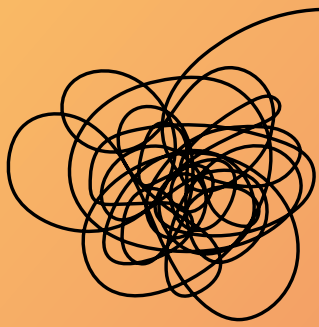


Helpline



Stark

unter **Druck**

*Was Redaktionen **gegen**
Überlastung tun können*

Barbara Hans, Juliana Ruhfus & Malte Werner

Ein Projekt von:



In Kooperation mit:



Hierbei handelt es sich um die Vorabfassung des Buches „Resilienz in Redaktionen“, das im Jahr 2027 im transcript Verlag erscheint. Der transcript Verlag genehmigt die Publikation dieser Vorabfassung für die persönliche Nutzung, nicht für die Weiterverbreitung.

Lizenz CC BY-NC-ND ([Seite 56](#))

Die Autor:innen

Barbara Hans ist Professorin für Medienmanagement und Gründerin des Mindful Media Lab (mindfulmedialab.org), das Medienschaffende und Redaktionen im Umgang mit Belastungen stärkt. Zuvor war sie Chefredakteurin von Spiegel und Spiegel.de. Sie arbeitet nebenberuflich als Coach und Therapeutin.

Juliana Ruhfus ist Investigativjournalistin und Dokumentarfilmerin. Sie leitete bis 2025 das Dart Centre for Journalism and Trauma Europe. Heute berät sie Medien und arbeitet als Trainerin mit einem Fokus auf trauma-sensiblen Journalismus.

Malte Werner ist gelernter Agenturjournalist und war lange freier Reporter. Heute leitet er bei Netzwerk Recherche das Helpline-Projekt zur Unterstützung von Journalist:innen im Umgang mit Belastungen.

Gefördert von:



Der Beauftragte der Bundesregierung
für Kultur und Medien

Inhaltsverzeichnis

7 Handlungsoptionen für Redaktions-mitglieder und Freie

Warum Check-ins eine Chance verdienen	8
Für den Beruf brennen, ohne zu verbrennen	10
Auf andere zugehen und Unterstützung anbieten	11
Erste Hilfe für die Seele	13
Agieren statt reagieren	14
Gut ist gut genug	15
Klarheit einfordern	16

17 Handlungsoptionen für Führungskräfte im mittleren Redaktionsmanagement

Führung bedeutet Fürsorge	18
Ein offenes Ohr haben, ohne Kummerkasten zu werden	19
Mit gutem Beispiel vorangehen	21
Mental Health Champions identifizieren und unterstützen	22
Teaminterne Reflexionsformate schaffen und etablieren	23
Externe und interne Hilfsangebote: Was gibt es schon? Was wird gebraucht?	25
Austausch unter Führungskräften	27
Kultur der Offenheit etablieren	29
Umgang mit Hate Speech	31
Für Klarheit sorgen	33
Freie nicht vergessen	35
Niemanden zum Glück zwingen	36

37 Handlungsoptionen für das obere Management

Coaching (nicht nur) für Führungskräfte	38
Gesetzliche Vorgaben zum Arbeitsschutz konsequent umsetzen	39
Formate für Austausch unter Führungskräften	41
Change-Management	42
Bedarfsorientierte Angebote statt Gießkannenprinzip	43
Kulturwandel einläuten und interne Initiativen fördern	45
Betriebliches Gesundheitsmanagement und professionelle Anlaufstellen	47
Monitoring und Evaluation	48

49 Argumente & Angebote

Wer soll das bezahlen? 50

Helpline vor Ort – Workshops für Redaktionen 51

Beispielhafte Inhalte der Workshops 53

55 Kontakte

56 Impressum

Einleitung

Journalistische Arbeit findet unter Dauerbelastung statt: Anfeindungen im digitalen Raum und auf der Straße, eine Flut verstörender Bilder, schwer erträgliche Recherchethemen, beschleunigte Produktionslogiken, Personalmangel, ökonomischer Druck und Transformationsprozesse, die Rollen und Routinen verschieben.

Lange wurden Belastungen im Journalismus als individuelles Problem dargestellt – und Betroffene dadurch zusätzlich unter Druck gesetzt („Warum schaffe ich das nicht? Den anderen gelingt es doch auch.“). Dabei sind die Ursachen oft strukturell und liegen auch in der Unternehmensführung, -organisation und -kultur begründet.

Um die Fragen zu beantworten, welche Belastungen im Redaktionsalltag auftreten und wie Medienhäuser für Entlastung sorgen können, haben wir uns 2025 auf einen Roadtrip durch Deutschland begeben. Bei sieben Runden Tischen in allen Regionen des Landes haben wir mit 90 redaktionellen Führungskräften, Betriebsrät:innen und Personaler:innen über Erfahrungen, Herausforderungen und Lösungsansätze in ihren Häusern gesprochen. Um letztere soll es in diesem Praxisleitfaden gehen.

Wer noch besser verstehen möchte, wo und wie Belastungen im Redaktionsalltag entstehen, dem sei das Buch „Resilienz in Redaktionen“ empfohlen, aus dem dieser Praxisleitfaden stammt. Das darin vermittelte systematische Verständnis, auf welchen Ebenen die unterschiedlichen Formen von Belastungen wirken, hilft bei der Verortung und der Klärung von Verantwortungsbereichen (Was liegt in wessen Macht? Wer kann was ändern und zum Positiven beeinflussen?).

Wir möchten uns an dieser Stelle bei allen Teilnehmenden der Runden Tische für den offenen, kollegialen Austausch bedanken, der vor ein paar Jahren in dieser Form wohl noch nicht möglich gewesen wäre. Ist diese Offenheit ein erstes Anzeichen für einen Kulturwandel in unserer Branche? Oder ist die Beschäftigung mit dem Thema schlicht unausweichlich geworden, weil die daraus entstehenden Probleme virulent sind? Vermutlich stimmt beides.

Belastungen können nicht nur Folgen für jede:n Einzelne:n haben (z. B. Burnout). Schon jetzt können Medienunternehmen Volontariatsstellen und Führungspositionen im mittleren Redaktionsmanagement nicht besetzen. Zu unattraktiv. Studien sehen Anzeichen für einen drohenden Braindrain. Auch die journalistische Qualität – und damit unser wichtigstes Gut – leidet unter oberflächlichen Recherchen infolge knapper Ressourcen. Und unter redaktioneller Selbstzensur, weil sich Journalist:innen zweimal überlegen, über bestimmte Themen zu berichten.

Dem setzen wir etwas entgegen! Dieser Leitfaden soll Journalist:innen im Umgang mit strukturellen Belastungen stärken. Keine Besserwisserei, sondern gelebte Erfahrung von Kolleg:innen aus kleinen Lokalredaktionen und großen Medienhäusern. Egal ob angestellte:r Redakteur:in, Führungskraft im mittleren Redaktionsmanagement oder Redaktionsleitung – auf allen Ebenen gibt es Hebel, um für Entlastung zu sorgen.

Wir haben aus den Praxisbeispielen und Erfahrungen unserer Gesprächspartner:innen die besten Tipps zur Prävention und zum Umgang mit Drucksituationen zusammengestellt. Die Reihenfolge der Tipps bedeutet dabei keine inhaltliche Gewichtung. Wer sich auf dem Gebiet schon auskennt, erkennt vielleicht manches wieder, findet in der Vielzahl der hier vorgestellten Maßnahmen aber hoffentlich trotzdem noch Inspiration. Geordnet sind sie nach Hierarchieebenen, damit je nach eigenem Einflussbereich schnell passende Lösungen und Ideen gefunden werden können. Zum Nachahmen, Weiterentwickeln, Ausprobieren. Weil manche Tipps für mehrere Hierarchieebenen relevant sind, kann es zu inhaltlichen Doppelungen kommen.

Viele der präsentierten Ansätze, Formate und Routinen sind niedrigschwellig. Eine bewusste Wahl, um die Hürden für die Umsetzung (Geld, Motivation, Zeit) so klein wie möglich zu halten. Trotzdem wird nicht jede Idee für jedes Setting passen. Der Praxisleitfaden versteht sich nicht als starre Vorgabe, sondern als Baukasten, aus dem sich jede:r Bausteine für die eigene Strategie zum Umgang mit Belastungen zusammenstellen kann. Wichtig ist allein, dass wir alle anfangen. Egal, wie der klein der erste Schritt ist.

Falls es noch Ideen gibt, die hier fehlen, freuen wir uns über Hinweise!

Barbara Hans, Juliana Ruhfus, Malte Werner

Handlungsoptionen für Redaktions- mitglieder und Freie

Als Redaktionsmitglied oder Freie:r ist der Gestaltungsspielraum begrenzt. Viele bestehende Strukturen und Prozesse, die für Belastungen sorgen, lassen sich nicht ohne Weiteres ändern. Daher ist es ratsam, sich auf das zu konzentrieren, was veränderbar ist – und möglichst klar zuzuordnen, in wessen Verantwortung andere Themen liegen. Im Folgenden finden sich Empfehlungen aus unseren Gesprächsrunden.

Warum Check-ins eine Chance verdienen



Wie: Check-ins als Routine am Beginn von Meetings verankern



Warum: Überlastung erkennen, gegenseitiges Verständnis und Vertrauen fördern



Kosten: keine



Zeiteinsatz: kein Training nötig; Dauer der Check-ins variabel

Über Gefühle wird nicht gesprochen. Dieses Klischee hält sich hartnäckig – in der Gesellschaft und insbesondere im Journalismus, wo Ernest Hemingway mitunter noch als archetypischer Journalist verehrt wird (dass er seine inneren Kämpfe mit sehr viel Alkohol ausfocht, wird dabei häufig übersehen).

Check-ins sind in Redaktionen verhältnismäßig neu und ungewohnt. Sie sind eine Aufforderung, meist zu Beginn eines Meetings (mit einer überschaubaren Zahl an Teilnehmenden) auf freiwilliger Basis zu teilen, welche Gemütslage gerade vorherrscht. Dass dies die anderen im Raum nichts angeht, ist eine berechnete und zu respektierende Einstellung.

Wer sich auf den Prozess einlässt, wird jedoch oft feststellen, dass es sich weniger merkwürdig anfühlt, etwas von sich preiszugeben, wenn andere ebenfalls etwas teilen. Im Idealfall verbessert sich durch die so gewonnenen Einblicke das gegenseitige Verständnis – und damit die Stimmung im Team.

