

aktuelle analysen | 72



Hanns
Seidel
Stiftung

Change in der Medien- und Kommunikationsbranche

Ein Leitfaden für Veränderungsprozesse
und die digitale Zukunft

Markus Kaiser / Maximilian Th. L. Rückert /
Nicole Schwertner (Hrsg.)

Markus Kaiser / Maximilian Th. L. Rückert /
Nicole Schwertner (Hrsg.)

Change in der Medien- und Kommunikationsbranche

Ein Leitfaden für Veränderungsprozesse und die digitale Zukunft

GRUSSWORT

Die Medien stehen mitten im Wandel. Software, die automatisch Texte über Fußballspiele schreibt, Virtual-Reality-Brillen, die einen 360-Grad-Blick in einem Hochwassergebiet zeigen, und Social-Media-Kanäle, die den Wähler vor politischen Entscheidungen mit den Abgeordneten diskutieren lassen, sind nur ein Teil der neuen Möglichkeiten, die digitale Medien heute bieten. Journalisten haben die Möglichkeit, ihre recherchierten Inhalte und Geschichten auf so vielen verschiedenen Kanälen und auf eine solch multimediale Weise zu erzählen wie noch nie.

Medienunternehmen muss hier nicht bange sein, schließlich durften sie der Digitalisierung aus einer Position der Stärke begegnen. Mit 231 Exemplaren pro 1.000 Einwohner über 14 Jahren hat Deutschland nach wie vor eine der höchsten Zeitungsdichten Europas. Andere Industrieländer wie die USA, Kanada, Frankreich und Italien weisen laut Statistik des Bundesverbands Deutscher Zeitungsverleger deutlich niedrigere Werte auf.¹ Im Jahr 2013 konnten die Verlage erstmals verkünden, dass sie – Print, Online und Mobile zusammengenommen – so viele Leser wie noch nie erreichen: 29 Millionen Menschen konsumieren die Inhalte der traditionellen Print-Medienmarken in Deutschland.²

Zu dieser Wahrheit gehört aber auch, dass sich der Medienkonsum massiv wandelt. Immer mehr Menschen lesen die Heimatzeitung auf der Website, im E-Paper oder in der News-App. Journalisten können sich über die gestiegenen Reichweiten freuen, Verlage müssen nach neuen Geschäftsmodellen Ausschau halten. Auf diese Veränderung haben sich viele Medienunternehmen bereits eingestellt, manche müssen noch nachziehen, neue Konzepte ausprobieren, aber auch investieren und ihre Mitarbeiter schulen – genau so, wie wir als Politiker auch unsere politische Kommunikation den neuen digitalen Rahmenbedingungen anpassen müssen.



*Die Medienunternehmen sind gut aufgestellt:
Sie werden die Digitalisierung erfolgreich meistern.*

Ich bin überzeugt, dass der Wandel gelingt, wenn lokale und regionale Verlage, Radiostationen und Fernsehsender sich für die Veränderungen offen zeigen und den Neuerungen nicht ablehnend gegenüberstehen. Vor allem durch Kooperationen miteinander, aber auch mit anderen Branchen werden sie die Digitalisierung, die ein vorerst nicht endender Prozess sein wird, erfolgreich meistern. Diese Zusammenarbeit kann zum Beispiel darin bestehen, dass mit der in den vergangenen Jahren in Bayern stark gewachsenen Games-Branche Newsgames oder Lernspiele entwickelt werden oder dass gemeinsam mit der Automobilbranche an Medieninhalten für selbstfahrende Autos gearbeitet wird. Mit einer branchenübergreifenden Zusammenarbeit kann Bayern einmal mehr zum Vorreiter werden und neue digitale Geschäftsmodelle erschließen.



**Dr. Marcel Huber, Staatsminister a.D.
Medienpolitischer Sprecher der CSU im Bayerischen Landtag**

Anmerkungen

- ¹ Vgl. <https://www.bdzv.de/maerkte-und-daten/zeitungslandschaft/>, Stand: 6.9.2019.
- ² Vgl. <https://www.tagesspiegel.de/gesellschaft/medien/printmarkt-zeitungen-erreichen-so-viele-leser-wie-nie-zuvor/8437964.html>, Stand: 6.9.2019.

VORWORT

Die „Wind of Change“ – den Titel dieser bekannten Rockballade hörte man vor knapp 30 Jahren, als sich die politische Landschaft der Bundesrepublik Deutschland dramatisch – aber zum Guten – gewandelt hatte. Die Wiedervereinigung Deutschlands hat unterschiedliche Systeme, unterschiedliche Entwicklungen und unterschiedliche Menschen und Meinungen zusammengebracht. Die Forderung nach Meinungsvielfalt und Pressefreiheit war für die Menschen aus der DDR ein Grund, gegen ihr Regime zu protestieren – am Ende mit Erfolg.

Die Meinungsvielfalt in einer pluralistischen Medienlandschaft und die Freiheit journalistischer Arbeit sind heute wichtige Grundpfeiler für unsere freiheitlich-demokratische Grundordnung in Deutschland und Europa. Die Kritik- und Kontrollfunktion des Journalismus ist essenzieller Bestandteil unserer Demokratie: Die Unterrichtung der Öffentlichkeit, die Aufdeckung von Missständen und Kommentierung von Maßnahmen der politischen und gesellschaftlichen Entscheidungsträger sind deren Kernaufgaben.

Informationsgewinnung und Informationsverarbeitung haben sich durch die Digitalisierung jedoch grundlegend verändert. Rechercheplattformen verschaffen auch anonymen Whistleblowern eine breite Öffentlichkeit, Social Media geben extremen Einzelmeinungen ein leistungsstarkes Megaphon an die Hand, sie bieten aber zugleich Journalisten neue Publikationsmöglichkeiten. Im Internet verhindern jedoch auch algorithmenbedingte Informationsblasen den Austausch, die Aufmerksamkeitsökonomie treibt eine Hysterie spirale immer weiter, Fake News und Verschwörungstheorien stehen vermeintlich gleichwertig neben nutzbringender gründlicher journalistischer Arbeit. Crossmediales und digitales Storytelling ermöglichen aber einen ganz neuen Zugang zu journalistisch solide recherchierten Inhalten.



*Viel hilft viel –
Unsere Demokratie braucht eine pluralistische,
regional vielfältige Medienlandschaft.*

Das negative Bild der „Krise des Qualitätsjournalismus“ stimmt nicht uneingeschränkt: Die Branche befindet sich im Umbruch, Changemanagement-Prozesse helfen bei der Anpassung an die veränderten Parameter in der Digitalität. Wie können allerdings lokale und regionale Medienhäuser diesen (vermeintlich) zusätzlichen Herausforderungen in Zeiten rückläufiger Auflage- und Einschaltquoten gerecht werden?

Es ist für unsere Demokratie grundlegend, die Meinungsvielfalt mit einer Medienvielfalt zu sichern und Qualitätsjournalismus auch abseits der Global Player zu fördern. Europa, Deutschland und Bayern brauchen ihre lokalen und regionalen Medienhäuser, die vor Ort Meinungen einfangen und auf kommunaler und Landesebene Qualitätsrecherchen anbieten, nicht zuletzt, um der Kontrollfunktion der Medien auf allen politischen Ebenen nachzukommen.

Mit dem vorliegenden 72. Band der Aktuellen Analysen will die Hanns-Seidel-Stiftung Medienschaffenden, Digitalisierungsmanagern in lokalen und regionalen Medienhäusern und nicht zuletzt Studierenden der Medien- und Kommunikationsbranche einen Praxisleitfaden dazu bieten, die Digitalisierung zu gestalten und den „Wind of Change“ in eine erfolgreiche, vielfalt-erhaltende und damit demokratisierende Richtung zu lenken.



**Prof. Ursula Männle, Staatsministerin a.D.,
Vorsitzende der Hanns-Seidel-Stiftung**

Inhalt

Grußwort	3
■ Marcel Huber	
Vorwort	5
■ Ursula Männle	
Digitaler Journalismus und gewandelte Öffentlichkeit	10
The Wind of Change	
■ Markus Kaiser / Nicole Schwertner	
Vom Newsroom bis zu digitalen Geschäftsmodellen	16
Change-Prozesse in Medienunternehmen und Kommunikationsabteilungen	
■ Markus Kaiser	
„Ein Newsroom braucht eine große Raumhöhe“	37
Interview mit Manfred Sauerer	
Medienberufe im Wandel	40
Von Audience Development über Multimedia-Reporter bis Eventmanager	
■ Nicole Schwertner	
„Jede Lokalredaktion braucht jemanden mit Spaß an Zahlen, Daten, Netzthemen und Trends“	58
Interview mit Barbara Zinecker	

Digital und agil im Medienbereich	64
Neue Herausforderungen für Führungskräfte	
■ Markus Kaiser	
„Keiner trägt das Chef-Gen in sich“	82
Interview mit Michael Husarek	
Künstliche Intelligenz, Chatbots und X-Realities	88
Was die Technologien bedeuten, wie sie funktionieren und welche Chancen sie eröffnen	
■ Aline-Florence Buttkeireit	
„Der Einzug von Roboterjournalismus wird den Journalismus besser machen“	111
Interview mit Mario Geisenhanslüke	
Wie Medien heute genutzt werden	116
Fernseher und Zeitung waren gestern	
■ Nicole Schwertner	
„Wir müssen dahin, wo die jungen Leute sind“	142
Interview mit Florian Meyer-Hawranek	
Pressekodex 2.0? Zehn Gebote für Medienschaffende	146
Ein Wirbelwind weht durch die Redaktionen	
■ Thomas Zeilinger	

Die Unternehmenskrise	172
Worauf es bei der Kommunikation ankommt	
■ Eva Werner	
„Wenn die Krise eingetreten ist, hat man keine Zeit mehr, Leitfäden zu lesen.“	194
Interview mit Bernd Rosenbusch	
Wertorientierte Zukunftskonzepte des Marketings	200
Der erfolgreiche Weg des Bayerischen Rundfunks	
■ Markus Riese	
Neue Spieler, altes Spiel?	226
Die digitale Transformation der politischen Kommunikation	
■ André Haller	
Glossar	240



Markus Kaiser

geb. 1978 in Nürnberg, ist Professor für digitalen Journalismus, Social Media, Medieninnovationen und Change-Prozesse an der Technischen Hochschule Nürnberg und Berater bei Change Consulting Kaiser // Schwertner (www.change-consulting.org). Der gelernte Journalist ist Mitgründer des Deutschen Instituts für Change-Prozesse und digitale Geschäftsmodelle (www.change-prozesse.org).

■ Web: www.markus-kaiser.org

■ Mail: markus.kaiser@online.de



Nicole Schwertner

geb. 1990 in Waldbröl, ist Leiterin des MedienCampus Bayern, des zentralen Vereins für Medienaus- und -fortbildung in Bayern. Daneben ist sie Präsidentin des Deutschen Instituts für Change-Prozesse und digitale Geschäftsmodelle (www.change-prozesse.org). Außerdem berät sie Unternehmen bei Change Consulting Kaiser // Schwertner zu Change Management und digitalen Geschäftsmodellen.

■ Web: www.change-consulting.org

■ Mail: nicole.schwertner@online.de

/// The Wind of Change

Digitaler Journalismus und gewandelte Öffentlichkeit

Die Kritik- und Kontrollfunktion des Journalismus ist essenzieller Bestandteil unserer Demokratie. Die Unterrichtung der Öffentlichkeit, die Aufdeckung von Missständen und die Kommentierung von Maßnahmen der politischen und gesellschaftlichen Entscheidungsträger sind deren Kernaufgaben. Berufen können sich hier Journalisten zuvorderst auf Artikel 5 des Grundgesetzes. Darin heißt es: „Die Pressefreiheit und die Freiheit der Berichterstattung durch Rundfunk und Film werden gewährleistet. Eine Zensur findet nicht statt.“

Gerade in einer Zeit, in der sich das Parteiensystem im Umbruch befindet, in der so mancher gesellschaftliche Konsens in Frage gestellt wird und in der sich dank digitaler technischer Innovationen das alltägliche Leben und vor allem auch die Kommunikation rasant ändern, braucht es eine ausgewogene und kritische Begleitung durch Journalisten. Wo sonst sollten soziologische Debatten kontrovers geführt werden, wie sich die Gesellschaft das Leben in den nächsten Jahrzehnten vorstellt, ohne dass sich derjenige durchsetzt, der im Internet und in den Social-Media-Kanälen am lautesten schreit?

Die Debatten betreffen sämtliche Fragen unseres Lebens, das sich durch die Digitalisierung grundlegend verändert hat bzw. noch weiter verändern kann: In welchen Lebensbereichen möchte die Gesellschaft bewusst analog bleiben bzw. wie digital möchte sie werden? Wie steht es um selbstfahrende Autos, Flugtaxi und Roboter im Alltag, zum Beispiel als Küchenhilfe oder Altenpfleger-Ersatz? Wie soll das Arbeitsleben der Zukunft aussehen?

Gerade jetzt braucht die Gesellschaft ausgewogene und kritische Journalisten.

Und wie weit dürfen die Daten jedes einzelnen Bürgers genutzt werden, um zum Beispiel bestimmte Krankheiten zu besiegen oder zumindest vorauszusagen? Alles Fragen, die eines kritischen Journalismus bedürfen, der alle Seiten zu Wort kommen lässt und die auseinanderdriftende Gesellschaft zusammenhält, statt dass sich die Bürger in sozialen Netzwerken in Echo-kammern und Filterblasen wiederfinden.

**Klassische Medienunter-
nehmen haben das
ausschließliche Monopol
der Nachrichten-
verbreitung verloren.**

Informationsgewinnung und Informationsverarbeitung haben sich durch die Digitalisierung jedoch grundlegend verändert. Rechercheplattformen wie Correctiv oder WikiLeaks bieten auch anonymen Whistleblowern eine breite Öffentlichkeit, Social Media wird von vielen Journalisten, aber auch von Interessensvertretern und Bürgern als Publikationsorgan genutzt. Das ausschließliche Monopol, Nachrichten verbreiten zu dürfen, haben klassische Medienunternehmen verloren. Heute kann jeder innerhalb von fünf Minuten selbst zum Verleger bzw. Sender werden, indem er sich einen Weblog anlegt oder einen YouTube-Channel eröffnet. Die Kommunikationswissenschaft spricht davon, dass Journalisten dadurch keine Gatekeeper mehr sind, keine Schleusenwärter mehr, die entscheiden, welche Nachrichten überhaupt den Leser erreichen. Sie sind vielmehr zum Gatewatcher geworden, der die explodierende Vielzahl an Nachrichten, Pseudo-Nachrichten und auch Fake News einordnet.

Doch im Social Web verhindern algorithmenbedingte Informationsblasen den Austausch, die Aufmerksamkeitsökonomie treibt die Hysterie spirale immer weiter, Fake News und Verschwörungstheorien stehen vermeintlich gleichwertig neben nutzbringender gründlicher journalistischer Arbeit.

Aber wer ist heute überhaupt Journalist? Die Debatte wird vor allem in der Blogosphäre intensiv geführt, wo die Abgrenzung zwischen Blogger und Journalist verläuft. Schließlich betreiben auch zahlreiche Journalisten Weblogs und manche (aber eben bei weitem nicht alle) Blogger halten sich an journalistische Standards. Die Ausspielkanäle, auf der einen Seite eine klassische Zeitungs-Website, auf der anderen Seite ein typischer Blog, gleichen sich immer stärker an. Am dahinterliegenden Redaktionssystem (Content-Management-System) kann man die Unterscheidung daher nicht mehr festmachen. Auch der Unterschied hauptberuflich-nebenberuflich greift zu kurz, schließlich setzen insbesondere Lokalzeitungen aus Geld- und Personalgründen stark auf freie Mitarbeiter, deren Zeilenhonorar mehr einer Entschädigung für ein Ehrenamt als für eine berufliche Tätigkeit gleicht. Es bleibt als Unterscheidungskriterium fast nur noch übrig, auf die Arbeitsweise zu blicken: Hält sich der Blogger an den Pressekodex des Deutschen Presserats¹, wird man ihn als Journalist behandeln müssen. Influencer oder Unternehmensblogger (so genannte Corporate Blogger), die nicht unabhängig von Werbekunden oder ihrem eigenen Unternehmen berichten, fallen

sicherlich nicht darunter, jedoch sind sie auf den ersten Blick immer schwerer von Journalisten zu unterscheiden.

Umso wichtiger ist es für traditionelle Zeitungs-, Rundfunk- sowie Fernsehredaktionen und deren Online-Ableger, journalistische Standards einzuhalten und nicht – zum Beispiel aus Zeitgründen – Betroffene nicht zu Wort kommen zu lassen, die zweite Seite nicht mehr zu hören oder zumindest in der Überschrift zu stark zu übertreiben, um im Netz Klicks zu generieren oder den Zeitungsverkauf anzukurbeln. Oder noch schlimmer: Wie Claas Relotius beim Spiegel und ein RTL-Reporter Protagonisten und Geschichten zu erfinden und Fiktion mit Journalismus zu vermischen. Schließlich gibt es für eine journalistische Redaktion bei all den weiteren Marktschreibern im Internet nur dann eine Existenzberechtigung, wenn sie unabhängige Informationen liefert, die top recherchiert, kritisch hinterfragt und ausgewogen präsentiert werden. Auch eine zu starke Nähe zu Politikern, Sportlern oder Lobbyisten schließt sich damit aus.

Das negative Bild der „Krise des Qualitätsjournalismus“ stimmt jedoch auch nicht. Einerseits befindet sich die Medien- und Kommunikationsbranche im Umbruch, wobei es tatsächlich keinen anderen Sektor so hart und schnell getroffen hat wie die Medienbranche. Sie muss sich auf neue Auspielkanäle wie das Internet, Social Media, das Smartphone und sogar Datenbrillen einstellen. Dadurch entstehen andererseits aber auch permanent neue journalistische Darstellungsformen wie zum Beispiel Multimedia-Reportagen, Datenjournalismus-Projekte, 360-Grad-Videos, Newsgames oder Podcasts, die Journalisten ganz neue Möglichkeiten eröffnen. Auf die Redakteure kommen dabei auch neue Herausforderungen zu, was eine völlig veränderte Ausbildung in den Volontariaten erfordert und komplett neu konzipierter Fortbildungs-Seminare bedarf. Und wenn der Leser, Hörer bzw. Zuschauer, der im Sprachgebrauch zum User geworden ist, Gefallen an den neuen digitalen Medienprodukten gefunden hat, ist der wirtschaftliche Erfolg noch nicht garantiert. Es gilt, neue (tragfähige) digitale Geschäftsmodelle zu finden, auszuprobieren und zu etablieren.

Change-Management-Prozesse helfen bei dieser Anpassung an die veränderten Parameter in der Digitalität. Der vorliegende Praxisleitfaden von Journalisten, Kommunikationswissenschaftlern und Öffentlichkeitsarbeitern soll in diesem „Wind of Change“ eine Richtschnur sein. Markus Kaiser, Professor für Medieninnovationen und Change-Prozesse in der Medien- und Kommunikationsbranche an der Technischen Hochschule Nürnberg, zeigt in seinem Beitrag „Vom Newsroom bis zu digitalen Geschäftsmodellen“ auf, dass der Veränderungsprozess vor allem bei den betroffenen Mitarbeitern kein Selbstläufer ist, dass er durch einen Change Manager professionell begleitet werden sollte und dass es vor allem auf die Kommunikation mit den

Die Medienbranche muss sich auf neue Auspielkanäle wie Internet, Social Media und Smartphones einstellen.

betroffenen Mitarbeitern ankommt. Durch diese radikalen Change-Prozesse, etwa durch die Einführung eines Newsrooms, entstehen innerhalb des Journalismus ganz neue Berufsbilder. Nicole Schwertner, Präsidentin des Deutschen Instituts für Change-Prozesse und digitale Geschäftsmodelle, beschreibt diese in ihrem Beitrag „Medienberufe im Wandel: Von Audience Development über Multimedia-Reporter bis Eventmanager“ und erklärt, wo speziell für diese Fähigkeiten Fortbildungen angeboten werden. In einem weiteren Kapitel wird beschrieben, wie sich insbesondere die Anforderungen an Führungskräfte wie Chefredakteure sowie Redaktions- und Ressortleiter verändert haben.

**Ein neues Medium
hat noch nie ein altes
ersetzt.**

Auf welche neuen Technologien wie zum Beispiel Virtual Reality, Chatbots, Blockchain, Internet der Dinge oder Künstlicher Intelligenz sich Kommunikateure einstellen müssen und was für sie besonders nützlich ist, beschreibt Digital-Expertin Aline-Florence Buttke in ihrem Beitrag „Künstliche Intelligenz, Chatbots und X-Realities“. Sind diese Medieninnovationen tatsächlich fundamentaler als der Buchdruck? Bei all den rasanten Entwicklungen lohnt sich auch ein Blick zurück. Es stellt sich die Frage, ob das so genannte Riepl'sche Gesetz, dass ein neues Medium noch nie ein altes ersetzt hat, auch mit dem Internet noch gilt. Das Radio hat die Zeitung nicht abgelöst, das Fernsehen nicht das Radio, das Internet die weiteren (bisher noch) nicht. Doch wird das Internet aufgrund der Medienkonvergenz auch als Übermedium beschrieben. Schließlich kann man dort genauso Texte lesen wie in einer Zeitung, genauso Musik und Nachrichten hören wie im Radio und genauso Videos anschauen wie im Fernsehen – nur noch zusätzlich deutlich mehr. Stefan Ottlitz, Leiter der Produktentwicklung beim „Spiegel“, formulierte es einmal so: „Mathematisch ausgedrückt ist Print eine Teilmenge des Onlinejournalismus.“

Was von diesen neuen Medien genutzt wird und was dies für klassische Medienunternehmen und die Unternehmenskommunikation bedeutet, beschreibt Nicole Schwertner in ihrem Beitrag „Wie Medien heute genutzt werden. Fernseher und Zeitung waren gestern“. Nicht nur technische Herausforderungen kommen durch den Medienwandel auf Medienschaffende zu. Es stellen sich auch ethische Fragen. Der Medienethiker Prof. Dr. Thomas Zeilinger von der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg beleuchtet in seinem Beitrag diese und stellt zehn Gebote für das digitale Zeitalter auf.

Während des Umbruchs durchleben Verlage und Rundfunksender immer wieder Krisen. In keinem öffentlich-rechtlichen Rundfunksender konnte die trimediale Arbeitsweise, also eine gemeinsame Redaktion für Radio, Fernsehen und Online, geräuschlos eingeführt werden. Bei Zeitungsverlagen schlagen bei Zusammenschlüssen oder Sparmaßnahmen die Wellen hoch.

Eva Werner, Krisenkommunikations-Spezialistin aus Berlin, beschreibt in ihrem Beitrag „Die Unternehmenskrise“, wie Medienunternehmen und Mitarbeiter der Unternehmenskommunikation sich wappnen und im Bedarfsfall vorgehen können.

Natürlich gilt es aber auch, den Einfluss der Digitalisierung der politischen Kommunikation auf den klassischen Journalismus zu beleuchten. Dies macht der Kommunikationswissenschaftler Dr. André Haller von der Otto-Friedrich-Universität Bamberg in seinem Beitrag „Neue Spieler, altes Spiel? Die digitale Transformation der politischen Kommunikation“. Auch für das Redaktionsmarketing gibt es neue Herausforderungen. Es gilt sich nicht nur auf digitale Medien einzustellen, sondern auch auf einen weiteren grundlegenden Wandel hin zum werteorientierten Marketing. Dr. Markus Riese, Leiter der Abteilung Marketing des Bayerischen Rundfunks, skizziert in seinem Beitrag diesen Trend, dass Medienunternehmen verstärkt Haltung zeigen sollten.

**Medienunternehmen
müssen verstärkt
Haltung zeigen.**

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in dem vorliegenden Buch die männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.

Dieses Buch über Change Management in der Medien- und Kommunikationsbranche ist bewusst als Leitfaden mit Infokästen konzipiert, um Ihnen ein nützlicher und schnell zu lesender Ratgeber zu sein. Am Ende einiger Kapitel finden Sie außerdem Interviews mit Praktikern aus der Medienszene, die das Kapitel aus ihrer Sicht abrunden. Wir wünschen Ihnen viel Lesevergnügen bei der Lektüre dieses Leitfadens und vor allem viel Erfolg bei der digitalen Transformation Ihres Medienhauses bzw. Ihrer Kommunikationsabteilung.

///

Anmerkung

¹ Vgl. hierzu <https://www.presserat.de/presssekodex/presssekodex>



Markus Kaiser

geb. 1978 in Nürnberg, ist Professor für digitalen Journalismus, Social Media, Medieninnovationen und Change-Prozesse an der Technischen Hochschule Nürnberg und Berater bei Change Consulting Kaiser // Schwertner (www.change-consulting.org). Der gelernte Journalist ist Mitgründer des Deutschen Instituts für Change-Prozesse und digitale Geschäftsmodelle (www.change-prozesse.org).

- Web: www.markus-kaiser.org
- Mail: markus.kaiser@online.de

/// Change-Prozesse in Medienunternehmen und Kommunikationsabteilungen

Vom Newsroom bis zu digitalen Geschäftsmodellen

Die Digitalisierung stellt Medienunternehmen und Abteilungen für Unternehmenskommunikation vor große Herausforderungen: Neue digitale Geschäftsmodelle müssen entwickelt und Produkte umgesetzt werden. Dies führt häufig zu neuen Organisationsstrukturen wie Newsrooms. Bei den Veränderungsprozessen spielt klassisches Change Management eine bedeutende Rolle.

Einführung

Nichts ist so beständig wie der Wandel – dieser Spruch des antiken Philosophen Heraklit gilt in der Medien- und Kommunikationsbranche heute mehr denn je. Kein anderer Bereich wurde von der Digitalisierung mit solch einer Wucht getroffen wie dieser. Deshalb genügen keine kleineren Anpassungen in der Arbeitsweise eines Verlags oder eines lokalen Radio- bzw. Fernsehsenders, also keine evolutionären Schritte. Es bedarf eines Changes, eines radikalen Veränderungsprozesses. Dies bezieht sich auf neue Auspielkanäle wie das Internet, Social Media oder eine Virtual-Reality-Brille genauso wie auf neue Strukturen und neue Geschäftsmodelle.

Nichts ist so beständig wie der Wandel bedeutet aber auch, dass es nicht danach aussieht, dass die Digitalisierung die Medienbranche wieder in einen festen Zustand zurückversetzt, in dem sich die Redakteure, Anzeigenabteilung, IT oder kaufmännische Bereiche ausruhen und zurücklehnen können. Die digitale Transformation im Journalismus, in der Werbung und in der Public Relation ist also nicht irgendwann abgeschlossen, sondern ein

Die Medien- und Kommunikationsbranche muss sich radikal verändern.

andauernder Prozess. Es ist daher ein Irrglaube, wenn manche Redakteure davon ausgehen, wenn es in ihrem Unternehmen eine Website und eine Nachrichten-App gibt, dass sie sich dann mit dem Medienwandel nicht mehr beschäftigen müssen.

