

Der freie Antrieb

Gabriele Fischer hat das Magazin brand eins zum Leitmedium gemacht und ist Chefin einer Medien-AG. Was denkt sie so über Führung? – Nicht das Übliche.



»Alle kamen aus freiem Antrieb, um das Magazin am Leben zu erhalten. Wenn das die Grundlage einer Firma ist, dann ist die Frage: »Wer ist Chef und wer nicht?« eine untergeordnete.«

*Gabriele Fischer gehörte der Chefredaktion des Manager Magazins an, als der Spiegel-Verlag sie 1998 zur Chefredakteurin eines neuen Wirtschaftsmagazins namens econy machte – das allerdings nach zwei Ausgaben eingestellt wurde. Die Redaktion und Gabriele Fischer wollten aber unbedingt weitermachen, gründeten 1999 das Magazin brand eins und erwiesen sich zunächst als extrem rote-Zahlen-resistent, dann als sehr erfolgreich. Heute zählen zur brand eins AG 35 Mitarbeiter*innen, die außer dem Magazin auch Corporate-Publishing-Produkte, eine Website, Podcasts, Konferenzen und Peergroup-Trainings realisieren. Gabriele Fischer war schon dreimal Wirtschaftsjournalistin des Jahres und das Magazin brand eins gilt als Leitmedium nicht nur für Wirtschaftsaaffine. Der Name brand eins bezieht sich übrigens auf den ursprünglichen Redaktionssitz in der Brandstwierte 1 in Hamburg.*

Heiko Schulz Liebe Frau Fischer, von wem haben Sie Wesentliches über Führung gelernt?

Gabriele Fischer (GF): Ich war zehn Jahre lang beim Manager Magazin zuständig für den Bereich Karriere und Wissen, habe viel über Unternehmen und Unternehmer, über Führungsprobleme und -erfolge geschrieben. Ich habe all die schönen Theorien aufgeschrieben und hinterher genau gewusst, wie Führung geht. (lacht) Dann kam ich in die Chefredaktion und machte erste eigene Erfahrungen. Das hatte wenig mit den Theorien zu tun, die ich vorher in schönen Worten beschrieben hatte. Vor allem konnte ich mich nur schwer daran gewöhnen, dass ich als Führungskraft plötzlich an allem schuld sein sollte, nach dem Motto: Das ist der Job. Dafür kriegst du ja Schmerzensgeld. Ich fand das falsch gedacht. Erstens geht dieses Führungskonzept davon aus, dass man es mit unmündigen Mitarbeitern zu tun hat. Und dass du als Führungskraft auch dafür zuständig bist, wenn der Mann von seiner Frau morgens schlecht behandelt wurde, oder die S-Bahn Verzögerungen hatte, für all die großen und kleinen Widrigkeiten also, die aus Menschen unausgeglichene Wesen machen. Das hat mich damals schwer irritiert. Aber ich habe auch ein bisschen was gelernt.

HS Sie wurden und sind selbst Chefin. Der brand-eins-Website entnehmen wir: »Anzahl der Frauen in der Chefetage bei brand eins in Prozent: 100.« Hundert Prozent Frauen klingt super, Chefetage klingt eher oldschool. Was hat es mit dem Chefsein heute für Sie auf sich?

GF Wir haben als Firma angefangen, als der Spiegel-Verlag unser Vorgängermagazin econy 1998 nach nur zwei Ausgaben einstellte. Die Hälfte der Leute hatten Jahresverträge, die sie ausgezahlt bekamen. Wir haben dann gemeinschaftlich unter Einfluss von Alkohol beschieden, dass wir alleine weitermachen, zumindest so lange das Spiegel-Gehalt reichte. Alle kamen aus freiem Antrieb jeden Morgen, um das Magazin am Leben zu erhalten. Wenn das die Grundlage einer Firma ist, dann ist die Frage: »Wer ist Chef und wer nicht?« eine untergeordnete.

Eine Kernfrage beim Thema Führung ist doch: Wer hat die unangenehmen Sachen zu machen?

Wir haben damals zum Beispiel darüber nachgedacht, alle Kollegen am Unternehmen zu beteiligen, dann aber gemerkt, dass uns im schlechtesten Fall wegen Überschuldung juristische Konsequenzen drohen könnten. Und wir dachten, dass es nicht so günstig wäre, wenn alle in den Knast gehen. Also haben wir das gelassen. Das waren abenteuerliche, turbulente Zeiten, die Redaktion wollte aber immer einfach verdammt noch mal dieses Heft machen. Man musste sich über viele Sachen keine Gedanken machen, zum Beispiel über die Frage: Wie motiviere ich meine Leute? Oder: Gibt es einen Sinn? Motivation und Sinn hatte jeder für sich.

HS Ist das der Casus knaxus für gelingende Führung: dass man nicht motivieren muss?

