

Klaus Meier

## „Cross Media“: Konsequenzen für den Journalismus<sup>1</sup>

Das amerikanische „Project for Excellence in Journalism“ (2007) hat in seinem Jahresbericht festgestellt, dass die Geschwindigkeit des Journalismuswandels enorm gestiegen ist: „The pace of change has accelerated. In the last year, the trends reshaping journalism didn't just quicken, they seemed to be nearing a pivot point.“ Die Gründe dafür sind vielfältig. Aber immer wieder taucht in dieser und auch in europäischen Branchenanalysen das Internet auf: Es entwickelt sich zu einer zentralen Drehscheibe für Text, Bild, Video und Audio und wird so zu einer ernsthaften Konkurrenz für die traditionellen Plattformen der Massenmedien, der Informations- und Wissensdepots. Wie groß die Unsicherheit über die Zukunft des Journalismus ist, zeigt sich exemplarisch in der Aussage von Arthur Ochs Sulzberger. Der Verleger der „New York Times“ wird mit den Worten zitiert: „I really don't know whether we'll be printing ‚The Times‘ in five years, and you know what? I don't care.“ Das soll optimistisch klingen. Und in der Tat: Die großen Medienkonzerne in aller Welt haben nun endgültig das Internet für sich entdeckt: Es soll nicht mehr Konkurrenz und Bedrohung sein, sondern ein Wachstumsmotor. Wer sich im Internet intensiv engagiert, kann die Reichweitenverluste zum Beispiel der Tageszeitung nicht nur ausgleichen, sondern erreicht neue Zielgruppen auf einem anderen Markt – so die Hoffnung innovativer Verleger.

Das hat tief greifende Konsequenzen für den Journalismus. In Deutschland sind die Zeichen des Wandels zum Beispiel mit den Schlagworten „Mehrkanalstrategie“, „Crossmediales Arbeiten“, „integrierter Newsroom“, „Konvergenz“ oder auch mit „Mitmach-Web“ oder „Bürgerjournalismus“ gekennzeichnet worden. Dieser Beitrag analysiert zentrale Trends zum Thema „Cross Media“, wobei mit dem „Kreuzen der Medien“ vor allem die Schnittstellen zwischen einerseits den traditionellen journalistischen Plattformen Print, Radio und Fernsehen und andererseits den neuen, digitalen Plattformen wie Internet und mobiler Kommunikation gemeint sind. Wir stellen uns zunächst die Frage „Warum?“ und spüren den Gründen und Strategien nach, die zu den derzeitigen „Cross Media“-Aktivitäten geführt haben. Im zweiten Schritt gehen wir mit der Frage nach dem „Wie?“ den Umsetzungsmöglichkeiten crossmedialer Strategien in journalistischen Redaktionen nach.

<sup>1</sup> Überarbeitete Fassung eines Vortrags bei der Absolventenverabschiedung am Studiengang Journalistik der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt am 19. Juli 2007.

## „Cross Media“: Warum?

Der Hintergrund der derzeitigen Konvergenz-Aktivitäten ist vielschichtig. Im Wesentlichen gehen sie auf den dynamischen Wandel der Medientechnik, der Medienrezeption und daraus folgend der Medienmärkte und journalistischen Strategien zurück.

### *Medientechnik*

Die Digitalisierung war nicht nur technische Voraussetzung für das Internet als neue Publikationsplattform, sondern sie verändert den Journalismus in vielfältiger Art und Weise (vgl. z.B. Meier 2007a, S. 122f., 164-166). Im analogen Journalismus waren Medieninhalte an eine bestimmte Übermittlungsform gebunden: Ein Zeitungsbeitrag wurde in einer bestimmten Ausgabe gedruckt, ein Fernsehbeitrag in einer Sendung gesendet (und das war's dann). Diese Bindung zwischen Inhalt und technischem Medium löst sich in der digitalen Medienwirtschaft zunehmend auf: Beiträge liegen digitalisiert vor, können einfach kopiert, mehrfach umgebaut und verwertet sowie zeit- und ortsunabhängig genutzt werden. Beim Radio zum Beispiel lag früher ein O-Ton auf einem Tonband vor, das Band wurde geschnitten und geklebt. Es wurde mit dem Original gearbeitet, denn mit jeder Kopie hätten die Töne an Qualität verloren. Das Tonband musste materiell immer vorhanden sein, wenn der Beitrag gesendet wurde; danach wanderte das Band ins (Keller-)Archiv. Nach der Digitalisierung der Radiotechnik liegen O-Töne und Beiträge auf Servern, die für jeden Redakteur permanent übers Netzwerk erreichbar sind. Töne können beliebig oft kopiert werden. In kurzer Zeit können mehrere Versionen eines Beitrags für verschiedene Sendungen produziert werden. Auch das digitale Archiv ist schnell und einfach erreichbar. Ähnlich ist die Situation beim Fernsehen (vgl. Voigt 2007) und sogar bei den Printmedien. Innerhalb kurzer Zeit können Tageszeitungen umgebaut oder Beitragsbausteine für mehrere Zeitungstitel und Plattformen verwendet werden - wie sich bei der „Welt“ mit dem kleinen Ableger „Welt kompakt“ und der gemeinsamen Internetplattform für beide Tageszeitungen und die Wochenzeitung „Welt am Sonntag“ exemplarisch zeigt.

Redaktionssysteme bzw. Content Management Systeme für Print, Audio, Video und Internet strukturieren und steuern heute die redaktionellen Arbeitsabläufe bei allen Medien (vgl. z.B. für die digitale Fernsehproduktion García Avilés/León/Sanders/Harrison 2004). Während früher aus technischen Gründen strikt lineare und monomediale Abläufe vorgegeben waren, werden mit digitaler Technik Abläufe und Tätigkeiten vernetzt. Die Digitalisierung der journalistischen Produktion und Distribution ist die technische Basis für Mehrkanalstrategien.

