

# Chef-

Do's und Dont's für Redaktionsleiter

# sache

Journalisten-Werkstatt

Endlich oben. Was nun?	2	Endlich oben. Was nun?
Qualität managen.	4 - 6	Qualität managen.
Innere Freiheit.	7	Innere Freiheit.
Arbeitsrecht & Co.	8 - 9	Arbeitsrecht & Co.
Kostenfaktor.	10 - 11	Kostenfaktor.
Praktiker von G-Z.	12 - 15	Praktiker von G-Z.
Lesetipps.	15	Lesetipps.

# Endlich oben. Was nun?

Von Redaktionsleitern wird heute so ziemlich alles erwartet. Aber was brauchen sie wirklich?

DER AUTOR:



Foto: privat

**CHRISTIAN SAUER**

ist Journalist, ausgebildeter Coach und Redaktionsberater in Hamburg und war u. a. früher u.a. stellvertretender Chefredakteur des Magazins „chrismon“. Außerdem ist er Dozent an verschiedenen Journalistenakademien und Mitglied des Ethikrates der Akademie für Publizistik in Hamburg.  
Kontakt:  
info@christian-sauer.net



Illustration: Corbis

**WER DEN WEG NACH OBEN** geschafft hat, ist noch lange nicht am Ziel.

**J**a, es soll sie gegeben haben. Ältere Redakteurinnen und Redakteure können noch Geschichten über sie erzählen. Gebildet sollen sie gewesen sein, debattierfreudig, charmant, nicht frei von Eitelkeit. Einmal am Tag erleuchteten sie eine Redaktionskonferenz durch das Privileg ihrer Anwesenheit. Dann verschwanden sie hinter ihrer Zimmertür, schrieben brillante Leitartikel – und waren nur noch für den Chef vom Dienst zu sprechen.

Ach, die alten Chefredakteure: weiter Horizont, enger Aufgaben-

bereich. Halten wir ihr Andenken in Ehren! Inzwischen ist schon die übernächste Generation am Werk. Und deren Nachfolger laufen sich warm.

**UNBESTRITTEN IST HEUTE**, dass ein kluger Leitartikler oder eine exzellente Reporterin noch längst keine Idealbesetzung für redaktionelle Führungspositionen abgeben muss. Ein Chefredakteur, der in Konferenzen die Welt erklärt, in Blattkritiken Schulnoten verteilt und ansonsten nur in seiner Ke-

menate an Beiträgen feilt, würde als Totalausfall gelten.

Gefragt ist der publizistische Kopf mit Management- und Führungskompetenz. Nicht erst seit der Medienkrise gehören kaufmännisches Verständnis und Kostenbewusstsein zur Grundausstattung. Selbstverständlich ist auch, dass der Chef Gespräche zielorientiert führen und durch Argumente überzeugen kann. Mehr noch, er sollte es verstehen, seine Leute für eine gemeinsame Vision zu begeistern. Wer Kaffeetassen auf Redakteure wirft, wer Knie- und Kopfschüsse androht, wie es früher durchaus vorgekommen sein soll, der hätte es heute schwer.

Ein Chef muss sein Blatt verkaufen, auch das ist unbestritten. Natürlich darf er im Alltag durch geniale Bauchentscheidungen glänzen wie einstmals Henri Nannen beim „stern“. Zugleich aber müssen ihm die Instrumente der Markt- und Publikumsforschung vertraut sein, und er sollte nutzen können, um das Produkt immer noch näher an seine Zielgruppe heranzurücken. Damit nicht genug: Der Redaktionsleiter muss sich selbst verkaufen können. Statt Interviews zu führen, soll er sie nun geben, soll gefragt sein in Talkshows und auf Podien, ein veritabler Außenminister der Redaktion. Das ist ein Imagefaktor fürs Produkt und beeindruckt sogar Werbekunden.

**KERNAUFGABEN.** Publizist, Manager, Führungspersönlichkeit, Marketing-Talent – das ist, was heute

erwartet wird von Menschen, die Redaktionen leiten wollen. Eine Zeitlang schien es, dass vor allem der Management-Anteil unaufhaltsam wachsen würde. In den neunziger Jahren gewann das sogenannte „Verlegermodell“, die Personalunion von Chefredakteur und Verlagsgeschäftsführer, Anhänger. Dieser Ansatz wird inzwischen jedoch eher skeptisch gesehen. Journalisten in Führungspositionen müssen keineswegs zugleich gute Kaufleute sein. Sie sollten aber die Zahlen der Kaufleute verstehen können.

Der Tenor quer durch Branche lautet heute: Die journalistischen Kernaufgaben werden wieder wichtiger genommen. Dazu gehören:

■ **Oberster Themenmanager.** Welches Thema bietet die Redaktion ihrem Publikum wann in welchem Format und auf welchem Kanal an (etwa: Zeitung, Beilagen, Online-Auftritt, SMS-News, Audio-Dateien)? Die Redaktionsleitung bekämpft kleinteiliges Ressortdenken und entscheidet bei allen großen Themen aktuell mit.

■ **Blatt- und Programmentwickler.** Planungs- und Themenrunden, Überschriften- und Seite 1-Konferenzen, Blatt- und Programmkritiken – sie alle erfordern die Mitwirkung des Redaktionsleiters. Der Chef demonstriert, dass er am Produktionsprozess teilnimmt und etwas beizusteuern hat. Dabei entwickelt er die Produkte ständig weiter, stiftet kreative Unruhe und sorgt für Qualität durch praxisnah definierte Standards.

■ **Dialogmanager.** Der Chef gestaltet die Beziehung der Redaktion zu ihrer sozialen Umwelt. Das beginnt bei der

Beantwortung von Leser- und Publikumspost und beim Smalltalk mit Honoratioren. Darüber hinaus nutzt der Redaktionsleiter Veranstaltungen und Kampagnen, um seine Produkte zu positionieren. Künftig werden ihn Interaktive Formate immer mehr beschäftigen – und der Versuch, Mikro- und Bürgerjournalismus in die Redaktionsarbeit zu integrieren.

■ **Markenmanager.** Wie wertvoll die Marke eines Mediums ist, haben erst der Ausbau von Produktlinien (wie in der „Geo“-Gruppe) und die Nebengeschäfte zur Markenverwertung (wie im Süddeutschen Verlag und bei der „Zeit“-Gruppe) im Bewusstsein vieler Journalisten verankert. Daraus resultiert (Mit-)Verantwortung: Vorausschauende Chefredakteure gestalten ihre Marke im Markt. Und sie erkennen die ethischen Fallstricke – etwa von Medienpartnerschaften, die eine kritische Berichterstattung über Kulturveranstaltungen erschweren.

Angesichts dieser Herausforderungen wird klar: Teamfähigkeit gehört zur Grundausstattung. Es muss und wird in jeder Redaktionsleitung eine Arbeitsteilung geben. Automatisch wird die Bedeutung der Stellvertreter, CvDs, Programmkoordinatoren und geschäftsführenden Redakteure steigen. Umso erfreulicher, dass inzwischen viele, auch mittelständische Medienunternehmen ihren Führungsnachwuchs systematisch auf solche Aufgaben vorbereiten.

Den Sprung in die Chefsessel werden aber doch nur die schaffen, die ihre Fähigkeiten als Journalisten ebenso wie als Manager hoch entwickelt haben und gleichzeitig als Persönlichkeiten unverkennbar geblieben sind. Früher nannte man das Charisma.

Bei aller Fähigkeit zu Teamwork und Selbstreflexion: Die Redaktionsleiterinnen und -leiter der Zukunft werden so machtfreudig und wohl auch eitel sein (müssen) wie ihre Urgroßväter, die großen Leitartikler. Nur eines müssen sie diesen voraushaben: Demut im Dienst am Publikum. ■

## Die fünf Todsünden für Anfänger Neu in der Redaktionsleitung? Was Sie auf jeden Fall unterlassen sollten.

1. **Neid wichtig nehmen.** Es wird immer Leute geben, die fragen: „Warum der und nicht ich?“ Geben Sie ihnen Zeit, sich zu beruhigen.
2. **Sich einbunkern.** Am Anfang können Sie mit Fragen und Zuhören wenig falsch machen – wohl aber, indem Sie sich zu sehr zurückziehen. Bleiben Sie im Gespräch. Sammeln Sie Infos für Ihre Strategie.
3. **Konflikte verschleppen.** Wenn das Verhalten eines anderen Sie ärgert, dann klären Sie möglichst sachlich, was los ist. Bloß nicht schweigen und schlucken.

Verschleppen vergrößert Konflikte und beschädigt Ihr Image.

4. **Nähe suchen.** Ihre Mitarbeiter und Leitungskollegen mögen noch so nett sein – halten Sie trotzdem die Grunddistanz ein, die Ihre Leitungsrolle zwingend erfordert. Bleiben Sie, wenn möglich, beim „Sie“.

5. **Amtsautorität überschätzen.** Als Chef können Sie Machtwörter sprechen, aber Ihr Vorrat ist klein. Wer zu schnell, zu oft und zu heftig mit der Amtskeule austeilt, hat bald keine mehr. In Ausnahmefällen wirkt ein Machtwort klärend und erleichternd.

# Qualität managen.

Wie Kommunikation in der Redaktion gewinnbringend für alle wird: Führen durch Reden – aber nicht einfach drauflos.