Getrieben wird die Digitalisierung nach Ansicht von Arnold Picot von der Ludwig-Maximilians-Universität München vor allem durch die exponentielle Leistungssteigerung von Rechnerleistung, Bandbreiten der Datenübertragung und elektronischer Speichermedien bei gleichzeitigem exponentiellem Verfall der Kosten auf der anderen Seite.¹

Nach Change-Prozessen sollte die tägliche journalistische Arbeit wieder eine beständige Struktur erhalten.

Umstritten ist unter Change-Management-Experten, ob es heute noch zwingend erforderlich ist, dass eine Organisation nach einem Veränderungsprozess wieder einen stabilen Zustand erreichen muss oder ob Veränderungen inzwischen ein andauernd währender Kreislauf sein können. Auflösen könnte man diese verschiedenen Sichtweisen, indem man in Projekt- bzw. Entwicklungsteams und in sonstige Organisationsstrukturen unterscheidet. Projektteams arbeiten häufig nach agilen Methoden (siehe dazu den Beitrag „Digital und agil im Medienbereich“) und sind ohnehin immer nur auf Zeit zusammengestellt. Weil Change-Prozesse von Mitarbeitern viel Kraft abverlangen und den Fokus vom Tagesgeschäft auf den Veränderungsprozess legen, sollte die tägliche journalistische Arbeit aber wieder eine beständige Struktur erhalten. Dies bedeutet natürlich nicht, dass man nicht nachjustieren kann. Hier handelt es sich – wenn man die Terminologie streng nimmt – dann jedoch nicht mehr um einen Change, sondern um Evolution. Veränderungsprojekte sind unvertraut und offen, während gewöhnliche Anwendungsprojekte berechenbar, vertraut und bekannt sind.²

Was durch die Digitalisierung angestoßen für Medienunternehmen gilt, trifft mit der gleichen Wucht auch auf die Kommunikationsabteilungen von Unternehmen zu und stellt diese vor ganz neue Herausforderungen. Strikte Trennlinien zwischen Marketing, interner sowie externer Unternehmenskommunikation, Vertrieb, Kundenservice und Personalrecruiting lassen sich nicht mehr ziehen. Wenn es um die Konzeption und Bespielung von Social-Media-Kanälen wie Facebook, Twitter oder Instagram geht, haben alle ein berechtigtes Interesse daran, involviert zu sein. Einzig das Job-Bewertungsportal Kununu und die Business-Netzwerke XING und LinkedIn sind (außer bei Unternehmen, die vor allem mit Geschäftskunden und nicht mit dem Endverbraucher zu tun haben) in der Regel fest in der Hand der Personalabteilung.

Die Kommunikationsabteilungen von Unternehmen stehen wie Medienunternehmen vor besonderen Herausforderungen: Wie erwähnt, sind soziale Netzwerke für sie ungewohnt, schließlich müssen sie sich daran erst noch gewöhnen, dass Kunden auf direktem Weg öffentlich einsehbar Kommen-

tare abgeben oder ganze Diskussionen selbst anstoßen, dass es also User generated content gibt. Und dass Kunden einen Rückkanal nutzen: Unternehmen treten damit in den Dialog mit den Endverbrauchern. Eine weitere Herausforderung neben den Besonderheiten von Social Media ist, dass journalistische Redaktionen als Gatekeeper weggefallen sind und Unternehmen damit verstärkt eigene Medieninhalte produzieren. Corporate Publishing wird das genannt, was es z. B. mit dem Bahnkunden-Magazin „DB mobil“ bereits in der analogen Medienwelt gab, durch Weblogs aber noch einmal deutlich einfacher geworden ist. Durch Content Marketing versuchen Unternehmen, in erster Linie mit Inhalten zu punkten und nur indirekt ihre Marke in den Medienprodukten zu platzieren. All dies führt dazu, dass auch die Unternehmenskommunikation vieler Unternehmen vor einem tiefgreifenden Wandel steht.

Immer wieder ist die Rede davon, dass mindestens 70 Prozent aller Change-Prozesse scheitern. Es genügt daher nicht, auf der Sachebene ein perfektes Organisationsmodell zu entwerfen und den Veränderungsprozess zu beschreiben. Klassisches Change Management ist nötig, um die eigenen Mitarbeiter abzuholen und beim Change-Prozess mitzunehmen. Gerade bei Veränderungen menschelt es sehr stark, weil Menschen gerne an alt Bewährtem festhalten, Angst vor Neuem haben und es bei Change-Prozessen häufig nicht nur Gewinner, sondern auch (gefühlte) Verlierer gibt, was zum Beispiel Macht und Prestige betrifft.

Menschen halten gerne an Bewährtem fest.

Change Management

Abbildung 1: Das 7+3-Modell von Change Consulting



Quelle: Change Consulting Kaiser // Schwertner

Wer einen Change-Prozess in seiner Redaktion, in seinem Verlag oder in seiner Abteilung für Unternehmenskommunikation anstößt, benötigt einen Change Manager, jemanden, der sich für den Veränderungsprozess verantwortlich fühlt, ihn strukturiert und vorantreibt. Nicht zwingend muss es sich dabei um einen externen Berater handeln; diese Aufgabe kann auch jemand aus dem eigenen Unternehmen übernehmen. Es gibt jeweils Vor- und Nachteile: Ein externer Change Manager hat Erfahrung mit weiteren Change-Prozessen, kennt Change-Management-Tools und ist unvoreingenommen. Außerdem ist er unabhängig und schielt nicht auf irgendwelche Posten nach dem Change-Prozess. Ein interner Change Manager wiederum kennt die Strukturen des Unternehmens, die Schwachstellen und die Kollegen. Er kann den Change-Prozess authentischer begleiten.

Zahlreiche Akademien und Universitäten bieten Kurse zum Change Manager an; die FH Burgenland in Österreich hat beispielsweise einen viermonatigen Diplom-Lehrgang Change Management im Angebot, die Universität Augsburg einen 13-tägigen Zertifikatskurs. In der Branche anerkannt ist die Prosci®-Change-Management-Zertifizierung; die Prüfung kann man weltweit an verschiedenen Akademien (unter anderem auch in München) ablegen.

Viele Universitäten bieten Kurse zum Change-Manager an.

Die Praxis hat gezeigt, dass es gerade an der Schnittstelle zwischen Change Management und spezifischen Anforderungen der Medien-, Kommunikations- und Digitalbranche nur wenige Change Manager gibt. Schließlich ist es wichtig, dass der Change Manager typische kulturelle Gegebenheiten eines Medienunternehmens kennt, wenn er dort arbeitet. Ein Beispiel für ein Spezifikum der Medienbranche ist ein Newsroom, den es in der Form beispielsweise in der industriellen Fertigung oder im Rechnungswesen nicht gibt. Um hier auch eine Forschungslücke zu schließen, wurde Anfang 2019 das Deutsche Institut für Change-Prozesse und digitale Geschäftsmodelle gegründet (www.change-prozesse.org). Denn es gibt kein Change Management von der Stange: Jedes Unternehmen ist anders, ja sogar jede Abteilung – und dies erfordert auch individuelle Konzepte und Vorgehensweisen des Change Managers.

Im Folgenden wird näher auf das 7+3-Modell von Change Consulting Kaiser // Schwertner eingegangen und aufgezeigt, was man während eines Change-Prozesses beachten sollte.



**In nebenstehendem Modell steht der Mensch im Mittelpunkt.
Beim Change-Prozess spielen eine Vision, eine Story und Emotionen eine entscheidende Rolle.**

Am Anfang steht das Problem

Die meisten Change-Prozesse in Unternehmen beginnen mit einer Herausforderung, meist einem größeren Problem und der Erkenntnis, wenn nichts geändert wird, wird das Unternehmen (zumindest langfristig) vom Markt verschwinden oder wenigstens massive Probleme bekommen. Wenn also die Auflage der Zeitung sinkt, die Hörer- oder Zuschauerzahlen zurückgehen und sich dies in der Erlösstruktur widerspiegelt, entsteht Handlungsbedarf. Ein weiterer Handlungsdruck entsteht auch dadurch, dass mit derselben Anzahl an Mitarbeitern mehr Ausspielkanäle bedient werden müssen und dies ohne eine Neustrukturierung nicht möglich wäre. Weil Change-Prozesse unbequem sind, braucht es meist diesen Druck, um eine Veränderung in einem Unternehmen anzustoßen.

Change-Prozesse sollten dann durchgeführt werden, wenn es dem Unternehmen gut geht.

Dies dürfte auch der Grund sein, warum Medienunternehmen sich erst dann für Veränderungsprozesse öffnen, wenn sie oft bereits mit dem Rücken zur Wand stehen. Nur selten gibt es Visionäre, die die durchaus Kraft zehrenden Change-Prozesse gerade dann anstoßen, wenn es dem Unternehmen wirtschaftlich gut geht. Aus der Vogelperspektive betrachtet wäre dies sicherlich sinnvoll, denn Change-Prozesse erfordern viel Kraft, Motivation sowie finanzielle und personelle Ressourcen. Deshalb sind Veränderungen immer deutlich schwieriger umzusetzen, wenn man schon in der Krise steckt.

Josef Wissinger, Geschäftsführer des Rationalisierungs- und Innovationszentrums der bayerischen Wirtschaft, sieht drei Auslöser für Change-Prozesse: Erstens nennt er **Leidensdruck oder Krisen**. Nach Angaben von Experten soll es sich hierbei mit bis zu 80 Prozent um den größten Auslöser für Veränderungsprozesse handeln. Zweitens nennt er **Visionen**, die meist von innerhalb des Unternehmens kämen. Als früheres Paradebeispiel nennt er Steve Jobs von Apple. Visionen sind für weniger als zehn Prozent der Change-Prozesse der Auslöser. Drittens handelt es sich um **Einsicht**, also dass die Mitarbeiter und Organisationen selbst zu dem Entschluss kommen, dass eine Veränderung eingeleitet werden muss.³

Ohne Vision geht es nicht

Wenn man sich – egal ob aus der Not heraus oder aus Einsicht – für einen Change-Prozess entschieden hat, beginnt ab diesem Zeitpunkt das aktive Change Management. Der erste und einer der wichtigsten Schritte ist, eine Vision zu erarbeiten, wo man nach dem Change-Prozess stehen will (sofern die Vision nicht bereits vorhanden ist und Auslöser für den gesamten Veränderungsprozess war). Die Vision gibt Orientierung. Sie zeigt zwar nicht den Weg, aber das Ziel auf. Natürlich sollte man sich eine gewisse Flexibilität bei jedem Change-Prozess vorbehalten, denn die meisten Veränderungsprozesse sind zu komplex, als dass man sie bis ins letzte Detail vorab planen kann. Allerdings wäre es fatal, wenn man sich vor einem Change-Prozess keine Gedanken macht, wohin die Reise gehen soll. Ein reales Negativbeispiel: Als der Verlagsleiter einer lokalen Tageszeitung in der Mitarbeiterversammlung zur Veränderung aufgerufen hatte, aber bekannte „Wir haben keinen Plan, weil ein Plan würde uns nur einengen“, hatte er die meisten Mitstreiter schon verloren. Geld und Personal zu sparen, ist übrigens alles andere als eine Vision. Häufig sind Change-Prozesse ohnehin nicht kostenneutral möglich.

Vor jedem Change-Prozess steht die Vision, wohin die Reise gehen soll.

Eine Vision für ein Unternehmen zu entwickeln, ist auch harte Arbeit. Es gibt einige Tools, wie man hier zu einem Ergebnis kommt. Kerstin Stolzenberg und Krischan Heberle empfehlen zum Beispiel einen „Vision-Entwicklungs-Workshop“: Diesen gliedern sie in drei Abschnitte:

- Eine Analyse der Ist-Situation und einer möglichen Zukunft,
- die Entwicklung einer Vision und
- die Planung der Kommunikation der Vision.⁴

Vorbereitet werden kann der Workshop laut Stolzenberg und Heberle entweder durch Vorab-Interviews durch den Moderator oder durch SWOT-Analysen in Einzelarbeit. SWOT steht für Strength (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken). Man viertelt hierbei ein Blatt Papier, schreibt in eine Ecke die Stärken, in eine weitere die Schwächen, in die dritte die Chancen und in die letzte die Risiken. Mögliche Methoden für diesen Part stellt Achim Weiland in seinem Buch „Toolbox Change Management“ vor.

Abbildung 2: Die SWOT-Analyse

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • gut vernetzt im Landkreis • Gespür für Geschichten • (noch) hohe Reichweite der journalistischen Beiträge 	<ul style="list-style-type: none"> • zu stark involviert ins gesellschaftliche Leben • keine „Edelfeder“ • kaum junge Leser
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Reichweitensteigerung durch den Internetauftritt und Social Media • neue Zielgruppen erschließen • Marke wird jünger wahrgenommen 	<ul style="list-style-type: none"> • Abo-Abbestellungen, weil es online dieselben Inhalte gibt • Verzettelung durch Mehrarbeit • unklare Refinanzierung
Quelle: eigene Darstellung	

Die SWOT-Analyse lässt sich sowohl für ein gesamtes Unternehmen als auch nur für eine Abteilung oder ein Projekt durchführen.

Häufig liegt es an der fehlenden oder unklaren Vision, dass Change-Prozesse scheitern. Es fällt aber natürlich schwer, etwas zielgerichtet zu verändern, wenn man keinerlei Vorstellung davon hat, wo das Ziel ist. Je nach Größe des Medienunternehmens oder der beteiligten Abteilungen eines Unternehmens kann die Vision größer und abstrakter oder kleiner und konkreter ausfallen. Wichtig ist, dass die Vision gut und vor allem frühzeitig an die Mitarbeiter kommuniziert wird, wie unter dem Punkt „Change Communication“ näher erläutert wird.

Storytelling macht die Vision greifbar

Am besten lässt sich die Vision kommunizieren, wenn man dazu eine Geschichte erzählt. Das Storytelling muss dazu natürlich erst gefunden werden. Eine Geschichte hilft Mitarbeitern immens, für sich selbst zu verinnerlichen, warum es den Change-Prozess gibt, welchen Weg man beschreitet, welche Ziele es gibt und welche Vision dem zu Grunde liegt. Die Geschichte hilft den Mitarbeitern aber auch, in ihrem eigenen (zum Beispiel familiären) Umfeld zu erklären, was und warum sich etwas im Unternehmen ändern soll. Man bietet sozusagen den Mitarbeitern eine Sichtweise für den Change-Prozess an. Diese konkurriert dann mit verschiedensten Interpretationen des Veränderungsprozesses von verschiedensten Mitarbeitern. Wenn die Story authentisch und plausibel aufbereitet ist, wird diese sicherlich eher weiter kommuniziert, als wenn diese zu aufgesetzt bzw. zu pathetisch wirkt und nicht an die bisherigen Geschichten, die das Unternehmen erzählt, anchlussfähig ist.

Damit die Sichtweise des Unternehmens bzw. Change Managers und die Vision eine besonders gute Verbreitung finden und gut angenommen werden, sollte auf klassisches Storytelling gesetzt werden. Es empfiehlt sich, die Geschichte mit einem Protagonisten zu erzählen. Ob sich hierfür als Protagonist der Vorstand (bei Apple wirkte Steve Jobs zum Beispiel als Visionär) oder ein gewöhnlicher Mitarbeiter eignen, hängt vor allem von der Unternehmenskultur und dem Charisma der Führungspersonen ab. Die Geschichte sollte möglichst über die verschiedensten Kanäle eines Unternehmens an die Mitarbeiter ausgespielt werden, beispielsweise bei Betriebsversammlungen, in Projektgruppen, im Intranet oder in Mitarbeiterzeitschriften.

Ein fiktives Beispiel: Herr Müller arbeitet im Kundendialog eines Energieversorgers. Dort erhält er täglich unzählige Anrufe, E-Mails und Briefe. In seiner Freizeit ist Herr Müller ein leidenschaftlicher Tennisspieler. Leider verpasst er das Training jede zweite Woche, weil er sehr viele Überstunden machen muss. Der Energieversorger versucht daher, den Kundendialog zu modernisieren und automatisieren, indem er diesen auch über die sozialen Netzwerke anbietet und zum Teil Chatbots einsetzt. Der Energieversorger will sich damit seinen Kunden serviceorientiert zeigen, und Herr Müller muss künftig seine Tennispartner nicht mehr versetzen.

Diese Geschichte wurde mit einem Mitarbeiter als Protagonisten erzählt. Es ist aber natürlich auch möglich, einen Kunden als Hauptfigur zu nutzen, der mit dem Unternehmen zufrieden sein soll. Svea von Hahn, Nils Cornelissen und Claudia Braun empfehlen, eine „Change-Story“ in drei Kapitel aufzubauen:

Storytelling erleichtert den Veränderungsprozess für die Mitarbeiter.

1. Der Grund (Wo kommen wir her? Warum wollen wir uns ändern? Wo wollen wir hin? Was ist unser gemeinsames Ziel?).
2. Die Änderung (Was wird anders als in der Vergangenheit? Wie schaffen wir das? Warum wird der Ansatz (diesmal) funktionieren?).
3. Der Beitrag des Mitarbeiters (Was wird von ihm konkret erwartet? Was kann er vom Unternehmen erwarten? Was sind konkrete nächste Schritte?).⁵

Die Mitarbeiter müssen beim Change-Prozess emotional gepackt werden.

Ohne Emotion nimmt man Mitarbeiter nicht mit

Change-Prozesse funktionieren vor allem dann, wenn Mitarbeiter emotional abgeholt und mitgenommen werden. Dies korrespondiert natürlich mit der Vision und dem Storytelling, was alles aufeinander abgestimmt sein muss. Wenn der Veränderungsprozess zu technokratisch gestaltet wird, ohne die Mitarbeiter emotional zu packen und Leidenschaft zu entfachen, scheitert dieser häufiger. Auch hier gilt der frühere Apple-Chef Steve Jobs als Musterbeispiel für jemanden, der emotional mitreißen konnte.

Dies bedeutet aber auch, dass das Gesicht eines Veränderungsprozesses jemand sein sollte, der Emotionen bei sich zulässt und ausstrahlt. Einen Veränderungsprozess abzuarbeiten wie die Bestellliste für Bürobedarf, kann daher nicht funktionieren. Auch gilt es, den Veränderungsprozess den Mitarbeitern gegenüber gut zu kommunizieren.

Umsetzung des Change-Prozesses

Ein Change-Prozess muss gut geplant und vorbereitet sein. Zum Change Management zählt bereits die Entwicklung einer Vision, bei der auch Mitarbeiter schon eingebunden sein sollten. Die Implementierung folgt im Anschluss. Hierbei gibt es mehrere Möglichkeiten: Man erstellt zunächst einen vollständigen Plan und arbeitet diesen ab oder man definiert einzelne kleinere Schritte und setzt auf eine agile Arbeitsweise (siehe dazu Kapitel „Digital und agil: Neue Herausforderungen für Führungskräfte im Medienbereich“ in diesem Heft).

Während das 7+3-Change-Management-Modell Kaiser // Schwertner die Perspektive des Change Managers beleuchtet, werden häufig die verschiedenen Phasen beschrieben, die Mitarbeiter während der Veränderung durchleben, die von den Change-Prozessen betroffen sind. Die Phasen sind nach Josef Wissinger:⁶

- Sorge und Vorahnung: Mitarbeiter vermuten, dass eine Veränderung angestrebt wird; erste Gerüchte kursieren.
- Schock: Die Veränderung wird bekannt gegeben; Mitarbeiter reagieren mit Unverständnis.
- Verneinung: Die Veränderung wird von den Mitarbeitern abgelehnt.
- Einsicht: Es entsteht die Einsicht, dass die Veränderung doch notwendig ist.
- Akzeptanz: Die Veränderung wird akzeptiert; alte Gewohnheiten werden allmählich aufgegeben.
- Ausprobieren: Mitarbeiter probieren das Neue aus; sie erleben Erfolge und Misserfolge.
- Erkenntnis: Die Erkenntnis setzt sich durch, dass die Veränderung doch ganz gut ist.
- Integration: Die Veränderung ist in den Alltag übergegangen.

Die Phasen durchlaufen alle Mitarbeiter, allerdings unterschiedlich lang und intensiv. Change Manager brauchen daher gutes Durchhaltevermögen und dürfen nicht beim ersten Gegenwind ihr Projekt wieder aufgeben. Vielmehr gilt es, die Mitarbeiter in den einzelnen Phasen zu begleiten und sie bis hin zur Integration zu führen.

Die Umsetzungsphase, die von den Mitarbeitern viel Kraft abverlangt, sollte so begleitet werden, dass die Beteiligten auch genügend Zeit und den Kopf frei für das Change-Projekt haben. Andernfalls versanden Veränderungen relativ schnell, weil im Alltag keine Zeit bleibt, diese umzusetzen. Für die Umsetzung eignen sich klassische Tools des Projektmanagements (zum Beispiel die Arbeit mit Meilensteinen und Kommunikationsplattformen wie Slack, Trello oder Podio).

Die Beteiligten brauchen genügend Zeit zur Umsetzung von Change-Projekten.

Integration der Veränderung

Wenn die Veränderung implementiert ist, wird sie Stück für Stück von den Mitarbeitern gar nicht mehr als Veränderung wahrgenommen, sondern als ganz normal. Dennoch ist es wichtig, dass hier weiterhin aktives Change Management betrieben wird, um dort nachjustieren, wo es noch hakt, den Change-Prozess zu evaluieren und die Mitarbeiter noch ein Stück zu begleiten.

Je nachdem, wie umfangreich der Change-Prozess war, umso intensiver bzw. zeitaufwändiger sollte die weitere Begleitung und Nachbereitung sein. Insbesondere wenn Teams komplett neu zusammengesetzt werden (wie

zum Beispiel bei der Einrichtung eines Newsrooms in einer Redaktion oder in der Unternehmenskommunikation), sollte weiterhin ein Ansprechpartner außerhalb der Hierarchieebene der neuen Struktur zur Verfügung stehen.

Nach dem Veränderungsprozess sollte wieder ein stabiler Zustand herbeigeführt werden. Fortwährende Change-Prozesse überfordern die Mitarbeiter und kosten zu viel Kraft, um die inhaltliche Arbeit voranzubringen. Allerdings sollte statt einer sofortigen neuen radikalen Veränderung immer wieder in kleinen Schritten nachgebessert werden, schließlich lässt sich Vieles erst im laufenden Betrieb optimieren. Hier spricht man von Evolution statt von Change. Eine weitere Ausnahme stellen Innovations- oder Projektteams dar. Hier liegt es in der Natur der Sache, dass es nach der Implementierung keinen stabilen Zustand gibt, sondern das nächste Projekt auf einen wartet.

Der Mensch steht im Mittelpunkt

Veränderungsprozesse lassen sich nur erfolgreich umsetzen, wenn der Mensch mitgenommen wird.

Während des gesamten Change-Prozesses steht der Mensch im Mittelpunkt. Im Marketing, in der Unternehmenskommunikation, aber auch in einer Redaktion lassen sich Veränderungsprozesse nur dann erfolgreich umsetzen, wenn man die Mitarbeiter mitnimmt. Zunächst einmal sollte man alle Betroffenen identifizieren. Häufig sind auch Mitarbeiter vom Change-Prozess betroffen, für die sich auf den ersten Blick nichts oder nur wenig ändert, bei denen sich aber womöglich durch neue Prozesse nachgelagert Veränderungen ergeben.

In einer sich stetig wandelnden Arbeitswelt kann es sich kein Unternehmen leisten, dass man durch eine Veränderung zu viele Mitarbeiter verliert, die sich zurückziehen und innerlich kündigen. Aus diesem Grund sollten die Mitarbeiter schon zu Beginn eines Change-Prozesses integriert werden: Dies kann bei großen Unternehmen durch eine Mitarbeiterbefragung geschehen, durch die Beteiligung in Workshops oder durch persönliche Gespräche. Dabei sollte man sich anschließend Mitstreiter suchen und vor allem auf die Mitarbeiter konzentrieren, die einer Veränderung grundsätzlich offen gegenüberstehen. Zwar sollte von Beginn an niemand ausgeschlossen werden, allerdings lohnt sich nur selten, zu viel Kraft und Zeit für diejenigen zu investieren, die die Veränderung am stärksten ablehnen.

Weitere wichtige Faktoren für den Change-Prozess

Bei Change-Prozessen bietet die Vision Orientierung, der Weg dorthin sollte auch klar beschrieben sein. Dennoch gilt es, während der Veränderung auch viel auszuprobieren und zu lernen – und dann den Kurs des Bootes auch zu ändern. Ohne Planung würde der Kapitän im rauen Digitalisierungs-Meer herumirren. Doch wenn er merkt, dass er auf ein Gewitter zusteuert, darf er den Kurs während der Fahrt durchaus ändern. In agilen Arbeitsweisen wird dies in jedem Fall so gehandhabt. Doch auch wer traditionell arbeitet, sollte immer wieder die Zeit finden und das bisher Erreichte ausprobieren sowie darauf achten, ob der Markt sich in der Zwischenzeit verändert hat und dann gegebenenfalls nachsteuern. Schließlich sind die Entwicklungszyklen im Zeitalter der Digitalisierung deutlich kürzer geworden.

Natürlich sollte man sich mit möglichst vielen anderen Unternehmen austauschen, wie diese einen bestimmten Veränderungsprozess bewältigt, wo sie nachgesteuert oder wieder etwas verworfen haben. Doch man sollte nicht einfach nur von anderen Unternehmen kopieren: weder die Vision, noch den Weg dorthin noch das Change Management. Jeder Veränderungsprozess verläuft anders, in jedem Unternehmen herrscht eine andere Kultur. Nur wenn man individuell darauf eingeht, gibt es eine Erfolgschance. Denn Change Management von der Stange gibt es nicht.

Man sollte sich mit seinem eigenen Change-Prozess, mit dem bisher Erreichten und mit der sich auch während der Veränderung wandelnden Medienwelt immer wieder kritisch auseinandersetzen. Nur so reift die Lösung und führt am Ende zu einem besseren Ergebnis, als es das erste Konzept vermuten ließ.

Der Kurs während des Change-Prozesses darf nachjustiert und angepasst werden.

Change Communication

Eine der größten Hürden für einen erfolgreichen Change-Prozess ist mangelhafte Kommunikation. Aus diesem Grund sollte frühzeitig ein Kommunikationsplan erstellt werden: Zunächst sollten das Ziel und der Inhalt festgelegt werden, anschließend die Tools dafür. Je nach Unternehmensgröße steht das persönliche Gespräch und Versammlungen aller Mitarbeiter im Mittelpunkt (insbesondere bei Lokalradiostationen oder in Heimatzeitungsverlagen). Je offener und transparenter kommuniziert wird, desto weniger Gerüchte können entstehen.

