

/// Neue Herausforderungen für Führungskräfte

Digital und agil im Medienbereich

Neue Geschäftsmodelle, anspruchsvollere Mitarbeiter, mehr Kontakt zum Leser, Hörer und Zuschauer: Die Erwartungen an Führungskräfte in Medienunternehmen sind deutlich höher geworden. Um die weiteren Aufgaben erfüllen zu können, wurden Chefredaktionen häufig personell aufgestockt. Gleichzeitig gibt es durch Newsrooms oftmals neue Hierarchiestrukturen, in denen auch die Online-Chefs integriert sind.

Der Leitartikel war nicht selten Chefsache. Wer es in der Hierarchie einer Redaktion ganz nach oben geschafft hatte, durfte das Weltgeschehen kommentieren. Natürlich war es auch die Entscheidung des Chefredakteurs, welches Thema zum Aufmacher auf der Titelseite wurde. Der Chefredakteur war noch bis nach der Jahrtausendwende der Chef der Zeitung vom morgigen Tag und stark in den Produktionsprozess eingebunden.

Nicht selten wurde jemand deshalb Chefredakteur oder Redaktionsleiter einer Außenredaktion, weil er der brillianteste Schreiber oder dienstälteste Redakteur war und sich jahrelang hochgedient hatte. Im Lokalradio wurde nicht selten der beliebteste Moderator zum Programmchef befördert und durfte quasi nebenher noch die Morningshow moderieren, wenn die Radio-station die mit Abstand meisten Hörer hat. Mit tiefen Augenringen und einem müden Blick nach drei bis vier Stunden Sendung widmete er sich seinen Chefaufgaben.

Früher waren Chefredakteure die Chefs der Zeitung.

Neue Aufgaben für Führungskräfte

Die Rolle der Führungskräfte ändert sich derzeit fundamental. „Wir sind mitten in einem Generationenwechsel – vom Schreiber hin zum Manager“, hat Julia Bönisch, Chefredakteurin von SZ.de und Mitglied der Chefredaktion der Süddeutschen Zeitung, im Mai 2019 in einem viel beachteten und kontrovers diskutierten Gastbeitrag für das Branchenblatt „journalist“ erklärt.¹ Heute sind die Funktionen eines Chefredakteurs vielfältiger, weshalb die Aufgaben in den meisten Redaktionen auf mehrere Köpfe verteilt werden. Neben dem Chef bzw. in manchen Redaktionen einer Doppelspitze gibt es heute tendenziell deutlich mehr Mitglieder in einer Chefredaktion als früher.

Stellvertretende Chefredakteure haben heute spezifische Aufgaben.

Stellvertretende Chefredakteure übernehmen heute immer öfter auch dann wichtige Funktionen, selbst wenn der Oberhäuptling in der Redaktion ist. Früher füllten sie diese Funktion häufig nur als Urlaubsvertretung aus oder an dem Zeitungsproduktionstag, an dem der eigentliche Chef seinen freien Tag hatte. Heute haben stellvertretende Chefredakteure meist spezifische Aufgaben, zum Beispiel als Digitalchef, als Leiter eines Newsdesks zur tagesaktuellen Zeitungsproduktion oder als Leseranwalt, der sich vor allem um den Dialog mit seinen Lesern kümmert.

Schließlich sind die Anforderungen an eine Redaktionsleitung immens gestiegen: Die Produkte müssen weiterentwickelt und neue Geschäftsmodelle gefunden und ausprobiert werden. Es gilt, Print- und Online-Redaktionen zu koordinieren bzw. im Lokalradio und -fernsehen auch für die Website und Social Media mitzudenken, also crossmedial zu arbeiten. Führungskräfte in einer Redaktion müssen sich heute außerdem deutlich mehr Gedanken um Finanzierungsmöglichkeiten machen und dürfen wirtschaftliche Überlegungen nicht mehr alleine den Geschäftsführern und Verlagsleitern überlassen. Zudem kommt auf Chefredaktionen und Ressortleitungen verstärkt die Aufgabe zu, die Medienmarke auch nach außen zum Leser, Hörer, Zuschauer und User zu vertreten und sich in der Region zu vernetzen. Im Folgenden wird auf die neuen Herausforderungen an Führungskräfte mit besonderem Fokus auf regionale Tageszeitungen näher eingegangen.

Entwicklung neuer Produkte

Alle paar Jahre wurde früher ein Relaunch der Zeitung vorgenommen und eine neue Kolumne oder Sonderseite über Medizinthemen, Wandertouren oder für Kinder entworfen. Das war es dann aber auch schon in der Regel mit Innovationen am damals noch einzigen Produkt, das eine Redaktion im Portfolio hatte (neben kleinen, kaum zum Umsatz beitragenden Beibooten wie dem Verkauf von Büchern über Brauereien in der Region oder Mundart-

Gedichten). Bei einem Lokalradiosender, die in den 1980er-Jahren als zweite Säule neben dem öffentlich-rechtlichen Rundfunk entstanden sind, wurde mal das Sendeschema leicht modifiziert, mal ein neues Gewinnspiel ausprobiert, mal eine neue Comedy-Figur kreiert. Ansonsten blieb alles beim Alten. Es gab auch kaum einen Grund, sich grundlegend neu aufzustellen. Bis auf Großstädte waren lokale Radiosender meist genauso Monopolisten wie lokale Tageszeitungen in ihren Landkreisen. Die Werbeeinnahmen sprudelten. Die Bürger hatten kaum Alternativen, sich über Geschehnisse vor Ort zu informieren als durch die etablierten Medien.

