

Zeitschrift: Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur
Band: 94 (2014)
Heft: 1016

Artikel: Unboss Newspapers
Autor: Kolind, Lars
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-735883>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 29.04.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Unboss Newspapers

Manifest für eine zukunftsfähige Organisation des Zeitungsmachens

von Lars Kolind

Zeitungssterben: diese eigenartig anmutende Wortschöpfung kennt heute jeder halbwegs informierte Mensch, denn die gravierenden wirtschaftlichen Probleme verschiedener Printmedien sind in den westlichen Industrieländern medial omnipräsent. Sie beruhen auf einer simplen Sachlage: Im Verlauf der letzten 20 Jahre hat sich die Mehrheit der Haushalte in Europa mit einem Internetanschluss ausgestattet. Dadurch wurden neue, schnelle und billige mediale Verteilkanäle eröffnet, die der Zeitungsbranche vor 1990 völlig unvorstellbar schienen. Nach und nach wanderten alle Felder der klassischen Zeitungen – von den News über die Anzeigen bis hin zu den Kreuzworträtseln – ins Netz ab, das heisst: Es wurde möglich, informiert, unterhalten und eingebunden zu werden, ohne eine gedruckte Zeitung abonniert zu haben.

Unterstützt von der Finanzkrise haben die Leser im Laufe der letzten fünf Jahre rasant auf diese Veränderung reagiert: Zeitungen, die ursprünglich ein «must have» waren, wurden zu einem «nice to have» – die Auflagen sanken Jahr um Jahr. Wie reagierten die Verlagshäuser auf diesen Wandel?

Falsche Reaktion: Kostensenkung

Indem sie die Kosten senkten, die Redaktionen verkleinerten, die Administration konsolidierten und Inhalte in Form einer elektronischen Kopie des gedruckten Papiers ins Internet stellten. Sie haben sich dabei auf das Überleben statt auf die Entwicklung konzentriert; auf Reaktion statt Aktion. Damit sind sie nicht allein. Auch andere Industrien haben auf ähnlichen Druck gleich reagiert, etwa die Luftfahrtindustrie. Als konventionelle Fluggesellschaften durch Tiefpreisairlines wie Ryanair herausgefordert wurden, waren Kostensenkung und Service-Level-Reduktion die einzigen Antworten, die den Führungspersonen der Flugindustrie einfielen. Auf kurze Sicht mag das verständlich sein, strategisch aber verloren die Airlines mit den Kosten- und Leistungsreduktionen ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal zur neuen Billigkonkurrenz. Der Preiskampf mag ihre einzige und naheliegende Idee gewesen sein, aber: Der Preiswettbewerb gegen Low-Cost-Anbieter ist ein Spiel, das konventionelle Fluggesellschaften nie gewinnen können.

Von den Flugzeugen also zurück aufs Papier, denn auch spezielle Tageszeitungen finden – wie gute und teurere Airlines – nach

Lars Kolind

ist einer der erfolgreichsten Unternehmer Dänemarks, Professor an der DeTao Masters Academy in China und Autor von «Unboss» (mit Jacob Bøtter; Jyllands-Postens Forlag, 2012).

wie vor ihre Kunden. Ich präsidiere den Verwaltungsrat einer sehr erfolgreichen dänischen Tageszeitung namens «Kristeligt Dagblad». Das Ziel dieser Zeitung ist es, Glaubens-, Ethik- und Existenzfragen in den Blick zu nehmen und zu beantworten. Wenn Sie also Dänisch sprechen – oder lesen – und im Bereich dieser Themen informiert, unterhalten und eingebunden sein wollen, so ist *das* Ihre Zeitung. Alles dreht sich um Glauben, Ethik und Existenz. Im Gegensatz zum Rest der Zeitungen, die 40 Prozent ihrer Abonnenten verloren haben, ist die Auflage des «Kristeligt Dagblad» in den letzten zehn Jahren um 60 Prozent gestiegen. Woran liegt das?

