

DAS ONLINE-SUPPLEMENT DES FORSCHUNGSJOURNALS

FORSCHUNGSJOURNAL SOZIALE BEWEGUNGEN 29. JG. 2 | 2016

Spiegel – Innovationsreport: *Das Meinungsmagazin vor einer Kulturrevolution*

Wie des einstigen „Sturmgeschütz der Demokratie“ den publizistischen Überlebenskampf organisieren will – In einem unveröffentlichten „Innovationsreport“ wird schonungslos dokumentiert, wie der Spiegel sich neu erfinden will

Thomas Leif

„Wir haben einen Teil unseres einstigen Nimbus verloren.“ „Das Alleinstellungsmerkmal Exklusivität und Hintergründe besitzen wir nicht mehr.“ „Reichweitenprobleme reden wir systematisch schön.“ „Wir überhöhen unsere Wichtigkeit.“ „Der Spiegel versinkt im Markenchaos.“ Wir fördern das „fehlende Wir-Gefühl.“ Und – „Wir trugen und tragen eine Selbstherrlichkeit vor uns her.“

Das sind nur einige Zitate des Spiegels über den Spiegel. An der Hamburger Ericusspitze scheint man den Markenclaim „Keine Angst vor der Wahrheit“ nun selbst wörtlich zu nehmen. Dieses Mal in eigener Sache. Man könne das Blatt auch mit der Hälfte der Redakteure machen; die Privilegien von viel zu vielen und die extremen Gehaltsspreizungen im Unternehmen seien nicht mehr hinnehmbar, heißt es hier.

In dem bislang unveröffentlichten „Innovationsreport“ „Arbeitsstand 4.1.2016“ enthüllt der Spiegel sämtliche internen Defizite und Schwachstellen. Schonungslos im Stil, gnadenlos in der Faktendarstellung, hart im Urteil. Ausgerechnet der Spiegel, dessen

Innenleben stets von einer kollektiven Omerta –einem funktionierenden Schweigegeplübe- geprägt war, macht sich nun ehrlich und hat intern eine „brutalstmögliche“ Inventur erarbeitet. „Radikales Denken“ prägen die Reformvorschläge: „Wir müssen aus der Zentrale raus.“ Führungskräfte verlieren ihre Privilegien und müssen zurück ins Glied. Renommee muss ständig neu erarbeitet werden. Herrschaftsgehebe der Top-Leute habe keinen Platz mehr. Sogar Kritik an der langsamen und entscheidungsunfreudigen „Gesellschafterstruktur des Spiegel“ -bislang eine heilige Kuh“- wird offen angesprochen. Das alles klingt im Schatten der Medienkrise wie eine Mischung aus einem akuten Generalsanierungs-Plan und einer unaufschiebbaren Neuerfindung.

Es sind 61 Seiten, die Jahrzehnte lang gepflegte Tabus aufbrechen, bislang Unsagbares dokumentieren – und gleichzeitig belegen, wie ernst der Überlebenskampf des Flaggschiff-Magazins „Spiegel“ in der Medienkrise ist. Unter dem nüchternen Titel „Innovationsreport“ („Arbeitsstand: 4.1.2016“) versteckt sich der wohl spannendste und selbstkritischste Report,

den ein Medienunternehmen bislang vorgelegt hat. Der Spiegel – nun Meinungsführer im Feld der denkbar härtesten Selbstkritik.

22 Mitarbeiter_innen aus allen Sparten des Spiegel-Verlags haben seit Juni 2015 an dem Report gearbeitet. Legendär ist die Zahl der Arbeitsgruppen, die zuvor bereits die Krise des „Flaggschiffs der Demokratie“ von allen Seiten gespiegelt haben. Die Ergebnisse dieser sehr intensiven Vorarbeit sind dem äußerst gründlichen, detailbesessenen Revisionsbericht anzumerken. Die Substanz dieses „Lexikons der Betriebsgeheimnisse“ beruht auf einer Mitarbeiterumfrage, Expertenberatungen und allen verfügbaren internen und externen Marktdaten.