**W**as ist ein Thema? Wie muss man an eine Geschichte rangehen? Welche Gattung, welcher Stil ist angemessen? Wie wird der Beitrag präsentiert? Ein Journalist, der heute in eine redaktionelle Führungsposition aufsteigt, hat selbstverständlich Antworten auf diese Fragen parat. Allerdings nützt ihm seine klare Vorstellung von journalistischer Qualität wenig. Im Gegenteil, die meisten Chefredakteure sind im Grunde unzufrieden mit ihrem Produkt:

Täglich lesen, sehen und hören sie Dinge, die sie lieber ganz anders gehabt hätten. Was tun?

Zunächst einmal akzeptieren, dass dieses Hadern mit dem eigenen Produkt typisch ist für den obersten Qualitätsmanager eines Mediums. Sicher freuen Sie sich auch über gelungene Beiträge und eine erstklassige Präsentation – es ist trotzdem Ihr Job, immer wieder auf die Kluft hinzuweisen zwischen dem, was ist, und dem, was noch werden könnte. Aller-

dings müssen Sie auch zeigen, wie sich diese Kluft überbrücken lässt, zumal bei knappen Ressourcen.

Natürlich gibt es Qualitätsmängel, die aus Unterbesetzung und Überlastung einer Redaktion resultieren. Umgekehrt ist aber noch längst nicht gesagt, dass etwa eine Lokalredaktion spannendere Themen liefert, griffigere Überschriften findet und Layoutfehler vermeidet, sobald ein zusätzlicher Redakteur im Dienstplan steht. Geld und Personal sind hilfreich, aber keine Garantie für Qualität. Deshalb muss ein Chefredakteur nicht nur für eine angemessene Ausstattung sorgen, sondern viele Wege zur Qualität beschreiten.

**KONSTRUKTIVE KRITIK.** Im Alltag heißt das zunächst einmal: Führen durch Reden. Nun ist Journalisten das Gespräch als Arbeitsmittel bestens vertraut. Genau da aber liegt die Gefahr: Gesprächsführung im Qualitätsmanagement, das bedeutet nicht wie im Interview, möglichst viele verwendbare Infos zu bekommen oder den Gesprächspartner schnell zu knacken. Ebenso geht es nicht darum, die eigenen Themen ins Blatt oder Programm zu drücken. Jetzt lautet das Ziel schlicht: Klarheit.

Das gilt schon für Routinegespräche. Am Ende müssen alle wissen: Wer macht was mit wem bis wann? Welche Aufgaben delegiert der Chef, will er über den Verlauf der Arbeit informiert werden, wann ist Abgabe? Hört sich einfach an und funktioniert oft denkbar schlecht: Fünf Personen verlassen den Raum mit fünf Versionen.

## Kreativ-Check 1: Blattkritik

Die Blatt- und Programmkritik gilt vielen Chefs als zentrales Instrument der kreativen Weiterentwicklung. In der Praxis ist sie jedoch oft nur ein müdes Ritual, bei dem sich Vielredner in Szene setzen. Das lässt sich ändern. So wird die Blattkritik zur Ideenschmiede:

### Vorrang für die organisierte Blattkritik!

Turnusgemäße Blatt- oder Programmkritiken, bei denen alle sagen, was ihnen so einfällt, sind uneffektiv. Sie arten aus in Schaukämpfe oder Kuschelrunden. Organisierte Blattkritiken sind die bessere Alternative. Beauftragen Sie einen Blattkritiker: ein Redaktionsmitglied, einen Praktikanten oder einen Experten als Gast (bloß keine Politiker oder Promis!). Vereinbaren Sie ein Schwerpunktthema wie Überschriften, Heftdramaturgie, Vergleich zur Konkurrenz. Die gute Blattkritik braucht fünf bis höchstens 30 Minuten, je nach Medium. Sie ist knapp, konkret und ergebnisorientiert. Sie basiert auf subjektiver Wahrnehmung und behauptet nichts anderes. Sie meidet persönliche Angriffe. Rechtfertigungsreden sind unerwünscht, kurze Erläuterungen mög-

lich, aber erst nach der Kritik. Themenideen werden festgehalten.

### Vorsicht vor der Schiedsrichter-Falle!

Blattkritik meint nicht Vortrag des Chefredakteurs, auch nicht Diktat von Regeln, sondern Debatte und Verständigung. Je nach Situation heizt der Chef die Diskussion an oder dämpft die Emotionen. Tritt er zu dominant auf, erstickt er das Gespräch. Auf keinen Fall sollten Sie jeden Beitrag einzeln kommentieren (dann schalten die Redakteure auf Durchzug) oder bei jedem Konflikt den Schiedsrichter spielen. Ihr Job ist es, übergeordnete Themen aufzugreifen und zu unterstreichen: „Darauf kommt es mir an, das ist meine Linie.“

### Kurzkritik vor Druckschluss!

Wenn Sie dennoch die tägliche, unorganisierte Blattkritik bevorzugen, dann setzen Sie sie so früh wie möglich an. Die Überschriftenkonferenz einer Tageszeitung gegen 19.00 Uhr kann, ergänzt durch fünf Minuten Lesezeit, zur vorgezogenen Blattkritik werden. Der Vorteil: Fehler können noch beseitigt werden.



**ES WERDE LICHT:** Motivation und Qualitätsmanagement sind die wichtigsten Aufgaben für redaktionelle Führungskräfte.

Erst recht gilt das Gebot der Klarheit für Kritik- und Feedbackgespräche. Beim Kritikgespräch geht es darum, eine unbestreitbare Beobachtung mitzuteilen (etwa: „In Ihrer Aufmacher-Überschrift standen zum zweiten Mal in dieser Woche Abkürzungen“), die Bedeutung subjektiv zu benennen (etwa: „Ich befürchte, dass das viele Leser ausschließt“) und die gewünschte Veränderung klar zu machen („Ich erwarte, dass Sie künftig auf Abkürzungen in Überschriften komplett verzichten“). Eine solche 15-Sekunden-Kritik kann Wunder wirken. Leider gelingt es kaum jemanden, so auf den Punkt zu sprechen. Der eine steigt gleich mit einer Wertung ein und fordert damit Widerstand heraus. Der andere vergisst, die Konsequenzen zu benennen, und wundert sich, wenn alles beim Alten bleibt. Das erprobte Schema „Beobachtung-Bedeutung-Veränderung“ kann als innere Leitplanke dienen.

**FEEDBACK-GESPRÄCHE:** Diese Art der Mitarbeiter-Gespräche sind

ausführlicher, dafür hält ihre Wirkung länger vor. In ihnen teilt der Chef nicht gleich seine Sicht mit, sondern fragt erst mal, was der Autor oder Redakteur sich bei seiner Arbeit gedacht hat. Ein solches Gespräch scheitert dann, wenn der Feedback-Geber sein Gegenüber zu sehr schon – oder ihn mit seiner Kritik erdrückt. Respekt, lautet die Devise: Erst zuhören, dann Stärken und Schwächen (oder umgekehrt) klar benennen, dann wieder zuhören; am Ende vereinbaren, was jetzt praktisch geschieht. Wenn es gut läuft, überwindet ein Feedback-Gespräch die beiden Hauptfeinde des Qualitätsmanagements: die stumme Unterwerfung („Der Chef macht eh, was er will.“) und die „Ja, aber...“-Schleife („Sie haben ja Recht, aber wir waren doch wieder total unterbesetzt“). Stattdessen gelingt es, die Qualitätsvorstellung des Vorgesetzten in der Praxis des Redakteurs zu verankern. Dann hat der Chef eine Baustelle weniger.

Zusätzlich kann ein Quartals- oder Jahresfeedback eine starke

Wirkung für die Qualitätssicherung entfalten. Dabei erläutert ein Chefredakteur oder Ressortleiter seinen Leuten in ausführlichen Einzelgesprächen, was er von ihnen erwartet. Der Mitarbeiter erklärt, was er selbst erreichen will und auf welche Hindernisse er im Alltag trifft. Erfolgreich ist so ein Gespräch, wenn sich beide Seiten auf gemeinsame Qualitätsziele einigen, die konkret und positiv formuliert sind. Etwa: „Polizeireporter Schulz bietet der Seite-3-Redaktion bis 30.9.06 fünf Hintergrundreportagen aus der Region an“. Gescheitert ist ein solches Mitarbeiter-Feedback, wenn der Chef bloß freundlich daherschwafelt oder rummäkelt.

**E-MAILS.** Ausführliche Feedback-Gespräche kosten Zeit. Deshalb ist es verführerisch, die eigenen Einschätzungen per Mail in der Redaktion zu streuen. Ein Klick, und die ganze Redaktion hat alle Kritikpunkte des Tages schriftlich! Der Vorteil ist: Die Mitarbei- >>>

## LESETIPPS ZUM THEMA

**MANFRED GÜHRs,**  
**CLAUS NOWAK:**  
*Das konstruktive Gespräch,* Meezen: Verlag Christa Limmer 2002. Praxisorientierte Einführung in die Führungskommunikation.

**RUTH PINK,**  
*Kommunikation im Journalismus,* Bonn: ZV 1999. Wesentliches zum Thema, knapp und praxisorientiert.

**FRIEDEMANN SCHULZ VON THUN U.A.,** *Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte,* rororo Sachbuch 2001. Kurzfassung der Konzepte Schulz von Thuns, die zur Grundausstattung vieler Führungsstrainings gehören.