Mit welcher Frage ein Check-in eingeleitet wird, kann variieren und muss zum Team sowie zur konkreten Situation passen. Gerade am Anfang kann es helfen, das Thema der Frage einzugrenzen. Also nicht: „Wie seid ihr heute hier?“, sondern: „Was steht diese Woche bei euch an, das herausfordernd sein könnte und bei dem ihr ggf. Unterstützung brauchen könntet?“

Worin besteht der Sinn von Check-ins? Gerade in kleinen Teams wird durch kurze Runden zu Tages- oder Wochenbeginn sichtbar, wer wie stark unter Strom steht und wo Unterstützung hilfreich oder wünschenswert wäre. Check-ins können zudem zeigen, dass es anderen gegebenenfalls ähnlich geht. Je nachdem, wie groß die Vertrauensbasis ist, können berufliche Belastungen (schwierige Recherchen, bevorstehende Deadlines usw.) ebenso wie privater Stress (Trauerfall, Pflege eines Angehörigen, krankes Kind zu Hause usw.) thematisiert werden. Check-ins schienen den Erfahrungen nach am besten zu funktionieren, wenn Teams ihre eigenen Regeln, Themen und Einstiegsfragen entwickelten.

Check-ins können dabei helfen, Veränderungen zu initiieren und Themen besprechbar zu machen. Ihr konkretes Ziel ist dabei immer: mehr gegenseitiges Verständnis. Für die Teamleitung entsteht dadurch über die Zeit eine Art Langzeit-EKG, an dem erkennbar wird, ob es sich um Belastungsspitzen rund um journalistische Großereignisse handelt oder um einen Dauerzustand, der gegebenenfalls ein Gegensteuern erforderlich macht.

**Tipp:**

Wenn Check-ins (noch) nicht das Richtige für ein Team sind, kann eine niedrigschwellige Alternative ohne viele Worte funktionieren: Den Umriss einer Batterie auf ein Flipchart zeichnen und das Energielevel mit Klebepunkten markieren. Alternativ kann kurz abgefragt werden, ob der „Akku“ voll, mittelvoll oder leer ist – ohne Begründung.

Die Idee dahinter: Wenn bekannt ist, dass jemand ausgelaugt ist, wird diese Person seltener mit zusätzlichen Aufgaben angesprochen oder erhält Unterstützungsangebote von Kolleg:innen.

Zur Not können auch anonyme Umfrage-Tools genutzt werden. Auch daraus lässt sich langfristig ein Lagebild ableiten, das Anlass für ein Gespräch über Belastungen sein kann.

Ein individueller Check-in kann ebenfalls hilfreich sein: Eine kurze Selbstbeobachtung, was guttut und was belastet, ist ein wichtiger Schritt zur Entwicklung individueller Bewältigungsstrategien.

Für den Beruf brennen, ohne zu verbrennen



Wie: Grenzen setzen



Warum: Kann vor Burnout schützen



Kosten: keine



Zeiteinsatz: gering

Ein Nachrichtentag richtet sich nicht nach der Stechuhr. Deshalb gehören Überstunden im Journalismus dazu. Und trotzdem gelten auch hier Arbeitsschutzgesetze. Die auf den ersten Blick vielleicht etwas „nervige“ (für Unternehmen aber verpflichtende) Arbeitszeiterfassung kann dabei helfen, einen Überblick über die tatsächlich anfallenden Überstunden zu erlangen. Die Dokumentation macht es leichter, die durch die Mehrarbeit entstehenden Belastungen gegenüber der Redaktionsleitung zu belegen. Ein zeitnaher Freizeitausgleich sollte vereinbart werden, um Kopf und Körper die nötigen Ruhephasen zu gewähren.

Weil das System vielerorts auf Kante genäht ist und nur durch permanente Überstunden am Laufen gehalten wird, haben Journalist:innen oft das Gefühl, Kolleg:innen im Stich zu lassen, wenn sie sich freinehmen. Dieses Berufsethos ist weit verbreitet, auf lange Sicht aber ein Risiko – nicht nur im Hinblick auf die eigene Gesundheit, sondern auch für die Redaktion.

Hier kann angesetzt werden: Im Gespräch mit Vorgesetzten oder im Team kann geklärt werden, welcher Workload in der vereinbarten Wochenarbeitszeit im Regelbetrieb (Großlagen sind Ausnahmen) zu schaffen ist – und was verzichtbar ist. Nicht immer werden Führungskräfte darauf eine zufriedenstellende Antwort haben. Strukturelle Probleme (wie die Unterbesetzung eines Teams) lassen sich jedoch nicht auf Dauer durch individuellen Einsatz kompensieren.

Auf andere zugehen und Unterstützung anbieten



Wie: Beobachten und Beobachtungen konkret ansprechen



Warum: Betroffenen signalisieren: „Du bist nicht allein!“



Kosten: keine



Zeiteinsatz: gering

Kollegin Hannah hat früher immer lauthals mitgelacht. Seit einiger Zeit ist sie sehr zurückgezogen, geht nicht einmal mehr mit den anderen in die Kantine. Und der sonst so akribisch arbeitende Kollege Mika ist seit Wochen ungewohnt fahrig. Als empathische:r Kolleg:in stellt man sich die Frage: Was ist passiert? Was sind die Gründe für die Veränderung? Solange Kolleg:innen nicht von sich aus etwas ansprechen (wollen), bleibt vieles unklar.

Formate wie Check-ins (**Seite 8**) können helfen, Einblicke in die Situation von Kolleg:innen zu gewinnen, ohne dies im Zwiegespräch tun zu müssen (wofür möglicherweise die persönliche Ebene fehlt oder es sich übergriffig anfühlt). Check-ins sind jedoch kein Garant, dass sich Menschen öffnen.

Auch ohne solche Gesprächsanlässe können diejenigen, denen Wesensveränderungen im Kollegium auffallen, Veränderungen im Verhalten ansprechen, ohne indiskret nachzufragen. Am effektivsten ist es, Beobachtungen des sichtbaren Verhaltens zu beschreiben, ohne zu interpretieren oder zu bewerten.

Beispiele:

- „Mir fällt auf, dass du schon länger nicht mehr mit uns Mittagessen warst. Gibt es dafür einen Grund?“
- „Du warst jeden Abend der Woche der Letzte in der Redaktion. Woran liegt das?“

Nicht alle Menschen werden daraufhin ihr Herz ausschütten – und das ist auch nicht das Ziel.

Das Nachfragen zeigt, dass sich jemand interessiert, eine Veränderung beobachtet – und dass die Person nicht allein ist. Wichtig ist, nur dann nachzufragen, wenn auch Zeit für Antwort und Gespräch vorhanden ist, also nicht zwischen Tür und Angel. Wer schon einmal Ähnliches erlebt hat und darüber sprechen kann, kann auch eigene Erfahrungen (behutsam) teilen und dem Gegenüber Mut machen:



Mir ging es auch eine Zeit lang nicht gut. Mich hat damals Ereignis XY beschäftigt. Mir hat XY geholfen.

Erste Hilfe für die Seele



Wie: Ausbildung als psychologische Ersthelfer:innen



Warum: Niedrigschwellige Angebote senken die Hürde, Hilfe in Anspruch zu nehmen



Kosten: vergleichsweise gering



Zeiteinsatz: für Hilfesuchende gering, für Helfende moderat

Einige Häuser haben bereits damit begonnen, Personen aus der Belegschaft zu zertifizierten psychologischen Ersthelfer:innen ausbilden zu lassen. Diese sollen für Mitarbeitende eine erste, niedrigschwellige Anlaufstelle sein, um Probleme, Belastungen oder andere Themen anzusprechen. Die Gespräche sind vertraulich; es werden keine personenbezogenen Daten an Redaktionsleitung oder Geschäftsführung weitergegeben (anonyme Sammelberichte sollten aber z. B. quartalsweise an die Chefetage gehen, um auf bestehende Probleme hinzuweisen). Ersthelfer:innen kennen gegebenenfalls auch weitere hausinterne oder externe Anlaufstellen, die hilfreich sein können.

Wer sich vorstellen kann, Ersthelfer:in zu werden, kann beim Arbeitgeber nachfragen, unter welchen Voraussetzungen eine Fortbildung in „Mental Health First Aid“-Programmen (MHFA) oder zu betrieblichen psychologischen Erstbetreuer:innen (BPE) bezahlt wird. Die Ausbildung ist sinnvoll, aber nicht unbedingt notwendig, um für andere da zu sein.

Unterstützungsinitiativen können auch aus dem Kreis der Mitarbeitenden entstehen – in enger Absprache mit anderen Stellen im Haus, die zu diesen Themen arbeiten (Personalwesen, Betriebsrat, Betriebsmediziner:innen, Arbeitsschutz etc.). Folgende Fragen können als Leitfaden dienen:

- Welchen Bedarf gibt es im Haus?
- Wie soll die Hilfe aussehen?
- Welche Kompetenzen bringen die Beteiligten mit?
- Was hat die Führung davon?
- Welches Wissen sollte noch hinzugeholt werden?

Den Bedarf im Haus nachzuweisen, kann auf unterschiedlichen Wegen gelingen: Anfragen beim Betriebsrat, anekdotische Evidenz aus dem „Flurfunk“, allgemeine Studien zum Thema usw.

Agieren statt reagieren



Wie: Bestehende Unterstützungsangebote im Haus kommunizieren (vor dem Ernstfall)



Warum: Oft sind Hilfsangebote nicht bekannt



Kosten: keine



Zeiteinsatz: gering

Sich rechtzeitig über vorhandene Hilfsangebote und Support-Strukturen zu erkundigen, kann im Ernstfall entscheidend sein. Als Orientierung kann dienen: Versicherungen werden in der Regel nicht erst dann abgeschlossen, wenn der Schaden bereits eingetreten ist.

Welche Hilfs- und Unterstützungsangebote gibt es innerhalb des Medienhauses? Wo findet sich eine Übersicht? Wer ist Ansprechpartner:in für welche Fragen (Personalwesen, Betriebsrat, Betriebsarzt usw.)? Und wer kann diese Dienste in Anspruch nehmen (auch Freie?)?

Die Runden Tische haben gezeigt, dass viele interne Angebote von der Belegschaft nicht oder nur sporadisch angenommen werden. Eine geäußerte Vermutung: Entsprechende Angebote werden in den Häusern nicht aktiv kommuniziert, sondern „verstauben“ im Intranet. Wer also nicht aktiv danach sucht, findet sie nicht.

Zwar ist es Aufgabe der Leitungsebene, im Sinne der Fürsorgepflicht immer wieder auf vorhandene Unterstützungsangebote hinzuweisen (**Seite 43**). Geschieht dies nicht regelmäßig, kann jede:r im Team neuen Kolleg:innen (auch Volontär:innen oder Praktikant:innen) entsprechende Hinweise geben.