Die damaligen Veränderungen in einem Medienhaus waren kein „Change“, also kein radikaler Wandel, sondern stets ein evolutionärer Schritt, der Bestehendes zu verbessern, zu entstauben oder leicht zu modernisieren versucht hatte. Zu radikal durften die Änderungen zum Beispiel am Layout einer Tageszeitung schließlich ja auch gar nicht sein, weil die Leser, die konservativen Abonnenten, ansonsten zu viel Kritik geübt und schlimmstenfalls ihre Zeitung sogar abbestellt hätten. Leser waren an die Inhalte und an die Aufmachung gewohnt. Das Zeitunglesen gehörte zum gewohnten Morgenritual am Frühstückstisch oder in der Bahn, das Lokalradio zum Büroalltag, und das lokale Fernsehfenster um 18 Uhr war für viele Haushalte genauso Pflicht wie die „Tagesschau“ zwei Stunden später. Kurzum: Medienhäuser hatten kaum Anlass, sich über Innovationsabteilungen und neue Geschäftsmodelle Gedanken zu machen. Höchstens was neue Produktionsprozesse betrifft (wie das von Redakteuren selbst erstellte Ganzseitenlayout und dem damit verbundenen Wegfall der Druckvorstufe oder das im Privatfunk von Anfang an verbreitete Selbstfahrerstudio), gab es Neuerungen.

Heute genügt die Weiterentwicklung des Kernproduktes Print, Hörfunk und lineares Fernsehen nicht mehr, selbst wenn man das klassische Text-Bild-basierte Internet als weiteres Kernprodukt hinzuzählen würde. Es geht darum, neue journalistische Darstellungsformen einzuführen, die erst durch das Internet möglich wurden, in dem schließlich alle bisherigen Medienformate aufgehen. Schließlich ist die Website längst mehr geworden als ein weiterer Ausspielkanal für Texte und Fotos, für einen Radio-Livestream oder für Videos in einer Mediathek. „Mathematisch ausgedrückt ist Print eine Teilmenge des Onlinejournalismus“, hat Stefan Ottlitz, Leiter der Produktentwicklung beim „Spiegel“, gesagt. Das bedeutet, dass Journalisten online ganz neue Möglichkeiten offen stehen, ganz neue Erzählformen wie zum Beispiel Audio-Slideshows, Newsgames oder 360-Grad-Videos möglich sind.² Neben neuen journalistischen Darstellungsformen geht es vor allem darum, neue digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Online stehen Journalisten ganz neue Erzählformen zur Verfügung.

Neue journalistische Darstellungsformen im Web

Im Jahr 2012 prägte die „New York Times“ mit ihrer **Multimedia-Reportage** „Snow Fall“ über ein Lawinenunglück ein ganz neues Genre, für das es heute zum Beispiel mit Pageflow (<https://pageflow.io>) relativ einfach zu bedienende Software-Lösungen gibt. Auch Regionalzeitungen wie die Nürnberger Nachrichten und die Nürnberger Zeitung haben sich daran orientiert, als sie das wöchentliche multimediale Tablet-Wochenendmagazin „SamSon“ konzipiert hatten.

Obwohl die Redaktion den Deutschen Lokaljournalistenpreis damit gewonnen hatte, wurde die App aus wirtschaftlichen Gründen wieder eingestellt. Dennoch setzen heute immer mehr Redaktionen auf einen multimedialen Mix, statt Text, Video und Bildergalerien auf der Website strikt zu trennen. Der Grundsatz hierbei ist: Vom Thema her zu denken und dann erst das passende Medienformat auszuwählen. Dies kann bei Emotion oder Bewegung ein Video sein, bei Statistiken und Zahlen eine Infografik, bei Analysen ein Text, bei starken Zitaten ein Podcast oder eine Audio-Slideshow in Kombination mit Bildern oder bei komplexen Inhalten eine Animation. Bekannte Beispiele für Multimedia-Storys in Deutschland sind „Pop auf'm Dorf“ vom WDR (<https://reportage.wdr.de/haldern-pop>), für das die Redaktion mit dem „Grimme Online Award“ ausgezeichnet worden ist, und vom Bayerischen Rundfunk ein Beitrag über den früheren Versandhändler Quelle (<http://story.br.de/quelle-areal>).

Eine weitere neue Darstellungsform ist der **Datenjournalismus**. Hierbei spielen Datensätze nicht nur in der Recherche eine entscheidende Rolle, sondern auch in der Präsentation der Ergebnisse. Meist handelt es sich hierbei um (interaktive) Grafiken, nicht selten um Landkarten.

Die Redaktion des „Fränkischen Tags“ in Bamberg hat unter dem Titel „Funklochjäger“ beispielsweise eine Map angefertigt, auf der nach der jeweiligen Meldung von Lesern eingetragen war, wo es im Verbreitungsgebiet ein Mobilfunkloch gibt. Eines der ersten Beispiele für Datenjournalismus im deutschsprachigen Raum war der „Zugmonitor“ der „Süddeutschen Zeitung“ im Jahr 2011, auf dem man in Echtzeit auf einer Landkarte verfolgen konnte, welche Fernverkehrszüge Verspätung hatten. Wie bei Multimedialem Storytelling gibt es inzwischen auch für Datenjournalismus einfache Tools, mit denen Grafiken erzeugt werden können (zum Beispiel unter www.datawrapper.de).

