maz

Institut für
Journalismus und
Kommunikation

2025/26

Leadership

AKADEMIE
FÜR PUBLIZISTIK
HAMBURG

Institut für Medien- und
Kommunikationsmanagement

Universität St.Gallen

Das Wichtigste in Kürze

Chefredaktorinnen und Chefredaktoren, Redaktionsleiter/innen, generell Führungskräfte in Medienunternehmen: Sie alle sind extrem gefordert. Die digitalen Veränderungen in der Branche verunsichern die Entscheider/innen genauso wie die Mitarbeitenden. Die Medienhäuser müssen nahezu gleichzeitig neue Ausspielkanäle, neue Arbeitsformen und neue Erlösmodelle entwickeln. Von den Führungspersonen ist viel Kreativität verlangt. Umso wichtiger ist es, dass sie über ein exzellentes Know-how verfügen.

Der internationale Lehrgang greift die aktuellen und relevanten Führungsthemen auf. Die Referentinnen und Referenten aus dem In- und Ausland sind fundierte Kenner/innen der Medienwelt. Gemeinsam mit den drei Ausbildungseinrichtungen sorgen sie dafür, dass die Teilnehmenden inspirierende und abwechslungsreiche Workshops mit praktischen Übungen, Inputs, Debatten und Treffen mit Chefredaktoren führender Medienhäuser erleben. Die Module sind auch einzel buchbar. In Ausnahmefällen können sie auch digital durchgeführt werden. An den Kursinhalten ändert sich dadurch nichts.

Daten und Fakten

Zielgruppe	– Führungskräfte in den Medien oder in mediennahen Unternehmen: – Chefredaktorinnen und Chefredaktoren – Redaktionsleiter/innen – Chef/in vom Dienst – Geschäftsführer/innen – Führungskräfte aus Verlagshäusern – Journalistinnen und Journalisten bzw. Redaktoren und Redaktorinnen mit einer anspruchsvollen Leitungsfunktion – Kommunikationsverantwortliche
Voraussetzungen	– In verantwortlicher Position in einer Redaktion, bei einem Verlag oder bei einer Publikation – Leitungsfunktionen in der Kommunikation
Lernziele	Nach diesem Lehrgang: – kennen Sie die wichtigsten Tools und Methoden, wie Sie Leadership in Ihren Redaktionen vorleben können; – können Sie Ihre Redaktion durch die digitale Transformation führen und wissen Sie, mit welchen Methoden Sie den Veränderungsprozess steuern und vorantreiben können; – lenken Sie Ihre Mitarbeitenden auf Augenhöhe und befähigen Sie Ihre Teams, kreativ und innovativ neue journalistische Ansätze zu entwickeln; – kennen Sie neue Geschäftsmodelle in der Branche und verfügen Sie über die nötigen Kenntnisse aus dem Controlling sowie dem Budgetprozess.
Methode	Der Lehrgang bietet einen umfassenden Einblick in aktuelle Themen und Erfordernisse des Redaktionsmanagements. Vorträge und Übungen werden ergänzt durch Redaktionsbesuche und Diskussionen mit bekannten Medienmachern aus der Schweiz und aus Deutschland.
Gruppengrösse	Maximal 12 Teilnehmende
Abschluss	Bei Belegung des gesamten Programms erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein Zertifikat der Akademie für Publizistik, des MAZ – Die Schweizer Journalistenschule sowie des MCM-Institutes der Universität St.Gallen.
Start/Ende	2. Juni 2025 bis 14. April 2026
Kursdauer	16 Tage
Termine	Die Termine der Module finden Sie im «Programm» auf den Folgeseiten.
Anmeldeschluss	2. Mai 2025
Kosten	Ersichtlich auf der Kursausschreibung der MAZ-Website

