brand & Consumer Research/ NeuroLab an der Hamburg Media School. In Kooperation mit Unternehmen hat sie bereits diverse Forschungsprojekte zu Marken- und Werbewirkungsfragen durchgeführt. Zu ihren Schwerpunktthemen zählen Konsumentenverhalten, digitale Transformation, Emotionsforschung sowie Markenführung und -wert.

**Seit Monaten befinden wir uns im Krisenmodus. Welche Veränderungen nehmen Sie aus Ihrer Forschungsperspektive wahr?**

Wir alle haben uns verändert – das ist ein kollektives Phänomen, ganz unabhängig von Alter, Geschlecht, Einkommen oder Bildung. Unsere prosoziale Orientierung hat sich intensiviert. Wir schauen mehr nach Bedürftigen, helfen einander. Daneben gibt es auch einen gegenteiligen Effekt: Eine gewisse Aversion gegenüber größeren Gruppen oder Unbekannten. Aus der Neuroforschung weiß man, dass negativ behaftete Ereignisse sehr tief in unserem Gehirn verankert sind. Der veränderte physische Umgang miteinander und die gesteigerte Solidarität wirken sich auch auf unsere Kommunikationsbedürfnisse aus.

**Gewinnt in Unternehmen die interne Kommunikation an Bedeutung, weil der Wunsch nach Zusammenhalt und Zugehörigkeit wächst?**

Das korreliert meiner Meinung nach in Unternehmen mit einer starken Positionierung nach außen. Allen ist bewusst: Wenn wir nach außen nicht genug mit Konsument*innen kommunizieren, bringt uns der interne Zusammenhalt auch nichts. Consumer und Employer Engagement sind gleichermaßen überlebensnotwendig. Das bestätigt zum Beispiel eine aktuelle Umfrage unter US-Nutzer*innen von Twitter: Marken gewinnen an Sympathie, wenn im öffentlichen Dialog erkennbar wird, dass die Unternehmen ihre Mitarbeiter*innen und die Gesellschaft in der Krise unterstützen. Zudem kann man beobachten, dass ein Abbruch gewohnter Kommunikationspfade in der Krise nicht positiv wahrgenommen wird. Nutzer*innen wollen auch in der Krise weiterhin Werbung sehen und hören – weil sie ihnen ein Gefühl von Normalität gibt.

> »Nutzer*innen wollen auch in der Krise weiterhin Werbung sehen und hören – weil sie ihnen ein Gefühl von Normalität gibt.« Dr. Lisa-Charlotte Wolter

»Sozialen Medien wird in Bezug auf Corona-Content mehr vertraut als Word-of-Mouth von Freund*innen und Familie.«

Dr. Lisa-Charlotte Wolter

Einige Medienhäuser verzeichnen seit Beginn der Corona-Krise neue Rekordwerte bei Reichweite und Digital-Abos. Was kann ein Unternehmen von einer Medienmarke lernen?

Medienmarken können sehr schnell und zielgenau auf Nutzer- und Konsumentenbedürfnisse eingehen, entsprechende Inhalte erstellen – und diese flexibel anpassen. Das ist auch für andere Marken wichtig, weil sie zunehmend zu Medienplattformen transformieren. Consumer Brands werden zu Informations- oder Unterhaltungsmarken. Eine starke Service-Orientierung kann sowohl B2C als auch B2B für viel Wertschätzung sorgen. Darüber hinaus sollten auch Consumer Brands, insbesondere aus dem mittelständischen Bereich, Daten über Nutzerbedürfnisse auswerten und für sich nutzen.

Eine weitere sehr relevante Dimension ist Trust, also das Vertrauen von Nutzern etwa in die Qualität von Inhalten. Nicht zuletzt ist ein vertrauenserweckendes Medienumfeld auch für die Platzierung von Werbung vorteilhaft. Das belegen diverse Studien. Man sollte Informationen stets akkurat prüfen, bevor man sie mit der Marken-Community teilt – und nicht jedem Klick blind hinterherjagen. Medienmarken wie Twitter, Facebook oder TikTok haben Corona bewusst in ihre Kommunikationsstrategie eingebaut und ihre Quellen transparent kommuniziert, etwa die WHO. Das hatte auf Nutzer*innen positive Effekte. Ganz generell besteht zurzeit ein erhöhter Wunsch nach positiven News.