Wie heikel solch ein schonungsloser Report ist, wird schon in der Präambel klar: einige Kollegen werden wahrscheinlich versuchen „unsere gesamte Arbeit zu diskreditieren,“ heißt es, offenbar in Anspielung an den jahrelangen Kulturkampf um die richtigen Antworten auf ungeklärte Fragen der Ausrichtung des Spiegels im Sturm der Medienkrise. Kritik sei willkommen – nur: „Worüber wir uns allerdings nicht freuen, sind diejenigen, deren Attacken nur das Ziel haben, den Status quo zu konservieren.“

Auf vier Probleme konzentrieren sich die Revisoren des Spiegels, der in den vergangenen 10 Jahren 19% seiner Auflage und seit dem Jahr 2000 70% seiner Anzeigen verloren hat. Im ersten Quartal 2015 wurden noch 796,234 print Exemplare verkauft (Horizont, 20.1.2016). Besonders der Einzelverkauf ist notleidend. (Ein Verlust von (fast der Hälfte) 43% im 10-Jahres-Vergleich wirkt alarmierend.)

Schonungslos wird bilanziert: „Der SPIEGEL versinkt im Markenchaos.“ 37

Logos der *Spiegel Firmengruppe* werden als Beleg in einer Grafik dokumentiert. Ohne klare Markendefinition sei aber keine Gesamtstrategie möglich. „Dieser Schwebezustand führt zu Reibungsverlusten innerhalb des Hauses und begrenzt unsere Schlagkraft.“ Die vielen Firmenkonstrukte förderten zudem das „fehlende Wir-Gefühl.“

„Reichweitenprobleme reden wir systematisch schön. Dass DER SPIEGEL meistzitiert ist, dass er von Entscheidern gelesen wird, ist erfreulich. Aber es bringt nichts, es tröstet nur.“

Unumwunden wird eingestanden, dass „wir einen Teil unsers einstigen Nimbus (Anm. Deutungshoheit, Meinungsführerschaft) verloren haben.“ „Wir trugen (und tragen) eine Selbstherrlichkeit vor uns her.“ (...) „Der Besserwisser ist nicht beliebt, unsere Überheblichkeit macht uns unsympathisch.“ Und: „Das Alleinstellungsmerkmal „Exklusivität“ und „Hintergründe“ besitzen wir nicht mehr.“

Aber damit nicht genug der selbstkritischen Darstellung. Ganz im Spiegel-Stil werden in einem Info-Kasten fünf weitere Krisen-Merkmale unter der Dachzeile „Wie wir unserer Marke schaden(.)“ dokumentiert:

- „Wir überhöhen unsere Wichtigkeit.
- Wir können Schwächen nicht eingestehen und erst recht nicht zeigen.
- Wir überraschen zu wenig.
- Wir probieren zu wenig wirklich Neues.
- Wir setzen falsche Prioritäten.“

Im zweiten Kapitel wird ein Spiegel-Erfolgs-Mythos zerstört, der als DNA bereits seit 70 Jahren gepflegt wird. Der bittere Befund stammt aus der offenbar sehr ergiebigen Mitarbeiterbefragung:

Rund 90 % der Beschäftigten bemängeln, dass es in der Spiegel-Gruppe „keine echte Kultur der Zusammenarbeit gibt.“ Zusammengefasst: „In der SPIEGEL-Gruppe genügt sich jeder Bereich erst einmal selbst.“ „Jenseits des eigenen Bereichs ist die SPIEGEL-Gruppe für viele Mitarbeiter eine Black Box.“ „Die Kommunikation in der SPIEGEL-Gruppe wird schlecht bewertet.“

Die Revisoren in eigener Sache schreiben: „Es gibt kaum gemeinsame Planung, teilweise wissen die Redaktionen nicht einmal, wer woran arbeitet und wer was vorhat.“

„Problem 3: Wir leiden an unserer überkommenen Organisationsstruktur.“

Der Grund: Jede Einheit kämpft für sich, „Verantwortung wird nicht gemeinsam wahrgenommen“; „[j]ede Einheit hat eigene Maßstäbe und optimiert den eigenen Erfolg teilweise ohne Rücksicht auf die anderen.“

