

## **Forschungsbericht Crossmedia 2012**

Prof. Dr. Susanne Kinnebrock (RWTH Aachen/Universität Augsburg)

Prof. Dr. Sonja Kretzschmar (Universität der Bundeswehr München)

in Zusammenarbeit mit dem Lokaljournalistenprogramm der  
Bundeszentrale für politische Bildung

Augsburg, den 5. Juni 2012

## **Inhaltsverzeichnis**

0. Vorbemerkung	3
1. Ausgangsfragen und Studiendesign	5
2. Studienergebnisse	7
2.1 Recherche und Publikation über neue Kanäle	7
2.2 Integrierte crossmediale Produktion	9
2.3 Wandel von Arbeitsabläufen und -strukturen	13
2.4 Offenheit für Innovationen	17
3. Resümee	21
4. Literatur	22

## **0. Vorbemerkung**

„Der Crossmedia-Zug rollt!“ Das stellte ein Autorenteam um Ralf Hohlfeld bereits vor zwei Jahren fest (Hohlfeld et al. 2010). Ein paar aktuelle Zahlen bestätigen diese Einschätzung: Das schnelle mobile Empfangen – auch von journalistischen Inhalten – ist für immer mehr Menschen kein Problem mehr: So legen Daten von comScore (2012: 7) nahe, dass von den Mobilfunknutzern in Deutschland Ende 2011 immerhin schon 37% auf Smartphones umgestiegen waren. Deutschland liegt damit aber keineswegs an der Spitze in Europa, sondern hinter Ländern wie z.B. Großbritannien, Italien und Spanien (ebd.). Und auch die Tablets erfreuen sich zunehmender Beliebtheit. Das iPad von Apple erhält gerade große Konkurrenz durch neue, v.a. preiswertere Tablets auf Android-Basis, mit denen Hersteller v.a. aus China und Südkorea die Märkte dieses Jahr noch erobern wollen.

Die hiesigen Zeitungshäuser machen schon lange digitale Angebote: Sie leisten sich Homepages, die stark frequentiert sind. Der Freude über einen Zuwachs an Reichweite steht aber oft die Besorgnis entgegen, der (zumeist kostenfreie) Online-Kanal werde das (kostenpflichtige) Printprodukt langfristig ökonomisch gefährden. Erfolgsmeldungen, wie jüngst die des US-amerikanischen “Audit Bureau of Circulation”, dass die New York Times wochentags inzwischen mehr bezahlte (!) Online-/Mobile-Ausgaben absetzt als Printausgaben, finden sich hierzulande kaum.

Nicht nur die Produktpalette, auch die Produktionsabläufe haben sich in Zeitungshäusern verändert. Die Mehrzahl der Zeitungshäuser produziert inzwischen an sog. Newsdesks, d.h. die Kanäle Print, Online und inzwischen auch Mobile können somit zentral organisiert bzw. bespielt werden.

Kurzum, die Medienwelt ist im Umbruch, doch Wandel muss nicht nur technisch, sondern auch von Menschen bewältigt werden. Neue Kompetenzen müssen erworben, neue Formate entwickelt und v.a. neue Arbeitsstrukturen gestaltet werden. Wie stellen sich also Zeitungsredaktionen, v.a. Lokalredaktionen dem Wandel? Welche Potenziale ergeben sich hier für neue Formen der politischen Berichterstattung im Lokalen? In welchem Maße werden soziale Netzwerke bereits in die Berichterstattung eingebunden? Inwieweit werden also sowohl neue Potenziale des Storytelling als auch der Partizipation erschlossen?

Das war die Ausgangsfrage einer Studie, die das Projektteam Lokaljournalismus (PLJ) der Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) zusammen mit der RWTH Aachen realisiert hat.

Fragestellungen und Studiendesign wurden gemeinschaftlich erarbeitet, wobei auf Seite der Medienpraxis Lutz Feierabend (Kölner Stadt-Anzeiger) und Berthold Flöper (bpb), auf Seite der Wissenschaft Prof. Dr. Susanne Kinnebrock (RWTH Aachen/Universität Augsburg) und Prof. Dr. Sonja Kretzschmar (Universität der Bundeswehr München) federführend waren. Die Autorinnen dieses Forschungsberichts danken Lutz Feierabend und Berthold Flöper vom PLJ ganz herzlich für großartige Inspiration und stete Unterstützung – sei es ideell oder materiell. Ohne die finanzielle Unterstützung der bpb wäre diese Studie nicht zustande gekommen.

## **1. Ausgangsfragen und Studiendesign**

Bisherige Forschung zur Implementierung von Crossmedia im redaktionellen Bereich widmete sich vor allem Einzelfällen: Pioniere und ihre Crossmedia-Aktivitäten wurden vorgestellt. Ziel dieser Studie war es hingegen, einen Überblick zu erarbeiten. Es stand weniger die Frage im Zentrum: „Was macht die Avantgarde?“ Sondern: „Was machen die Lokalredaktionen in Deutschland überhaupt? Wie integriert die durchschnittliche Redaktion neue Medien in die journalistische Produktion? Welche Schwierigkeiten treten dabei auf? Und welche Möglichkeiten Optimierungspotenziale gibt es auf inhaltlicher und organisatorischer Ebene, d.h. hinsichtlich der Formatentwicklung und Prozessgestaltung?“