Eine Information lässt sich unterschiedlich verpacken. Werden bestimmte Kommunikationsformen in der Krise besser angenommen?

Das kommt auf die Zielgruppe an. Was jedoch grundsätzlich gilt: Durch die Isolation in der Krise wurde insgesamt mehr Zeit mit Medienkonsum verbracht – das hat eine aktuelle Untersuchung des Reuters Institute gezeigt. Auffällig ist etwa, dass mittlerweile für viele Menschen Expert*innen wie Virolog*innen eine neue, bevorzugte Form der Informationsquelle darstellen. Ebenfalls bemerkenswert: Sozialen Medien wird in Bezug auf Corona-Content mehr vertraut als Word-of-Mouth von Freund*innen und Familie. Das zeigt der »Global Web Index«-Bericht. Forscher*innen stellten zudem fest, dass das Mediennutzungsverhalten sehr generationsabhängig ist. Die Baby-Boomer schauen mehr TV, die junge Generation Z nutzt Videoinhalte mehr als sonst, die Millennials suchen besonders häufig nach Kochrezepten und Ernährungstipps. Diese Beobachtungen verdeutlichen, warum man sich aktuelle Nutzerzahlen zielgruppenspezifisch anschauen sollte, bevor man Budget-Entscheidungen trifft.

Welche Chancen für Unternehmen ergeben sich aus dieser neuen Wirklichkeit, in der wir leben, für den eigenen Content?

Seid kreativ! Selbst in hart getroffenen Branchen findet man Beispiele von Marken, die trotz der Krise Content geschickt verpackt haben und damit auch in der Krise sichtbar bleiben. Etwa in der Modeindustrie: Luxusmarken wie Chloé oder Chanel haben die Zeit genutzt, um für ihre Markenfans besonderen Content in den eigenen Kanälen aufzubereiten und zu verbreiten – zum Beispiel exklusive Interviews oder Streams älterer Fashion-Shows. Das hilft, die Beziehung zu Konsument*innen zu pflegen und die Marke am Leben zu erhalten. Wer keine Scheu vorm Ausprobieren neuer Kommunikationspfade hat, dem öffnen sich auch in Krisenzeiten neue Möglichkeiten. ●

»Wer keine Scheu vorm Ausprobieren neuer Kommunikationspfade hat, dem öffnen sich auch in Krisenzeiten neue Möglichkeiten.«

Dr. Lisa-Charlotte Wolter

# THE NEXT STEP – LERNEN AUS DEM LOCKDOWN

Der Lockdown hat Unternehmen vor große Herausforderungen gestellt. Die Zeit danach bietet nun die große Chance, daraus zu lernen und erfolgreich neue Wege zu gehen. Dabei helfen können unterschiedliche Workshop-Formate.

Um Learnings aus der Krise abzuleiten, bedarf es nicht immer eines großen (Change)-Prozesses, der Führungskräfte und Teams in diesen Zeiten überfordern könnte. Kürzere Formate geben stattdessen die Möglichkeit, in zeitlich begrenzten Sessions Arbeitsabläufe und die Zusammenarbeit während des Lockdowns zu reflektieren und daraus erfolgreiche Strategien für die Zukunft abzuleiten. Es geht also darum, Handlungsfelder gezielt zu beleuchten und verändertes Handeln nachhaltig zu implementieren.

Hier ein paar Beispiele, mit welchen kürzeren Formaten sich aus dem Lockdown lernen lässt:

Puls-Check: Es wird noch dauern, bis für Sie die Normalität zurückkehrt? Inspirieren Sie Ihre Teams zu zwei- bis dreistündigen Workshops. Diese helfen bereits, noch in der Ausnahmesituation, erste Learnings festzuhalten. Wo stehen wir als Team? Wie arbeiten wir aus den Homeoffices zusammen? Was funktioniert, was nicht?

