

# „Keiner trägt das Chef-Gen in sich“



**Interview mit Michael Husarek**  
Chefredakteur der  
Nürnberger Nachrichten

**Michael Husarek**  
geb. 1966, hat nach dem Studium der Politischen  
Wissenschaften und der Neueren sowie Osteuropäischen  
Geschichte bei den Nürnberger Nachrichten volontiert.  
Er durchlief verschiedene Ressorts und war überwiegend  
im Lokaljournalismus tätig. Seit Mitte 2016 ist er  
Chefredakteur der Nürnberg Nachrichten und gestaltet den  
digitalen Wandel des Medienhauses mit. Husarek ist  
verheiratet und hat sechs Söhne.





**MARKUS KAISER:** Herr Husarek, nach Ihrem Volontariat haben Sie als Redakteur begonnen, sind dann Leiter einer Lokalredaktion bei den Neumarkter Nachrichten geworden. Beim Weg vom Journalisten zum Chef: Auf welche Fallstricke sollten neue Führungskräfte besonders achten?

■ MICHAEL HUSAREK: Der größte Fallstrick ist meines Erachtens zu großes Selbstvertrauen in die eigenen Führungsqualitäten. Ich bin mit 34 Jahren Ressortleiter geworden, ein guter Chef musste ich erst noch werden. Was ich damit sagen will: Keiner trägt das „Chef-Gen“ in sich, Führung ist stattdessen harte Arbeit, jeden Tag aufs Neue eine Herausforderung. Und: Ohne Empathie geht's nicht, also lieber den Menschenfreund als den Menschenfeind zum Chef machen.

**Wie wichtig sind Führungskräfte-Seminare auch im Medienbereich? Wie haben Sie selbst Ihr Führungs-Knowhow erworben?**

■ Fortbildung ist immens wichtig. Weil nur so die notwendigen Skills erworben werden können. Mir zumindest hat niemand im Volontariat beigebracht, welcher Fertigkeiten es für das Dasein als Ressortleiter oder gar als Chefredakteur bedarf. Ich habe viele Führungskräfte-Seminare belegt, ganz bewusst bei verschiedenen Dozenten. Jeder hat da einen anderen Blickwinkel. Zudem suche ich regelmäßig den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen. Das ist immens wichtig, weil ich viel von anderen Führungskräften lernen kann. Jeder muss seinen Weg suchen. Es gibt aber immer wieder interessante Mosaiksteine, die man sich von anderen anschauen kann. Und ich lasse mich auch coachen – ebenfalls immens wichtig aus meiner Sicht. Da wird mir der Spiegel vorgehalten. Unterm Strich viel Aufwand, der sich aber lohnt.



**In der Vergangenheit gab es viele charismatische Chefredakteure, die ihre Redaktionen mit straffer Hand geführt haben. Was hat sich hier im Führungsverständnis gewandelt?**

■ Alles. Den Charismatiker, der auch mal laut werden kann, gibt es nur mehr in alten Filmen. In die Mottenkiste gehört dieser Führungsstil auch. Heute geht es darum, glaubwürdig den Medienwandel vorzuleben. Selbstzweifel sind auch erlaubt, keiner von uns kennt den Königsweg, der den Qualitätsjournalismus in eine sorgenfreie Zukunft führt. Außerdem geht es nur im Team, wer vorgibt, alleine eine Redaktion zu führen, lügt sich in die eigene Tasche. Dazu ist der Job viel zu komplex geworden – das fängt schon bei den Ausspielkanälen an. Ich kenne niemanden, der sich auf digitalem und Printparkett gleich virtuos bewegt. Sich das einzugestehen, ist Teil des modernen Chef-Daseins.