Eine **Audio-Slideshow** verbindet eine Bildergalerie mit Zitaten des Protagonisten. Von der Redaktion gebaut wird diese in klassischen Videoschnittprogrammen wie „Premiere“ oder „Final Cut ProX“. Stipendiaten des journalistischen Förderprogramms der Hanns-Seidel-Stiftung haben auf diese Weise zum Beispiel den Kriegs- und Krisenfotografen Till Mayer porträtiert, der hauptberuflich beim „Obermain-Tagblatt“ in Lichtenfels in Oberfranken arbeitet (<https://www.youtube.com/watch?v=y6xVFoxqlj8>). In einer Audio-Slideshow liegt der Fokus viel stärker bei Momentaufnahmen als in einem Video; das Gesprochene kommt dadurch viel stärker zur Geltung.

Weitere neue Möglichkeiten sind zum Beispiel Live-Ticker und Livestreaming, Podcasts, Virtual Reality, 360-Grad-Videos, Augmented Reality (erweiterte Realität wie bei Pokémon Go), Animationen, Bildergeschichten oder Comics. Redaktionen können heute aus viel mehr Möglichkeiten wählen, um über aktuelle Ereignisse zu berichten oder Hintergründe aufzuzeigen.

Zwei Sachen haben sich bei der Entwicklung neuer Darstellungsformen und Geschäftsmodelle für Führungskräfte aus Redaktionen grundlegend geändert: Sie müssen erstens viel stärker mit den anderen Abteilungen eines Verlags zusammenarbeiten als bisher, also mit dem Marketing, Leserservice, Vertrieb und der Anzeigenabteilung, statt – wie bisher – weitestgehend nebeneinander zu existieren. Häufig wurden die fehlenden Abstimmungen zumindest unterbewusst damit gerechtfertigt, dass ja sogar der Pressekodex eine strikte Trennung von redaktionellem Inhalt und Anzeigen fordert. Doch digitale Geschäftsmodelle lassen sich nur abteilungsübergreifend entwickeln. Die Digitalisierung zwingt Medienunternehmen damit zu deutlich mehr Zusammenarbeit, zumal neue Produkte in der Regel ohnehin nur im Zusammenspiel aus Redakteur, Programmierer und Designer entstehen. Die IT hat dadurch eine viel stärkere Bedeutung in Verlagen und bei Rundfunksendern bekommen, weil sie nicht mehr nur für das Update des Betriebssystems verantwortlich ist und den Redakteuren als Service-Hotline bei IT-Problemen hilft.

Internetklicks ermöglichen die Messbarkeit des Interesses an journalistischen Inhalten.

Zweitens muss bei digitalen Produkten der Leser, Hörer bzw. Zuschauer viel stärker in den Mittelpunkt rücken. Im negativsten Fall war es früher so: Redakteure haben ihre Texte unbewusst für andere Redakteure oder die Mitarbeiter der Pressestellen verfasst, um vor diesen mit ihrem Expertenwissen zu glänzen. In gut gemeinten Fällen haben sie vermeintlich für den Leser hart recherchiert, mit wohlfeilen Worten einen Text sprachlich top formuliert und häufig auch auf absolute Vollständigkeit (vor allem im Sportjournalismus bei Ergebnissen) geachtet – doch die Beiträge wurden manchmal nur kaum gelesen. Auswertungen gab es schließlich nur selten. In Printprodukten wurde häufig der Readerscan genutzt, um eine Testgruppe mit einem Scanner markieren zu lassen, welchen Text sie wie weit gelesen haben. Die Funkanalyse im Hörfunk wird ebenfalls häufig als zu ungenau kritisiert. Erst das Internet lässt journalistische Inhalte relativ präzise messen: Jeder Klick ist eine Page Impression, jeder Besuch auf der Website wird als Visit gewertet, jeder einzelne Nutzer als Unique User erfasst. Sogar die Verweildauer auf der Website im Allgemeinen und bei einem speziellen Artikel wird ausgewertet. Anzeigenkunden wissen genau, wie viele User auf die Bannerwerbung geklickt haben und wie erfolgreich die Kampagne damit war. Die Aufmerksamkeitsspanne ist im Internet gering, die Konkurrenz groß. Es geht deshalb darum, den User schon bei der Entwicklung eines Produkts mit ins Boot zu holen: zum Beispiel mit der Design-Thinking-Methode.³

Die sechs Phasen des Design Thinking

Idealerweise sind Design-Thinking-Workshops heterogen zusammengestellt: neben der Redaktion mit Programmierern, Designern, Vertretern der Marketing- und Anzeigenabteilung sowie vom Vertrieb und potenziellen Kunden. Schließlich steht das Problem bzw. Bedürfnis des Kunden im Mittelpunkt, auf das aufbauend eine Lösung bzw. ein Produkt entwickelt wird. Dazu werden die Kunden nicht nur befragt, sondern man beobachtet auch deren Alltag, um auf radikale und nicht naheliegende Innovationen zu kommen, bei denen immer die Perspektive des Kunden eingenommen wird. Anschließend werden Ideen entwickelt, die prototypisch zunächst skizziert und dann möglichst programmiert werden, um sie noch im Workshop einem ersten Test zu unterziehen.

In jeder der Phasen kann man auch wieder zu einer früheren Phase zurückspringen, wenn sich herausstellt, dass eine falsche Annahme getroffen worden ist und das Produkt nicht auf dem Markt funktionieren würde. Beispiele für solche radikalen Innovationen sind der Carsharing-Anbieter „Drive Now“ oder der Übernachtungs-Vermittler „Airbnb“.