GF Davon bin ich überzeugt. Ich habe diesbezüglich viel von Reinhard Sprenger gelernt, der sein Buch »Mythos Motivation« veröffentlichte, als ich noch beim Manager Magazin war. Ich hatte das Buch irgendwann im Zug verschlungen und war wirklich entflammt. Ich fand das großartig, war allerdings so ziemlich die erste und einzige – Sprenger wurde sonst überall verrissen. Ich finde, seine Grundidee gilt bis heute. Du kannst Menschen nicht motivieren. Du kannst nur aufhören, sie zu demotivieren.

HS Denken Sie jenseits von Sprenger über Führungsmodelle oder -konzepte für sich und brand eins nach?

GF Am Anfang haben wir nicht viel nachdenken können. Wir sind aufgewacht und waren Unternehmer, und wir hatten keine Ahnung. Ich wusste weder, wie Vertrieb geht, noch wusste ich, wie eine Anzeigenabteilung richtig funktioniert. Ich hatte nur eine blasse Vorstellung, dass es günstiger ist, wenn man mehr einnimmt, als man ausgibt. Was wir lange nicht geschafft haben (lacht).



»Du kannst Menschen nicht motivieren.

Du kannst nur aufhören, sie zu demotivieren.«

In der schweren Anfangszeit war der wichtigste Job, die Angst, die sich immer mal wieder auf den Fluren breitmachte, im Zaum zu halten. Wir waren wie eine Familie, haben alle unglaublich viel gearbeitet. Dann hat sich das Projekt weiterentwickelt und irgendwann gab's die Erkenntnis, dass wir von der Familie zur Firma geworden sind, was nicht jeder toll fand, aber notwendig war. Heute sind wir um die 35 Leute, haben verschiedene Abteilungen. Und wir haben Kollegen aus drei Generationen, welche aus der Anfangszeit, die mitgekriegt haben, wie wir gerade so überlebt haben – und ganz junge Leute, die auch hier sind, weil sie dieses Magazin toll finden, aber eine andere Verbindung zum Unternehmen haben als die Pioniere. Erst vor sieben oder acht Jahren fing es an, dass ich mir Gedanken über Führung machen musste. Was mühsam ist.

HS Was ist so mühsam?

GF Die Vielfalt in der brand eins Medien AG. Wir machen nicht nur das Magazin, sondern auch andere Publikationen, wir haben eine digitale Abteilung, wir leisten uns eine eigene Vertriebs- und Anzeigenabteilung. Und wir haben in jeder Abteilung ganz unterschiedliche Arbeitsstile, unterschiedliche Menschen aus verschiedenen Generationen, was viele unterschiedliche Schwingungen bringt. Das ist in jedem Unternehmen so, das älter wird. Was hilft ist, dass alle hier sind, weil sie es toll finden, was wir hier machen.

HS Wie kommt es zu so einer neuen Geschäftsidee wie brand eins Safari? Und wer setzt das dann leitend um?

GF Wir haben eine großartige Kollegin, die lange für das Thema Banken, Geld, Bilanzen als Redakteurin verantwortlich war, Patricia Döhle. Sie kam irgendwann zu mir und sagte: Ich möchte lieber mehr zu der Idee brand eins beitragen, als noch 20 Jahre lang Geschichten zu schreiben. »Prima. Sieh zu.«, meinte ich. Und dann kam sie nach kurzer Zeit mit der Idee zu brand eins Safari. Die Frage ist ja immer: Was können wir besser als andere? Wer brand eins kennt, hat eine bestimmte Vorstellung davon, welche Menschen das Magazin lesen. So kam Patricia auf den Gedanken zu Peergroup-Trainings und -Workshops, die folgendermaßen funktionieren: Unternehmer und Manager aus ganz unterschiedlichen Branchen treffen sich viermal im Jahr für anderthalb Tage und lösen gemeinsam Probleme, die sie beschäftigen. Mit jedem dieser Leute redet Patricia vorher intensiv, grillt sie regelrecht und sorgt so dafür, dass in der Gruppe ein Grundvertrauen entsteht. Das funktioniert seit der ersten Runde. Mittlerweile sind wir bei der achten Gruppe. So geht das bei uns: Wenn jemand brand eins weiterentwickeln will, machen wir die Tür auf.

HS Ein anderer Aspekt von Führung: brand eins gilt vielen als Leitmedium. Können Sie mit dem Begriff etwas anfangen?

GF Ich glaube, dass wir für manche unserer Leser diese Funktion haben. Das war aber nicht geplant. Wir hatten vor 20 Jahren eine Idee. Die hieß und heißt: Die Industriegesellschaft ist am Ende, es wird etwas Neues kommen. Das ist eigentlich prima, denn so toll war die Industriegesellschaft nicht. Und wir wollen diese Transformation mit einem Medium begleiten. Veränderung ist unser Thema. Das unterscheidet uns von anderen Magazinen. Außerdem meinen wir das, was wir tun und sagen. Ich bin kein großer Fan des Begriffs Authentizität, aber hier trifft er. Das hat sicher dazu beigetragen, dass Leser in uns ein Leitmedium sehen.

HS Wenn Veränderung das große Thema ist, wie verändert sich brand eins?