Gut ist gut genug



Wie: Klarheit über die eigenen Einflussmöglichkeiten



Warum: Konzentration auf das Positive (auch wenn das Negative überwiegt)



Kosten: keine



Zeiteinsatz: kann dauern, ein neues Mindset zu verinnerlichen (dranbleiben)

In den Runden Tischen wurde deutlich, dass aufgrund struktureller Probleme (Arbeitsverdichtung, Personalabbau usw.) Journalist:innen den Beruf nicht mehr so ausüben können, wie sie es gerne würden. Der eigene Anspruch an gut recherchierte und erzählte Geschichten zerschellt vielerorts an der redaktionellen Wirklichkeit. Daran kann der/die Einzelne zunächst einmal wenig ändern. Zwar lassen sich Gespräche über eine Veränderung anstoßen, die Entscheidung darüber obliegt aber der Redaktionsleitung.

*Anzuerkennen, dass sich der eigene Anspruch nicht aufrecht-
erhalten lässt, wenn das Team zu klein oder die Anforderungen
unrealistisch hoch sind, kann den selbst auferlegten Druck neh-
men. Das heißt nicht, journalistische Prinzipien aufzugeben,
sondern sich klarzumachen, was unter den bestehenden Um-
ständen machbar ist und was nicht – ein Realitätscheck!*

Es kann entlastend sein, mit einer soliden (wenn auch nicht preisverdäch-
tigen) Recherche zufrieden zu sein. Unter den gegebenen Umständen war
möglicherweise nicht mehr möglich.

Klarheit einfordern



Wie: Unklarheiten identifizieren – Fragen stellen



Warum: Unsicherheit ist belastend



Kosten: keine



Zeiteinsatz: eine Vergewisserung im Team

In den Gesprächen wurde von Social-Media-Teams berichtet, die einen Post nach dem anderen veröffentlichen – ohne dass die hohe Frequenz jemals „von oben“ vorgegeben wurde. Warum entsteht dennoch das Gefühl, ein so hohes Tempo an den Tag legen zu müssen? Eine mögliche Antwort: Weil nie klar definiert worden ist, wie der Output aussehen soll und welche Strategie das Team verfolgt.

Es fehlt Klarheit: Wie wird Erfolg definiert? Wann ist die Arbeit gut? Was braucht es dafür? Dies gilt nicht nur für die Menge von Beiträgen, Posts und Likes, sondern auch für Inhalte:

Ist ein Produkt gut, wenn möglichst viele (gut klickende, aber in ihrer Relevanz begrenzte) Polizeimeldungen veröffentlicht werden – oder wenn aus dem Stadtrat berichtet wird und damit kaum Klicks generiert werden?

Ziele werden zwar von der Redaktionsleitung oder Chefredaktion vorgegeben. In den Runden Tischen wurde aber deutlich, dass es helfen kann, sich im Team (z. B. im Ressort) eigene Ziele zu setzen und diese proaktiv zu kommunizieren. Wo es Lücken gibt, entsteht auch Raum, diese mit eigener Kompetenz und eigenen Ideen zu füllen – statt zu warten, bis die Chefredaktion KPIs definiert.

Eine Lokalredaktion, die immerzu an den Kennzahlen eines deutlich größeren Mitbewerbers gemessen wurde, legte für sich intern beispielsweise fest, welche Ziele erreicht werden müssen, um aus der Binnenperspektive erfolgreich zu sein. Diese Idee könnte die Grundlage eines Gesprächs mit der Redaktionsleitung sein.

Handlungsoptionen für Führungskräfte im mittleren Redaktionsmanagement

Das mittlere Redaktionsmanagement steht unter Rechtfertigungsdruck – von oben wie von unten. Der Handlungsspielraum ist zudem oft begrenzt. Wie kann es gelingen, der Fürsorgepflicht für das Team nachzukommen und für Entlastung zu sorgen, ohne selbst unter die Räder zu kommen? Im Folgenden finden sich Ideen, abgeleitet aus den Runden Tischen.

Führung bedeutet Fürsorge



Wie: Kompetenzen ausbauen – Führung ist eine eigene Aufgabe



Warum: Belastungen sind in gut geführten Teams geringer, Leistungen meist besser



Kosten: mittel



Zeiteinsatz: zahlt sich später aus

Führungsaufgaben gehen mit Fürsorgepflichten einher. In einem Arbeitsumfeld, in dem das Klima schlecht ist, potenzieren sich Belastungen. In gut funktionierenden, unterstützenden Teams sind Belastungen geringer, Teams nachweislich produktiver. Wie lässt sich „gute Führung“ lernen?

Oft werden diejenigen in einer Redaktion befördert, die die besten Geschichten machen. Das heißt nicht, dass diese Personen automatisch gute Führungskräfte sind. Vielen fehlen (noch) die nötigen Fähigkeiten, denn Führung ist eine eigene Aufgabe und braucht eigene Kompetenzen. Auch deshalb sind Führungskräfte-Schulungen hilfreich.

Wie lassen sich Konflikte im Team lösen? Wie werden schwierige Gespräche geführt? Woran lässt sich erkennen, ob Mitarbeitende Probleme haben? Wann ist Eingreifen nötig? Wie lassen sich Workaholics vor sich selbst schützen? Wie gelingt Selbstschutz als Führungskraft?

In den Runden Tischen wurde häufig thematisiert, dass Redakteur:innen in Führungspositionen aufgestiegen sind, ohne auf diese Aufgabe vorbereitet worden zu sein. Aus Überforderung entstehen mitunter Verhaltensweisen, die wenig förderlich sind.

Gleichzeitig berichteten Teilnehmende, dass es immer schwieriger werde, freie Stellen im mittleren Management zu besetzen. Vorbereitende und klärende Coaching-Angebote können helfen. Sie kosten Verlage meist deutlich weniger als spätere Kriseninterventionen oder Konfliktmoderationen. Wer bereits eine Führungsrolle innehat und sich fortbilden möchte, kann entsprechende Weiterbildungsangebote anregen.

„Ein gutes Team trägt viel, was man an der Struktur nicht ändern kann“, lautete ein Satz im Rahmen der Runden Tische.

Ein offenes Ohr haben, ohne Kummerkasten zu werden



Wie: Ansprechbar sein und zugleich klar



Warum: Nur Angesprochenes kann verändert werden



Kosten: keine



Zeiteinsatz: moderat (Gespräche mit Mitarbeitenden)

Belastende Situationen lassen sich nicht vermeiden. Entscheidend ist, wie Mitarbeitende, Führungskräfte und Teams damit umgehen. Je früher ein Problem erkannt und angesprochen wird, desto leichter fällt es in der Regel, zu intervenieren. Dafür braucht es eine Kultur der Offenheit.

Aufgabe von Führungskräften ist es, innerhalb des Teams einen geschützten Raum zu schaffen, in dem es Mitarbeitenden möglich ist, über Belastungen, Probleme oder Konflikte zu sprechen. „Die persönliche Ansprache ist sehr wichtig“, formulierte ein Gesprächspartner im Rahmen der Runden Tische.

Das bedeutet: Mitarbeitende sollten erkennen, dass im Redaktionsalltag Platz für Austausch ist – z. B. durch regelmäßige Check-ins (**Seite 8**) oder andere Rituale. Führungskräfte können und sollten auch von sich aus Dinge ansprechen, die ihnen auffallen. Wichtig ist, dass die Mitarbeitenden das Gefühl bekommen, dass die von ihnen geteilten Belastungen ernst genommen werden. Selbst wenn der erste Impuls ist, das Thema abzuwiegen, weil sich die Situation nicht ändern lässt, lohnt es, das Feedback erst einmal anzunehmen. Schon allein deshalb, weil eine gut begründete Entscheidung für Mitarbeitende weit weniger frustrierender ist, als ignoriert zu werden.

**Tipp:**

Beobachtungen sollten als das kommuniziert werden, was sie sind: Beobachtungen – nicht als Erklärungen, Deutungen, Zuschreibungen, pseudo-psychologische Diagnosen oder Bewertungen.

Beispiele:

- „Mir ist aufgefallen, dass du zuletzt zweimal eine Deadline nicht einhalten konntest. Alles okay?“
- „Ich habe festgestellt, dass du im Urlaub auf E-Mails reagierst. Warum denkst du, dass das von dir verlangt wird?“
- „Wie geht es dir? Ich beobachte, dass du am Montag reingekommen bist und sehr müde gewirkt hast – so als hätten wir kein Wochenende gehabt.“

Solche Gespräche brauchen Zeit; hilfreich ist ein geblockter Termin im Kalender. Ablenkungen und Störungen sollten reduziert werden (kein Handy, Wahl des Gesprächsorts). Aktives Zuhören ist zentral. Mitunter ist ein Folgegespräch nötig; ggf. kann sich die Führungskraft ihrerseits Unterstützung suchen (ein Gespräch kann dann anonymisiert geschildert werden, um Rat einzuholen). Das gewährte Vertrauen ist ein hohes Gut. Zugleich agiert die **Führungskraft** in solchen Gesprächen aus ihrer Rolle heraus und nicht als Freund:in oder Privatperson.

**Tipp:**

Eine vertrauensvolle Atmosphäre kann Mitarbeitende dazu verleiten, auch private Details zu teilen. Empathie bedeutet nicht, den Kummerkasten spielen zu müssen. Auch hier hilft Klarheit über Grenzen und Zuständigkeiten, ohne barsch zu sein: Die Grenze liegt nicht notwendigerweise zwischen Privat- und Berufsleben (auch private Probleme können sich auf den Job auswirken), sondern dort, wo der Bezug zur beruflichen Tätigkeit abhandenkommt.

Mit gutem Beispiel vorangehen



Wie: Eigene Routinen und Verhaltensweisen kritisch prüfen



Warum: Redaktionskultur lebt von Vorbildern



Kosten: keine



Zeiteinsatz: sich selbst beobachten und reflektieren

Wer nachts, am Wochenende und im Urlaub erreichbar ist, dann E-Mails beantwortet und SMS verschickt, gilt in vielen Redaktionen noch immer als Inbegriff einer engagierten Führungskraft. Gründe dafür gibt es viele, so schildern es die Teilnehmenden: Junge Kolleg:innen wollen sich beweisen oder hoffen auf eine weitere Beförderung. Menschen in Leitungspositionen halten die ständige Erreichbarkeit für notwendig. Für andere ist dies unhinterfragte Routine seit vielen Jahren. Da heißt es dann: „Haben wir schon immer so gemacht.“

Nötig oder gar hilfreich sind diese Abläufe nur selten. Schlimmer noch: Überidentifikation mit dem Job und das daraus resultierende Vorleben ständiger Erreichbarkeit erzeugen bei Mitarbeitenden Druck, es genauso zu machen – auch dann, wenn das nie offen eingefordert wurde. Mitarbeitende deuten Erwartungen auch dann, wenn etwas anderes gesagt wird. „Das erwarte ich nicht von euch“, reicht hier nicht als Abgrenzung.