Bei größeren Unternehmen bietet es sich an, sämtliche vorhandene Möglichkeiten zu nutzen: Newsletter, Intranet, Mitarbeiterzeitung, Aushänge, aber auch Workshops und Betriebsversammlungen.

Tipps für die Kommunikation bei Change-Prozessen

1. Wichtig ist eine einheitliche Kommunikation auf allen Kanälen. Kleinste Widersprüche können schon zu Irritationen führen und Anlass zu Spekulationen geben.
2. Genauso wichtig ist es, dass allen Mitarbeitern dasselbe kommuniziert wird. Durch den Flurfunk werden Widersprüche und verschiedene Inhalte schnell aufgedeckt.
3. Proaktive Kommunikation ist deutlich besser, als wenn Mitarbeiter den Eindruck haben, sie müssen Informationen zum Veränderungsprozess mühsam aus den Führungskräften herauslocken.
4. Es sollte auch kommuniziert werden, wenn es nichts Neues gibt. So kann man Gerüchten zuvorkommen, und es wirkt nicht so, als würde man Neuigkeiten verheimlichen.
5. Je offener und transparenter kommuniziert wird, umso mehr Vertrauen schenken die Mitarbeiter der Führungskraft.

Change Communication ist in erster Linie eine sehr wichtige Form von interner Kommunikation in einem Unternehmen, die bei größeren Change-Prozessen aber auch nach außen kommuniziert werden muss (externe Kommunikation) und – sollte der Wandel auf einem öffentlich bekannten Problem fußen – mit Krisenkommunikation korrespondiert. Dies zeigt bereits, dass Kommunikation nicht unterschätzt werden darf, wenn es um Veränderungen in einem Unternehmen geht.

6. Je abstrakter und unverbindlicher kommuniziert wird, umso mehr Interpretationsspielraum haben die Mitarbeiter. Häufig nutzen sie diesen für Spekulationen auch aus, die dem Change-Prozess durchaus schaden können.
7. Es sollte nicht nur kommuniziert werden, **was** sich ändert. Es sollte auch kommuniziert werden, **warum** es die Veränderung gibt.
8. Nicht nur das Ziel soll den Mitarbeitern mitgeteilt werden, sondern auch der Weg zum Ziel. Anders können sie nicht wissen, wie der Change-Prozess ablaufen soll und wie sie sich daran beteiligen können.
9. Auch nonverbale Kommunikation ist Kommunikation. Man sollte darauf achten, dass das Gesagte mit dem weiteren Verhalten übereinstimmt.
10. Die Mitarbeiter sollten Veränderungsprozesse als Erstes erfahren und nicht aus der Zeitung, einem Blog oder Branchen-Newsletter.

Spezifika der Medien- und Kommunikationsbranche

Change-Prozesse in Zeitungsredaktionen müssen besonders sensibel durchgeführt werden.

Vieles, was im Change Management gilt, betrifft alle Branchen. Dennoch ist es wichtig, dass ein Change Manager die Spezifika der Medien- und Kommunikationsbranche kennt. Schließlich gibt es ein paar Besonderheiten. Hier ist zum einen die Mitarbeiterstruktur zu erwähnen: Zum Beispiel arbeiten in Zeitungsredaktionen überwiegend Akademiker, die es als Journalisten gewohnt sind, kritisch nachzufragen. In Change-Prozessen sollte darauf besonders eingegangen werden. Zum anderen sind sehr viele Menschen hier in kreativen Jobs beschäftigt: angefangen vom Radiomoderator über den Designer bis hin zum Glossen-Autor. Gerade in diesen Berufen ist die intrinsische Motivation besonders entscheidend. Genau diese sollte durch Veränderungsprozesse nicht zerstört werden, weshalb man besonders sensibel vorgehen muss.

Daneben gibt es inhaltliche Spezifika: Immer mehr Unternehmen richten einen Newsroom ein, an dem nicht selten verschiedene Abteilungen von der internen und externen Unternehmenskommunikation über Marketing, Vertrieb und Kundenservice beteiligt sind. In Redaktionen stammt dieser Trend aus den USA. Einen weiteren wichtigen Change-Prozess betrifft die Einführung bzw. Professionalisierung sozialer Netzwerke in Unternehmen und in Redaktionen.

Einrichtung eines Newsrooms

Ein Redaktions-Newsroom beherbergt zwei unterschiedliche Redakteure: Reporter oder Tischredakteure.

Wenn ein Newsroom in einer Redaktion eingerichtet wird, wird stets in zwei grundverschiedene Aufgaben unterteilt: Zum einen gibt es Reporter, die vorrangig vor Ort, telefonisch sowie im Internet recherchieren und anschließend ihre Texte schreiben. Diese Reporter sind – soweit es geht – von administrativen und organisatorischen Aufgaben befreit, um sich auf Berichte, Interviews, Reportagen, Porträts und Kommentare konzentrieren zu können. Sie recherchieren, schreiben Texte und arbeiten der zweiten Spezies an Redakteuren zu: den Tischredakteuren, die am Newsdesk sitzen. Dort werden die verschiedenen Medienkanäle, Zeitungsseiten, Internetseiten, sozialen Netzwerke und audiovisuellen Medien geplant, Beiträge dafür (auch diejenigen von freien Mitarbeitern) redigiert, das Layout erstellt und die Platzierung auf der Website festgelegt. Der Newsroom nimmt damit auch die Rolle einer ständigen Redaktionskonferenz ein, obwohl diese Besprechungen weiterhin (auch mit den Reportern) zu bestimmten Uhrzeiten stattfinden. Nicht in allen deutschen Redaktionen mit Newsroom sind die Rollen für einen längeren Zeitraum und komplett festgelegt. Es gibt einige Beispiele, bei denen der Dienstplan auch einen Wechsel vom Reporter zum Tischredakteur und umgekehrt vorsieht. Manche Redaktionen haben hier starrere Strukturen.⁷

Der Einrichtung eines Newsrooms ist aus Sicht eines Change Managers eine hochkomplexe Aufgabe:

- Von Einzel- oder Zweier-Büros ziehen Mitarbeiter in ein Großraumbüro um. Dies führt zu Widerstand bei den Mitarbeitern, weil sie weniger Rückzugsmöglichkeiten und statt eines eigenen Schreibtischs häufig einen wechselnden Arbeitsplatz haben. Außerdem sind an den Großraum (Klimaanlage, Akustik mit schallschluckendem Teppich etc.) hohe Anforderungen zu stellen, damit er von den Mitarbeitern akzeptiert wird.
- Es gibt zwei verschiedene Hierarchieebenen: eine Struktur mit Ressortleitern und eine innerhalb des Newsrooms. Hier kann es zu Kompetenzgerangel kommen. Bisherige Führungskräfte können sich zurückgestuft fühlen (siehe hierzu auch das Kapitel „Digital und agil: Neue Herausforderungen für Führungskräfte im Medienbereich“ in diesem Heft).
- Neue Berufsbilder werden eingeführt (zum Beispiel Homepage-Chef, Audience Development oder Experte für Suchmaschinenoptimierung).
- Neue Softwareprogramme werden eingeführt (zum Beispiel Tools für Social Media, neue Content-Management-Systeme).
- Im Newsroom werden Redakteure klassischer Medien (Print, Radio, Fernsehen) und Online-Redakteure zusammengeführt. Häufig treffen hier verschiedene Kulturen aufeinander. Zudem unterscheidet sich teilweise die Bezahlung der Redakteure.
- Oftmals werden durch die Einführung eines Newsrooms die Arbeitszeiten verändert.

Dies sind einige Beispiele, die aufzeigen, wie komplex die Einführung eines Newsrooms ist und wie wichtig es ist, diese auch als Veränderungsprozess zu begreifen und mit Change Management zu begleiten.

Der Trend geht zum gemeinsamen Arbeiten von Programmierern und Redakteuren an Apps und Websites.

Einführung von Social Media

Ein großer Teil von Change-Projekten entfällt derzeit auf die IT in Unternehmen. Nicht selten war deren Aufgabe bislang, auf die Rechner neue Programme aufzuspielen, das Update herunterzuladen und bei User-Problemen unter einer Notfallnummer zu helfen. Der Trend geht eindeutig dazu hin, dass in der IT Programmierer gemeinsam mit der Redaktion bzw. Kommunikationsabteilung (und Designern) an neuen Produkten (Apps, Website etc.) arbeiten. Hier bedarf es daher eines massiven Kulturwandels, zumal Informatiker derzeit auf dem Arbeitsmarkt stark gefragt sind.

Social Media hat bei vielen Unternehmen und in Redaktionen zu einer großen Veränderung in der Zusammenarbeit verschiedener Bereiche geführt und die Kultur so mancher Unternehmen umgekrempelt:

- User können eigene Inhalte publizieren.
- User erwarten einen Dialog (Rückkanal). Das klassische Sender-Empfänger-Modell hat ausgedient. Sie agieren auf Augenhöhe.
- Dies führt wiederum dazu, dass Unternehmen verstärkt auf Social Media setzen, um an Journalisten (Gatekeeper) vorbei Informationen an den Endverbraucher zu bringen. Dies kann beispielsweise durch Weblogs, soziale Netzwerke oder indirekt über Influencer erfolgen.
- An sozialen Netzwerken haben verschiedene Abteilungen eines Unternehmens großes Interesse: externe und interne Unternehmenskommunikation, Marketing (Werbung für Produkte), Human Resources (Personalgewinnung), Kundenservice (bei Beschwerden oder Anfragen zum Produkt) etc. Dies erfordert häufig ganz neuartige Formen der Zusammenarbeit verschiedenster Abteilungen (siehe Newsroom)
- Klassische Arbeitszeitmodelle müssen hinterfragt werden, weil das Social Web keine Kernarbeitszeiten kennt und User auch am Wochenende aktiv sind.

Digitale Geschäftsmodelle

Die Medienwelt wird digitaler. Audio, Video, Text und Foto gehen im Internet auf und Werbeeinnahmen fließen verstärkt ins Internet. Aus diesem Grund gilt es auch für Verlage und Rundfunkanbieter, sich auf neue digitale Geschäftsmodelle einzustellen. Bezahlinhalte (paid content) sind hierbei nur eine Überlegung, wie Verlage mit redaktionellen Inhalten Geld verdienen können: Nach dem Freemium-Modell sind einige Inhalte kostenfrei, spezielle Beiträge müssen bezahlt werden (wie bei „Bild plus“ oder „Spiegel plus“). Nach dem Metered Modell ist eine bestimmte Anzahl an Artikeln im Monat kostenfrei. Bei einer harten Paywall muss für jeden Beitrag sofort bezahlt werden.⁸

Verlage und Rundfunkanbieter müssen sich auf digitale Geschäftsmodelle umstellen.

Daneben gibt es ganz andere Formen der Finanzierung wie durch Crowdfunding oder Spenden. Native Advertising (Anzeigen, die wie redaktioneller Inhalt aussehen, aber als „Werbung“ gekennzeichnet sein müssen) gilt als unterschätzte Werbeform im Internet. Hinzu kommt, dass noch unklar ist, ob und wie sich ein Geschäft mit den (künftig möglichen bzw. bereits vorhandenen) riesigen Mengen an Daten machen lässt.

Letztlich gilt es für Verlage und Rundfunksender, komplett neu zu denken. Digitale Transformation bedeutet nicht, dass das bestehende analoge Geschäftsmodell eins zu eins ins Internet übertragen werden kann. Vielmehr geht es darum, out of the box zu überlegen, sich auf seine Stärken und Kompetenzen zu konzentrieren, den User mit seinen Problemen und Bedürfnissen zentral in den Mittelpunkt zu rücken und darauf aufbauend ein Produkt zu entwerfen. Häufig wird hier Design Thinking eingesetzt, das im Beitrag „Digital und agil im Medienbereich“ näher beschrieben wird.

Dabei gilt es nach Daniel Schallmo und Andreas Rusnjak, bei einem neuen Geschäftsmodell fünf Ebenen zu betrachten:⁹

- Die Kundendimension blickt auf den User.
- Die Nutzendimension schaut auf die Leistungen und den gebotenen Nutzen für den User.
- Die Wertschöpfungsdimension betrachtet die Ressourcen, Fähigkeiten der Mitarbeiter und die Prozesse.
- Die Partnerdimension bezieht die Partner mit ein. Insbesondere in der digitalen Welt spielt dies eine zunehmend bedeutende Rolle.
- Die Finanzdimension behält die Umsätze und die Kosten im Blick.

Idealerweise werden die unterschiedlichen Dimensionen miteinander kombiniert und verstärken sich dadurch gegenseitig. Auf allen fünf Ebenen findet bei der Implementierung eines Geschäftsmodells ein Change-Prozess statt, der gut gesteuert werden muss.

///

Anmerkungen

- 1 Vgl. Picot, Arnold / Hopf, Stefan / Neuburger, Rahild: Wandel der Medienwelt als Basis von Innovationen, in: Innovation in den Medien, hrsg. von Markus Kaiser, München, 2. Aufl., 2015, S. 11.
- 2 Vgl. Wissinger, Josef: Change Management, in: Innovation in den Medien, hrsg. von Markus Kaiser, München, 2. Aufl., 2015, S. 199.
- 3 Ebd., S. 198 f.
- 4 Vgl. Stolzenberg, Kerstin / Heberle, Krischan: Change Management, Heidelberg, 3. Aufl., 2013, S. 16-28.
- 5 Vgl. von Hehn, Svea / Cornelissen, Nils / Braun, Claudia: Kulturwandel in Organisationen, Berlin 2016, S. 99-106.
- 6 Vgl. Wissinger: Change Management, S. 200 f.
- 7 Vgl. Kaiser, Markus: Newsroom und Newsdesk im Journalismus und in der Unternehmenskommunikation, in: Crossmedialität im Journalismus und in der Unternehmenskommunikation, hrsg. von Kim Otto und Andreas Köhler, Wiesbaden 2018, S. 121-126.
- 8 Vgl. Kaiser, Markus: Paid Content auf dem Vormarsch, in: Transforming Media. Neue Geschäftsmodelle in der digitalen Welt, hrsg. von Markus Kaiser und Stefan Sutor, München 2017, S. 170-176.
- 9 Vgl. Schallmo, Daniel / Rusnjak, Andreas: Roadmap zur Digitalen Transformation von Geschäftsmodellen, in: Digitale Transformation von Geschäftsmodellen, hrsg. von Daniel Schallmo, Wiesbaden 2017.

„Ein Newsroom braucht eine große Raumhöhe“



Interview mit Manfred Sauerer
Chefredakteur und Geschäftsführer
der Mittelbayerischen Zeitung
in Regensburg

Manfred Sauerer
ist seit 2007 Chefredakteur der Mittelbayerischen Zeitung
und seit 2014 zusätzlich in der Geschäftsführung
beim Mittelbayerischen Verlag in Regensburg.
Neben den publizistischen Schwerpunkten sorgte er immer wieder
für Innovationen im Bereich der Arbeitsorganisation und
setzt Impulse in der digitalen Transformation des Hauses.





MARKUS KAISER: Herr Sauerer, die Redaktion der Mittelbayerischen Zeitung in Regensburg ist im Jahr 2013 in einen Neubau umgezogen. Sie konnten Ihren Newsroom daher völlig nach eigenen Wünschen planen. Wie sind Sie hier vorgegangen?

■ MANFRED SAUERER: Zunächst haben wir an unserem alten Standort zusammen mit einem Fachunternehmen die Arbeitswelt der Zukunft umrissen. Danach suchten wir in Europa nach Impulsen für unsere Idee eines so genannten integrierten Newsrooms, in dem alle Kanäle „aus einer Hand“ bedient werden. Schnell wurde klar, dass ein solcher Newsroom auch eine große Raumhöhe sowie beste klimatische und akustische Verhältnisse braucht. Am Ende stand ein Architekturwettbewerb, in dem das Team mit der besten Umsetzung bezüglich des Newsrooms gewann. Das war auch eine Vorgabe unserer Eigentümer bzw. Verleger.

Welche Erfahrungen haben Sie bislang mit Ihrem Newsroom gemacht?

■ Es hat geklappt. Zunächst ging es um die Integration von Online- und Printbereich, danach um eine Organisation, die mehr themen- als ressortorientiert war. Schließlich um das Zusammenwachsen von lokalen, regionalen und überregionalen Bereichen. Dazu entstand nachträglich auch ein Video-Studio im Newsroom. Jetzt, da die Datenanalyse immer wichtiger wird, werden Tische für das Audience Development benötigt. Damit halten auch Mitarbeiter anderer Verlagsbereiche Einzug in den Newsroom.

Ein Newsroom entwickelt sich stets weiter. Wie viel Flexibilität sollten sich Redaktionen erhalten, wenn sie einen einrichten?

■ Der Newsroom selbst muss baulich eigentlich nur die Voraussetzung für eine kommunikative, konzentrierte und offene Arbeitsweise bieten. Die größte Flexibilität muss in den Köpfen der Mitarbeiter sein. Der Newsroom unterstützt dann alles, was daraus folgt.



Welche neuen Berufsbilder bzw. Aufgaben sind durch einen Newsroom entstanden?

■ Jede Menge: Newsroom-Chef mit Themenhoheit, Produktchefs für Storytelling, digitale Blattmacher, Datenanalysten, Videojournalisten, Grafiker für interaktive Lösungen, Printdesk-Chef usw.

Der Pressekodex sieht eine strikte Trennung von redaktionellem Inhalt und Werbung vor. Lange Zeit haben bei Tageszeitungen Redaktionen und Anzeigenabteilungen auch völlig nebeneinander gelebt, ohne viel miteinander zu sprechen. Wie wichtig ist es heute, dass alle möglichen Abteilungen eines Verlags gemeinsame Visionen entwickeln, Ziele festlegen und zusammenarbeiten?

■ Für den unabhängigen Journalismus ist die Trennung von Inhalt und Vermarktung selbstverständlich und steht außer Frage. Wie zum Beispiel Redaktionen und der Leserkreis zusammenarbeiten können, um gerade im digitalen Zeitalter zahlende und loyale Kunden zu gewinnen, das ist aber schon eine wichtige und richtige Frage. Dass in einem Verlag alle Abteilungen an die Zukunft denken, neue Geschäftsmodelle entwickeln und miteinander Erfolg haben wollen, ist ebenso richtig. Wo man sich dabei unterstützen kann, tut man das auch. Aber nicht auf Kosten der Glaubwürdigkeit im Journalismus.

Wie wichtig ist heute für Journalisten, multimedial zu denken?

■ Die Frage stellt sich eigentlich nicht mehr. Dieses Denken ist längst in den Alltag der Redakteure eingegangen und gehört zum Handwerkszeug.

Neue Geschäftsmodelle auszuprobieren, bedeutet auch, dass man scheitern kann. Hat es hier einen Kulturwandel gegeben?

■ Das steckt ja schon ein wenig im Wort „ausprobieren“. Ich bin aber ein Anhänger von Methoden, die das Scheitern unwahrscheinlicher machen wie Design Thinking oder die kürzeren Design Sprints. Das macht aber richtig Arbeit und braucht eine hohe Methodenkompetenz.

Worin sehen Sie neue spannende Geschäftsmodelle für einen mittelständischen Verlag?

■ Das Finden von Zielgruppen oder, anderes Wort, Personas und deren passgenaues Bedienen mit Inhalten, vom Newsletter bis zum größeren News-Angebot. In der Logistik stecken ebenfalls interessante Ansätze für die Zukunft. Und wir können Events ausrichten, Weiterbildung organisieren. Wir können im Wortsinn alles, was mit Kommunikation zusammenhängt.

///



Nicole Schwertner

geb. 1990 in Waldbröl, ist Leiterin des MedienCampus Bayern, des zentralen Vereins für Medienaus- und -fortbildung in Bayern. Daneben ist sie Präsidentin des Deutschen Instituts für Change-Prozesse und digitale Geschäftsmodelle (www.change-prozesse.org). Außerdem berät sie Unternehmen bei Change Consulting Kaiser // Schwertner zu Change Management und digitalen Geschäftsmodellen.

■ Web: www.change-consulting.org

■ Mail: nicole.schwertner@online.de

/// Von Audience Development über Multimedia-Reporter bis Eventmanager

Medienberufe im Wandel

Keine andere Branche wandelt sich so rasant wie die Medienbranche. Seit der Digitalisierung gibt es keinen klaren Katalog mehr, was die Beschäftigten in der Medienbranche können und wissen müssen. Schließlich ist die Medienbranche eine sehr heterogene Branche, die sich in verschiedene Teilbranchen differenzieren lässt. Demnach werden in den Medien gleichermaßen Redakteure, Designer und Informatiker gebraucht. Die Digitalisierung bringt für die Medienbranche eine Vielzahl an neuen Berufen mit sich.

Das journalistische Berufsbild hat einen längeren Wandel hinter sich und wird immer stärker ausdifferenziert: Während in den 1990er-Jahren Journalisten Aufgaben der Druckvorstufe (zum Beispiel das Layout von Tageszeitungs-Seiten) übernommen haben, gibt es seit der Digitalisierung weitere neue Anforderungen und Spezialisierungen. Dabei spielen Informatik-Kenntnisse nicht immer eine Rolle.

Ein Reporter der Lokalzeitung schreibt heutzutage nicht mehr nur seinen Artikel. Er arbeitet crossmedial und verbindet verschiedene Medien miteinander. Beim Verfassen eines Textes überlegt er sich, auf welchen Kanälen er seine Inhalte bestmöglich ausspielen kann. Das traditionelle Berufsverständnis und die seit Jahrzehnten etablierten Arbeitsabläufe treffen hierbei auf neue Arbeitsformen.

Doch wie verändert sich die Berufs- und Arbeitswelt innerhalb der fortlaufenden Digitalisierung und welche neuen Berufsbilder entstehen? Wie müssen Redaktionen und Medienunternehmen auf den bevorstehenden und teilweise bereits aktiven Wandel reagieren, um geeignete Fachkräfte zu finden und Berufsbilder sowie Arbeitsprozesse an die verändernden Rahmenbedingungen anzupassen? Diesen Fragen soll im folgenden Kapitel nachgegangen werden.

Seit der Digitalisierung gibt es für Journalisten neue Anforderungen und Spezialisierungen.

Neue Berufsbilder: Data Scientist, Audience-Development-, SEO-Manager und Multimedia-Reporter

In diesem Kapitel werden neue Berufsbilder vorgestellt, die ein hohes Potenzial haben, in der Zukunft einen bedeutenden Stellenwert in der Medien- und Kommunikationsbranche einzunehmen. Nachdem die Berufsbilder und ihre Bedeutung für die Medien- und Kommunikationsbranche erklärt werden, wird jeweils aufgezeigt, wo Aus- und Weiterbildungen für die Berufe zu finden sind beziehungsweise von welchen Institutionen Medienhäuser Fachkräfte beziehen können. Hierbei ist zu beachten, dass es sich um einen Ausschnitt handelt und die ausgewählten Beispiele als besonders zukunftsweisend betrachtet werden. Bezieht man die gesamte Medienbranche ein, lassen sich hierfür sicherlich noch etliche weitere neue Berufsbilder finden, die in den vergangenen Jahren bereits durch den digitalen Wandel entstanden und fortlaufend am Entstehen sind. Im Folgenden wird beispielhaft auf die neuen Berufe des Data Scientist, Audience-Development-Manager, Social-Media-Manager, SEO/SEA-Manager, Eventmanager und Multimedia-Reporter eingegangen.¹

Der Beruf des Datenwissenschaftlers wird in Zukunft an Bedeutung gewinnen.

Berufsbild: Data Scientist

Big Data, Smart Data, Data Mining, Data Engineering und Predictive Analytics: Die Liste ist lang und kann noch weitergeführt werden. Laut einer Prognose zum Volumen der jährlich generierten weltweiten digitalen Datenmenge soll sich das Datenaufkommen im Jahr 2025 auf 175 Zettabyte belaufen (im Vergleich: 2018 waren es 33 Zettabyte).² Gebraucht werden also Menschen, die sich gerne mit Zahlen beschäftigen und in der Lage sind, diese auszuwerten. Daher wird das Berufsfeld rund um den Data Scientist (deutsch: Datenwissenschaftler) in Zukunft an Bedeutung gewinnen.³

In einem Harvard-Geschäftsbericht wird der Beruf des Data Scientist sogar als „The Sexiest Job of the 21st Century“⁴ betitelt. Die Prognose zeigt deutlich, dass es in Zukunft noch wichtiger wird, Fachkräfte zu beschäftigen, die sich großer Datenmengen annehmen und Zahlen lesen, auswerten und diese verarbeiten können. Aufgabe der Datenwissenschaftler ist es, große Datenmengen, also Informationen, zu verknüpfen, zu entschlüsseln und auszuwerten. Ziel ist es, Wissen herauszufiltern, das wiederum dabei helfen soll, das Geschäftsziel zu erreichen. Entscheidend ist hierbei, dass der Datenwissenschaftler auch den Blick für das große Ganze hat und Daten sinnvoll interpretieren kann. Wichtig ist ein Grundverständnis von Statistik und Informatik. Daher ist das Feld meist an Studiengängen der Wirtschaftsinformatik und Betriebswirtschaftslehre angegliedert (beispielsweise an der Universität Stuttgart und der Universität Potsdam).

Große Medienkonzerne bündeln diese Aktivitäten mittlerweile in eigenen Unternehmen, wie beispielsweise ProSiebenSat.1 mit seiner Digital Data GmbH. Hier zeigt sich auch die Bedeutung des Berufsbildes für Medienunternehmen: Durch die Kombination von Online- und Offline-Daten sollen neue Geschäftsmodelle entstehen und generiert werden. Doch auch für regionale Medienunternehmen spielen Daten eine zunehmend bedeutende Rolle, können sie doch auf diesem Weg personalisierte journalistische Angebote machen und Werbung auf den digitalen Kanälen ausspielen.

Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten für Data Scientists

Die Aus- und Weiterbildungslandschaft hat schnell auf den Trend reagiert und entsprechende Studiengänge konzipiert: So wird beispielsweise an der Hochschule für Medien in Stuttgart der Masterstudiengang „Data Science und Business Analytics“⁵ angeboten. Wichtig zu erwähnen ist an dieser Stelle, dass sich dieses Berufsbild nicht nur auf die Medien- und Kommunikationsbranche beschränkt, sondern den Absolventen ergänzend dazu auch in vielen weiteren Branchen wie der Versicherungs- und der Automobilbranche der Berufseinstieg möglich ist. Einsatzmöglichkeiten gibt es überall dort, wo große Datenmengen verarbeitet werden.