➤➤➤ ter merken, dass Sie als Chef ihre Arbeit genau wahrnehmen. Aber ein Qualitätsprozess bleibt nur dann in Gang, wenn die Kritisierten sinnvoll reagieren können. Deshalb empfiehlt es sich, eine Kritik per Sammelmil reihum auf Ressorts oder Teil-Redaktionen zu konzentrieren, zum Beispiel im monatlichen Wechsel. Beginnen und beenden Sie diese Feedback-Phasen mit Qualitätsrunden, in denen über gemeinsame Standards und wiederkehrende Konflikte geredet wird. Telefonieren Sie zwischendurch regelmäßig mit dem zuständigen Ressortleiter. Und nennen Sie trotz dieser Flankierung in Ihren Mails keine Namen. Die persönliche Kritik vor Dritten ist ein scharfes Schwert. Sorgen Sie für Waffengleichheit: Sprechen oder rufen Sie den Übeltäter an und geben Sie ihm Zeit für seine Reaktion.

**REGELN.** Direkte Kommunikation ist der Königsweg zur Qualität – aber kein Chefredakteur kann in der gebotenen Intensität mit allen Mitarbeitern reden. Deshalb wird er versuchen, so viel wie möglich durch Regeln zu klären. Gut funktioniert das für alles Messbare, etwa für Beitragslängen: kein Zweispalter im Lokalteil soll mehr als 60 Zeilen

haben, kein Beitrag im Nachrichtenmagazin länger als 2'30" sein. Auch grundsätzliche Stil- und Layoutregeln kann ein Chef in Leitsätzen oder Redaktionshandbüchern verkünden. Doch einen großen Teil der Redaktionspraxis wird er mit noch so ausgefeilten Vorgaben nicht erreichen. Medienprodukte sind zu lebendig, die Abwägungen in ihrer Produktion zu komplex. Abstrakte Standards können nur einen weiten Rahmen abstecken.

Zudem ist Qualität nichts Statisches. Schon einfache Regeln müssen schlüssig begründet werden, und das nicht nur einmal, sondern immer wieder. Journalisten sollen kreativ und widerständig sein. Deshalb wird jeder Redaktionsleiter enttäuscht, der hofft, seine einmal verkündeten Regeln würden hingenommen und fortan eingehalten. Regeln haben in Redaktionen eine natürliche Halbwertszeit von ein paar Wochen oder Monaten. Je einfacher und klarer sie sind, desto länger wirken sie. Aber alle Regeln müssen immer wieder hergeleitet und neu durchgesetzt werden.

Deshalb gehen erfahrene Chefredakteure noch einen Schritt weiter: Sie sorgen dafür, dass diejenigen, die die Redaktionsarbeit machen, schon beim Formulieren oder spä-

testens beim Praxistest von Regeln beteiligt sind. Die wirksamsten Qualitätsstandards entstehen im Dialog zwischen Leitungsebene und Praktikern. Zu den Praktikern zählen selbstverständlich alle wichtigen freien Mitarbeiter. Sie liefern den Rohstoff, aus dem ein Qualitätsblatt oder -programm werden soll, und sollten zu Qualitätsrunden eingeladen werden.

**BEISPIEL.** Eine Kultur der Qualität kann so entstehen. Darauf wird in vielen Redaktionen hingearbeitet. Ein Beispiel: Bei der „Neuen Westfälischen“ in Bielefeld ließ Chefredakteur Uwe Zimmer Qualitätsstandards zunächst im kleineren Kreis vorformulieren. Diese Leitlinien wurden dann mit allen redaktionellen Führungskräften diskutiert, als „Manifest“ beschlossen und schließlich allen Redakteuren und wichtigen freien Mitarbeitern mitgeteilt. Anschließend arbeitete die Chefredaktion jeweils über Wochen mit und in den einzelnen Lokalredaktionen, um die Standards in der Praxis zu verankern. Bei anderen Blättern sind Qualitätsbeauftragte im Einsatz, die in regelmäßigen Abständen alle Teil-Redaktionen aufsuchen, mit den Redakteuren Standards ausarbeiten und die Umsetzung begleiten.

Solche Qualitätsprozesse kann man als Unterstützung der Redaktion ansehen oder als Kontrolloffensive, beides ist richtig. Ein Chefredakteur der sich darauf einlässt, sollte ein echtes Interesse an der Arbeitssituation seiner Leute mitbringen. Und die Bereitschaft, einmal vereinbarte Standards konsequent durchzusetzen.

Qualität macht eben Arbeit. Ganz nebenbei gewinnt eine Chefredaktion auf diese Weise aber auch ein präzises Bild von der Leistungsfähigkeit und dem Engagement ihrer Redakteure. Die Leistungsträger gezielt zu fördern – auch das ist dann ein Beitrag zum Qualitätsmanagement. ■

## Kreativ-Check 2: Brainstorming

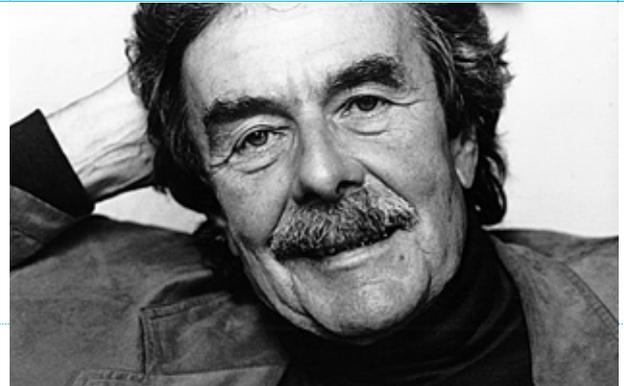
Brainstorming ist das freie Sammeln von Ideen zu einem Thema – und kann zugleich enorme Motivationskräfte freisetzen. Wer aber diese Technik in Redaktion mangelhaft angewendet, verdirbt schnell die Stimmung. So geht's: Setzen Sie Brainstorming nur in kleinen Gruppen mit maximal 12 Teilnehmern ein. Trennen Sie die Sammelphase (15 bis 20 Minuten) von der Sortierphase. Beim Sammeln ist alles erlaubt, es darf nichts und von niemanden bewertet werden. Wer moderiert, muss geschickt nachfragen, damit immer neue Ideen kommen (die interessantesten kommen oft am Schluss). Beim Sortieren zuerst die Bewertungsmaßstäbe klären.

Dann auf zwei oder drei Vorschläge einengen. Totschlagargumente („Haben wir alles schon versucht“) werden konsequent ignoriert. Die Endauswahl können Sie sich vorbehalten.

**Vorsicht, Rollenkonfusion!** Wenn Sie jedes Brainstorming selbst moderieren, manövrieren Sie sich in eine stressige Doppelrolle: Denn natürlich juckt es Sie beim Sammeln, bestimmte Ideen schnell mal auszusortieren. Seien Sie souverän genug, einen Mitarbeiter moderieren zu lassen. Machen Sie den Moment deutlich, in dem Sie die Leitung abgeben und wieder übernehmen, am besten durch Platzwechsel.

# Innere Freiheit.

Jörg Andrees Elten über die Kunst der Selbsterhaltung für Führungskräfte.



## **Herr Elten, wie bleiben kreative Köpfe in der Balance?**

**Jörg Andrees Elten:** Wer andere führen will, muss lernen, für sich eine gesunde Mitte zu finden zwischen Anspannung und Entspannung. Viele Führungskräfte beherrschen diesen Rhythmus nicht. Sie kommen von ihrer Hochspannung nicht herunter. Das gilt besonders für Journalisten. So mancher Chefredakteur glaubt, dass Leistung nur durch ständigen Hochdruck zustande kommt. Aber ein Chefredakteur, der nicht relaxen kann, ist ein gefährlicher Typ.

## **Ein Chefredakteur, der ständig nach seiner Mitte sucht, wäre eine skurrile Figur.**

„Journalisten müssen auch immer spielen dürfen.“

Es gibt die Zwänge des Jobs, das ist klar. Aber man muss hören, wenn Körper und Psyche Alarm schlagen und nach Ruhe verlangen. Als ich beim „stern“ anfang, habe ich mir gleich eine Couch ins Büro gestellt, zum Relaxen zwischendurch. Das hat einiges Aufsehen erregt. Ein Chefredakteur, der in er Redaktionskonferenz aufsteht und sagt: „Sorry, Leute, ich muss jetzt mal ein kurzes Nickerchen machen“, der würde mir imponieren. Die Macher, die den Fuß ununterbrochen auf dem Gas haben, können nicht dauernd kreativ sein. Irgendwann verwandeln sie sich in Roboter. Und damit ersticken sie auch die Kreativität in ihrem Umfeld.

## **Muss ein Chef nicht in seiner Leistungsbereitschaft Vorbild sein?**

Ein kluger Medienunternehmer sucht sich einen Redaktionsleiter, der kraft seiner Person, seiner Einfälle, seiner Gelassenheit, seiner Liebenswürdigkeit, seiner natürlichen Autorität wirkt – und nicht einen, der im Hamsterrad ordentlich Tempo vorlegt.

## **Wie fördert ein Chefredakteur Kreativität?**

Jedenfalls nicht durch Rumkommandieren und Schikanieren. Eine Redaktion, die Schiss hat, sich frei zu entfalten, ihre Meinung zu sagen, was zu riskieren, die kann auch nicht richtig Geld verdienen. Wenn ich als Reporter oder Kommenta-

tor ständig überlege, ob das, was ich schreibe, den Chefredakteur mit seinen Vorurteilen glücklich macht, dann funktioniere ich nur im Sinne der Erwartung anderer, und das kann nur langweilig werden. In einem Klima des Terrors, wo Kaffeetassen und Aschenbecher fliegen, machen sich Duckmäuselei, Existenzangst und Aufsteigermentalität breit.