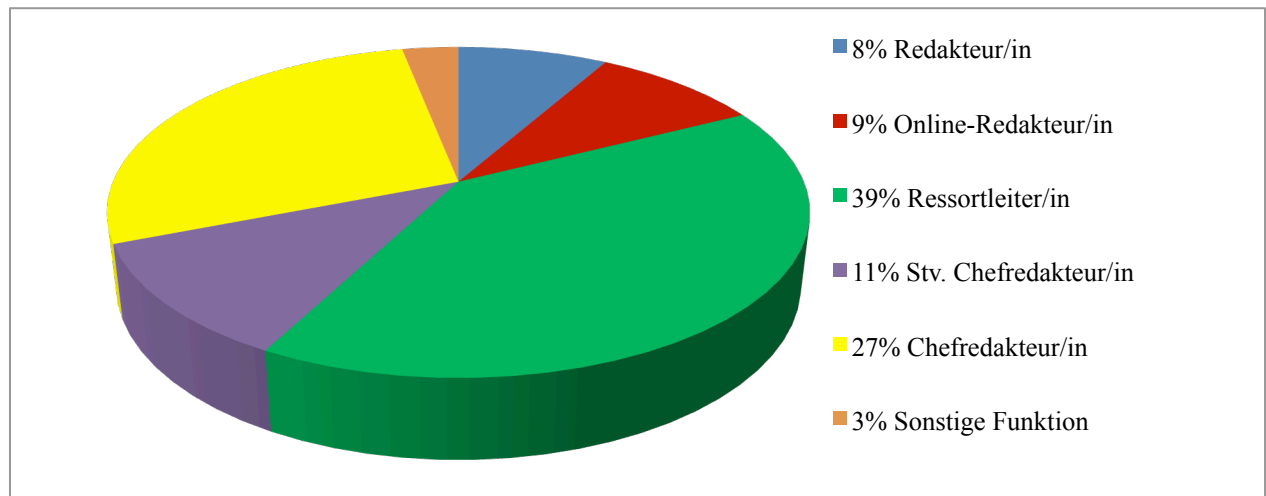
In einem ersten Schritt wurde Ende 2010, Anfang 2011 mit einer qualitativen Vorstudie gestartet. Zwölf Chefredakteure wurden in persönlichen Leitfadenterviews befragt, inwieweit Crossmedia bei ihnen realisiert wird. Aus den Ergebnissen dieser qualitativen Vorstudie wurden die Fragestellungen abgeleitet für den zweiten Schritt in diesem Projekt: eine überwiegend standardisierte schriftliche Befragung von Crossmedia-Verantwortlichen via Online-Fragebogen.

Bei der Rekrutierung von Befragten kam nochmals die vertiefte Kooperation mit dem PLJ zum Tragen. Denn es stellt eine Herausforderung dar, vielbeschäftigte leitende Redakteure für eine halbstündige, standardisierte Online-Befragung zu gewinnen. Das Team des PLJ stellte die Kontakte zu den Crossmedia-Verantwortlichen her, so dass ein relativ einmaliger Rücklauf von über 90% erreicht wurde (nicht komplett ausgefüllte Fragebögen mit eingerechnet).

Der Fragebogen enthielt 15 Hauptfragen mit zahlreichen Statements. Durchschnittlich brauchten die Befragten 22 Minuten zum Antworten. Der Fragebogen war vom 26. Januar bis zum 10. März 2012 online, wobei die Befragung anonymisiert erfolgte. Die Anonymität sollte offene und ehrliche Auskünfte über etwaige Probleme und Misserfolge bei der Crossmedia-Implementierung gewährleisten.

Insgesamt kamen 90 komplett ausgefüllte Fragebögen von Crossmedia-Verantwortlichen zurück. Allerdings enthielten fünf Fragebögen keine Angaben zu Zeitungen und Soziodemographie der Befragten. Die Crossmedia-Beauftragten haben in ihren Redaktionen überwiegend Leitungsfunktionen inne: Im Sample befanden sich 27% Chefredakteure, 11% stv. Chefredakteure und 39% Ressortleiter (v.a. Lokalchefs).

**Abb. 1: Zusammensetzung der befragten Crossmedia-Verantwortlichen (n=85)**



Die Altersspanne der Befragten reichte von 25 bis 61 Jahren, das Durchschnittsalter lag bei 46 Jahren, wobei die Befragten durchschnittlich seit 23 Jahren berufstätig waren. 14% der Befragten waren weiblich.

Aus berufssoziologischen Studien ist weitgehend bekannt, wie sich Zeitungsredaktionen und ihre Leitungen i.d.R. zusammensetzen (vgl. z.B. Weischenberg/Malik/Scholl „Journalismus in Deutschland“ von 2006), so dass dieses Sample Redaktionsleitungen im Zeitungsbereich gut abbildet.

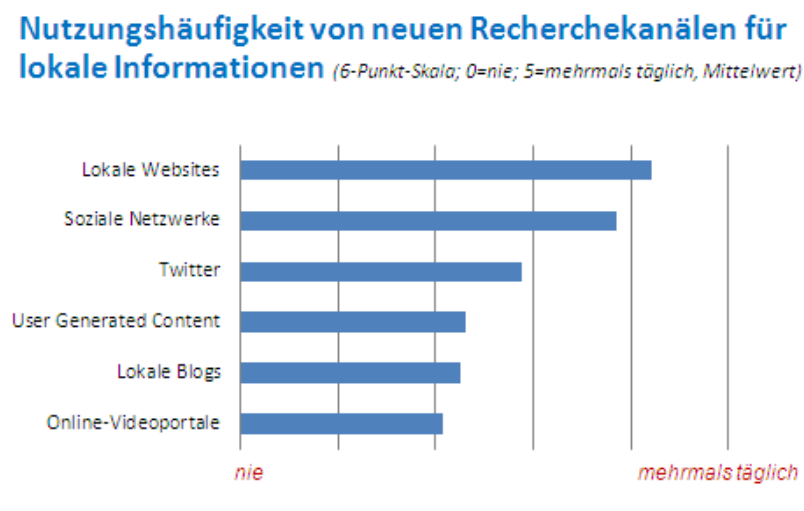
Ebenso repräsentieren die befragten Crossmedia-Beauftragten die Breite der deutschen Zeitungslandschaft. Ein gutes Drittel der Zeitungen der befragten Journalisten erschien in ländlichen Gebieten und kleineren Städten, ein knappes Drittel in Mittel- und Großstädten, und ein restliches Drittel hatte ein gemischtes Absatzgebiet. Dabei wurden Zeitungen aus allen Bundesländern befragt, mit einem leichten Überhang an bayerischen und niedersächsischen Blättern. 37% der Befragten kamen von Lokalausgaben, 54% von Regionalzeitungen, 3% von überregionalen Zeitungen. Was die Größe der Blätter angeht, so lag die verkaufte Auflage bei einem knappen Drittel unter 50.000 Exemplaren, bei einem Drittel zwischen fünfzig- und hundertfünzigtausend, und bei einem Drittel bei mehr als 150.000 Exemplaren. Herauszustellen ist hier, dass die Blätter der befragten Crossmedia-Verantwortlichen einen guten Querschnitt der deutschen Tageszeitungslandschaft bilden.

## 2. Studienergebnisse

## 2.1. Recherche und Publikation über neue Kanäle

Das Medien-Ensemble hat sich in den letzten fünf Jahren nochmals sehr verändert (Stichwort Facebook), so dass interessierte, welche neuen Recherche-Kanäle die Zeitungsredaktionen nutzen.

