

»Besser arbeiten«

Mit rationaler Arbeitsorganisation und publizistischer Ambition können regionale Blattmacher auf die Zeitungskrise reagieren. Das Main-Echo aus Aschaffenburg zeigt, wie es gehen kann.

VON CLAUDIUS MORHART

Das Wort klingt positiv, fast esoterisch: Das Aschaffener *Main-Echo* hatte bis vor einigen Monaten »ganzheitlich« arbeitende Redaktionen. Den Alltag dort fanden die Kollegen aber vor allem nervenaufreibend.

Was war da nicht alles in einem typischen Vierer-Lokalteam in einer unserer Kleinstädte am Main täglich zu erledigen: Mailflut kanalisieren, Telefonate entgegennehmen (auch mal solche, die eigentlich für den Vertrieb gedacht waren), Mitarbeiter für Wochenendtermine einteilen, schlechte Manuskripte von Vereinspressewarten redigieren, Seiten bauen und dazwischen den Kommentar zur Stadtratssitzung schreiben, weil der Chefredakteur ja mehr Meinungsbeiträge im Blatt haben will.

Heute, im Spätsommer 2013, arbeiten wir besser. »Besser arbeiten« – so haben wir die Redaktionsreform genannt. Wir haben nun größere Redaktionen mit einer klaren Arbeitsteilung: Blattmacher planen, schreibende Redakteure konzentrieren sich auf Recherche, auf Kontakte mit den Menschen und auf ihre Texte, produzierende Redakteure sorgen für attraktivere Seiten, Assistentinnen übernehmen viel Organisationsarbeit. Dank dieser neuen Struktur bieten wir den Lesern ein zugkräftigeres Blatt. Der Weg dorthin war lang und ist noch nicht zu Ende. Der Entschluss, ihn zu gehen, fiel 2011 eher beiläufig. Es gab keinen großen Krisengipfel von Geschäftsleitung und Chefredaktion. Die Zeitung hatte sich in den Jahren davor inhaltlich ordentlich entwickelt, hatte Regionales in den Mantel geholt, wirkte frischer und bunter, war durch eine Layout- und Blattstruktur-Reform im Jahr 2008 übersichtlicher und attraktiver geworden. Der Onlinedienst *Main-Netz*, von einem eigenen kleinen Team innerhalb der *Main-Echo*-Redaktion betreut, machte uns mit steigenden

Klickzahlen viel Freude. Dies alles hatten wir mit unserem mittelständischen, selbstständigen Medienhaus geschafft. Trotzdem leuchteten auch für unsere Regionalzeitung die Krisensignale: schleichender, aber stetiger Auflagenrückgang, schwankendes Inserategeschäft, Gefährdung der alten Platzhirsch-Rolle durch Anzeigenblättchen, durch einen aggressiven lokalen Privatfunk und diverse digitale Angebote. Hinzu kam ein lauter werdendes Grummeln in der Redaktion über die Arbeitsbelastung. Die Redaktionsorganisation war nicht mehr auf der Höhe der Zeit. Ihr fehlte das Fundament, um den Lesern und Nutzern dauerhaft gute Inhalte zu bieten. Wir hatten zwar schon bis dahin erfreulich viele Perlen, sie wirkten aber eher zufällig ins Blatt gestreut. Auch fehlten uns die Strukturen, um flexibel auf die ständig neuen Herausforderungen des Medienmarkts reagieren zu können.

Wir hatten zwar schon bis dahin erfreulich viele Perlen, sie wirkten aber eher zufällig ins Blatt gestreut.

Diagnose: Nicht mehr auf der Höhe der Zeit

Das soll anders werden, entschieden schließlich die beiden Geschäftsführer Ulrich Eymann und Reinhard Golembiewski und die zwei Chefredakteure im März 2011. Für meinen Chefredakteurkollegen Martin Schwarzkopf und mich war eine Zusage der Geschäftsführung hochehrfrohlich: »Besser arbeiten« sollte kein Spar- und Abbauprojekt sein. Falls wir Überflüssiges entdecken sollten, würden wir diese Ressourcen wieder in die Redaktion stecken. Diese Garantie half uns sehr bei den Diskussionen innerhalb der Mannschaft. Redakteure sind von Natur



Quelle: Main-Echo / Simone Hasenbühl

Polizeiberichte als Aufmacher – keine Seltenheit beim *Main-Echo* (verbreitete Auflage II. Quartal 2013 laut IVW: 79.953). Bei den Lesern kommt die Arbeit des »Blaulicht«-Teams gut an.

Umbau der inneren Struktur unserer Redaktion sein. Wir wählten die Hamburger Firma »elbwerk Management Beratung« mit Managing-Partner Dr. Matthias Rieger. Sie überzeugte uns durch einen Ansatz, den sie schon bei der *Nordsee-Zeitung* in Bremerhaven erfolgreich angewandt hatte: Die Redaktion sollte bei der Reform möglichst viel mitreden.