Wieder werden die Mitarbeiter zitiert: „Wie können wir eins werden, wenn ein Teil über die anderen bestimmt, doppelt soviel verdient und das alles noch mit einem arroganten Gebaren raushängen lässt?“ oder knapper: „Verkrustete, autoritär-vermachte Strukturen.“ Fazit: „Um Neues hervorzubringen, fehlen uns derzeit die passenden Strukturen, Mut und Schnelligkeit.“

Doch damit ist die schonungslose Selbsterforschung noch nicht abgeschlossen.

Bei Problem 4 geht es um das Modewort der Branche, um die oft eingeforderte, aber nicht so oft praktizierte *Haltung*: „Wir haben ein Haltungsproblem.“ Hier wird eingestanden, dass der Spiegel-Claim „Keine Angst vor der Wahrheit“ nicht für das eigene Haus gelte. „Denn während wir

die Welt um uns herum schonungslos analysieren, verschließen wir die Augen vor unseren eigenen Baustellen.“

Beklagt werden die extrem ausgeprägten Privilegien und vor allem die ungewöhnliche Schwankungsbreite bei den Gehältern.

„Während in der Wissenschaft nur 19 Prozent aller Mitarbeiter Privilegien genießen, sind es in der Wirtschaft und im Sport gut ein Viertel, im Hauptstadtbüro, im Ressort Deutschland und im Ausland bereits mehr als ein Drittel, in der Kultur die Hälfte und in der Gesellschaft mit fast zwei Dritteln sogar noch deutlich mehr. Man könnte auch sagen: in vielen Ressorts ist die Ausnahme längst die Regel.“ McKinsey –so der Bericht– würde damit Schluss machen und die Messzahl der Wissenschaft (20%) zur Regel machen. Alle anderen verlieren ihre Sonderstellung. („immerhin rund 50 Kollegen“)

Die gleiche Methode würde McKinsey beim output von faktisch 110 redaktionellen Seiten wöchentlich anwenden. Dies betrifft 160 Journalisten, die vorwiegend für das Heft arbeiten und damit ein Redakteur eine dreiviertel Seite pro Woche produziert. Lakonisch folgern die Autoren auf Basis der detaillierten Leistungsmessung der Autoren, angelehnt an die Denkwelt von McKinsey: Dann “ wird McKinsey feststellen, dass man das Heft im Zweifel wohl auch mit der Hälfte der heutigen Redaktion machen kann.“ „Easy wins“ nennen dies Unternehmensberater. Natürlich würde dieser notwendige Sparkurs auch an die 70 Dokumentare und 50 Sekretärinnen sowie 15 Fotoredakteure betreffen.

Am Ende wird klar, wohin der Betriebsausflug der Spiegel-Mannschaft in die McKinsey-Welt führen soll: „Wenn wir es nicht selbst tun, werden andere die notwendigen Veränderungen

durchsetzen,“ lautet die Botschaft.

Angekündigt wurde bereits eine erste, vergleichsweise harmlose Welle der Restrukturierung. Bis 2018 werden 149 Stellen abgebaut. 35 Redakteure, 14 Dokumentaristen und 100 Verlagsmitarbeiter werden eingespart. Einspareffekt: 15 Millionen Euro.

Nach der düsteren Analyse folgt –viertens– der Motivationsblock. Drei Erkenntnisse kennzeichnen die Vorhaben: „Wir sollten uns weniger mit uns selbst beschäftigen! Ohne Kulturwandel werden wir nicht innovativer! Wir müssen raus aus der Komfortzone und radikal denken!“

So soll es je eine Kernmannschaft geben, die für Spiegel und spiegel online „denkt und plant.“ „Alle übrigen Redakteure werden Teil eines Pools, aus dem alle Kanäle des Hauses bedient werden, je nach Tiefe der Geschichte mehr oder weniger schnell.“