## **Was empfehlen Sie?**

Journalisten müssen ihren Job machen, aber sie müssen darüber hinaus auch immer spielen dürfen. Es muss erlaubt sein, verrückte Ideen zu haben, zu provozieren und für Reibung zu sorgen, die sich dann in kreative Energie verwandelt.

## **Klingt, als hätten Sie Wehmut nach Henri Nannen und seinem Führungsstil.**

Nannen war sehr emotional, hat vieles aus dem Bauch gemacht, hatte aber auch eine brillante Intelligenz – und zwar im Sinne von vorurteilsfreier Neugierde. Deswegen hat er ein gutes Blatt gemacht. Er hat eine Mannschaft von kreativen Individualisten um sich versammelt, die einfach alle drauflos machten – eine wunderbare Atmosphäre. Heute sind die Journalisten nach meiner Wahrnehmung zahmer geworden und anpassungsfreudiger. Bis hinauf zu den Chefredakteuren selbst, die gesellschaftlich gerne mit Prominenten, Wirtschaftsbossen, und Spitzenpolitikern verkehren. Da entsteht eine gesellschaftliche Verfilzung, die für die Unabhängigkeit des Journalismus katastrophal ist.

## **Was setzen Sie dagegen?**

Zur Pressefreiheit gehört auch die innere Freiheit des einzelnen Journalisten. Sie kommt nicht von selbst. Er muss an sich arbeiten, seine Vorurteile, Ängste, Schwächen und Projektionen erkennen. Nur wer seine innere Realität kennt, kann die äußere Realität wahrnehmen, so wie sie ist und nicht so, wie er sie gerne hätte. Das wird gern als esoterischer Quatsch abgetan, ist aber zentral wichtig. Denn Journalisten, die ihre Projektionen für die Wahrheit halten, sind geradezu eine Gefahr für die Pressefreiheit. ■

*Interview: Christian Sauer*

**JÖRG ANDREES ELTEN** war Nahost- und Afrikakorrespondent für die „Süddeutsche Zeitung“ und Starreporter des „Stern“.

Er ist Autor mehrerer Bücher, u.a. des Bestsellers „Ganz entspannt im Hier und Jetzt“. Seit 1998 lebt er in Mecklenburg und leitet das Institut für Kreativität und Meditation in Stellschagen bei Wismar.

**Kontakt:**  
[info@hierjetzt.de](mailto:info@hierjetzt.de);  
[www.hierjetzt.de](http://www.hierjetzt.de)

# Arbeitsrecht & Co.

Personalverantwortung birgt manche Tücken: Tipps zur Vermeidung von Stolperfallen auf drei Kernfeldern.

**G**roße Verlage und Rundfunkanstalten haben schon länger erkannt, wie viel Planungssicherheit sie gewinnen, wenn sie die Ressource Personal entwickeln. „Unsere wichtigsten Güter sind die Marken und die Menschen. Dass wir die Marken pflegen müssen, haben alle begriffen. Aber wir müssen auch in die Menschen investieren, nur so können wir im Wettbewerb bestehen“, sagt Jürgen Althans, Leiter Personal- und Management-Entwicklung bei Gruner und Jahr. Ein professioneller Umgang mit

dem Nachwuchs, speziell mit den so genannten Potenzialträgern, gehört heute aber auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen zum Pflichtrepertoire eines Chefredakteurs.

Personalauswahl. Der Leitsatz „Personalplanung und -auswahl sind Kernkompetenzen jeder Redaktionsleitung“ klang jedoch während der Medienkrise für viele nur noch zynisch. Die einzige Auswahl, die zu treffen war, lautete: Wer geht zuerst?

Dennoch hatte diese Situation

auch eine lehrreiche Seite: Wer einmal Entlassungsgespräche führen musste, wird vorsichtiger in der Beurteilung bei Neueinstellungen. Umso erstaunlicher, wie unprofessionell Einstellungsgespräche – für Festanstellungen ebenso wie Projektarbeiten – oft noch geführt werden. Ein Ressortleiter, dem gerade der Aufmacher weggebrochen ist, kommt zehn Minuten zu spät und gänzlich unvorbereitet, stellt hektisch die üblichen Fragen (Was haben Sie gemacht? Was wollen Sie auf diesem Job erreichen?). Und

## „Die Branche wird härter“ Ratschläge von Arbeitsrechtler Rolf Stahmer:

**Kreative erleben das Arbeitsrecht oft als Fessel. Ist das berechtigt?**

**Rolf Stahmer:** Es kann eine reizvolle Aufgabe sein kann, im Spannungsfeld zwischen dem eigenen Gestaltungsanspruch und den Rechten der Arbeitnehmer zu navigieren. Wenn sie den Kreativ-Turbo anstellen wollen, dann müssen Sie vorher klären, wo das geht und wie Sie dafür rechtliche Klarheit schaffen. Es kann zum Beispiel nicht sein, dass Sie einen Mitarbeiter, der Ihnen nicht ins Konzept passt, einfach in den dunklen Keller abschieben. Dagegen könnte er sich effektiv wehren.

**War das nicht über Jahrzehnte Usus?**

Es war eher so, dass ein Chefredakteur gern ein kleines Team von Vertrauten um sich herum versammelt hat und die Redakteure, mit denen es nicht gut lief, links liegen ließ. Angesichts des heutigen Kostendrucks akzeptieren die meisten Verlagsleitungen solche unproduktiven

Strukturen nicht mehr. Der Anspruch ist heute, solche Probleme frühzeitig und stringent zu lösen: Klar reden, Druck machen, die Intensität langsam steigern.

**In Redaktionen sind Leistung und Qualität aber kaum quantifizierbar.**

Es ist sicher mühsam, nachzuweisen, wo das Anforderungsprofil eines Job und das Leistungsprofil eines Redakteurs auseinanderklaffen. Unmöglich ist es nicht. Man muss notfalls über Stilvorgaben und redigierte Fassungen nachweisen, was genau das Problem ist und dass es sich nicht verbessert hat, dass man alles Erdenkliche versucht hat, dem Redakteur eine Entwicklung zu ermöglichen. Man braucht Mut, um sich auf so ein Verfahren einzulassen, und Energie, um das Problem konkret zu beschreiben und zu dokumen-



Foto: privat

**ROLF STAHMER** ist Fachanwalt für Arbeitsrecht in Hamburg und berät seit über dreißig Jahren Medienunternehmen.

tieren, aber letztlich kann ein Gericht über solche Nachweise nicht hinweg gehen.

**Gehen die Unternehmen diesen Weg seit der Medienkrise häufiger?**

Man hat früher sehr viel eher akzeptiert, Leute in der Mannschaft zu haben, von denen man nicht richtig überzeugt ist. Heute würde man schneller reagieren und auf ein Ende der Beschäftigung hinsteuern. Parken gilt nicht mehr als akzeptable Lösung – auch wenn durch Trennung und Auflösung kurzfristig Kosten entstehen. Es gibt in den Medien keine vornehme Zurückhaltung mehr beim Thema Kündigung. Die Medienbranche wird härter, was diese Dinge angeht.

Interview: Christian Sauer

Mitarbeiter

Und erzählt mehr über das eigene Haus, als dem Bewerber zuzuhören.

Wer so vorgeht, tappt schnell in die Falle von Fehleinschätzungen – und die können teuer und ärgerlich werden.

Gibt es eine Erfolgsdevise für die Personalauswahl? Ja: Stellen Sie Leute ein, die – je auf ihre Weise – stark sind. Die können, was Sie nicht können. Vor denen Sie Respekt haben. Und: Sorgen Sie für eine breite Kompetenzmischung. Wenn Sie schon sensible Schreiber haben, holen Sie einen Nachrichtenjäger dazu. Wenn Sie ehrgeizige Kreative haben, verpflichten Sie einen alten Hasen. Nicht Harmonie ist das Ziel, sondern Leistung aus der Vielfalt.

**FÜHRUNGSNACHWUCHS.** Je früher der Nachwuchs auf künftige Führungsaufgaben vorbereitet und trainiert wird, desto besser. In vielen Redaktionen wird deshalb mit Instrumenten der Personal- und Führungskräfte-Entwicklung experimentiert. Hier stellt eine Redaktionsleitung eine „U 20“ von Potenzialträgern auf. Da investiert ein Fachverlag in eine umfassende Volontärsausbildung, die präzise auf die Bedürfnisse des Hauses zugeschnitten ist. Dort lädt eine Wirtschaftszeitung zu einer internen Fortbildungsreihe ein, bei der erfahrene Kollegen den jüngeren erklären, wie der Hase läuft – mit großer Resonanz.

Die Kunst besteht darin, die Nachwuchsführungskräfte aufzubauen, statt sie zu verheizen. Zu diesem Balanceakt gibt es wenig Alternativen: „Wir müssen uns fragen: Werden wir eine Branche mit lauter Klinsmännern? Leute, die nie vorher was trainiert haben und dann gleich die Nationalmannschaft bekommen?“, sagt Sven Gösmann, Chefredakteur der „Rheinischen Post“, mit Blick auf die Regionalzeitungen. „Wenn wir den Nachwuchs an die Verantwortung ranführen wollen, sollte das schrittweise geschehen, müssen

auch Fehler toleriert werden, sollte es Vorbilder geben.“

Hinzu kommt, was Christoph Keese, Chefredakteur der „Welt am Sonntag“, so beschreibt: „Wir haben in deutschen Redaktionen flache Hierarchien und eine breite Personalpyramide, es gibt mehr geeignete Kandidaten als Posten. Deshalb müssen wir die horizontale Karriere mehr wertschätzen.“ Wenn jemand auf Führungsposten nicht klarkommt, dann macht er als Redakteur oder Korrespondent weiter. Auch der Wechsel in ein anderes Fachgebiet kann Mitarbeiter aktivieren und dem Unternehmen nützen. In England und in den USA längst eine geübte Praxis.