### *Medienrezeption*

Das Zeitbudget der Menschen für die Nutzung von Medien scheint nahezu unbegrenzt erweiterbar: Zwischen 1980 und 2005 hat sich der Medienkonsum der Deutschen fast verdoppelt - von knapp sechs auf zehn Stunden im Schnitt pro Tag (vgl. van Eimeren/Ridder 2005). Und dennoch macht sich die Expansion des Angebots bei den Reichweiten der Medien bemerkbar. Beispiel Tageszeitung: Die durchschnittliche Lesezeit ist in den 80er Jahren stark zurückgegangen (von 38 auf 28 Minuten täglich), bleibt seit 15 Jahren aber stabil. Der durchschnittliche Wert übertüncht jedoch ein generelles Problem der Tageszeitung: Die Reichweite in der Gesamtbevölkerung und vor allem bei jungen Menschen nimmt kontinuierlich ab, während die ältere zeitungsnahere Bevölkerung immer länger Zeitung liest und damit den Schnitt stabil hält. Die Zeitungsfans finden also immer mehr lesenswerten Stoff - allerdings werden immer weniger Menschen zum Zeitungsfan (vgl. Meier 2007a, S. 106f.).

Das Internet hat sich dagegen innerhalb von 15 Jahren so rasant verbreitet wie kein neues Medium seit dem Fernsehen. Nach der AGOF-Studie „internet facts 2007-I“ sind 61 Prozent der Deutschen ab 14 Jahren Internet-Nutzer, 42 Prozent täglich (vgl. www.agof.de). Bei den jungen Zielgruppen unter 30 Jahren werden je nach Studie und Erhebungswelle zwischen 90 und 97 Prozent Internet-Nutzer gezählt. Dass bei Jugendlichen inzwischen der Computer sogar wichtiger ist als der Fernseher und die Printmedien in der Medienbindung weit abgeschlagen sind, belegt die JIM-Studie 2006 („Jugend, Information, [Multi-]Media“) des Medienpädagogischen Forschungsverbunds Südwest (vgl. www.mpfs.de): Demnach können 26 Prozent der Menschen zwischen 14 und 19 Jahren „am wenigsten auf den Computer verzichten“ - jeweils 19 Prozent auf Fernseher und Internet und nur zwei Prozent auf die Tageszeitung.

Im so genannten Web 2.0 wächst das Interesse der Internet-Nutzer sich am „Mitmach-Internet“ zu beteiligen, wenn auch insgesamt die Zahl der aktiven Nutzer, die selbst Inhalte beisteuern, im Verhältnis zu den passiven Konsumenten noch relativ klein ist. Die neueste Welle der ARD/ZDF-Online-Studie fragte explizit, ob Social Software-Angebote wie „Wikipedia“, Videocommunities oder Weblogs aktiv wie passiv genutzt werden (vgl. Gscheidle/Fisch 2007). 47 Prozent der Online-Nutzer haben schon in der „Wikipedia“ gelesen, 34 Prozent Videos aus Community-Portalen wie „YouTube“ gesehen und elf Prozent in Weblogs gesurft. Sechs Prozent dieser „Wikipedia“-Nutzer haben dort selbst schon einen Beitrag geschrieben und sieben Prozent der Videoportal-Nutzer eigene Videos eingestellt. Das sind hochgerechnet auf ca. 40 Millionen

Online-Nutzer in Deutschland immerhin gut eine Million aktive Wikipedianer und knapp eine Million Videoproduzenten.

### *Marktentwicklung*

Nicht nur auf dem Publikumsmarkt, sondern auch auf dem Werbemarkt entwickelt sich das Internet zunehmend zur Konkurrenz für die klassischen Medien. Deutlich wird das vor allem bei den Tageszeitungen: Während die Werbeeinnahmen der Tageszeitungen in Deutschland zwischen den Jahren 2000 und 2005 um ein Drittel gesunken sind und seitdem nur leicht wieder steigen, verzeichnen Online-Angebote Wachstumsraten zwischen acht Prozent in Krisenjahren und 100 Prozent in Boomjahren. Nach Angaben des Zentralverbands der Werbewirtschaft ([www.interverband.com/zaw](http://www.interverband.com/zaw)) sind die Netto-Werbeeinnahmen im Jahr 2006 insgesamt um 2,6 Prozent gestiegen - die Online-Werbung um 49,1 Prozent.

Investoren im Medienbereich setzen zwangsläufig auf Zukunftshoffnungen und rechnen deshalb die Steigerungsraten der Online-Branche für die nächsten Jahre hoch. Der Verlag Hubert Burda Media in München erwartet zum Beispiel, dass im Jahr 2012 die Hälfte seines Verlagsgeschäfts durch digitale Medien erbracht wird (vgl. Jung 2007). Im Jahr 2006 waren es schon 24 Prozent. Während die Online-Umsätze 2006 um 32 Prozent gestiegen sind, sank der Umsatz im Druckgeschäft um 4,3 Prozent, der Zeitschriftenmarkt stagnierte mit 0,4 Prozent Zuwachs.

Spektakuläre Beispiele für Investitionen von Medienunternehmen in Online-Angebote gibt es zuhauf. Berücksichtigt man die 1,6 Milliarden US-Dollar, mit denen der Suchmaschinen-Betreiber „Google“ im Oktober 2006 die Video-Community „YouTube“ kaufte oder die 580 Millionen US-Dollar, welche der Medienmogul Rupert Murdoch 2005 für die Community „MySpace“ bezahlte - dann erscheinen die Investitionen in Web 2.0-Communities in Deutschland geradezu klein. Am spektakulärsten war der Erwerb der Community-Plattform „StudiVZ“ durch den Holtzbrinck-Konzern (z.B. „Handelsblatt“, „Die Zeit“, „Tagesspiegel“) im Januar 2007 für kolportierte 85 Millionen Euro. Dafür hätte man eine halbe mittelgroße Regionalzeitung bekommen.<sup>2</sup> Im Juni 2007 ließ der Konzern erstmals die Seitenaufrufe in „StudiVZ“ von der IVW zählen (vgl. [www.ivw.de](http://www.ivw.de)): Die Verlagsgruppe steigerte damit die Zahl der Page-Impressions von 87 Millionen im Mai auf 2900 Millionen im Juni - um 3200 Prozent. Zwar schreibt Holtzbrinck mit „StudiVZ“ noch keine

<sup>2</sup> Ein Beispiel: Die „Braunschweiger Zeitung“ (Auflage ca. 180 000) wechselte im Januar 2007 für insgesamt ca. 210 Millionen Euro in den Besitz der WAZ-Mediengruppe.

schwarzen Zahlen und Communities haben ihre eigenen Gesetze der Vermarktbarkeit, aber die Page-Impressions sind die Werbewährung im Online-Geschäft und beleben die Phantasie der Verlagsmanager (vgl. die Präsentation der StudyVZ-Vermarkter GWP 2007).