Ganz einfach. Das «Kristeligt Dagblad» hat sein Geschäft *unbossed*, zu Deutsch: «entbosst». Es hat also den Zweck über den Profit gestellt. Es hat über die konventionelle limitierte Organisation hinaus mit einer unlimitierten Organisationsform gearbeitet. Und es hat die Leute nicht über alte Strukturen, sondern über neue Mechanismen ins Boot geholt. Ja, das «Kristeligt Dagblad» ist seitdem auch ein sehr profitables Geschäft; die Zeitung ist eine der profitabelsten in Dänemark. Dennoch ist der Profit im Unternehmen nicht das Wichtigste. Was wirklich zählt, ist die Frage: Wie gut sind wir darin, die Leute zu den drei Eckpfeilern des Modells – zum Glauben, zu ethischem Verhalten und zu einem kompetenten Umgang mit den existentiellen Fragen ihres Lebens und ihrer Gesellschaft – zu ermuntern? Indem die Mitarbeiter ihren Fokus ganz auf diesen Zweck richten, gewinnt die Zeitung eine Glaubwürdigkeit, wie sie nur wenige Medien geniessen: Es gibt nie einen Zweifel daran, wofür die Zeitung steht.

Richtige Reaktion: Zweck vor Profit

Auch andere erfolgreiche Zeitungen haben derart starke Zweckausrichtungen. Die eine Businesszeitung mag darauf ausgerichtet sein, vor allem das ökonomische Wachstum des Landes zu stimulieren, eine andere beschäftigt sich vielleicht ausschliesslich mit den Problemen von Start-ups, noch eine andere mit loka-

len Kleinunternehmern etc. Sobald jedenfalls der Zweck klar ist, werden Zeitungen glaubwürdig und damit zu begehrten Partnern für öffentliche Institutionen, Geschäfte, Interessengruppen und Individuen. Dieses Sammelsurium von Interessenvertretern, die die Zwecke oder die Passion der Zeitung teilen, nenne ich ihre «unlimitierte» Organisation. Zum Vergleich: die limitierte Firma hat eine limitierte Organisation, die sich aus all jenen zusammensetzt, die auf der Lohnliste stehen. Die Leute der unlimitierten Organisation hingegen sind selten bezahlt für das, was sie tun. Sie sind Partner aus purem Eigennutz.

Denken wir hier beispielhaft an den weltgrössten Telekommunikationsanbieter: Skype beschäftigt «nur» rund 600 Leute, es handelt sich also um eine eigentlich limitierte Organisation, aber die meisten der 600 Millionen Skype-Nutzer arbeiten auch für die Firma – und zwar unentgeltlich. Wenn Sie oder ich mit jemandem in Indien sprechen wollen, werden wir dieser Person helfen, Skype zu installieren – nicht, weil wir Verkaufsagenten für Skype geworden sind, sondern aus purem Eigennutz. Das funktioniert, weil Skype einen wirkmächtigen Zweck hat: Es will jedermann gratis übers Internet verbinden. Skype hat damit also eine der weltweit grössten unlimitierten Organisationen geschaffen: Sie umfasst 600 Millionen Menschen, die nicht nur Skype verkaufen, sondern ihren Kollegen auch gleich noch Kundendienstleistungen anbieten, Feedbacks versenden und den eigenen Rechner für die Benutzung des Services optimieren, also gute Standortfaktoren schaffen.

