

Nah.

WIEDER WAS GELERNT!

SO BLEIBEN WIR ZUKUNFTSFÄHIG.

ORIENTIERUNG AM
GROSSEN GANZEN
BRAGI

IMMER OFFEN FÜR
INSPIRATION
THOMAS SABO

RECRUITINGPROZESSE
AUF DEN KOPF STELLEN
JOBLINGE

DER EIGENE FIXPUNKT
FÜR DEN WANDEL
CANYON BICYCLES

DER CHEMIESPEZIALIST
UND SEINE VERSUCHS-
KULTUR
BUDENHEIM

MENSCH-
MENSCH-
INTERAKTION:
WIE KUKA
WIR-GEFÜHL
SCHAFFT



EIN NEUES GESICHT BEGRÜSST SIE HEUTE

Liebe Leserinnen und Leser,

heute wird mir die Ehre zuteil, Sie bei der aktuellen Ausgabe des Salesforce Kundenmagazins NAH willkommen zu heißen. Die Redaktion hat mich dazu eingeladen, denn Kunden sind das Herz dieses Magazins. Wir Kunden stehen im Mittelpunkt. Das soll künftig auf eine immer persönlichere und, wie der Titel bereits impliziert, nähere Art und Weise sichtbar werden. Es freut mich sehr, einer der ersten zu sein, bei dessen Geschichte Sie das sehen können.

Diese Ausgabe steht ganz im Zeichen eines der wichtigsten Themen unserer Zeit: „Wieder was gelernt! So bleiben wir zukunftsfähig.“ Ich bin ja in Nürnberg geboren, der Heimat des weltberühmten „Nürnberger Trichters“. Dass diese mechanische Methode überholt ist, sollte im digitalen Zeitalter jedem klar sein. Wenn sich die Welt um uns immer schneller dreht, eine Innovation die andere jagt, müssen wir uns kontinuierlich damit auseinandersetzen. Oder schlicht ausgedrückt: Lebenslang lernen.

Die vielfältigen Facetten des Lernens stellen das übergreifende Thema dieser Ausgabe dar. Daraus ergeben sich viele spannende Einblicke: Auf den kommenden Seiten lesen Sie, welche Erfahrungen Mitarbeiter des weltweit führenden Automatisierungskonzerns KUKA und der Chemischen Fabrik Budenheim mit Lern- und Innovationskultur gemacht haben, wie das Social Business Joblinge



Jugendlichen den Spaß am Lernen vermittelt und was Simone Ziegelmeyer, CRM-Projektmanagerin bei Canyon Bicycles, persönlich antreibt. Bragi-Gründer Nikolaj Hviid erklärt uns, woran man sich orientiert, wenn man keine Vorbilder hat.

Einblicke in die Welt unseres Gastgebers erhalten wir durch die Salesforce-Experten Linda Aiello und Richard Socher. Auch die akademische Sicht fehlt nicht, sie liefern die Professoren Kirsten Hermann und John Erpenbeck. Und auch mich lernen Sie auf den folgenden Seiten etwas näher kennen.

Viel Spaß beim Lesen – und natürlich lernen!

Bernhard Schmidt
Head of Communication & Content Online bei
THOMAS SABO

INHALT



6

UNSTILLBARE NEUGIER

Wie Linda Aiello den Salesforce-Mitarbeitern hilft, ihr Bestes zu erreichen.



8

ALLE IN EINEM BOOT

Der Automatisierungskonzern KUKA setzt darauf, dass Mitarbeiter voneinander lernen. Wie Holger Ewald und sein Team dazu beitragen.



12

FÄHIGKEITEN STATT WISSEN

Das ursprüngliche Schulkonzept stammt aus der Zeit der Industrialisierung. Prof. John Erpenbeck erklärt, warum wir uns Kompetenzen statt Wissen aneignen sollten.

15

BEGINNE BEI DIR SELBST

Simone Ziegelmeyer ist Projektmanagerin CRM beim Fahrradhersteller Canyon. Auf ihrem Weg orientiert sie sich auch an Dr. Vladimir Klitschko.



15



18

IMMER OFFEN FÜR ÜBER-RASCHUNGEN

Trends, Inspiration, Austausch: Bernhard Schmidt erfährt bei seiner Arbeit für die Schmuckmarke THOMAS SABO jeden Tag Neues.

22

JUGENDLICHEN CHANCEN VERMITTELN

Ulrike Garanin kämpft gegen Jugendarbeitslosigkeit – und stellt dafür mit Erfolg klassische Recruiting-Logiken auf den Kopf.



22

26

DER MASCHINEN-LEHRER

Richard Socher ist Chief Scientist bei Salesforce – und einer der smartesten Köpfe, mit denen man über Künstliche Intelligenz reden kann.



26



29



32



34

32

FORTBILDUNG LERNT VON WIRTSCHAFT

Auch die Weiterbildung wandelt sich. Prof. Dr. Kirsten Hermann gibt am Beispiel der Spiegel-Akademie Einblicke, wie moderne Kurse funktionieren.

38

IDEENBRINGER

Tipps, Wissenswertes und Tools, die Sie weiterbringen:

34

VERSUCH MACHT KLUG

Die Chemische Fabrik Budenheim hat eine etablierte Innovationskultur, mit der sie nachhaltig Erfolge sichert. Dr. Stefan Lihl erzählt, wie dieser Weg funktioniert.

„SIE BRAUCHEN UNSTILLBARE NEUGIER UND ANPASSUNGSFÄHIGKEIT“

Stichwort Mitarbeitererfolg

Frau Aiello, Ihr Titel ist ungewöhnlich. Können Sie uns kurz skizzieren, wie sich Ihre Rolle von der einer typischen HR-Chefin unterscheidet?

Wir wenden das gleiche Konzept wie bei unseren Kunden an – wir fokussieren uns voll auf die Mitarbeiter und ihren Erfolg. Wir glauben fest daran, dass unsere Mitarbeiter in einer optimalen Arbeitsumgebung die beste Leistung erbringen.

Welche Vorteile bietet das für Ihre Mitarbeiter und Salesforce selbst?

Wir fühlen uns dafür verantwortlich, die Beziehung zu unseren Kunden, Partnern und Communities zu gestalten. Das Ziel ist eine enge, gegenseitige Bindung zueinander – ein wesentliches Element unserer „Ohana“-Kultur. Das Wort stammt übrigens aus der hawaiianischen Sprache und bedeutet Familie.

Unser gemeinsamer Antrieb ist ja der Erfolg unserer Kunden und alle Kollegen tragen dazu bei. In unserer Unternehmenskultur wird jeder einzelne Beitrag als wichtiger Anteil am großen Ganzen wertgeschätzt. Ich finde, wenn man versteht, dass man nicht nur auf ein übergeordnetes, sondern auch auf sein persönliches Ziel hinarbeitet, gewinnt das eigene Handeln auch einen tieferen Sinn. Und so entsteht auch eine echte Leidenschaft im Beruf. Dass wir diese Philosophie mit Leben füllen, ist

sicher ein wesentlicher Grund dafür, dass wir ein so beliebter Arbeitgeber sind.

Können Sie uns einen Eindruck von der Lernkultur und Ihren Strategien zur Mitarbeiterförderung geben, die Sie etabliert haben?

Es beginnt schon am ersten Tag eines neuen Mitarbeiters: Dieser dient dazu, ihn in unsere Kultur einzuführen, und zwar auch, indem sich jeder an einem freiwilligen sozialen Projekt beteiligt. In Deutschland engagieren wir uns zum Beispiel stark mit Buddy Force: Wir bilden Flüchtlinge aus und helfen ihnen, sich zu integrieren. Außerdem hat Salesforce eine kontinuierliche Lernumgebung geschaffen. Wir betreiben zahlreiche Weiterbildungsprogramme, die bis zur Führungsebene reichen, beispielsweise diverse Kurse zur Weiterentwicklung, angepasst an die verschiedenen Karriereknoten.

Könnten Sie uns ein paar Einblicke in Trailhead geben?

Gern! Dort erfahren unsere Mitarbeiter, Kunden und Partner mehr über unsere Produkte und unsere Führungskultur. Es handelt sich um ein modulares Konzept mit vielen Gamification-Elementen – sie haben Levels, sammeln Punkte. Es gibt sogar Teams, die gegeneinander antreten. Ich habe beispielsweise 120 Badges – so heißen die Auszeichnungen. Mein Team versucht die ganze Zeit, mich einzuholen, aber noch bleibe ich vorn.

Welche Faktoren spielen noch eine Rolle für eine erfolgreiche Lernkultur?

Diversität ist enorm wichtig. Dabei geht es nicht nur um geschlechtlich gemischte Belegschaften. Das wichtigste sind kognitiv unterschiedliche Menschen, die verschiedene Hintergründe, Lernstile und Perspektiven einbringen. So entstehen inspirierende Diskussionen und Ideen.

Sie sind in einer Branche, in der sich Markt und Wissen sehr dynamisch entwickeln. Wie unterstützen Sie Mitarbeiter, damit sie Schritt halten können?

Wir werden laufend animiert, Neues zu lernen. Ganz zentral ist dabei Agilität: Die Fähigkeit, sich kontinuierlich zu entwickeln und anzupassen. Sie brauchen eine Mischung aus unstillbarer Neugier und Anpassungsfähigkeit. Wir entwickeln uns die ganze Zeit weiter. Dabei hilft uns auch unsere Online-Lernplattform Trailhead, die wir ständig um neue Inhalte ergänzen.

Was haben Sie als letztes gelernt?

Ein Klavierstück von Chopin, das ich sehr schätze. Ich spiele seit Jahren Klavier, aber es war eine Weile her, dass ich ein Stück neu gelernt habe. Das ist ein besonderes Gefühl!