Eine Teilnehmerin der Runden Tische formulierte es so: „Wir müssen uns fragen, welches Signal senden wir damit ans Team?“ Wichtig ist daher, das **Recht auf Ruhe** (ungestörte Feierabende, Wochenenden und Urlaube) aktiv vorzuleben (kein Diensthandy im Urlaub, keine Mails am Wochenende usw.) und das Thema im Team anzusprechen. Arbeitszeit kann flexibel gestaltet sein, und E-Mails werden dann ggf. außerhalb üblicher Dienstzeiten geschrieben. Hier kann es helfen, E-Mails mit zeitlicher Verzögerung zu versenden; die meisten Mailprogramme unterstützen das.



Tipp:

Wenn eine Führungskraft wirklich unentbehrlich ist, kann es ausreichen, einer Vertrauensperson in der Redaktion die private Handynummer zu geben. So kann das Diensthandy zu Hause bleiben; Erreichbarkeit besteht im Notfall (und wirklich nur dann) dennoch.

Mental Health Champions identifizieren und unterstützen



Wie: Betroffene zu Beteiligten machen



Warum: Wer offen spricht, wird ohnehin inoffizielle Ansprechperson.
Warum nicht eine offizielle Vertrauensperson daraus machen?



Kosten: keine



Zeiteinsatz: moderat (Einzelgespräche)

Teilnehmende der Runden Tische haben immer wieder berichtet, dass das Thema mentale Gesundheit besonders denen in der Redaktion am Herzen liegt, die eigene Erfahrungen damit gemacht haben. Oft ist es ihnen ein Anliegen, andere zu unterstützen und Veränderungen anzustoßen. Und auch das haben wir gehört: Wer seine eigene Geschichte öffentlich macht, wird intern schnell zur **inoffiziellen Ansprechperson** für diejenigen, denen es ähnlich geht.

Von dort ist es nur ein kleiner Schritt, auch offiziell als Vertrauensperson zu fungieren. **Betroffene zu Beteiligten** zu machen, das zeigen Erfahrungen einzelner Redaktionen, kann ein effektiver Weg sein, strukturelle Belastungen sichtbar zu machen und gleichzeitig für individuelle Entlastung zu sorgen. Dabei brauchen diese Personen Unterstützung von ihren Vorgesetzten – etwa durch zeitlich begrenzte Freistellung von anderen redaktionellen Aufgaben, um beispielsweise Gespräche als Vertrauensperson zu führen. Dies gelingt in einigen Redaktionen unbürokratisch auf Vertrauensbasis. Zur Unterstützung der Mental Health Champions gehört aber auch, sie vor dem zu schützen, was auf sie einprasselt. Regelmäßige Gespräche über Überforderung in ihrer Rolle als Ansprechperson sind daher ratsam. Auch Supervisions-Angebote können helfen.

Darüber hinaus sollte geklärt werden, welche anderen Angebote es bereits gibt (**Seite 43**). Gegebenenfalls kann man ihnen anbieten, eine Ausbildung zu psychologischen Ersthelfer:innen zu ermöglichen (**Seite 13**).

Teaminterne Reflexionsformate schaffen und etablieren



Wie: Strukturierte Nachbereitung von Einsätzen oder Projekten



Warum: Nachbereitung ist die Vorbereitung für das nächste Mal



Kosten: gering (erstmalige Durchführung ggf. unter angeleiteter Führung)



Zeiteinsatz: moderat (Methodik aneignen, regelmäßige Gesprächsrunden)

Strukturierte Nachbesprechungen (Debriefings)

Ob für einzelne Kolleg:innen nach besonderen Einsätzen oder im ganzen Team nach einer Großlage – Nachbesprechungen von Großlagen, herausfordernden Recherchen oder internen Projekten helfen einer Redaktion oder einem Team dabei, Erlebtes zu ordnen, Bilanz zu ziehen und aus den Erfahrungen zu lernen. Fehler können so in Zukunft vermieden und Ursachen für Belastungen identifiziert werden. Ohne eine gezielte Auseinandersetzung droht dieser Erfahrungsschatz in Vergessenheit zu geraten. Im Vordergrund eines Debriefings stehen erst einmal nicht emotionale Befindlichkeiten, sondern die Prozesse. Die Gruppe der Teilnehmenden ist klar umrissen (Wer war beteiligt?). Eine Vertrauensperson übernimmt die Leitung. Als Dauer haben sich 90 Minuten bewährt, in denen folgende Fragen behandelt werden:

- Was ist gut gelaufen? Was haben wir gut gemacht?
- Wo lagen Herausforderungen und was waren die Ursachen? (nur Punkte identifizieren, keine Kritik üben!)
- Was könnten wir beim nächsten Mal in einer ähnlichen Situation anders/besser machen?

Das Ziel eines Debriefings ist also eine Art Gebrauchsanweisung, an der sich Kolleg:innen orientieren können, sollte ein vergleichbares Ereignis noch einmal eintreten. Ihr Wert liegt aber nicht allein in dem Dokument, das man bei Bedarf wie einen Fahrplan aus der Schublade holen kann.

Die gemeinsame Reflexion öffnet Räume für teaminternen Austausch und kann so das Gemeinschaftsgefühl innerhalb des Teams fördern. Der

Ablauf des Debriefings hilft den Beteiligten zudem bei der Verarbeitung belastender Erfahrungen. Bei Bedarf kann auf zusätzliche Hilfsangebote hingewiesen werden.

Kollegiale Fallberatung (Intervision)

Intervision, auch kollegiale Fallberatung genannt, ist ebenfalls eine strukturierte Form des gemeinsamen Lernens und der Reflexion, die mittel- und langfristig für Entlastung sorgen kann. Das Format hilft zudem dabei, Personen aus unterschiedlichen Teams, die am selben Projekt arbeiten, zusammenzubringen, **gegenseitiges Verständnis** zu entwickeln und die eigene Perspektive zu reflektieren. Im Laufe der 60 bis 90-minütigen Sitzung unterstützen sich die bis zu zehn Teilnehmenden (aus einer Hierarchieebene) gegenseitig bei der **Lösung** eines konkreten Problems.

Das Gespräch in der Gruppe sollte sich um ein konkretes **aktuelles Anliegen** oder Problem drehen und braucht, um erfolgreich zu sein, eine **vertrauliche Atmosphäre**. Das heißt: Mit Dritten wird nicht über die Fallberatung gesprochen. Für Führungskräfte, die Intervision im Team ausprobieren wollen, bedeutet das, dass die Mitarbeitenden unter sich bleiben.

Weil die Intervision einer klaren Struktur folgt (ausführlichere Anleitungen lassen sich im Internet finden*), kann es ratsam sein, die erste Fallberatung durch eine geschulte Person leiten zu lassen. Danach können Teammitglieder die Gesprächsführung übernehmen.

Für die Mitarbeitenden bieten regelmäßig stattfindende Sitzungen Entlastung, weil sie „unter sich“ bleiben und sich austauschen können – mit Rückendeckung der Führung. Die Methode hilft aber nicht nur den Teams: Auch auf der mittleren Führungsebene ist eine Intervision mit Leitungspersonal aus unterschiedlichen Ressorts denkbar, da sich deren Herausforderungen in Führungsfragen ähneln.



Think outside the box:

Eine Teilnehmerin hat davon berichtet, einen gemeinsamen Workshop mit Einsatzkräften von Polizei und Feuerwehr durchzuführen, um von diesen Berufsgruppen zu erfahren, wie sie mit Belastungen umgehen. In diesen Berufsgruppen sind etwa Peer-Support-Strukturen längst etabliert.

* Überblick über den Ablauf einer Kollegialen Fallberatung der Universität zu Köln ([pdf](#))

Externe und interne Hilfsangebote: Was gibt es schon? Was wird gebraucht?



Wie: Bedarfe identifizieren, auf Angebote hinweisen



Warum: Anfangen, bevor es zu spät ist



Kosten: abhängig von der Zahl der vorgehaltenen Angebote



Zeiteinsatz: moderat (einmalige Bestandsaufnahme und Austausch über Angebote)

Vorhandene Hilfsangebote sind in Redaktionen oft nicht bekannt. Um betroffenen Kolleg:innen (oder sich selbst) die nötige Hilfe zuteilwerden zu lassen, ist es ratsam, sich in guten Zeiten einen **Überblick** über alle verfügbaren Unterstützungsmöglichkeiten zu verschaffen – und ggf. Leerstellen zu adressieren. Weil es nicht effizient ist, wenn jede Führungskraft sich das individuell „draufschaffen“ muss, bietet sich eine gemeinsame Veranstaltung (Führungskräfte-Klausur o. ä.) an, auf der darüber gesprochen wird. In der Vorbereitung kann es hilfreich sein, andere Stellen im Haus einzubinden, in deren Aufgabenbereich das Thema fällt (Personalwesen, Betriebsrat, Betriebsarzt, Arbeitsschutz usw.). Für den Überblick bieten sich folgende **Fragen** an:

- Welche Bedarfe bestehen bereits jetzt oder könnten perspektivisch entstehen?
- Welche Angebote halten wir schon jetzt dafür vor?
- Wie werden sie angenommen?
- Für welche Probleme gibt es noch keine Anlaufstelle?
- Wo sollte nachgebessert werden?

Inspiration, welche internen und externen Hilfsangebote in eurem Haus für Entlastung sorgen könnten, liefert der Abschnitt auf **Seite 43**.

Entsprechende Angebote vorzuhalten ist das eine. Sie auch zu nutzen, etwas anderes. Deshalb ist es unerlässlich, die Belegschaft regelmäßig und auf den unterschiedlichsten Kanälen auf die Angebote hinzuweisen und auszuwerten, ob es die richtigen Angebote sind und welche es möglicherweise braucht.

Das beinhaltet Beiträge im Intranet oder in anderen internen Kommunikationskanälen wie Slack und Teams, Infoveranstaltungen im Haus und Kurzvorstellungen in den einzelnen Abteilungen, Onboarding neuer Mitarbeitender, Erwähnung in Konferenzen und vor allem während und nach Großlagen – nicht nur einmal, sondern immer wieder.

Austausch unter Führungskräften



Wie: Gesprächsformate auf Augenhöhe



Warum: Das Scharnier zwischen Redaktion und Chefetage sollte gut geölt sein



Kosten: gering bis hoch (Doppelspitze)



Zeiteinsatz: gering

Führungskräfte auf der mittleren Leitungsebene (CvD, Ressortleitung usw.) stecken häufig in einem Dilemma, das in ihrer „Sandwich-Position“ begründet ist. Sie verstehen zwar die Probleme ihrer Teams, sehen die Belastungen, die dort herrschen, und wollen sich schützend vor die Mitarbeitenden stellen. Zugleich müssen sie selbst Zielvorgaben erfüllen, Sparmaßnahmen umsetzen, Transformationsprozesse vorantreiben usw.