Berufsbild: Audience-Development-Manager

Ein neues, erst seit kurzem entstandenes Berufsbild ist das des Audience-Development-Managers. Dieser ist sozusagen ein „Leseranwalt 2.0“ – eben digital und in den sozialen Netzwerken unterwegs. Ziel von Audience Development ist es, relevante Inhalte online auf den richtigen Kanälen zum richtigen Zeitpunkt zu veröffentlichen. Um dieses Ziel zu erreichen, durchsucht der Audience Developer mithilfe verschiedenster Tools soziale Netzwerke und das Web nach Themen, die die Menschen in der direkten Umgebung interessieren und mit denen sie sich gerade beschäftigen. Hierbei stehen also die Leserschaft und vor allem auch die potenzielle Leserschaft im Mittelpunkt der Arbeit. User sollen nicht zufällig über die Website stolpern, sie sollen durch Audience Development strategisch und anhaltend an die Website gebunden werden und dadurch auch ein Nutzererlebnis erfahren. Der Audience-Development-Manager beschäftigt sich in seinem Alltag viel mit Suchmaschinenoptimierung.⁶

Relevante Inhalte sollen online auf den richtigen Kanälen zum richtigen Zeitpunkt veröffentlicht werden.

Ein Beispiel für die gelungene Etablierung sind die Nürnberger Nachrichten, die mit Barbara Zinecker seit 2017 eine Stelle als Audience-Development-Managerin etabliert haben. Was ihre Aufgaben sind und welchen Stellenwert ihre Funktion im Medienhaus hat, können Sie im Interview lesen,

das am Ende dieses Beitrags zu finden ist. Besonders weit ist hier auch die Rheinische Post in Düsseldorf, die für die Auswertung der sozialen Netzwerke ein so genanntes Listening Center aufgebaut hat. Inzwischen hat auch der Bayerische Rundfunk ein solches Center etabliert.⁷

Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten

Da das Berufsbild des Audience-Development-Managers relativ neu ist, gibt es hierfür noch keine anerkannte Ausbildung. Die Weiterbildung findet deshalb meist in den Redaktionen selbst statt. Wenige Akademien, wie die Akademie der Deutschen Medien in München, bieten einen Zertifikatskurs zum Audience-Development-Manager an.⁸ Gewinnbringend hierfür ist der Austausch mit anderen Redaktionen, die bereits weiter im Wandel verankert sind und von ihren Erfahrungen berichten können. Daher ist das Vernetzen mit anderen Redaktionen und Medienhäusern sehr entscheidend, auch um herauszufinden, ob es bereits messbare Veränderungen gibt.

Berufsbild: Social-Media-Manager

**Social-Media-Manager
sind Experten für
Facebook, Twitter und
Instagram.**

Durchforstet man derzeit verschiedene Online-Jobbörsen, gibt es zu diesem Berufsbild ein ungeheuer großes Angebot: Der Social-Media-Manager ist ein Berufsbild, das inzwischen bereits in vielen Medienunternehmen und Redaktionen etabliert ist. Social-Media-Manager (manchmal auch Social-Media-Redakteure oder Community Manager genannt) sind Experten für soziale Netzwerke wie Facebook, Twitter und Instagram. Sie wählen die Inhalte zielgruppenspezifisch für die Netzwerke aus und übernehmen die redaktionelle Betreuung. Meist steckt hinter einem Social-Media-Auftritt eine besondere Strategie. Wichtig ist es zudem, dass der Redakteur, der die Kanäle betreut, die jeweilige Zielgruppe im Blick hat. Da jedes Netzwerk seine Eigenheiten hat, muss hierbei stark auf die Ausspielinhalte geachtet werden. Dafür selektiert der Social-Media-Manager die passenden Inhalte für das passende Netzwerk.

Oftmals wollen Redaktionen mit dem Trend der Zeit gehen und in jedem Netzwerk aktiv sein. Dies ist jedoch nicht immer zielführend. Wichtiger Bestandteil der Aufgabe ist es zudem, herauszufinden, welches Netzwerk zum Unternehmen passt und wo die Inhalte bestmöglich ausgespielt werden können. Ein Beispiel für einen gelungenen Instagram-Auftritt ist beispielsweise die News-WG des Bayerischen Rundfunks. Hier werden politische Inhalte speziell für die jugendliche Zielgruppe zugeschnitten auf Instagram gepostet. Wichtig zu erwähnen ist hierbei, dass hinter solch einem professionellen Auftritt meist ein mehrköpfiges Team steckt, welches eine Strategie plant,

die dann umgesetzt wird. Entscheidend ist hierbei die Zusammenarbeit der verschiedenen Redaktionen und Abteilungen.

Nicht nur Redaktionen stellen Social-Media-Manager ein, auch Unternehmen anderer Branchen, wie die Automobilbranche, sehen die Notwendigkeit, in sozialen Netzwerken präsent zu sein. Daher gibt es mittlerweile für das Berufsfeld in allen Branchen Einsatzmöglichkeiten.

Social-Media-Auftritte von Redaktionen und Medienunternehmen sind im heutigen Zeitalter nicht mehr wegzudenken, um die Reichweite zu erhöhen und sich auf dem Markt behaupten zu können. Aus diesem Grund wird es in Zukunft noch wichtiger sein, dass ausgebildete Fachkräfte die passenden Inhalte für die jeweiligen Kanäle auswählen und posten, um Reichweite zu generieren.

Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten

Da sich das Feld bereits stark etabliert hat, bieten verschiedenste Aus- und Weiterbildungsakademien sowie Universitäten Seminare und Weiterbildungen zum Thema an (inzwischen auch viele in Form von Webinaren oder E-Learning-Angeboten). Beispiele hierfür sind Anbieter wie die Münchner Marketing Akademie, aber auch die Industrie- und Handelskammern haben entsprechende Angebote in ihrem Seminarkatalog. In Medienstudiengängen werden speziell in Seminaren wie digitalem Journalismus Inhalte rund um Social Media und deren Nutzung vermittelt. Zudem sollte man bedenken, dass die derzeitige „Generation Z“ mit den digitalen Netzwerken aufwächst und somit im digitalen Wandel verankert ist – allerdings meist ohne eine journalistische Strategie damit zu verbinden. Soziale Netzwerke werden von den Digital Natives im Alltag und Privatleben gebraucht, sodass sie aus dem beruflichen Kontext nicht mehr wegzudenken sind.⁹

Wer eine Weiterbildung im Social-Media-Bereich anstrebt, sollte darauf achten, welcher Fokus in diesem Seminar gelegt wird. Social Media kann man erst einmal mit einem Telefon vergleichen: Man kann über die sozialen Netzwerke recherchieren, Kundendienst anbieten, Produkte vertreiben oder journalistische Inhalte publizieren. Deshalb ist die spezifische Teilnehmergruppe für die Fortbildung entscheidend.

Empfehlenswert sind als Lektüre vor allem die beiden Bücher „Social Media für Journalisten. Redaktionell arbeiten mit Facebook, Twitter & Co“ von Stefan Primbs vom Bayerischen Rundfunk (Wiesbaden, 2016) und „Instagram-Journalismus“ von Selina Bettendorf vom Tagesspiegel in Berlin (Wiesbaden, 2019).

In Medienstudiengängen werden Inhalte rund um Social Media und deren Nutzung vermittelt.

Eine Website muss optimal im Netz auffindbar sein – eine Aufgabe für den SEO-Manager.

Berufsbild: SEO/SEA-Manager

Ohne Google geht heute nichts mehr, und daher ist es sehr wichtig, die richtigen Keywords zu setzen, damit Artikel und Beiträge online gefunden werden. Ein recht junges und zudem auch sehr gefragtes Berufsbild ist deshalb derzeit das des SEO-Managers, das sich in das Feld des Online-Marketings einordnen lässt. SEO steht hierbei für Search Engine Optimization (deutsch: Suchmaschinenoptimierung). Hauptziel des SEO-Managers ist es, eine Website optimal im Netz auffindbar zu machen. Weil das Berufsbild noch sehr jung ist, sind auch die Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten in diesem Feld recht unterschiedlich oder gerade erst in der Entstehung. Der SEO-Spezialist kümmert sich in seinem Arbeitsalltag darum, Inhalte einer Website möglichst so aufzubauen, dass die Website gut gefunden wird. Kernpunkt seiner Tätigkeit ist die Keyword-Analyse, denn der SEO-Manager muss wissen, nach welchen Stichwörtern User das Netz durchsuchen. Darauf aufbauend, passt er die Inhalte einer Website an, sodass sie möglichst gut gefunden werden können. Für regionale Redaktionen eignet sich hier vor allem Google Trends¹⁰, um einen relativ schnellen Überblick über die Suchbegriffe der User zu erhalten.

Der SEO-Manager arbeitet außerdem viel mit dem SEM-Manager (Search Engine Marketing) zusammen, der für das Suchmaschinenmarketing zuständig ist. Zudem hat er selbstverständlich Schnittstellen zu den Online-Redakteuren, Affiliate Managern (dieser versucht über Links zum Beispiel zu Online-Shops Provisionen für sein Medienunternehmen zu erhalten), Grafikern und Webentwicklern. Nur durch die Abstimmung und Zusammenarbeit kann er seiner Tätigkeit nachkommen, die Website ideal aufzubauen. Voraussetzungen für das Berufsbild sind eine Technik- und Internetaffinität sowie HTML-Kenntnisse. Zurückschrecken sollte man zudem nicht vor Zahlen.¹¹

Nicht in Redaktionen, dafür in Werbeagenturen verortet, ist der SEA-Manager (engl.: Search Engine Advertising), der sich vorrangig um das Marketing-Geschäft kümmert. Im Gegensatz zum SEO-Manager optimiert er hierbei Werbung und versucht darüber, User auf seine Website zu holen. Google selbst gibt auf seiner Website einen Startleitfaden zur Suchmaschinenoptimierung.¹²

Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten

Da die Berufsbilder SEO-/SEA-Manager noch nicht allzu lange auf dem Markt präsent sind, gibt es hierfür keine allgemeingültigen Aus- und Weiterbildungsangebote. Oftmals werden vor allem in den Studiengängen Marketing und Online-Marketing spezielle Seminare zu den Themen angeboten. Einige

Medienunternehmen sind auch bereits dazu übergegangen, eigene SEO-Manager auszubilden. Dies wird dann meist durch sogenannte Inhouse-Seminare abgewickelt. Bei der Akademie der Bayerischen Presse (ABP) in München werden beispielsweise Kurse speziell für Journalisten in diesem Bereich angeboten, wie „SEO fürs Lokale“ oder eine fünftägige Ausbildung zum redaktionellen SEO-Manager.

Betrachtet man den Aus- und Weiterbildungsweg für einen SEA-Manager ist es hierbei ähnlich wie beim SEO-Manager: Eine grundlegende Ausbildung ist noch nicht zu finden. Wichtig ist jedoch, dass man ein betriebswirtschaftliches Grundverständnis hat und sich gut im (Online-) Marketing auskennt. Oftmals sind in Studienfächern wie Medienmanagement Inhalte und Kurse zur Suchmaschinenoptimierung mittels Marketing verankert.¹³

Berufsbild: Eventmanager

Immer mehr Medienunternehmen bauen ihre Eventabteilung aus und stellen Eventmanager ein, die hauseigene Veranstaltungen planen und durchführen. Dies hat zum einen den Vorteil, dass Leser oder Zuhörer durch Events an die jeweilige Marke gebunden werden und zum anderen dadurch ein weiteres Geschäftsmodell für die Unternehmen entsteht. Medienunternehmen verstehen dabei die Live-Kommunikation durch Veranstaltungen als weiteren Ausspielkanal neben Print, Hörfunk, Fernsehen oder Audio. Das Expertenwissen ist in den Redaktionen schließlich vorhanden.

In jeder Branche gibt es Veranstaltungen, vermehrt springen auch Medienhäuser auf und entwickeln eigene Veranstaltungsreihen, um mit den Lesern oder Zuhörern in Kontakt zu kommen oder die Marke stärker in den Fokus zu rücken. So gibt es beim Münchner Radiosender Charivari eine eigene Eventabteilung, die sich um Events in der Region kümmert. Die Marketingabteilung des Bayerischen Rundfunks organisiert einmal jährlich die BR-Radltour, an der Redakteure gleichermaßen wie Zuschauer und Zuhörer teilnehmen. Diese Eventreihe findet an verschiedenen Orten in Bayern entlang der Radstrecke statt, an denen unterschiedliche Konzerte angeboten werden.

Immer öfter kommt es auch vor, dass Medienhäuser Veranstaltungen organisieren, die auf den ersten Blick nichts mit der Marke oder dem Medienunternehmen zu tun haben, sondern sich einem anderen Thema widmen. Eventmanager bilden dabei die Schnittstelle zu den Inhalten und der Außenwahrnehmung. Nicht selten werden die Veranstaltungen von Redakteuren organisiert, die vorher klassisch als Journalist in der Redaktion gearbeitet haben.

**Medienunternehmen
stellen verstärkt
Eventmanager ein.**

Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten

Dieses Berufsbild ist seit vielen Jahren etabliert und daher finden sich auf dem Aus- und Weiterbildungsmarkt etliche Angebote wieder, sowohl bei privaten als auch bei staatlichen Institutionen. So gibt es beispielsweise Studiengänge für Eventmanagement (insbesondere an privaten Hochschulen), aber auch Weiterbildungen bei Akademien und sonstigen Trägern (wie zum Beispiel der Initiative Tageszeitung e. V.). Zudem bietet die IHK einen anerkannten Zertifikatslehrgang Eventmanager an.

Als Bücher können hier „Praxisorientiertes Eventmanagement. Events erfolgreich planen, umsetzen und bewerten“ von Uwe Eisermann, Lothar Winnen und Alexander Wrobel (Wiesbaden, 2014) sowie „Grundwissen Eventmanagement“ von Dieter Jäger (München, 2016) empfohlen werden. Um sich über sicherheitsrelevante Belange im Rahmen eines Events zu informieren, kann das Taschenlexikon „Eventsafety“ unter <https://www.vabeg.com/publikationen/taschenlexikon> kostenfrei heruntergeladen werden.

Berufsbild: Multimedia-Reporter/Multimedia-Journalist

Der Crossmedia-Journalist schreibt Texte, produziert aber ebenso Videos oder Audios.

Längst gibt es nicht mehr nur den einen Journalisten als Berufsbild, sondern es haben sich mittlerweile verschiedenste Spezialisierungen herausgebildet. Früher wurde in Print-, Hörfunk-, Fernseh- und Online-Redakteur unterteilt. Heute gibt es allein im Online-Bereich weitere Ausdifferenzierungen, beispielsweise den Crossmedia- oder Multimedia-Reporter/-Journalist, der sich mit Texten genauso wohlfühlt wie mit der Produktion von Videos, Audios oder 360-Grad-Videos. Der Begriff hat seinen Ursprung im Onlinejournalismus.

Die Mehrheit der Redaktionen arbeitet heute crossmedial. Dabei kommt es darauf an, dass der Journalist nicht mehr nur seinen Leitartikel für die gedruckte Zeitung im Blick hat, sondern auch gleich an die weiteren Ausspielkanäle für das Thema wie beispielsweise Web und soziale Netzwerke denkt. Eine crossmediale Arbeitsweise erfordert beim Produzieren einer Textform oder einer Sendung gleich die mögliche Verknüpfung mit den anderen Medien. Hierbei ist es essentiell, dass sich Kollegen aus unterschiedlichen Redaktionen, sei es TV, Print und Radio, abstimmen und für das jeweilige Medium ihre Beiträge aufbereiten. Crossmediale Redaktionen finden sich in deutschen Medienhäusern immer mehr in Newsrooms oder Newsdesks wieder. An diesen Newsrooms wird darüber entschieden, welches Thema wann für welches Medium aufbereitet wird. Dadurch entsteht eine interaktive Vernetzung der Mitarbeiter, die bis vor Kurzem nur ihr eigenes Medium bedient haben und von nun an neu weiterdenken und planen müssen. Dies verlangt von den Mitarbeitern eine größere Flexibilität, da die Form des

Inhalts spezifisch ans Medium angepasst werden muss. Crossmedia ist in der Medienwelt ein feststehender Begriff, der sich etabliert hat und nicht mehr wegzudenken ist.

Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten

Akademien bieten häufig keine übergreifende Fortbildung zum Multimedia-Reporter an. Vielmehr legen sie Schwerpunkte auf einzelne Themengebiete wie Videojournalismus, Audio-Slideshows, immersive Medien (Augmented und Virtual Reality bzw. 360-Grad-Videos) oder Visualisierung von datenjournalistischen Projekten. Auch in Volontariaten wird das Erlernen multimedialer Fähigkeiten immer öfter integriert: So durchlaufen sie in der Regel Stationen in der Print- und in der Online-Redaktion. In den verschiedenen Journalismus- bzw. Journalistik-Studiengängen ist crossmediales Arbeiten fest verankert. Spezifische digitale Darstellungsformen können (wie zum Beispiel an der Technischen Hochschule Nürnberg) häufig als Wahlfächer belegt werden oder sind als Studienschwerpunkt wählbar (wie zum Beispiel Datenjournalismus an der Technischen Universität Dortmund).

Berufsfelder ändern sich und fallen nicht weg

Festzustellen ist bei all den neuen Berufsbildern, dass die Bezeichnungen meist auf Englisch sind und daher die Aufgaben und Profile hinter den Stellengesuchen meist auf den ersten Blick unklar sind. Seit den 2000er-Jahren gibt es den Trend hin zu „denglischen“ Stellenbeschreibungen. Unternehmen wollen dadurch modern und an den Wandel der Zeit angepasst wirken. Dies hat sich bis heute durchgezogen bis hin zu einer Kultur, dass wir im deutschen Raum so gut wie nur englische Stellenbezeichnungen verwenden.¹⁴ Vor allem in der Werbebranche ist dieses Phänomen weit verbreitet: Digital Marketing Manager mit Schwerpunkt SEO/SEA oder Consultant Digitales Marketing und Content Manager Online Medien als Projektkoordinator sind nur einige Beispiele für den Gebrauch von Anglizismen in der Beschreibung von Jobprofilen. Das Online-Magazin Lead Digital erklärt in seiner Rubrik „Jobprofile“ neu entstehende Jobs.¹⁵

Die Bezeichnungen der neuen Berufsbilder sind meistens auf Englisch.

Beispiele für Englische Jobbezeichnungen

Data Scientist: Data Scientists sind Datenwissenschaftler, die sich mit großen Datenmengen beschäftigen. Sie werten Daten systematisch aus und leiten Wissen aus den Daten ab.

Cloud-Architect: Aufgabe des Cloud-Architekten ist, ein sicheres und ausbaufähiges Firmennetzwerk zu errichten. Dafür bekommt er meist Hilfe von großen Anbietern wie beispielsweise Microsoft mit der Azure-Cloud. Der Cloud-Architect sollte über Kenntnisse in den Bereichen Programmierung sowie Soft- und Hardware verfügen, um das Netzwerk optimal aufeinander abzustimmen.

Security-Specialist: Ein Security-Specialist kümmert sich um Lücken in den Netzwerken von Unternehmen und sichert die Firmen-IT gegen fremde Angriffe ab. Er kennt sich bestens mit unterschiedlichen Plattformen und Systemen aus.

Neue Technologien wie Künstliche Intelligenz und Roboterjournalismus machen Mitarbeitern Angst, die bereits lange in einem Unternehmen sind. Der Aufgabenbereich verändert sich drastisch und die bisherige Tätigkeit fällt teilweise sogar weg. Was hierbei oftmals nicht bedacht wird: Die Digitalisierung bringt auch viele neue Berufsbilder und Möglichkeiten im Medienbereich und öffnet dadurch eine Vielzahl an Berufsmöglichkeiten, an die man bis vor ein paar Jahren nicht einmal gedacht hat.

Neue Berufsbilder- und -felder entwickeln sich rasant, und dabei bleibt den Aus- und Weiterbildungsinstitutionen meist wenig Zeit, um passende Angebote auf den Markt zu bringen. Akademien und private Hochschulen können jedoch oftmals schnell auf Trends reagieren und bedarfsgerecht Inhalte in ihr bestehendes Angebot integrieren. So bleiben sie am Puls der Zeit und können flexibel Inhalte in ihren Programmen ergänzen oder neu anbieten. Staatliche Einrichtungen müssen meist längere Zeitphasen einplanen für die Integration und Neuentwicklung von Inhalten. Fachliche Weiterbildungen finden sich beispielsweise an der Akademie der Bayerischen Presse in München, an der ARD/ZDF-Medienakademie in Nürnberg und Hannover sowie an der Akademie für Publizistik in Hamburg, die zudem sehr digital aufgestellt sind und ihr Programm auch sehr schnell an den Bedarf der Redaktionen und Unternehmen anpassen.

Nicht nur durch neue Ausspielkanäle sind neue Berufsbilder entstanden. Auch die Organisationsformen haben sich geändert und zu einer neuen Form der Zusammenarbeit innerhalb von Unternehmen geführt. Der Trend geht hierbei zu agilen Arbeitsmethoden, die im Medien- und Kommunikationsbereich vermehrt eingesetzt werden, wie beispielsweise Scrum. Scrum ist eine Methode der Software-Entwicklung, Ideen in einem Team selbst zu entwickeln. Der sogenannte Scrum-Master ist dabei der Moderator, der dafür sorgt, dass der Entwicklungsprozess nicht abbricht. Dafür werden auf dem aktuellen Arbeitsmarkt Scrum-Master gesucht, die den Entwicklungsprozess im Auge behalten und als Vermittler agieren. Viele Unternehmen bilden auch inhouse Scrum-Master zielgerichtet für ihre eigenen Projekte aus.¹⁶

Scrum-Master behalten den Entwicklungsprozess im Auge und agieren als Vermittler.

Boom von Medienstudiengängen

Durch die sich schnell verändernde Arbeitswelt wandeln sich nicht nur die Berufe immens, sondern vor allem auch die Anforderungen an spezialisierte Fachkräfte. Dem trägt der Boom an Medienstudiengängen an Hochschulen und Universitäten in den vergangenen Jahren Rechnung: Waren Journalismus- und Medienstudiengänge bis ins Jahr 2000 eher eine seltene Spezies und kaum etabliert (ein Beispiel für eine lange Tradition ist der Bachelorstudiengang Journalismus an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt), kamen in den Jahren danach eine Vielzahl an Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten im Medienbereich auf. Neue Studiengänge an der Hochschule Ansbach (Medien und Kommunikation sowie Ressortjournalismus) und der Technischen Hochschule Nürnberg (Technikjournalismus/Technik-PR) entstanden. Derzeit können Absolventen aus einer Vielzahl von Ausbildungsmöglichkeiten und Studiengängen im Medienbereich auswählen.

Medienstudiengänge boomen und die Einsatzmöglichkeiten nehmen zu.

Allein an der Hochschule Ansbach gibt es aktuell verschiedenste Bachelor- und Masterstudiengänge, die für die Medienwelt ausbilden, wie beispielsweise Multimedia und Kommunikation, Ressortjournalismus, Visualisierung und Interaktion in digitalen Medien (alles Bachelorstudiengänge) und der Master Multimediale Information und Kommunikation sowie Public Relations und Unternehmenskommunikation. Medienstudiengänge boomen und immer mehr Jugendliche möchten nach dem Abitur oder einer Ausbildung „Irgendwas mit Medien“ machen. Der bekannte Slogan „Irgendwas mit Medien“ hat sich in den vergangenen Jahren ausgeweitet und hinzugekommen ist „Irgendwas mit Daten“, bezogen auf den Datenjournalismus.

Hat ein Volontär nach seiner Ausbildung bis vor ein paar Jahren vor allem eine klassische Redakteursstelle angestrebt, stehen ihm heutzutage die Türen offen: Data Scientist, Audience-Development-Manager, Social-Media-Manager oder Mobile Reporter. Die Einsatzmöglichkeiten in Medienhäusern sind vielfältig und nehmen auch in Zukunft immer weiter zu.

Anforderungen und Skills verändern sich

Berufe entstehen und wandeln sich permanent. Das zeigen auch die vorangegangenen Beispiele. Ein Blick auf die derzeit am meisten gesuchten Jobprofile verdeutlicht, dass Unternehmen umdenken müssen und die neuen Anforderungen entweder in die bereits etablierten Jobbezeichnungen unterbringen oder speziell für den Bedarf neue Profile und Jobs konzipieren müssen. Es gilt, den Wandel stets im Auge zu behalten und die Mitarbeiter beim Veränderungsprozess mitzunehmen und deren Arbeitsweise an die neuen Herausforderungen anzupassen.

Dieser fortlaufende Prozess zeigt sich auch immer mehr an den neuen Arbeits- und Organisationsformen des „New Work“ sowie agilen Arbeitsweisen. Mit der Veränderung des Arbeitsmarktes verändern sich auch die Kompetenzen und Anforderungen, die Unternehmen an die Bewerber stellen. Zu der fachlichen Kompetenz tritt in der heutigen Zeit die Methodenkompetenz, auf die viele Unternehmen immer mehr Wert legen. Oftmals werden Stellenprofile genau auf den Bewerber und seine Fähigkeiten zugeschnitten, sodass hierbei der bestmögliche Output entstehen kann. Daher nimmt die Initiativ-Bewerbung heutzutage eine immer größer werdende Bedeutung ein. Unternehmen denken um und passen die Aufgaben passgenau auf die Fähigkeiten der Mitarbeiter an.

Das Buzzword „New Work“ beschreibt einen Umbruch hin zu den Potenzialen und Fähigkeiten des Menschen, die bei dieser neuen Form des Arbeitens im Mittelpunkt stehen.¹⁷ Dazu zählt auch eine ausgeglichene Work-Life-Balance. Anforderungen von Bewerbern und Unternehmen verändern sich also ständig und müssen in einen Einklang gebracht werden. Erwartet wird heutzutage mehr Mut und eine Offenheit, zum Ausprobieren und Lernen. Gerade in Redaktionen und Medienunternehmen, die sich im fortlaufenden Wandel befinden, wird von Mitarbeitern gefordert, sich schnell an die neuen Umstände anzupassen und umzudenken. Out-of-the-Box-Denken ist hierbei ein zentraler Punkt, der immer wichtiger wird. Neue Arbeitsformen wie Mobile Working entstehen und genau diese schnelle Art des Wandels wird auch vom Mitarbeiter erwartet. Arbeitsbereiche verschieben und verändern sich – nicht zuletzt durch technische Innovationen wie Künstliche Intelligenz sowie Virtual und Augmented Reality (siehe Beitrag in diesem Heft „Künstliche Intelligenz, Chatbots und X-Realities“).

Stellenprofile werden oft auf den Bewerber und seine Fähigkeiten zugeschnitten.