GF Bei uns gibt es die Aufforderung an alle Beteiligten, das Heft immer weiterzuentwickeln. Autoren, Fotografen, Redakteure, Layouter – alle sind aufgefordert, immer mal wieder etwas Neues zu probieren. Und zur Veränderung gehören neue Projekte wie Safari: Wir schauen, was wir mit unserer Marke, die Menschen positiv stimmt und auch bisweilen beeinflusst, noch machen können. Wir waren bei den ersten, die einen Wirtschaftspodcast gemacht haben. Wir haben sehr früh eine Tochter für anspruchsvolles Corporate Publishing gegründet, das ist ein stetiger Veränderungsprozess. Manchmal überholt er uns. Mich zumindest. Und manchmal fließt das einfach.

HS Transformation ist Ihr Thema. Transformationale Führung ist eins der aktuell angesagten Führungskonzepte (Anm. der Red.: Es geht dabei darum, Werte und Einstellungen der MA zu verändern, sie zu ermächtigen, ihre Ideen eigenverantwortlich umzusetzen, Neues zu erproben, Fähigkeiten zu entwickeln.) ... Spielt das bei brand eins als Organisation eine Rolle? Oder kommt sowas nur in brand-eins-Geschichten vor?

GF Wir schauen uns solche Modelle sehr genau an, mal angetan, mal zweifelnd. Anfang 2020 haben wir einen Themenschwerpunkt »New Work neu« betitelt. Weil offensichtlich die eine oder andere Desillusionierung stattgefunden hat. Wir haben inzwischen gelernt, dass sich Mitarbeiter nicht total mit einer Firma identifizieren; dass sie eine Firma nicht genauso zu ihrer machen, wie es der Chef tut. Bereits die New Economy hat vor etwa 20 Jahren fälschlicherweise etwas anderes suggeriert, nämlich: »Ihr seid alle gleich,

und wir haben alle Anteile. Und wenn wir an die Börse gehen, sind wir alle reich.« Das war und ist nicht sehr realistisch. Es lohnt sich, nüchtern mit Themen wie Führung, Mitarbeiterbeteiligung, Identifikation und Verantwortung umzugehen. Entscheidend ist: Wo sind die Leute, die sich engagieren wollen? Und dann: Räum ihnen aus dem Weg, was du aus dem Weg räumen kannst, und lass sie es machen. Und wenn du Leute hast, die einfach nur einen guten Job machen wollen, ist das auch in Ordnung. Sorge dafür, dass sie das können. Das ist gute Führung.

HS Wie erleben Sie mit brand eins die Corona-Krise? Was ist Ihre Haltung in dieser unheimlichen Situation?

GF Wir sind krisenerprobt. Wir haben die ersten zehn Jahre wirklich Krise gehabt. Wir wussten nicht, ob wir die nächste Ausgabe drucken können. Verglichen damit geht es uns derzeit ganz gut. Doch wenn die Krise weiter anhält, halten wir nicht ewig durch, das ist schwierig und beunruhigend. Die große Aufgabe ist zurzeit, Optimismus auszustrahlen, und das ist per Videokonferenz nicht einfach. Den Kollegen auf diesem Weg Kurzarbeit zu verkünden, ist die Hölle. Die Krise sorgt aber auch dafür, dass wir überall nach neuen Möglichkeiten Ausschau halten. Die NZZ hat uns mal »realistische Optimisten« genannt. Das hat mir gut gefallen. Wir sind nicht blauäugig, aber wir schauen gern nach vorn.

HS Verstehen Sie es als Ihre Führungsaufgabe, brand eins durch die große Klima-Transformation, die ja schon vor Corona akut war, zu führen. Wie machen Sie das?

GF Seitdem es brand eins gibt, sind wir davon überzeugt: Die Veränderung der Wirtschaft in Richtung Wissensgesellschaft bedeutet, dass wir lernen müssen, mit Mensch und Natur pfleglich umzugehen. Das ist seit der ersten Ausgabe unsere Grundlinie. Eine Frage, die wir immer wieder stellen, ist: Was wäre eigentlich, wenn wir aufhörten, Produkte immer billiger zu machen, sondern sie stattdessen immer besser machen? Diese Frage steht auch im Mittelpunkt der Klimadebatte, und durch Corona wird sie verschärft: Wir brauchen einen Kapitalismus, der besser für die Umwelt ist und besser für uns.

HS brand eins gilt auch als »ästhetisch weit vorne« – mehrfach international ausgezeichnetes Design, stilprägende Fotografie, eine für Wirtschaftsmagazine neue, direkte Sprache, innovative Stories und Formate, keine Angst vor Spaß. Welche Bedeutung hat denn das Ästhetische für »Führung von und bei brand eins«?

GF Das Ästhetische ist ein Teil unseres Fundaments. Ich habe viel gelernt von Mike Meiré (Anm: Art Director von brand eins), von seiner Art und Weise zu denken; wie wichtig intelligentes und menschenfreundliches Design ist. Du kannst die tollsten Gedanken haben, wenn du sie falsch verpackst, wird sie niemand sehen und hören wollen. Dann wird dir niemand folgen.