Kursnummer	J126338
Studienleitung	– Reto Schlatter, Studienleiter MAZ, reto.schlatter@maz.ch – Kai Voigtländer, Studienleiter, Akademie für Publizistik Hamburg, k.voigtlaender@akademie-fuer-publizistik.de – Kimberley Kernbach, Leiterin Lehrprogramm Digitale Kommunikation & Journalismus, Universität St.Gallen, kimberley.kernbach@unisg.ch
Dozierende	– Rima Badeen, Führungs- und Teamentwicklerin, Klarsicht Coaching – Sebastian Beyer, freiberuflicher Unternehmensberater – Barbara Hans, Professorin für Medienmanagement, Coach und Beraterin, ehem. Chefredaktorin Spiegel und Spiegel Online – Peter Lippuner, Partner, Husi Giessmann Lippuner GmbH – Barbara Maas, Journalistin – Uwe Renners, stv. Chefredaktor Digital, Die Rheinpfalz – Christian Sauer, Coaching und Training für Medienprofis – Reto Schlatter, Studienleiter MAZ, Organisationsentwickler und Klärungshelfer – Alexandra Stark, Expertin KI bei CH Media, Beraterin für digitale Transformation – Konrad Weber, Strategieberater und Coach – Pascal Zemp, Inhaber Cosifu Editorial GmbH – und andere
Administration	Claudia Meier, claudia.meier@maz.ch, +41 41 226 33 40
Kooperation	**Akademie für Publizistik Hamburg** ist die führende Institution für journalistische Aus- und Weiterbildung in Deutschland. Renommierte Dozenten aus der Medienbranche unterrichten zu aktuellen Themen der journalistischen Praxis – in Print, Online, Hörfunk und TV. **MCM Institut der Universität St.Gallen** ist ein international ausgewiesenes Forschungs-, Ausbildungs- und Beratungszentrum für Medien- und Kommunikationsmanagement sowie für Medien und Kultur.
Stand	22. April 2025, Änderungen vorbehalten

Programm

1. Modul

2. und 3. Juni 2025
(Mo und Di)

Tag 1
10.00 – ca. 19.00 Uhr

Tag 2
9.30 – 17.00 Uhr

Hamburg

Personalführung
Barbara Hans, Professorin für Medienmanagement, Coach und Beraterin, ehem. Chefredaktorin Spiegel und Spiegel Online
Reto Schlatter, Studienleiter, MAZ und Organisationsentwickler BSO

Wer eine Redaktion leitet, geht mit Menschen um. Mit Mitarbeiter/innen, die unter Zeitdruck stehen, die in Konflikte verstrickt sind, die einen Motivationsschub benötigen. Wer eine Redaktion leitet, der oder die braucht ein Händchen für die Kreativen, die Freiraum beanspruchen. Und für die Ängstlichen, die sich jede Zeile absegnen lassen wollen.

Im Seminar lernen die Teilnehmenden zentrale Instrumente der Personalführung kennen: Aufträge erteilen, Aufgaben delegieren, Entscheidungen fällen, Führen auf Augenhöhe, Konferenzen leiten, Mitarbeitergespräche führen – ja, vor allem: Gespräche zu führen. Und sie arbeiten an ihrem eigenen, authentischen und transparenten Führungsstil.

2. Modul

7. und 8. Juli 2025
(Mo und Di)

Jeweils 9.15 – 16.45 Uhr

Luzern

Führen im Newsroom
Pascal Zemp, Inhaber, Cosifu Editorial GmbH
Alexandra Stark, Expertin KI und Beraterin für digitale Transformation

Konvergenz im Newsroom – wie funktioniert das in der Praxis?

Lässt sich das überhaupt steuern? Oder bleibt letztlich alles zufällig und chaotisch?

In diesen zwei Tagen entwickeln wir «auf der grünen Wiese» eine Musterredaktion. Schritt für Schritt bauen wir ein Konzept und eine Organisation, die in der Praxis zum Fliegen käme. Die Dozierenden vermitteln in kurzen Inputs das nötige Wissen sowie eine Methode, mit der die Teilnehmenden schon im Kurs laufend ihre eigene Redaktion überprüfen können. Am Schluss hat jeder und jede einen Baustellenplan für die eigene Redaktion und weiss, wo die Knackpunkte liegen.