**In Zukunft werden
Sozialkompetenzen eine
große Rolle spielen.**

Das internationale Online-Karrierenetzwerk LinkedIn hat 2016 in Zusammenarbeit mit dem Branchenverband Bitkom Personalentscheider und Vorstände deutscher Unternehmen befragt, welche Fähigkeiten in den kommenden zehn Jahren entscheidend sein werden und welche Softskills dominieren. Hierbei wurde zwischen Hard und Soft Skills unterschieden. Die Mehrheit der Befragten gab an, dass in Zukunft vor allem Sozialkompetenzen eine große Rolle spielen werden. Wichtig wiederum für den Medien- und Kommunikationsbereich ist die Erkenntnis, dass in den kommenden zehn Jahren vor allem Fähigkeiten in der „Allgemeinen Digitalkompetenz“ (+16,7 Prozent) stark gefragt sind sowie ein „Verständnis für Programmierung“ (+16,5 Prozent) zunimmt.¹⁸ Erwähnenswert und sehr interessant sind auch die Ergebnisse bezüglich der regionalen Unterschiede: Werden in Frankfurt/Main vor allem Change Manager gesucht, gibt es in München viele offene Stellen für Social-Media-Manager. Weiterhin kam heraus, dass insbesondere in Berlin digitale Kompetenzen und vor allem Programmierkenntnisse stark gefragt sind.

Ausblick: Wo geht die Reise der Medienberufe hin?

Roboter, Künstliche Intelligenz und weitere Automatisierungstechniken: Bei all den Zukunftsszenarien scheint es, dass der Mensch bald nicht mehr gebraucht wird. Doch das Bild täuscht. Denn auch in Zukunft sind Fachkräfte unabdingbar, auch wenn sich die Rollen und Aufgaben teils verschieben und ändern werden. Dass neue Berufsbilder kommen und alte verschwinden, ist nichts Neues in der Medienbranche. Neu ist lediglich die Wucht und die Geschwindigkeit, mit der der Wandel geschieht. Wichtig ist bei all den Neuerungen, dass Mitarbeiter stets offen sind für neue Arbeitsfelder und Methoden. Denn nur dadurch kann es einem Unternehmen gelingen, ganzheitlich den Veränderungsprozess zu gestalten und umzusetzen.

In welche Richtung der Trend der Medienberufe geht, kann man nur prognostizieren. Fest steht, dass vor allem IT-Jobs in Zukunft an Bedeutung gewinnen und ein zukunftssicheres Feld darstellen. Darunter sind Berufsbilder wie das des Web-Entwicklers, des Mobile Entwicklers sowie des Data Scientists oder Cloud-Architekten zu sehen. Das bestätigen auch die Ergebnisse der Studie, die der Personaldienstleister Hays 2017 durchgeführt hat. Personalentscheider aus der IT-Branche wurden befragt, welche Spezialisten im IT-Bereich im Jahr 2020 besonders gefragt sind.¹⁹

IT-Jobs werden in Zukunft an Bedeutung gewinnen.

Eine große Nachfrage besteht derzeit an Cloud-Architekten und Security-Spezialisten. Dieser Trend zieht sich in die Medien- und Kommunikationsbranche, weil auch dort immer mehr Daten verarbeitet werden müssen. Zudem spielt bei der anhaltenden Fake-News-Debatte Cyber-Security eine immer wichtigere Rolle. Ein Berufsbild, das sich auch mit Datenmengen beschäftigt und diese verständlich aufbereitet, ist das des Data Artists bzw. des Data Visualizer. Hauptaufgabe dieser Fachkräfte ist es, die Daten für Präsentationszwecke aufzuarbeiten und dem Management vorzulegen bzw. anschaulich präsentieren zu können. Auch dieser Beruf wird in Zukunft mehr Bedeutung erlangen.

Anpassungsfähigkeit und spontane Reaktionsfreudigkeit werden heutzutage immer wieder von Personalern genannt, wenn es um Fähigkeiten und Kompetenzen von Bewerbern geht. Dies gilt speziell für die Medienbranche, lässt sich aber auf andere Branchen übertragen.

„Muss ich als Journalist programmieren können?“ Diese Frage wird häufig diskutiert, wenn es ums Thema Coden geht. Entscheider antworten auf die Frage meist mit nein, denn vielmehr wird es in Zukunft darum gehen, dass man ein Grundverständnis hat und mit Programmierern und Informatikern in den Austausch treten kann. Denn nur, wenn man auch die Arbeitsweise der anderen Abteilungen versteht, lässt sich das Ganze in einen Kontext bringen.

In Zukunft wird es immer mehr darum gehen, in interdisziplinären Teams zu arbeiten. Digitale Medienprojekte entstehen in der Regel durch die Zusammenarbeit von Journalisten, Designern und Programmieren. Für Journalisten bedeutet dies: Sie müssen weiterhin fundiertes Fachwissen über ihr Themengebiet wie Politik, Wirtschaft, Sport, Kultur oder Lokales haben, darüber hinaus ihr journalistisches – künftig multimediales – Handwerkzeug beherrschen, über Grundkenntnisse der anderen Disziplinen wie User Experience oder grundlegenden HTML-Kenntnissen verfügen – und als „Mannschaftsspieler“ verstärkt soziale Kompetenzen besitzen.

Für Journalisten ist gerade eine sehr gute Zeit.

Der US-amerikanische Journalismus-Professor Jeff Jarvis sieht in keiner Weise schwarz für die Zukunft des Journalisten: „Wir haben alle möglichen neuen Wege. Und junge Menschen haben die besten Voraussetzungen, ihre Vorstellungskraft zu nutzen, was Journalismus künftig sein kann. Also ja: Es ist gerade eine sehr gute Zeit, im Journalismus zu sein.“²⁰

///

Anmerkungen

- ¹ Bei den vorgestellten Berufen handelt es sich zum Teil um IT-Berufe, die auch in der Medien- und Kommunikationsbranche Einsatz finden.
- ² Vgl. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/267974/umfrage/prognose-zum-weltweit-generierten-datenvolumen/>, Stand: 1.6.2019.
- ³ Vgl. <https://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/beruf/digitalisierung-was-macht-eigentlich-ein-data-scientist-14416564.html>, Stand: 1.6.2019.
- ⁴ <https://hbr.org/2012/10/data-scientist-the-sexiest-job-of-the-21st-century>, Stand: 1.6.2019.
- ⁵ Vgl. <https://www.hdm-stuttgart.de/ds/de>, Stand: 1.6.2019.
- ⁶ Vgl. <https://www.lead-digital.de/was-macht-eigentlich-ein-audience-development-manager/>, <https://t3n.de/news/eigentlich-audience-development-1154741/>, Stand: 1.6.2019.
- ⁷ Vgl. https://zeitgeist.rp-online.de/featured/bayerischer-rundfunk-setzt-auf-das-listening-center_1651.html, Stand: 3.7.2019.
- ⁸ Vgl. <https://www.medien-akademie.de/seminarangebot/audience-development-manager/>, Stand: 3.7.2019.
- ⁹ Vgl. <https://www.intercommotion.de/2019/03/26/generation-y-vs-generation-z/>, Stand: 1.6.2019.
- ¹⁰ Vgl. <https://trends.google.de/trends>, Stand: 1.6.2019.
- ¹¹ Vgl. https://www.medienwiki.org/index.php/SEO_Manager, Stand: 1.6.2019.
- ¹² Vgl. <https://support.google.com/webmasters/answer/7451184?hl=de>, Stand: 3.7.2019.
- ¹³ Vgl. https://www.medienwiki.org/index.php/SEM_Manager, Stand: 1.6.2019.
- ¹⁴ Vgl. <https://www.spiegel.de/karriere/denglische-stellenanzeigen-von-beruf-programmer-analyst-supply-chain-support-projects-a-744940.html>, Stand: 1.6.2019.
- ¹⁵ Vgl. <https://www.lead-digital.de/tag/?tag=jobprofile>, Stand: 3.7.2019.
- ¹⁶ Vgl. <https://t3n.de/news/scrum-master-aufgaben-ausbildung-gehalt-800972/>, Stand: 1.6.2019.
- ¹⁷ Vgl. <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-new-work/>, Stand: 1.6.2019.
- ¹⁸ Vgl. https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/de-de/talent-solutions/cx/2017/images/infographics/linkedin_infografik_skills_gap.pdf, Stand: 1.6.2019.
- ¹⁹ Vgl. <https://www.hays.de/documents/10192/118775/hays-studie-arbeitswelt-2020-jobs-der-zukunft-computerwoche.pdf>, Stand: 1.6.2019.
- ²⁰ <https://www.journalist-magazin.de/meinung/wenn-ich-nicht-die-zukunft-des-journalismus-glauben-wuerde-waere-ich-ein-blender>, Stand: 3.7.2019.

„Jede Lokalredaktion braucht jemanden mit Spaß an Zahlen, Daten, Netzthemen und Trends“



Interview mit Barbara Zinecker
Audience-Development-Managerin der
Nürnberger Nachrichten

Barbara Zinecker
geboren 1988, ist Audience-Development-Managerin und Redakteurin im Verlag Nürnberger Presse. Zuvor war sie Crossmedia-Volontärin bei den Nürnberger Nachrichten. Von 2008 bis 2011 absolvierte Zinecker eine Ausbildung zur Kauffrau für Marketingkommunikation, bevor sie an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg Kommunikationswissenschaft studierte. Ihre Bachelorarbeit verfasste sie zu Facebook-Strategien regionaler Zeitungsunternehmen.





NICOLE SCHWERTNER: Frau Zinecker, Ihre heutige Berufsbezeichnung gab es vor wenigen Jahren noch gar nicht. Was ist eigentlich Audience Development?

■ BARBARA ZINECKER: Audience Development ist die datenbasierte Ausrichtung der Redaktion auf die Bedürfnisse der Leserschaft. Dabei geht es – bei uns – weniger um den Aufbau von bloßer Reichweite als um die optimale User Journey unserer Kunden.

Was machen Sie genau als Audience-Development-Managerin der Nürnberger Nachrichten?

■ Die Chefredaktion der Nürnberger Nachrichten hat dem Audience Development einen zentralen Platz in unserem Newsdesk gegeben: Ich arbeite an der Deskleitung, an der wir täglich unsere Themen für Print und Online festlegen. Dabei vertrete ich die Interessen unserer Leser und sichte dafür mit Hilfe von Tools Daten. Kundenorientiert zu denken und zu handeln, ist auch meine Aufgabe im Bereich der Produktentwicklung, der zweiten großen Säule meiner Arbeit, in der wir neue Angebote konzipieren: vom Newsletter bis hin zum neuen Vertriebsmodell.

Seit wann gibt es die Stelle und aus welchem Grund wurde sie eingeführt?

■ Los ging es 2017, als wir im Josephs, einem Innovationslabor in der Nürnberger Innenstadt, aktiv Feedback gesucht haben. Bei einer Reihe von Veranstaltungen stellten sich unsere Redaktionen dort den Lesern im offenen Gespräch, zudem machten wir eine qualitative Marktforschung. Unübersehbar war dabei, dass wir ein Image hatten, das erstmal nicht mit unserem Selbstverständnis zusammenpasste: Unsere Leser spiegelten uns, dass wir als nicht nahbar wahrgenommen wurden – das klassische Bild des Journalisten im Elfenbeinturm eben. Ausgehend davon beschlossen wir, noch viel stärker als bislang auf die Menschen in der Region, auf unsere Leser und User, zu achten, und haben das in unterschiedlichen Konsequenzen umgesetzt. Eine davon ist das Audience Development, das mit der Einführung unseres integrierten Newsdesks im Januar 2018 umgesetzt wurde. Es ist als fester Platz an der Deskleitung eingebunden, bei der täglichen und mittelfristigen Themenplanung genauso wie in mittelfristigen Brainstorming-Runden.



Wie groß ist das Team, das sich mit Audience Development beschäftigt?

■ Aktuell besteht es aus mir. Unser Ziel ist es, das Audience Development mit Kollegen aus anderen Abteilungen crossdisziplinär zu gestalten und beispielsweise beim Thema Paid Content abteilungsübergreifend am Desk zu arbeiten. Zudem wollen wir den Bereich der Datenanalyse ausbauen.

Wie sind Sie zu dieser Aufgabe gekommen und seit wann machen Sie den Job?

■ Ursprünglich war ich Redakteurin mit großem Herz für Digitales, Daten, Zahlen und Fakten. Bevor ich 2014 ein Volontariat bei den NN anfang, hatte ich u. a. eine Ausbildung im Marketing und ein Studium der Kommunikationswissenschaft im Gepäck. Viel gebracht hat mir während des Studiums vor allem die Mitarbeit in digital denkenden Unternehmen – besonders im Vergleich zur eher traditionell orientierten Arbeit in Zeitungsverlagen. Retrospektiv meinen Lebenslauf betrachtend macht alles durchaus Sinn – im Vorherein war ich mir dabei nicht so sicher.

Was ist die Kernaufgabe von Audience Development?

■ Zuhören.

Wurde Audience Development anfangs in der Redaktion kritisch gesehen?

■ Sicher! Das Argument, das ich vermutlich am häufigsten gehört habe, ist: „Wir können doch nicht nur das machen, was das Internet uns vorgibt!“ Das ist vollkommen richtig. Will ja aber auch keiner: Es geht nicht um das, was das Netz vorgibt, sondern vielmehr unsere Leser – die inzwischen immer mehr generationenübergreifend digital unterwegs sind. Es geht darum zu identifizieren, was den Menschen wichtig ist. Ein Beispiel: Dass das Thema Umwelt so einen Stellenwert bei der Europawahl einnimmt, kam nicht überraschend. Die Parteien hätten jede Zeit der Welt gehabt, sich darauf einzustellen, hätten sie Social Listening betrieben. Über ein Jahr vorab wurden Artikel zu Natur und Nachhaltigkeit unübersehbar überdurchschnittlich nachgefragt. Zuhören muss aber auch erstmal gelernt sein, auch in Redaktionen. Zum einen ist es schwierig, sich als Journalist nach Jahrzehnten umzustellen, in denen es üblich war, dass bei einem Thema keiner außer womöglich dem Ressortleiter oder der Chefredaktion Einspruch erhob (auch wenn es vielleicht niemanden außer einem selbst interessierte). Dass der eigene Erfolg, den man bislang vielleicht auch einfach anders definiert hat, auf einmal messbar wird, kann ebenfalls bedrohlich wirken. Das alles hat aber mit dem Thema Audience Development an sich eigentlich kaum etwas zu tun und ist auch nicht durch das Implementieren einer neuen Stelle zu lösen. Kundenorientierung muss ein zentrales Anliegen eines Unternehmens sein, sonst wird es nichts.



Wie läuft das Zusammenspiel mit der Onlineredaktion und den Lesern ab?

■ Zur Arbeit gehört in der Onlineredaktion ja von Tag eins an direktes Feedback von Lesern, das Beantworten von Kommentaren, das Moderieren von Diskussionen und Online-Leserforen, aber auch der stete Blick auf die Kunden: Welche Themen werden besonders gerne gelesen? Womit verbringen unsere User die meiste Zeit? Auch offline läuft es ganz gut: Unsere Onlineredaktion lädt kritische Kommentatoren beispielsweise in die Redaktion ein, zeigt, wie sie arbeitet und dass sie ansprechbar ist.

Wieso ist Audience Development in der heutigen Zeit so wichtig?

■ Hoffentlich aus dem eigenen Anspruch heraus, ein Produkt zu liefern, das dem Kunden die bestmögliche Nutzungserfahrung bietet. Ansonsten eignen sich triviale betriebswirtschaftliche Gründe als Anlass: Unser Geschäftsmodell basierte lange Zeit auf unseren Anzeigenkunden. Inzwischen ist es jedoch so, dass die zweite Säule des Modells, unsere Abokunden, zu einem großen Teil die Kosten tragen, die in einem Medienhaus anfallen. Entsprechend ist es nur logisch, dass Zeitungshäuser ihren Lesern mehr Gewicht und Einfluss geben sollten.

Wie technisch bzw. kreativ ist Ihr Job? Spielen Zahlen hier eine große Rolle?

■ Audience Development ist beides, vielseitig und abwechslungsreich. Ich kann den Zahlen viel abgewinnen, sie sind verlässlich und eindeutig. Genauso spannend ist es aber auch, darauf basierend gemeinsam am Desk Themen zu erarbeiten, die unsere Kunden überraschen, berühren, begleiten. Und im Nachhinein überprüfen zu können, ob wir mit unserer Hypothese, dass ein Thema für unsere Leser interessant ist, richtiglagen.

Welche Rolle spielen soziale Netzwerke in Ihrem Job?

■ In der Analyse ist uns zum einen wichtig herauszufinden, wie sich die Menschen auf unserer Webseite bewegen. Zum anderen blicken wir über den eigenen Tellerrand und analysieren, welche Themen in sozialen Netzwerken diskutiert werden, die wir vielleicht gar nicht auf unserem Teller, also unserer Webseite, anbieten. Primär beobachten wir dabei Twitter, Instagram und Facebook – schließlich kommt rund ein Viertel der Menschen auf unserer Webseite über soziale Medien.



Speziell für junge Medienschaffende: Welche Kompetenzen braucht man für Ihren Job? Welche Tools haben Sie sich angeeignet?

■ Als erstes vielleicht, was es nicht braucht: Meines Erachtens ist es für den Einstieg in den Journalismus auf keinen Fall notwendig oder gar sinnvoll, „irgendwas mit Medien“ zu studieren – auch nicht für den Bereich Audience Development. Aus meiner persönlichen Erfahrung heraus kann ich empfehlen, sich in Praktika oder Nebenjobs bei digital profund aufgestellten Unternehmen umzusehen und deren Arbeitsweisen zu lernen: Wie arbeiten sie mit Zahlen, Daten und Fakten? Wie werden Entscheidungen getroffen? Und: Wie arbeiten Sie teamübergreifend? Dabei lernt man Soft Skills, die in Verlagshäusern oft fehlen, aber in Zukunft immer stärker gebraucht werden. Hilfreich war zudem eine Weiterbildung zur Innovationspromotorin, die ich im Rahmen eines größeren Change-Projekts in unserem Haus machen durfte.

Gibt es inzwischen eine Aus- und Fortbildungsmöglichkeit für den Bereich oder basiert es eher auf learning by doing?

■ Meines Wissens nach gibt es aktuell keinerlei Fortbildungsmöglichkeit für den Bereich Audience Development. Teilbereiche werden angeboten: Es gibt Seminare zu Data-based Journalism, zu jeder Menge Tools, aber am einfachsten ist es, aus anderen Branchen zu lernen, die sich mit dem Thema Kundenzentrierung leichter tun als der klassische Verlag. Aus der Startup-Branche lässt sich beispielsweise viel zum Thema Geschäftsfeld-Entwicklung lernen, das sich eins zu eins auf Artikel, Serien oder eben auch neue Produkte übertragen lässt. Die Kernfrage: Trifft mein Leistungsversprechen auf Kundennachfrage?

Wie wirkt sich Ihre Tätigkeit auf die Leserschaft aus?

■ Unser Themenmanagement hat sich verändert und damit auch das Angebot für unsere Leser: Sowohl im Print als auch online werden wir im Agenda-setting immer besser. Wir setzen lesernahe Themen und verstärken unseren regionalen Schwerpunkt. Der Weg ist trotzdem noch weit.



Können Sie uns von einem speziellen Projekt berichten, an dem Sie gerade arbeiten? Und was begeistert Sie besonders an diesem Projekt?

■ Gerne, am besten erzähle ich von einem ganz kleinen Graswurzel-Projekt, das beispielhaft für die Art und Weise ist, wie wir im Verlag in Zukunft verstärkt arbeiten wollen: abteilungsübergreifend, agil, datenbasiert. Nachdem die Algorithmus-Änderungen von Facebook im vergangenen Jahr dazu führten, dass viele Verlage mit ihrer Social-Media-Strategie weniger erfolgreich waren als zuvor, nahmen wir das zum Anlass, Neues auszuprobieren. Grob gesagt war unser Ziel: Wir wollten mit Menschen in der Region viel stärker in Kontakt treten. Als Thema für einen experimentellen Testballon suchten wir etwas, das eine große Erfolgswahrscheinlichkeit haben sollte: Es sollte viele Menschen emotional ansprechen und verbinden, positiv besetzt sein (alles andere hat zu großen Moderationsbedarf – auch das hatten wir probiert) und zudem monetarisierbar sein. Gemeinsam mit einem Volontär und später dann auch einem Anzeigenberater ist daraus eine aktuell 8000-Mitglieder-starke Facebook-Gruppe für Hundefreunde entstanden, mit Hilfe derer wir mit User-Generated Content experimentieren, Interaktion üben, junge Frauen ansprechen (die normalerweise nicht zum Standard-Repertoire der Leserschaft eines Verlags gehören) und letztlich sogar Kombianzeigen mit unserem Printmagazin Tier & Garten verkaufen.

Was würden Sie kleinen Redaktionen raten, die gerade vor dem Wandel stehen oder bereits mitten im Wandel stecken?

■ Mit Freude die unglaubliche Vielfalt zu nutzen, die digitales Erzählen Journalisten bietet.

Welche Tools empfehlen Sie für die tägliche Arbeit mit Audience Development?

■ Neben einem klassischen Analysetool, mit Hilfe dessen Parameter wie Verweildauer, Klicks pro Visit und beispielsweise Konversionsraten auf der Webseite gemessen werden, finde ich es wichtig, in Echtzeit Trends im Web identifizieren zu können. Dazu hilfreich sind Tools wie Crowdtangle und 10000flies. Wichtiger als Tools finde ich, dass erhobene Daten nicht an einer Stelle (beispielsweise Audience Development) gehortet werden. Der Umgang mit diesem Wissen sollte sehr offen und einladend gestaltet sein: Jeder Mitarbeiter braucht Zugang zu den Informationen, die für ihn wichtig sind.

Zum Schluss: Würden Sie sagen, dass jede Lokalredaktion eine solche Stelle wie Ihre heutzutage einrichten sollte?

■ Sagen wir so: Jede Lokalredaktion sollte unbedingt jemand im Team haben, der an Zahlen, Daten, Netzthemen und Trends Spaß hat.

///



Markus Kaiser

geb. 1978 in Nürnberg, ist Professor für digitalen Journalismus, Social Media, Medieninnovationen und Change-Prozesse an der Technischen Hochschule Nürnberg und Berater bei Change Consulting Kaiser // Schwertner (www.change-consulting.org). Der gelernte Journalist ist Mitgründer des Deutschen Instituts für Change-Prozesse und digitale Geschäftsmodelle (www.change-prozesse.org).

- Web: www.markus-kaiser.org
- Mail: markus.kaiser@online.de

/// Neue Herausforderungen für Führungskräfte

Digital und agil im Medienbereich

Neue Geschäftsmodelle, anspruchsvollere Mitarbeiter, mehr Kontakt zum Leser, Hörer und Zuschauer: Die Erwartungen an Führungskräfte in Medienunternehmen sind deutlich höher geworden. Um die weiteren Aufgaben erfüllen zu können, wurden Chefredaktionen häufig personell aufgestockt. Gleichzeitig gibt es durch Newsrooms oftmals neue Hierarchiestrukturen, in denen auch die Online-Chefs integriert sind.

Der Leitartikel war nicht selten Chefsache. Wer es in der Hierarchie einer Redaktion ganz nach oben geschafft hatte, durfte das Weltgeschehen kommentieren. Natürlich war es auch die Entscheidung des Chefredakteurs, welches Thema zum Aufmacher auf der Titelseite wurde. Der Chefredakteur war noch bis nach der Jahrtausendwende der Chef der Zeitung vom morgigen Tag und stark in den Produktionsprozess eingebunden.

Nicht selten wurde jemand deshalb Chefredakteur oder Redaktionsleiter einer Außenredaktion, weil er der brillianteste Schreiber oder dienstälteste Redakteur war und sich jahrelang hochgedient hatte. Im Lokalradio wurde nicht selten der beliebteste Moderator zum Programmchef befördert und durfte quasi nebenher noch die Morningshow moderieren, wenn die Radio-station die mit Abstand meisten Hörer hat. Mit tiefen Augenringen und einem müden Blick nach drei bis vier Stunden Sendung widmete er sich seinen Chefaufgaben.

Früher waren Chefredakteure die Chefs der Zeitung.

Neue Aufgaben für Führungskräfte

Die Rolle der Führungskräfte ändert sich derzeit fundamental. „Wir sind mitten in einem Generationenwechsel – vom Schreiber hin zum Manager“, hat Julia Bönisch, Chefredakteurin von SZ.de und Mitglied der Chefredaktion der Süddeutschen Zeitung, im Mai 2019 in einem viel beachteten und kontrovers diskutierten Gastbeitrag für das Branchenblatt „journalist“ erklärt.¹ Heute sind die Funktionen eines Chefredakteurs vielfältiger, weshalb die Aufgaben in den meisten Redaktionen auf mehrere Köpfe verteilt werden. Neben dem Chef bzw. in manchen Redaktionen einer Doppelspitze gibt es heute tendenziell deutlich mehr Mitglieder in einer Chefredaktion als früher.

Stellvertretende Chefredakteure haben heute spezifische Aufgaben.

Stellvertretende Chefredakteure übernehmen heute immer öfter auch dann wichtige Funktionen, selbst wenn der Oberhäuptling in der Redaktion ist. Früher füllten sie diese Funktion häufig nur als Urlaubsvertretung aus oder an dem Zeitungsproduktionstag, an dem der eigentliche Chef seinen freien Tag hatte. Heute haben stellvertretende Chefredakteure meist spezifische Aufgaben, zum Beispiel als Digitalchef, als Leiter eines Newsdesks zur tagesaktuellen Zeitungsproduktion oder als Leseranwalt, der sich vor allem um den Dialog mit seinen Lesern kümmert.

Schließlich sind die Anforderungen an eine Redaktionsleitung immens gestiegen: Die Produkte müssen weiterentwickelt und neue Geschäftsmodelle gefunden und ausprobiert werden. Es gilt, Print- und Online-Redaktionen zu koordinieren bzw. im Lokalradio und -fernsehen auch für die Website und Social Media mitzudenken, also crossmedial zu arbeiten. Führungskräfte in einer Redaktion müssen sich heute außerdem deutlich mehr Gedanken um Finanzierungsmöglichkeiten machen und dürfen wirtschaftliche Überlegungen nicht mehr alleine den Geschäftsführern und Verlagsleitern überlassen. Zudem kommt auf Chefredaktionen und Ressortleitungen verstärkt die Aufgabe zu, die Medienmarke auch nach außen zum Leser, Hörer, Zuschauer und User zu vertreten und sich in der Region zu vernetzen. Im Folgenden wird auf die neuen Herausforderungen an Führungskräfte mit besonderem Fokus auf regionale Tageszeitungen näher eingegangen.