Aber – nicht wenige Spiegel-Mitarbeiter haben etwas zu verlieren. Im Kapitel „Personal“ steckt enormer Sprengstoff, nicht nur weil „Führungsebenen reduziert“ werden sollen. Ein neuer Stil soll einkehren: „Die Führungskräfte auf allen Ebenen praktizieren eine partizipative Führungskultur. Sie verstehen ihren Job als permanentes Lernen, als ständige Anpassung im Sinne des adaptiven Wandels. Als Change Manager unterstützen sie (...) auch eine Kultur des Scheiterns, Ausprobierens und Lernens.“

„Renommee muss erarbeitet werden. Es ist vergänglich und hängt nicht an Titeln. Dass jemand aus einer Führungsaufgabe zurück ins Glied rückt und dabei auch die entsprechenden Privilegien verliert, ist genauso Alltag wie der umgekehrte Weg.

Auf Platz eins der zehn wichtigsten Maßnahmen steht eine sehr

ungewöhnliche Idee: „Wir müssen aus der Zentrale raus.“ Aus der Zentrale an der Ericusspitze, die erst kürzlich bezogen wurde. „Am besten wäre es, aus der heutigen SPIEGEL-Zentrale auszuziehen.“ Offenbar nicht so einfach:

„Statt unzähliger Einzelbüros und verwaister Gänge brauchen wir Teamflächen und Räume für interdisziplinäre Projekte.“ Nicht nur die Architektur zur Förderung der Kommunikation soll Platz für den neuen Geist machen, die gesamte Kommunikationskultur steht auf dem Prüfstand: „Entscheidungen müssen für alle nachvollziehbar sein. Herrschaftswissen und –gehabe von Führungskräften haben keinen Platz mehr. Wir brauchen einen neuen Umgang miteinander.“

Der Report endet mit dem revolutionären Vorschlag „Nachteile der Gesellschafterstruktur mindern.“ Sie behindert Innovationen, weil die Gesellschafter zu lange brauchen, um Entscheidungen zu fällen. Ein Team soll Lösungsvorschläge im Dialog mit den Gesellschaftern entwickeln.

Die bitterböse Empfehlung: „So könnte etwa geprüft werden, ob häufigere Treffen als bisher das Problem lindern würden.“

Ganz im Stil der Spiegel-Story erscheint der letzte Satz der wichtigste: „In zahlreichen neuen Geschäftsfeldern werden wir Verträge anbieten, die nicht zwangsläufig in eine KG-Mitgliedschaft münden.“ Dieser Hinweis zeigt, dass es wohl auch in Zukunft die Spiegel-Mitarbeiter nicht „zu den gleichen, transparenten Bedingungen etwa im Hinblick auf Gehalt und Arbeitsverfassung“ arbeiten werden.

Dies hat aber zu Folge, dass das angestrebte agile Arbeiten für den adaptiven Wandel der Spiegel-Gruppe im

Korsett der alten, eingefahrenen Strukturen vorangetrieben wird. Und im Bewusstsein, dass die „Behebung der Ungerechtigkeiten der Vergangenheit wahrscheinlich die Basis für neue Ungerechtigkeiten in der Zukunft ist.“

Das klingt nach resignativer Reife: nach Jahren der Führungskrise und drei extrem komplizierten und kräftezehrenden Chefredaktions-Wechseln in kurzer Zeit, Anzeigenflaute und Auflagenschwund, einem tiefen Graben zwischen spiegel-online und dem unter dem Bedeutungsverfall und Verkrustung leidenden Mutter-Magazin scheint die Krise jetzt sichtbar genug, das Ruder (noch) herumzureißen. Die Blaupause für die Kulturrevolution liegt vor. Wie „agil“ die höchst einflussreichen Bewahrer und Privilegien-Inhaber der „alten Spiegelkultur“ auf den Masterplan für die Kulturrevolution an der Ericusspitze reagieren werden, scheint offen. Auch sie müssen sich wohl erst einmal ehrlich machen.