LINDA AIELLO
leitet als Senior
Vice President bei
Salesforce den
Bereich International
Employee Success.
Ihre Aufgabe bringt
sie auf den Punkt:
**Das Beste für Mit-
arbeiter erreichen,
damit diese die
besten Ergebnisse
liefern.**

„DINGE
ZUSA

KUKA



MÜSSEN MMEN- PASSEN“

MIT WIR-GEFÜHL
ZUM ERFOLG

**Mit Agilität und Austausch
zu Dynamik, Innovation
und Wachstum. Einblicke
aus der Perspektive von
KUKA-CIO Holger Ewald.**

Eigentlich würde man vermuten, dass es bei dem führenden internationalen Automatisierungskonzern KUKA hauptsächlich darum geht, die Mensch-Maschine-Kollaboration zu optimieren. Doch für das IT-Ressort ist die Mensch-Mensch-Interaktion ein viel größeres Thema. Es geht darum, Mitarbeiter, Partner und Kunden auf eine neue Art und Weise zusammenzuführen. Holger Ewald fühlt sich sichtlich wohl mit dieser Aufgabe: „Von unserem Standpunkt aus und in unserer orchestrierenden Funktion gewinnen mein Team und ich den Überblick über die aktuell stattfindende digitale Veränderung. Wir dürfen sie in engem Austausch mit unseren Kollegen aus allen involvierten Abteilungen mitgestalten und lernen sehr viel dabei.“



Dabei legt Ewald hohen Wert darauf, das Konzept der digitalen Zusammenarbeit ganzheitlich zu verstehen: „Unter Digital Collaboration fassen wir sowohl die internen als auch die externen Aktivitäten zusammen. Und damit neue Methoden auch extern funktionieren, müssen wir sie zunächst selbst verinnerlichen, sprichwörtlich einüben. Erst dann können wir sie gekonnt auch nach außen tragen.“ Es beginnt mit dem Aufbrechen von internen Silos, und dann folgt der nächste große Schritt: Die Gestaltung der Interaktion mit Kunden und Partnern.

Das Einreißen von Mauern ist jedoch nicht nur auf die technologische Ebene bezogen, sondern vor

allem auf die Kollaboration zwischen so unterschiedlichen Teams wie Produktentwicklung, Service, Marketing und Vertrieb. „Wir haben dafür einen abteilungsübergreifenden Arbeitskreis gegründet und überlegen gemeinsam, was wir tun müssen, um das perfekte 360-Grad-Kundenerlebnis schaffen zu können.“ Die Basis dafür ist, voneinander zu lernen: „Bei KUKA bedeutet lernen, alle ins Boot zu holen und Verständnis für die Themen der jeweils anderen Abteilungen zu entwickeln“, erklärt der IT-Chef. „Dadurch steigen das gegenseitige Vertrauen und auch der Mut, Neues zu versuchen – wesentliche Voraussetzungen für Dynamik, Innovation und Zukunftsfähigkeit.“

„Die Entstehung einer echten Fehlerkultur stärkt das Wir-Gefühl durch gemeinsame Erfolge, aber auch Misserfolge.“



Ewald beleuchtet dies aus seiner persönlichen Perspektive. In seinem Verantwortungsbereich erkundet und ebnet er gemeinsam mit seinem Team neue Lernpfade: „Wir mussten einen Paradigmenwechsel schaffen – weg vom Wasserfall-Prinzip hin zu einer vollständig agilen Arbeitsweise. Es ist von unschätzbarem Wert, dass alle Abteilungen diesen Ansatz gerne gemeinsam verfolgen.“ Agil bedeutet dabei zwar mehr als die aus der IT-Entwicklung bekannte iterative, gemeinsame und teamorientierte Vorgehensweise, der Zweck bleibt jedoch der gleiche: Schnell Prototypen zu entwickeln, die anschaulich sind und deshalb Begeisterung wecken – genauso wie unerwünschte Ergebnisse einen direkten Effekt haben. „Die Entstehung einer echten Fehlerkultur stärkt das Wir-Gefühl durch gemeinsame Erfolge, aber auch Misserfolge“, so sein Fazit.

Gemeinsames Verständnis schaffen

Für ihn persönlich bedeutete dieser Wandel, dass auch sein Team und er sich weiterentwickelt haben und neu positionieren: hin zum Business-Partner. „Das Feedback der Kollegen ist für das gesamte Team Motivation, den Weg genau so weiter zu beschreiten“, fasst Ewald zusammen. „Denn sie bestätigen, dass sie nie zuvor so tiefe Einblicke in die Arbeitsweisen und die Komplexität von

digitalen Lösungen und Services erhalten haben.“ Auch hier zeigt sich: Es geht darum, alle an Bord zu nehmen und eine gemeinsame Verständnisebene zu schaffen.

Als Ewald nach einer über zwei Jahrzehnte langen IT-Karriere in der Transport- und Telekommunikationsbranche zum führenden Automatisierungsunternehmen stieß, lautete sein Auftrag „Harmonisierung“. Denn KUKAs Wachstum entsteht neben dem Erfolg seiner Technologie-Innovationen auch aus Zukäufen. „Und damit aus vielen Unternehmen eins wird, müssen alle Abläufe einem einheitlichen Gedanken folgen“, erläutert er. Die zugrundeliegende Initiative ONE KUKA umfasst deshalb alle Dimensionen, neben prozessualen auch kulturelle Faktoren. Technologie und Digitalisierung sind dabei wichtige Bestandteile. Nur mit ihrer Hilfe können Austausch und Entwicklung schnell genug erfolgen.

Bei dieser anspruchsvollen Aufgabe hilft es ihm, sich immer wieder sein persönliches Motto zu vergegenwärtigen. „Der gemeinsame Nenner meiner Laufbahn lässt sich zusammenfassen in der Maxime: ‚Dinge müssen zusammenpassen‘. Hier sind es nicht nur Systeme, sondern vor allem Menschen und Kulturen, und zwar sowohl in unseren vielen Abteilungen als auch draußen bei Kunden und Partnern.“



HOLGER EWALD PERSÖNLICH

Ursprünglich als Luft- und Raumfahringenieur ins Berufsleben gestartet, fasziniert und fesselt Ewald seit nunmehr 25 Jahren die dynamische und innovationsgetriebene Welt der IT. Für seinen Job lernt er heute am besten durch den regen Austausch mit Branchenkollegen, außerdem ist er als Dozent und in Verbänden wie Acatech aktiv. Privat beschäftigen Ewald als Familienvater die (Medien-)Erziehung im digitalen Zeitalter ebenso wie die Möglichkeiten, Veränderungen und Auswirkungen der Künstlichen Intelligenz. Was er zuletzt gelernt hat? Die neue Art der Kreativität durch Design Thinking.

„WIR SOLLTEN NICHT WISSEN VERMITTELN, SONDERN BEGEISTERUNG“

Der Wert von Kompetenzen

PROF. DR.
JOHN ERPENBECK



Wenige setzen sich in ihrem Leben mit so vielen Facetten des Lernens auseinander wie John Erpenbeck: Der 75-Jährige lehrt an der Steinbeis-Hochschule Berlin, bis 2007 erforschte er bei der QUEM (Qualifikations-Entwicklungs-Management) Kompetenzen – genauer: wie man sie aufbauen und messen kann. Und was wir überhaupt darunter verstehen.

Es geht viel mehr um die Aneignung von Kompetenzen als um das Lernen von Wissen. Der promovierte Biophysiker und habilitierte Wissenschaftsphilosoph mag den Begriff des lebenslangen Lernens überhaupt nicht. Und sagt auch: „Ich habe mir ganz selten einfach Stoff angeeignet – ich finde schon den Begriff bedenklich.“

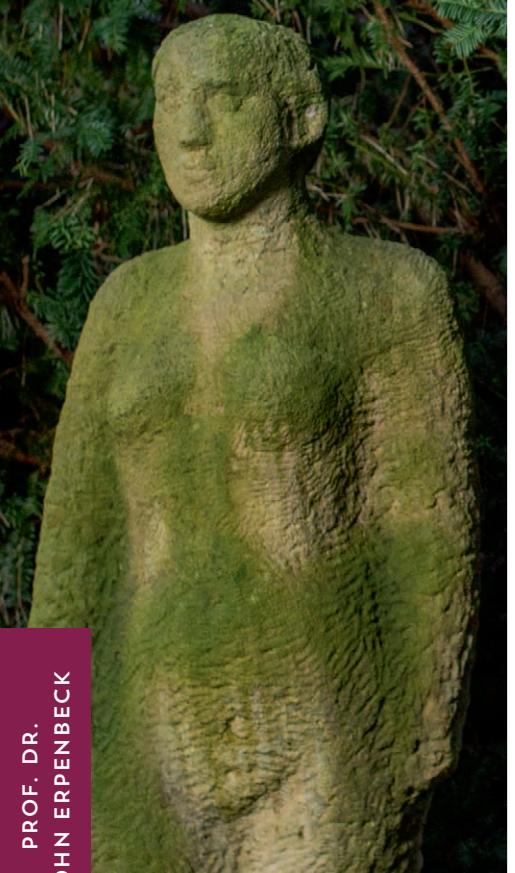
Herr Professor Erpenbeck, in der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderung, die die Digitalisierung vorantreibt, brauchen Menschen neue Fähigkeiten. Privat wie im Beruf. Müssen wir dafür auch lernen, anders zu lernen?

Die Digitalisierung liefert nun den letzten Schub, der zeigt, dass die alten Methoden des Lernens bald ausgedient haben werden. Lernen wird oft als Wissenslernen betrachtet, nicht als Aneignung von Kompetenzen und Fertigkeiten. Weil das standardisierte und überprüfbar ist. So funktionieren aber Menschen nicht. Und richtiges Lernen auch nicht. Sehen Sie, unser limbisches System prüft alle neuen Informationen auf von uns empfundene Relevanz. Wenn wir Wissen in sinnvoller Weise

vermitteln wollen, benötigt es einen emotionalen Stempel. Deshalb ist die Praxis der beste Lernort für Kompetenzen. Dort haben Sie einen emotionalen Bezug und eine Reaktion auf ein Problem und dessen Lösung.

Können Sie das näher ausführen?

Gestatten Sie mir einen Exkurs: Dass wir Lernen gedanklich verkürzen auf die Aneignung von Wissen ist eine Bürde aus der Zeit der Industrialisierung. Im aufkommenden Schulwesen wurde der Mensch für seine Aufgaben geformt. Kompetenzen im Sinne von Handlungsfähigkeiten erwerben wir aber anders. Menschen müssen sie sich aktiv aneignen – indem sie Normen, Werte und Regeln mit eigenen Emotionen und Motivationen verbinden. Sehen Sie sich die jahrhundertealte Ausbildung von Lehrlingen bei Handwerkern oder Malern an: Sie lernten von ihren Meistern, im eigenen Tun und in der Begleitung. Diese sinnhafte Verbindung mit Praxis ist ganz entscheidend. Und das Gefühl, dass es um etwas geht. Wenn ich nur ein Training absolviere, bei dem klar ist, dass überhaupt nichts passieren kann,



wird die emotionale Labilisierung nicht besonders hoch sein – ebenso der Lerneffekt. Eine der schönsten Trainingsformen stellen dagegen Flugsimulatoren dar: Die Situation fühlt sich echt an, Teilnehmer reagieren auch emotional darauf.

Dieser multisensorische, immersive Ansatz lässt sich mithilfe von Technologie doch auch auf andere Bereiche übertragen, oder?