Die Werbeumsätze sind auch für journalistische Online-Angebote so attraktiv, dass sich sogar die „New York Times“ im September 2007 dazu entschloss, die Experimente mit Paid Content zu beenden (vgl. Pérez-Peña 2007). Zwei Jahre lang hatten „TimesSelect“-Nutzer für 50 US-Dollar pro Jahr (zusammen mit den Print-Abonnenten) exklusiven Zugang zu Leitartikeln und Archiv erhalten. 227 000 zahlende Nutzer haben nach Angaben der „Times“ zehn Millionen US-Dollar pro Jahr erbracht. Mit der Öffnung des kompletten aktuellen Angebots und des Archivs seit 1987 erhofft man sich nun wesentlich höhere Erlöse durch Anzeigen. Viele Nutzer kommen inzwischen über Suchmaschinen und externe Links zu „Times“-Artikeln. Sie wurden durch das Bezahlmodell abgewiesen – und können nun Page-Impressions erzeugen, welche die Anzeigenpreise in die Höhe treiben.

#### *Strategiewechsel: „web first“*

Die Zeitungs- und Zeitschriftenverlage zögerten lange, das Internet als umfassende Publikationsplattform zu akzeptieren (vgl. zu den frühen Strategien der deutschen Tageszeitungen im Internet: Neuberger/Tonnemacher 2003). Zu groß war die Angst, durch das Internet das Print-Produkt zu „kannibalisieren“ und (zahlende) Leser an das (kostenlose) Online-Angebot zu verlieren. Eine Trendwende setzte in Europa Mitte des Jahres 2006 ein, als zum Beispiel der britische „Guardian“ begann, alle Auslands- und Lokalbeiträge kostenlos ins Internet zu stellen – und zwar sobald sie geschrieben sind, also noch vor dem Druck. „Web first“ nannte man das neue Prinzip. Chefredakteur Alan Rusbridger (2006) begründete den Strategiewechsel so: „The obvious fear raised by staff was that of cannibalisation: why would people continue to buy the print edition – still the source of more than 80 per cent of our revenue – if we were giving away so much content for free in advance? It’s a reasonable enough question – and one we’ve been asking ourselves for 10 years or more [...] crudely, is it riskier to pursue an aggressive strategy for digital growth or to choke it off in the hope readers will be forced back into the print edition? [...] I suspect we will lose a few readers in print as a result of our switch, but probably only a few more than we (and everyone else) are losing already as part of a gentle migration from print to web. [...] When other websites are publishing these stories through the day, to wait until the following morning is to risk irrelevance.“

Viele Tageszeitungen folgten dem „Guardian“ - auch in Deutschland, wo man den Slogan „web first“ in „online first“ umbenannte (vgl. z.B. Otte 2007). Dieser Strategiewechsel hat weit reichende Konsequenzen für das redaktionelle Arbeiten. Insbesondere bei Tageszeitungen - aber auch bei Zeitschriften, Radio und Fernsehen - muss sich das Denken und Handeln weg vom Andruck- oder Sendetermin hin zu einem 24-Stunden-Service wandeln. Die Darstellungsformen im Internet erfordern zudem multimediales statt monomediales Arbeiten und bringen einen engeren Publikumsbezug mit sich. Was bedeutet das für den Workflow? Wie verändern sich die Kompetenzen der Journalisten, wie die Arbeitsbedingungen und die journalistische Qualität? Diese und andere Fragen zum crossmedialen Arbeiten einer Redaktion sind noch lange nicht befriedigend beantwortet. Wir tragen im Folgenden einige Indizien zusammen, die auf ersten Erfahrungen in Redaktionen und auf Studien beruhen.

### „Cross Media“: Wie?

#### *Ein Newsroom-Szenario*

Die möglichen vernetzten Abläufe in einer crossmedialen Redaktion können mit einem Szenario veranschaulicht werden (vgl. Meier 2007b):

„Missglückter Medikamententest - sechs Männer auf Intensivstation“ - die Meldung aus dem Nachrichten-Ticker elektrisiert die Redakteure am Newsdesk einer regionalen Tageszeitung. Vor ein paar Tagen haben sie noch eine Erfolgsstory über das Biotechnologie-Unternehmen in ihrer Stadt veröffentlicht. Nun ist ein neues Medikament dieses Unternehmens für das multiple Organversagen von Probanden verantwortlich. Am Newsdesk wird sofort entschieden, das Thema groß und breit zu recherchieren: Ein Reporter wird zum Unternehmen geschickt und der Wissenschaftsredakteur mit einem Hintergrundstück zum Testverfahren für neue Medikamente beauftragt. Ein Wirtschaftsredakteur soll recherchieren, wie sich das Thema auf die Biotechnologie-Branche auswirken wird, denn das Unternehmen ist mit Risiko-Kapital finanziert.

Am Newsdesk laufen die Fäden zusammen - und das nach und nach eingehende Material wird auf die medialen Plattformen verteilt. Das Interview mit dem Geschäftsführer kommt sofort als Audio-Datei ins Internet und ergänzt dort die Eilmeldungen, die aus Agenturtexten zusammengefasst worden sind. Ein Ausschnitt wird als O-Ton der Kollegin zur Verfügung gestellt, die die Nachrichten für den hauseigenen Radiosender produziert. Als man am Newsdesk merkt, dass das Thema von Internet-Nutzern stark geklickt wird und zum Quotenhit der Online-Ausgabe geworden ist, wird die Seite eins der Tageszeitung frei geräumt: Der Wissenschaftsjournalist fasst alle recherchierten Quellen zu einem Aufma-

cher zusammen. Ein Kollege am Newsdesk baut alle einlaufenden Beiträge zu einem Themen-Package auf der Seite 3 zusammen.