Ich habe den Druck von oben gefiltert, war der Regenschirm, hatte aber kein Ventil dafür.

Das sagte uns eine Führungskraft, die stets bemüht war, den Druck vom Team fernzuhalten, indem sie ihn selbst schulterte – bis es zu viel wurde. Das Beispiel zeigt: Der permanente **Rechtfertigungsdruck** nach oben wie nach unten zermürbt. In dieser Rolle fühlten sich viele unserer Gesprächspartner:innen allein (gelassen).

Dabei gibt es in jeder Medienorganisation eine ganze Reihe Führungskräfte, die in ähnlicher Funktion tätig sind – und ähnliches durchmachen. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass viele eine Leitungsposition übernehmen, ohne ausreichend darauf vorbereitet worden zu sein, kann der **kollegiale Austausch** ein niedrigschwelliges Entlastungsangebot darstellen. Gemeinsame Erfahrungen sind beste Voraussetzungen für einen offenen Dialog („Wie gehst du mit so etwas um? Was machst du, wenn...?“).

Einige Redaktionen haben mit dem Peer Support unter Führungskräften gute Erfahrungen gemacht. Andere gehen noch einen Schritt weiter und setzen im mittleren Redaktionsmanagement auf **Doppelspitzen**.

Nach Aussage unserer Gesprächspartner:innen nimmt die geteilte Verantwortung den Druck raus, weil Unsicherheiten in Führungsfragen im Austausch mit dem/der Kolleg:in diskutiert werden können. Die Co-Chef:innen dienen sich gegenseitig als Rückversicherung, Ratgebende und manchmal als Ventil.

Eine Verfechterin der Doppelspitze sagte gar: „Ich rede mehr mit dem Kollegen als mit meinem Mann.“ Positiver Nebeneffekt: Die Abteilung bleibt auch im Fall von Krankheit oder Urlaub einer Führungskraft einsatzfähig.

Allerdings haben Doppelspitzen nicht nur den beschriebenen Nutzen, sondern auch einen Preis – und damit ist nicht allein das doppelt zu zahlende Gehalt gemeint. Es braucht deutlich mehr Absprachen und Abstimmungen (z. B.: Wer übernimmt für was Verantwortung?). Bei den Mitarbeitenden können zudem Unsicherheiten entstehen (Wen spreche ich mit welchem Thema zu welchem Zeitpunkt an?).

Kultur der Offenheit etablieren



Wie: Formate schaffen und das Thema besprechbar machen



Warum: Um mentale Belastungen zu entstigmatisieren



Kosten: keine



Zeiteinsatz: gering bis hoch

D'rüber reden hilft! Deshalb können bestehende Strukturen (z. B. Redaktionskonferenzen), aber auch informelle Anlässe genutzt werden, um über Belastungen, die Entgrenzung der Arbeitswelt oder Strategien zum Umgang mit Stress zu sprechen. Kolleg:innen, mit denen wir gesprochen haben, raten: Nichts überstürzen, lieber langsam anfangen und das Team **nicht überfordern**. Führungskräfte können zum Beispiel zunächst einmal in regelmäßigen Abständen fragen:

„Wie geht es dir?“ Klingt banal, meint aber mehr als die oft ohne echtes Erkenntnisinteresse heruntergeleierte Floskel zur Begrüßung. Deshalb sollte man sich auch nicht mit gestanzten Antworten („Am liebsten gut.“, „Passt schon!“, „Muss ja.“) zufriedengeben, sondern nachhaken („Und wie geht es dir wirklich?“).

Dies hilft vor allem dann, wenn Mitarbeitende viel im Homeoffice arbeiten. Am Bildschirm lassen sich Nuancen im Sozialverhalten, die auf Belastungen hindeuten könnten, viel schlechter erkennen als am Konferenztisch. Deshalb raten alle Beteiligten dazu, das Team regelmäßig **in Präsenz** zu versammeln. „Vor Ort erzählen sie viel mehr als im Homeoffice“, berichtete ein Teilnehmer.

Eine andere Führungskraft schränkte ein: „Die Mitarbeiter erzählen erst, wenn man es selber anspricht.“ Sie riet: Führungskräfte sollten vorangehen und über eigene Belastungsmomente sprechen, um **Vertrauen** in der Belegschaft aufzubauen (nicht jammern, sondern echt empfundene Drucksituationen und den Umgang damit schildern). Das muss nicht im Rahmen eines extra einberufenen Meetings zum Thema mentale Gesundheit passieren.

Als kleine Schritte, das Thema auch im redaktionellen Alltag zu verankern und dort Gesprächsanlässe zu schaffen, wurden in den Runden das Aufstellen einer „Wie fühlst du dich“-Box, Battery-Checks und Check-ins (Seite 8) genannt.

So geht's auch:

Eigentlich liegt es auf der Hand, aber nicht alle haben es auf dem Schirm: die hohen Belastungen im Sportjournalismus. Die Termine liegen fast immer am Wochenende und am Abend. Schwierig fürs Privatleben. Zudem berichten Ressortleiter:innen von Anfeindungen bis hin zu Mordaufrufen. Nachdem ein Redakteur über einen drittklassigen Fußballklub berichtet hatte, sollen Rechtsradikale seinen Namen an eine Hauswand geschmiert haben mit der Aufforderung, ihn zu hängen. Manche Reporter:innen gehen nur noch mit Begleitschutz zu Einsätzen. „Die Leute gehen kaputt“, sagte eine Sportchefin. Sie hat einen ganz eigenen, vielleicht nicht in allen Redaktionen zur Nachahmung empfohlenen Weg gefunden, im Team für Entlastung zu sorgen. Wer bei ihr anfängt, erhält schon im Onboarding den Hinweis, dass das räumlich vom Rest der Redaktion getrennte Sportressort ein **geschützter Raum** ist. Es darf geschrien, geweint und geschimpft werden. Alles bleibt vertraulich. Das löst nicht alle Probleme – aber der geschützte Raum hilft.

Umgang mit Hate Speech



Wie: Die Kontrolle übernehmen



Warum: Der nächste Shitstorm kommt bestimmt



Kosten: moderat



Zeiteinsatz: gering bis moderat (Workshops)

Es gibt Themen, da weiß man vor der Veröffentlichung, dass die Kommentarspalten glühen und Autor:in, Medium oder gleich der ganze Journalismus auf ärgste beschimpft werden.

*Die Autor:innen kann man gezielt **aus der Schusslinie** nehmen, indem unsachgemäße und beleidigende Kommentare und Leser:innenbriefe nicht weitergeleitet werden. Zudem bietet es sich an, für Redakteur:innen und Reporter:innen grundsätzlich **zwei E-Mail-Adressen** anzulegen.*

Eine für Recherchezwecke sowie Kontaktpflege und eine öffentlich zugängliche für den Kontakt mit dem Publikum. Warum? Ploppen im täglichen Recherche-Prozess immer wieder Hassnachrichten auf dem Desktop auf, stört das nicht nur die Konzentration, sondern kann sich negativ auf das psychische Wohlbefinden auswirken. Mit einem separaten Postfach kann man hingegen selbst entscheiden, wann und wie lange man sich dem aussetzt. Man behält die **Kontrolle**. Ein temporärer Rückzug kann für die Autor:innen auch auf Social Media hilfreich sein.

Bei Mitgliedern von Social Media-Teams ist das schwieriger. Damit auch diese Mitarbeitenden nicht durchgängig mit Hass und Hetze konfrontiert sind, hilft es, wenn sich Phasen der Arbeit mit User:innen-Feedback mit anderen, positiveren Tätigkeiten (z. B. Erstellung von Posts) abwechseln. Bei absehbar hochkochenden Emotionen kann auch mehr Personal für die Arbeit in den Kommentarspalten eingeteilt werden, um die Belastung

auf mehrere Schultern zu verteilen und somit klein zu halten. Zudem helfen regelmäßige Pausen, in denen Mitarbeiter:innen Zeit für ihre eigenen **Bewältigungsstrategien** haben – was immer ihnen gut tut: frische Luft, Schreibtisch-Yoga, Meditation, Kaffee usw. Auch sollten Führungskräfte ausreichend Zeit für teaminterne Reflexion (**Seite 23**) und gemeinsamen **Austausch** einplanen, idealerweise in einem geschützten Raum. Bei diesen Gelegenheiten können Mitarbeitende eigene Unsicherheiten und Frustsituationen ansprechen. Außerdem dienen sie der Selbstvergewisserung des Teams und der Stärkung der individuellen Resilienz.

Zentral erscheint uns nach den Erfahrungsberichten bei den Runden Tischen außerdem, dass Social Media-Teams Schulungen erhalten. Und zwar sowohl zu Risikofaktoren und Bewältigungsstrategien im Umgang mit Belastungen als auch zur rechtlichen Einordnung grenzwertiger Posts.*

Das gilt auch für Personen, die ausschließlich für den Bereich Community Management zuständig sind und keine eigenen Inhalte produzieren. Zudem sollte in Abstimmung mit der Rechtsabteilung ein Workflow erarbeitet werden, um eindeutig justiziablen Content zu dokumentieren, zu löschen und **zur Anzeige zu bringen**.

Dieser Workflow sowie dienliche Hinweise zur Erkennung justiziabler Inhalte sollten in Form eines Leitfadens festgehalten werden, damit auch Teammitglieder, die nicht bei der Schulung dabei waren, sich dieses Wissen aneignen können.

Last but not least kann auch eine **konstruktive Herangehensweise** an User:innen-Feedback positive Effekte haben. Viele Gesprächspartner:innen berichteten, dass sachliches Antworten auf wüste Beschimpfungen in Einzelfällen zu „verbaler Abrüstung“ führen kann und sich daraus konstruktive Gespräche entsponnen haben.

* Die Helpline bietet entsprechende Workshops für Redaktionen an. Infos unter nrch.de/hws

Für Klarheit sorgen



Wie: Fragen stellen und sammeln, was unklar ist



Warum: Unsicherheit belastet



Kosten: keine



Zeiteinsatz: gering

Wann leisten Führungskräfte gute Arbeit? Wenn die eigene Leitung zufrieden ist – oder das Team? Und geht beides gleichzeitig? Die Antwort auf die Frage, wann man selbst, als Team/Ressort oder als Medium erfolgreich ist, kann je nach Perspektive variieren. Deshalb ist es wichtig, **Erwartungen zu klären** – nach oben wie nach unten.