Die Phasen im Überblick:

1. Das Problem und den Kontext verstehen.
2. Beobachten.
3. Perspektiven (Point of view) neu bestimmen.
4. Ideen zur Lösung entwickeln.
5. (Konzeptionelle) Prototypen bauen.
6. Systematisches Feedback als Vorstufe des Tests (echte Tests sind in der Regel erst im Projekt möglich).

Neue Ausspielkanäle erfordern mehr Abstimmung

Das Internet hat die klassischen Führungsstrukturen verändert. Redaktionen waren bislang relativ stark hierarchisch gegliedert: Wie in einer klassischen Pyramide stand an der Spitze der Chefredakteur, gefolgt von den Ressortleitern klassischer Ressorts wie Politik, Wirtschaft, Kultur, Sport und Lokales und den Redakteuren, die sich wiederum um die Betreuung der freien Mitarbeiter gekümmert haben.

Im Oktober 1994 startete „Spiegel online“ als weltweit erstes Magazin im Internet.

Nachdem „Spiegel online“ als weltweit erstes Nachrichtenmagazin im Oktober 1994 gestartet war, folgten auch regionale Medienhäuser Stück für Stück mit Internetangeboten. Anfangs wurden die meisten Internetseiten noch kaum redaktionell gepflegt. Es gab – wie bei den Nürnberger Nachrichten – immer nachts einen automatischen Export der Artikel aus dem Content-Management-System der Printredaktion auf die Homepage. Betreut wurde die Seite von zwei ehemaligen Printredakteuren; eine eigene Online-Redaktion existierte noch nicht. Als Stück für Stück Onlineredaktionen schließlich entstanden, wurden Parallelstrukturen aufgebaut. Oftmals wurden die Online-Kollegen sogar in eine eigene Gesellschaft ausgelagert, um flexibler handeln zu können und Tarifgehälter zu umgehen.

Derzeit geht der Trend in die andere Richtung – hin zu einer Integration der Redaktionen, also der Zusammenführung der Print- und der Online-Redaktion. Dies liegt daran, dass sich die Doppelstrukturen als kostspielig und ineffizient herausgestellt haben. Die verschiedenen Produkte werden daher immer öfter in einem Newsroom produziert, wie der Beitrag in diesem Heft über Change-Prozesse in Medienunternehmen und Kommunikationsabteilungen „Vom Newsroom bis zu digitalen Geschäftsmodellen“ aufzeigt.

Dies führt zu konkurrierenden Hierarchieebenen: Die Ressortstrukturen sind bei Tageszeitungen weitgehend erhalten geblieben. Daneben wurde häufig ein Newsdesk gebildet mit einem Deskleiter, Produktchefs wie dem Homepage-Chef oder Verantwortlichen eines Print-Produkts, Mitarbeiter für Audience Development und einem Spezialisten für Suchmaschinenoptimierung. Dies erläutert ausführlich der Beitrag in diesem Heft über Berufsbilder im Wandel: Von Audience Development über Multimedia-Reporter bis Eventmanager. Wer hat nun aber die Entscheidungskompetenz, wenn der Politikressortleiter die Nachricht vom Besuch der Bundeskanzlerin beim US-Präsidenten für wichtig, der Deskleiter aber für irrelevant hält, weil diese auf der Homepage des Regionalverlags kaum geklickt wird?

Wer darf entscheiden, ob ein Lokalredakteur abends zu einer Versammlung des Modellflugvereins muss? Und entscheidet der Sportressortleiter, ob auch das Auswärtsspiel des hiesigen Basketball-Zweitligisten mit einem

eigenen Redakteur besetzt wird oder der Homepagechef, der sich einen Live-ticker über die Partie wünscht? Wer entscheidet, ob die exklusive Meldung zuerst im Print am nächsten Tag oder brandaktuell auf der Website nach dem Motto „online first“ publiziert wird?

Abstrakt formuliert: Sind die klassischen Ressorts überhaupt noch das Herz einer Redaktion oder künftig ein Dienstleister für den Newsroom? Chefredakteure müssen sich die neue Struktur überlegen und festlegen, wer im Streitfall die letzte Entscheidung trifft.

Wie im Projektmanagement in den verschiedensten Branchen führt ein Newsroom in jedem Fall dazu, dass sich künftig die fachliche Führung von der disziplinarischen immer öfter abkoppelt. Das heißt, der Lokalchef einer Zeitung genehmigt den Urlaubsantrag und die Dienstreise seines Mitarbeiters und führt mit ihm das jährliche Mitarbeitergespräch. Der Arbeitsalltag und die konkreten Arbeitsaufgaben werden dem Redakteur aber vom Newsdesk zugeteilt, der sozusagen den Redakteur ohne Vorgesetztenfunktion führt. Noch einmal spezieller wird dieser Umstand dadurch, dass im Newsroom häufig nur Rollen von Redakteuren ausgefüllt werden, die wiederum ebenfalls von Tag zu Tag oder sogar von Schicht zu Schicht wechseln: Wer gestern Homepage-Chef war, kann zum Beispiel heute als Deskleiter die gesamten Geschicke des Newsrooms verantworten.