Natürlich. Der Einsatz von Spielen und spielerischen Elementen etwa nimmt nicht umsonst immer weiter zu. Solche modernen Mittel können – wenn Technologie und Psychologie richtig verbunden werden – beeindruckende Effekte erzeugen. Das gleiche gilt für Ansätze, die der Praxis nahekommen und Lernende eigenverantwortlich handeln lassen.

Hätten Sie ein Beispiel parat?

Ich kann Ihnen ein geradezu mustergültiges nennen: Hochschullehrer aus

dem Raum Ulm unterrichten Softwaretechnik nicht als Frontalveranstaltung, sondern sie erheben von Unternehmen in der Region, welche Apps diese benötigen oder sich wünschen. Ihre Studenten wählen dann frei, an welcher App sie arbeiten wollen. Und stellen sich selbst zusammen, welche Methoden sie sich dafür aneignen müssen. Ein fantastischer Weg, Kompetenzen zu vermitteln! Es geht nicht um Wissen um des Wissens willen, sondern es dient direkt dazu, konkrete Dinge zu schaffen. Und diesen Vorgang emotional zu imprägnieren mit Begeisterung, Leidenschaft, Engagement, Neugier – oder auch Unsicherheit. Wir nehmen das Sicherheitsnetz weg, es geht nicht nur um eine abstrakte Note.

Das klingt schon fast nach studentischen Start-ups.

Das wäre etwas zu viel, aber Start-ups sind bei diesem Thema auch interessant: Sie haben nämlich meist zu Beginn gar keine formalisierte Weiterbildung. Erst, wenn sie eine gewisse Größe erreichen, bieten sie Kurse an – als Benefit für die Mitarbeiter, nicht aus Eigenbedarf. Denn sie entwickeln sich in ihrem täglichen Tun weiter, durch neue Projekte, neue Services. Ihr Kompetenzaufbau geschieht organisch im Arbeitsablauf. Ähnlich funktioniert ja auch unser Modell bei Steinbeis: Unsere Studenten arbeiten in Zusammenarbeit mit Unternehmen an Projekten, die sie dort am Arbeitsplatz umsetzen. Es geht um akademisch betreuten, eigenverantwortlichen Transfer.

Daraus können auch Unternehmen lernen: Weiterbildung sollte konkret und mit Zielen verbunden sein, Mitarbeiter auch „einfach mal machen“ lassen, oder?

Das ist für Unternehmen ganz wichtig. Viele mittelständische Unternehmen denken oft, Weiterbildung bedeute schulisch geformte Maßnahmen. Sie schicken Mitarbeiter auf Seminare und sind dann enttäuscht, dass nichts dabei herauskommt. Wir brauchen einen Paradigmenwechsel, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Bulimie-Lernen – reinstopfen, ausspuken, vergessen – hilft uns nicht weiter.

Stattdessen geht es darum, Mitarbeiter zu befähigen und ihre intrinsische Motivation zu fördern.

Es gibt in der Montessori-Pädagogik die schöne Formel: Hilf mir, es selbst zu tun. Das gilt genauso für den Unternehmensbereich. Und es geht um Werte. Mit Werten und Haltungen kann ich auch komplexe Situationen meistern. Werte brauche ich besonders dann, wenn mir Wissen und Prognosen nicht mehr weiterhelfen, weil sich viel verändert. Wir stehen immer mehr offenen Situationen gegenüber, die wir nur handelnd angehen können – in denen wir entscheiden müssen, ohne die Lösung zu kennen. Deshalb müssen Unternehmen sich viel mehr mit gelebten Grundwerten beschäftigen. Und wir sollten nicht Wissen über Dinge vermitteln, sondern Begeisterung für sie.

Was haben Sie als letztes selbst gelernt?

Ich habe selten etwas gezielt gelernt um des Lernens willen. Voriges Jahr habe ich eine Weiterbildung zum Zürcher Ressourcenmodell mitgemacht. Das ist ein Selbstmanagement-Training, das auf neurowissenschaftlichen Erkenntnissen zum Lernen und Handeln basiert. Einfach, weil mich das brennend interessiert hat!



MIT DER „MARKE ICH“ DEN DIGITALEN WANDEL MEISTERN

Und was ein Box-Weltmeister damit zu tun hat

Simone Ziegelmeyer, Projektmanagerin CRM bei Canyon Bicycles, hat es geschafft, ihre Leidenschaften im Job zu vereinen. Und verrät, welche Fähigkeit sie sich noch aneignen möchte.

In meiner Rolle bei Canyon stehen Aspekte im Vordergrund, die auch vorher in meinem Leben wichtig waren. Kommunikation, direkter Vertrieb, Strategie. Wir sind ein dynamisches Unternehmen, das direkten Kontakt zu seinen Kunden hat. Als Radhersteller sind wir ein Mittelständler, der für Innovation, hochwertige Technologie und Design steht. Gleichzeitig ist es für uns entscheidend, wie wir uns positionieren – und was unsere Werte sind.

Meine Rolle ist dabei eine sehr vielseitige: Ich sitze zwar als Projektma-

gerin CRM in der IT, aber das wenigste, was ich tue, ist klassische IT. Es geht um Unternehmensstrategie, Marketing, Service und mehr. Dabei hilft mir mein Hintergrund: Nach dem Abitur habe ich eine Lehre zur Groß- und Außenhandelskauffrau bei der Metro Cash & Carry Deutschland GmbH absolviert. Später folgte mein Bachelor in internationalem Handelsmanagement. Das Spannende an Handel und Vertrieb für mich ist die Verbindung von Kommunikation und unternehmerischem Wirken: Es geht darum, den Bedarf und die Wünsche des Kunden zu verstehen und für ihn die passende Lösung zu finden.

Dieser Punkt – verstehen, was jemand braucht und möchte – gilt aber nicht nur für Kunden. Ich habe gelernt, dass man bei sich selbst anfangen muss. Gleich danach kommt das Verständnis für die Kollegen und die Herausforderungen im Unternehmen.

Trigger für Optimierungen

Als Unternehmen mit globalem Direktvertrieb über die Website haben wir die Chancen der Digitalisierung

bereits gut erschlossen – aber unser Weg ist noch nicht zu Ende. Und für uns geht es natürlich auch um die richtigen Entscheidungen: Wo und wie wollen wir unsere Ressourcen einsetzen, wo können wir First Mover sein? Das bedeutet für mich auch, Innovationen in die Organisation zu tragen.

An dieser Stelle ist es für mich ein großer Vorteil, dass ich mich mit Strategie und Projektmanagement schon im Masterstudium intensiv beschäftigt habe. Und dass mir früh klar wurde, dass ich eine aktive Rolle einnehmen will – für mich selbst und andere. Meine Master-Thesis hat sich mit innovativem Projektmanagement beschäftigt. Später ist sie als Buch erschienen, ein Werkzeugkasten für die Methode „Skunk Works“. Sie entstand bereits im zweiten Weltkrieg beim Flugzeugbauer Lockheed Martin und ist Basis für eine schnelle Innovationsentwicklung. Das ist für mich immer wieder hilfreich, weil Bestandteile daraus regelmäßig als Trigger für Überlegungen dienen, was ich in meinem Bereich weiter optimieren kann.



Die Erfahrung, die mir am nachhaltigsten nutzt, habe ich bei einem von Dr. Vitali Klitschko initiierten Zertifikats-Studiengang für Change & Innovation der Uni St. Gallen gemacht. Wie alle anderen Teilnehmer war ich davon ausgegangen, viel darüber zu lernen, wie ich die durch digitalen Wandel und Innovation getriebenen Veränderungen im Unternehmen erfolgreich mitgestalten und vorantreiben kann. Umso größer war die Überraschung, dass die Arbeit dort sehr stark auf mich als Person fokussiert war. Genauer: Die Etablierung der „Marke Ich“. Dafür hat Dr. Klitschko seine Erkenntnisse aus seinem Alltag als Profisportler, wo er sich Tag für Tag mit Challenge Management auseinander setzte, eingebracht.

Wir alle haben von dem Kurs mitgenommen, dass der Kernpunkt darin besteht, bei sich selbst anzusetzen. Für sich zu beantworten, was man tun muss, um dem Wandel gerecht



Was mich treibt, ist die Veränderung, Stillstand finde ich entsetzlich.

zu werden. Nach Stellschrauben und Lösungswegen für die Problemstellung zu suchen ist erst der zweite Schritt – der erste ist, sich selbst als starke Marke zu definieren. Das gibt mir selbst und dem Team Ankerpunkte. So kann ich Werte definieren, ableiten, wofür ich mich stark mache. Die Rolle für Führungskräfte hat sich auch verändert: Es geht darum, Mitarbeitern Zeit und Raum zu geben, damit sie für sich erkennen, wie sie etwas tun – und wie sie es besser gestalten können.

Komplexes strukturieren

Wir haben es mit einer zunehmend komplexeren Außenwelt zu tun. Ich bin der Meinung, die besten Antworten geben wir auf sie mit einer durchdachten Struktur im Unternehmensinneren. Sie brauchen fixe Teams. Auch in geregelten Strukturen können Mitarbeiter über den Tellerrand schauen. Und natürlich bringen sie in Projekten Menschen aus verschiedenen Teams

zusammen. Dabei habe ich aber auch etwas gelernt, das viele ignorieren: Es ist gut, Projektteams räumlich zu bündeln und von der Organisation zu lösen. Das führt Mitarbeiter von ihren täglichen Strukturen in eine Projektstruktur – was übrigens auch ein elementarer Bestandteil von Skunk Works ist. Viele andere Unternehmen reagieren auf die steigende Komplexität des Umfelds mit einer gleichermaßen steigenden Komplexität innerhalb der Organisation. Die dadurch entstehende Unruhe ist nicht hilfreich, ihre Mitarbeiter haben zu wenig Verankerung.

Mein persönlicher Anker, mein Markenkern ist die Emotionalität. Natürlich mache ich mich da manchmal angreifbar. Aber ich trage so meine Stärken, meine Begeisterung und Überzeugung viel besser weiter. Meinen Kollegen ist klar, wo wir im Denken und Handeln gut zusammenpassen. Das hilft auch im Umgang mit Wider-

ständen, gerade für eine junge Frau. Widerstände gibt es überall. Wenn ich aber erkenne, was der Grund für sie ist, dann lassen sie sich oft auflösen oder sie lösen sich von selbst. Wichtig dabei ist, die „Marke Ich“ mit einer großen Portion Empathie und Wertschätzung zu kombinieren.