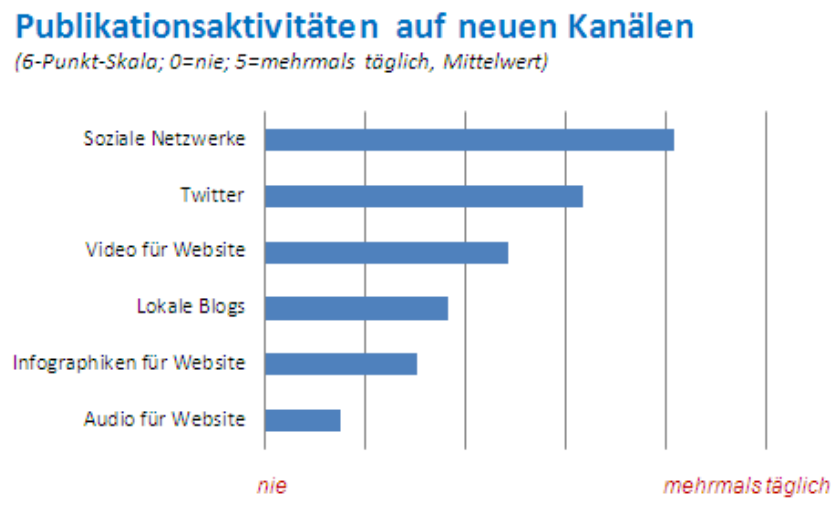
**Abb. 2: Nutzungshäufigkeit von neuen Recherchekanälen für lokale Informationen**  
(6-Punkt-Skala; 0=nie; 5=mehrmals täglich, Mittelwert)



Die Bandbreite der Nutzung reichte von „nie“ bis „mehrmals täglich“. Im Schnitt werden von den neuen Recherchekanälen v.a. lokale Websites und Soziale Netzwerke genutzt (i.d.R. täglich oder sogar mehrmals täglich). Twitter wird zumindest mehrfach in der Woche genutzt, User Generated Content, lokale Blogs und Online-Videoportale hingegen werden durchschnittlich nur mehrmals im Monat zu Recherchezwecken konsultiert. Bemerkenswert ist, wie schnell Soziale Netzwerke als Recherchetool an Bedeutung gewonnen haben – aber auch als Publikationskanal.

### Abb. 3: Publikationsaktivitäten auf neuen Kanälen

(6-Punkt-Skala; 0=nie; 5=mehrmals täglich, Mittelwert)



In sozialen Netzwerken publizieren die Lokalredaktionen täglich, auf Twitter zumindest mehrmals die Woche, Videos werden zumindest wöchentlich erstellt, ebenso Beiträge für lokale Blogs. Infographiken oder Audios leisten sich die Redaktionen allenfalls einmal im Monat – das sagen zumindest die Durchschnittswerte. Es lässt sich also festhalten, dass die sozialen Netzwerke nicht nur für die Recherche, sondern auch als Publikationskanal binnen kurzer Zeit enorm an Bedeutung gewonnen haben. Konkret füllen 99% der befragten Lokalredaktionen eine Website, 90% nutzen inzwischen Facebook als Kanal, zwei Drittel (64%) der Redaktionen twittern über einen Redaktionsaccount bzw. erstellen eine Mobile-Website (66%).

Obgleich die Aktivitäten auf verschiedenen Kanälen vielfältig und umfangreich erscheinen, wird in die kanalspezifische Aufarbeitung von Inhalten vergleichsweise wenig Zeit investiert. Denn über 80% der Arbeitszeit nimmt das Printprodukt in Anspruch, 15% gehen in die eigene Website, da bleiben für iPad- und Handy-Ausgabe jeweils nur 1-2% des Zeitbudgets.



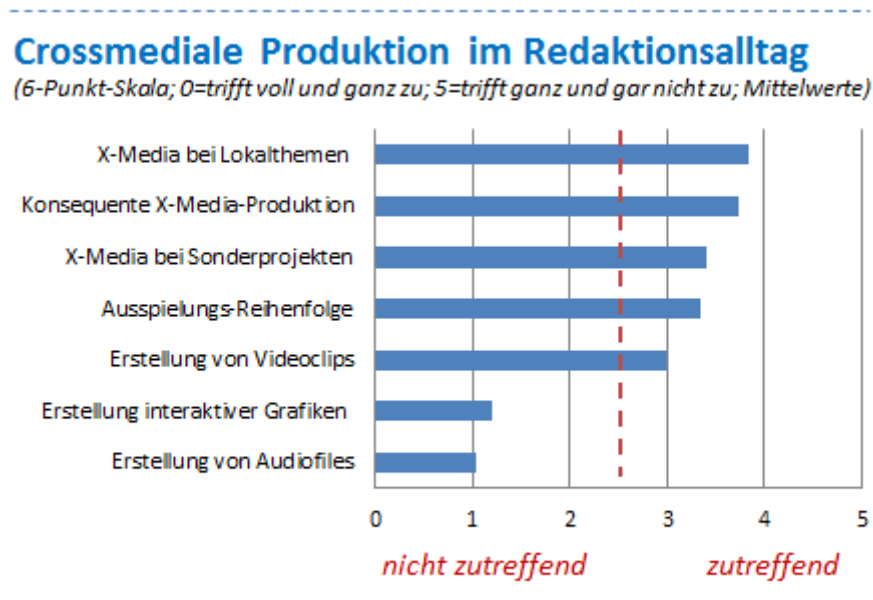
## **2.2. Integrierte crossmediale Produktion**

Der Zeitaufwand an sich sagt vergleichsweise wenig darüber aus, in welcher Weise crossmedial produziert wird. Fragen nach der aktuellen Produktionsintegration hingegen können Aufschluss geben, inwieweit Kanäle aufeinander abgestimmt werden, so dass schließlich ein integriertes Angebot entsteht und in diesem Sinne tatsächlich crossmedial produziert wird. Zum Integrationsgrad der Produktion wurden Statements formuliert und die durchschnittliche Zustimmung zu den Statements festgehalten. Die Bandbreite möglicher Antworten reichte von „trifft voll und ganz zu“ bis „trifft ganz und gar nicht zu“ (6-Punkt-Skala). Lange Balken bezeichnen große Zustimmung zu den Statements, kurze Balken Ablehnung, die rot gestrichelte Linie trennt Zustimmung von Ablehnung.

Grundsätzlich scheint die crossmediale Produktion im Alltag angekommen zu sein. Und der Lokalteil ist von diesen Entwicklungen keineswegs ausgeschlossen. Auch er wird – so die Befragten – crossmedial produziert wie auch bei Sonderprojekten (z.B. bei Wahlen) gezielt crossmedial gearbeitet wird. Die Reihung, wann was über welchen Kanal ausgespielt wird, wird spontan – je nach Thema – entschieden. Auffallend ist, dass multimediale Tools vergleichsweise wenig eingesetzt werden: Allenfalls werden Videoclips erstellt, auf interaktive Graphiken und Audiofiles wird hingegen in der Regel verzichtet.