Dieses Szenario einer crossmedialen Redaktion wäre mit den traditionellen Strukturen einer Redaktion nicht möglich. Jedes Ressort bearbeitete seine Seiten; jede Abteilung hatte seine Sendung(en); jedes Medium seine Redaktion. Neue Modelle der Redaktionsorganisation durchbrechen diese Autonomie: Ressort-, programm- und medienübergreifendes Arbeiten wird an einem Newsdesk oder in einem Newsroom zum Prinzip. Komplexe, aber aktuell wichtige Themen werden identifizierbar und können flexibel geplant und bearbeitet werden.

Die Anglizismen Newsroom und Newsdesk avancierten in letzter Zeit zu Modewörtern des Redaktionsmanagements im deutschsprachigen Raum - vor allem bei Tageszeitungen, aber auch bei Nachrichtenagenturen und Rundfunkanstalten (Meier 2006; Milz 2007). Dabei werden diese Begriffe in der journalistischen Praxis ganz unterschiedlich verwendet und bewertet. Schwierig für Analyse und Bewertung ist schon alleine die Tatsache, dass es viele im Detail unterschiedliche Newsdesk-Modelle gibt. Neueren Schätzungen zu Folge hat etwa die Hälfte der Zeitungsredaktionen in Deutschland auf die neuen redaktionellen Strukturen und Workflows umgestellt (vgl. Landtag NRW 2006, S. 57). Zudem arbeiten Nachrichtenagenturen wie dpa, APA oder epd mit neuen Newsroom-Konzepten (vgl. Meier 2007c). Auch Rundfunkanstalten - wie zum Beispiel die Online-Redaktion des Bayerischen Rundfunks, die Tagesschau beim NDR oder die Tagesschau des Schweizerischen Fernsehens (vgl. Hänecke 2007) - experimentieren mit Newsroom- und Newsdesk-Ideen für eine bessere Vernetzung von Online, Radio, Fernsehen und mobiler Kommunikation.

### *Newsdesk und Newsroom: Definitionen, Motive, Beispiele*

Folgende allgemeine Definitionen haben sich inzwischen ganz gut bewährt, weil sie auf die meisten Modelle zutreffen (vgl. Meier 2006, S. 209f.; Lungmus 2007, S. 31):

- Der *Newsdesk* ist eine Koordinations- und Produktionszentrale, in der alles zusammenläuft, was die Redaktion an Material zur Verfügung hat. In Zeitungsredaktionen werden dort die Seiten verschiedener Ressorts und/oder Lokalredaktionen gemeinsam koordiniert und produziert. Am Newsdesk können zudem crossmedial mehrere Plattformen abgestimmt und bedient werden. Je nach Konzept können am Newsdesk nur ein oder zwei Redakteure, aber auch bis zu einem Dutzend oder sogar noch mehr Redakteure sitzen.
- Der *Newsroom* ist nicht einfach ein traditionelles Großraumbüro, sondern unterstützt architektonisch neue redaktionelle Konzepte des

ressort- und medienübergreifenden Planens und Arbeitens. Die Wände zwischen Ressorts und Medien werden eingerissen; alle Journalisten sitzen in einem gemeinsamen Redaktionsraum und sollen sich so besser absprechen und koordinieren. Mit dem Begriff „Newsroom“ ist indes gar nicht so sehr die Architektur, sondern eher das neuartige Organisationsmodell und die neue Art journalistisch zu denken und zu handeln gemeint. Oft ist Rede vom „Fall der Mauern im Kopf“.

- Mitunter werden beide Konzepte verbunden: Der Newsdesk bildet dann das Zentrum eines Newsrooms.

Was sind die Kernmotive für diese redaktionellen Innovationen? Aus der Vogelperspektive betrachtet spielen die folgenden drei Aspekte eine wesentliche Rolle:

1. *Ressortgrenzen überwinden.* Am Anfang der Newsdesk-Entwicklung stand das Ziel, die Ressortgrenzen und Ressortegoismen zu überwinden, um das Bewusstsein für das Zeitungsprodukt als Ganzes zu stärken und Themen wahrnehmen und übergreifend bearbeiten zu können, die nicht ins Raster der Ressorts passen; zudem sollten Ressourcen für eigene Recherchen, für flexible Themensetzung abseits der Nachrichtenroutine frei werden (Meier 2002). Diese ersten Newsdesks entstanden schon in den 90er Jahren zum Beispiel bei der „Freien Presse“ in Chemnitz mit Chefredakteur Dieter Soika. Weitere Newsdesk-Pioniere sind Paul-Josef Raue - inzwischen Chefredakteur bei der „Braunschweiger Zeitung“ - und Michael Reinhard, der bei der „Main-Post“ in Würzburg 2001 einen Innovationsschub einleitete.

2. *Die Zeitungskrise.* In den Jahren 2001 bis 2004 kam ein weiteres Motiv für redaktionelle Umstrukturierungen hinzu: die Kosten. Die dramatischen Einbrüche der Anzeigenerlöse hatten Einschnitte in die Redaktionsetats zur Folge. In der Krise wurde auch wieder mehr diskutiert, dass die Zeitung sich inhaltlich wandeln muss, wenn sie nicht noch mehr Leser verlieren und ein junges Publikum (zurück-)gewinnen möchte. Ein Dilemma - so schien es: Denn bislang waren kreative Freiräume und eigene Recherchen oft nur mit mehr Personal möglich, das man sich nicht leisten konnte. Ein Ausweg ist nur möglich, wenn redaktionelle Abläufe optimiert, Strukturen flexibilisiert und Tätigkeiten professionalisiert werden. Redaktionen werden zum Beispiel immer mehr funktional in *Editors* und *Reporters* getrennt. Editors sind Spezialisten fürs Blattmachen, für Produktion, Organisation und Themenplanung; sie arbeiten zentral am Newsdesk. Reporters können sich um ein Informantennetzwerk kümmern, recherchieren Hintergründe und schreiben eigene Geschichten.