**ARBEITSRECHT.** Neu ist für redaktionelle Führungskräfte meist, dass sie etwa bei Einstellungen und Kündigungen mit dem Betriebs- oder Personalrat kooperieren müssen. Gegenseitige Feindbilder führen da schnell zu überbordender Konfrontation. Arbeitsrechtler Rolf Stahmer rät deshalb: „Ein Chefredakteur kommt nicht darum herum anzuerkennen, dass Betriebsverfassung und Arbeitsrecht Teil seines Management-Jobs sind“ (siehe Interview). Die betriebliche Mitbestimmung ist in Medienunternehmen zwar eingeschränkt, eine Blockade durch den Betriebsrat häufig ausgeschlossen. Aber informieren muss der Chef die Arbeitnehmervertreter doch, und nicht erst im Nachhinein.

Redakteure sind arbeitsrechtlich gesehen so genannte Tendenzträger. Der Gesetzgeber sieht es so, dass die Mitbestimmung in der Presse keinen Einfluss auf die Verwirklichung geistig-ideeller Unternehmensziele haben soll: Einem Zeitungsverleger und seinem Chefredakteur kann nicht zugemutet werden, auf Dauer einen Redakteur zu beschäftigen, der die Blattlinie sabotiert. Der Redakteur ist deshalb arbeitsrechtlich weniger geschützt als etwa ein Tischler.

**LOCKER GLEICH RISKANT.** Bevor Disziplinierungsinstrumente wie Abmahnungen eingesetzt werden, sollten die rechlichten Erfolgsaussichten mit Experten abgeklärt sein. „Ganz schlimm ist, übereilt zu reagieren und dann zu verlieren“, sagt Uwe Zimmer von der „Neuen Westfälischen“, „das ist eine Todsünde, die die Autorität untergräbt.“

Chefredakteure und Ressortleiter brauchen deshalb ein arbeitsrechtliches Frühwarnsystem – und sollten einen kurzen Draht zum juristischen Sachverstand im eigenen Haus oder zu einer externen Fachkanzlei pflegen. Das hilft gegebenenfalls auch bei Problemfällen mit freien Mitarbeitern. Dauert die Zusammenarbeit über Jahre und wirkt der Freie unter der direkten Weisung eines Redaktionsleiters, entstehen sozusagen im Hintergrund Ansprüche. Deshalb dringen Personalabteilungen oft auf eine Veränderung: Sie wollen verhindern, dass ein freier Mitarbeiter sich eine Festanstellung vor Gericht erstreiten kann. Ein Chefredakteur, der einen guten Mitarbeiter halten will, muss das frühzeitig bedenken und Auswege suchen.

Locker gleich riskant. Zu allem kommt der Alltag in der Redaktion mit der so genannten Vertrauensarbeitszeit: Im Prinzip kann jeder gehen und kommen, wie er will. In dieser Grauzone gibt es manche, die sich halbtot arbeiten, und andere, die eine ruhige Kugel schieben. Da hilft nur, frühzeitig und immer wieder der gesamten Redaktion klar zu machen: Vertrauen gibt es nur gegen Leistung. Grenzen setzen, Pflöcke einschlagen, Konsequenz zeigen, notfalls Einzelschritte dokumentieren, abmahnen, dranbleiben – das gehört zum Geschäft. Auch wenn ein Chef noch so überzeugt ist, dass eine Redaktion vor allem eines braucht: Freiheit statt Kontrolle.

**TIPP**  
für ein erfolgreiches Bewerbergespräch:

- Lesen Sie die Unterlagen vor Gesprächsbeginn!
- Notieren Sie vorab Leitfragen.
  - Bitten Sie Kollegen zum Gespräch, und seien Sie nur für fünf Minuten.
- Hinterfragen Sie das Bewerbermotiv
- Widerstehen Sie dem eigenen Redetrieb
- Machen Sie keine Zusagen im Erstgespräch.
- Holen Sie Referenzen früherer Arbeitgeber ein.

# Kostenfaktor.

Teamplay im Unternehmen. Wie man da seine Ziele für die Redaktion im Auge behält und Fallen meidet.



Illustration: Corbis

**DER CHEFREDAKTEUR** muß nicht immer an einem Strang ziehen mit den Kollegen in Verlag und Verwaltung. Aber als Teamplayer sollte er sich schon verstehen.

**F**rüher war die Sache klar: Da machte die Redaktion ihre Arbeit, und wenn es nicht so gut lief, dann war der Vertrieb schuld oder die Druckqualität oder die Ü-Wagen-Disposition. Die Kreativen saßen in der Redaktion, der Rest, das waren Erbsenzähler und Statisten.

Wer so denkt, sollte sich nicht auf eine Leitungsposition bewerben. Die Redaktionsleiter von heute haben es mit starken Kollegen zu tun: Geschäftsführer, Verwaltungsdirektoren, Verlags- und Anzeigenleiter, Marketing- und Vertriebschefs und wie sie alle heißen – ihnen gegenüber ist der Chefredakteur Teamplayer.

Von einer „konstruktiven Dissonanz“ spricht Thomas Brackvogel, gelernter Journalist und einer von zwei Geschäftsführern des Zeitverlags (Holtzbrinck-Konzern): „Der Arbeitsprozess wird behindert, wenn man die Grenzen zwischen den Abteilungen und Zuständigkeiten zu sehr betont. Ein simples ‚Wir sitzen alle in einem Boot‘ würde aber wohl die Gemeinsamkeiten zu deutlich hervorheben.“

**CONTROLLING.** Beim Controlling ist die sprichwörtliche Reibung zwischen Kreativen und Buchhaltern besonders stark. Schon das Wort legt es nah, an eine Art interner Finanzpolizei zu denken, die mit Kürzungsvollmacht in die Redaktion einfällt. Modernes Controlling setzt jedoch auf Beratung statt auf Deckelung. Wenn die Honorarkosten explodieren, kann das ein Hinweis darauf sein, dass bei einem wichtigen Thema die redaktionelle Kompetenz im Haus fehlt. Wäre eine Pauschale oder zusätzliche Planstelle die bessere Lösung? Ein solcher Dialog setzt jedoch beiderseitiges Vertrauen voraus. Wo Eigentümer ihre Ergebniszahlen unter Verschluss halten, wo ein Chefredakteur dauernd Hundert-Euro-Beträge beim Geschäftsführer anfragen muss, da fliegen an der Schnittstelle Controlling die Funken. Weil das Grundvertrauen fehlt, prüft dann auch noch ein Mitglied der Redaktionsleitung wichtige Kennzahlen, registriert Planabweichungen, steuert gegen. Sind solche Doppelstrukturen sinnvoll und produktiv? Chefredaktion

und Geschäftsführung sollten sich lieber über Sinn und Stil des Controllings einigen.

Vor allem aber gilt: In der Leitungsrunde muss der Journalist die Leistung seiner Redaktion gut vertreten können, damit er nicht unter die Räder kommt. Was in der Praxis oft unterschätzt wird: Verleger, Geschäftsführer und Verwaltungsleute schimpfen zwar gern über die hohen Redaktionskosten, wissen aber doch sehr genau, dass redaktionelle Qualität die Basis des Geschäfts ist. Wenn es dem Journalisten gelingt, dieses Wissen immer neu wachzurufen, hat er viel gewonnen. Mal kann dabei ein Zitat aus einem Leserbrief helfen, der sich über die vielen Schreibfehler beschwert, mal auch ein Hinweis auf eine besonders aufwändige, aber erfolgreiche Recherche.

Gleichzeitig sollte sich kein Chefredakteur auf seinen guten Draht zur Geschäftsführung verlassen. „Ein starker Redaktionsleiter kann seinen Verleger oft davon überzeugen, dass er dringend noch Stellen braucht. Aber es ist nicht immer zum Besten der Redaktion, wenn der Verleger diesem Wunsch nachkommt“, sagt Christoph Keese („Welt am Sonntag“): „Realismus und Vertrauen sind besser als zu hohes Pokern. Niemandem ist damit gedient, wenn die Redaktion so teuer wird, dass das Unternehmen als Ganzes in die roten Zahlen rutscht.“

**ETATPLANUNG.** Denn jedes Jahr im Herbst bei der Etatplanung für das nächste Jahr schlägt die Stunde der Wahrheit. Die Unternehmensleitung erwartet von der Redaktion klare Ansagen: Wie hoch werden

die Honorarkosten veranschlagt? Wird ein Update fürs Redaktionssystem gebraucht? Bleibt im Personaletat alles beim Alten? Das Einfachste wäre: Man nehme die Zahlen vom Vorjahr und signalisiere der Geschäftsführung: „Wir machen so weiter.“ Aber mindestens die Preissteigerung wäre zu berücksichtigen und die geschätzte Höhe der Tarifabschlüsse. Und welche Zusatzkosten sind für Sondereignisse wie die Fußball-WM zu veranschlagen: Sollen es zwei freie Mitarbeiter mit Zeitverträgen oder ein höherer Honoraretat sein? Wie sieht es mit der Weiterbildung aus? Bekommt die Redaktionssekretärin endlich Ihre Beförderung zur Assistentin?

