„Wir tun etwas sehr Sinnvolles. Sinn ist sexy. Wir könnten mehr darüber reden."

Jost Lübben

#4

BESCHEIDEN BLEIBEN! SINN STIFTEN!

Wie können Chefredakteure ihre komplexen Führungsaufgaben im Medienwandel meistern? Sieben Thesen von Jost Lübben.

1 Die Lust am Widerspruch akzeptieren

Ich erwarte von unseren (Lokal)redakteuren eine feste innere Haltung. Das ist Voraussetzung für ihre Arbeit. Ich möchte, dass sie Politik und Verwaltung kritisch und unbeirrt begleiten, Absichten und Entscheidungen auf Sinn und Nutzen abklopfen und hinterfragen.

Diese Haltung setzt sich im Innenverhältnis fort. Sie gehen mit ihrem Chefredakteur genauso um. Um also Journalisten von Veränderungen in ihrer Arbeitswelt zu überzeugen, bedarf es in der Führung Geduld, besser noch Zähigkeit – vielleicht mehr als in anderen Branchen.

2 Ausdauernd kommunizieren

Wenn ich mit meiner Redaktion den Weg in die neue Zeit meistern will, muss ich überall darüber sprechen und um Mitstreiter werben – in jeder Konferenz, beim Kaffee in der Kantine oder beim kurzen Plausch auf dem Flur.

Streiten gehört dazu. Widerspruch ist erwünscht. Mein Anspruch ist nicht, dass jeder langjährige Redakteur zum Social-Media-Experten wird. Wohl aber, dass jeder sich dafür interessiert und öffnet.

3 Bescheiden bleiben! Autorität ist kein formaler Akt

Ich bin mir darüber im Klaren, dass ich angesichts der Geschwindigkeit der Veränderung die Komplexität der digitalen Revolution kaum managen kann. Wer von uns weiß heute schon genau, welche Produkte wir in fünf Jahren anbieten werden. Ich kann aber viel dafür tun, dass meine Redaktion gut darauf vorbereitet ist, diese Anforderungen zu meistern.

Autorität als Führungskraft erlange ich nicht durch die formale Funktion des Chefredakteurs, sondern am Ende dadurch, dass die Redaktion sie mir zuspricht. Davon hängt unser gemeinsamer Erfolg ab. Angesichts des Veränderungsdrucks, unter dem wir stehen, ist das ein Dilemma. Aber ein lösbares.

4 Verantwortung übertragen

Damit wir erfolgreich sind, sollen möglichst viele Mitverantwortung für unsere Produkte übernehmen. Das muss über die Chefredaktion und die Ressortleitungen hinausgehen, auch wenn sie am Ende die Entscheidung treffen. Kein Redakteur sollte das Gefühl haben: „Meine Meinung ist hier nicht gefragt."

5 Nicht kuscheln! Konflikte transparent machen

Es kostet viel Kraft, konsequent zu führen. Wer den notwendigen Wandel in Redaktionen durchsetzen möchte, schafft das weder durch einen Kuschelkurs noch durch formale Härte. Angst fördert die Leistung nicht! Lob sehr wohl!

Wer Verantwortung in Redaktionen trägt, muss sich anderen zumuten: also die Mitarbeiter glasklar mit den eigenen Erwartungshaltungen konfrontieren und sie falls notwendig deutlich auf Minderleistung hinweisen – ohne sie aber als Menschen abzuwerten. Wer regelmäßig öffentlich lobt, darf auch respektvoll öffentlich kritisieren. Wenn ich mich aber zu einer Abmahnung entschließen muss, dann sind alle anderen Mittel ausgeschöpft.

6 Personal entwickeln! Karrieren, nicht Stellen planen

Wenn wir heute und in Zukunft gute Leute in die Redaktionen holen möchten, dann brauchen wir mehr als eine freie Stelle. Redakteurinnen und Redakteure müssen Unterstützung und Begleitung erhalten, wenn sie Verantwortung übernehmen wollen. Dafür sollte es einen Plan geben, zu dem Führungsseminare gehören. Ich halte – befristete – Stellvertreterpositionen als Einstieg in die Führung für wertvoll. Dort können sich Kandidaten ausprobieren, bewähren und entwickeln, aber auch ohne Gesichtsverlust wieder zurückziehen. Vor allem brauchen wir mehr weibliche Führungskräfte in den Redaktionen.

7 Sinn stiften! Wir sind sexy

Unser Beruf ist für viele junge Leute durch den wirtschaftlichen Druck nicht mehr wegen des Einkommens attraktiv. Was haben wir sonst zu bieten? Hat die Branche, haben die Verlage ein Selbstverständnis, ein Leitbild? Wer wollen wir sein und warum engagieren wir uns jeden Tag mit so viel Energie für unsere Arbeit und unsere Produkte? Darüber lohnt es sich nachzudenken.

Wir bringen jeden Tag eine Ware auf den Markt, die unsere Kunden informiert, die ihnen ihren Alltag erleichtert, ihnen hilft, sich eine eigene Meinung zu bilden und ihren Weg durchs Leben selbstbestimmt zu finden. Wir produzieren umweltfreundlich und sind durchaus innovativ. Wir tun etwas sehr Sinnvolles. Und Sinn ist sexy. Wir könnten mehr darüber sprechen.