**Abb. 4: Crossmediale Produktion im Redaktionsalltag**

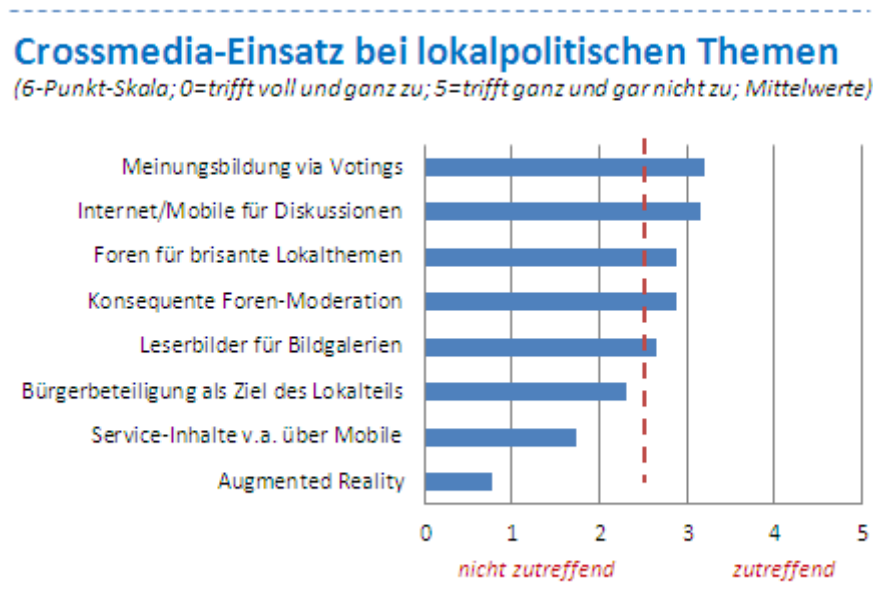
(6-Punkt-Skala; 0=trifft ganz und gar nicht zu; 5=trifft voll und ganz zu)



Die Ergebnisse deuten auf eine gewisse Diskrepanz: Es wird zwar angegeben, dass generell crossmedial produziert wird, aber de facto werden die Möglichkeiten noch nicht ausgeschöpft. Und das zeigt sich auch bei Fragen zum Einsatz konkreter Crossmedia-Elemente in der Lokalberichterstattung. Wäre eine konsequente und systematische crossmediale Umsetzung die Regel, dann müssten die Balken klar nach rechts in Richtung „trifft bei uns voll und ganz zu“ ausschlagen. Aber die Aussagen gruppieren sich in der Mitte, d.h. die abgefragten Crossmedia-Elemente werden ab und an, aber nicht konsequent eingesetzt.

**Abb. 5: Crossmedia-Einsatz für lokalpolitische Themen**

(6-Punkt-Skala; 0=trifft ganz und gar nicht zu; 5=trifft voll und ganz zu)



Konkret werden z.B. Votings, Online-Diskussionen oder Foren angeboten – und zuweilen auch moderiert. Aber eine systematische Einbindung des Nutzers würde anders aussehen. Das Potenzial der Leserbilder beispielsweise ist nicht ausgeschöpft, Service-Inhalte über mobile Endgeräte werden auch eher nicht angeboten, und auch Augmented Reality spielt bislang kaum eine Rolle. Vor diesem Hintergrund ist auch verständlich, dass eine Bürgerbeteiligung durch Crossmedia eher nicht Ziel des Lokalteils ist – so zumindest die mehrheitliche Aussage der Befragten.

Die Chance, partizipative Elemente, wie z.B. die Moderation von Foren, konsequent für die Optimierung politischer Berichterstattung im Lokalen zu nutzen, wird also nicht nur kaum wahrgenommen, sondern zählt auch nicht zur strategischen Ausrichtung der Berichterstattung im Lokalen. Obwohl die „Bürgerzeitung“ durch die Beteiligung von Bürgern zu den qualitativen Zielen lokaler Berichterstattung im Printbereich gehört, ist das „Bürgernetz“, also eine Online-Berichterstattung, die Bürger konsequent einbezieht, noch nicht zum Ziel einer qualitativ hochwertigen Berichterstattung geworden.

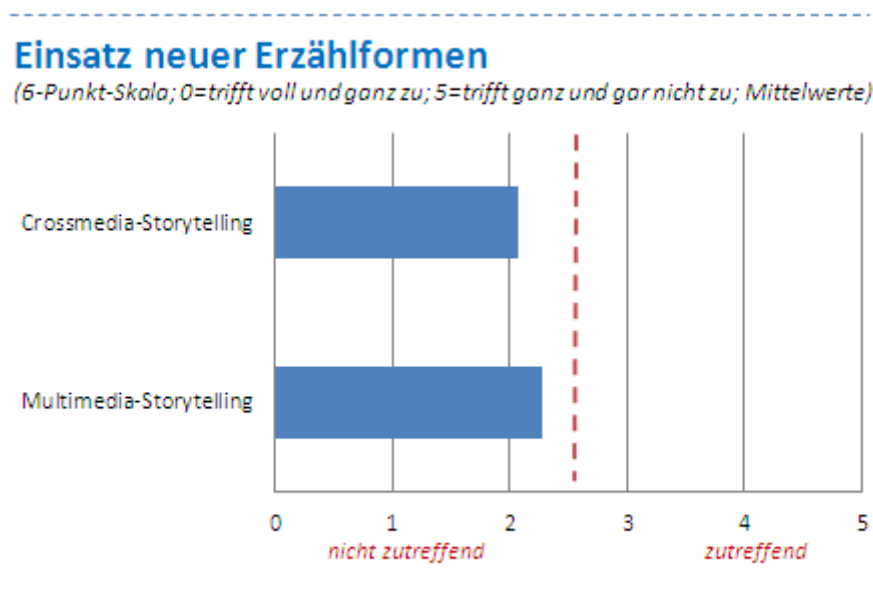
Crossmedia verlangt auch neue Erzählformen. Denn zum einen kann eine Geschichte, die online läuft, mithilfe verschiedener multimedialer Elemente erzählt werden. Beispielsweise

können Text, Bilderstrecke und interaktive Graphik ineinander greifen und – zusammen genommen – einen Spannungsbogen bilden. Dann wäre jedes multimediale Element ein unverzichtbarer Baustein der Geschichte. Den Prinzipien des Multimedia-Storytelling folgt demnach eine integrierte Geschichte, die sich aus unterschiedlichen Multimedia-Elementen zusammensetzt. Allerdings werden die verschiedenen multimedialen Tools noch nicht konsequent miteinander verknüpft, um so multimedial aufbereitete, aber dennoch integrierte Geschichten zu konzipieren.