3. *Der integrierte Newsroom.* Erst der dritte Faktor der Newsdesk-Entwicklung integriert Mehrkanalstrategien in die redaktionelle Organisation. Der sogenannte „integrierte Newsroom“ steht international schon seit Jahren im Zentrum von redaktionellen Innovationen und wird nun auch in Deutschland bedeutender. Die unterschiedlichen Medienplattformen werden in einem Newsroom und/oder an einem Newsdesk zusammengeführt: Themen werden plattformübergreifend geplant und bearbeitet, was nicht bedeutet, dass die journalistischen Inhalte überall gleich aussehen. Eine Geschichte durchläuft mehrere Stationen, wird online anders erzählt als gedruckt oder gesendet. „Choose the best media to launch a story and the best flow between media. Not all stories to all media, a lot to only one“, sagt Lars Jespersen, Chefredakteur des dänischen Medienhauses „Nordjyske Medier“, das in einer integrierten Redaktion Internet, Tageszeitung, Gratiszeitung, Lokalradio und Lokalfernsehen produziert und zu einer europäischen Wallfahrtsstätte in Sachen „Convergence in the Newsroom“ geworden ist (zitiert nach Meier 2007c, S. 7).

Die ersten beiden Entwicklungsschritte bringen in die Zeitungsproduktion klarere Strukturen, Entscheidungsprozesse und Freiräume, was die journalistische Qualität erhöhen kann. Sie „waren aber letztlich nicht notwendig, um eine gute Zeitung zu machen“, meint der Redaktionsberater Joachim Blum (zitiert nach Milz 2007, S. 198), der sich schon in den 90er Jahren in der Chefredaktion der „Neuen Westfälischen“ für neue Strukturen einsetzte (vgl. Blum 2002). Doch in einer Redaktion, die verschiedene Plattformen wie Print und Online bedient, sehe das völlig anders aus: „Der Newsdesk als Herz und Hirn der medienkonvergenten Redaktion ist die notwendige Bedingung für einen funktionierenden crossmedialen Arbeitsablauf.“

In Deutschland machten in jüngster Zeit zum Beispiel die „Rheinische Post“ in Düsseldorf - mit einem „Doppel-Newsdesk“ für Print und Internet - und der Springer Verlag in Berlin mit „Deutschlands größtem integrierten Newsroom“ für vier Zeitungen („Welt“, „Welt kompakt“, „Morgenpost“, „Welt am Sonntag“) von sich reden. Die Herausforderung liegt hier nicht nur in der Verknüpfung von Print und Internet, sondern auch in der Integration der verschiedenen Print-Titel, die dennoch ihr eigenes Profil bewahren müssen.

Der Springer-Newsroom ist mit 408 Quadratmetern für 56 Arbeitsplätze im internationalen Vergleich allerdings klein und eng: Die „Austria Presse Agentur“ (APA) hat in Wien im Sommer 2005 einen Newsroom mit 1600 Quadratmetern für 120 Arbeitsplätze eröffnet, die neue Tageszeitung „Österreich“ arbeitet in Wien mit 180 Journalisten in einem 2400-Quadratmeter-Newsroom. Und das wohl größte Newsroom-

Projekt Europas ist seit Ende 2006 in London zu besichtigen: Beim „Daily Telegraph“ sitzen 450 Editors und Reporters in einem neuen Großraum, der mit 6300 Quadratmetern etwas kleiner als ein Fußballfeld ist. Im Zentrum steht ein „Hub“ an dem die verschiedenen Plattformen koordiniert werden: Neben einem permanent aktualisierten Text-/Bild-Online-Angebot gibt es mittags die Online-Video-News, am frühen Nachmittag Audio-Beiträge (Podcasts) und zum Feierabend den „Telegraphpm“ – eine zehenseitige A4-pdf-Ausgabe als „click and carry.“ Material zum Ausdrucken und Lesen in der U-Bahn. Ach ja: In der Nacht wird natürlich noch gedruckt und am nächsten Morgen das *Newspaper* geliefert. Der „Daily Telegraph“ ist schließlich mit 900 000 Auflage die größte britische Qualitätszeitung.

### *Erfahrungen und Erfolgsfaktoren*

Wie meistern Zeitungsredaktionen in Deutschland die Herausforderungen der Konvergenz? Wie haben sie Redaktion und Workflows strukturiert? Vor welchen Herausforderungen stehen sie? 19 Studierende des Studiengangs Online-Journalismus der Hochschule Darmstadt sind in einem Semesterprojekt im Frühjahr 2007 diesen Fragen nachgegangen und haben für die IFRA in crossmedial arbeitenden Redaktionen recherchiert. Am Ende standen fünf multimediale Redaktionsporträts, die auf einer Website mit Text, Foto und Video dokumentiert (vgl. [www.ifra.com/newsplex\\_hda](http://www.ifra.com/newsplex_hda)) sowie in einem „IFRA special report“ gedruckt wurden (vgl. Schantin/Juul/Meier 2007). Untersucht wurden die Redaktionen der „Welt“-Gruppe in Berlin, des „Handelsblatt“ in Düsseldorf, der „Hessischen/Niedersächsischen Allgemeinen“ (HNA) in Kassel, des „Stadt-Anzeiger“ in Köln und des „Südkurier“ in Konstanz (zu Methoden und Forschungsfragen vgl. ebd.).