Bei »Besser arbeiten« fingen wir im August 2011 bei null an. Projektleiter Martin Schwarzkopf, Berater Matthias Rieger und einige hinzugezogene Kollegen prüften zunächst unsere Attraktivität auf dem Lesermarkt. Wo sind die Schwachstellen, die wir in einer neuen Organisation beseitigen müssen? Wir sammelten Daten über den bisherigen Ausstoß an Seiten und eigenen Artikeln der einzelnen Redaktionen. Nur so würden wir später die Arbeitslast fair verteilen können. Genauso durchleuchteten wir unsere Organisationsstrukturen. Auch hier entdeckten wir viel historisch Gewachsenes, das gutem Arbeiten im Wege stand. Alles wurde systematisch aufgeschrieben, wie dies später auch bei der Definition der Team- und Redakteuraufgaben, bei den täglichen Arbeitsroutinen, für Konferenz-Abläufe und vieles mehr geschehen sollte.

Die Konzeptgruppen konstituierten sich. In sie hatte die Projektleitung neben Redaktionsleitern und erfahrenen Kollegen bewusst vielversprechende jüngere Redakteure berufen, um frische Ideen auf den Tisch zu bekommen. Sie benannten die Schwachstellen der alten Organisation und diskutierten mehrere

aus skeptisch – noch dazu, wenn ein Berater ins Spiel kommt. Denn dies war uns Chefredakteuren klar: Nur mit der Kompetenz und der Autorität eines Fachmanns würden wir dieses gewaltige und sehr komplexe Vorhaben stemmen können.

Wir hatten bereits bei einer Layout-Reform gute Erfahrungen mit einem Beratungsunternehmen gemacht. Umso wichtiger würde diese Hilfe bei einem

Modelle. Schließlich entschieden sie sich für eine Struktur mit deutlich größeren Teams als vorher, um eine bessere Arbeitsteilung zu ermöglichen. Im Einzelnen sah das Modell vor:

- statt sieben nur noch drei Lokalredaktionen; eine große gemeinsame Mantelredaktion, in der neben den klassischen Ressorts auch die Franken-/Rhein-Main-Seiten, die Polizeiberichterstattung und unser Onlinedienst *Main-Netz* aufgehen; ein eigenes Schreiberteam gehört ebenfalls dazu;
- ein Serviceteam, das große Veranstaltungsankündigungen, die Leserbriefseiten und den Terminservice für sämtliche Lokalredaktionen übernimmt;
- eine Ausstattung aller Redaktionen mit Assistentinnen, was mit einer Abschaffung des bisher fünfköpfigen zentralen Sekretariats und der 400-Euro-Kräfte in den Außenredaktionen verbunden war;
- ein Optik-Team, das unsere sehr kompetenten Mediengestalter organisatorisch stärkt und besser in die Redaktion integriert;
- Blattmacher als Führungskräfte der einzelnen Redaktionen mit umfassender Verantwortlichkeit: fürs Crossmediale, für Planung, Produktion und Qualitätssicherung, also für die Attraktivität unserer Medien sowie
- die Etablierung der Rollen »schreibende Redakteure« und »produzierende Redakteure«.

Arbeitslast fair verteilen

Klar, die Aufteilung zwischen Schreibern und Produzenten verdient keinen Originalitätspreis. Wenn aber ein Redaktionsteam diese Lösung selbst vorschlägt, dann ist die Akzeptanz deutlich höher, als wenn die Chefredaktion den Kollegen diese Rollen überstülpt.

Mit dem »Blaulicht«-Team hat der »Besser arbeiten«-Prozess zudem ein Modell hervorgebracht, das es nur selten geben dürfte. Drei Kollegen beschäftigen sich innerhalb der Mantelredaktion nur mit Polizei- und Gerichtsberichterstattung, schreiben große Beiträge, liefern aber auch allen Redaktionen die kleinen Polizeimeldungen. Sichtbarster Gewinn dieser Neuerung sind exquisite, weil hintergründige Polizeigeschichten, die oft das Zeug zum Seite-1-Aufmacher haben und in unserem *Main-Netz* hervorragende Klickzahlen erzielen.

Die neue Struktur sollte nicht teurer werden als die alte Organisation. Die Chefredaktion stimmte dem maßvollen Abbau weniger Redakteursstellen über drei

Jahre zu, um die zusätzlichen Kosten für die Assistenten aufzufangen. Spielraum gewannen wir durch die Auslagerung einiger Seiten wie Reise, Literatur, Gesundheit und Garten an einen Dienstleister.