3. Modul

1. und 2. September 2025
(Mo und Di)

Tag 1
10.00 – ca.19.00 Uhr

Tag 2
9.30 – 17.00 Uhr

Hamburg

Finanzen und Controlling

Christian Sauer, Coaching und Training für Medienprofis
Sebastian Beyer, freiberuflicher Unternehmensberater

Als Redaktionsleiter/in oder als Chefredaktor/in hat man neben der Personalverantwortung auch diejenige für Budget und Kosten. Eine buchhalterische Herausforderung, meint man zunächst. Und begreift bald, dass die Budgetverantwortung das wichtigste Führungsinstrument ist. Ob es um Sonderprojekte geht oder den Umfang der Ressorts – jede journalistisch motivierte Entscheidung muss begleitet sein von der Kenntnis der Kostenträger und Kostenstellen.

In diesem Modul erhalten die Teilnehmenden Grundkenntnisse über Budgetplanung und Controlling. Und sie trainieren, wie man über Budgets und über strategische Entscheidungen verhandelt – etwa mit einem/ einer Geschäftsführer/in oder Controller/in.

4. Modul

20. und 21. Oktober 2025
(Mo und Di)

Tag 1
10.00 – ca.19.00 Uhr

Tag 2
9.30 – 17.00 Uhr

St. Gallen

Produktinnovation

Konrad Weber, Strategieberater und Coach

Wandel ist im Journalismus die neue Konstante, der Kampf um Aufmerksamkeit nimmt zu und hinter den Geschäftsmodellen steht ein Fragezeichen.

Gleichzeitig entfalten neue Erzähl- und Auswertungsinstrumente eine starke Kreativität im Journalismus, die durch Journalisten mitgeprägt wird.

Im Modul befassen wir uns mit der Entwicklung neuer journalistischer Angebote. In nutzerzentriertes Vorgehen kombinieren wir die Analyse von Trends, Bedürfnissen und Konkurrenzangeboten aus unterschiedlichen Feldern und üben, wie sich auf dieser Basis konkrete Ideen für neue Angebote entwickeln und implementieren lassen.

5. Modul

24. und
25. November 2025
(Mo und Di)

Tag 1
10.00 – ca.19.00 Uhr

Tag 2
9.30 – 17.00 Uhr

Hamburg

Projekte agil steuern

Uwe Renners, stv. Chefredaktor Digital Die Rheinpfalz
Barbara Maas, Journalistin

Immer öfter organisieren Redaktionen neue Aufgaben und Relaunches als Projekte. Das kann eine enorme Dynamik auslösen – aber nur, wenn Planung und Steuerung professionell und konsequent erfolgen. Und wenn die Kommunikation zwischen allen Beteiligten funktioniert. Wer grössere Projekte in Redaktionen steuert, muss über geeignete Methoden und praktikable Tools (wie Slack, Trello, Scrum o. ä.) verfügen – für die Kollaboration wie für die Kommunikation in Projekten. Das erproben und diskutieren wir in diesem Seminar – mit Gästen aus der Praxis, die zeigen, wie man Projekte in Redaktionen plant, steuert und umsetzt.

6. Modul

19. und 20. Januar 2026
(Mo und Di)

Jeweils 9.15 – 16.45 Uhr

Luzern

Konfliktgespräche

Reto Schlatter, Studienleiter MAZ - Die Schweizer Journalistenschule
Rima Badeen, Führungs- und Teamentwicklerin, Klarsicht Coaching

Wo Menschen zusammenarbeiten, können Konflikte entstehen. Konflikte zu erkennen, zu bearbeiten und zu entschärfen, gehört zur alltäglichen Herausforderung von Führungskräften. Doch Konfliktlösungen kann man nicht aus dem Rezeptbuch nehmen. Manch ein Weg ist nützlich und konstruktiv, andere Strategien sind eher behindernd oder destruktiv.