Je nach Unternehmen werden zunächst Planzahlen vorgegeben, die dann von den Etatverantwortlichen zu verändern sind (Top-down-Planung), oder die Ansätze werden gesammelt und an die Unternehmensleitung weitergegeben (Bottom-up-Verfahren). In dieser Phase ist die Versuchung für Redaktions- und Ressortleiter groß, es mit Zahlenspielen dieser Art zu versuchen: „Wir dringen seit fünf Jahren darauf, die Freien-Honorare anzuheben, jetzt wird es aber mal Zeit.“ Oder: „Wenn die Stelle nicht wiederbesetzt wird, möchten wir wenigstens mehr Geld für Leser/Hörer-Aktionen.“ Solche Basar-Argumente laufen meist ins Leere, sie verwechseln Zahlen mit Zielen.

Schlüssig ist, was nachvollziehbar zum Unternehmenserfolg beiträgt. Zumindest in einigen Großverlagen ist es heute üblich, dass der Redaktionsleitung inklusive Ressort- oder Abteilungsleitern alle Kennziffern zugänglich sind, also auch die Gewinnentwicklung. Das Ideal lautet: Wer die besten Ideen und Projekte hat, kriegt am meisten. Je mehr Informationen über die Unternehmenskennzahlen Sie also parat haben, desto besser.

Langfristig denken, mittelfristig Ressourcen organisieren, kurzfristig Spielraum gewinnen – mit die-

ser Devise kommt man gut durch die Etatverhandlungen. Machen Sie deutlich, was Sie konkret vorhaben, wie Sie Ihrem Publikum noch mehr Service bieten und die Konkurrenz abhängen wollen. Welche Projekte und Ideen hat die Redaktion in der Pipeline, welche Ereignisse stehen an, welche Trends müssen bedacht sein? Planen heißt: eine gute, eine überzeugende Story von der Zukunft erzählen.

**GRENZFÄLLE.** Die wohl empfindlichste Schnittstelle im Unternehmen ist die zwischen Redaktion und Anzeigenvertrieb. Werbekunden entwickeln Begehrlichkeiten gegenüber Redaktionen, das ist Alltag. Immer wieder sind dieselben Argumente für eine Trennung kommerzieller Interessen von der Berichterstattung freundlich vorzutragen. Christoph Keese formuliert das so: „Jede Kopplung wäre eine indirekte Preissenkung. Man würde die redaktionelle Glaubwürdigkeit gefährden und dem Anzeigenkunden Platz gratis dazugeben. Wenn man einmal damit anfängt, findet

man kein Ende mehr. Schon allein deswegen müssen Redaktion und Anzeigen streng voneinander getrennt werden.“ Das ist die erste Argumentationslinie, dahinter stehen weitere (s.Kasten). Es geht darum, journalistische Grundregeln für Laien erlebbar zu machen.

Vor allem aber muss man für sich und die Redaktion eine klare Linie definieren und sie immer wieder erklären können, sowohl intern als auch extern. Hilfreich dafür sind ein Regelkodex oder regelmäßige Qualitätsrunden. Da wird dann beispielsweise geklärt, wie über eine Geschäftseröffnung zu berichten ist und dass PR-Texte auch in Sonderveröffentlichungen nicht eins zu eins gedruckt werden dürfen. Beziehen Sie die freien Mitarbeiter ein: Auch die müssen wissen, wie Ihr Medium eigene Rabattaktionen darstellt oder welche Geschenke, Essens- und Reise-Einladungen sie annehmen dürfen. Mit einer Handvoll praxisnaher Leitlinien, klaren Ansagen an alle und schlicht Konsequenz im Alltag ist schon viel erreicht. ■

## Die Macht der Psychologie

Ein Redaktionsleiter braucht fünf bis zehn Botschaften, in denen er seine journalistische Philosophie auf die Alltagswelt seiner Gesprächspartner herunter bricht. Wie soll jemand, der in Absatzzahlen, Rabatten und Provisionen denkt, verstehen, was „journalistische Distanz“ bedeutet? Machen Sie anschaulich, welche Folgen Interessenklüngel für ein Medium hätte. Grundregel: In Konflikten überzeugen Sachargumente, die mit Erfahrung untermauert und durch persönliche Botschaften verstärkt sind. Es ist wirkungsvoller, konkrete Beispiele für die Bedeutung der journalistischen Unabhängigkeit parat zu haben, als bloß auf abstrakte Regeln zu pochen.

**Vermeiden Sie Argumente,** die Sie in eine Verteidigungsecke und damit schlechter stellen. Argumentieren Sie aktiv: Machen

Sie Ihrem Gesprächspartner klar, wie gerade er von ihrer redaktionellen Linie profitieren kann. Zeigen Sie, dass eine Geschäftsidee den Leser/Hörer/Zuschauer erst dann vollends überzeugt, wenn die Redaktion nicht lobhudelt, sondern mit kritischem Sachverstand und Expertise berichtet. Schreiben Sie sich vor einem Gespräch auf, welche konkreten Schwachstellen Werbe- und Marketingvorhaben aufweisen – und machen Sie Vorschläge, wie die zu beseitigen wären. Unterschätzen Sie nicht die Macht der psychologischen Gesprächsführung: Formulierungen wie „Ja, aber...“ signalisieren Konfrontation. Argumentieren Sie positiv: „Ja, da könnte man noch...“ Beobachten Sie sich einmal selbst, wie oft Sie in kniffligen Situationen mit „aber“ kontern, und versuchen Sie, dieses Wort bewusst zu vermeiden!

# Leitwolf oder was?

Worauf es beim Führen wirklich ankommt.  
Empfehlungen aus der Praxis von G bis Z.

## Peter-Matthias Gaede



Chefredakteur  
„Geo“

„Ich bezweifle, dass es auf die Fragen, wie man seinen Stil in redaktionellen Führungsjobs findet, eine pauschale Antwort geben kann. Schauen Sie auf unsere Zeitschriftenfamilie, kann ich nur sagen: by Doing. Fast die komplette „Geo“-Führungsgewand, von „Geolino“ bis „Geo Epoche“, ist hausgemacht. Und früher oder später hat jeder/jede gelernt, Vertriebsstatistiken und Monatsberichte zu lesen – ohne gleichzeitig zu verlernen, einen Vorspann zu schreiben.

Heute geht es permanent um Pflicht und Kür, um sich verändernde Vertriebs- und Anzeigensituationen, um ganze Markenfamilien, um den Ausbau des Merchandising, um die Kombination aus Print und Online, neuerdings auch um die Reaktion auf den „citizen journalism“.

Dabei funktioniert das Teamplay im Verlag am besten mit Wissen um die jeweils gegenseitigen Problemstellungen, mit Kooperation, mit Begeisterung für das Produkt. Mit Menschen, die es nicht einfach für austauschbar halten. Und dann aber doch: mit Arbeitsteilung! Das so genannte Chefredakteursprinzip in unserem Verlagshaus, also die volle Verantwortung des Chefredakteurs für alle journalistischen Inhalte seines Blattes, seine Autonomie gegenüber etwaigen Gelüsten eines Vorstandsmitglieds, ein Titelbild zu ändern, ist segensreich! Allerdings muss ein Chefredakteur diese Freiheiten dann auch aktiv

nutzen. Mein Respekt vor Chefredakteuren, die sich vor großen Teilen ihrer Combo in den Feierabend oder ins Wochenende absetzen, hat sich immer in Grenzen gehalten. Ich finde, man muss als Chefredakteur Mitarbeiter, Vorarbeiter und Mehrarbeiter sein. Wie sonst sollte man von einem Team erwarten, dass es sich das Beste abverlangt?!“

## Sven Gösmann



Chefredakteur  
„Rheinische Post“

„Mitarbeiter wollen – frei nach Kant – so behandelt werden, wie man auch selbst behandelt werden will. Natürlich setze ich mich durch, wenn es nötig ist, aber das geht nur, indem ich die anderen überzeuge. Leider werden viele Führungskräfte – gerade auch Journalisten – auf die Fallstricke der Kommunikation in Führungspositionen nur selten systematisch vorbereitet. Auch werden viele Personalgespräche in Kommunikationsunternehmen nach meinem Eindruck mit unklaren Zielen geführt. Kein Mitarbeiter sollte aus einem Gespräch gehen, in dem unklar geblieben ist: Was haben wir jetzt eigentlich vereinbart?

Es ist deshalb besonders wichtig, jüngere Kollegen noch gezielter an Verantwortung heranzuführen und sie dabei zu begleiten. Führungskräfte mit noch geringen Erfahrungen müssen Fehler machen dürfen. Sie müssen lernen, dass zur Führung auch die Fähigkeit gehört, Themen und Projekte selbst dann umzusetzen, wenn die

getroffene Entscheidung bei ihren Mitarbeitern nicht beliebt ist. Führungskräfte in den Medien müssen zudem oft noch lernen, sich selbst zurückzunehmen und im Zweifelsfall sagen: „Ich betrachte den Leser als meinen Kunden und versuche, seine Erwartungen zu erfüllen.“

## Christoph Keese



Chefredakteur  
„Welt am Sonntag“

„Seine eigene Führungsidealität findet man am besten durch jahrelanges Praktizieren heraus. Am sichersten bewähren sich Kolleginnen und Kollegen, die irgendwann in ihren Dreißigern erstmals eine Führungsposition übernommen haben. Dieses Alter scheint am besten geeignet zu sein, um die notwendigen Kompetenzen zu entwickeln. Dazu gehört, dass man herausfindet, wer man selbst ist, und in sich ruht, wenn man anderen Menschen gegenübertritt. In keiner Führungsposition kann man sich verstellen. Das gilt in besonderer Weise für die Führungsaufgabe in der Redaktion. Man muss authentisch bleiben, sowohl als normaler Mensch wie als Journalist.