NEUE ERKENNTNISSE KOMMEN OFTMALS VON GANZ UNERWARTETER SEITE

Überall Inspirationsquellen

**Bernhard Schmidt,
Head of Communi-
cation & Content
Online bei THOMAS
SABO, über seine
wichtigsten Inspi-
rationsquellen, die
Offenheit für über-
raschende Ideen und
die enorme Bedeu-
tung des Erklärens.**

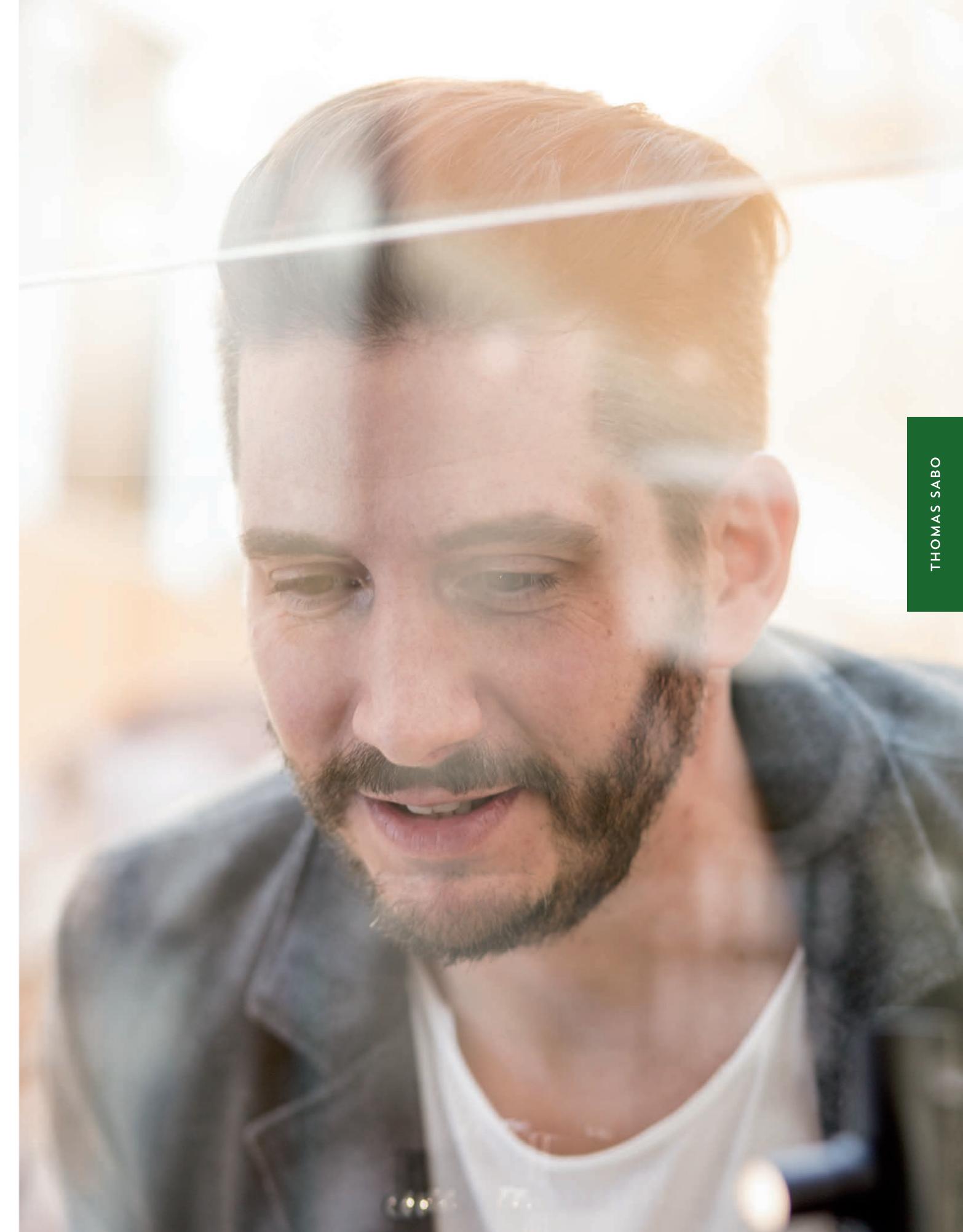
In meinem Leben vergeht (zum Glück) kaum ein Tag, an dem ich nicht etwas Neues lerne. Das ist zum einen durch meinen Job bedingt, aber auch dadurch, dass ich stets mit offenen Augen und Ohren durchs Leben gehe. Besonders Reisen eröffnen neue Horizonte und bieten die Chance, inspirierende Entdeckungen zu machen. So bin ich auf einer Skandinavien-Reise in Stockholm beispielsweise auf eine außergewöhnliche Fensterdeko aufmerksam geworden, die mich wiederum auf die Idee für ein neues Newsletter-Format gebracht hat.

Gerade in meinem Beruf spielen Trends, Inspiration und Austausch eine große Rolle. Denn Online-Marketing-Manager sehen sich permanent neuen Kanälen, Formaten und Umsetzungswegen gegenüber. Hinzu kommt, dass ich in der Modebranche arbeite. Hier müssen Marken Trends nicht nur kennen, sondern setzen, auch wenn das nicht zu meinen originären Aufgaben gehört. Aber im Zeitalter der Digitalisierung und steigenden Bedeutung von Social Media müssen wir Marketiers verstärkt darauf achten,

unsere Zielgruppen und Kunden mit denjenigen Inhalten über die ange sagten Kanäle zu erreichen, die sie interessieren und emotionalisieren.

Den Use Case im Fokus

Das stellt uns natürlich vor Herausforderungen. Ich denke in unserer Branche ist es essenziell, offen zu sein, sich fortlaufend über Trends zu informieren und diese im Auge zu behalten. So kann man anhand der individuellen Bedürfnisse und des eigentlichen Use Case für die eigene Marke eine überlegte Selektion durchführen. Was das steigende Tempo dieser Trendentwicklungen angeht, sollte man aber letztendlich ehrlich zu sich selbst sein: Es ist schlicht unmöglich, jedem Trend gerecht zu werden. Schließlich geht es auch darum, wirtschaftlich zu arbeiten und Ressourcen ergebnisorientiert einzusetzen. Als schönes Beispiel dazu fallen mir die Social Ads ein: Für eine einzige Anzeige, die wir über die wichtigsten Kanäle veröffentlichen wollen, müssen wir acht verschiedene Formate erstellen. Wie soll das auf Dauer für Unternehmen in der Praxis umsetzbar sein?





**Ungefilterte
Meinungen und
Eingeständnisse
bekomme ich nur
von Menschen,
zu denen ich
eine enge,
vertrauensvolle
Beziehung
aufgebaut habe.**

Andererseits muss man sich auch stets eine gewisse Blauäugigkeit bewahren. Damit meine ich weniger Unbedarftheit als vielmehr Unvoreingenommenheit, gepaart mit Optimismus. Mich persönlich hat diese Haltung immer weiter gebracht. Mein Karriereweg begann in einem sehr klassischen Handelsunternehmen, das heute nicht mehr existiert. Nach meinen ersten Berufsjahren nahm das Thema Online langsam Fahrt auf und ich bin mehr oder weniger hineingestolpert. Weil es mich einfach interessiert hat, obwohl damals noch gar nicht absehbar war, wie groß die ganze Sache werden würde. Im Unternehmen, für das ich damals arbeitete, gab es die Riege sehr traditionell eingestellter Einkäufer, die den Nutzen eines Online-Shops einfach nicht verstanden haben. Sie haben nur die Probleme und Gefahren

gesehen. Also haben meine Kollegen und ich, die damit befasst waren, auf viel Erklärung und Aufklärung gesetzt. Bei neuen Themen ist das besonders wichtig. Und die Strategie, die Beteiligten nicht nur ins Boot zu holen, sondern sie aktiv nach ihrer Meinung zu fragen, hilft mir bis heute immer wieder weiter. Weil sie Menschen mitnimmt und nicht ausschließt.

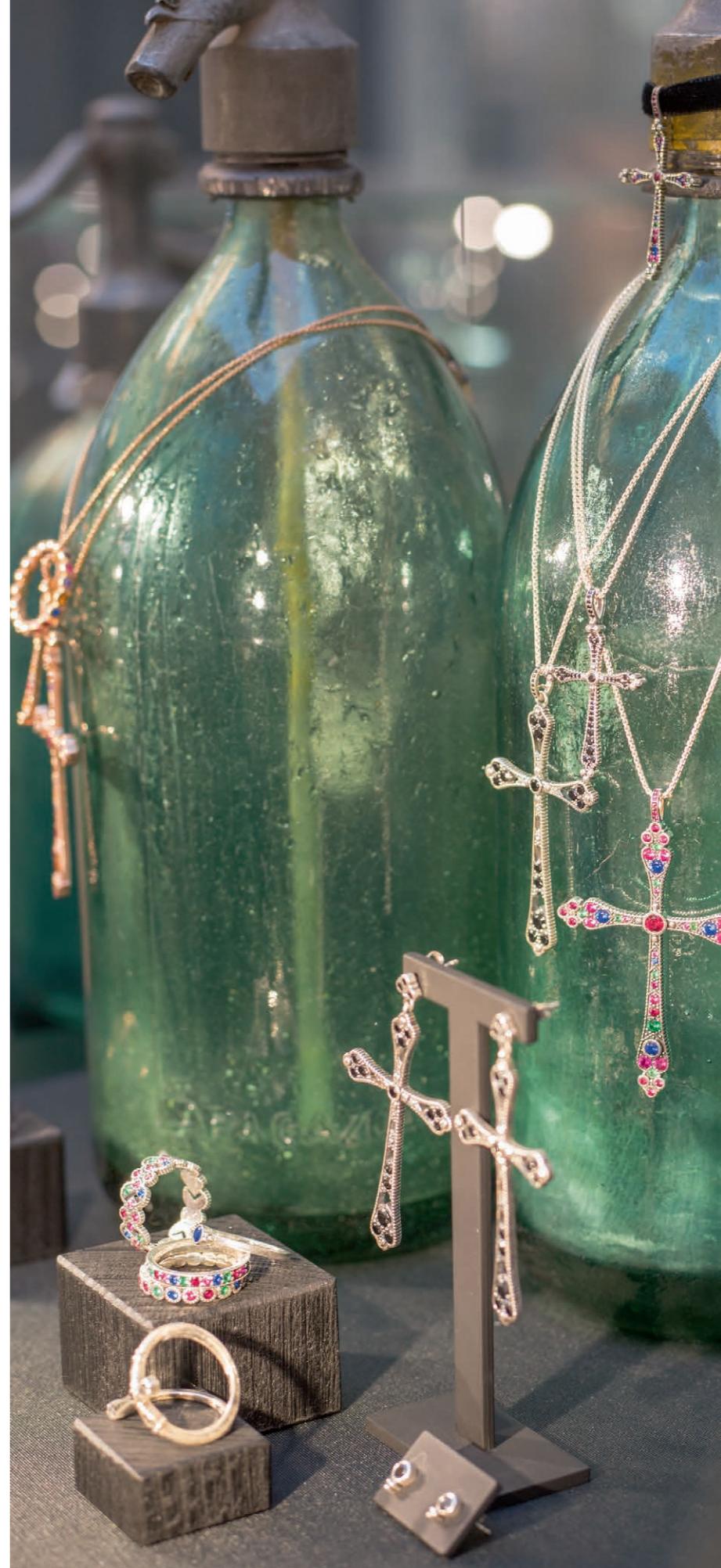
Für Überzeugungen kämpfen

Grundsätzlich bin ich der Meinung, wenn man offen ist, gerade auch für unerwarteten Input, und nicht vorschnell wertet, eröffnet sich die Chance, ganz neue Perspektiven zu erhalten. Denn besonders gute Ideen und neue Erkenntnisse kommen oftmals von ganz unerwarteter Seite. Ich persönlich hole mir meine Inspirationen, Ideen und Impulse nicht nur