Die Trainingswerkstatt bietet die Chance, unterschiedliche Varianten des Umgangs mit bestimmten Konfliktsituationen auszuprobieren. In Simulationen erproben die Teilnehmenden an authentischen Fällen aus der Praxis unterschiedliche Konfliktlösungsstrategien.

7. Modul

2. und 3. März 2026
(Mo und Di)

Tag 1
10.00 – ca.19.00 Uhr

Tag 2
9.30 – 17.00 Uhr

St. Gallen

Neue Geschäftsmodelle

Kimberley Kernbach, Leiterin Lehrprogramm Digitale Kommunikation & Journalismus, Universität St.Gallen,

Das zweistufige Geschäftsmodell verspricht für den Journalismus keine nachhaltige Finanzierung mehr. Weltweit befinden sich Verlage auf der Suche nach einer neuen Lösung. Mit Varianten wird experimentiert und sie werden kombiniert – nicht alle sind frei von Risiken für die Medienmarke.

Die Universität St.Gallen ist bekannt für ihre Geschäftsmodell-Forschung. Diese Erkenntnisse werden wir auf den Journalismus übertragen und zeitgemässe Ansätze für Medien evaluieren. Praktiker/innen, die am Markt mit neuen Ansätzen Erfahrungen sammeln, werden diese mit uns diskutieren.

8. Modul

13. und 14. April 2026
(Mo und Di)

Jeweils .15 – 16.45 Uhr

Luzern

Changemanagement

Peter Lippuner, Partner, Husi Giessmann Lippuner GmbH

Veränderungen sind im Berufsleben Alltag geworden. Und doch entwickeln Routine und Gewohnheiten ungemeine Kräfte, die allen Veränderungen trotzen wollen. Umso schwieriger ist es, mit Veränderungen umzugehen, geschweige denn sie aktiv zu steuern.

Dieser Kurs zeigt, welche Mechanismen sich in Change Prozessen abspielen, welche Verhaltensmuster Mitarbeitende bei Veränderungen an den Tag legen – und welche Aufgaben Führungskräfte beherrschen müssen, damit Veränderungen zum Erfolg führen können. Dabei greift das Thema Change verschiedene Inhalte der Leadership-Reihe nochmals auf, um sie bei den Teilnehmenden besser zu verankern.

MAZ. Das Institut für Journalismus und Kommunikation

Portrait	Das MAZ wurde 1984 gegründet und gilt heute als das führende Schweizer Kompetenzzentrum für Journalismus und Kommunikation. Am MAZ bilden sich Journalistinnen und Journalisten aller Genres aus, erhalten erfahrenen Berufsleuten Weiterbildungen in diversen Kompetenzfeldern und werden Redaktionen und Teams gecoacht. Kommunikationsverantwortliche sowie Führungskräfte aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Verwaltung können am MAZ ihre rhetorischen, analogen, digitalen und visuellen Kommunikationskompetenzen schärfen.
Mission	Wir befähigen Journalistinnen und Journalisten sowie Kommunikationsfachleute, sich in einem rasch wandelnden Umfeld und in Zeiten starker Veränderungen weiterzuentwickeln. Glaubwürdigkeit, Professionalität und die Nähe zur Praxis sind unsere Maximen.
Leitbild	Das MAZ ist in der Branche verankert, unsere Träger sind die Schweizer Verleger, die SRG SSR, diverse Berufsverbände sowie Stadt und Kanton Luzern. Wir orientieren uns an den international anerkannten Berufsstandards sowie an neusten Erkenntnissen der Wissenschaft. In engem Austausch mit der Medien- und Kommunikationsbranche loten wir die Bedürfnisse des Marktes aus und richten uns danach. Unsere Erfolgsfaktoren sind unsere Unabhängigkeit, die hohe Qualität des Angebots, den Unterricht in kleinen Gruppen, die Innovationskraft und Kompetenz der Mitarbeitenden sowie die Praxisnähe der Dozierenden.
Kontakt	maz – Die Schweizer Journalistenschule Murbacherstrasse 3 6003 Luzern +41 41 226 33 33 kontakt@maz.ch maz.ch