**Die Aufgaben für Chefredakteure wurden immer vielfältiger: Neben der Print- kam die Koordination mit der Online-Redaktion hinzu. Als Chef ist man nicht nur auf Veranstaltungen, sondern auch im Social Web (oder bei Ihnen ja sogar in einem Podcast) das Gesicht der Zeitung. Neue Produkte und Geschäftsmodelle zu entwickeln, wird in immer kürzeren Zyklen wichtig. Die tägliche Produktion wird häufig in Newsrooms organisiert. Wie haben sich hier die Führungsstrukturen eines Zeitungshauses verändert?**

■ Komplet. Ich bin seit einem Vierteljahrhundert Redakteur. Anfangs mit der Schreibmaschine und ausschließlich für Print arbeitend, also in der alten Welt beheimatet. Heute mache ich Podcasts, spreche Videokommentare, bin in den sozialen Netzwerken unterwegs und gehe als Wanderreporter und Moderator unter die Menschen. Wobei „Gesicht zeigen“ eben nur ein Aspekt ist. Mindestens so wichtig ist die Fertigkeit, in der neuen Produktwelt zuhause zu sein – also auch Themen- und Produktmanager zu sein. Ich muss dabei nicht alles selbst beherrschen, aber ich muss stets in der Lage sein, eine Bewertung abzugeben, welcher neue Ausspielkanal zur DNA meines Hauses passt, wie der Ressourceneinsatz zu bewerten ist und natürlich auch, welche Erfolgsaussichten mit einer Neueinführung verbunden sind. Dass ich da nebenher nicht auch noch „Zeitung machen“ kann, versteht sich von selbst. Aufgabenteilung halte ich für unerlässlich, das operative Geschäft muss auch ohne mich laufen – dafür gibt es Desk-Chefs.



**Chefredaktionen bestehen heute häufiger aus mehreren Mitgliedern, um diese vielfältigen Aufgaben wahrnehmen zu können. Hinzu kommen neue Hierarchiestrukturen durch den Newsdesk. Wie funktioniert in Redaktionen Mitarbeiterführung, wenn teilweise keine disziplinarische Führungskompetenz vorliegt?**

■ Ein komplexes Thema, das noch nicht zu Ende diskutiert ist. Es ist richtig, dass die alten Organigramme, also ein hierarchischer Aufbau mit drei wesentlichen Stufen – Chefredaktion, Ressortleitung und Redakteure ohne Führungsverantwortung – in der neuen Newsroom-Welt an ihre Grenzen stoßen. Mich interessiert es beispielsweise herzlich wenig, wenn ein Redaktionsleiter glaubt, sich mit dem Deskchef ein Machtkämpflein zu liefern. Die Musik spielt heutzutage am Desk, also ist dort auch die neue, entscheidende Hierarchiestruktur – Inseldenkens von Redaktionsleitern wäre da nur kontraproduktiv. Ich bedauere es deshalb sehr, dass die Gegenwart in Redaktionen sich nach wie vor an den alten Einheiten orientiert. Das führt zu unnötigen Reibungsverlusten und muss vom Chefredakteur moderiert werden. Mein Ansatz ist es, Verständnis für die neuen Rollen, etwa Audience Development, zu wecken, also die Bedeutung dieser Stellen unabhängig von Hierarchien zu betonen. Dass eine moderne Chefredaktion angesichts dieser Aufgabenfülle breit aufgestellt sein muss, versteht sich von selbst.

**Jeder Zeitungsverlag hat früher oft sein eigenes kleines Fürstentum gebildet und sich anderen Häusern gegenüber abgeschottet. Inzwischen sind die Chefredaktionen auch von konkurrierenden Blättern immer öfter im Austausch. Was hat sich hier gewandelt? Und funktioniert es, gleichzeitig zu konkurrieren und zu kooperieren?**

■ Da hat sich alles gewandelt. Als ich in dem Job angefangen habe, war das Redaktionsgeheimnis vor allem eines, das es gegenüber anderen Häusern zu wahren galt. Bloß nicht zu viel verraten, lautete das Motto. Heute genieße ich die grenzenlose Offenheit, mit der mich Kolleginnen und Kollegen empfangen. Wir legen umgekehrt auch alle Karten auf den Tisch. Dieser Austausch dient uns allen, jedes Haus geht seinen eigenen Weg, doch jeder kann sich vom Nachbarn etwas abschauen. Unter Chefredaktionen sind die Barrieren gefallen, auch aus der festen Überzeugung heraus, dass der Feind nicht im Nachbarverlag sitzt. Wir sitzen doch alle im selben Boot. Ich würde mir wünschen, dass auf der Verlagebene die letzten Hürden auch noch fallen – nur gemeinsam kann es den Medienhäusern gelingen, die immensen Herausforderungen, denen sich die Branche gegenüber sieht, erfolgreich zu meistern.



