

PERSONALENTWICKLUNG

„In regionalen Verlagen gibt es gute Konzepte“

Unternehmensberater Werner Katzengruber nennt die besten Wege, wie Medienhäuser für junge Eliten wieder attraktiv werden können



Experte für die Personalentwicklung in Medienhäusern: Werner Katzengruber

➔ **Werner Katzengruber**, 51, weiß, was Mitarbeiter wollen. Mit seiner **KHD Group** berät er auf Medien und Marketing spezialisierte Personal diagnostiker und Coach Unternehmen bei der Gestaltung ihrer Organisations- und Personalentwicklung. **kressreport** hat er verraten, worauf es ankommt.

kress: Herr Katzengruber, seit Jahren wird über die Zukunft der Medien debattiert. Sehen Sie Ansätze, dass sich die Printbranche wieder selbstbewusster gibt und für junge Talente attraktiver wird?

Werner Katzengruber: Die Zeitungsbranche hat in der Vergangenheit Talent bewiesen sich selbst in der Öffentlichkeit schlecht zu reden. Wenn das Medium mit der höchsten Glaubwürdigkeit beim Leser sich selbst in Grund und Boden schreibt, bleibt die Wirkung nicht aus. Print wirkt – leider auch in diesem Fall.

Am Arbeitsmarkt sind solche Botschaften wenig hilfreich. Ich denke, dass 2015 ein sehr wichtiges Jahr wird, in dem sich die Gattung wieder mit ihren Stärken in der Öffentlich präsentieren sollte.

kress: Welche Möglichkeiten haben Medienunternehmen, um Ihr Arbeitgeberimage nachhaltig zu verbessern?

Katzengruber: In erster Linie sind es Maßnahmen die unter das Stichwort Employer Branding fallen. Da das Arbeitgeberimage in erster Linie von der Führungskultur abhängig ist, sollten sich Verlage auch mit dem Thema Corporate Culture beschäftigen. Viele würden sich eine Menge Geld sparen, wenn sie ihr Budget statt in Employer-Branding-Maßnahmen in die Entwicklung ihrer Führungskräfte stecken würden. Die besten Employer-Branding-Strategien nützen nichts, wenn die Führungskräfte durch ihr Verhalten die Mitarbeiter wieder aus dem Unternehmen treiben. Mitarbeiter verlassen ja selten eine Firma – sie verlassen die Führungskraft. Da haben Verlage noch einiges aufzuholen.

kress: Woran liegt das?

Katzengruber: Das hängt von mehreren Faktoren zusammen. Ich beobachte aber eine zunehmende Introversion bei den Verlagen. Sie beschäftigen sich mehr mit sich selbst, als mit der Entwicklung am Arbeitsmarkt. Diese Tendenz zur Introversion trifft auch die Leser und die werbetreibende Wirtschaft.

kress: Es gibt den Satz: Die Mitarbeiter sind das größte Kapital eines Unternehmens. Warum tun Medienunternehmen dann so wenig für ihre Mitarbeiter?

Katzengruber: Das liegt sicherlich an der operativen Hektik und an der extrem starken Ausrichtung an Quartalszahlen