Spiegel-Innovationsreport: das Navigationssystem für den erzwungenen Wandel des Nachrichtenmagazins und Blaupause für alle Medien

1. Der im Auftrag von Chefredaktion und Geschäftsführung mit allen verfügbaren Ressourcen und internen, vertraulichen Datenquellen angefertigte „Innovationsreport“ soll alle Spiegel-Mitarbeiter_innen auf den unaufschiebbaren Wandel im digital geprägten Medienmarkt vorbereiten. Schonungslos, hart, konsequent, ungewöhnlich selbstkritisch. Es handelt sich um einen organisierten Denkmalsturz von innen um das Plateau zu schaffen für den Aufbruch in eine neue Medienzeit.

2. Die hausinterne Expertise hat drei

zentrale Botschaften:

a) Die Defizite und Schwachstellen der „Marke Spiegel“ werden erstmals tabufrei und kühl dokumentiert: die hierarchischen Verkrustungen und Seilschaften, der unvertretbare Privilegien-Wildwuchs, der Ressort-Egoismus, die Abschottungs-Kultur im Unternehmen.

Mit der faktengesättigten Analyse soll bewusst eine „schöpferische Zerstörung“ des Leitmediums in Deutschland vorgenommen werden. Ein grundlegender Kulturwandel ist nur möglich,

b) Nur wenn die gesamte Spiegelgruppe ihre Organisation, ihr Selbstverständnis, ihre interne Kommunikationskultur fundamental ändert, hat sie eine langfristige Überlebenschance.

Es geht also um eine Kombination: die radikale (Selbst)-Kritik und der riskante Blick nach Innen sollen den Weg freimachen für eine neue Spiegelkultur, für echte Innovation, getragen von Aufbruchstimmung und Risikobereitschaft für neue Projekte und publizistische Ideen. Auspropieren geht vor Bewahren. Es geht um eine neue Medienmacher-Architektur, die alle verfügbaren Ressourcen –jenseits des Status Quo- intelligent bündelt. Der Vorschlag das betonierte Sinnbild für das alte Hierarchie-Denken, den Neubau an der Ericusspitze zu verlassen, symbolisiert die geforderte Konsequenz. Der Stil der Expertise aus dem eigenen Haus ist der semantische Vorbote für das, was kommt.

c) Die 61 seitige Präzisions-Analyse denkt die zermürbenden Machtkämpfe in der Post-Aust-Ära mit und hat den Innovationsreport von einem Querschnitt-Team der

- Spiegel-Gruppe von unten verfassen lassen. Die Betriebsgeheimnisse von oben inklusive professioneller Berater wurden beigesteuert. Dies reduziert vorerst die Angriffsflächen. Aber das „Feuer unterm Eis“ bleibt. Die Spitzen gegen die Status-Quo-Bewahrer sind scharf formuliert.
3. Der vorliegende Innovationsreport ist wohl die gründlichste, dichteste, auf vielfältigen internen Quellen beruhende Analyse eines Medien-Unternehmens. Mit diesem bislang einmaligen Qualitätsstandard ist der Report die Blaupause auch für alle anderen Medien. Denn die Krise verschont niemanden. Die aufgelisteten Probleme sind nicht spiegel-spezifisch, sondern medien-typisch.
 4. Mit der sorgfältigen Analyse nimmt der Spiegel Medientrends vorweg:
 - Hierarchien und Ressorts erfüllen keinen Selbstzweck, sie müssen sich in ihrem Mehrwert für das Ganze ständig beweisen. (ungerechtfertigte Privilegien sind nicht vertretbar, Renommee verbraucht sich, Autorität muss erarbeitet werden, Ressort-Egoismus ist schädlich); von Kritik bleibt niemand verschont, nicht einmal die bislang sakrosankten Gesellschafter, denen bescheinigt wird zu langsam und zu „risikoavers“ zu sein.
 - Vernetzte Teams und Talente prägen künftig die interne Kultur, Ressortgrenzen und Bürokratie-Schleifen sind von gestern.
 - Der Status quo verschwindet: permanenter Austausch und (herrschaftsfreie) Kommunikation erzeugen eine neue Unternehmenskultur.
 - Der Wandel und die Ideen beflügeln einen neuen Gemeinschaftsgeist.
- All das zusammen sind Elemente von „agilen Unternehmen“, die den „adaptiven Wandel“ befördern.
- Dieser anspruchsvolle Umbau kann nur mit echter Beteiligung der Mitarbeiter_innen gelingen. Sie sind gefragt. Die sonst flächendeckend praktizierte Schickler-Unternehmensberatungs-Logik führt in die Sackgasse von schlichten Kostensenkungs-Programmen.
5. Der Sound des Neuen –ausgerufen von der neuen Chefredaktion und Geschäftsführung- ist unüberhörbar mit einem drohenden Bass gemischt:
 - die kommagenaue Auflistung der Privilegien in einzelnen Ressorts
 - die statistische Auswertung des minimalen kommunikativen Austauschs in der Spiegel-Gruppe
 - die Ankündigung Gehaltszahlungen transparent zu machen
 - die klare Dokumentation von Managementfehlern etwa bei der Berichterstattung zum VW-Abgasskandal
 - die Dokumentation der scharfen Kritik aus der Mitarbeiter-Umfrage müssen die Privilegien-Inhaber, Ressortleiter, die Status-Quo-Bewahrer als Kriegserklärung interpretieren.
 6. Dieser harte Kulturkampf, der drei Chefredaktionen in wenigen Jahren verbraucht hat, ist noch längst nicht ausgestanden, er hat nicht einmal begonnen. 60% haben an der Mitarbeiter-Befragung teilgenommen. 40% nicht. Damit könnte die Stärke der Abwartenden und Widerständigen beziffert sein.