unterwegs und von außen, sondern erwarte sie auch von meinem Team – dazu ermutige ich es auch! Aus diesem Grund ist mir ebenso wichtig, dass meine Mitarbeiter meine Ideen vor der Umsetzung immer hinterfragen und mich wissen lassen, wenn meine Vorschläge in ihren Augen keinen Sinn ergeben. Umgekehrt sollen sie aber auch für ihre eigenen Überzeugungen kämpfen. Besonders wir im Online-Marketing müssen das immer wieder tun.

Für uns als Anbieter von Schmuck und Uhren nimmt außerdem die Bedeutung von User-generated Content immer stärker zu. Dessen Nutzen zu vermitteln und zu verhandeln, war erst kürzlich eine unserer Aufgaben. Denn ich bin überzeugt von der Wirkung. Wenn ein Bild, das ein Fan unserer Marke auf Instagram geteilt hat, 5.000 Likes erhält, bin ich der Meinung, dass es auch bei Nutzern außerhalb dieses Kanals wirkt. Auch wenn die Art der Präsentation vielleicht nicht unserer ursprünglichen Vorstellung davon entspricht, wie das Produkt verstanden werden sollte.

Aber umso wertvoller ist dieses Learning, die Rückprojektion unserer Arbeit durch unsere Kunden. Und besonders auf diesen Kanälen erfolgt sie auch ungefiltert. Diese Möglichkeit ist unbezahlbar. Denn wenn ich beispielsweise an den Austausch mit Branchenfährten denke, funktioniert er nur auf Vertrauensbasis: Ungefilterte Meinungen und Eingeständnisse bekomme ich nur von Menschen, zu denen ich eine enge, vertrauensvolle Beziehung aufgebaut habe. Und das hilft bei meiner persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung: Zu erfahren, dass Kollegen bei anderen großen Marken den gleichen Fragestellungen und auch Hürden begegnen. Aus diesen regelmäßigen Reality Checks lerne ich für den Job am meisten.



MIT ERFAHRUNGEN STATT TASCHENGELD INS BERUFSLEBEN STARTEN

*Joblinge denkt bei
Widerständen mutig weiter*

Ulrike Garanin tritt mit der Initiative Joblinge seit zehn Jahren gegen Jugendarbeitslosigkeit an. Wie sie gelernt hat, nicht mit dem Kopf durch die Wand zu gehen, sondern stattdessen eingefahrene Prozesse auf den Kopf stellt.

Auf dem Höhepunkt der Finanzkrise vor rund zehn Jahren erblickte das Konzept „Joblinge“ bei der Boston Consulting Group das Licht der Welt: Als gemeinsame Initiative mit der Eberhard von Kuenheim Stiftung der BMW AG und mit dem Ziel, Jugendarbeitslosigkeit abzubauen. Das Konzept wollte vor allem diejenigen nicht zurücklassen, die bereits ihre zweite oder sogar dritte Chance vergeben hatten. „Zu Beginn haben wir mit allen Stakeholdern gesprochen, Unternehmen, sozialen Einrichtungen und auch Berufsschulen“, erinnert sich Ulrike Garanin, heute Geschäftsführender Vorstand von Joblinge. „Besonders die Schulrektoren haben sehr verhalten reagiert – ‚noch ein Projekt‘ hieß es oft.“ Damals beschloss das Gründerteam, sich bewusst an eine Zielgruppe zu wenden, die die Schule schon längst hinter sich gelassen hat und durch die Vielzahl der vorgesetzten Angebote nicht erreicht werden konnte. „Wir wollten nicht akzeptieren, dass Jugendliche in die Langzeitarbeitslosigkeit geraten, bevor sie überhaupt jemals gearbeitet haben – Jugendliche, die scheinbar keine Chance auf

eine Ausbildung haben“, sagt Garanin. Und sie ist überzeugt, dass der Fehler im System steckt.

Chancen erschließen

In vielen Programmen werden Jugendliche mit einem Taschengeld incentiviert, um die Teilnahme an einer Maßnahme zu erreichen. Die Resultate sind dürftig. Für Garanin aus gutem Grund: Die Fähigkeit zur Selbstmotivation wird nicht gefördert. Deshalb durchzieht die Taktik, bewährte Prozesse und Systemlogiken auf den Kopf zu stellen, alle Bestandteile des Joblinge-Programms. „Keiner unserer Teilnehmer will als hilfsbedürftig oder gar Opfer wahrgenommen werden. Wir machen ihnen zusammen mit unseren Partnerunternehmen einzigartige Angebote“, erklärt sie. „Unsere Aufgabe ist, die Jugendlichen dazu zu bringen, sie sich zu erarbeiten und sie für sich aktiv anzunehmen.“ Die Jugendlichen sind dann die „Joblinge“, die in enger Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand in das Programm kommen und lernen, sich ihre Chancen zu erschließen. Dazu gehört – neben einer dreimonatigen Orientierungsphase zur Berufsfeldfindung und Persönlichkeitsstärkung,



die beispielsweise die Entwicklung und Vorführung eines Theaterstücks in der Gruppe sein kann – auch ein ehrenamtlicher Mentor. Davon profitieren beide: Die Joblinge finden ein offenes Ohr und Unterstützung bei Widrigkeiten. Die Mentoren bestätigen, mindestens so viel zu lernen wie ihre Schützlinge. Und sogar die Personaler der Unternehmen loben, dass das Mentorship eine einzigartige praxisnahe Chance ist, sich Führungsqualitäten zu erarbeiten.

Deshalb hat sich die Initiative Joblinge, die inzwischen über 7.000 Jugendliche – darunter seit 2015 auch junge Geflüchtete – aufgenommen hat, zu seinem zehnjährigen Jubiläum dieses Jahr seine Haltung auf die Fahnen geschrieben: „Widerstände. Mutig. Weiterdenken“. Das Social Business selbst ist in dieser Zeit auf 150 Mitarbeiter an 28 Standorten gewachsen. „Eigentlich sind wir ein Programm, das Personalprozesse unterwandert, den Recruitingprozess auf den Kopf stellt“, erklärt Garanin. Diese Dynamik und der Wille zur Veränderung sind zwingend erforderlich, um die Herausforderungen zu meistern, vor die der digitale Wandel Arbeitgeber und Arbeitnehmer stellt.

Echte Erfahrungen

Besonders im Bereich der MINT-Berufe, also solchen, die Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik zur Grundlage haben, tun sich eklatante Lücken auf. Fast noch dringender als um Fachkräfte wird dort um Nachwuchs gerungen. Viele Unternehmen waren vor Jahren noch weit davon entfernt, Jugendliche mit Hauptschulabschluss auszubilden. Der Wind hat sich gedreht, dennoch: „Das Kriterium sind nach wie vor Noten. Demnach hätte keiner unserer Teilnehmer eine Chance bekommen“, stellt Garanin fest. Deshalb existieren inzwischen für sechs technische Ausbildungsberufe Workshop-Formate, in denen Berufe wie Chemikant – von dem kaum ein Teilnehmer zuvor gehört

hatte – erlebbar gemacht werden. Denn nur echte und somit emotionale Erfahrungen können wieder abgerufen werden und zu einem Wandel in der persönlichen Haltung führen, ist Garanin überzeugt. Die wichtigste Erfahrung für die Jugendlichen ist die, etwas zu können. Die Zweifel seitens der Unternehmen waren groß. Aber es hat sich bewährt: „Ausbilder erkennen gerade im Praxiskontext schnell, ob jemand das Gespür für bestimmte Aufgaben hat. Und nach jedem Workshop finden Teilnehmer und Ausbildungsbetreuer für Praktika als Vorstufe zu einem möglichen Ausbildungsvertrag zueinander“, stellt die Mitgründerin fest.

Das funktioniert jedoch, gerade in der Berufsschule, nicht ganz ohne Theorie. Allen voran hapert es häufig bei der Mathematik. Und zwar nicht wegen der Unfähigkeit, sich mathematisches Wissen anzueignen, sondern aus Ablehnung, die zur Blockade führt. Und diese gilt es zu lösen. Das gelingt etwa mit der mit dem bitkom-Innovationspreis ausgezeichneten App „Mathe als Mission“. „Das Mantra der digitalen Welt, „Lebenslanges Lernen“, klingt in den Ohren unserer Teilnehmer wie eine Höchststrafe“, sagt Garanin. „Mit der Serious-Gaming-App knacken die Teilnehmer mit Matheaufgaben einen High Score nach dem anderen, haben Spaß und merken gar nicht, dass sie dabei lernen.“

Die wichtigsten Dinge, die Ulrike Garanin selbst in zehn Jahren Joblinge gelernt hat, sind, dass es sich lohnt, selbst Aussichtsloses immer wieder zu hinterfragen und dass man gemeinsam viel bewegen kann, wenn man an eine Sache glaubt: „Das ist eine wunderschöne Lernerfahrung!“



WHALAT SINDY, 23

IT Service Manager bei der BMW Group und Joblinge-Alumnus, über seinen Erfolgsweg

„Nach der mittleren Reife fehlte mir die Orientierung, wie meine berufliche Zukunft aussehen soll. Nach ein, zwei vom Jobcenter vermittelten Programmen und Jobs, die ich nach kurzer Zeit wieder aufgab, bekam ich die Chance, ein Jobling zu werden. Es war anstrengend, denn man muss sich aktiv abholen, was angeboten wird. Aber wenn man sieht, dass man etwas geschafft hat, das man ursprünglich total abgelehnt hat, ist das eine Erfahrung für das Leben. Inzwischen habe ich meine Ausbildung zum Informatikkaufmann absolviert und bin in der IT der BMW Group festangestellt. Bald betreue ich selbst meinen ersten Jobling bei seinem Praktikum in unserer Abteilung. Ich kann es kaum erwarten!“

„SPRACHE IST
INTERESSANTESTE
VON MENSCHLICHER INTELLIGENZ“

RICHARD SOCHER



DIE
MANIFESTATION
HER INTELLIGENZ“

WIE MASCHINEN LERNEN

Richard Socher ist ein Phänomen. Der 34-jährige gebürtige Deutsche ist der Chief Scientist von Salesforce und Lehrbeauftragter an der Universität, von der sein PhD-Titel stammt – Stanford. Socher ist zudem Spezialist für Machine Learning und künstliche Intelligenz, spricht auf Bühnen und wurde in wissenschaftlichen Publikationen bereits über 20.000 Mal zitiert.