Wenn nach einer Sparrunde das kleiner gewordene Team die gleiche Leistung erbringen soll, muss die Teamleitung – schon aus Selbstschutz – von den Vorgesetzten Klarheit einfordern, worauf konkret verzichtet werden kann: „Wir können mit einem kleineren Team nicht die gleiche Schlagzahl in der gleichen Qualität liefern wie vorher. Abstriche bei der Qualität sind mit Blick auf unsere journalistische Verantwortung nicht möglich. Also: Welche Themen sollen wir deiner Meinung nach weglassen? Wie sollen wir priorisieren?“

Wenn es keine **Priorisierung** durch die Leitungsebene gibt, muss sie trotzdem erfolgen: Teams können gemeinsam eigene Vorschläge erarbeiten und diese der Chefredaktion vorlegen. Diese hat oft zu viel zu tun, um in operative Prozesse einzelner Ressorts einzugreifen. Gleichzeitig ist eine Priorisierung essenziell, um Team und Arbeitsqualität zu schützen.

Sind Zielvorgaben unrealistisch, rät eine Teilnehmerin, innerhalb eines Ressorts oder Teams gemeinsam zu prüfen, was machbar ist, und daraus eigene Ziele abzuleiten. In ihrem Fall ging es um zu hohe Erwartungen an die eigene Reichweite:



Wir schneiden immer schlechter ab als der Mitbewerber. Teamintern ist das klar, aber der Rest des Hauses hat zu hohe Erwartungen.

Sich realistische Ziele zu setzen und intern zu klären, wann ein Team gute Arbeit leistet, nimmt den Druck.

Individuelle Belastungen entstehen aber auch dort, wo es auf Organisationsebene keine Klarheit zum redaktionellen Umgang mit aktuellen Entwicklungen oder gesellschaftlichen Phänomenen gibt, zu denen es noch keine abschließende Bewertung geben kann.

Wie wird journalistisch mit der AfD umgegangen? Muss oder sollte stets dazugesagt werden, dass sie „in Teilen gesichert rechtsextrem“ ist? Wird Trump als Autokrat oder Faschist bezeichnet? Können Menschenrechtsverletzungen der israelischen Armee in Gaza kritisiert werden, ohne zugleich auf die Verbrechen der Hamas zu verweisen?

Solche Fragen stellt sich nicht nur das Politik-Ressort. Sie betreffen (und verunsichern) deutlich mehr Mitarbeitende. In einigen Häusern gibt es deshalb regelmäßige Foren für die gesamte Belegschaft, in denen handwerkliche Strategien oder medienethische **Leitplanken** diskutiert und festgelegt werden. So gewinnt die Berichterstattung an Tempo und Qualität.



Tipp:

Redaktionen können sich zu solchen Themen fachliche Expertise ins Haus holen. Zu vielen Themen gibt es kostenlose Beratungs- und Unterstützungsangebote von NGOs und Wissenschaftler:innen. Der Austausch lohnt sich.

Freie nicht vergessen



Wie: Mitdenken, einbeziehen, vertreten



Warum: Freie sind oft die vulnerabelste Gruppe



Kosten: gering



Zeiteinsatz: gering

Die Belastungen freier Journalist:innen ähneln denen von Redakteur:innen. Hinzu kommen jedoch weitere Herausforderungen, teils von existenziellem Ausmaß. Vor allem geringe Honorare, eine schwankende Auftragslage und fehlende soziale Absicherung stehen für die prekären Bedingungen im freien Journalismus. Entlastungsangebote sollten daher ausdrücklich auch Freien offenstehen.

Niemanden zum Glück zwingen



Wie: Schritt für Schritt



Warum: Wer nicht will, hat Gründe



Kosten: keine



Zeiteinsatz: gering

Unterstützung sollte nicht selbst zum zusätzlichen Druckfaktor werden. Niemand muss betriebliche:r psychologische:r Erstbetreuer:in werden, und niemand muss bereitwillig an Check-in-Runden teilnehmen. Entlastung darf nicht zur Belastung werden.

Hilfreich ist: ausprobieren, starten, beobachten, nachjustieren. Alles beruht auf **Freiwilligkeit** – zumindest solange die betriebliche Verantwortung zum Schutz der Mitarbeitenden gewahrt bleibt.

Wer sofort mit einem ganzen „Awareness-Tag“ beginnt, schießt womöglich über das Ziel hinaus.

Zum einen kann der neue Umgang mit dem Thema die (noch) nicht überzeugten, eher beharrenden Kräfte überfordern. Zum anderen sind im eng getakteten Redaktionsalltag **kleinere Lösungen** oft effizienter, weil sie weniger Zeit binden. Ganz- oder halbtägige Veranstaltungen nehmen – auch wenn sie gut gemeint sind – viel Zeit in Anspruch, die dann für redaktionelle Aufgaben fehlt. Das kann neue Belastungen erzeugen.

Kulturwandel bleibt ein Balanceakt. Es hilft, sich klarzumachen: Nicht jede Person im Team wird vom Sinn überzeugt werden können. Deshalb gar nicht erst zu beginnen, wäre jedoch die schlechteste Lösung.



Tipp:

Maßnahmen sind hilfreich, wenn sie sich gut in den Redaktionsalltag integrieren lassen.

Handlungsoptionen für das obere Management

Nicht alle Rahmenbedingungen lassen sich ändern – der Umgang mit Belastungen schon. Dafür braucht es nicht zwingend viel Geld, sondern vor allem Mut. Einen redaktionellen Kulturwandel anzustoßen, ist nicht nur aus Fürsorgepflicht geboten, sondern auch wirtschaftlich sinnvoll: Prävention ist am Ende oft günstiger als der Ausfall von Arbeitskräften. Im Folgenden finden sich Vorschläge zur Umsetzung.

Coaching (nicht nur) für Führungskräfte



Wie: Individuelle Klärungs- und Unterstützungshilfe



Warum: Gute Führung kann gelernt werden



Kosten: mittel



Zeiteinsatz: gering

In den Runden Tischen berichteten Führungskräfte, dass sie auf die neue Führungsverantwortung nicht ausreichend vorbereitet waren. Mitarbeitendenführung, Kommunikation, Konfliktlösung und andere Kompetenzen mussten sie sich erst aneignen. Das erzeugt Unsicherheit, Stress und ist anfällig für Fehler.

Es sollte nicht dem Zufall überlassen bleiben, ob ein Team an eine gute Führungskraft gerät. Andernfalls drohen dysfunktionale Strukturen, die Produktivität, Kreativität und Belastbarkeit einer Redaktion(seinheit) schwächen können – und ihrerseits Kosten verursachen.

Fehlende Vorbereitung nannten Teilnehmende auch als Grund dafür, dass freie Stellen im mittleren Management schwerer zu besetzen sind: Die Gehaltssprünge sind überschaubar, Arbeit und Verantwortung nehmen zu.

Für die **Personalentwicklung** ist es deshalb sinnvoll, den Wunsch nach Führungskräfte-Schulungen ernst zu nehmen und sie zur Voraussetzung für den Antritt einer neuen Stelle zu machen. Das Angebot weiterer berufsbegleitender Fortbildungen kann ein zusätzlicher Anreiz sein. Coachings können helfen, zeitnah Antworten auf drängende Fragen zu finden. Für Mitarbeitende sind sie zugleich auch ein Zeichen der Wertschätzung.

Gesetzliche Vorgaben zum Arbeitsschutz konsequent umsetzen



Wie: Machen



Warum: Arbeitsschutzgesetze gelten auch für Journalist:innen



Kosten: moderat (Arbeitszeiterfassung) bis hoch (Arbeitsschutz-Abteilung)



Zeiteinsatz: gering (Arbeitszeiterfassung) bis hoch (Gefährdungsbeurteilungen)

Überstunden sind im Redaktionsalltag kaum auszuschließen. Aber auch für Journalist:innen gelten Arbeitsschutzgesetze. Medienunternehmen sind verpflichtet, eine Arbeitszeiterfassung einzuführen.* Werden Arbeitsstunden wahrheitsgemäß eingetragen, wird die tatsächliche Arbeitsbelastung am Monatsende sichtbar.

Das hat mehrere Vorteile: Durch die Erfassung der Arbeitszeit können Vorgesetzte sehen, bei welchen Mitarbeitenden Überstundenabbau (und damit Entlastung) dringend nötig ist.

Zudem lässt sich das Arbeitsaufkommen einzelner Ressorts oder Teams messen. Das kann Hinweise auf strukturelle Schwachstellen oder andere Probleme geben. In einem Fall, so berichtete es ein Chefredakteur, führte die Zeiterfassung sogar zur Aufstockung der Redaktion:

Der Geschäftsführung wurde durch die Auswertung klar, dass die Arbeit mit dem bestehenden Team nicht zu schaffen ist. Zahlen können eine wichtige Argumentationshilfe sein.

Die Implementierung der Software kostet Geld. Der bürokratische Aufwand der Erfassung ist jedoch meist gering. Überstunden sind außerdem nur *ein* Indikator für drohende Überlastung. Auch innerhalb der vertraglich geregelten Arbeitszeit kann Überlastung entstehen.

* Laut Bundesarbeitsgericht (1 ABR 22/21) ist der Arbeitgeber verpflichtet, ein System einzuführen, mit dem die von den Arbeitnehmern geleistete Arbeitszeit erfasst werden kann.

Neben der Arbeitszeiterfassung kam in den Gesprächsrunden eine weitere gesetzliche Vorgabe zur Sprache, die im Medienbereich häufig ignoriert wird: **Gefährdungsbeurteilungen** (Arbeitsschutzgesetz §5). Das ist eine systematische Analyse potenzieller Gefahren am Arbeitsplatz – gemeint ist nicht nur der Schreibtisch in der Redaktion, sondern im Einzelfall auch ein Erdbebengebiet, in das ein:e Reporter:in entsendet werden soll.

Gefährdungsbeurteilungen betreffen neben der Gestaltung des Arbeitsplatzes auch Arbeitsprozesse und Abläufe, unklare oder fehlende Arbeitsanweisungen – und sie nennen ausdrücklich auch psychische Belastungen. Dabei geht es nicht um Diagnosen, sondern um Über- oder Unterforderung, das soziale Miteinander im Unternehmen und viele weitere Faktoren. Gefährdungsbeurteilungen gelten als Basis für ein wirksames betriebliches Gesundheitsmanagement. Erstellt werden sie in der Regel nicht von einer Person aus der Redaktion, sondern aus dem Bereich Arbeitsschutz.