Entwicklung neuer Produkte

Alle paar Jahre wurde früher ein Relaunch der Zeitung vorgenommen und eine neue Kolumne oder Sonderseite über Medizinthemen, Wandertouren oder für Kinder entworfen. Das war es dann aber auch schon in der Regel mit Innovationen am damals noch einzigen Produkt, das eine Redaktion im Portfolio hatte (neben kleinen, kaum zum Umsatz beitragenden Beibooten wie dem Verkauf von Büchern über Brauereien in der Region oder Mundart-

Gedichten). Bei einem Lokalradiosender, die in den 1980er-Jahren als zweite Säule neben dem öffentlich-rechtlichen Rundfunk entstanden sind, wurde mal das Sendeschema leicht modifiziert, mal ein neues Gewinnspiel ausprobiert, mal eine neue Comedy-Figur kreiert. Ansonsten blieb alles beim Alten. Es gab auch kaum einen Grund, sich grundlegend neu aufzustellen. Bis auf Großstädte waren lokale Radiosender meist genauso Monopolisten wie lokale Tageszeitungen in ihren Landkreisen. Die Werbeeinnahmen sprudelten. Die Bürger hatten kaum Alternativen, sich über Geschehnisse vor Ort zu informieren als durch die etablierten Medien.

Die damaligen Veränderungen in einem Medienhaus waren kein „Change“, also kein radikaler Wandel, sondern stets ein evolutionärer Schritt, der Bestehendes zu verbessern, zu entstauben oder leicht zu modernisieren versucht hatte. Zu radikal durften die Änderungen zum Beispiel am Layout einer Tageszeitung schließlich ja auch gar nicht sein, weil die Leser, die konservativen Abonnenten, ansonsten zu viel Kritik geübt und schlimmstenfalls ihre Zeitung sogar abbestellt hätten. Leser waren an die Inhalte und an die Aufmachung gewohnt. Das Zeitunglesen gehörte zum gewohnten Morgenritual am Frühstückstisch oder in der Bahn, das Lokalradio zum Büroalltag, und das lokale Fernsehfenster um 18 Uhr war für viele Haushalte genauso Pflicht wie die „Tagesschau“ zwei Stunden später. Kurzum: Medienhäuser hatten kaum Anlass, sich über Innovationsabteilungen und neue Geschäftsmodelle Gedanken zu machen. Höchstens was neue Produktionsprozesse betrifft (wie das von Redakteuren selbst erstellte Ganzseitenlayout und dem damit verbundenen Wegfall der Druckvorstufe oder das im Privatfunk von Anfang an verbreitete Selbstfahrerstudio), gab es Neuerungen.

Heute genügt die Weiterentwicklung des Kernproduktes Print, Hörfunk und lineares Fernsehen nicht mehr, selbst wenn man das klassische Text-Bild-basierte Internet als weiteres Kernprodukt hinzuzählen würde. Es geht darum, neue journalistische Darstellungsformen einzuführen, die erst durch das Internet möglich wurden, in dem schließlich alle bisherigen Medienformate aufgehen. Schließlich ist die Website längst mehr geworden als ein weiterer Ausspielkanal für Texte und Fotos, für einen Radio-Livestream oder für Videos in einer Mediathek. „Mathematisch ausgedrückt ist Print eine Teilmenge des Onlinejournalismus“, hat Stefan Ottlitz, Leiter der Produktentwicklung beim „Spiegel“, gesagt. Das bedeutet, dass Journalisten online ganz neue Möglichkeiten offen stehen, ganz neue Erzählformen wie zum Beispiel Audio-Slideshows, Newsgames oder 360-Grad-Videos möglich sind.² Neben neuen journalistischen Darstellungsformen geht es vor allem darum, neue digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Online stehen Journalisten ganz neue Erzählformen zur Verfügung.

Neue journalistische Darstellungsformen im Web

Im Jahr 2012 prägte die „New York Times“ mit ihrer **Multimedia-Reportage** „Snow Fall“ über ein Lawinenunglück ein ganz neues Genre, für das es heute zum Beispiel mit Pageflow (<https://pageflow.io>) relativ einfach zu bedienende Software-Lösungen gibt. Auch Regionalzeitungen wie die Nürnberger Nachrichten und die Nürnberger Zeitung haben sich daran orientiert, als sie das wöchentliche multimediale Tablet-Wochenendmagazin „SamSon“ konzipiert hatten.

Obwohl die Redaktion den Deutschen Lokaljournalistenpreis damit gewonnen hatte, wurde die App aus wirtschaftlichen Gründen wieder eingestellt. Dennoch setzen heute immer mehr Redaktionen auf einen multimedialen Mix, statt Text, Video und Bildergalerien auf der Website strikt zu trennen. Der Grundsatz hierbei ist: Vom Thema her zu denken und dann erst das passende Medienformat auszuwählen. Dies kann bei Emotion oder Bewegung ein Video sein, bei Statistiken und Zahlen eine Infografik, bei Analysen ein Text, bei starken Zitaten ein Podcast oder eine Audio-Slideshow in Kombination mit Bildern oder bei komplexen Inhalten eine Animation. Bekannte Beispiele für Multimedia-Storys in Deutschland sind „Pop auf'm Dorf“ vom WDR (<https://reportage.wdr.de/haldern-pop>), für das die Redaktion mit dem „Grimme Online Award“ ausgezeichnet worden ist, und vom Bayerischen Rundfunk ein Beitrag über den früheren Versandhändler Quelle (<http://story.br.de/quelle-areal>).

Eine weitere neue Darstellungsform ist der **Datenjournalismus**. Hierbei spielen Datensätze nicht nur in der Recherche eine entscheidende Rolle, sondern auch in der Präsentation der Ergebnisse. Meist handelt es sich hierbei um (interaktive) Grafiken, nicht selten um Landkarten.

Die Redaktion des „Fränkischen Tags“ in Bamberg hat unter dem Titel „Funklochjäger“ beispielsweise eine Map angefertigt, auf der nach der jeweiligen Meldung von Lesern eingetragen war, wo es im Verbreitungsgebiet ein Mobilfunkloch gibt. Eines der ersten Beispiele für Datenjournalismus im deutschsprachigen Raum war der „Zugmonitor“ der „Süddeutschen Zeitung“ im Jahr 2011, auf dem man in Echtzeit auf einer Landkarte verfolgen konnte, welche Fernverkehrszüge Verspätung hatten. Wie bei Multimedialem Storytelling gibt es inzwischen auch für Datenjournalismus einfache Tools, mit denen Grafiken erzeugt werden können (zum Beispiel unter www.datawrapper.de).

Eine **Audio-Slideshow** verbindet eine Bildergalerie mit Zitaten des Protagonisten. Von der Redaktion gebaut wird diese in klassischen Videoschnittprogrammen wie „Premiere“ oder „Final Cut ProX“. Stipendiaten des journalistischen Förderprogramms der Hanns-Seidel-Stiftung haben auf diese Weise zum Beispiel den Kriegs- und Krisenfotografen Till Mayer porträtiert, der hauptberuflich beim „Obermain-Tagblatt“ in Lichtenfels in Oberfranken arbeitet (<https://www.youtube.com/watch?v=y6xVFoxqlj8>). In einer Audio-Slideshow liegt der Fokus viel stärker bei Momentaufnahmen als in einem Video; das Gesprochene kommt dadurch viel stärker zur Geltung.

Weitere neue Möglichkeiten sind zum Beispiel Live-Ticker und Livestreaming, Podcasts, Virtual Reality, 360-Grad-Videos, Augmented Reality (erweiterte Realität wie bei Pokémon Go), Animationen, Bildergeschichten oder Comics. Redaktionen können heute aus viel mehr Möglichkeiten wählen, um über aktuelle Ereignisse zu berichten oder Hintergründe aufzuzeigen.

Zwei Sachen haben sich bei der Entwicklung neuer Darstellungsformen und Geschäftsmodelle für Führungskräfte aus Redaktionen grundlegend geändert: Sie müssen erstens viel stärker mit den anderen Abteilungen eines Verlags zusammenarbeiten als bisher, also mit dem Marketing, Leserservice, Vertrieb und der Anzeigenabteilung, statt – wie bisher – weitestgehend nebeneinander zu existieren. Häufig wurden die fehlenden Abstimmungen zumindest unterbewusst damit gerechtfertigt, dass ja sogar der Pressekodex eine strikte Trennung von redaktionellem Inhalt und Anzeigen fordert. Doch digitale Geschäftsmodelle lassen sich nur abteilungsübergreifend entwickeln. Die Digitalisierung zwingt Medienunternehmen damit zu deutlich mehr Zusammenarbeit, zumal neue Produkte in der Regel ohnehin nur im Zusammenspiel aus Redakteur, Programmierer und Designer entstehen. Die IT hat dadurch eine viel stärkere Bedeutung in Verlagen und bei Rundfunksendern bekommen, weil sie nicht mehr nur für das Update des Betriebssystems verantwortlich ist und den Redakteuren als Service-Hotline bei IT-Problemen hilft.

Internetklicks ermöglichen die Messbarkeit des Interesses an journalistischen Inhalten.

Zweitens muss bei digitalen Produkten der Leser, Hörer bzw. Zuschauer viel stärker in den Mittelpunkt rücken. Im negativsten Fall war es früher so: Redakteure haben ihre Texte unbewusst für andere Redakteure oder die Mitarbeiter der Pressestellen verfasst, um vor diesen mit ihrem Expertenwissen zu glänzen. In gut gemeinten Fällen haben sie vermeintlich für den Leser hart recherchiert, mit wohlfeilen Worten einen Text sprachlich top formuliert und häufig auch auf absolute Vollständigkeit (vor allem im Sportjournalismus bei Ergebnissen) geachtet – doch die Beiträge wurden manchmal nur kaum gelesen. Auswertungen gab es schließlich nur selten. In Printprodukten wurde häufig der Readerscan genutzt, um eine Testgruppe mit einem Scanner markieren zu lassen, welchen Text sie wie weit gelesen haben. Die Funkanalyse im Hörfunk wird ebenfalls häufig als zu ungenau kritisiert. Erst das Internet lässt journalistische Inhalte relativ präzise messen: Jeder Klick ist eine Page Impression, jeder Besuch auf der Website wird als Visit gewertet, jeder einzelne Nutzer als Unique User erfasst. Sogar die Verweildauer auf der Website im Allgemeinen und bei einem speziellen Artikel wird ausgewertet. Anzeigenkunden wissen genau, wie viele User auf die Bannerwerbung geklickt haben und wie erfolgreich die Kampagne damit war. Die Aufmerksamkeitsspanne ist im Internet gering, die Konkurrenz groß. Es geht deshalb darum, den User schon bei der Entwicklung eines Produkts mit ins Boot zu holen: zum Beispiel mit der Design-Thinking-Methode.³

Die sechs Phasen des Design Thinking

Idealerweise sind Design-Thinking-Workshops heterogen zusammengestellt: neben der Redaktion mit Programmierern, Designern, Vertretern der Marketing- und Anzeigenabteilung sowie vom Vertrieb und potenziellen Kunden. Schließlich steht das Problem bzw. Bedürfnis des Kunden im Mittelpunkt, auf das aufbauend eine Lösung bzw. ein Produkt entwickelt wird. Dazu werden die Kunden nicht nur befragt, sondern man beobachtet auch deren Alltag, um auf radikale und nicht naheliegende Innovationen zu kommen, bei denen immer die Perspektive des Kunden eingenommen wird. Anschließend werden Ideen entwickelt, die prototypisch zunächst skizziert und dann möglichst programmiert werden, um sie noch im Workshop einem ersten Test zu unterziehen.

In jeder der Phasen kann man auch wieder zu einer früheren Phase zurückspringen, wenn sich herausstellt, dass eine falsche Annahme getroffen worden ist und das Produkt nicht auf dem Markt funktionieren würde. Beispiele für solche radikalen Innovationen sind der Carsharing-Anbieter „Drive Now“ oder der Übernachtungs-Vermittler „Airbnb“.

Die Phasen im Überblick:

1. Das Problem und den Kontext verstehen.
2. Beobachten.
3. Perspektiven (Point of view) neu bestimmen.
4. Ideen zur Lösung entwickeln.
5. (Konzeptionelle) Prototypen bauen.
6. Systematisches Feedback als Vorstufe des Tests (echte Tests sind in der Regel erst im Projekt möglich).

Neue Ausspielkanäle erfordern mehr Abstimmung

Das Internet hat die klassischen Führungsstrukturen verändert. Redaktionen waren bislang relativ stark hierarchisch gegliedert: Wie in einer klassischen Pyramide stand an der Spitze der Chefredakteur, gefolgt von den Ressortleitern klassischer Ressorts wie Politik, Wirtschaft, Kultur, Sport und Lokales und den Redakteuren, die sich wiederum um die Betreuung der freien Mitarbeiter gekümmert haben.

Im Oktober 1994 startete „Spiegel online“ als weltweit erstes Magazin im Internet.

Nachdem „Spiegel online“ als weltweit erstes Nachrichtenmagazin im Oktober 1994 gestartet war, folgten auch regionale Medienhäuser Stück für Stück mit Internetangeboten. Anfangs wurden die meisten Internetseiten noch kaum redaktionell gepflegt. Es gab – wie bei den Nürnberger Nachrichten – immer nachts einen automatischen Export der Artikel aus dem Content-Management-System der Printredaktion auf die Homepage. Betreut wurde die Seite von zwei ehemaligen Printredakteuren; eine eigene Online-Redaktion existierte noch nicht. Als Stück für Stück Onlinereditoren schließlich entstanden, wurden Parallelstrukturen aufgebaut. Oftmals wurden die Online-Kollegen sogar in eine eigene Gesellschaft ausgelagert, um flexibler handeln zu können und Tarifgehälter zu umgehen.

Derzeit geht der Trend in die andere Richtung – hin zu einer Integration der Redaktionen, also der Zusammenführung der Print- und der Online-Redaktion. Dies liegt daran, dass sich die Doppelstrukturen als kostspielig und ineffizient herausgestellt haben. Die verschiedenen Produkte werden daher immer öfter in einem Newsroom produziert, wie der Beitrag in diesem Heft über Change-Prozesse in Medienunternehmen und Kommunikationsabteilungen „Vom Newsroom bis zu digitalen Geschäftsmodellen“ aufzeigt.

Dies führt zu konkurrierenden Hierarchieebenen: Die Ressortstrukturen sind bei Tageszeitungen weitgehend erhalten geblieben. Daneben wurde häufig ein Newsdesk gebildet mit einem Deskleiter, Produktchefs wie dem Homepage-Chef oder Verantwortlichen eines Print-Produkts, Mitarbeiter für Audience Development und einem Spezialisten für Suchmaschinenoptimierung. Dies erläutert ausführlich der Beitrag in diesem Heft über Berufsbilder im Wandel: Von Audience Development über Multimedia-Reporter bis Eventmanager. Wer hat nun aber die Entscheidungskompetenz, wenn der Politikressortleiter die Nachricht vom Besuch der Bundeskanzlerin beim US-Präsidenten für wichtig, der Deskleiter aber für irrelevant hält, weil diese auf der Homepage des Regionalverlags kaum geklickt wird?

Wer darf entscheiden, ob ein Lokalredakteur abends zu einer Versammlung des Modellflugvereins muss? Und entscheidet der Sportressortleiter, ob auch das Auswärtsspiel des hiesigen Basketball-Zweitligisten mit einem

eigenen Redakteur besetzt wird oder der Homepagechef, der sich einen Live-ticker über die Partie wünscht? Wer entscheidet, ob die exklusive Meldung zuerst im Print am nächsten Tag oder brandaktuell auf der Website nach dem Motto „online first“ publiziert wird?

Abstrakt formuliert: Sind die klassischen Ressorts überhaupt noch das Herz einer Redaktion oder künftig ein Dienstleister für den Newsroom? Chefredakteure müssen sich die neue Struktur überlegen und festlegen, wer im Streitfall die letzte Entscheidung trifft.

Wie im Projektmanagement in den verschiedensten Branchen führt ein Newsroom in jedem Fall dazu, dass sich künftig die fachliche Führung von der disziplinarischen immer öfter abkoppelt. Das heißt, der Lokalchef einer Zeitung genehmigt den Urlaubsantrag und die Dienstreise seines Mitarbeiters und führt mit ihm das jährliche Mitarbeitergespräch. Der Arbeitsalltag und die konkreten Arbeitsaufgaben werden dem Redakteur aber vom Newsdesk zugeteilt, der sozusagen den Redakteur ohne Vorgesetztenfunktion führt. Noch einmal spezieller wird dieser Umstand dadurch, dass im Newsroom häufig nur Rollen von Redakteuren ausgefüllt werden, die wiederum ebenfalls von Tag zu Tag oder sogar von Schicht zu Schicht wechseln: Wer gestern Homepage-Chef war, kann zum Beispiel heute als Deskleiter die gesamten Geschicke des Newsrooms verantworten.

Führen ohne Vorgesetztenfunktion wird auch als laterales Führen bezeichnet, das vor allem auf Vertrauen und Verständigung beruht. Entscheidungen werden sehr häufig im Konsens und unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Interessen der Beteiligten getroffen. Beim lateralen Führen wird sehr stark zum Beispiel auf eine hohe persönliche Autorität und Integrität gesetzt, da die offizielle Weisungsbefugnis wegfällt. Auch ein ausgewiesenes Expertenwissen oder gezieltes Networking innerhalb des Unternehmens stärkt die eigene Machtbasis. Beim lateralen Führen wird besonders stark auf die Selbstverantwortung des Redakteurs gesetzt, der an seinem Output gemessen wird und nicht daran, wie er zu diesem Ergebnis kommt.

Laterales Führen ist aber mehr als ein Koordinieren, schließlich will der Zeitungs-Produktverantwortliche am Desk auf den Redakteur durchaus einwirken und verfolgt ein eigenes Ziel. Entscheidend ist bei lateralem Führen die Kommunikation: Der Redakteur soll nachvollziehen können, warum zum Beispiel der Deskleiter eine Entscheidung getroffen hat. Vorhandene Zwänge sollte man offenlegen. Im Idealfall entwickelt sich sukzessive eine persönliche Vertrauensbasis. Auf der anderen Seite sollte der Führende aber auch offen sein für die Argumente des anderen. Wichtig ist, dass einmal grundsätzlich geklärt und von Führungskräften vorgelebt wird, wie man miteinander kommuniziert und zusammenarbeitet.

**Laterales Führen
erfordert eine hohe
persönliche Autorität
und Expertenwissen.**

Den wirtschaftlichen Erfolg im Blick

Der Chefredakteur war früher häufig der natürliche Gegenspieler des Verlagsleiters: Für seine Zeitung wollte er die bestmöglichen Ressourcen herausholen, möglichst viele Redakteure, möglichst viel Honorar für seine freien Mitarbeiter, möglichst viele Dienstreisen für Recherchen seiner Redakteure genehmigt bekommen. Schließlich – so das Selbstbild – ist Journalismus kein klassischer Wirtschaftszweig.

Heribert Prantl, früherer Innenpolitik-Ressortleiter der „Süddeutschen Zeitung“, sprach bei einem Vortrag im Rahmen der Hegel-Woche in Bamberg davon, dass eine Zeitung keine Marmeladenfabrik sei. Der Verlagsleiter wiederum ist der Erbsenzähler und schaut auf den wirtschaftlichen Erfolg. Seit der Jahrtausendwende, seit die Anzeigenerlöse schrumpfen und Abonnentenzahlen zurückgehen, muss allerdings auch der Chefredakteur wirtschaftlicher denken. Im Extremfall liegt – wie bei der „Mittelbayerischen Zeitung“ in Regensburg – der Posten des Chefredakteurs und des Geschäftsführers sogar in einer einzigen Hand.

Mit bestehenden Ressourcen den Output erhöhen und neue Produkte auf den Markt bringen.

Wirtschaftlich denken heißt aber nicht, nur den Rotstift anzusetzen, nur auf die Ausgabenseite zu schauen und zu sparen. Es gibt schließlich verschiedene Stellschrauben, an denen man drehen kann, damit die Bilanz am Ende des Geschäftsjahres stimmt: Dabei ist es nur eine Möglichkeit, die Ausgaben zu reduzieren, also Redakteursstellen einzusparen, weniger Dienstreisen zu genehmigen, weniger Honorare an freie Mitarbeiter auszuschütten, am Korrektorat zu sparen oder an der technischen Ausstattung der Redakteure. Der Nachteil hierbei ist: Ein Verlag kann schnell in eine Abwärtsspirale geraten, weil sein traditionelles Geschäftsmodell, das in erster Linie auf Erlöse durch Anzeigen und von Abonnenten beruht, immer stärker erodiert und er durch zu starkes Sparen kaum Möglichkeiten hat, neue Geschäftsmodelle zu entdecken und auszuprobieren. Eine weitere Möglichkeit ist, bei bestehenden Ressourcen den Output zu erhöhen, also mit den bestehenden Mitarbeitern neue Geschäftsmodelle zu suchen, neue Produkte (wie Apps, Publikationen zu Special-Interest-Themen oder Veranstaltungen) auf den Markt zu bringen, um den Umsatz zu steigern.

Chefredakteure werden künftig nicht mehr nur an der Auflage des Printprodukts gemessen, sondern vor allem an der Gesamtstrategie, die sie für ihren Verlag entwickeln. Sie sind künftig immer weniger Verwalter als Gestalter, deren Aufgabe es ist, die bestehenden Ressourcen möglichst zielgerichtet einzusetzen. Dies kann auch einmal dazu führen, dass bei der Zeitung eine liebgewonnene Kolumne oder das große Samstags-Interview eingestellt wird und im Radio am Abend ohne Moderation Musik automatisiert abgespielt wird, um mehr Kapazitäten für digitale Produkte oder einen zweiten

Morningshow-Moderator zu bekommen. Solche wirtschaftlichen Abwägungen müssen künftig auch auf Chefredakteurs-Ebene getroffen werden, statt dass die Chefredakteure diese Entscheidungen von sich an den Geschäftsführer wegschieben.

Der Chefredakteur repräsentiert das Medium nach außen

Chefredakteure verleihen ihrer Zeitung ein Gesicht; Morningshow-Moderatoren sind das Aushängeschild ihres Senders. Weil die Zeitung nicht mehr in jedem Haushalt liegt und weil Musik-Streaming-Dienste mit dem linearen Radioprogramm gerade bei jüngeren Hörern konkurrieren, müssen die lokalen Medienmacher dorthin, wo die potenziellen Leser, Hörer und Zuschauer sind. Sie müssen Podiumsdiskussionen moderieren, im Wochenrückblick der öffentlich-rechtlichen Radiosender als Experten zu nationalen und weltpolitischen Themen mitdiskutieren und sie müssen auf Festivals auch schon mal die einschlägigen Ballermann-Sänger ankündigen. Am besten sind sie immer dort anzutreffen, wo ihre Zielgruppe zu finden ist. Ein Chefredakteur, Redaktionsleiter oder Programmchef wirkt nicht nur als Chef nach innen, sondern repräsentiert sein Medium auch nach außen. Manche Redaktionen haben dafür auch spezielle Formate entwickelt, bei denen Leser in die Redaktion kommen können und mit der Chefredaktion diskutieren.

Lokale Medienmacher müssen zu ihren Lesern, Hörern und Zuschauern gehen.

Die Führungskräfte müssen verstärkt nicht nur dort präsent sein, wo ihre User zu finden sind. Sie müssen auch in kleinen Zirkeln Flagge zeigen. Schließlich gilt es zu demonstrieren, dass die Zeitung, der Radiosender oder das lokale Fernsehprogramm weiterhin publizistisches Gewicht in der Region hat. Deshalb sind sie als Gäste beim hiesigen Universitätsball genauso dabei wie beim Sommerfest der Rotarier oder bei der Verabschiedung des Amtsgerichtspräsidenten. Sie repräsentieren dort ihr Medienhaus, ohne natürlich – wie es sich für Journalisten gehört – zur feiernden Gesellschaft dazugehören und ihren über das Ereignis berichtenden Redakteuren in den Rücken zu fallen.

Neu hinzugekommen ist, dass Chefredakteure diese Rolle auch über ihre Social-Media-Kanäle erfüllen und dass von Bürgern darauf auch tatsächlich geachtet wird, was sie auf Facebook posten, über Weltpolitik und regionale Aufreger twittern und welche schönen Ecken aus ihrem Sende- bzw. Verbreitungsgebiet sie auf Instagram zu einer Story zusammenbauen. Chefredakteure sind längst auch zu öffentlichen Personen in ihrer Region und einer Marke neben der eigentlichen Medienmarke geworden. Nur wenn man diese Rolle auch annimmt, wird das Medium weiterhin Gewicht haben. Harald Baumer, Berlin-Korrespondent der „Nürnberger Nachrichten“ nennt dies (nicht nur bezogen auf Führungskräfte) „immer und überall präsent sein“⁴.

Das traditionelle Medienhaus soll weiterhin den Anspruch für sich haben, die neue Form der Kommunikation via Social Media nicht anderen zu überlassen. „Die Politiker, vom Gemeinderat bis zum Bundesminister, versuchen sich ihre eigenen Kommunikationskanäle zu schaffen, auf denen sie ihre Botschaften ohne die störende Zwischenstufe des Journalismus loswerden können. Das gelingt ihnen inzwischen gar nicht so schlecht, wie die Zugriffszahlen beweisen“, meint Baumer.⁵ Deshalb dürfe man nicht den Anschluss verlieren. Was für den einfachen Redakteur wichtig ist, gilt erst recht für die Chefredaktion als Aushängeschild eines Mediums. Nicht nur auf gesellschaftlichen Events, sondern auch im Social Web erfüllen sie heute ihre Repräsentationspflichten.

Newsletter sollen redaktionelle Entscheidungen transparent machen.

Aus diesem Grund setzen manche regionalen Verlage auch auf einen wöchentlichen Newsletter der Chefredaktion. Hier geht es weniger um das Weltgeschehen als vielmehr darum, über Neuigkeiten aus der Redaktion zu berichten und redaktionelle Entscheidungen transparent zu machen. Dem Audio-Trend folgend, setzen Redaktionen wie die „Nürnberger Nachrichten“ auch auf einen regelmäßigen Chefredakteurs-Podcast.

Die digitale Transformation bringt neue agile Arbeitsformen

Bislang war es üblich, dass vor jedem Relaunch einer Website oder der Implementierung einer App ein dickes Lastenheft geschrieben wurde, in dem genau festgelegt worden ist, welche Anforderungen die Redaktion an die Programmierung stellt. Anschließend wurde ein Pflichtenheft erstellt, in dem konkret dargelegt wurde, wie die Arbeiten erledigt werden sollten. Bis dann die neue Website designed und programmiert war, wirkte sie häufig schon wieder veraltet. Zu lange dauerte die Umsetzung, zu komplex sind digitale Produkte geworden.

Agiles Arbeiten ist das Stichwort, das vor allem in Softwareunternehmen dafür sorgen soll, dass komplexe Projekte in kleinere Häppchen unterteilt werden, man diese umsetzt und sich dann entscheidet, wie man weiter vorgeht – natürlich ohne trotzdem die große Vision aus dem Auge zu verlieren, sich aber flexibler auf neue Gegebenheiten einstellen zu können. Produkte können so außerdem ständig weiterentwickelt sowie verfeinert werden, und Beta-Versionen werden durch echte User dadurch zum Teil bereits getestet. Man kann ständig darauf reagieren, wie das Produkt bzw. ein konkretes Feature ankommt.