Die Ergebnisse der Fallstudien sowie Erkenntnisse aus anderen Projekten der Redaktionsforschung (vgl. z. B. Probst 2007; Meier 2007c) lassen sich in sieben Punkten zusammenfassen:

1. Die Vor- und Nachteile, die im Allgemeinen zum Thema Newsroom-Konvergenz diskutiert werden, fanden sich auch in unseren Studien: Innovative Chefredakteure versprechen sich durch neue redaktionelle Strukturen eine höhere journalistische Qualität, nicht nur weil die Plattformen auf Augenhöhe gebracht werden und sich dadurch die Reichweite der Gesamtedaktion erhöht, sondern auch weil Abläufe und Themenplanung professionalisiert werden können. So stellt zum Beispiel Thomas Satinsky vom „Südkurier“ fest: „Sinn und Zweck der regionalen Newsdesks ist, dass die Redakteure wieder zu dem kommen, wofür sie ausgebildet wurden: Informationen finden und verbreiten.“ Euphorischen Redakteuren macht die abwechslungsreiche Arbeit für mehrere Plattformen

mehr Spaß als früher. Skeptiker beklagen dagegen, dass der Arbeitsdruck im Newsroom auf Redakteure (erneut) wächst und die persönlichen Freiräume knapper werden. Wer am Newsdesk oder im Newsroom sitzt, ist permanent ansprechbar. Das kann sich auch negativ auf die journalistische Qualität auswirken. Arbeitet die gesamte Redaktion fürs Internet - und nicht nur eine Handvoll Online-Redakteure -, dann ist aber auf jeden Fall ein Qualitätsschub bei den Online-Angeboten festzustellen. „Unser großes Ziel war: Wir wollen ganz entschieden online pushen“, sagt der stellvertretende Chefredakteur des „Handelsblatt“, Michael Backfisch, zur Re-Organisation des Newsrooms im April 2007. „Und das ist auch gelungen.“ Ähnlich sieht das Christoph Keese, Chefredakteur von „Welt online“ und „Welt am Sonntag“: „Man muss aus einer gemeinsamen Redaktion heraus arbeiten. Das erhöht die Qualität. So eine große Online-Redaktion können Sie nicht bauen, dass sie alle Themengebiete so intensiv beobachten und abdecken können, wie sie es in einer kombinierten Redaktion können.“

2. Wer die verschiedenen Medienplattformen in einer Redaktion zusammenführen will, muss die Planungs- und Entscheidungsprozesse synchronisieren. Dies bedeutet vor allem für die alte produktionsorientierte Zeitungsredaktion mit der Ausrichtung auf Redaktionsschluss und Andrucktermin eine Neuorientierung hin zur Nachrichtenbearbeitung rund um die Uhr. Die Planung und Steuerung der verschiedenen Plattformen kann zum Beispiel an einem Newsdesk platziert werden.

3. Konvergenz ist eine organisatorische Herausforderung. Themen müssen frühzeitig geplant werden. Von vorne herein muss klar sein, in welchen Formaten auf welchen Plattformen eine Geschichte veröffentlicht werden soll. Im Nachhinein ist es schwierig, Material mediengerecht zu verteilen und aufzubereiten.

4. Das Motto „online first“ ist missverständlich: Nicht jedes Thema, nicht jede Geschichte muss sofort online gehen. Besser wäre das Motto „news online first“ - denn Nachrichten sollten rund um die Uhr zuerst online veröffentlicht werden. Aber Hintergrundstücke, Kommentare oder längere Features können auch zuerst in der Zeitung gedruckt - und dann im Internet längerfristig zum Abruf bereitgehalten werden. Nach wie vor umstritten ist die Frage, ob exklusive Scoops zuerst online gehen sollen oder ob man sie für den nächsten Tag aufheben kann. Das hängt auch von der Konkurrenzsituation ab: Läuft man Gefahr, die Exklusivität zu verlieren, wenn andere das Thema auch entdecken und online schneller sein könnten? Mittelfristig wird sich der Trend zum Motto „scoops online first“ verstärken (vgl. Shaw 2006).

5. Der neue Kontakt zum Publikum durch das Internet kann auch für die Zeitung befruchtend sein. Der erste Effekt eines gemeinsamen News-

rooms ist für viele Print-Redakteure der Blick auf die Online-Quoten (vgl. Meier/Tüshaus 2006): Themen, die online häufig geklickt werden, werden bei der Zeitungsplanung eher berücksichtigt. „Ich kann checken, wie oft ein Artikel angeklickt wurde, das kann meine Arbeit bei der Themenauswahl enorm erleichtern“, sagt Horst Seidenfaden, Chefredakteur der HNA. Aber auch die neue Motivation von Lesern zum Mitmachen im Internet kann für alle Plattformen genutzt werden. „User Generated Content“ - wie Leser-Mails, Leser-Fotos oder Foreneinträge - ist auch für die Zeitung wertvoll (vgl. Prinzing/Blum 2007). Der Input der Leser sollte zentral am Newsdesk gesteuert werden. Vorbildlich ist zum Beispiel die Einbindung eines „UGC Hub“ („User Generated Content Hub“) in die Redaktionsorganisation bei der BBC in London (vgl. Probst 2007, S. 52-55): Dort sind neun Journalisten damit beschäftigt, das von Nutzern eingehende Material zu sichten, zu überprüfen und zu bewerten und schließlich den relevanten Redaktionen aller medialen Plattformen zuzuspielen. Die Einsendungen des Publikums werden nicht nur als Augenzeugenmaterial bei Großereignissen, sondern auch zur Personalisierung ganz alltäglicher Beiträge in Internet, Radio und Fernsehen sowie als Anregung für neue Themen verwendet. „Wir bekommen 10 000 E-Mails am Tag und wenn man die alle durchliest, bekommt man am Ende eine Hand voll relevanter Geschichten. Das kostet allerdings jede Menge Zeit und Aufwand“, so Matthew Eltringham (zitiert nach Probst 2007, S. 54).