Formate für Austausch unter Führungskräften



Wie: Austausch fördern (nicht nur operativ)



Warum: Austausch zu Herausforderungen entlastet



Kosten: gering



Zeiteinsatz: gering

Weil Führungskräften auf der mittleren Hierarchieebene gerade zu Beginn oft noch die für ihre Rolle nötigen Kompetenzen fehlen, sprachen sich einige unserer Gesprächspartner:innen für Doppelspitzen aus ([Seite 27](#)). In diesem Modell können Unsicherheiten in Führungsfragen durch den engen Austausch mit der anderen Leitungsperson abgebaut werden. Dafür braucht es aber nicht notwendigerweise eine Doppelspitze.

Wer seinen Ressortleiter:innen und Teamleiter:innen den **Raum für regelmäßigen Austausch** gibt, eröffnet ihnen die Möglichkeit, Erfahrungen auszutauschen, gemeinsam Lösungen zu entwickeln, Ideen weiterzutragen und voneinander zu lernen.

Zur Strukturierung eignen sich beispielsweise die Gesprächsformate Intervention oder Debriefing ([Seite 23](#)).

Change-Management



Wie: Auf die Expertise der Mitarbeitenden bauen



Warum: Beteiligung stärkt Rückhalt



Kosten: gering (gemessen an Transformationskosten)



Zeiteinsatz: hoch

Transformation ist notwendig. Die Veränderungen erzeugen aber oft Unsicherheiten (neue Strukturen, Abläufe, Produkte). In vielen Redaktionen sind Change-Prozesse daher drängend und konflikthaft.

Weil Change häufig „top down“ gestaltet wird, ist die Akzeptanz bei denen, die die Folgen im Alltag tragen, mitunter gering. Teams verfügen über viel Wissen und sind Fachexpert:innen für ihren Bereich. Die Einbeziehung der Mitarbeitenden ist zeitintensiv – sie zahlt sich jedoch aus, weil die Zeit in der späteren Umsetzung häufig wieder aufgeholt wird. Was ist gut an neuen Konzepten, wo braucht es Nachbesserung? So entsteht höhere **Akzeptanz**. Wichtig ist, dass Beteiligung kein Feigenblatt ist. Sonst leidet die Glaubwürdigkeit.

Wenn interessierte Mitarbeitende früh einbezogen werden (nicht erst, wenn es „in der Mannschaft“ rumort) und als **Change-Lots:innen** kontinuierlich Updates in die Teams tragen (und Feedback zurückspiegeln), steigen die Chancen, die Belegschaft mitzunehmen. So entsteht ein kontinuierlicher Austausch, der auch skeptische Kolleg:innen eher erreicht.

Dennoch bleibt die Aufgabe der Change-Lots:innen mühsam. Deshalb ist es hilfreich, sie in ihrer zusätzlichen Rolle zu unterstützen (z. B. durch weniger Aufgaben im eigentlichen Tätigkeitsfeld). „Ich muss brennen, um bei anderen etwas entzünden zu können“, brachte es eine Gesprächspartnerin auf den Punkt.

Bedarfsorientierte Angebote statt Gießkannenprinzip



Wie: Angebote gezielt zuschneiden und entwickeln



Warum: Unterstützung dort ansetzen, wo sie gebraucht wird



Kosten: gering (Übersicht) bis mittel (Umsetzung)



Zeiteinsatz: mittel

In den Gesprächen wurde deutlich, dass Unterstützungsangebote oft nicht genutzt werden. Wer Kulturwandel ernst meint, sollte deshalb zuerst die **tatsächlichen Bedarfe** erheben.

Bedarfe unterscheiden sich in großen öffentlich-rechtlichen Anstalten mitunter immens von denen einer kleinen Lokalredaktion. Erste Hinweise liefern Gefährdungsbeurteilungen (**Seite 39**). Neben dem Arbeitsschutz können auch Personalwesen, Betriebsrat, Betriebsarzt usw. beraten.

Für einen Überblick helfen Fragen wie:

- Welche Bedarfe bestehen bereits – oder könnten entstehen?
- Welche Angebote gibt es dafür schon?
- Wie werden sie angenommen?
- Für welche Probleme fehlt eine Anlaufstelle?
- Wo sollte nachgebessert werden?

Erst danach lohnt es sich, zielgerichtete Angebote zu entwickeln und das Gespräch zu suchen. Hier eine Übersicht über in den Runden Tischen genannte Präventions- und Unterstützungsangebote:

Gesundheitliche Angebote

- Externe psychologische Dienstleister, z. B. für Supervision oder systemische Kurzberatung
- Betriebliches Gesundheitsmanagement / betriebsärztliche Angebote
- Ausbildung von Mitarbeitenden in „Mental Health First Aid“-Programmen (MHFA) oder zu betrieblichen psychologischen Erstbetreuer:innen (BPE)

Soziale Angebote

- Festangestellte:r Sozialarbeiter:in (auch für Freie ansprechbar)
- Gemeinsame Aktivitäten (Kochen/Mittagessen, Ausflüge usw.)
- Netzwerk von Vertrauenspersonen im Haus
- Peer Support (internes Netzwerk oder externe Dienstleister wie die kostenlose „Helpline“)
- Beratungsangebote gegen Hate Speech (z. B. HateAid)

Redaktionelle Angebote

- Redaktionelle Leitfäden (z. B. „Digitale Gewalt“, Umgang mit der AfD, Sprachregelungen zum Gaza-Krieg), um Klarheit für alle herzustellen
- Begleitung durch Sicherheitskräfte bei heiklen Einsätzen (z. B. Demonstrationen)
- Psychologische Begleitung potenziell belastender Recherchen von Anfang an mitdenken
- Hostile Environment Awareness / First Aid Training (HEAT/HEFAT) zur Vorbereitung auf Kriseneinsätze
- In etablierten Austauschformaten (Konferenzen, Info-Tage, Check-ins, informelle Gespräche) regelmäßig Aufmerksamkeit für mentale Gesundheit schaffen
- Spezielle Workshops für die Redaktion (Resilienz, Selbstfürsorge, journalistisches Handwerk)*

Juristische Angebote

- Juristische Beratung (z. B. bei Doxing)
- Fast-Track zu Ermittlungsbehörden für Strafanzeigen bei strafbaren Inhalten (z. B. Hate Speech)

Unerlässlich ist, die Belegschaft regelmäßig und über verschiedene Kanäle auf Angebote hinzuweisen: Intranet, interne Tools wie Slack/Teams, Infoveranstaltungen, Kurzvorstellungen in Abteilungen, Onboarding neuer Mitarbeitender, Erwähnung in Konferenzen – und besonders nach herausfordernden Ereignissen (z. B. Großlagen). Nicht nur einmal, sondern wiederholt.

* Die Helpline bietet entsprechende Workshops für Redaktionen an. Infos unter nrch.de/hws

Kulturwandel einläuten und interne Initiativen fördern



Wie: Unterstützung verankern, Thema zur gemeinsamen Aufgabe machen



Warum: Führung trägt Verantwortung – gemeinsam geht es leichter



Kosten: gering



Zeiteinsatz: gering

Die vorgestellten Maßnahmen verhallen, wenn psychische Belastungen als individuelle Schwäche gelten. Wenn ein verstauchter Knöchel auf dem Weg zur Pressekonferenz als Arbeitsunfall zählt: Warum werden **seelische Verletzungen** infolge einer Recherche über sexualisierte Gewalt gegen Kinder mitunter als Zeichen mangelnder Eignung für den Beruf gewertet?

In einer solchen Atmosphäre werden es auch gut gemeinte Angebote wie externe psychologische Dienstleister, Vertrauenspersonen oder tägliche Check-ins schwer haben.

Wer mentale Gesundheit ernst nimmt, muss eine Kultur schaffen (und vorleben), in der es möglich ist, sich in belastenden Situationen zu öffnen. „Wir brauchen ein Klima, in dem die Leute wissen, es ist nicht schlimm, wenn ich jetzt weine“, sagte eine Gesprächspartnerin.

Die Hauptverantwortung für die Kultur in Redaktionen liegt bei der Führung. Diese Last wird leichter, wenn Verbündete im Haus gesucht werden. **Mental Health Champions** gibt es vermutlich in vielen Redaktionen und auf allen Hierarchieebenen.

Gibt es bereits informelle Ansprechpersonen? Gibt es interne Bestrebungen für niedrigschwellige kollegiale Entlastung? Funktionieren Debriefings

in einzelnen Ressorts? Solche Initiativen verdienen Unterstützung: durch Zeit, Räume, Geld (z. B. Fortbildungen, Coaching) – und vor allem durch Aufmerksamkeit.

Psychologische Sicherheit ist wichtig für die Betriebskultur. Dazu gehört ein offener Umgang mit mentalen Belastungen. Diese Offenheit sollte die Redaktionsführung vorleben: nicht zwingend durch das Teilen eigener Belastungen, sondern durch **Rückendeckung** für Betroffene und durch Eintreten für präventive Maßnahmen. Rituale können helfen, diese Kulturarbeit in den Alltag einzubetten: regelmäßige Vorstellung der Hilfsangebote in Konferenzen, Ermutigung zur Selbstfürsorge („Macht eine Pause oder hört auf, wenn es nicht mehr geht.“) und Rückhalt für Teams, wenn jemand ausfällt. Das sind Schritte zur Enttabuisierung – und stärkt Redaktion und Journalismus.

Betriebliches Gesundheitsmanagement und professionelle Anlaufstellen



Wie: Agieren statt reagieren



Warum: Vorbereitung auf den Ernstfall



Kosten: hoch



Zeiteinsatz: gering

Die hier vorgestellten Ideen setzen vor allem auf Prävention: Entlastung, um Überlastung zu verhindern. Aber was tun, wenn trotzdem gravierende Krisen auftreten.

In großen Häusern gibt es häufig Angebote im betrieblichen Gesundheitsmanagement – z. B. externe psychologische Dienstleister, die einen unkomplizierten Zugang zu professioneller Hilfe ermöglichen. Unsere Gespräche zeigten jedoch, dass es nicht überall ein fest verankertes Gesundheitsmanagement oder Ansprechpartner:innen jenseits des Betriebsrats gibt.

Während Einsätze in Kriegs- und Katastrophengebieten oft professionell vorbereitet (HEAT/HEFAT), begleitet (feste Ansprechpersonen) und nachbereitet (Debriefings, bedarfsorientierte psychologische Hilfe) werden, wird oft übersehen, dass auch „zu Hause“ **potenziell traumatisierende Ereignisse** auftreten können – etwa im Lokalen: Amokläufe, Naturkatastrophen, Gewalttaten, schwere Unfälle, Brände oder belastende Gerichtsprozesse. Auch hierfür sind Hilfsangebote wichtig.

Medienhäuser können außerdem Berufsgenossenschaften ansprechen und klären, welche Leistungen angeboten und übernommen werden können.