Und auch das sog. Crossmedia-Storytelling oder „Transmedia-Storytelling“, also das Erzählen und Halten des Nutzers über den Medienbruch hinweg (z. B. Aneerzählen im Printprodukt und Weitererzählen oder Zuenderzählen im Online-Kanal, bei dem sich beide Kanäle komplementär ergänzen würden), wird noch kaum verfolgt.

#### Abb. 6: Einsatz neuer Erzählformen

(6-Punkt-Skala; 0=trifft ganz und gar nicht zu; 5=trifft voll und ganz zu)



Die Auswertung der offenen Antwortfelder des Fragebogens ergab zudem, dass v.a. das Crossmedia- oder Transmedia-Storytelling, das v.a. im fiktionalen Bereich, z.B. aktuell vom „Tatort“ praktiziert wird, den Befragten weitgehend unbekannt war. Das zeigten unsere Antworten auf offene Fragen, die Multimedia- und Crossmedia-Storytelling weitgehend gleichsetzten. Erzählpotenziale sind also noch weitgehend unbekannt und wenig exploriert,

obgleich das Auffinden und Konzipieren von Geschichten ja im Kernbereich journalistischer Kompetenz steht.

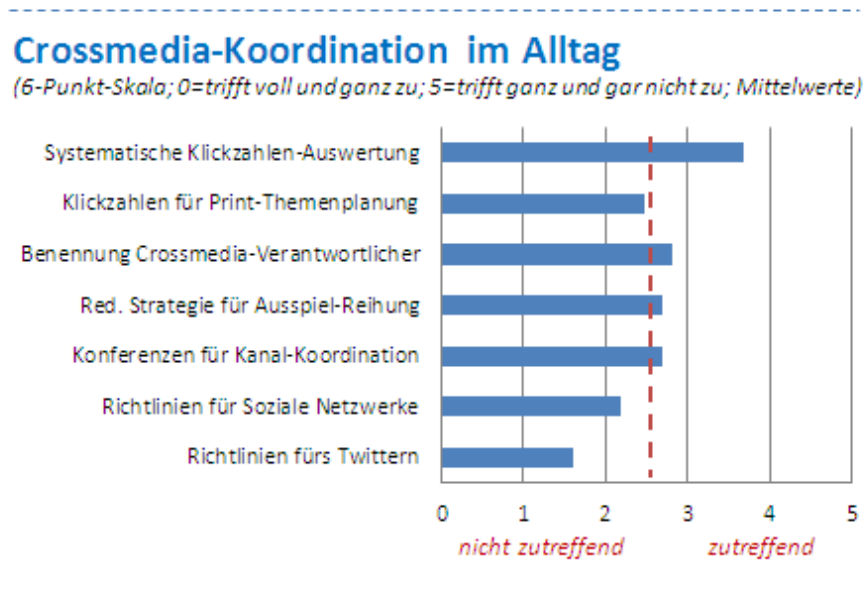
### **2.3. Wandel von Arbeitsabläufen und -strukturen**

Die digital-crossmediale Produktion samt ihrer neuen Möglichkeiten hat auch Einfluss auf die Organisation des Alltags in Redaktionen. Mit Blick auf die neuen digitalen Möglichkeiten, Mediennutzung zu erfassen, lässt sich feststellen, dass Nutzungsdaten für Konzeption und Planung noch eher zaghaft genutzt werden. Klickzahlen beispielsweise werden zwar systematisch ausgewertet, aber nicht unbedingt für die Themenplanung des Printprodukts herangezogen.

Auch die redaktionellen Organisationsstrukturen sind mit Blick auf den erhöhten Koordinationsbedarf noch kaum ausgebaut. Crossmedia-Verantwortliche oder Koordinatoren sind keineswegs überall klar benannt, redaktionellen Strategien, wann welches Thema über welchen Kanal zu spielen ist, sind oft nicht formuliert, Konferenzen zur Kanal- und Themen-Koordination sind auch noch nicht fester Bestandteil des Arbeitsalltages. Kurzum, crossmedial produziert wird derzeit anscheinend eher noch auf Zuruf, ein integriertes Konzept und damit verbunden klare Aufgabenverteilungen, die sich auch in einer entsprechenden Organisationsstruktur widerspiegeln, sind die Ausnahme. Ebenso fehlt es an Richtlinien, wie sich die Zeitung auf Facebook oder Twitter verhalten soll. Strukturell ist die Anpassung an Vielkanalbedingungen noch nicht erfolgt.

**Abb. 7: Crossmedia-Koordination im Alltag**

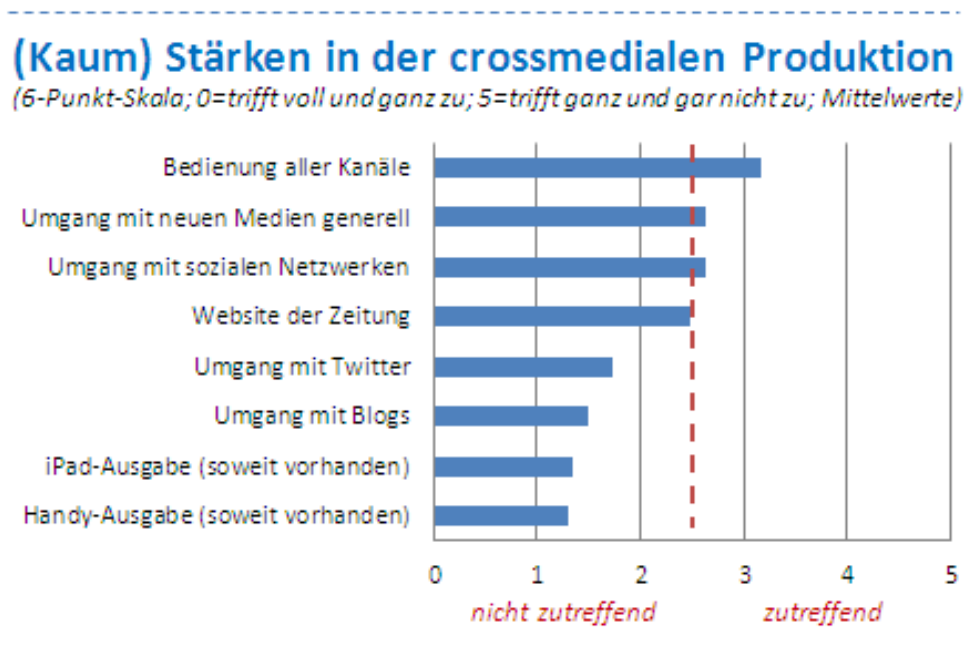
(6-Punkt-Skala; 0=trifft ganz und gar nicht zu; 5=trifft voll und ganz zu)