Herr Socher, nachdem Sie sowohl Menschen als auch Maschinen neue Dinge beibringen – was sind die größten Unterschiede dabei, wie Menschen und Maschinen lernen?

Die Unterschiede sind sehr groß – es ginge vermutlich schneller, wenn ich über die Gemeinsamkeiten reden würde. Allgemein kann man sagen: Menschen können von wenigen Beispielen lernen, Maschinen brauchen Millionen oder Milliarden von Wiederholungen. Wenn wir gesprochene Sätze in Text umwandeln wollen, benötigen wir tausende Stunden Material. Jedes Wort muss ein paar hundert Mal vorkommen. Auch bei Bildern müssen wir tausend Beispiele eines Objekts zeigen, bevor es ein Algorithmus erkennen kann. Im Gegensatz dazu können Menschen Wörter aus dem Kontext verstehen.

Das heißt?

Ich kann etwa sagen: „Das Mädchen hat gerade die uffjah aufgehoben.“ Auch wenn wir das Wort noch nie gehört haben: Uns ist aus unserem Allgemeinwissen und gesundem Menschenverstand heraus klar, dass ein uffjah kein theoretisches Objekt ist, sondern konkret in der realen Welt greifbar. Es ist nicht zu schwer, nicht zu groß, sonst könnte ein Kind es nicht heben.

Eines der großen Versprechen von Machine Learning ist, dass die Software mich versteht. Denn dann kann ich beispielsweise schneller und einfacher lernen, wie ich einen Service oder ein Produkt nutze. Was ist die größte Schwierigkeit für Maschinen dabei, Menschen zu verstehen?

Die größte Herausforderung stellt wieder das Allgemeinwissen dar. Für einen Menschen ist vieles selbstverständlich. Wenn ich etwa einen Termin ausmachen will für einen der nächsten Dienstage, dann ist uns klar, dass wir von einem der nächsten drei reden, nicht einem der nächsten tausend. Oder dass der Kalender zwar um 23 Uhr noch eine Lücke hat, aber man da kein Meeting ansetzt – außer, man ist in sehr unterschiedlichen Zeitzonen. Diese implizit klaren Punkte sind einer Software schwierig beizubringen. Da geht es um Regeln, für die es aber gleichzeitig viele Ausnahmen gibt. Das ist für Algorithmen schwierig.

Wie sehen hier Lösungsansätze aus? Muss das über Regeln hart codiert werden oder lässt sich das anlernen?

Gute Frage. In der Forschung streben wir danach, end-to-end trainierbare Modelle zu entwickeln, die nur aus Rohdaten Vorhersagen entwickeln. Wenn man die Algorithmen



für Unternehmen anwenden will, funktioniert das heute aber meistens über manuell gesetzte Regeln. So können wir bestimmte Dinge bereits jetzt umsetzbar machen und leisten, während wir an der eleganten Lösung weiterforschen.

Nachdem Sie ganz nah an den Entwicklungen sind: Können Sie uns ein paar Einblicke zu aktuellen Trends und Durchbrüchen bei künstlicher Intelligenz geben?

Es gibt einige spannende Sachen: Das frühere Orchideenfach ist aufgeblüht – wir können jetzt viele kleine Dinge tun, die große Auswirkungen haben: Wir können Wortarten erkennen und Sprachen ganz ordentlich übersetzen, auch wenn hier noch viel geforscht werden muss. Wir werden immer besser dabei, Fragen zu beantworten. Auch, wenn sie nicht genau so gestellt werden wie erwartet.

In der Sprachverarbeitung geschieht gerade sehr viel – dort liegt auch der Fokus meiner Forschung.

Und in anderen Bereichen?

In der Robotik werden vermehrt Durchbrüche erzielt. Computer Vision – also Bild- und Objekterkennung – hat sich massiv entwickelt. Das ist etwa für selbstfahrende Autos erforderlich. Unser Feld wird insgesamt immer größer. Wir sehen auch immer mehr kluge Menschen, die in diesen Bereich strömen. Sie können mit KI fast alles bearbeiten – von philosophischen Fragen bis zu Applikationen, Suche oder Werbung.

Bedeutet das auch, dass Sie mit ganz anderen Gesprächspartnern zu tun haben?

Ja. Natürlich gibt es auch Spezialisten, die sich fokussieren. Aber ich persönlich habe viel Spaß daran, das gesamte Feld KI zu durchdenken. Ich finde es auch bereichernd, sich mit Kunden zu unterhalten und Ideen zu entwickeln, wie man die Forschung einsetzen kann, um ihr Leben und ihr Geschäft einfacher zu machen. Das können Kosteneinsparungen sein – oder Verbesserungen im Marketing, etwa wann Nutzer welche Botschaften erhalten. Diese Verknüpfung von Forschung mit Anwendungsgebieten macht mir viel Spaß.

Wo geht die Reise hin?

In ein paar Jahren müssen Menschen vermutlich nicht mehr in Service-Warteschleifen hängen, sondern können sich stattdessen direkt mit Software unterhalten. Letztlich möchten wir allen Unternehmen ermöglichen, dass sie ihren eigenen, KI-basierten Berater haben. Da wird viel passieren, auch im CRM-Bereich. Bereits heute können wir Verkäufern sagen, welche zehn Kunden sie an einem Tag am besten ansprechen sollten.

Welche Innovationen dürfen denn in den nächsten drei bis fünf Jahren für Unternehmen am vielversprechendsten werden?

Wir werden einiges an Automatisierung erleben. Da wird gerade die menschengerechte Gestaltung wichtig sein. Wenn bestimmte Jobs automatisiert werden, dann sollten diese Mitarbeiter Trainings erhalten, die sie für neue Aufgaben qualifizieren. Selbstfahrende Autos werden ein sehr spannendes Segment. Persönliche digitale Assistenten werden auch immer besser werden, Geräte steuern und sich personengebundenes Wissen aufbauen. Dann können wir Menschen uns mehr auf Dinge konzentrieren, die wirklich wichtig sind. Wie bei der Erfindung von Staubsauger oder Waschmaschine früher geht es darum, uns das Leben leichter zu machen.

Nachdem ihr Fokus auf Sprachverarbeitung liegt, ist das vermutlich auch der Trendbereich, den sie persönlich am spannendsten finden, oder?

Ja. Ich glaube, Sprache ist die interessanteste Manifestation von Intelligenz bei Menschen. Sprache verbindet uns auch untereinander. Und sie umfasst alle Formen der Intelligenz – wir können uns über Visuelles, Sport bis zu Logik und Philosophie über alles unterhalten.

Was wollen Sie als nächstes lernen?

Ich will immer mehr in der KI lernen, das ist meine Leidenschaft, nicht nur meine Arbeit. Wenn ich Stanford-Studenten Dinge erklären will, die es erst seit ein paar Jahren gibt, muss ich mich auch selbst tief damit auseinandersetzen. Und ich habe mit Jet Surfing und AcroYoga angefangen.



REISE ENTLANG GROSSE LEITLINIEN

*Wie das junge Unternehmen
Bragi den Weg vorgibt*

Bragi-CEO Nikolaj Hviid ist nicht der typische Start-up-Gründer. Obwohl er mit Hearables ein ganz neues Produktsegment mitschafft, würde er das nie disruptiv nennen.

Die Geschichte des kabellosen Kopfhörers The Dash begann im Keller von Nikolaj Hviid. Der Gründer und CEO von Bragi entwarf dort seine Vision. Rund fünf Jahre später ist daraus ein Unternehmen mit fast 200 Mitarbeitern geworden, das mit seinen smarten Geräten erfolgreich gegen Konzerne wie Samsung und Apple antritt. Und kontinuierlich Neues auf den Markt bringt.

Woran orientiert man sich, wenn man ein neues Produktsegment schafft? Welche Vorbilder gibt es? Schließlich produziert Bragi „Hearables“, Kopfhörer, mit denen die Benutzer über Sprache und Kopfbewegungen interagieren können und die mit Amazons Assistentin Alexa kompatibel sind. Der Kopfhörer wird zum Sprach-Interface mit anderen und der Umgebung.

Hviids Leitplanken sind Vektoren. Trendentwicklungen, die in eine bestimmte Richtung zielen. Für die Entwicklung von The Dash und Bragi skizziert er drei ganz grundsätzliche: „Ein Mensch-Maschinen-Interaktionsvektor ist, dass wir mehr und mehr natürliche Interfaces verwenden. Wenn wir über Mund, Augen, Körpersprache interagieren, dann geht das schneller“, erklärt der Gründer. Der zweite Vektor war für ihn, dass Technologie immer kleiner, effizienter und schneller wird. Der dritte Vektor, dass Menschen immer mehr mit anderen interagieren,

die räumlich weit entfernt sind. „Plötzlich ist The Dash kein Wunderwerk mehr, sondern leitet sich aus diesen Vektoren ab: Ein sehr kleiner Computer, mit dem ich über Sprache und Bewegung interagiere“, sagt der gebürtige Däne trocken. „Innovation bedeutet, Vektoren zu folgen.“ Für ihn führt der Weg völlig logisch von diesen drei Grundlinien zu den Produkten, die er heute schafft. Eine stringente Reise, auf der ihn sein Team und seine Kunden begleiten.

Neues ausprobieren

So versteht Hviid auch seine Kunden: Menschen, die ihn und Bragi auf einer Reise begleiten. Seine Zielgruppe sind für ihn deshalb Early Adopters – Menschen, die gadget- und audioaffin sind und neue Sachen ausprobieren wollen. Der Massenmarkt ist daran im Moment noch weniger interessiert. Das ist für ihn völlig in Ordnung.