Was hat Skype mit einem Printmedium zu tun? Ziemlich viel, denn die unlimitierte Organisation einer Zeitung besteht aus ihren Lesern und anderen Leuten, die die Passion oder den Zweck des Geschäfts teilen. Der springende Punkt ist die Bindung. Wie bringt man Leute dazu, aus purem Selbstinteresse das zu tun, was man gerne von ihnen hätte? Es gibt sechs Grundstrategien, die eine Zeitung befolgen kann, um Bindungsmechanismen zu schaffen:

1. Spass! Die Mitarbeit am Projekt muss Spass machen. Sie werden überrascht sein, was die Leute alles machen, nur um Spass zu haben.
2. Wettbewerb! Bitten Sie um Verbesserungsvorschläge Ihres Konzepts und lassen Sie alle die besten Eingaben wählen.
3. Spiel! Über das Spielerische gewinnen Sie Interessenten. Dabei muss nicht notwendigerweise ein Wettstreit mit anderen entstehen, sondern die Teilnahme kann auch ein Spiel sein, das man alleine oder mit Freunden spielen kann.
4. Anerkennung! Wenn Sie wollen, dass Ihre neuen Kollegen teilhaben und beitragen, anerkennen Sie jene, die besonders aktiv oder gut sind in ihren Bemühungen.

5. Einfluss! Legen Sie Probleme und eigene Schwächen klar dar und fragen Sie nach Lösungen; benutzen Sie Ihren Einfluss, um die besten Vorschläge voranzubringen. Honorieren Sie gute Ideen, gerade auch wenn Sie nie selbst darauf gekommen wären.

6. Bedeutung! Organisieren Sie etwas, das einen Einfluss hat auf die Leute und die Gesellschaft, und lassen Sie die Mitarbeiter an der Realisierung teilhaben.

Dabei gilt: Bindungsmechanismen sind Mittel, um Strukturen – wie hierarchische Organisationen, Budgets, Büros und Pläne – zu *ersetzen*, nicht zu ergänzen.

The Unboss

Der Schlüssel zu diesem Umbauprozess ist der Unboss. Eine Person oder ein Team, welche(s) das Geschäft auf sehr ungewöhnte Weise managt. Der Unboss ist in der Lage, den Zweck eines Produktes herauszufiltern und ihn auf einfache, aber doch spezifische und wirkmächtige Weise zu formulieren – und in allem zu verankern, was die Zeitung tut. Der Unboss spricht nicht nur über den Zweck; er oder sie lebt den Zweck in jedem Aspekt des Geschäfts. Der Unboss setzt den Zweck auf die oberste Stelle der Agenda und bindet Akteure ein, die mit der Zeitung arbeiten und sie positiv beeinflussen. Der Unboss verbringt seine Zeit dort, wo die Dinge geschehen, und also nicht E-Mail-schreibend in seinem Büro. Der Unboss kommuniziert ausführlich; er oder sie schreibt eher Blogs als wöchentliche Newsletter: Ein Blog ist interaktiv und stimuliert Kommentare und Dialoge – und genau darum geht es.

Der Unboss ist integrativ und teilt Informationen, Bedenken, Probleme und Erfolge. Der Unboss arbeitet zusammen *mit* seinen Mitarbeitern; die Mitarbeiter arbeiten nicht *für* ihn oder sie. Der Unboss ist eher Kollege als Kommandant, mehr Zuhörer denn Sprecher, mehr Lerner als Macher.

Die meisten Zeitungen, so viel ist klar, sind heute sehr weit von diesem Ideal entfernt. Und das ist der Grund dafür, dass die meisten Zeitungen finanziell und im Lesemarkt schlecht unterwegs sind. Die Zeitungsbranche ist – die dauernden Debatten über Medienqualität und Umbrüche signalisieren es – in ihrer jetzigen Form eine absteigende Industrie. Und das in einer Welt, die Informationen, Unterhaltung und Engagement nötiger hat denn je. Man stelle sich vor, welche Wirkung Zeitungen haben könnten, wenn sie essentielle Fragen der Gesellschaft thematisieren, anstatt ihre wertvollsten Managementressourcen dafür zu vergeuden, das Budget des nächsten Quartals einzuhalten. ◀

Aus dem Englischen übersetzt von Michael Wiederstein.