### **Wo müssten die Chefredaktionen unterschiedlicher Blätter noch stärker zusammenarbeiten?**

■ Beim Austausch von Inhalten kann ich mir noch mehr vorstellen. Wenn etwa der 1. FC Nürnberg beim Hamburger SV oder beim VfB Stuttgart antritt, warum nicht den Stimmungsbericht aus der jeweiligen anderen Redaktion der gastgebenden Städte mit in die Vorberichterstattung übernehmen? Oder noch weiterführender: Wenn meine Redaktion Kompetenzen beim Thema Bewegtbild hat, andere dafür die bessere Podcast-Strategie fahren – dann sollten beide Häuser sich austauschen und ihre Teams gegenseitig schulen. Gerne auch durch temporären Personalaustausch. Erste Ansätze dazu gibt es bereits.

### **Gilt heute der Spruch noch: Der Chefredakteur ist der natürliche Feind des Verlegers, weil er um Personal- und Geldressourcen kämpfen muss. Oder muss – wie bei der Mittelbayerischen Zeitung mit Manfred Sauerer, der Chefredakteur und Geschäftsführer in Personalunion ist – auch der Chefredakteur verstärkt den wirtschaftlichen Erfolg im Blick haben? Also wie stark wird der Chefredakteur selbst zum Manager?**

■ Das ist doch längst entschieden: Jeder gute Chefredakteur muss ein guter Redaktionsmanager sein. Was hilft es mir, in der jetzigen Zeit um mehr Personal zu kämpfen? Dann kann ich mich auf dem Grabstein der irgendwann eingestellten Zeitung mit dem Spruch verewigen: „Aufrecht bis zum Ende.“ Das ist doch Blödsinn. Ich muss wissen, wie es meinem Verlag geht, nur dann kann ich meiner Verantwortung gegenüber den mir anvertrauten Redaktionsmitgliedern gerecht werden. Ich möchte meine Redaktion in eine sichere Zukunft führen – dazu muss ich das wirtschaftliche Umfeld kennen und berücksichtigen. Das bedeutet nicht, zu allem, was dem Verlag vorschwebt, „Ja und Amen“ zu sagen. Aber ich bin eben auch nicht der Klassenkämpfer, der aus Prinzip „Nein“ zu Verschlangung sagt. Man kann einen Umbau einer Redaktion auch als Chance begreifen. Mein Job ist es, auch unter schwieriger gewordenen Umständen Qualitätsjournalismus zu ermöglichen. Da muss dann auch so mancher alte Zopf abgeschnitten werden.



**Redakteure achten heute stärker auf ihre Work-Life-Balance, Berufseinsteiger haben im Corporate Publishing neue Berufsperspektiven. Kurzum: Journalist ist nicht mehr überall ein Traumberuf, und Redakteure werden anspruchsvoller. Muss man darauf auch sein Führungsverhalten anpassen?**

■ Klar. Ich muss um meine Branche werben, das war früher nicht nötig. Wem es um den schnöden Mammon geht, der ist ohnehin fehl am Platze. Redakteurin oder Redakteur in einem seriösen Medienhaus – das ist meines Erachtens nach wie vor der Traumjob schlechthin. Nicht wegen des Geldes, da bietet die PR viel, viel mehr. Aber wegen der Unabhängigkeit und wegen der Möglichkeiten, die dieser Beruf bietet. Ich kenne keine Branche, die mit einer so großen Vielfalt aufwartet. Keiner meiner Arbeitstage gleicht dem anderen – das hält mich beweglich und macht noch dazu riesig Spaß. Wenn es gelingt, diese Bandbreite zu vermitteln und noch dazu den Auftrag als „vierte Gewalt“ zu betonen, ist mir nicht bang um geeigneten Nachwuchs.

///