Führen ohne Vorgesetztenfunktion wird auch als laterales Führen bezeichnet, das vor allem auf Vertrauen und Verständigung beruht. Entscheidungen werden sehr häufig im Konsens und unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Interessen der Beteiligten getroffen. Beim lateralen Führen wird sehr stark zum Beispiel auf eine hohe persönliche Autorität und Integrität gesetzt, da die offizielle Weisungsbefugnis wegfällt. Auch ein ausgewiesenes Expertenwissen oder gezieltes Networking innerhalb des Unternehmens stärkt die eigene Machtbasis. Beim lateralen Führen wird besonders stark auf die Selbstverantwortung des Redakteurs gesetzt, der an seinem Output gemessen wird und nicht daran, wie er zu diesem Ergebnis kommt.

Laterales Führen ist aber mehr als ein Koordinieren, schließlich will der Zeitungs-Produktverantwortliche am Desk auf den Redakteur durchaus einwirken und verfolgt ein eigenes Ziel. Entscheidend ist bei lateralem Führen die Kommunikation: Der Redakteur soll nachvollziehen können, warum zum Beispiel der Deskleiter eine Entscheidung getroffen hat. Vorhandene Zwänge sollte man offenlegen. Im Idealfall entwickelt sich sukzessive eine persönliche Vertrauensbasis. Auf der anderen Seite sollte der Führende aber auch offen sein für die Argumente des anderen. Wichtig ist, dass einmal grundsätzlich geklärt und von Führungskräften vorgelebt wird, wie man miteinander kommuniziert und zusammenarbeitet.

**Laterales Führen
erfordert eine hohe
persönliche Autorität
und Expertenwissen.**

Den wirtschaftlichen Erfolg im Blick

Der Chefredakteur war früher häufig der natürliche Gegenspieler des Verlagsleiters: Für seine Zeitung wollte er die bestmöglichen Ressourcen herausholen, möglichst viele Redakteure, möglichst viel Honorar für seine freien Mitarbeiter, möglichst viele Dienstreisen für Recherchen seiner Redakteure genehmigt bekommen. Schließlich – so das Selbstbild – ist Journalismus kein klassischer Wirtschaftszweig.

Heribert Prantl, früherer Innenpolitik-Ressortleiter der „Süddeutschen Zeitung“, sprach bei einem Vortrag im Rahmen der Hegel-Woche in Bamberg davon, dass eine Zeitung keine Marmeladenfabrik sei. Der Verlagsleiter wiederum ist der Erbsenzähler und schaut auf den wirtschaftlichen Erfolg. Seit der Jahrtausendwende, seit die Anzeigenerlöse schrumpfen und Abonnentenzahlen zurückgehen, muss allerdings auch der Chefredakteur wirtschaftlicher denken. Im Extremfall liegt – wie bei der „Mittelbayerischen Zeitung“ in Regensburg – der Posten des Chefredakteurs und des Geschäftsführers sogar in einer einzigen Hand.

Mit bestehenden Ressourcen den Output erhöhen und neue Produkte auf den Markt bringen.

Wirtschaftlich denken heißt aber nicht, nur den Rotstift anzusetzen, nur auf die Ausgabenseite zu schauen und zu sparen. Es gibt schließlich verschiedene Stellschrauben, an denen man drehen kann, damit die Bilanz am Ende des Geschäftsjahres stimmt: Dabei ist es nur eine Möglichkeit, die Ausgaben zu reduzieren, also Redakteursstellen einzusparen, weniger Dienstreisen zu genehmigen, weniger Honorare an freie Mitarbeiter auszuschütten, am Korrektorat zu sparen oder an der technischen Ausstattung der Redakteure. Der Nachteil hierbei ist: Ein Verlag kann schnell in eine Abwärtsspirale geraten, weil sein traditionelles Geschäftsmodell, das in erster Linie auf Erlöse durch Anzeigen und von Abonnenten beruht, immer stärker erodiert und er durch zu starkes Sparen kaum Möglichkeiten hat, neue Geschäftsmodelle zu entdecken und auszuprobieren. Eine weitere Möglichkeit ist, bei bestehenden Ressourcen den Output zu erhöhen, also mit den bestehenden Mitarbeitern neue Geschäftsmodelle zu suchen, neue Produkte (wie Apps, Publikationen zu Special-Interest-Themen oder Veranstaltungen) auf den Markt zu bringen, um den Umsatz zu steigern.

Chefredakteure werden künftig nicht mehr nur an der Auflage des Printprodukts gemessen, sondern vor allem an der Gesamtstrategie, die sie für ihren Verlag entwickeln. Sie sind künftig immer weniger Verwalter als Gestalter, deren Aufgabe es ist, die bestehenden Ressourcen möglichst zielgerichtet einzusetzen. Dies kann auch einmal dazu führen, dass bei der Zeitung eine liebgewonnene Kolumne oder das große Samstags-Interview eingestellt wird und im Radio am Abend ohne Moderation Musik automatisiert abgespielt wird, um mehr Kapazitäten für digitale Produkte oder einen zweiten

Morningshow-Moderator zu bekommen. Solche wirtschaftlichen Abwägungen müssen künftig auch auf Chefredakteurs-Ebene getroffen werden, statt dass die Chefredakteure diese Entscheidungen von sich an den Geschäftsführer wegschieben.