Gefragt nach den individuellen Stärken im Bereich Crossmedia, ergibt sich ein ähnlich widersprüchliches Bild. Während relativ allgemein gehaltene Statements wie „Wir versuchen stets, für alle Kanäle optimale Inhalte bereitzustellen“ oder „Unsere besondere Stärke liegt im Umgang mit neuen Medien“ noch etwas Zustimmung erhielten, zeigt sich bei der Frage nach konkreten Stärken, dass diese allenfalls im Bereich von Sozialen Netzwerken liegen. Beim Umgang mit der eigenen Website, Twitter, Blogs und – soweit vorhanden – iPad oder Handy-Ausgabe herrscht noch große Unsicherheit. Denn darin sehen die Lokalredaktionen eher ihre Schwächen denn ihre Stärken.

**Abb. 8: Stärken im Bereich Crossmedia**

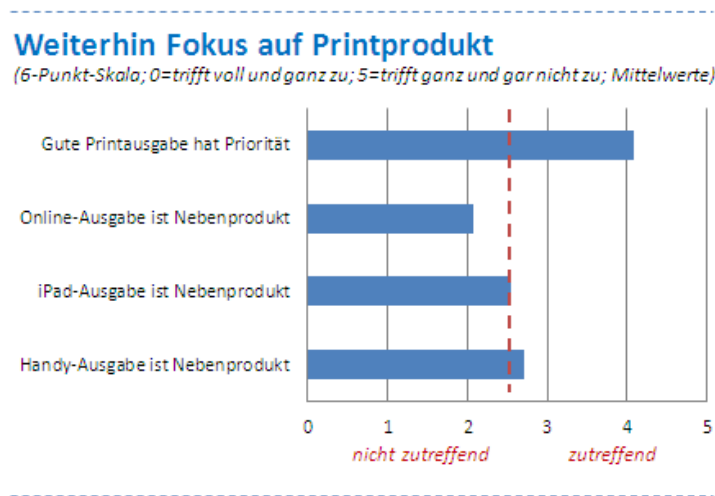
(6-Punkt-Skala; 0=trifft ganz und gar nicht zu; 5=trifft voll und ganz zu)



Obgleich die Wichtigkeit einer crossmedialen Angebotspalette gerne betont wird, steht im Fokus nach wie vor das Herstellen einer guten Printausgabe, Online ist inzwischen eher kein Nebenprodukt mehr, zumindest wird die Aussage „Die Online-Ausgabe ist Nebenprodukt“ eher abgelehnt. iPad- und v.a. Handy-Ausgabe hingegen sind derzeit noch eher Nebenprodukte.

**Abb. 9: Foki der Redaktionen nach Ausspielkanal**

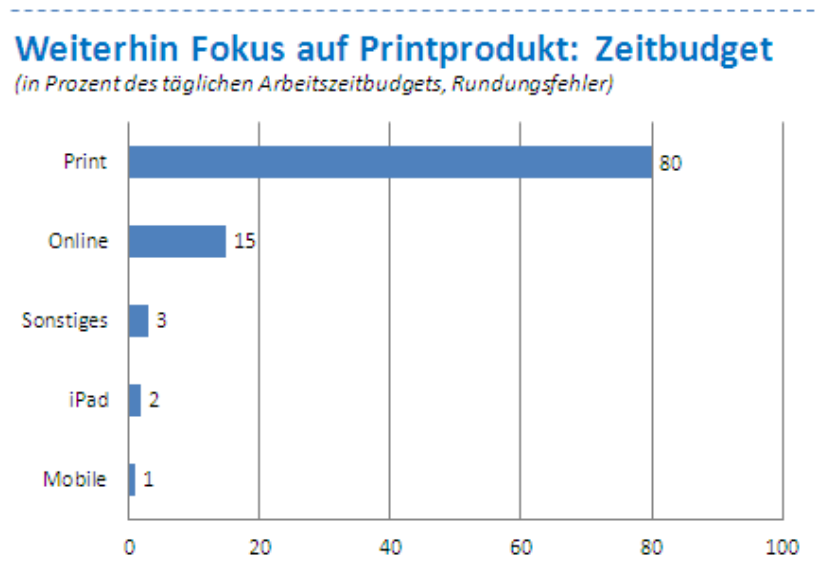
(6-Punkt-Skala; 0=trifft ganz und gar nicht zu; 5=trifft voll und ganz zu)



Die Nachrangigkeit von iPad- und Handy-Ausgabe wird besonders deutlich bei der Frage, wie viel Arbeitszeit denn realiter auf welchen Kanal verwendet wird.

**Abb. 10: Zeitbudgets pro Ausgabentyp**

(6-Punkt-Skala; 0=trifft ganz und gar nicht zu; 5=trifft voll und ganz zu)



Da das Printprodukt durchschnittlich 80% der Arbeitszeit der Redaktion beansprucht und für



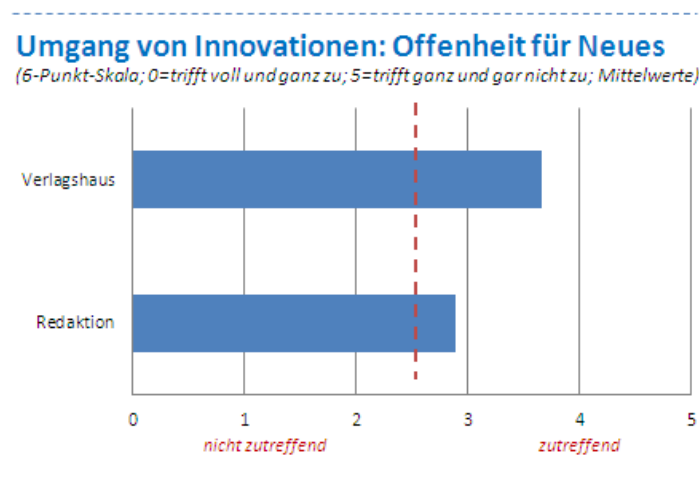
die Homepage nochmals im Schnitt 15% zu veranschlagen sind, bleiben für iPad- und Handy-Ausgabe jeweils nur 1-2% des täglichen Zeitbudgets. Und inwieweit bei so limitierten Zeitbudgets eine auf die Spezifika des Kanals optimierte Tablet- oder Mobile-Ausgabe erstellt werden kann – ggf. sogar mit eigenständigen Inhalten –, muss offen bleiben. Gerade nach der Anfangseuphorie über das iPad, das fast schon als Heilbringer der Branche gehandelt wurde, zeigen diese Ergebnisse, dass sich das iPad noch lange nicht als eigener Ausspielkanal emanzipiert hat, für den kanaloptimiert produziert würde.