Info: Sekundärtrauma

Schon das Sichten von Bildern aus Kriegsgebieten oder anderen Katastrophen kann ein sekundäres Trauma auslösen. Bei Fotoredakteur:innen oder Factchecker:innen, die sich am Schreibtisch durch Agenturfotos oder Social-Media-Material arbeiten, können ähnliche Belastungsreaktionen auftreten wie bei Personen vor Ort. Praktische Tipps für drastisches Bildmaterial: Farben herausfiltern, bei Videos den Ton ausstellen, ausreichend Pausen machen und solche Inhalte nur mit frischem Kopf sichten. Dazu gibt es gezielte Informationsangebote für Redaktionen und Führungskräfte.

Monitoring und Evaluation



Wie: Daten als Frühwarnsystem nutzen und nachsteuern



Warum: Wissen, was los ist



Kosten: gering



Zeiteinsatz: gering

Viele Initiativen liefern wertvolle Daten zu (potenziellen) psychischen Belastungen – von Gefährdungsbeurteilungen über kurze Online-Umfragen und Auswertungen der Arbeitszeiterfassung bis hin zu Rückmeldungen aus Austauschformaten. So werden Belastungen messbarer.

Oft beruhen diese Daten jedoch auf individuellen Fällen. Das erfordert einen sensiblen Umgang, der jede Rückführbarkeit auf einzelne Personen ausschließt.

Es ist wichtig, dass Chefredaktionen wissen, wie es der Redaktion geht und welche Belastungen auftreten. Diese verändern sich. Ihnen zu begegnen, ist Voraussetzung guter Führung. Nur so können gute Ideen entstehen, können Veränderungen vorangetrieben und kann journalistische Qualität weiterentwickelt werden.

Vertrauenspersonen können beispielsweise quartalsweise Stichpunkte liefern, welche Themen in Beratungen vorkamen. Teamleiter:innen können wiederkehrende Stichpunkte aus Check-ins sammeln und weitergeben. Daraus kann ein Lagebild entstehen, das hilft, wiederkehrende Probleme zu erkennen und Angebote besser an tatsächliche Bedarfe anzupassen.

Argumente & Angebote

Auf den kommenden Seiten haben wir Argumente gesammelt, warum sich Investitionen in Entlastungsangebote lohnen, und stellen eine Möglichkeit vor, sich die Hilfe der Helpline ins Haus zu holen – mit unseren Workshops.

Wer soll das bezahlen?

In Zeiten von schrumpfenden Redaktionsetats und Personalabbau wirkt es schwer, Ausbildungen für psychologische Ersthelfer:innen zu finanzieren, Resilienz-Workshops anzubieten oder Doppelspitzen einzuführen. All das kostet Geld.

Gleichzeitig ist es oft deutlich günstiger, in Prävention zu investieren, als Ausfälle durch Burnout kompensieren zu müssen. Laut jährlichen Auswertungen der Krankenkassen zählen psychische Erkrankungen zu den häufigsten Ursachen für Arbeitsausfall.* Berufe mit hoher intrinsischer Motivation – dazu zählt Journalismus – sind dafür besonders anfällig.

Der Krankenstand hängt zudem stark mit Belastungen im Arbeitsalltag zusammen. Schon deshalb liegt es im Interesse der Geschäftsführung, Belastungen zu reduzieren. Ein Appell aus einer Gesprächsrunde lautete:

“*Wenn ihr es nicht aus Menschenfreundlichkeit macht, macht es wenigstens aus betriebswirtschaftlichen Aspekten – und zwar frühzeitig.*”

Doch auch Redaktionsleitungen stehen unter großem wirtschaftlichem Druck. Deshalb hieß es in einer Veranstaltung:

“*Empathie nach oben ist auch wichtig.*”

* Quelle: Fehlzeiten-Report 2025 des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (WIdO)

Helpline vor Ort – Workshops für Redaktionen

Die Helpline unterstützt Journalist:innen nicht nur am Telefon und via Signal, sondern auch vor Ort in den Redaktionen. In interaktiven Workshops suchen wir nach den Ursachen von Belastungen, entwickeln Ideen für einen guten Umgang und gehen auf individuelle Bedürfnisse der Teilnehmenden ein.

Helpline-Workshop (2 Stunden)

Allgemeiner Einführungs-Workshop zu Themen wie Selbstfürsorge, kollegiale Unterstützung und Prävention mit interaktiven Übungen sowie Vor- und Nachbesprechung.

Inhalte

- wissenschaftlicher Überblick zu mentalen Belastungen im Journalismus
- typische Belastungsfaktoren/Berufsrisiken
- Frühwarnzeichen erkennen und richtig deuten
- Selbstfürsorge im journalistischen Berufsalltag
- Was bewirkt kollegiale Unterstützung und wie gelingt sie?
- interaktive Übungen

Kosten

- 800€ zzgl. 19% MwSt. (Soli-Preis zur Unterstützung der Helpline)
- 600€ zzgl. 19% MwSt. (Normalpreis)
- zzgl. Reisekosten (bei Anreise von mehr als 2 Std. wird zusätzlich eine Reisedauer-Pauschale fällig)

Intensiv-Workshop (4 Stunden)

Der Intensiv-Workshop bietet neben der allgemeinen Einführung eine thematische Vertiefung zu individuellen Bedürfnissen der Redaktion (beispielhafte Inhalte auf der nächsten Seite).

Kosten

- 1.200€ zzgl. 19% MwSt. (Soli-Preis zur Unterstützung der Helpline)
- 1.000€ zzgl. 19% MwSt. (Normalpreis)
- zzgl. Reisekosten (bei Anreise von mehr als 2 Std. wird zusätzlich eine Reisedauer-Pauschale fällig)

Individueller Workshop (Dauer nach Absprache)

Ganztages-Workshop für ein Team? Deep dives in spezielle Themen? Begleitung über einen längeren Zeitraum? Für individuelle Anfragen bitte Kontakt mit der Helpline aufnehmen.

Kontakt

Malte Werner – Projektleitung

✉ helpline@nrch.de



Beispielhafte Inhalte der Workshops

Selbstwahrnehmung, Selbstfürsorge und Resilienz im Redaktionsalltag

- eigene Belastungsgrenzen wahrnehmen (Frühwarnzeichen erkennen)
- konkrete Entlastungsstrategien für den Arbeitsalltag entwickeln
(z. B. Umgang mit Perfektionismus, Grenzen setzen, Nein-Sagen, Erreichbarkeit, Dauerstress, Pausen- und Regenerationsroutinen)

Wie nah ist zu nah? Nähe, Distanz und belastende Recherchen

- Grundlagenwissen zu Traumata (Sekundär- und Re-Traumatisierung)
- Handlungsempfehlungen für journalistische Arbeitssituationen
(z. B. trauma-sensible Interviewführung, Umgang mit Protagonist:innen in Ausnahmesituationen, professionelle Distanz wahren, Nachsorge nach belastenden Terminen)

Umgang mit Hatespeech, Drohungen und anderen Anfeindungen

- konkrete Reaktions- und Schutzmöglichkeiten entwickeln
(z. B. emotionale Erstreaktion, Dokumentation, interne Meldewege, Schutz der Betroffenen, Moderations- und Eskalationsregeln, Umgang mit massiven Angriffen)

Gute Führung in belasteten Teams

- Belastungen erkennen und thematisieren
- Gespräche mit betroffenen Kolleg:innen führen
- Grenzen der eigenen Rolle kennen
- Feedback geben
- Konflikte moderieren

Psycho-soziale Belastungen im Volontariat

- Belastungen erkennen
- Handlungsstrategien entwickeln (z. B. Umgang mit Fehlern und Feedback, belastenden Einsätzen, Rollenklarheit schaffen, Ansprechpersonen finden, Redaktionsroutinen etablieren)
- Zielgruppe können auch Ausbilder:innen in Redaktionen sein.

Transformation, Digitalisierung und Change-Prozesse

- Umgang mit Veränderungsdruck, Kontrollverlust, Rollenkonflikten, Arbeitsverdichtung
- Kommunikation in Change-Prozessen

Redaktionelle Nachsorge nach belastenden Ereignissen

- Was sollte direkt nach einem Einsatz passieren?
- Welche Warnsignale sind ernst zu nehmen?
- Wann braucht es externe Unterstützung?

Weitere Themen nach Bedarf

Gerne richten wir Format und Inhalt des Workshops an den konkreten Anliegen aus.

Kontakte

Malte Werner

Netzwerk Recherche, Projektleiter Helpline

malte@netzwerkrecherche.de

Juliana Ruhfus

Trauma-Informed Journalism Trainer, Executive Producer,
Investigations and TV

julianaruhfus@pm.me

Prof. Dr. Barbara Hans

Hochschule für Musik und Theater Hamburg, Coach,
Beraterin und Therapeutin

barbara.hans@hfmt-hamburg.de

Friederike Engst

Psychologische Psychotherapeutin, Verhaltens- und
Kommunikationstrainerin

f.engst@klinik-waldschloesschen.de



Kollegiale Unterstützung für mental belastete
Journalist:innen. **Anonym. Kostenlos. Vertraulich.**

☎ 030 - 7543 7633

🌐 [journalisten_helpline.26](https://journalisten-helpline.26)

✉ helpline@nrch.de

🌐 www.journalisten-helpline.de



Impressum

Herausgeber

Netzwerk Recherche e.V., c/o Publix
Hermannstr. 90
12051 Berlin

Redaktion

Barbara Hans, Juliana Ruhfus, Malte Werner

Gestaltung & Layout

Ute Lederer

Kontakt

helpline@netzwerkrecherche.de
www.netzwerkrecherche.org

© September 2026 — Netzwerk Recherche

Lizenz CC BY-NC-ND

Sie dürfen das Material unter folgenden Bedingungen in jedwedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten:

Namensnennung: Sie müssen angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber unterstütze gerade Sie oder Ihre Nutzung besonders.

Nicht kommerziell: Sie dürfen das Material nicht für kommerzielle Zwecke nutzen.

Keine Bearbeitungen: Wenn Sie das Material remixen, verändern oder darauf anderweitig direkt aufbauen, dürfen Sie die bearbeitete Fassung des Materials nicht verbreiten.

Keine weiteren Einschränkungen: Sie dürfen keine zusätzlichen Klauseln oder technische Verfahren einsetzen, die anderen rechtlich irgendetwas untersagen, was die Lizenz erlaubt.

Gefördert von



Der Beauftragte der Bundesregierung
für Kultur und Medien

Süddeutsche Zeitung



DER SPIEGEL



Deutscher
Fachjournalisten
Verband



PRESSESTIFTUNG
BADEN-WÜRTTEMBERG



Bundesverband
Digitalpublisher und
Zeitungsverleger

NETZWERK
RECHERCHE