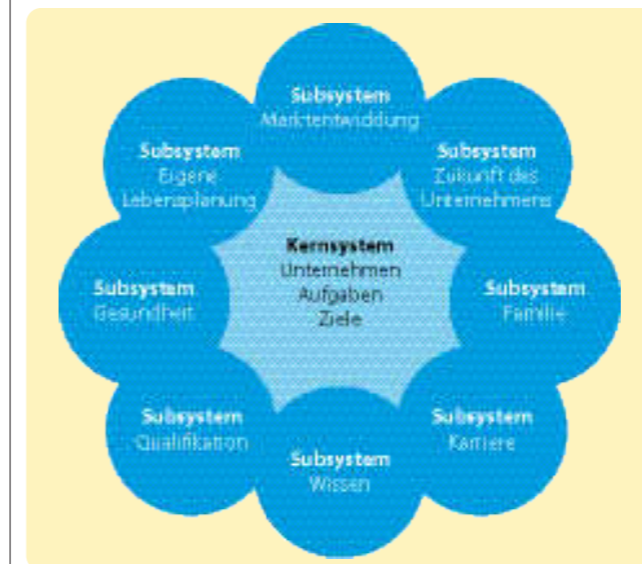
und Jahreszielen. Eine kontinuierliche Personalentwicklung ist unter solchen Prämissen natürlich schwieriger. Die kostet Geld und der unmittelbare Return on Invest kann nicht in den KPIs eines Controllers festgelegt werden. Unternehmen wie Virgin oder Netflix haben gerade ihre Urlaubsregelung aufgehoben. Die Mitarbeiter können Urlaub machen wann sie wollen, Hauptsache, die Arbeit bleibt nicht liegen. Facebook bietet seinen Mitarbeiterinnen Social Freezing an, um der Biologie junger, talentierter Mitarbeiterinnen ein Schnippen zu schlagen. Das machen diese Unternehmen nicht aus reiner Philanthropie. Das passiert deswegen, weil wir drei Trends ausgesetzt sind: Allen voran geht der demographische Wandel in unserer Gesellschaft, dann kommt eine Feminisierung die sich gut prognostizieren lässt, zu guter Letzt ist es die Digitalisierung, Stichwort Roboterjournalismus. Mit diesen Tendenzen müssen wir uns auch im Medienbereich beschäftigen.

kress: Was kostet eine strategisch gut angelegte Personalplanung pro Jahr?

Katzengruber: Das ist abhängig von der Größe und von der Strategie des Verlages. Welche Ressourcen braucht er, welche hat er, wo will er hin? Ich kenne keinen Menschen der keine Stärken hat, die Frage, ist haben die Verlage die richtigen Mitarbeiter an den richtigen Stellen. Davon ausgehend müsste ein Programm entwickelt werden, das gar nicht teuer sein muss. Die Frage ist, wie viel von dem, was man momentan in Seminare, Weiterbildung und Qualifikation steckt, schlägt sich in Return on Invest um? Da sieht es meistens düster aus. Würde man das Geld in die Entwicklung einer nach-

TRANSFORMATIONALES FÜHREN

Einflussfaktoren auf die Zukunft



Mitarbeiter sind die stärksten Gestalter aber auch die mächtigsten Verhinderer von Transformationen. Das Prinzip des Transformationalen Führens rückt den Menschen, seine Wissensressourcen und Fähigkeiten in den Mittelpunkt. Die Führungskraft begreift den Wandel als Führungsinstrument. Quelle: KHD Group GmbH

haltigen HR-Strategie stecken, wäre es besser angelegt.

kress: Personalentwicklung ist ein sensibles Thema, die Medienbranche aber mehr oder weniger in Panik. Wie sensibel kann sie da überhaupt agieren?

Katzengruber: Ich glaube, sie braucht gar keine Sensibilität, sondern Professionalität. In professionell gemanagten Unternehmen, die nicht nur Personalverwaltung betreiben und ein paar Seminare veranstalten, findet man gute On-Boarding- und Recruiting-Programme, Employer-Branding-Strategien, Retention- und Talent-Management. Da gibt es eine ganze Batterie an Möglichkeiten. Man muss sie nur umsetzen. Allen voran geht aber das Image des Unternehmens als Arbeitgeber.

kress: Welches Haus macht das?

Katzengruber: Es gibt schon einige Verlage, die sich in die richtige Richtung bewegen. Axel Springer ist innovativ, von anderen Großverlagen weiß ich, dass sie ihre strategische HR verbessern wollen. Oft finden sich in regionalen Verlagen ausgesprochen gute Konzepte, wie zum Beispiel beim BZV (Braunschweiger Zeitungsverlag), der vor allem auf Nachhaltigkeit in der Entwicklung seiner Mitarbeiter bedacht ist. Schauen Sie auf Unternehmen, die im internationalen Vergleich relevant sind, haben Verlage hier