Der Chefredakteur repräsentiert das Medium nach außen

Chefredakteure verleihen ihrer Zeitung ein Gesicht; Morningshow-Moderatoren sind das Aushängeschild ihres Senders. Weil die Zeitung nicht mehr in jedem Haushalt liegt und weil Musik-Streaming-Dienste mit dem linearen Radioprogramm gerade bei jüngeren Hörern konkurrieren, müssen die lokalen Medienmacher dorthin, wo die potenziellen Leser, Hörer und Zuschauer sind. Sie müssen Podiumsdiskussionen moderieren, im Wochenrückblick der öffentlich-rechtlichen Radiosender als Experten zu nationalen und weltpolitischen Themen mitdiskutieren und sie müssen auf Festivals auch schon mal die einschlägigen Ballermann-Sänger ankündigen. Am besten sind sie immer dort anzutreffen, wo ihre Zielgruppe zu finden ist. Ein Chefredakteur, Redaktionsleiter oder Programmchef wirkt nicht nur als Chef nach innen, sondern repräsentiert sein Medium auch nach außen. Manche Redaktionen haben dafür auch spezielle Formate entwickelt, bei denen Leser in die Redaktion kommen können und mit der Chefredaktion diskutieren.

Lokale Medienmacher müssen zu ihren Lesern, Hörern und Zuschauern gehen.

Die Führungskräfte müssen verstärkt nicht nur dort präsent sein, wo ihre User zu finden sind. Sie müssen auch in kleinen Zirkeln Flagge zeigen. Schließlich gilt es zu demonstrieren, dass die Zeitung, der Radiosender oder das lokale Fernsehprogramm weiterhin publizistisches Gewicht in der Region hat. Deshalb sind sie als Gäste beim hiesigen Universitätsball genauso dabei wie beim Sommerfest der Rotarier oder bei der Verabschiedung des Amtsgerichtspräsidenten. Sie repräsentieren dort ihr Medienhaus, ohne natürlich – wie es sich für Journalisten gehört – zur feiernden Gesellschaft dazuzugehören und ihren über das Ereignis berichtenden Redakteuren in den Rücken zu fallen.

Neu hinzugekommen ist, dass Chefredakteure diese Rolle auch über ihre Social-Media-Kanäle erfüllen und dass von Bürgern darauf auch tatsächlich geachtet wird, was sie auf Facebook posten, über Weltpolitik und regionale Aufreger twittern und welche schönen Ecken aus ihrem Sende- bzw. Verbreitungsgebiet sie auf Instagram zu einer Story zusammenbauen. Chefredakteure sind längst auch zu öffentlichen Personen in ihrer Region und einer Marke neben der eigentlichen Medienmarke geworden. Nur wenn man diese Rolle auch annimmt, wird das Medium weiterhin Gewicht haben. Harald Baumer, Berlin-Korrespondent der „Nürnberger Nachrichten“ nennt dies (nicht nur bezogen auf Führungskräfte) „immer und überall präsent sein“⁴.

Das traditionelle Medienhaus soll weiterhin den Anspruch für sich haben, die neue Form der Kommunikation via Social Media nicht anderen zu überlassen. „Die Politiker, vom Gemeinderat bis zum Bundesminister, versuchen sich ihre eigenen Kommunikationskanäle zu schaffen, auf denen sie ihre Botschaften ohne die störende Zwischenstufe des Journalismus loswerden können. Das gelingt ihnen inzwischen gar nicht so schlecht, wie die Zugriffszahlen beweisen“, meint Baumer.⁵ Deshalb dürfe man nicht den Anschluss verlieren. Was für den einfachen Redakteur wichtig ist, gilt erst recht für die Chefredaktion als Aushängeschild eines Mediums. Nicht nur auf gesellschaftlichen Events, sondern auch im Social Web erfüllen sie heute ihre Repräsentationspflichten.

Newsletter sollen redaktionelle Entscheidungen transparent machen.

Aus diesem Grund setzen manche regionalen Verlage auch auf einen wöchentlichen Newsletter der Chefredaktion. Hier geht es weniger um das Weltgeschehen als vielmehr darum, über Neuigkeiten aus der Redaktion zu berichten und redaktionelle Entscheidungen transparent zu machen. Dem Audio-Trend folgend, setzen Redaktionen wie die „Nürnberger Nachrichten“ auch auf einen regelmäßigen Chefredakteurs-Podcast.

Die digitale Transformation bringt neue agile Arbeitsformen

Bislang war es üblich, dass vor jedem Relaunch einer Website oder der Implementierung einer App ein dickes Lastenheft geschrieben wurde, in dem genau festgelegt worden ist, welche Anforderungen die Redaktion an die Programmierung stellt. Anschließend wurde ein Pflichtenheft erstellt, in dem konkret dargelegt wurde, wie die Arbeiten erledigt werden sollten. Bis dann die neue Website designed und programmiert war, wirkte sie häufig schon wieder veraltet. Zu lange dauerte die Umsetzung, zu komplex sind digitale Produkte geworden.

Agiles Arbeiten ist das Stichwort, das vor allem in Softwareunternehmen dafür sorgen soll, dass komplexe Projekte in kleinere Häppchen unterteilt werden, man diese umsetzt und sich dann entscheidet, wie man weiter vorgeht – natürlich ohne trotzdem die große Vision aus dem Auge zu verlieren, sich aber flexibler auf neue Gegebenheiten einstellen zu können. Produkte können so außerdem ständig weiterentwickelt sowie verfeinert werden, und Beta-Versionen werden durch echte User dadurch zum Teil bereits getestet. Man kann ständig darauf reagieren, wie das Produkt bzw. ein konkretes Feature ankommt.