Zu den wichtigen Erfahrungen gehört auch, für sich selbst herauszufinden, welcher Führungsstil am besten passt: Ist es eher Management by Walking around, ist es ein sehr kooperativer Stil, will man Meinungen einsammeln oder sich in Diskussionen früh festlegen?

Ein Patentrezept gibt es nicht, der beste Führungsstil ist charakterabhängig. Man muss eine Methode

Druck

finden, die zu einem selber passt, zu dem Medium, bei dem man arbeitet, und zu den Menschen, die einen umgeben. Wer sich wirklich für Menschen interessiert und versucht, ihnen dabei zu helfen, ihre eigenen Träume zu erfüllen, ihr Themengebiet und ihr bestes Format zu finden, der wird als Führungskraft in einer Redaktion fast von allein Erfolg haben.“

### Bascha Mika



Chefredakteurin  
„tageszeitung“

„Ich habe sehr früh, sehr schnell Verantwortung tragen müssen. So läuft es in einer Familie mit vielen Kindern, wenn Sie die ältere Schwester sind. Das hat sich in der Schule fortgesetzt. Ich war Klassensprecherin und habe mich auch sonst in jeder Gruppe fürs

Ganze verantwortlich gefühlt. So eine frühe biografische Prägung ist, glaube ich, typisch für Leute in Führungspositionen.

Es reizt mich wirklich, wenn ich etwas nicht kann. Da ist der Dreitausender, auf dem war ich noch nicht und da will ich hoch. Auch wenn ich weiß, es wird eine harte Zeit.

Das erste Jahr in der „taz“-Chefredaktion war ausgesprochen heftig. Aber durchzuhalten und zu merken, es funktioniert, ist toll. Entscheiden, gestalten zu können – die meisten ahnen gar nicht, wie viel Spaß das macht. Selbstverständlich gehört auch Mut dazu. Man darf sich nicht einschüchtern lassen, nicht schnell klein beigeben. Egal, ob es um interne Debatten geht oder darum, die Zeitung nach außen zu vertreten. Man braucht einen langen Atem, die Kunst, sich immer neu zu motivieren, eine hohe Frustrationstoleranz und viel Optimismus.

Das alles geht nicht ohne Lust an der Macht – auch wenn dieser Begriff manchmal allzu großartig klingt. Es geht auch nicht ohne seine Macht abzusichern, was Frauen immer besonders suspekt ist. Doch wenn jemand 90 Prozent seiner Energie auf Macht- und Joberhalt verschwendet, sollte er sich fragen, ob er in dem Job richtig ist.“

### Dagmar Reim



Intendantin RBB

„Ohne eins geht es nicht: Klarheit und Wahrhaftigkeit im Umgang. Wahrhaftigkeit bedeutet: Ich kann feststellen, dass ich noch nie jemandem etwas versprochen habe, was ich nicht einhalten konnte. Ich sage nur dann etwas zu, wenn ich es auch halten kann. Gut, manchmal stürzt dann gerade der Himmel ein, aber das kann >>>

## Führen Frauen anders?

„Wenn Frauen in die Führung gehen, dann führen sie nicht besser, nicht schlechter als Männer, aber anders.“ Auf diese Formel bringt es NDR-Landesfunkhaus-Chefin Maria von Welser. Ist das Thema „Frauen und Führung“ in der Medienbranche also durch? Mitnichten.

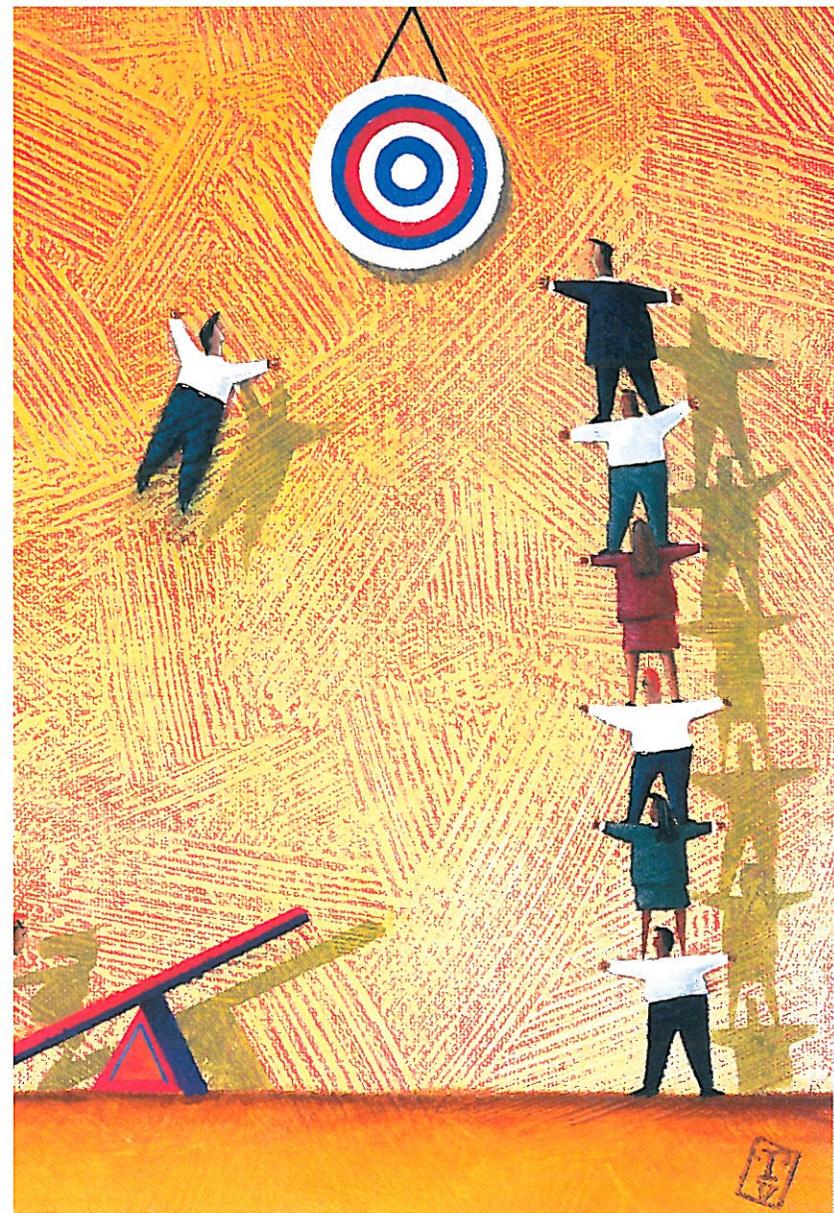
Wie kann es sein, dass bei über 330 Titeln in der Tageszeitungsbranche weniger als fünf Chefredakteurinnen amtierenden?, fragt „taz“-Chefin Bascha Mika. Ihre provokative Antwort: „Das Hauptproblem ist: Frauen scheuen das Risiko. Sie sagen viel eher als Männer: Ich bin doch zufrieden in meinem Job. Warum soll ich das Wagnis eingehen, mir den Stress und den Ärger einer Leitungsposition antun? Außerdem hat Macht für viele Frauen leider immer noch etwas Fieses, so als dürfe man sich daran nicht die Finger schmutzig machen.“ Ebenso appelliert Bascha Mika jedoch an die Chefredakteure: „Wer die Kompetenz der Frauen nutzen will, darf nicht warten, sondern muss auf die

Frauen zugehen, sie ermutigen, ihnen den Boden bereiten. Frauen wollen gefragt werden.“ Es sind innere und äußere Hindernisse, die Frauen bei Aufstiegschancen zögern lassen, unterstreicht auch Maria von Welser: „Ich bin überzeugt: Junge Frauen wollen gestalten. Aber die Familienfrage, die nimmt Ihnen niemand ab, ganz sicher nicht die Männer.“

**MANNWEIB ODER ZICKE?** Zugleich sind Frauen in Leitungspositionen mit besonderen Ansprüchen konfrontiert. RBB-Intendantin Dagmar Reim: „Wenn Sie als Frau eine Führungsposition einnehmen, dann sollten Sie eine gelungene Mischung aus Mutter Teresa, Madonna, Jutta Limbach und Britney Spears sein. Solchen Rollenerwartungen begegnen Sie tatsächlich in einem Unternehmen. Es wird erwartet, dass es ein bisschen harmonisch ist, ein bisschen gemütlich, nicht so hart. Eine Frau, die das Etikett ‚durchsetzungsstark‘ trägt, ist natürlich

ein Mannweib oder gar eine frustrierte Zicke. Männer, die karriereorientiert sind, die wollen was werden.“

**NICHT SO HART?** „WAZ“-Chefredakteur Ulrich Reitz sieht es so: „Männer tun gut daran, die Stärken der Frauen richtig einzuschätzen. Ich glaube, dass Frauen eine spontanere Art zu führen haben und dass das gerade für Redaktionen eine wirkliche Bereicherung sein kann. Deswegen bin ich schon der Meinung, dass der Anteil von Frauen in Führungspositionen wachsen muss. Und wir Männer sollten auch in der Lage sein, einen weiblichen Führungsstil auszuhalten.“ Und Sven Gösmann von der „Rheinischen Post“ betont wiederum: „Auf jeden Fall gibt es viel zu wenig Frauen in Führungspositionen. Eins kann ich nach meiner bisherigen Erfahrung aber schon sagen: Wenn eine Frau sich gegen männliche Konkurrenz durchsetzt, ist sie meist eine sehr qualifizierte Führungskraft auf dem jeweiligen Posten.“



mir günstiger für einen Einstieg: Ich höre mir möglichst viel von möglichst vielen an, und gebe nicht gleich vor der ersten Mittagspause zu erkennen, dass ich alles weiß, und zwar besser. Ohne Respekt geht es nicht. Und der Respekt drückt sich aus, indem Sie fragen: Warum machen Sie das so, was ist das Ziel?