## 2.4. Offenheit für Innovationen

Im Zusammenhang mit geringen (Zeit-)Ressourcen, die neuen Kanälen zur Verfügung gestellt werden, interessierte die Frage, wie offen für Innovationen die Lokalredaktionen denn tatsächlich sind. Bezeichnend ist hier zunächst einmal, dass – von den Redaktionsleitungen! – die Verlagshäuser im Schnitt als offener für Innovationen eingestuft werden als die Redaktionen selbst. Insofern verwundert es auch nicht, dass die Entscheidungen zur Einführung medialer Innovationen am ehesten von der Verlagsleitung ausgehen.

### Abb. 11: Umgang mit Innovationen: Offenheit für Neues

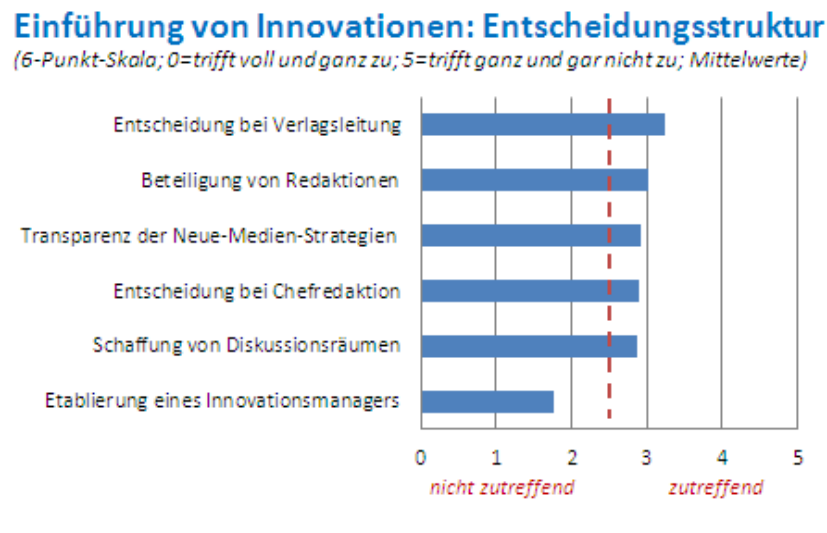
(6-Punkt-Skala; 0=trifft voll und gar nicht zu; 5=trifft voll und ganz zu)



Betrachtet man die Aussagen zu Entscheidungsstrukturen bezüglich medialer Innovationen und Crossmedia, so lassen sich kaum eindeutige Muster identifizieren, d.h. wir fanden sehr unterschiedliche und v.a. sich permanent verändernde Entscheidungsstrukturen.

**Abb. 12: Umgang mit Innovationen: Entscheidungsstrukturen**

(6-Punkt-Skala; 0=trifft ganz und gar nicht zu; 5=trifft voll und ganz zu)



Die Entscheidungen, welche Innovationen eingeführt werden, liegen tendenziell eher bei der Verlagsleitung als bei der Chefredaktion, Redaktionen werden aber auch manchmal beteiligt, und Strategien, wie mit neuen Medien umzugehen ist, werden ab und an transparent gemacht. Zuweilen werden auch Diskussionsräume geschaffen, um Innovationen und ihre Implementierung zu besprechen, aber – und dies ist noch der klarste Trend – auf einen Innovationsmanager verzichtet man meist. Zusammengenommen deuten diese Ergebnisse nicht auf klare, sondern eher auf diffuse und wechselhafte Entscheidungsstrukturen bei der Etablierung neuer Medien/Kanäle hin. Ein systematisches Change Management ist nicht die Regel.

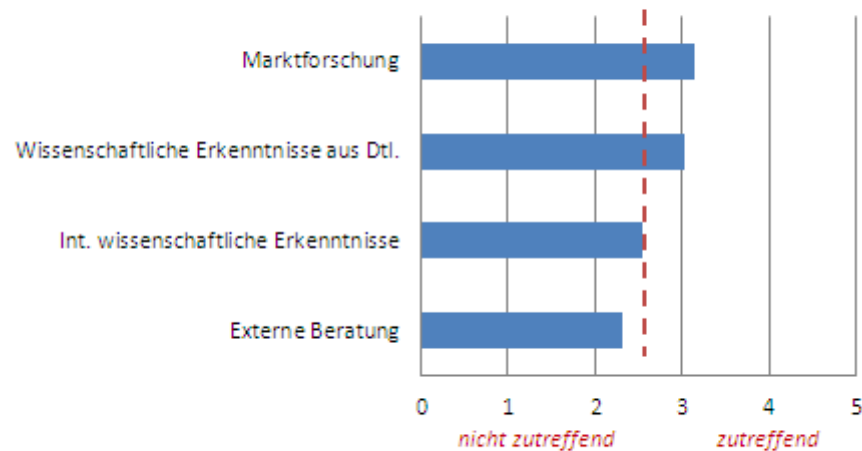
Wenn Unklarheit herrscht, wie mit Innovationen am besten umgegangen werden sollte, liegt es nahe, sich beraten zu lassen. Aber auch das Selbstinformations- und Beratungsverhalten der Zeitungen, die sich mit neuen Medien beschäftigen, ist eher diffus. Am ehesten wird noch die Marktforschung konsultiert. Wissenschaftliche Befunde spielen ab und an eine Rolle (darunter auch Studien über erfolgreiche ausländische Modelle wie z.B. von der *New York Times* oder dem britischen *Guardian*), auf externe Beratung wird hingegen eher verzichtet.