„Unsere Kernkunden mögen es, neue Sachen zu versuchen, auch wenn diese noch nicht ganz perfektioniert sind. Wenn unsere Kunden es interessant finden, dann ist es richtig“, sagt



Hviid. Und deren Feedback fließt dann direkt mit ein. Zum einen als freiwilliges Datenfeedback aus den Geräten – wie etwas wirklich benutzt wird, weicht ja häufig von der Vorstellung am Reißbrett ab. Zum anderen ist der Kundensupport eine wichtige Feedback-Quelle für Bragi. Genau wie direktes Feedback in der Online-Welt. „Das können wir alles aufnehmen und bewerten. Zusätzlich führen wir Umfragen durch und haben auch eine Beta-Usergruppe, die wir befragen können“, erklärt Hviid. Das Feedback wird erfasst, statistisch analysiert und mit Prioritäten versehen. „Dann können wir uns datengestützt verbessern, aber auch neu denken.“

Das erste, was Bragi daraus gelernt hat: Für einige Menschen ist es gar nicht so einfach, das eigene Ohr mit der Hand zu treffen und dort ein Gerät zu bedienen. Als The Dash eingeführt wurde, hatten einige Käufer Probleme mit der Steuerung. Für das Team war das eine unvorhergesehene Herausforderung – in der internen Entwicklungsphase war das für niemanden ein Problem gewesen. Also veränderte das Team die Steuerung, damit es einfacher wurde.

Ein weiteres Beispiel war die Idee einer Kundin, die an Tinnitus leidet: Von ihrem Ohrenarzt hatte sie einen Ton erhalten, der als Gegenfrequenz ihre Ohrgeräusche mildern konnte. Sie probierte aus, ob The Dash diesen abspielen könnte. Es gelang. Die Kundin kann jetzt ein unbeschwerteres Leben führen, weil das Headset ihr ermöglicht, wieder vollständiger am Alltag teilzunehmen. Und Bragi hatte ein neues Produktfeld entdeckt – Project Ears. Gemeinsam mit Mimi Hearing Technologies wird Hviid in den nächsten Monaten Produkte herausbringen, die zur Hörverbesserung und möglicherweise gegen Tinnitus eingesetzt werden können.

Gemeinsame Entwicklung und Austausch

Diese Dynamik und Offenheit ist auch möglich, weil Hviid eine offene Kultur geschaffen hat: „Es ist beeindruckend, was Menschen leisten, wenn sie auch selbst daran glauben“, kommentiert er mit Blick auf das Erreichte: Dass er mit einem Start-up Produkte

„Hier hat jeder eine Stimme. Ein Praktikant kann auch mit mir diskutieren – seine Meinung ist nicht weniger wert, er hat nur andere Erfahrungswerte. Trotzdem kann er Recht haben und ich nicht.“



„Es ist beeindruckend, was Menschen leisten, wenn sie auch selbst daran glauben.“

geschaffen hat, die große Marken für nicht umsetzbar hielten. Das hat viel mit seiner Art zu tun, die sich als zielstrebig, selbstsicher, offen und unprätentiös beschreiben lässt. „Als Chef muss ich anderen etwas beibringen, wir müssen uns aber auch gemeinsam entwickeln und austauschen – ich habe auch blinde Flecken, die ich erkennen muss“, sagt der Gründer. „Hier hat jeder eine Stimme. Ein Praktikant kann auch mit mir diskutieren – seine Meinung ist nicht weniger wert, er hat nur andere Erfahrungswerte. Trotzdem kann er Recht haben und ich nicht.“

Um die offene Kultur zu leben, können Mitarbeiter bei Bragi alles erfragen und andere auch herausfordern. Für manche, die neu ins Unternehmen kommen, ist das erstmal ungewohnt. Und natürlich ist das auch anstrengend, aber es gehört zur Reise und dem Erfolgsgeheimnis dazu. „Ich selbst bin auch auf einer Reise. Und

die Kunden begleiten mich dabei. Wir verkaufen nicht einfach nur ein Produkt – wir entwickeln uns ständig weiter, die Geräte können alle paar Monate Dinge, die sie vorher nicht konnten“, sagt Hviid.

Auf die Frage, was Nikolaj antreibt, sucht er eine Mail heraus – von Craig, einem Tetraplegiker. Der Digital Designer hat ihm eine lange Dankesmail geschrieben – weil The Dash sein Leben verändert hat. Mit dem Headset kann er auch ohne Arme seine Kommunikation selbstständig steuern, ohne fremde Hilfe oder komplizierte Geräte. „Da können mir 20 sagen, dass ich ein Depp bin“, sagt Hviid in seiner ruhigen Art. „Einer von denen macht alles wett.“

MULTIMEDIA MEETS MENTORING

*Wie Weiterbildung
sich wandelt*

Die Welt der Aus-, Fort- und Weiterbildung ist dem digitalen Wandel unterworfen wie alle Bereiche der Gesellschaft und Wirtschaft auch. Unternehmen rüsten sich dafür mit einem starken Fundament. Dafür müssen sie ihre Strategie und ihr Leitbild kontinuierlich auf die Zukunftsfähigkeit hin überprüfen und anpassen.

In Bildungseinrichtungen und Unternehmen kommt es darauf an, grundlegende Theorien in die Praxis zu überführen. Hier liegt die Schnittmenge meiner beruflichen Vergangenheit in der Unternehmensberatung mit meiner jetzigen Rolle als Professorin. Heute vermittele ich Studenten wissenschaftliche Methoden, die sie befähigen, die Transformationsprozesse in ihren Unternehmen wirkungsvoll zu steuern und zu unterstützen. Deshalb lege ich in meinen Kursen

auch hohen Wert darauf, den Praxis-transfer zu wahren. Das geschieht durch die Vermittlung der Theorie mit all ihren Hintergründen und Zielen, die wir anschließend durch Fallbeispiele und Case Studies, die wir gemeinsam lösen, „anfassbar“ und erlebbar machen.

Wenn ich an mein eigenes Studium zurückdenke, stelle ich fest, dass die Praxis an Hochschulen immer mehr in den Vordergrund tritt. Doch das alleine genügt nicht, um den heute geänderten Anforderungen an Mobilität und Flexibilität gerecht zu werden. Die Bedeutung des zeit- und ortsunabhängigen Lernens nimmt immer weiter zu. Mobile Studienkonzepte müssen individuell an die jeweilige Lebens- und Lernsituation angepasst sein.

Stirbt der Hörsaal aus?

Ich bin deshalb überzeugt, dass die Zukunft der Aus-, Fort- und Weiterbildung in einem intelligenten, ausgewogenen Mix aus Flexibilität (Online-Module) und Präsenz liegt: multimediale Lerninhalte einerseits und die Nähe zu den Studierenden andererseits. Damit ist nicht ausschließlich die Nähe im räumlichen Sinne gemeint. Angebote der Betreuung und des Mentorings auf allen verfügbaren Kanälen, ob per Mail, Chat oder Videokonferenz ersetzen nicht die unmittelbare Begegnung, den Austausch mit Kommilitonen und den Professoren sowie praktische Übungen.

Das Tempo des Wandels wird weiter zunehmen, deshalb wird auch die Wichtigkeit des lebenslangen Lernens steigen. Die Digitalisierung ihrerseits trägt dazu bei, immer mehr Studierenden den Zugang zu Angeboten zu ermöglichen. Der Hörsaal ist, zumindest bei einer hohen Anzahl an Fächern, dabei auszusterben. Für die Praxis ist das gleichzeitig eine Chance, wenn die Präsenz nicht dem Zuhören vor Ort, sondern vor allem dem Umsetzen, Ausprobieren und Erfahren dient.

Bildung wird dadurch auch zum Wachstumsmarkt, die Player diversifizieren sich zunehmend. So ist beispielsweise Spiegel Online eine Kooperation mit unserer Hochschule eingegangen. Gemeinsam mit uns bietet der Verlag Hochschulkurse sowie Studiengänge für Fach- und Führungskräfte an. Das war ursprünglich nur für die Weiterbildung gedacht, sie haben aber schnell erkannt, dass hier viel mehr Bedarf besteht und ein ganz neues Geschäftsfeld vorliegt – so ist die Spiegel Akademie entstanden. Und der Kurs stimmt: Die Nachfrage hat alle Erwartungen übertroffen, die Interessenten sind Selbständige, Führungskräfte und Angestellte von Unternehmen sämtlicher Größen und Branchen. Damit hat das Medienhaus sein Geschäftsmodell mit einem perfekten Match für die Marke in Richtung Zukunft angepasst. Und gibt dadurch selbst ein Paradebeispiel für einen gelungenen Theorie-Praxis-Transfer im Zeitalter der Digitalisierung.



PROF. DR. KIRSTEN HERMANN
Nach fast 20 Jahren in Unternehmensberatungen sowie Stationen in der Telekommunikations- und Finanzindustrie ist Kirsten Hermann 2017 in den Bereich Forschung und Lehre berufen worden. Denn sie ist überzeugt: Auf den Transfer von der Theorie in die Praxis kommt es an. Das Mobile-Learning-Konzept der SRH Fernhochschule – The Mobile University ermöglicht allen, die mit beiden Beinen fest im Job stehen, sich flexibel für neue Herausforderungen fit zu machen. Und korrespondiert mit dem Motto der erfolgreichen Mannschafts-Golferin: „Niemals stehenbleiben, immer weiterentwickeln, denn Stillstand bedeutet Rückschritt.“

ALLE GUTEN IDEEN FANGEN MIT EINER VERSUCH AN

QUER GEDACHT
ZUR INNOVATION

BUDENHEIM



Die ausgeprägte Lernkultur ist bei Budenheim in jedem Winkel spürbar. Eine Spurensuche mit Dr. Stefan Lihl, Mitglied der Geschäftsführung, und Markus Garber, Head of IT-Projects & Innovation.