7. Der Innovationsreport reflektiert bereits den Autoritäts-Entzug des Spiegel, aber auch anderer Medien durch das Publikum. Arroganz, Besserwisserei, Überheblichkeit, Zynismus und Sarkasmus und andere Accessoires der Macht sind offenbar aufgebraucht. In dem aktuelle und frühere Spiegel-Mitarbeiter auf Basis einer Umfrage das *Denkmal Spiegel* selbst stürzen, gibt es kein Zurück in die bequeme Welt der Schönredner, Verdränger und Beschwichtiger. Wenn Kritik am eigenen Betrieb mit seinen gelernten Routine-Schleifen der Macht-Bürokratie von Oben faktisch verordnet wird, ändern sich die Machtverhältnisse.
8. Zusammengefasst: Aus der paramilitärisch organisierten Spiegel-Maschine sollen viele, gut aufgestellte, ineinandergreifende Zahnräder werden, die nicht am Ressort-Erfolg, sondern am Erfolg des gesamten Unternehmens interessiert sind. Der gemeinsame Geist, das große Wir ist wichtiger als das kleine Ich.
9. Es geht insgesamt um einen fundamentalen Kulturwandel, um gleichberechtigte Kommunikation, um Kompetenz-Bündelung und Konzentration der gemeinsamen Planungen. Vier K's, die bislang bei Restrukturierungen von Verlagen und Medienunternehmen nicht die tragende Rolle gespielt haben. Offenbar will der Spiegel bei der im Innovationsreport geplanten Operation am offenen Herzen Avantgarde sein und die Fehler anderer Unternehmen, die sich in die Hände von Unternehmensberatern gegeben haben, nicht wiederholen.
10. Ob es gelingt die internen Widerstände einzuhegen, die geplanten Sparprogramme ohne

spürbare Qualitätsverluste umzusetzen, den Privilegien-Wildwuchs zu stutzen und die erprobten Hierarchien zu verflachen, ist längst nicht ausgemacht. Der von Chefredaktion und Geschäftsführung beauftragte „Innovationsreport“ ist jedenfalls „benchmark“ für mutige Reformen von erstarrten Medien-Unternehmen. Ein Pool von Ideen und Beispiel für eine ambitionierte Beteiligungskultur. Der Innovationsreport folgt dem Prinzip: „Wenn der Spiegel wüsste, was der Spiegel weiß.“ Ein mutiger Aufbruch zu publizistischen Neuland mit vollem Risiko, hohem Tempo und ziemlich unklarer Sicht.