6. Konvergente Redaktionen brauchen Trainings und Coachings. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, um erfahrene Print-Redakteure für das Internet fit zu machen. Seminare müssen einerseits das Denken und Planen für verschiedene Plattformen anstoßen, andererseits geht es ums Handwerk: Video- und Audioproduktion mit Aufnahme und Schnitt erfordern technische und neue inhaltliche Kompetenz. Andere Möglichkeiten sind Redakteursrotationen und Hospitationen: Print-Kollegen verbringen ein paar Tage, Wochen oder Monate in der Online-Redaktion - und umgekehrt. Horst Seidenfaden: „Wir versuchen alle unsere Redakteure, vor allem unsere Volontäre, zum bimedialen Denken anzuregen. Die Redakteure sollen alle Plattformen kennen, lernen mit ihnen zu arbeiten und sie besser zu nutzen. Momentan bieten wir vielen Redakteuren Lehrgänge für die Video- und Schnitttechnik sowie Audiotechnik an.“ Bei der HNA hat zudem jeder Lokalredakteur die Möglichkeit, eine Woche lang in der Online-Redaktion zu hospitieren. Allerdings gilt nach wie vor, dass nicht jeder Journalist gleichzeitig alle Plattformen bedienen kann und es Spezialisten für die Zeitung (die „Blattmacher“) und für die Weiterentwicklung der Darstellungsformen im Internet geben muss. „Jeder muss alles denken können, er muss aber nicht alles selbst können“, sagt Thomas Satinsky vom „Südkurier“.

7. In jedem Fall muss der Anstoß zur Konvergenz von Chefredaktion und Unternehmensleitung kommen: Sie müssen Ideen und Visionen entwickeln und in neue Strukturen, Technik und Personal investieren. Genauso wichtig ist, dass Chefredakteure ihr Team mitnehmen und das kreative Potential einer Redaktion nutzen. Change Management war in Redaktionen bis vor kurzem ein Fremdwort - heute ist es überlebenswichtig. Christoph Keese: „Wir würden niemanden zwingen. Wir brauchen eine aus sich heraus lebende und mit Begeisterung gemachte Website. Das kann nur entstehen, wenn die Leute mit Elan, Verve und innerer Überzeugung herangehen.“

Alle untersuchten Redaktionen sind auf dem Weg. Sie probieren aus, experimentieren mit neuen Formen, sammeln neue Erfahrungen. „Noch ist unklar, wohin die ganze Reise gehen wird“, sagt Jan Brügelmann, Redakteur am Newsdesk des „Kölner Stadt-Anzeiger“. „Aber wir haben jetzt innerhalb unserer medialen Formate die Möglichkeit, einige Sachen auszuprobieren und zu experimentieren. Insofern lernen wir einfach ständig dazu.“

Erfolgreiche Redaktionen müssen sich immer wieder wandeln, um die neuen technischen Möglichkeiten, die veränderten Marktbedingungen und die sich ändernde Mediennutzung produktiv und kreativ nutzen zu können. Allerdings gilt auch: Der ökonomische Druck auf Redaktionen ist nicht beliebig steigerbar, sonst gerät die Qualität unter die Räder - mit welchen Organisationsstrukturen auch immer. Es muss schon viel Optimierungspotential in der Organisation einer Redaktion stecken, wenn man mit dem gleichen Personal mehr Kanäle als bisher bedienen und gleichzeitig die Qualität steigern will.

Mit einem Newsroom-Konzept kann zwar die Effizienz redaktioneller Arbeit zunehmen, aber wer es als Sparstrategie versteht, ist in der Regel enttäuscht und stößt schnell an Innovationsgrenzen. Die Potentiale neuer Organisationsformen entwickeln sich erst in Wachstumsstrategien. Wer sich im Internet intensiv engagiert, kann die Reichweitenverluste der Tageszeitung nicht nur ausgleichen, sondern erreicht neue Zielgruppen auf einem anderen Markt. Erste Zwischenbilanzen von Konvergenz-Konzepten zeigen, dass Zeitungen, die das Prinzip „news online first“ einführten, die Print-Auflagen stabilisieren oder sogar steigern konnten - in Großbritannien (Lagan 2007) wie in Deutschland. Ein Beispiel: Die verkaufte Auflage der „Welt“ (inkl. „Welt kompakt“) hat im zweiten Quartal 2007 die historische Höchstmarke von 276 000 erreicht (gegenüber 235 000 zwei Jahre zuvor). Die Page-Impressions der „Welt online“ stiegen von 27 Millionen im August 2006 auf 65 Millionen im August 2007.

## Ein Fazit und neue Fragen

Das Internet hat eine weltweite Wachstumsdynamik entwickelt, die in der klassischen Medienwelt ohne Vorbild ist - und welche die Medienorganisationen und Redaktionen massiv verunsichert. Einerseits hat das Internet das Potential einer zentralen Drehscheibe für Text, Bild, Audio und Video und kann dazu dienen, das Publikum rund um die Uhr zu erreichen. Andererseits sind die ökonomisch zentralen Fragen nach wie vor nicht klar beantwortet: Wie können Online-Medien mit journalistischen Inhalten Gewinne erwirtschaften - nur durch Werbung oder auch mit anderen Geschäftsmodellen? Entstehen neue Werbeformen? Wie verändern sich die Märkte und Produkte? Werden die öffentliche Aufgabe der Medien und die ökonomischen Interessen in der Waage bleiben?