Der Anspruch „Innovation mit Tradition“ des seit mehr als 100 Jahren bestehenden Chemiespezialisten Budenheim klingt im ersten Moment ziemlich bieder, findet Stefan Lihl – obwohl er als einer der Geschäftsführer sicher nicht ganz unbeteiligt war. Wer allerdings dahinter blickt, begreift schnell: Es lässt sich kaum trefflicher zusammenfassen, was das Unternehmen so deutlich von anderen unterscheidet. „Vor nicht allzu langer Zeit wurde hier getrockneter Kaffee hergestellt“, verrät Lihl, der für Marketing, Sales und Innovation verantwortlich ist. Und das ist nur eine der augenfälligsten Wandlungen, die Budenheim, wie die Firma im gleichnamigen Ort nahe Mainz genannt wird, in den vergangenen Jahrzehnten durchlaufen hat. Immer wieder hat sich das Unternehmen an neue Produktsegmente herangewagt und sie später wieder verlassen, wenn sie nicht nachhaltig zum Erfolg führten. Zum Beispiel



die Herstellung von Kunstdarm für die Wurstfabrikation. Heute ist das Unternehmen einer der Weltmarktführer bei Phosphaten. „Das ist eine ganz grundlegende Erkenntnis: Wenn man die Erfahrung gemacht hat, sich gut anpassen zu können, ist man für die Zukunft immer gewappnet. Weil man weiß, dass Versuche auch sehr gut funktionieren können“, sagt Lihl. „Und wenn nicht, haben wir es auf jeden Fall versucht.“

Wilde Ideen

Generell haben Versuche einen hohen Stellenwert im Unternehmen. Das mag diejenigen, die sich an den Chemieunterricht in der Schule erinnern, nicht weiter überraschen. „Versuch“ als Wort klingt gleichzeitig nach Ausprobieren, obwohl chemische Produktion doch eng mit Sorgfalt, Vorsicht und Sicherheit verbunden ist. Dieser vermeintliche Widerspruch lässt sich schnell lösen: „Wir fördern Ideen. Jeder kann sie einbringen. Und man mag gar nicht glauben, Welch wilde Ideen in einer chemischen Fabrik entstehen“, erklärt Lihl. „Um dem kreativen Chaos Herr zu werden, haben wir eine Art digitalen Verbesserungskasten mit einem Stage-Gate-Prozess eingeführt. Zu jeder Idee müssen Fragen, beispielsweise zum Kundennutzen, beantwortet werden, bevor sie zur offenen Diskussion und Bewertung durch ein interdisziplinäres Gremium kommt.“ Und danach – natürlich innerhalb der erforderlichen Produktsicherheitsaspekte –

ausprobiert werden darf. Inklusive der Freiheit, dabei scheitern zu können.

„Den Begriff der Fehlerkultur haben wir verbannt. Niemand macht gerne Fehler, das ist Quatsch. Wir haben ihn ersetzt durch Lernkultur“, so der Innovationschef. „Denn das ist ja der Sinn eines Versuchs: Zu sehen, was dabei herauskommt. Wenn man es vorher schon weiß, ist es kein Versuch. Und wir wissen eben aus unserer Tradition heraus, dass diese Haltung und Vorgehensweise funktionieren und zur Innovation führen. Nur so können Lernimpulse entstehen.“ In wenigen Firmen weht ein solcher Geist. Während Fehler andernorts den Job kosten können, werden Mitarbeiter bei Budenheim eher noch befördert: „Als Anerkennung für ihren Mut“, ergänzt er augenzwinkernd.

Mut – eine Eigenschaft, die insbesondere beim Firmennachwuchs mehr als gerne gesehen wird. Das bestätigt Markus Garber, der in sieben Jahren bei Budenheim schon so viele verschiedene Erfahrungen gesammelt hat wie andere in ein paar Jahrzehnten Berufstätigkeit. „Ich wollte nach dem Abi schnell in das echte Berufsleben eintauchen und bin deshalb als Kaufmännischer Azubi hier eingestiegen“, berichtet der Projektleiter. „Unterwegs habe ich aber gemerkt, dass ich doch noch studieren und weiterkommen möchte. Das hat mir Budenheim ermöglicht.“ Dass der Mittzwanziger

heute eines der größten IT-Innovationsprojekte, die das Haus je gesehen hat, stemmt, ist neben seinem persönlichen Einsatz und Talent nicht zuletzt der Bereitschaft seines Vorgesetzten geschuldet, ausgetretene Pfade zu verlassen. Denn Stefan Lihl liebt Überraschungen, weil er sich nichts Schlimmeres vorstellen kann als eine eingefahrene Organisation. „Dass eben nicht der IT-Leiter das Projekt verantwortet, sondern jemand aus dem Nachwuchs.“ Sein Verantwortungsbereich erstreckt sich natürlich weit über die IT hinaus.

Hartnäckige Kollegen

Als ‚Innovationsplattform‘ werden beim Unternehmen neue Entwicklungsprojekte und Aktivitäten bezeichnet. Hervorzuheben ist dabei ExtraPhos® zur Rückgewinnung von Phosphor aus Klärschlamm – eigentlich meilenweit von den üblichen Prozessen und Geschäften eines Chemiespezialisten entfernt. „Eine total schräge Idee“, kommentiert Lihl trocken. Entstanden ist sie in einer Kollegenrunde nach Feierabend. Und arbeitete in den Köpfen immer weiter. Nachhaltig: „Hartnäckig tauchten sie immer wieder in meinem Büro auf, weil sie es unbedingt ausprobieren wollten“, erinnert sich Lihl, der dem Drängen nachgab. Inzwischen mausert sich die Plattform zu einer Firma-in-der-Firma, einem echten Start-up. „Die Kollegen dort sind diejenigen, die mit Abstand am meisten lernen – und zwar das Ausbrechen aus

einer 100-jährigen Firmenkultur“, sagt Lihl. Sie sind zugleich in der Pflicht, ihre Erfahrung mit der ganzen Organisation zu teilen, zu kommunizieren, welche neuen Wege sie beschreiten. „Und das inspiriert auch uns im Management sehr.“ Ein Aspekt von ExtraPhos soll nicht unerwähnt bleiben: Budenheim ist der Konkurrenz damit um viele Schritte voraus, denn erst jüngst wurde die gesetzliche Grundlage verabschiedet. Das passt wiederum zu den Grundprinzipien des ‚Mutterschiffs‘ Budenheim: Den Anspruch der Kundennähe durch Proaktivität zu leben. Indem man Kunden zuhört, sich in sie hineinversetzt und ihnen Lösungen vorschlägt, die sie noch nicht kennen.

„Mit Kunden und Mitarbeitern zu sprechen, ist lehrreicher als jedes Fachbuch.“

„Mit Kunden und Mitarbeitern zu sprechen, ist lehrreicher als jedes Fachbuch“, findet Lihl. „Auch mit den Auszubildenden suchen wir den Austausch, der jungen Generation mit ihrem unverstellten Blick.“ Garber nickt lachend: „Ich erinnere mich an den Schrecken, als ich am Einführungstag plötzlich der Managementriege gegenüber saß. Und kaum glauben konnte, welche Perspektiven mir aufgezeigt wurden.“ Doch nicht nur für den Nachwuchs stehen viele Wege offen: „Es arbeiten in unserer Produktion Bäcker,

Maler, Heizungsbauer. Diese anderen, neuen Sichtweisen, die sie einbringen, sind sehr spannend und wertvoll für uns“, so Lihl weiter. „Manche von ihnen drücken auch nochmal die Schulbank und lassen sich zum Chemikanten ausbilden.“ Sie lernen dann auch mal gemeinsam mit ihren Kindern, die sich etwa für das Abi vorbereiten. Und betrachten das als bereichernde Erfahrung. Lihl sieht das als Bestätigung: „Für mich einer der besten Beweise, dass wir den richtigen Weg beschreiten.“



SPIELERISCH LERNEN

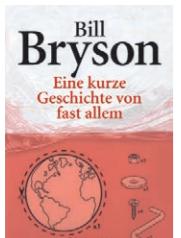
Kreativer sein, sich Neues aneignen, sich besser konzentrieren: Lektüre, Tools und Instrumente, die dabei helfen.

TIPPS



TECHNIK FÜR IDEEN

Kreativität lernen? Ja, das geht. David S. Heinrich schildert in diesem Ratgeber auf 74 Seiten, wie sich Kreativität üben lässt – und wie man mit Ideenreichtum punkten kann. **Erschienen bei:** CreateSpace



DIE WELT ERKLÄRT

Der beliebte Sachbuchautor und Journalist Bill Bryson bietet mit diesem Buch das fast ultimative Nachschlagewerk. Vollgestopft mit interessantem Wissen und spannenden Fragen. Ein Faktenmeer, das eins nicht enthält: Langeweile. **Verlag:** Goldmann



ZAHLENSPIEL

Knobel- und Zahlenspiele sind beliebt. Euclide verbindet beides: Spieler müssen vier Scheiben drehen, bis jede Spalte die gleiche Summe hat. Die Lösungszeit soll dabei zwischen 30 Minuten und 30 Tagen liegen. Das Design des Spiels stammt von der deutschen Firma Siebenstein Spiel, hergestellt wird es von Logicagiochi.com in Italien. <https://www.logicagiochi.com/de/euclide>



GERÄUSCHPEGEL FÜR DIE KONZENTRATION

Störgeräusche einspielen, um besser arbeiten zu können? Ja, vielen hilft das – nicht nur, um Kollegen mit Musik zu übertönen, sondern auch, weil leise Geräusche der Konzentration helfen. Apps wie Noisli bieten natürliche Geräusche für den Hintergrund: Vom Regenfall über Vogelgezwitscher zum glucksenden Bach.

<https://www.noisli.com/>



LERN-PLATTFORM

Mit Trailhead lernen Salesforce-Kunden, Mitarbeiter und Partner kontinuierlich, in kurzen Einheiten und mit ständig neuen Modulen. Trailhead vermittelt Menschen Wissen für Vertrieb, Marketing, Service, IT, Softwareentwicklung und mehr. Dabei sorgen Gamification-Elemente dafür, dass Weiterbildung auch Freude macht. <http://trailhead.com>

Herausgeber

Salesforce.com Germany GmbH
Erika-Mann-Str. 31
80636 München
Info: 0800 1822338
Email: info-de@salesforce.com
www.salesforce.com/de

Rechte

Nachdruck und Verwendung, auch auszugsweise, nur mit ausdrücklicher und schriftlicher Genehmigung der Salesforce.com Germany GmbH.

Verantwortlich für den Inhalt

Verantwortlich im Sinne des Presserechts:
Sandy Weyrauch, Director Marketing Communications
bei Salesforce Deutschland
(Adresse siehe Herausgeber)

Konzept, Redaktion

Fink & Fuchs AG
Berliner Straße 164
65205 Wiesbaden

Layout

Serviceplan
Briener Straße 45 a-d
80333 München

Druck

Druckerei Zeidler GmbH & Co. KG
Fritz-Ullmann-Straße 7
55252 Mainz-Kastel

Bildnachweis

Christian Krinner Photography
Salesforce.com Germany GmbH
Noisli
Logicagiochi.com
Siebenstein Spiel
Budenheim
Eric Millette Photography
Mo Juriaan Barends Fotografie
Goldmann Verlag
David S. Heinrich
CreateSpace

Veröffentlichungsdatum

April 2018