Eine bekannte Methode für agile Softwareentwicklung ist Scrum. Inzwischen setzen auch einige Redaktionen in ihrer Produktentwicklung auf dieses Modell des Projekt- und Produktmanagements. Das Besondere an der Methode ist, dass sich die detaillierten Planungen immer nur auf den nächsten Zyklus, genannt Sprint, beziehen und nicht mehr auf das komplexe Gesamtprodukt. Der langfristige Plan wird dadurch ständig verfeinert und verbessert, denn zu Beginn ist bei Scrum ein wesentlicher Teil der Anforderungen und Lösungsansätze noch unklar. Erst durch die Zwischenergebnisse werden diese präzisiert. Dabei werden die Fortschritte und Hindernisse in einem Projekt immer für alle transparent offengelegt, die Projektergebnisse und Funktionalitäten fortwährend überprüft und evaluiert und die weiteren Pläne ständig angepasst.

Bei Scrum, das aus dem Englischen übersetzt „das Gedränge“ bedeutet, gibt es im Wesentlichen drei Rollen innerhalb der Teams: den Product Owner, das Entwicklerteam und den Scrum Master. Der Product Owner ist für die Eigenschaften und den wirtschaftlichen Erfolg des Produkts verantwortlich, indem er zum Beispiel vorgibt, welche Eigenschaften das zu entwickelnde Produkt haben und was bis zum Ende eines Sprints fertiggestellt werden soll. Der Scrum Master zeigt sich dafür verantwortlich, dass Scrum als Rahmenwerk gelingt. Auch wenn er eng mit dem Entwicklungsteam zusammenarbeitet, gehört er selbst nicht dazu. Der Scrum Master gibt die Regeln vor, überprüft deren Einhaltung und navigiert das Entwicklerteam, wenn es

Mit der Scrum-Methode wird ein langfristiger Plan ständig überprüft und verfeinert.

**Die Zusammenarbeit
mit Kunden ist wichtiger als
Vertragsverhandlungen.**

kommunikative Probleme oder persönliche Konflikte innerhalb des Teams mit dem Product Owner oder von außen (zum Beispiel mit einer Fachabteilung) gibt.

Im Jahr 2001 haben Software-Experten einige Grundsätze für agile Softwareentwicklung in einem agilen Manifest formuliert: Demnach sind Individuen und Interaktionen wichtiger als Prozesse und Werkzeuge, funktionierende Software ist wichtiger als eine umfassende Dokumentation, die Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlungen und das Reagieren auf Veränderungen ist wichtiger als das Befolgen eines festgezurrtten Plans. Auch bei Scrum kommt übrigens das oben beschriebene laterale Führen zum Einsatz.

Ein Kulturwandel ist für die Nachwuchsgewinnung entscheidend

Die Zeiten sind vorbei, in denen sich Redaktionen vor hochqualifizierten Bewerbern um ein Volontariat kaum mehr retten konnten, die allesamt langjährige Erfahrungen als freie Mitarbeiter mitgebracht hatten wie drei, vier Praktika, ein Auslandssemester und fundierte Kenntnisse der politischen Landschaft.

Klassische Medien haben an Attraktivität für Hochschulabsolventen verloren. Dies liegt nicht unbedingt an der Qualität der Volontariate, die bereits zunehmend digitaler und multimedialer geworden sind. Dies liegt vielmehr am bei der jungen Generation weit verbreiteten verstaubten Image der Zeitungsredaktionen und an teils fehlenden Perspektiven nach dem Volontariat. Auch die in manchen Häusern immer noch zu analoge Ausrichtung der Ausbildung, die oftmals nicht kommunizierte digitale Vision des Verlags und die sukzessive Verschlechterung des Zeitungstarifvertrags für jüngere Redakteurgenerationen, wenn dies überhaupt noch gilt (im lokalen Rundfunk wird ohnehin in der Regel weit weniger bezahlt), ist schuld an der zurückgehenden Bewerbernachfrage. In kleineren Außenredaktionen stellt sich zudem öfter als Problem heraus, dass manche Bewerber keinen Führerschein, geschweige denn ein Auto besitzen.

Lange Zeit mussten sich Redaktionen um Nachwuchsgewinnung keine Gedanken machen. Heute konkurrieren sie jedoch in Zeiten eines Fachkräftemangels in vielen Branchen mit Jobangeboten aus dem Bereich Public Relation und Marketing, die um dieselben Hochschulabsolventen buhlen. In erster Linie geht es nicht nur um das Gehalt und den gesellschaftlichen Status, sondern vor allem um die Arbeitsbedingungen: Die heutigen Absolventen achten verstärkt auf eine Work-Life-Balance, und sie wollen mehr Freiheiten, wie und an welchem Ort sie ihre Arbeit erledigen.

„New Work“ ist das neue Schlagwort dafür, das auf den austro-amerikanischen Sozialphilosophen Frithjof Bergmann zurückgeht. Darunter versteht man unter anderem:

- Mehr Selbstbestimmung: Leistungsziele, aber auch die Arbeitszeit können selbst festgelegt werden.
- Neue Führungskultur: Es entsteht eine moderne und demokratische Führungskultur zwischen Führungs- und Fachkarriere.
- Agile Arbeitsweise: Eine agile Arbeitsweise sorgt für schnellere Entscheidungsstrukturen und weniger Hierarchien.
- Mehr Flexibilität: Der Arbeitsort (wie zum Beispiel Homeoffice) kann flexibel gewählt werden.

Redaktionen konkurrieren um Nachwuchs mit Jobs aus dem PR- und Marketing-Bereich.