Eine bekannte Methode für agile Softwareentwicklung ist Scrum. Inzwischen setzen auch einige Redaktionen in ihrer Produktentwicklung auf dieses Modell des Projekt- und Produktmanagements. Das Besondere an der Methode ist, dass sich die detaillierten Planungen immer nur auf den nächsten Zyklus, genannt Sprint, beziehen und nicht mehr auf das komplexe Gesamtprodukt. Der langfristige Plan wird dadurch ständig verfeinert und verbessert, denn zu Beginn ist bei Scrum ein wesentlicher Teil der Anforderungen und Lösungsansätze noch unklar. Erst durch die Zwischenergebnisse werden diese präzisiert. Dabei werden die Fortschritte und Hindernisse in einem Projekt immer für alle transparent offengelegt, die Projektergebnisse und Funktionalitäten fortwährend überprüft und evaluiert und die weiteren Pläne ständig angepasst.

Bei Scrum, das aus dem Englischen übersetzt „das Gedränge“ bedeutet, gibt es im Wesentlichen drei Rollen innerhalb der Teams: den Product Owner, das Entwicklerteam und den Scrum Master. Der Product Owner ist für die Eigenschaften und den wirtschaftlichen Erfolg des Produkts verantwortlich, indem er zum Beispiel vorgibt, welche Eigenschaften das zu entwickelnde Produkt haben und was bis zum Ende eines Sprints fertiggestellt werden soll. Der Scrum Master zeigt sich dafür verantwortlich, dass Scrum als Rahmenwerk gelingt. Auch wenn er eng mit dem Entwicklungsteam zusammenarbeitet, gehört er selbst nicht dazu. Der Scrum Master gibt die Regeln vor, überprüft deren Einhaltung und navigiert das Entwicklerteam, wenn es

Mit der Scrum-Methode wird ein langfristiger Plan ständig überprüft und verfeinert.

**Die Zusammenarbeit
mit Kunden ist wichtiger als
Vertragsverhandlungen.**

kommunikative Probleme oder persönliche Konflikte innerhalb des Teams mit dem Product Owner oder von außen (zum Beispiel mit einer Fachabteilung) gibt.

Im Jahr 2001 haben Software-Experten einige Grundsätze für agile Softwareentwicklung in einem agilen Manifest formuliert: Demnach sind Individuen und Interaktionen wichtiger als Prozesse und Werkzeuge, funktionierende Software ist wichtiger als eine umfassende Dokumentation, die Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlungen und das Reagieren auf Veränderungen ist wichtiger als das Befolgen eines festgezurrtten Plans. Auch bei Scrum kommt übrigens das oben beschriebene laterale Führen zum Einsatz.

Ein Kulturwandel ist für die Nachwuchsgewinnung entscheidend

Die Zeiten sind vorbei, in denen sich Redaktionen vor hochqualifizierten Bewerbern um ein Volontariat kaum mehr retten konnten, die allesamt langjährige Erfahrungen als freie Mitarbeiter mitgebracht hatten wie drei, vier Praktika, ein Auslandssemester und fundierte Kenntnisse der politischen Landschaft.

Klassische Medien haben an Attraktivität für Hochschulabsolventen verloren. Dies liegt nicht unbedingt an der Qualität der Volontariate, die bereits zunehmend digitaler und multimedialer geworden sind. Dies liegt vielmehr am bei der jungen Generation weit verbreiteten verstaubten Image der Zeitungsredaktionen und an teils fehlenden Perspektiven nach dem Volontariat. Auch die in manchen Häusern immer noch zu analoge Ausrichtung der Ausbildung, die oftmals nicht kommunizierte digitale Vision des Verlags und die sukzessive Verschlechterung des Zeitungstarifvertrags für jüngere Redakteurgenerationen, wenn dies überhaupt noch gilt (im lokalen Rundfunk wird ohnehin in der Regel weit weniger bezahlt), ist schuld an der zurückgehenden Bewerbernachfrage. In kleineren Außenredaktionen stellt sich zudem öfter als Problem heraus, dass manche Bewerber keinen Führerschein, geschweige denn ein Auto besitzen.

Lange Zeit mussten sich Redaktionen um Nachwuchsgewinnung keine Gedanken machen. Heute konkurrieren sie jedoch in Zeiten eines Fachkräftemangels in vielen Branchen mit Jobangeboten aus dem Bereich Public Relation und Marketing, die um dieselben Hochschulabsolventen buhlen. In erster Linie geht es nicht nur um das Gehalt und den gesellschaftlichen Status, sondern vor allem um die Arbeitsbedingungen: Die heutigen Absolventen achten verstärkt auf eine Work-Life-Balance, und sie wollen mehr Freiheiten, wie und an welchem Ort sie ihre Arbeit erledigen.

„New Work“ ist das neue Schlagwort dafür, das auf den austro-amerikanischen Sozialphilosophen Frithjof Bergmann zurückgeht. Darunter versteht man unter anderem:

- Mehr Selbstbestimmung: Leistungsziele, aber auch die Arbeitszeit können selbst festgelegt werden.
- Neue Führungskultur: Es entsteht eine moderne und demokratische Führungskultur zwischen Führungs- und Fachkarriere.
- Agile Arbeitsweise: Eine agile Arbeitsweise sorgt für schnellere Entscheidungsstrukturen und weniger Hierarchien.
- Mehr Flexibilität: Der Arbeitsort (wie zum Beispiel Homeoffice) kann flexibel gewählt werden.

Redaktionen konkurrieren um Nachwuchs mit Jobs aus dem PR- und Marketing-Bereich.

- Neue Bürokonzepte: „Digitale Nomaden“ arbeiten zum Beispiel auch in Co-Working-Spaces unternehmensübergreifend und unterstützen sich bei ihren Projekten.⁶

Nicht alles lässt sich in jeder Redaktion umsetzen, schließlich gibt es tägliche Arbeitsabläufe wie Redaktionskonferenzen, zu denen man nicht alle Kollegen per Skype dazuschalten kann, und den Redaktionsschluss, bei dem der Redakteur wie früher notfalls seinen Kinobesuch absagen muss, wenn der Text noch nicht fertig geschrieben ist. Dennoch ist es wichtig, den „New Work“-Trend im Blick zu behalten und neuen Mitarbeitern möglichst weit entgegenzukommen – wenn man weiterhin unter den besten und engagiertesten Absolventen auswählen will.

Lieber Influencer sein als Journalist.

Denn Redaktionen stehen heute nicht mehr ganz oben auf der Wunschliste der Arbeitgeber. Unter Journalismus- und PR-Studierenden wird heute häufig das Berufsbild des Influencers, wenn man es denn überhaupt als Berufsbild bezeichnen will, als attraktiver und erstrebenswerter angesehen als das des Journalisten: Man sollte in Diskussionsrunden und medial deshalb auf keinen Fall selbst in den Abgesang der traditionellen Medien einstimmen (was schließlich ja auch gar nicht der Fall ist), sondern mit Selbstbewusstsein herausstellen, wie gut und fundiert das eigene Volontariat ist, von den digitalen Storytelling-Möglichkeiten erzählen und herausstellen, welche für die freiheitlich demokratischen Grundordnung wichtige Funktion Journalisten gerade in einer immer komplexer werdenden Welt spielen. Nicht zuletzt sollten Journalisten Vorbilder sein, die fundiert recherchieren, sich strikt an den Pressekodex halten und nicht nachlässig mit der journalistischen Sorgfaltspflicht umgehen, um das generelle Image des Journalisten zu verbessern.

Klassisches Personalmarketing sollte außerdem auch eine immer größere Rolle spielen: das Berufsbild in eigenen Publikationen, im Social Web, auf Berufsmessen oder in Schulklassen erklären und über Volontariate informieren. Auch hier gilt: Redaktionen und Medienunternehmen müssen dorthin gehen, wo sich Schüler und Studierende informieren, statt zu warten, bis jemand auf sie zukommt. Manche machen dies bereits vorbildlich, wie die „Süddeutsche Zeitung“ mit ihren Werkstattgesprächen oder zahlreiche regionale Medien in Bayern beim „Schülermedientag“ der Bayerischen Landeszentrale für politische Bildungsarbeit.

Der Arbeitsmarkt hat sich gedreht, die Gewichte haben sich verschoben: In der Regel können sich hochqualifizierte Arbeitnehmer heute ihren Arbeitgeber aussuchen. Auch hier spielt das Bild von Führungskräften eine große Rolle, das sie in der Öffentlichkeit abgeben. Auch Personalgewinnung und Personalentwicklung ist eine neue Aufgabe von Führungskräften in Redaktionen geworden.

Die Aufgaben für Chefredakteure und Programmchefs sind heute so vielfältig wie nie zuvor. „Die Redaktionsleitung, die sich ausschließlich über Inhalte definiert, gehört zunehmend der Vergangenheit an“, konstatiert deshalb SZ.de-Chefredakteurin Julia Bönisch. „Stattdessen tritt eine neue Generation in die erste Reihe, die sich viel mehr als Manager und Produktchef definiert, die nicht mehr nur in Formaten und Texten, sondern in Workflows und Prozessen denkt.“ Auch hier setzt ein Change-Prozess ein.

///

Weiterführende Literatur

Patzelt, Peter-Christian: Mensch, Manager!: Was Führungskräfte wissen sollten, Berlin 2005.

Müllerschön, Albrecht: Bewerber professionell auswählen. Handbuch für Personalverantwortliche, Weinheim, 2. Auflage, 2012.

Pattloch, Annette / Kreuzer, Ralf / Neugebauer, Tim: Digital Business Leadership. Digitale Transformation – Geschäftsmodell-Innovation – agile Organisation – Change-Management, Wiesbaden 2017.

Petry, Thorsten (Hrsg.): Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy, Freiburg 2016.

Anmerkungen

- 1 <https://www.journalist-magazin.de/meinung/wir-brauchen-gute-manager-der-spitze-von-redaktionen>, Stand: 1.6.2019
- 2 Einen Überblick über neue digitale journalistische Darstellungsformen und praktische Anleitungen bietet das Buch Kaiser, Markus (Hrsg.): Innovation in den Medien, München, 2. Aufl., 2015.
- 3 Design Thinking wird beispielsweise beschrieben in Kaiser, Markus / Sutor, Stefan (Hrsg.): Transforming Media. Neue Geschäftsmodelle in der digitalen Welt, München 2017, S. 56-61; oder vgl. Erbdinger, Jürgen / Ramge, Thomas: Durch die Decke denken. Design Thinking in der Praxis, München, 3. Aufl., 2015.
- 4 Baumer, Harald: Ausweitung der Kampfzone: Immer noch reagieren Journalisten zu langsam auf den medialen Wandel, in: Innovation in den Medien, hrsg. von Markus Kaiser, München, 2. Aufl., 2015, S. 82.
- 5 Ebd., S. 87.
- 6 Vgl. <https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/new-work>, Stand:1.6.2019.

„Keiner trägt das Chef-Gen in sich“



Interview mit Michael Husarek
Chefredakteur der
Nürnberger Nachrichten

Michael Husarek
geb. 1966, hat nach dem Studium der Politischen
Wissenschaften und der Neueren sowie Osteuropäischen
Geschichte bei den Nürnberger Nachrichten volontiert.
Er durchlief verschiedene Ressorts und war überwiegend
im Lokaljournalismus tätig. Seit Mitte 2016 ist er
Chefredakteur der Nürnberg Nachrichten und gestaltet den
digitalen Wandel des Medienhauses mit. Husarek ist
verheiratet und hat sechs Söhne.





MARKUS KAISER: Herr Husarek, nach Ihrem Volontariat haben Sie als Redakteur begonnen, sind dann Leiter einer Lokalredaktion bei den Neumarkter Nachrichten geworden. Beim Weg vom Journalisten zum Chef: Auf welche Fallstricke sollten neue Führungskräfte besonders achten?

■ MICHAEL HUSAREK: Der größte Fallstrick ist meines Erachtens zu großes Selbstvertrauen in die eigenen Führungsqualitäten. Ich bin mit 34 Jahren Ressortleiter geworden, ein guter Chef musste ich erst noch werden. Was ich damit sagen will: Keiner trägt das „Chef-Gen“ in sich, Führung ist stattdessen harte Arbeit, jeden Tag aufs Neue eine Herausforderung. Und: Ohne Empathie geht’s nicht, also lieber den Menschenfreund als den Menschenfeind zum Chef machen.

Wie wichtig sind Führungskräfte-Seminare auch im Medienbereich? Wie haben Sie selbst Ihr Führungs-Knowhow erworben?

■ Fortbildung ist immens wichtig. Weil nur so die notwendigen Skills erworben werden können. Mir zumindest hat niemand im Volontariat beigebracht, welcher Fertigkeiten es für das Dasein als Ressortleiter oder gar als Chefredakteur bedarf. Ich habe viele Führungskräfte-seminare belegt, ganz bewusst bei verschiedenen Dozenten. Jeder hat da einen anderen Blickwinkel. Zudem suche ich regelmäßig den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen. Das ist immens wichtig, weil ich viel von anderen Führungskräften lernen kann. Jeder muss seinen Weg suchen. Es gibt aber immer wieder interessante Mosaiksteine, die man sich von anderen anschauen kann. Und ich lasse mich auch coachen – ebenfalls immens wichtig aus meiner Sicht. Da wird mir der Spiegel vorgehalten. Unterm Strich viel Aufwand, der sich aber lohnt.



In der Vergangenheit gab es viele charismatische Chefredakteure, die ihre Redaktionen mit straffer Hand geführt haben. Was hat sich hier im Führungsverständnis gewandelt?

■ Alles. Den Charismatiker, der auch mal laut werden kann, gibt es nur mehr in alten Filmen. In die Mottenkiste gehört dieser Führungsstil auch. Heute geht es darum, glaubwürdig den Medienwandel vorzuleben. Selbstzweifel sind auch erlaubt, keiner von uns kennt den Königsweg, der den Qualitätsjournalismus in eine sorgenfreie Zukunft führt. Außerdem geht es nur im Team, wer vorgibt, alleine eine Redaktion zu führen, lügt sich in die eigene Tasche. Dazu ist der Job viel zu komplex geworden – das fängt schon bei den Ausspielkanälen an. Ich kenne niemanden, der sich auf digitalem und Printparkett gleich virtuos bewegt. Sich das einzugestehen, ist Teil des modernen Chef-Daseins.

Die Aufgaben für Chefredakteure wurden immer vielfältiger: Neben der Print- kam die Koordination mit der Online-Redaktion hinzu. Als Chef ist man nicht nur auf Veranstaltungen, sondern auch im Social Web (oder bei Ihnen ja sogar in einem Podcast) das Gesicht der Zeitung. Neue Produkte und Geschäftsmodelle zu entwickeln, wird in immer kürzeren Zyklen wichtig. Die tägliche Produktion wird häufig in Newsrooms organisiert. Wie haben sich hier die Führungsstrukturen eines Zeitungshauses verändert?

■ Komplet. Ich bin seit einem Vierteljahrhundert Redakteur. Anfangs mit der Schreibmaschine und ausschließlich für Print arbeitend, also in der alten Welt beheimatet. Heute mache ich Podcasts, spreche Videokommentare, bin in den sozialen Netzwerken unterwegs und gehe als Wanderreporter und Moderator unter die Menschen. Wobei „Gesicht zeigen“ eben nur ein Aspekt ist. Mindestens so wichtig ist die Fertigkeit, in der neuen Produktwelt zuhause zu sein – also auch Themen- und Produktmanager zu sein. Ich muss dabei nicht alles selbst beherrschen, aber ich muss stets in der Lage sein, eine Bewertung abzugeben, welcher neue Ausspielkanal zur DNA meines Hauses passt, wie der Ressourceneinsatz zu bewerten ist und natürlich auch, welche Erfolgsaussichten mit einer Neueinführung verbunden sind. Dass ich da nebenher nicht auch noch „Zeitung machen“ kann, versteht sich von selbst. Aufgabenteilung halte ich für unerlässlich, das operative Geschäft muss auch ohne mich laufen – dafür gibt es Desk-Chefs.



Chefredaktionen bestehen heute häufiger aus mehreren Mitgliedern, um diese vielfältigen Aufgaben wahrnehmen zu können. Hinzu kommen neue Hierarchiestrukturen durch den Newsdesk. Wie funktioniert in Redaktionen Mitarbeiterführung, wenn teilweise keine disziplinarische Führungskompetenz vorliegt?

■ Ein komplexes Thema, das noch nicht zu Ende diskutiert ist. Es ist richtig, dass die alten Organigramme, also ein hierarchischer Aufbau mit drei wesentlichen Stufen – Chefredaktion, Ressortleitung und Redakteure ohne Führungsverantwortung – in der neuen Newsroom-Welt an ihre Grenzen stoßen. Mich interessiert es beispielsweise herzlich wenig, wenn ein Redaktionsleiter glaubt, sich mit dem Deskchef ein Machtkämpflein zu liefern. Die Musik spielt heutzutage am Desk, also ist dort auch die neue, entscheidende Hierarchiestruktur – Inseldenkens von Redaktionsleitern wäre da nur kontraproduktiv. Ich bedauere es deshalb sehr, dass die Gegenwart in Redaktionen sich nach wie vor an den alten Einheiten orientiert. Das führt zu unnötigen Reibungsverlusten und muss vom Chefredakteur moderiert werden. Mein Ansatz ist es, Verständnis für die neuen Rollen, etwa Audience Development, zu wecken, also die Bedeutung dieser Stellen unabhängig von Hierarchien zu betonen. Dass eine moderne Chefredaktion angesichts dieser Aufgabenfülle breit aufgestellt sein muss, versteht sich von selbst.

Jeder Zeitungsverlag hat früher oft sein eigenes kleines Fürstentum gebildet und sich anderen Häusern gegenüber abgeschottet. Inzwischen sind die Chefredaktionen auch von konkurrierenden Blättern immer öfter im Austausch. Was hat sich hier gewandelt? Und funktioniert es, gleichzeitig zu konkurrieren und zu kooperieren?

■ Da hat sich alles gewandelt. Als ich in dem Job angefangen habe, war das Redaktionsgeheimnis vor allem eines, das es gegenüber anderen Häusern zu wahren galt. Bloß nicht zu viel verraten, lautete das Motto. Heute genieße ich die grenzenlose Offenheit, mit der mich Kolleginnen und Kollegen empfangen. Wir legen umgekehrt auch alle Karten auf den Tisch. Dieser Austausch dient uns allen, jedes Haus geht seinen eigenen Weg, doch jeder kann sich vom Nachbarn etwas abschauen. Unter Chefredaktionen sind die Barrieren gefallen, auch aus der festen Überzeugung heraus, dass der Feind nicht im Nachbarverlag sitzt. Wir sitzen doch alle im selben Boot. Ich würde mir wünschen, dass auf der Verlagebene die letzten Hürden auch noch fallen – nur gemeinsam kann es den Medienhäusern gelingen, die immensen Herausforderungen, denen sich die Branche gegenüber sieht, erfolgreich zu meistern.



Wo müssten die Chefredaktionen unterschiedlicher Blätter noch stärker zusammenarbeiten?

■ Beim Austausch von Inhalten kann ich mir noch mehr vorstellen. Wenn etwa der 1. FC Nürnberg beim Hamburger SV oder beim VfB Stuttgart antritt, warum nicht den Stimmungsbericht aus der jeweiligen anderen Redaktion der gastgebenden Städte mit in die Vorberichterstattung übernehmen? Oder noch weiterführender: Wenn meine Redaktion Kompetenzen beim Thema Bewegtbild hat, andere dafür die bessere Podcast-Strategie fahren – dann sollten beide Häuser sich austauschen und ihre Teams gegenseitig schulen. Gerne auch durch temporären Personalaustausch. Erste Ansätze dazu gibt es bereits.

Gilt heute der Spruch noch: Der Chefredakteur ist der natürliche Feind des Verlegers, weil er um Personal- und Geldressourcen kämpfen muss. Oder muss – wie bei der Mittelbayerischen Zeitung mit Manfred Sauerer, der Chefredakteur und Geschäftsführer in Personalunion ist – auch der Chefredakteur verstärkt den wirtschaftlichen Erfolg im Blick haben? Also wie stark wird der Chefredakteur selbst zum Manager?

■ Das ist doch längst entschieden: Jeder gute Chefredakteur muss ein guter Redaktionsmanager sein. Was hilft es mir, in der jetzigen Zeit um mehr Personal zu kämpfen? Dann kann ich mich auf dem Grabstein der irgendwann eingestellten Zeitung mit dem Spruch verewigen: „Aufrecht bis zum Ende.“ Das ist doch Blödsinn. Ich muss wissen, wie es meinem Verlag geht, nur dann kann ich meiner Verantwortung gegenüber den mir anvertrauten Redaktionsmitgliedern gerecht werden. Ich möchte meine Redaktion in eine sichere Zukunft führen – dazu muss ich das wirtschaftliche Umfeld kennen und berücksichtigen. Das bedeutet nicht, zu allem, was dem Verlag vorschwebt, „Ja und Amen“ zu sagen. Aber ich bin eben auch nicht der Klassenkämpfer, der aus Prinzip „Nein“ zu Verschlangung sagt. Man kann einen Umbau einer Redaktion auch als Chance begreifen. Mein Job ist es, auch unter schwieriger gewordenen Umständen Qualitätsjournalismus zu ermöglichen. Da muss dann auch so mancher alte Zopf abgeschnitten werden.



Redakteure achten heute stärker auf ihre Work-Life-Balance, Berufseinsteiger haben im Corporate Publishing neue Berufsperspektiven. Kurzum: Journalist ist nicht mehr überall ein Traumberuf, und Redakteure werden anspruchsvoller. Muss man darauf auch sein Führungsverhalten anpassen?

■ Klar. Ich muss um meine Branche werben, das war früher nicht nötig. Wem es um den schnöden Mammon geht, der ist ohnehin fehl am Platze. Redakteurin oder Redakteur in einem seriösen Medienhaus – das ist meines Erachtens nach wie vor der Traumjob schlechthin. Nicht wegen des Geldes, da bietet die PR viel, viel mehr. Aber wegen der Unabhängigkeit und wegen der Möglichkeiten, die dieser Beruf bietet. Ich kenne keine Branche, die mit einer so großen Vielfalt aufwartet. Keiner meiner Arbeitstage gleicht dem anderen – das hält mich beweglich und macht noch dazu riesig Spaß. Wenn es gelingt, diese Bandbreite zu vermitteln und noch dazu den Auftrag als „vierte Gewalt“ zu betonen, ist mir nicht bang um geeigneten Nachwuchs.

///



Aline-Florence Buttkeireit

geb. 1987 in Düsseldorf, ist Digitalexpertin, Technologie- und Innovations-Consultant. Zuletzt verantwortete sie das Innovation Management bei der INCLUSIFY AG. Davor arbeitete sie bei der Digital-Agentur Virtual Identity, wo sie im Bereich Business Development unter anderem die UBX-Konferenz leitete sowie New-Tech-Formate und Innovation-Workshops entwickelte. Heute ist sie Vize-Präsidentin des Instituts für Change-Prozesse und leitet dort die Themen New Technology und Innovation. Aline-Florence Buttkeireit ist zudem als Moderatorin, Autorin und Dozentin tätig.

■ Web: www.a-f-buttkeireit.de

■ Mail: af.b@online.de

/// Was die Technologien bedeuten, wie sie funktionieren und welche Chancen sie eröffnen

Künstliche Intelligenz, Chatbots und X-Realities

Das digitale Zeitalter bringt zum Teil Fortschritte lang bekannter Technologien, aber auch ganz neue Entwicklungen mit sich. Das ist kein Grund zur Sorge, sondern ein Anlass, die technologischen Möglichkeiten als Chance für eine erfolgreiche Zukunft zu begreifen. In dem Beitrag erhalten Sie Erklärungen und Einblicke, wie die Technologien funktionieren und was sie leisten können, sowie Herangehensweisen für ihre Nutzung.

Ein Credo an den nützlichen Einsatz von Technologien

Die rasante Entwicklung von Technologien wird auch die Medienbranche, Redaktionen und Verlage, in Zukunft noch mehr verändern. Das ist kein Grund zusammenzuschrecken, sondern ein Anlass, die technologischen Entwicklungen als Chance für eine erfolgreiche Zukunft zu begreifen. Gleichsam ist davon abzuraten, den Einsatz neuer Technologien kopflos ins Unternehmen zu drücken, der Annahme folgend, dann als innovativ zu gelten. Technologien um der Technologie Willen einzusetzen, wird nicht nachhaltig erfolgreich sein. Sind Sie gefordert, Analysen oder ein Technologie-Scouting vorzunehmen, ist ein Blick auf den Hype Cycle zu empfehlen. Technologien durchlaufen laut Gartner eine Hype-Phase.