Chancen-Check: Ob innerhalb des Leadership, auf der operativen Führungs- oder der Teamebene – die zentrale Frage sollte dieselbe sein: Was lernen wir aus dem Lockdown? In einem Chancen-Check-Workshop lassen sich die Antworten darauf erarbeiten. Es gilt, Herausforderungen und Schwachstellen zu benennen, Learnings festzuhalten und die Umsetzung zu planen.

Remote-Führungskonferenzen: Eine Veränderung kann nur so stark sein, wie das Team, das sie vorantreibt. Führungskräften kommt in Krisenzeiten eine besondere Bedeutung zu. Deshalb brauchen Führungsteams Zeit und Raum, sich auszutauschen, abzustimmen und den Wert gemeinsamen Handelns zu erkennen. Führungs-Konferenzen lassen sich auch remote organisieren – ohne Reise- und Übernachtungsaufwand.

Führungswerkstätten: Führung ist und bleibt ein elementares Thema. Doch die Anforderungen ändern sich permanent. Das Führen von remote oder hybriden Teams verlangt andere Skills als das Führen von Menschen, die sich in einem Büro befinden. Für mehrtägige Trainings ist nicht immer die Zeit. Führungswerkstätten bieten eine Alternative: Vier Stunden, kleine Gruppen, Austausch und Reflexion untereinander, gepaart mit theoretischen Impulsen und Übungen. ●

## NUTZEN SIE DIE MÖGLICHKEITEN DER VIRTUELLEN WELT FÜR REMOTE-WORKSHOPS:

1

Sorgen Sie für eine gute Workshop-Struktur. Dazu gehören eine konkrete Zieldefinition, ein genauer Ablaufplan und vorab Zeit für Probe und Technik-Check. TIPP: Arbeiten Sie in Workshops mit Gruppen ab 10 Teilnehmer*innen mit zwei Moderator*innen.

2

Nutzen Sie die Möglichkeiten digitaler Tools wie Chat- und Kommentarfunktionen, Umfragen oder das Sharen des Bildschirms. TIPP: Steuern Sie bei großen Gruppen Nachfragen, Kritik und Anmerkungen über die Chatfunktion.

3

Die Aufmerksamkeit am Bildschirm ist begrenzt. Wechseln Sie deshalb zwischen Informationsanteilen und Aktivierung der Teilnehmer*innen. TIPP: Unterbrechen Sie Präsentation mit kleineren Aktionen, zum Beispiel mit einer Frage in den Chat oder einer Umfrage.

4

Unterschätzen Sie nicht den Faktor Mensch. Im Virtuellen ist es nicht immer leicht, Nähe herzustellen. TIPP: Planen Sie eine Warm-up-Phase ein. Sie hilft den Teilnehmer*innen, sich besser kennenzulernen und/oder einen weicheren Übergang ins Thema zu finden.

WHITE PAPER

dpa

## ZIELSICHER IN DIE ZUKUNFT

In turbulenten Zeiten stets die richtigen Entscheidungen zu treffen, kritische Situationen professionell zu bewältigen und zielführend zu kommunizieren, ist nicht leicht.

Als einer der weltweit führenden unabhängigen Nachrichtenagenturen haben wir Lösungen geschaffen, die Ihnen die wesentlichen Inhalte für Ihre Kommunikation zeitgerecht und punktgenau liefern – von der Themenfindung über Branchennews bis hin zur Content Creation.

## WIR UNTERSTÜTZEN SIE

dpa Deutsche Presse-Agentur GmbH

Telefon: +49 40 4113 32600
E-Mail: vertrieb@dpa.com

www.dpa.com/services

Herausgeber: dpa Deutsche Presse-Agentur GmbH, Mittelweg 38, 20148 Hamburg

Bildnachweis: Titel: picture alliance/Westend61; S. 3: Rebecca Hoppé; S. 6: Andrea Ruehrnschopf; S. 9: dpa/Michael Kappeler; S. 11: picture alliance/Britta Pedersen/dpa-Zentralbild/ZB; S. 18: picture alliance/Sebastian Gollnow/dpa/dpa-tmn