Letzlich muss natürlich jemand entscheiden, und da halte ich es mit Willy Brandt: ‚In einer Familie kann nicht darüber abgestimmt werden, wer der Vater ist.‘ Es muss alles in Ruhe mit Pro und Contra diskutiert werden und irgendwann muss entschieden werden. Auch das gehört ja zur Klarheit und zur Verlässlichkeit. Management by Liegenlassen ist kein Erfolgsrezept, wird aber immer wieder versucht.“



### **Maria von Welser**

Leiterin des NDR-Landesfunkhauses Hamburg

„In Führungspositionen geht es immer um Geld, Inhalte, Personalien. Wer Einfluss haben will, muss sich damit beschäftigen, das ist essenziell. Wer dagegen blauäugig meint: „Ich kann meine schönen Geschichten machen, alles andere ist mir egal“, der ist auf dem falschen Platz. Ich selbst organisiere gerne, belastend ist für mich eher, wenn man sich auf juristischem Terrain bewegt, wenn etwas nicht geradlinig gelöst werden kann. Ich bin immer eher für die informelle, unkomplizierte Gangart.“

Grundsätzlich halte ich viel von Verbindlichkeit. Ich finde zum Beispiel, Menschen, die einem schreiben, verdienen eine Antwort. Und zwar schnell. Auch bei redaktionellen Fragen und Problemen. Ich bremsen ja den Betrieb, wenn ich die Dinge nicht schnell voranbringe. Und wer zu mir kommen will, kriegt einen Termin. Ich bin schon mal vom Typ her nicht unnahbar. Allerdings halte ich auch nichts

➤➤➤ man jeweils erklären. Und Klarheit bedeutet: Jeder, der mit mir zusammenarbeitet, sollte jederzeit wissen, woran er ist. Das ist mir ganz wichtig, weil ich viele in der Branche erlebt habe, die frei nach Franz Josef Strauß sich heute nicht dafür interessieren, was sie gestern gesagt haben.

Ich bin fest davon überzeugt, dass Level-hopping schlecht ist. Durch direkte Kommunikation mit einem Redakteur oder einem freien Mitarbeiter darf ich nicht deren Vorgesetzte ausgrenzen. Andererseits muss ich und will ich jederzeit mit jedem im Sender reden können. Das bedarf eines gewissen Takt- und Feingefühls, aber vor allem auch

klarer Absprachen und der Information aller Beteiligten: Wer spricht wann mit wem worüber.

Ich habe in meinem eigenen beruflichen Leben sehr schlechte Erfahrungen gemacht mit unklarer Kommunikation. Vertrauen ist für mich ein zentraler Begriff. Ich vertraue Menschen so lange, bis ich erlebe, dass das nicht berechtigt war. Aber man kann Vertrauen weder lernen noch lehnen, schon gar nicht anordnen, nur entwickeln. Das braucht Zeit. Ein beliebter Fehler in unserer Branche ist ja, als neue Führungskraft zu sagen: ‚Hallo, ich bin der große Larry, und das, was ihr bis jetzt gemacht hat, war ziemlich schrottig.‘ Diese Variante erscheint

von der Duz-Kultur, die in den Sendern häufig herrscht. Abstand und trotzdem: „Wir sind ein Team“, das finde ich eine gute Lösung. Im Übrigen versuche ich, meine unveränderte, brennende, lodernde Leidenschaft für diesen Beruf zu transportieren. Und es gelingt. Niemand hat sich diesen Beruf ja ausgesucht, um die sichere Festanstellung zu bekommen, sondern um Stücke und Sendungen zu machen, zu moderieren, Live-Reportagen zu machen, zu schneiden, immer mit neuen Menschen zusammenzukommen.“



**Ulrich Reitz**  
Chefredakteur  
„Westdeutsche  
Allgemeine Zeitung“

„Meine Führungs-Leitwerte sind: Leidenschaft, Menschenfreundlichkeit, Charisma und Courage. Das reicht. Wer Redaktionen leiten will, sollte es durch Vorleben und Vorbild tun, und er muss Menschen gewinnen können. Ohne diese Fähigkeit,

andere zu begeistern, sie mitzureißen, können Sie Kreativität nicht erzeugen. Natürlich braucht man auch Durchsetzungsfähigkeit. Aber einen Lonely Leitwolf, den würde eine Redaktion wie die der WAZ, mit so selbstbewussten Redakteuren, zum Frühstück verspeisen. Courage dagegen ist unerlässlich. Ich mag die Auseinandersetzung. Mit Amtsautorität habe ich, glaube ich, noch nie was entschieden. Wer es nötig hat, sich auf seine Amtsautorität zu berufen, hat schon verloren.“



**Uwe Zimmer**  
Chefredakteur  
„Neue Westfälische“  
in Bielefeld

„Man muss in diesem Job fast ständig Moderator sein, Leitwolf gelegentlich. Wer die Zähne zeigt, muss auch zubeißen können, und das darf dann nicht schief gehen. Wenn man seine formale Gewalt inflationär nutzt, schafft man sich zu viele offene Flanken. Was man für den Job

braucht, lernt man kaum in Trainings. Management, Personalführung, Motivationstraining, das alles schadet nicht, aber die Verantwortung lernt man nur zu handhaben, wenn man sie auch tatsächlich hat. In meinem Bild einer guten Redaktionsführung spielt neben Fairness und Kostenbewusstsein, Bildung und Geduld vor allem Humor eine wichtige Rolle. Es muss Spaß machen, mit einem Chef oder einer Chefin zu arbeiten, nur so entsteht eine kreative Atmosphäre. Ich weiß aber aus eigener Erfahrung, dass es Konsequenzen hat, sich so zu zeigen. Es bringt manche Leute auf den Gedanken, man meine es nicht ernst, weil man über sich selber noch lachen kann. Typen, die die Peitsche in die Hand nehmen, die morgens die ersten und abends die letzten sind, erzeugen offensichtlich bei Verlegern und Geschäftsführern einen größeren Respekt. Wer schnell, pfißig, konzentriert und mit Spaß arbeitet, gilt leicht als oberflächlich. Aber ich habe keine Lust, mich deswegen zu ändern.“

## Lesetipps

**BARBARA HELD, STEPHAN RUSS-MOHL:** *Qualitätsmanagement als Mittel der Erfolgssicherung*, in: Christoph Fasel (Hrsg.), *Qualität und Erfolg im Journalismus*, UVK 2005; 358 Seiten, 28 Euro  
Überraschend optimistische Einschätzungen und anregende Beiträge von notorisch skeptischen Kommunikationswissenschaftlern zum Thema Qualität.

**RUTH PINK:** *Kreativität im Journalismus*, Bonn: ZV 1999; 115 Seiten, 15,55 Euro, ISBN 3-929122-67-7  
Gute Einführung in die Vielfalt der Kreativitätstechniken und ihre Anwendung.

**JENS-UWE MEYER:** *Journalistische Kreativität*, UVK 2003; 168 Seiten, 19,90 Euro  
Vielfältige Anregungen für die Praxis – auch für die Bewahrung eigener Kreativität in Führungspositionen.

**KURT WEICHLER:** *Redaktionsmanagement*, UVK Konstanz 2003, 261 Seiten, 24,90 Euro  
Gut informierte und gut strukturierte Praxis-einführung. Sehr nützlich etwa zum Thema Leserforschung (allerdings noch ohne ReaderScan-Methode).

**ANNETTE MILZ:** *In der „Sandwichposition“ – Was Führungskräfte in Zeitungsredaktionen heute leisten müssen*, in: *Zeitungen 2002. Jahrbuch des BDZV*, ZV 2002, S. 326-339  
Kundiger Überblick über die Herausforderungen und praxisnahe Lösungen.

**MIRIAM MECKEL:** *Redaktionsmanagement*, Düsseldorf: VS 1999, 271 Seiten, 24,90 Euro  
Chancen und Grenzen der Verzahnung von journalistischen und sonstigen Management-Aufgaben. Eine Analyse.

## Aus dem Verlagsprogramm:



Komplettverzeichnis der lieferbaren Publikationen unter [www.newsroom.de/shop](http://www.newsroom.de/shop)

## Impressum

Die Journalisten-Werkstatt wird gemeinsam herausgegeben von „medium magazin“, dem „Österreichischen Journalist“ und dem „Schweizer Journalist“.

Verlag: Medienfachverlag Oberauer,  
Postfach 1152, D-83381 Freilassing.

Zentrale: Johann Oberauer GmbH,  
Fliederweg 4, A-5301 Salzburg-Eugendorf,  
Tel. +43/62 25/27 00-40, Fax +43/62 25/27 00-44  
eMail: [vertrieb@oberauer.com](mailto:vertrieb@oberauer.com)