generell noch etwas aufzuholen. Ein Großteil denkt bei der Personalentwicklung eher kurzfristig. Strategisches Human-Relation-Management besteht aber daraus, dass man Ressourcen vorhält, dass man weiß, wie der Bedarf abgeleitet von der Unternehmensstrategie in den nächsten Jahren sein wird. Ich muss wissen, welche Menschen mit welcher Qualifikation ich in den nächsten zwei Jahren für welche Jobs brau-

che und muss mit ihnen in Kontakt treten. Es hilft nicht, eine Anzeigenkampagne zu kreieren und dann auf Bewerbungen zu warten. Wenn man sich vorstellt, dass in den nächsten zehn Jahren 6,5 Mio. Arbeitnehmer aus dem deutschen Arbeitsmarkt verschwinden, kann man sich ausrechnen, was das bedeutet.

kress: Auf dem European Newspaper Congress werden Sie darüber sprechen, wie neue Eliten geführt werden wollen. Worauf kommt es dabei an?

Katzengruber: Wir haben ein System entwickelt, das sich transformationales Führen nennt. Ein Werkzeug der Führungskraft muss der Wandel sein. Das klassische Change Management ist ein reakti-

ver Prozess – ich muss mich verändern, weil sich meine Umwelt verändert hat. Wenn man immer nur reaktiv auf Veränderungen reagiert, steht man in der Evolution irgendwann hinten an. In unserem Konzept ist die Führungskraft kein Vorgesetzter im hierarchischen Sinn. Ihre Aufgabe ist in erster Linie, ihre Mitarbeiter zu befähigen mit den permanenten Veränderungen positiv umzugehen und mit ihnen gemeinsam die Zukunft zu entwickeln. Wir nennen das „Denken in leeren Räumen“. Dabei geht es darum, zu lernen, wie man von der Zukunft her denkt und sie damit einen Teil gestaltend beeinflusst. Dabei hilft das monokausale Denken in Ursache und Wirkung nicht. Wenn ich als Mensch einigermaßen derselbe bleiben will, muss ich mich permanent verändern. Das ist Evolution.

kress: Davon, den Wandel als Werkzeug zu begreifen, ist die Medienbranche noch meilenweit entfernt. Was kann man tun?

Katzengruber: Uns engagieren (lacht). Natürlich weiß jeder, dass es so, wie es gerade läuft, nicht weitergehen kann. In absehbarer Zeit wird es „die Medienbranche“, von der wir gerade sprechen, nicht mehr geben. Es wird neue Player geben. Vielleicht macht Google bald Tageszeitungen, Samsung Fernsehprogramme, Netflix Telefonie, alles ist möglich. Bei vielen Medienunternehmen hat sich die Panik- in Aufbruchsstimmung gewandelt. Nun gilt es, mutig zu sein und Entscheidungen zu treffen. Dabei werden einige an ihre DNA gehen müssen und ihre Haltung zu Märkten, Menschen und Produkten überprüfen. Ich bin aber Optimist, denn die haben genau so oft Recht wie die Pessimisten – aber es geht ihnen dabei besser. Interview: Birte Bühnen

EUROPEAN NEWSPAPER CONGRESS 2015

Was die Branche bewegt

Werner Katzengruber wird als Referent beim 16. European Newspaper Congress vom 3. bis 5. Mai in Wien mit dabei sein. Rund 500 Chefredakteure und Medienmanager diskutieren dann über die Zukunft ihrer Branche. Der Innovationsreport der „New York Times“ wird ebenso Thema sein wie neue journalistische Ansätze zur Leserbindung. Darüber hinaus präsentieren Chefredakteurinnen und -redakteure aus Irland, Portugal, den Niederlanden, Österreich, Deutschland und der Schweiz einige der innovativsten Medienkonzepte, die derzeit in Europa umgesetzt werden. Der European Newspaper Congress wird vom Medienfachverlag Johann Oberauer und von Norbert Küpper, Zeitungsdieser in Deutschland, veranstaltet. Das komplette Programm und Anmeldung unter www.newspaper-congress.eu