- Neue Bürokonzepte: „Digitale Nomaden“ arbeiten zum Beispiel auch in Co-Working-Spaces unternehmensübergreifend und unterstützen sich bei ihren Projekten.⁶

Nicht alles lässt sich in jeder Redaktion umsetzen, schließlich gibt es tägliche Arbeitsabläufe wie Redaktionskonferenzen, zu denen man nicht alle Kollegen per Skype dazuschalten kann, und den Redaktionsschluss, bei dem der Redakteur wie früher notfalls seinen Kinobesuch absagen muss, wenn der Text noch nicht fertig geschrieben ist. Dennoch ist es wichtig, den „New Work“-Trend im Blick zu behalten und neuen Mitarbeitern möglichst weit entgegenzukommen – wenn man weiterhin unter den besten und engagiertesten Absolventen auswählen will.

Lieber Influencer sein als Journalist.

Denn Redaktionen stehen heute nicht mehr ganz oben auf der Wunschliste der Arbeitgeber. Unter Journalismus- und PR-Studierenden wird heute häufig das Berufsbild des Influencers, wenn man es denn überhaupt als Berufsbild bezeichnen will, als attraktiver und erstrebenswerter angesehen als das des Journalisten: Man sollte in Diskussionsrunden und medial deshalb auf keinen Fall selbst in den Abgesang der traditionellen Medien einstimmen (was schließlich ja auch gar nicht der Fall ist), sondern mit Selbstbewusstsein herausstellen, wie gut und fundiert das eigene Volontariat ist, von den digitalen Storytelling-Möglichkeiten erzählen und herausstellen, welche für die freiheitlich demokratischen Grundordnung wichtige Funktion Journalisten gerade in einer immer komplexer werdenden Welt spielen. Nicht zuletzt sollten Journalisten Vorbilder sein, die fundiert recherchieren, sich strikt an den Pressekodex halten und nicht nachlässig mit der journalistischen Sorgfaltspflicht umgehen, um das generelle Image des Journalisten zu verbessern.

Klassisches Personalmarketing sollte außerdem auch eine immer größere Rolle spielen: das Berufsbild in eigenen Publikationen, im Social Web, auf Berufsmessen oder in Schulklassen erklären und über Volontariate informieren. Auch hier gilt: Redaktionen und Medienunternehmen müssen dorthin gehen, wo sich Schüler und Studierende informieren, statt zu warten, bis jemand auf sie zukommt. Manche machen dies bereits vorbildlich, wie die „Süddeutsche Zeitung“ mit ihren Werkstattgesprächen oder zahlreiche regionale Medien in Bayern beim „Schülermedientag“ der Bayerischen Landeszentrale für politische Bildungsarbeit.

Der Arbeitsmarkt hat sich gedreht, die Gewichte haben sich verschoben: In der Regel können sich hochqualifizierte Arbeitnehmer heute ihren Arbeitgeber aussuchen. Auch hier spielt das Bild von Führungskräften eine große Rolle, das sie in der Öffentlichkeit abgeben. Auch Personalgewinnung und Personalentwicklung ist eine neue Aufgabe von Führungskräften in Redaktionen geworden.

Die Aufgaben für Chefredakteure und Programmchefs sind heute so vielfältig wie nie zuvor. „Die Redaktionsleitung, die sich ausschließlich über Inhalte definiert, gehört zunehmend der Vergangenheit an“, konstatiert deshalb SZ.de-Chefredakteurin Julia Bönisch. „Stattdessen tritt eine neue Generation in die erste Reihe, die sich viel mehr als Manager und Produktchef definiert, die nicht mehr nur in Formaten und Texten, sondern in Workflows und Prozessen denkt.“ Auch hier setzt ein Change-Prozess ein.

///

Weiterführende Literatur

Patzelt, Peter-Christian: Mensch, Manager!: Was Führungskräfte wissen sollten, Berlin 2005.

Müllerschön, Albrecht: Bewerber professionell auswählen. Handbuch für Personalverantwortliche, Weinheim, 2. Auflage, 2012.

Pattloch, Annette / Kreuzer, Ralf / Neugebauer, Tim: Digital Business Leadership. Digitale Transformation – Geschäftsmodell-Innovation – agile Organisation – Change-Management, Wiesbaden 2017.

Petry, Thorsten (Hrsg.): Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy, Freiburg 2016.

Anmerkungen

- 1 <https://www.journalist-magazin.de/meinung/wir-brauchen-gute-manager-der-spitze-von-redaktionen>, Stand: 1.6.2019
- 2 Einen Überblick über neue digitale journalistische Darstellungsformen und praktische Anleitungen bietet das Buch Kaiser, Markus (Hrsg.): Innovation in den Medien, München, 2. Aufl., 2015.
- 3 Design Thinking wird beispielsweise beschrieben in Kaiser, Markus / Sutor, Stefan (Hrsg.): Transforming Media. Neue Geschäftsmodelle in der digitalen Welt, München 2017, S. 56-61; oder vgl. Erbdinger, Jürgen / Ramge, Thomas: Durch die Decke denken. Design Thinking in der Praxis, München, 3. Aufl., 2015.
- 4 Baumer, Harald: Ausweitung der Kampfzone: Immer noch reagieren Journalisten zu langsam auf den medialen Wandel, in: Innovation in den Medien, hrsg. von Markus Kaiser, München, 2. Aufl., 2015, S. 82.
- 5 Ebd., S. 87.
- 6 Vgl. <https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/new-work>, Stand:1.6.2019.