**Abb. 13: Umgang mit Innovationen: Beratungsleistungen**

(6-Punkt-Skala; 0=trifft ganz und gar nicht zu; 5=trifft voll und ganz zu)

### Einführung von Innovationen: Beratung

(5-Punkt-Skala; 0=trifft voll und ganz zu; 5=trifft ganz und gar nicht zu; Mittelwerte)

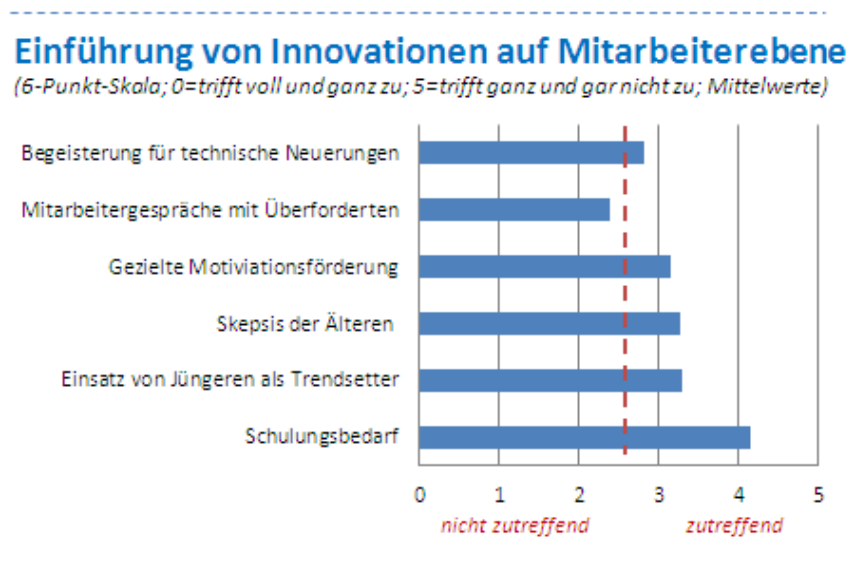


Neben der Chefredaktion und den Verlagsleitungen, die über Innovationen entscheiden, sind es v.a. die Redakteure, die den Wandel im Alltag tragen. Deshalb haben wir die Crossmedia-Verantwortlichen um eine Einschätzung gebeten, inwieweit die Crossmedia-Implementierung auf Mitarbeiterebene reibungslos funktioniert.

Deutlich wurde hier v.a., dass es noch enormen Schulungsbedarf gibt – darin waren sich die Crossmedia-Verantwortlichen einig.

**Abb. 14: Umgang mit Innovationen: Mitarbeiterreaktionen und Fördermaßnahmen**

(6-Punkt-Skala; 0=trifft ganz und gar nicht zu; 5=trifft voll und ganz zu)



Ansonsten hält sich in den Redaktionen die Begeisterung für technische Neuerungen in Grenzen – unter den jüngeren ist sie ausgeprägter als unter den älteren Journalisten. Mitarbeitergespräche mit Überforderten finden aber eher selten statt. Es werden wohl andere (leider nicht näher spezifizierte) Maßnahmen ergriffen, um die Motivation der Mitarbeiter zu heben, sich auf neue Kanäle einzulassen. Die Skepsis der Älteren ist eher überdurchschnittlich, zuweilen werden jüngere Mitarbeiter gezielt als Trendsetter eingesetzt, um die Scheu vor dem Neuen auch bei Kollegen abzubauen.

Bei der Frage nach Mitarbeiterreaktionen auf die Crossmedia-Umstellung verweisen v.a. die offenen Antworten darauf, dass es einige eher informelle, aber erfolgreiche Modelle gibt, technik-affine Digital Natives und ältere Mitarbeiter gemeinsam arbeiten zu lassen, um eine wechselseitige Schulung zu ermöglichen: Technikkompetenz gegen journalistische Erfahrung sozusagen. Der Umgang z. B. mit Aufnahmegeräten, Schnitt, Computerprogrammen, aber auch die Bedienung ausgefeilter Redaktionssysteme wird in diesen Teams den Skeptikern nahe gebracht. Und – auch ganz wichtig – durch den Gebrauch der neuen Techniken soll die Hemmschwelle sinken, mit den neuen Systemen nicht nur einmalig, sondern auch längerfristig zu arbeiten. Doch sollte das nicht von dem zentralen Befund ablenken, dass Schulungsbedarf besteht und hier einiges getan werden sollte.

### **3. Resümee**

Die Crossmedia-Implementierung erfolgt überwiegend als Top-Down-Prozess, den primär die Verlagsleitungen anstreben. Aktuell überwiegen in den Zeitungsredaktionen noch punktuelle (Einzel-) Initiativen. Insgesamt werden die zeitungswirtschaftlichen Crossmedia-Aktivitäten zwischen den Beteiligten wenig abgestimmt, es fehlt an Strategien und gezieltem Management zur erfolgreichen und nachhaltigen Crossmedia-Implementierung. Auch mit neuen journalistischen Formen wird meist nur punktuell experimentiert, es gibt noch viel Potenzial für eine systematische Integration und permanente Evaluation neu zu entwickelnder Formen der öffentlichen Kommunikation. Die erfolgreiche Einbindung der Mitarbeiter ist hier ein zentrales Element für die erfolgreiche Crossmedia-Implementierung, das oft noch zu wenig genutzt wird. Ziel sollte eine Redaktions- und Unternehmenskultur sein, die den permanenten (Medien-) Wandel gut bewältigt, indem sie auf Innovationen offen reagiert und Raum für Experimente schafft. Denn die Optimierung der Berichterstattung im Bereich der Crossmedialität wird nicht die letzte Anpassung sein, der sich die Branche zu stellen hat. Aufgrund der permanenten technischen Dynamik gilt es, Strukturen zu entwickeln, die eine kontinuierliche Integration von Innovationen in die redaktionellen Abläufe ermöglichen, Verkrustungen entgegenwirken und einen pro-aktiven Umgang mit journalistischen Innovationen erlauben.

Erwähnte Quellen:

comScore (2012). Mobile 2012. Future in Focus (online unter: [www.comscore.com/ger/Press\\_Events/Presentations\\_Whitepapers/2012/2012\\_Mobile\\_Future\\_in\\_Focus](http://www.comscore.com/ger/Press_Events/Presentations_Whitepapers/2012/2012_Mobile_Future_in_Focus) - abgerufen am 28.5.2012)

Hohlfeld, R.; Müller, P.; Richter, A.; Zacher, F. (Hg.) (2010): Crossmedia – Wer bleibt auf der Strecke? Beiträge aus Wissenschaft und Praxis. Münster: Lit.

Holland, M. (2012). New York Times: Digitale Ausgabe überholt die gedruckte. In: heise-online vom 07.05.2012 (online unter: [www.heise.de/newsticker/meldung/New-York-Times-Digitale-Ausgabe-überholt-die-gedruckte-1569520.html](http://www.heise.de/newsticker/meldung/New-York-Times-Digitale-Ausgabe-überholt-die-gedruckte-1569520.html) - abgerufen am 28.05.2012)

Weischenberg, S., Malik, M., & Scholl, A. (2006). Die Souffleure der Mediengesellschaft: Report über die Journalisten in Deutschland. Konstanz: UVK.