## Literatur

- Blum, Joachim (2002): Reinventing the newsroom. Wie sich die Redaktion der „Neuen Westfälischen“ verändert hat. In: Ralf Hohlfeld/Klaus Meier/Christoph Neuberger (Hg.): Innovationen im Journalismus. Forschung für die Praxis. Münster: Lit, S. 117-127.
- García Avilés, José Alberto/León, Bienvenido/Sanders, Karen/Harrison, Jackie (2004): Journalists at Digital Television Newsrooms in Britain and Spain: workflow and multi-skilling in a competitive environment. In: Journalism Studies, Heft 1, S. 87-100.
- Gscheidle, Christoph/Fisch, Martin (2007): Onliner 2007: Das „Mitmach-Netz“ im Breitbandzeitalter. PC-Ausstattung und Formen aktiver Internetnutzung: Ergebnisse der ARD/ZDF-Online-Studie 2007. In: Media Perspektiven, Heft 8, S. 393-405.
- GWP (2007): Willkommen im studyZV! Hier vernetzt sich die Zukunft. ([http://www.gwp.de/data/download/A4/studiVZ\\_Basispraesentation.pdf](http://www.gwp.de/data/download/A4/studiVZ_Basispraesentation.pdf); 1.10.2007).
- Hänecke, Frank (2007): MAZ-Mediapodium zu Medienkonvergenz. In: maz.ch vom 21. Juni (<http://www.maz.ch/aktuell/news/280.asp>; 19.9.2007).
- Jung, Elmar (2007): Das Herz von Burda. Der Konzern baut mehr auf Internet als auf Zeitschriften. In: Süddeutsche Zeitung, Nr. 144 vom 26. Juni, S. 15.
- Lagan, Sarah (2007): Web-first news strategy ‚boosts print sales‘. In: Press Gazette vom 6.9. ([www.pressgazette.co.uk/story.asp?sectioncode=3&storycode=38703&c=1](http://www.pressgazette.co.uk/story.asp?sectioncode=3&storycode=38703&c=1); 19.9.2007).
- Landtag NRW (2006): Situation des Zeitungsmarktes in Nordrhein-Westfalen 2006. Drucksache 14/3156 vom 11. Dezember.
- Lungmus, Monika (2007): Andere Tischsitten. In: Journalist, Heft 9, S. 30-34.
- Meier, Klaus (2002): Ressort, Sparte, Team. Wahrnehmungsstrukturen und Redaktionsorganisation im Zeitungsjournalismus. Konstanz: UVK.
- Meier, Klaus (2006): Newsroom, Newsdesk, crossmediales Arbeiten. Neue Modelle der Redaktionsorganisation und ihre Auswirkung auf die journalistische Qualität. In: Siegfried Weischenberg/Wiebke Loosen/Michael Beuthner (Hg.): Medien-Qualitäten. Öffentliche Kommunikation zwischen ökonomischem Kalkül und Sozialverantwortung. Konstanz: UVK, S. 203-222.
- Meier, Klaus (2007a): Journalistik. Konstanz: UVK.

- Meier, Klaus (2007b): Das Internet als Drehscheibe. Crossmediales Arbeiten in der Newsdesk-Redaktion. In: *Journalistik Journal*, Heft 1, S. 20f.
- Meier, Klaus (2007c): Innovations in Central European Newsrooms: Overview and case study. In: *Journalism Practice*, Heft 1, S. 4-19.
- Meier, Klaus/Tüshaus, Benedikt (2006): Echtzeit-Quoten. Klickzahlen im Online-Journalismus. In: *epd medien*, Nr. 56 vom 19. Juli, S. 3-7 (leicht verändert dokumentiert unter: <http://www.onlinejournalismus.de/2006/08/03/im-quotenparadies;19.9.2007>).
- Milz, Annette (2007): Vornweg statt hinterher: Von der Redaktion zum Multimedia-dienstleister. In: *Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger (Hg.): Zeitungen 2007*. Berlin: ZV Zeitungs-Verlag Service, S. 197-205.
- Neuberger, Christoph/Tonnemacher, Jan (Hg.) (2003): *Online - Die Zukunft der Zeitung? Das Engagement deutscher Tageszeitungen im Internet*. 2. Auflage, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Otte, Romanus (2007): Newsroom und Online-First. Die Neuausrichtung der Zeitungsgruppe Welt/Berliner Morgenpost. In: *Medienwirtschaft*, Heft 3, S. 49f.
- Pérez-Peña, Richard (2007): Times to Stop Charging for Parts of Its Web Site. In: *The New York Times* vom 18. September (<http://www.nytimes.com/2007/09/18/business/media/18times.html?ei=5087%0A&em=&en=dc87ecdd2f327e83&ex=1190347200&adxnnl=1&adxnnlx=1190220388-mw9NnORson9FDzxxk0mD+TQ;19.9.2007>).
- Prinzing, Marlis/Blum, Roger (2007): Keine Angst vor Bürgernähe. Für mehr Bodenhaftung in Europas Medienhäusern. In: *Neue Zürcher Zeitung* vom 7. September ([http://www.nzz.ch/nachrichten/medien/keine\\_angst\\_vor\\_buergernaeh\\_1.551611.html;19.9.2007](http://www.nzz.ch/nachrichten/medien/keine_angst_vor_buergernaeh_1.551611.html;19.9.2007)).
- Probst, Daniela (2007): *User Generated Content im Journalismus. Antworten auf eine neue Herausforderung*. Saarbrücken: VDM Verlag (Diplomarbeit, Studiengang Online-Journalismus, Hochschule Darmstadt).
- Project for Excellence in Journalism (2007): *The State of the News Media 2007* ([www.thestateofthenewsmedia.org/2007;18.9.2007](http://www.thestateofthenewsmedia.org/2007;18.9.2007)).
- Rusbridger, Alan (2006): Why wait until tomorrow for today's news? Alan Rusbridger explains why The Guardian has turned to the web to break stories first. In: *Press Gazette* vom 23. Juni ([www.pressgazette.co.uk/story.asp?sectioncode=1&storycode=34602;19.9.2007](http://www.pressgazette.co.uk/story.asp?sectioncode=1&storycode=34602;19.9.2007)).
- Schantin, Dietmar/Juul, Torben/Meier, Klaus (Hg.) (2007): *Crossmediale Redaktionen in Deutschland. Fünf Fallstudien*. Darmstadt: IFRA Special Research Report.
- Shaw, Donna (2006): Online scoops. In: *American Journalism Review* vom Oktober/November (<http://www.ajr.org/Article.asp?id=4207;19.9.2007>).
- van Eimeren, Birgit/Ridder, Christa-Maria (2005): Trends in der Nutzung und Bewertung der Medien 1970 bis 2005. Ergebnisse der ARD/ZDF-Langzeitstudie Massenkommunikation. In: *Media Perspektiven*, Heft 10, 490-504.
- Voigt, Wolfgang (2007): Der ZDF-Newsroom - Struktur und Funktion einer Fernseh-nachrichtenredaktion. In: *Medienwirtschaft*, Heft 3, S. 49-53.