Bis zum Start der neuen Teams sollte ein weiteres halbes Jahr vergehen. Denn jetzt fing die Arbeit erst richtig an. Die Chefredaktion benannte die Führungskräfte und sondierte in Einzelgesprächen mit allen 78 Redakteuren und Volontären, mit Mediengestaltern, Sekretärinnen und 400-Euro-Kräften, wo sie ihren Platz in der neuen Organisation sehen. Daraus entstand ein Tableau, bei dem sich einige Kollegen auf neuen Plätzen wiederfanden. Der Betriebsrat war eingeschaltet, die Zahl der Konfliktfälle war klein. Skeptischer blickten die Arbeitnehmervertreter auf die Umbaupläne. Denn nun sollte auch das *Main-Echo* einen großen Nachrichtenraum mit rund 30 Arbeitsplätzen für produzierende Redakteure, Techniker und Onliner bekommen. Auch in Obernburg und Lohr, wo die beiden Schaltstellen außerhalb Aschaffenburgs entstanden, wichen Zwei-Mann-Büros größeren Produktionsräumen. Um es kurz zu machen: Die Bedenken der Mitarbeiter sind weitgehend zerstoßen. Die neuen Domizile entpuppten sich als angenehme Räume. Die Schreiber behielten ihre kleineren Zimmer.

Technisch wie inhaltlich versiert sein

Zur Zufriedenheit der Redakteure trug die technische Ausstattung bei. Der Verlag investierte in handliche MacBooks und iPhones, von denen jede Redaktion einen Satz erhielt. Doch die Redaktion wurde nicht nur technisch aufgerüstet. Wir haben unser Blattkonzept verfeinert, um den Redakteuren noch besser sagen zu können, welche inhaltliche Richtung wir mit den neuen Strukturen einschlagen. Dort haben wir unser wichtigstes Kriterium »Lesernähe« mit vielen Anhaltspunkten unterfüttert, etwa zur Typologie unserer Leser und zum Erkennen zugkräftiger Themen. Vor dem Start der neuen Teams im April 2013 begann eine interne Schulung, bei der Themenfindung und Kommentarschreiben ebenso auf dem Übungsplan standen wie der Umgang mit der neuen Redaktionstechnik. So vorbereitet, starteten die Redaktionen in die neue Zeit (nur Lohr folgt erst im Herbst 2013). Inzwischen lässt sich ein erstes Fazit ziehen.

Personal: Schnell fanden sich die meisten Kollegen mit ihren neuen Aufgaben als produzierender oder schreibender Redakteur zurecht. Einigen Pro-

duzenten gelingt es, manchmal Artikel zu verfassen und so ihre Angst zu lindern, nicht mehr schreiben zu können. Mitunter blühen Redakteure in ihrer neuen Umgebung förmlich auf, während einige wenige sich schwertun. Die Blattmacher freunden sich mal schneller, mal langsamer mit den neuen Strukturen an. Den Produktivitätsvorgaben von »Besser arbeiten« nähern wir uns: für Produzenten drei Seiten täglich, für Schreiber eine halbe Seite.

Inhalt: Schon nach vier Monaten setzen wir deutlich mehr eigene Themen. Das gilt vor allem für die Mantelredaktion, die von mehreren Faktoren profitiert: Erstens hat sie mit einem eigenen Reporter-Team zum ersten Mal verlässliche Schreiberkapazitäten, zweitens bauen die Produzenten mehr Seiten als vorher, drittens profitiert sie vom Schwung eines fast komplett neu zusammengestellten Teams. In den Lokalredaktionen ist der inhaltliche Aufwärtstrend auch zu spüren, zum Beispiel durch eine noch nie dagewesene Zahl an Sommerserien. Die Sportredaktion steigert ihren Eigenanteil kontinuierlich, obwohl sie wegen eines Personalengpasses immer wieder improvisieren muss.

Planung: Wir sind überzeugt, dass unsere Medien mehr Erfolg haben, wenn wir uns bei der Themenauswahl vom Blattkonzept leiten lassen und Beiträge gründlich planen. Dazu zählt, Redakteure, Fotografen, Gestalter und freie Mitarbeiter klar zu »briefen«. Hier sind wir noch in der Phase des Einübens.

Service: Am heftigsten hatten wir mit der Zentralisierung des Service-Bereichs zu kämpfen. Die Veranstaltungsdaten nicht mehr lokal aufzunehmen, erwies sich als komplexes Unterfangen, das zudem mit einem komplett neuen Team zu bewältigen war. Inzwischen klappt es recht ordentlich.

Crossmedia: Die engere Verzahnung mit digitalen Angeboten ist eines der Hauptthemen der nächsten Monate. Zwar ist unser Online-Team Teil der Mantelredaktion – umgekehrt müssen die anderen Redaktionen noch systematischer an die elektronischen Angebote herangeführt werden. Nur wenn regionale Medien besser werden, behalten sie in der Epoche des Umbruchs ihren wichtigen Platz. ■

Mitunter blühen Redakteure in ihrer neuen Umgebung förmlich auf, während einige wenige sich schwertun.

Claus Morhart studierte Politikwissenschaft und ist Absolvent der Deutschen Journalistenschule. Von 1993 bis 2002 war er Redakteur bei epd medien. Seither ist er Chefredakteur des Main-Echo.