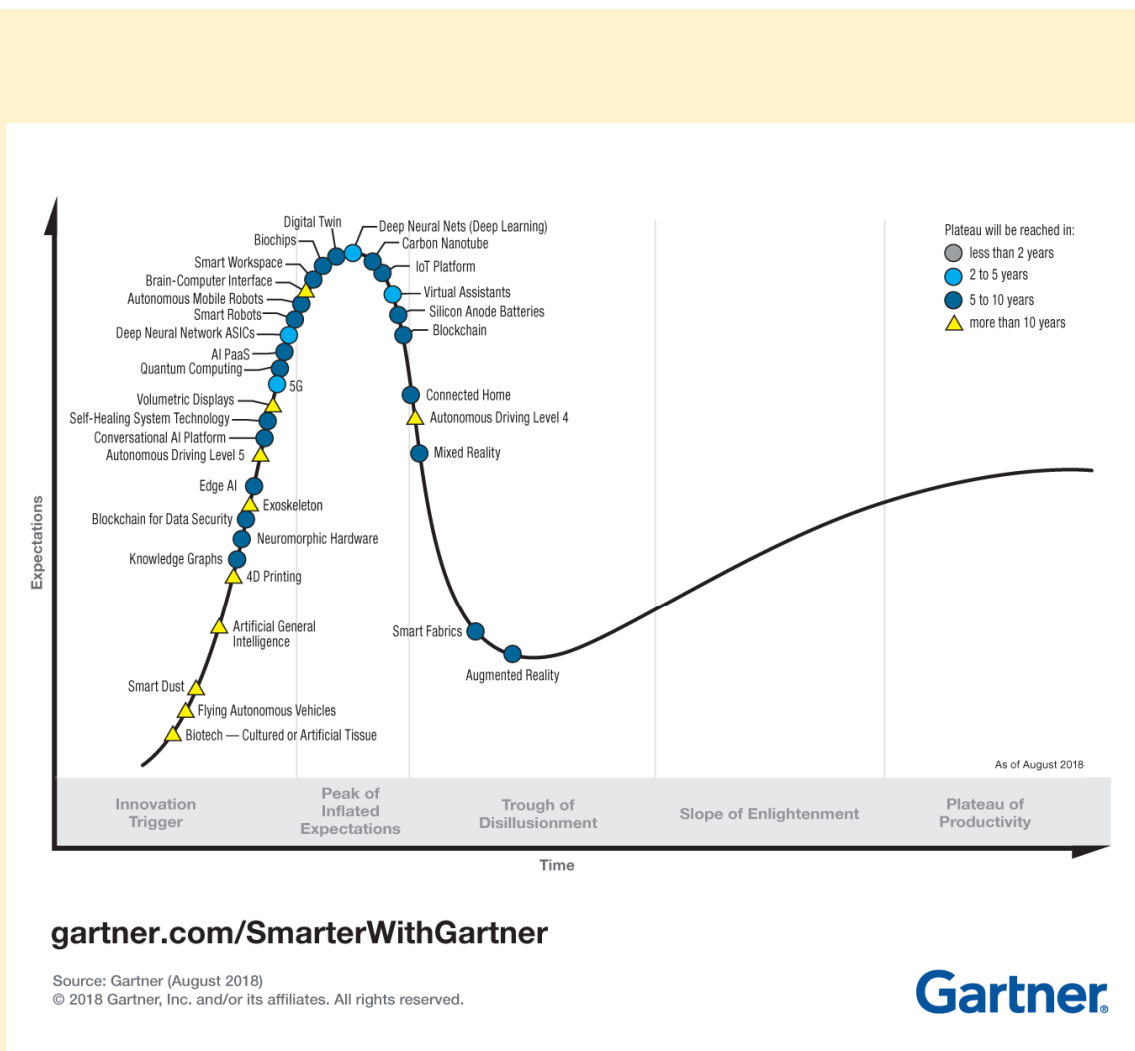
Der Gartner Hype Cycle wird jedes Jahr erstellt und zeigt auf, welche technologischen Trends gerade ihren Peak an Erwartungshaltung erleben, daran schließt sich die Phase der Ernüchterung an. Letzteres ist nicht unbedingt als negatives Momentum zu verstehen. Es bedeutet vielmehr, dass Technologien sich allmählich in Ihren Anwendungsgebieten einpendeln und auch

Technologische Entwicklungen sollten als Chance für eine erfolgreiche Zukunft verstanden werden.

ihre Bereiche finden, wo sie Nutzen stiften. Die Technologien miteinander im Vergleich zu betrachten und zu sehen, welche Technologien auf nah beieinanderliegende Bereiche treffen oder gar die gleiche Richtung einschlagen, eröffnet gegebenenfalls neue Perspektiven für eine Einschätzung.

Falls Sie nun verwundert sind, wieso Künstliche Intelligenz als Begriff nicht aufgeführt wird, liegt das daran, dass KI eher ein Überbegriff ist. In Gartners Hype Cycle finden sich aber zum Beispiel die Begriffe Neuronale Netze, Deep Learning etc., die alle als Disziplinen mit KI in Verbindung stehen. Mehr dazu erfahren Sie unter dem Abschnitt Künstliche Intelligenz.

Abbildung 1: Hype Cycle for Emerging Technologies, 2018



Zurück zur Verwendung von Technologien. Diese sind eigentlich Werkzeuge und Hilfsmittel unserer Neuzeit. Im besten Fall erleichtern sie uns das Leben und nehmen uns Arbeit ab. Daher ist ihr Einsatz nur dann nachhaltig, wenn damit Probleme gelöst und Potenziale gefördert werden. Im Eifer nach Nutzungsszenarien für „Trend-Technologien“ besteht die Gefahr, sich im Dschungel technologischer Möglichkeiten zu verlieren. Vor lauter Hinterherjagen neu aufkommender Trends münden Unternehmen schnell in zwei beobachtbare Reaktionen: Entweder sie verharren in einer Starre der Überforderung oder wollen alle Technologien gleichermaßen integrieren und verirren sich in wenig lösungsorientierten Einsatzszenarien.

Dabei kann Technologie, richtig eingesetzt, den (Arbeits-)Alltag von Mitarbeitern und Kunden gleichermaßen positiv beeinflussen und verändern. Chancen, dies zu bewirken, sind überall versteckt. Die Kunst ist es, die richtigen Probleme und Potenziale im Unternehmen zu erkennen und ihnen mit der richtigen technologischen Lösung zu begegnen. Es kommt nicht von ungefähr, dass mit der rasanten Entwicklung der Technologien auch „neue“ Methoden wie Design Thinking, Service Design und Human Centered Design zur digitalen Produktentwicklung immer mehr Anklang finden.

Kommunikationswege, Medienproduktionen und die veränderte Sichtweise auf Nutzer der Mediendienste haben sich in den vergangenen Jahren bereits geändert. Das klassische Sender-Empfänger-Modell ist aufgelöst. Nutzer und Kunden rücken in den Mittelpunkt des Geschehens. Nutzerzentrierte Angebote zu schaffen, ist der neue Erfolgsfaktor. Herangehensweisen, wie Service Design und damit digitale Produkte am Kunden oder gleich mit ihm im Zentrum zu entwickeln, erfordern neue Methoden, Denkweisen und auch Mut. Richtig angegangen verspricht diese Vorgehensweise Erfolg, weil Produkte auf den Kunden, seine Bedürfnisse und Lebensrealitäten zugeschnitten und weniger an ihm vorbei entwickelt werden. Hinzu kommen die Möglichkeiten, durch neue Technologien Zielgruppen nicht nur besser zu analysieren, sondern auch neue Wege zu gehen, mit ihnen in Kontakt zu treten, bis hin zu völlig neuen oder optimierten Service-Angeboten.

Der Grund für den Wandel liegt in der technologischen Entwicklung und der digitalisierten Welt. So war es vor dem Zeitalter des Internets und der neuen Mobilität in der Kommunikation gar nicht möglich, auf solch vielfältige Art und Weise mit Kunden in Kontakt zu kommen. Das Wissen über die Lebenswirklichkeit, das Verhalten und daraus abzuleitende Bedürfnisse und Probleme von Zielgruppen war nur durch gezielte Marktforschung möglich. Heute jedoch sendet ein jeder von uns tagtäglich eine Vielzahl an Daten durch die Welt. Wir teilen, wann wir uns wo aufhalten, wie lange wir Tätigkeiten nachgehen und geben andauernd Meinungen über das Geschehen und Ereignisse dieser Welt ab: sei es über Like-Buttons in Form von

Der neue Erfolgsfaktor liegt darin, nutzerzentrierte Angebote zu schaffen.

Emojis oder tatsächlich geäußerten Kommentaren. Die Welt ist zu einem riesigen Netz an Kommunikatoren geworden.

Die Produktentwicklung ist heute viel zielgruppen-genauer als früher.

Immer stärker ist jedoch auch der Wunsch nach Einordnung, neuen Perspektiven. User möchten in ihrer Lebenswirklichkeit abgeholt werden. Dadurch lässt sich ein Stück weit der Wandel in der Produktentwicklung erklären, möglichst viel über den User und die Zielgruppe erfahren zu wollen. Die frühere Fragestellung: „Was brauchen die Menschen?“ hat sich gewandelt in: „Was braucht ein spezifischer Mensch, der einer Gruppe bestimmter Interessen angehört. Wie lebt er? Was interessiert und beschäftigt ihn?“ Und genau hier liegen die Chancen, mit neuen Technologien zu bewegen, zu agieren und am Ende zu profitieren.

Künstliche Intelligenz – Einordnung und Verständnis des Begriffs

Den Begriff „Künstliche Intelligenz“ (kurz KI) exakt zu definieren, stellt einen vor eine ziemliche Herausforderung. Schon alleine das Wort „Intelligenz“ ist so verstrickt in seinen Bedeutungsebenen; die zu erklären, würde schon für ein eigenes Kapitel reichen. Erschwerend hinzu kommen die Reihen an Begrifflichkeiten, die mit KI in Zusammenhang stehen. Zum Teil bilden diese Unterkategorien oder eigene Systeme, innerhalb derer KI auch eine Rolle spielt.

Daher nähert sich dieser Abschnitt dem Begriff KI aus seiner technologischen Bedeutung an und wird sich darauf konzentrieren, ein grundsätzliches Basis-Verständnis für die Technologie zu geben. Außerdem gibt er einen Einblick, wieso die Anwendungsfelder von KI immer wichtiger werden.

Mit dem Thema Intelligenz von Maschinen beschäftigen sich nicht erst die Informatiker der Neuzeit. Bereits 1950 schrieb der Mathematiker A. M. Turing den Aufsatz „Computing Machinery and Intelligence“, der auch für das heutige Verständnis von KI von Bedeutung ist. Eine zentrale Frage innerhalb des Aufsatzes ist, wie man feststellen könne, ob ein Programm intelligent sei. Turgings Definition von Intelligenz ist dabei: „Die Reaktion eines intelligenten Wesens auf die ihm gestellten Fragen“. In dem auch heute noch bekannten „Turing-Test“ wird diese Reaktion einer menschlichen Prüfung unterzogen. Eine Testperson kommuniziert abgeschirmt über ein Computersystem mit zwei verschiedenen Partnern. Einer der Partner ist ein Mensch, der andere ein Computer-Programm. Wenn die Testperson hinterher nicht unterscheiden kann, ob es sich um einen Menschen oder eine Maschine handelte, wird dem Programm intelligentes Denkvermögen zugesprochen.

KI zeichnet sich darin aus, dass in einem Dialog nicht mehr unterschieden werden kann, ob man mit Mensch oder Maschine kommuniziert.

Wenn von künstlicher Intelligenz gesprochen wird, besteht also ein Bezug zum menschlichen Gehirn. Vereinfacht ausgedrückt ist Künstliche Intelligenz der Versuch, Prozesse des menschlichen Gehirns mit Hilfe von Computertechnologie nachzubauen und in optimierter Form nutzbar zu machen. Innerhalb des Gebiets der Künstlichen Intelligenz wird zwischen starker und schwacher KI unterschieden. Eine Maschine mit starker KI wäre im Prinzip zu allem fähig, was auch ein Mensch könnte, gegebenenfalls sogar in optimierter Art und Weise. Häufig ruft diese Aussage bei Menschen, die neu in das Thema KI eintauchen, Assoziationen hervor, die einem „Terminator-Szenario“ aus dem bekannten Hollywood-Film gleichen. Also dem Kampf „Mensch gegen Maschine“, der in verschiedenster Form in Science-Fiction-Filmen und -Romanen der Fantasie freien Lauf lässt. In der gegenwärtigen Realität sind wir von diesen Szenarios weit entfernt. Die schwache KI hingegen umfasst die Übertragung einzelner kognitiver Fähigkeiten des Menschen auf Maschinen, etwa das Erkennen von Texten, Bildern oder Spracherkennung.

Ähnlich der Funktionsweise unseres Gehirns dient Künstliche Intelligenz auch der Informationsverarbeitung, allerdings von digitalen Daten. Wir Menschen verarbeiten täglich eine Vielzahl von Reizen und Informationen, die durch unsere Umwelt auf uns einwirken. Das menschliche Gehirn kann in Bruchteilen von Sekunden komplizierte Signale, Bilder oder Tonfolgen erkennen und inhaltlich interpretieren. Die Informationsverarbeitung im Gehirn ist hochgradig parallel und basiert auf einem komplizierten Netz von Neuronen (Nervenzellen), die gleichzeitig untereinander Informationen austauschen können. Informationen werden in Form von Aktivierungsmustern über Verbindungen zwischen den Neuronen weitergegeben. Bei der synaptischen Informationsweitergabe werden angrenzende Neuronen aktiviert oder nicht.

Die grundlegenden Mechanismen des menschlichen Gehirns dienen der KI als Modell.

Innerhalb des Gebiets der Künstlichen Intelligenz bedient man sich der grundlegenden Mechanismen des menschlichen Gehirns als Modell, um ableitend auch einen Zugang zur Verarbeitung der digitalen Datenwelt zu erschaffen. Daher werden künstliche neuronale Netze erstellt und genutzt, um digitale Daten zu verwerten. Künstliche neuronale Netze sind gegenwärtig sowohl für schwache als auch starke KI das zentrale Element, indem sie einen wesentlichen Teil des menschlichen Reiz-Informationen-Schemas abbilden: Wir Menschen gestalten unsere Wirklichkeit durch eine Verarbeitung von Reizen und Informationen von außen. In jedem Moment erreicht uns eine Vielzahl an Reizen und Informationen unserer Umwelt. Als Überlebensstrategie mussten wir jedoch lernen, nicht alle dieser Informationen gleichermaßen zu gewichten. Wir reduzieren Informationen und filtern diejenigen heraus, die in bestimmten Momenten und anhand bestimmter Kriterien für uns eine höhere Relevanz haben. Dieses Bewerten der Informationen vollzieht sich durch unser Wissen und unter anderem durch unsere Erfahrungen.

Nach diesem Mechanismus funktioniert unser Gehirn schon seit langer Zeit. Blicken wir einmal in die Vergangenheit zurück, in der wir noch täglich um unser Überleben gegen wilde Tiere kämpfen mussten: Stellen Sie sich vor, Sie wären draußen in der Wildnis unterwegs und würden Laute eines Säbelzähntigers hören. Sie nehmen in diesem Moment vieles ihrer Umgebung ebenfalls wahr: Die Pflanzen und Blumen um Sie herum, die warme Sonne, den Boden, Steine. Würden Sie jetzt einer schönen Blume in dem Moment mehr Aufmerksamkeit schenken als dem Geräusch des Säbelzähntigers, so wäre ihre Überlebenschance schwindend gering. Im Gehirn passiert währenddessen – in sehr vereinfacht und bildlich dargestellter Form – folgender Vorgang: Die verschiedenen Informationen (Sonne, Pflanzen, Blumen, Steine, lautes Geräusch des Säbelzähntigers) werden aufgenommen. Nun geht es um die Verarbeitung der Informationen. Sehr schnell ordnet ihr Gehirn anhand von gelerntem Wissen Informationen ein und bewertet diese.

Gemischt mit Erfahrung identifiziert ihr Gehirn das Geräusch des Säbelzähntigers schließlich als Gefahr, anschließend folgt die Entscheidung zu einer Reaktion und damit der Befehl an den Körper: wegrennen! Ihr Gehirn nimmt sich in dem Moment also nicht die Zeit, erst einmal alle Informationen gleichermaßen zu würdigen und miteinander zu vergleichen. Sie denken nicht erst einmal darüber nach, dass die Blume vor Ihnen sehr schön aussieht, nehmen sich die Zeit, daran zu riechen oder genießen die Wärme der Sonnenstrahlen im Gesicht. Der angelernte Filter erkennt klar: gefährliches Geräusch! Reaktion: wegrennen! Im menschlichen Verarbeitungsprozess ist also gelerntes Wissen aus Erfahrung ein wichtiger Aspekt bei Entscheidungen. Das menschliche Gehirn besitzt die Fähigkeit, einen Filter anzuwenden, um situativ wichtige Informationen von unwichtigen zu unterscheiden. Auf das obige Beispiel übertragen, gewichtet das Gehirn das Geräusch des Säbelzähntigers höher ein als die Schönheit und den guten Geruch einer Blume. Das geschieht durch Mustererkennung aus gelerntem Wissen wie beispielsweise Erfahrung. Das Gehirn analysiert in Hochgeschwindigkeit, was das Geräusch des Säbelzähntigers ausmacht und erkennt, was zu tun ist. Diese Fähigkeit kann durch künstliche neuronale Netze auch auf Maschinen übertragen werden. Wieso ist das für unser heutiges Zeitalter so wichtig?

Wir haben mit dem digitalen Zeitalter eine zweite Welt geschaffen, die sich in unser Leben und unseren Alltag immer mehr integriert und zunehmend damit verschmelzen wird. Aber wir Menschen sind nicht dazu in der Lage, mit den uns von Natur gegebenen Sinnesfähigkeiten die Informationen und Daten, die die digitale Welt schöpft, effizient zu verarbeiten. Das liegt nicht daran, dass unser Gehirn nicht leistungsfähig ist. Die neuronalen Netze innerhalb des menschlichen Gehirns sind extrem schnelle Verarbeiter von Informationen, die durch die menschlichen Sinnesorgane an die Neuronen weitergegeben werden. Der Mensch ist mit seinem „System“ also richtig gut darin, Signale seiner für ihn erfassbaren Umwelt zu verarbeiten. Diese Informationen haben zwar eine viel größere Informationstiefe als digitale Daten, aber eben auch eine ganz andere Beschaffenheit. Als Beispiel: Das Auge kann bis zu 10.000.000 Farben pro Pixel unterscheiden und das bei einer Aufnahme Frequenz von 60 Bildern pro Sekunde. Digitale Daten speichern ihre Informationen aber in „1 und 0“, und genau da liegt das Problem: Der Mensch hat schlichtweg keine natürlichen Sinnesorgane oder Fähigkeiten, um digitale Daten in der gleichen Effizienz zu verarbeiten wie es künstliche neuronale Netze können.

Neuronale Netze werden innerhalb der KI quasi mit „Sinnesorganen“ ausgestattet, um die Datenmengen effizient verarbeiten zu können. Bevor die Daten in ein künstliches neuronales Netz gegeben werden können, müssen auch sie erst nutzbar gemacht werden. Diese Vorverarbeitung der Daten ist

Die menschlichen Sinnesfähigkeiten sind nicht dazu geschaffen, digitale Daten effizient zu verarbeiten.

vergleichbar mit dem Erstellen eines „Sinnesorgans“, das technologisch mit Fähigkeiten ausgestattet wird, um Informationen in das künstliche neuronale Netz hineinzugeben.

Anhand eines Beispiels wird dieser Prozess vermutlich verständlicher: Angenommen, wir würden mit KI ein System bauen wollen, das in Zukunft anhand von Satelliten-Bildern Vorhersagen über Wirbelstürme treffen kann. Um ein System zu entwickeln, das sich mit der Beschaffenheit von Satelliten-Bildern in Zusammenhang mit dem Aufkommen von Wirbelstürmen auskennt, muss man dieses erst dafür sensibilisieren bzw. trainieren. Als Datenbasis dafür werden zwei Sorten von Satelliten-Bildern benötigt: Zum einen historische Bilder, bevor tatsächlich ein Wirbelsturm aufgetreten ist, zum anderen Bilder, nach denen kein Wirbelsturm auftrat.

Durch ein technologisches Verfahren werden die Daten für die neuronalen Netze nutzbar gemacht. Beide Datenpakete werden in die neuronalen Netze gegeben, um diese zu trainieren. „Training“ bedeutet hierbei: Die Wetterbilder werden als „Input“ in das Neuronale-Netz-System eingegeben, als „Output“ gibt das System eine Bewertung ab, ob Bilder einen Wirbelsturm hervorrufen oder nicht. Die Bewertungen sind anfangs beliebig und häufig auch erst einmal falsch. Das System muss schließlich erst lernen, welche Informationen in den Bildern der Kategorie „vor einem Wirbelsturm“ und „vor keinem Wirbelsturm“ zugeordnet werden können. Das Lernen funktioniert an der Stelle folgendermaßen: Mittels eines Algorithmus straft man die neuronalen Netze für alle Falschaussagen ab und belohnt sie für richtige Aussagen. Dadurch verbessert sich das System immer weiter, bis es schließlich eine Genauigkeit darin erreicht hat, die Satellitenbilder der Wirbelstürme richtig zuzuordnen. Das bedeutet, das System hat dann ein Muster erstellt, anhand derer es eine hohe Trefferquote richtiger Antworten erhält.

Gigantische Datenmengen können mittels KI in kürzester Zeit verarbeitet werden.

Mithilfe von KI als moderner Datenverarbeitung wird es nun möglich, gigantische Datenmengen in kürzester Zeit verarbeiten zu können, wozu das menschliche Hirn nicht in der Lage ist. KI kann weltweite „Erfahrungen“ in Form von Daten verarbeiten und in Bewertungen einbeziehen, dadurch ist KI in Einzelfällen heute auch bereits in der Lage, genauere Bewertungen vorzunehmen als der Mensch.

Das ist in Anbetracht der Tatsache, wie viele Informationen in Form von Daten auf dieser Welt geborgen liegen und mehr noch, wie viel ein jeder von uns Menschen täglich aussendet und hinterlässt, ein enormes Potenzial. KI hilft uns, diese Daten nutzbar zu machen. Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Nutzung von KI und damit Bewertung oder Analyse sind „saubere“ Daten. Das heißt Daten, die eine möglichst geringe Verzerrung

des Datenmaterials mit sich bringen. Die neuronalen Netze nehmen das zugeführte Datenmaterial als gegeben hin und entwickeln anhand dessen Kriterien bzw. Muster. Anschließende Ergebnisse sind dementsprechend auch nur so gut, wie es die eingegebenen Daten erlauben.

Zum Schluss gehen wir noch auf den Begriff „Machine Learning“ ein. Dieser beschreibt alle Algorithmen, die ohne konkrete Handlungsanweisungen ein vorgegebenes Ziel erreichen, indem sie Muster aus Daten analysieren. Beispielsweise können Daten klassifiziert werden. Dies geschieht entweder durch statistische Methoden (mit Wahrscheinlichkeitsberechnungen) oder durch neuronale Netze. Statistische Methoden sind dabei aber deutlich schneller und einfacher in der Anwendung.

Anwendungen aus dem Bereich Machine Learning finden sich innerhalb von Problemen, deren Beschaffenheit, Variablen oder Muster unbekannt sind. Dies kann der Fall sein, wenn ein Problem vielleicht zu komplex ist, um es explizit in seinen Komponenten zu beschreiben. Der Algorithmus erlernt schließlich selbst, welche die wichtigen Variablen sind, um das Ziel oder Ergebnis zu erreichen. Konkrete Ergebnisse können dann auch beispielsweise die Erstellung von Clustern geordneter Daten sein. Vereinfacht gesagt könnte man auch sagen: Mechanismen der künstlichen Intelligenz beschreiben, wie ein Algorithmus wirken soll, Mechanismen aus Machine Learning beschreiben das, was in einem Algorithmus enthalten sein soll. Dabei werden die Mechanismen aus Machine Learning immer besser, je mehr Daten ihnen zur Verfügung gestellt werden.¹

„Machine Learning“ beschreibt alle Algorithmen, die mithilfe von Datenanalyse ohne konkrete Handlungsanweisungen ein vorgegebenes Ziel erreichen.

Was KI für Medienhäuser bedeuten wird

Was kann dies nun für den Einsatz in Medienhäusern bedeuten? Zunächst einmal wird jedem Datenjournalisten vermutlich das Herz aufgehen bei dem Gedanken, welche Macht darin liegt, Datensätze weltweit miteinander zu vergleichen und in Recherchen einzubeziehen. Darin stecken nicht nur Antworten auf Fragestellungen, die ohne KI in dieser Form niemals möglich wären, da liegen auch Geschichten, Erkenntnisse, Wissenserweiterung. Stellen Sie sich bei der Recherche einmal vor, Sie könnten riesige Datenbanken durchforsten und weltweit ähnliche Fälle und Ereignisse mit in Ihre Analysen einbeziehen und diese mittels Tools, die KI-basiert laufen, auch noch in Form von Clustern als Informations-Grafiken und zur Erstellung neuer Zusammenhänge nutzen. Hierbei gilt jedoch noch einmal zu beachten, dass der Output des mit Daten gefütterten KI-Systems immer nur so gut und „sauber“ ist wie die Daten, die in das System gegeben werden. Sobald Datenkomponenten in das System gegeben werden, die falsche Werte enthalten, also Informationen, die anders hätten zugeordnet werden müssen, wird auch das Ergebnis verzerrt oder gar verfälscht.

KI ist auch ein wesentlicher Bestandteil von Spracherkennung und automatischer Texterstellung.

KI ist auch ein wesentlicher Bestandteil, wenn es um Spracherkennung und das Adaptieren von gesprochener in schriftliche Sprache geht. Überlegen Sie einmal, was es für eine Zeitersparnis zur Folge haben wird, wenn Journalisten künftig nach geführten Interviews nicht nur Audiodateien, sondern das Interview ebenso in schriftlicher Form vorliegen haben und entsprechend editieren können. Auch in der Analyse und dem Gewinnen neuer Zielgruppen kann KI unterstützende Hilfestellung geben. Nicht nur, dass Daten über vorhandene Zielgruppen durch KI an Wertigkeit in der Auslese gewinnen: Wir können beispielsweise viel spezifischer bestimmen, wie sich Bedürfnisse gewisser Gruppen zusammensetzen und dementsprechend mit Themen und Service-Angeboten darauf reagieren. Die Wahrscheinlichkeit, Erfolg zu erzielen, wird erhöht und sogar ein Stück weit in neuer Form messbar. Ein weiterer Support wäre im Bereich Themengenerierung möglich. So könnten via Mustererkennung von Reaktionen und Kommentaren im Web und Social-Media Empfehlungen von Themen und Vorhersagen zu Erfolgchancen von Artikeln getroffen werden. Auch würden auf diese Weise manche Teilgruppen mit Interessen spezifischer Themengebiete als Zielgruppe erst erkannt werden. Zusammenhänge von Ereignissen oder Reaktionen bis hin zu Korrelationen könnten für die Recherche eine völlig neue Tiefe schaffen. Grundvoraussetzungen und damit auch Hürden für das Gelingen dieser Szenarien sind momentan weniger die technologische Machbarkeit als vielmehr ein „sauberes“ Datenmaterial.

Chatbots – Definition des Begriffs: Erklärung der technologischen Grundlage und Konzeption

Chatbots sind technische Dialogsysteme, mit denen per Texteingabe oder Sprache kommuniziert werden kann. Dabei gibt es sehr einfache Systeme, die für User nicht wirklich ein Erlebnis mit der Marke, geschweige denn einen größeren Mehrwert bieten. Diese Chatbots bestehen häufig aus einem einfachen, vorgefertigten Klicksystem, das in einem Chatverlauf gerade mal Öffnungszeiten und einen Ansprechpartner kommunizieren kann. Bei der komplexeren Variante steckt hingegen mehr Konzeptionsarbeit und Programmierung dahinter. Damit wird der Chatbot für Kunden, User und Unternehmen aber auch wesentlich nützlicher, hilfreicher und bringt mit einer guten Konzeption sogar Spaß.

Das System eines komplexeren Chatbots setzt sich aus drei Teilen zusammen: Als erstes wäre da das „Bot-Gehirn“, also die Logik, die hinter dem System liegt und eine Programmierung erfordert. Darunter ist das klassische „Wenn, dann“-Prinzip zu verstehen: Wenn ein Kunde eine Frage stellt und darin bestimmte Eigenschaften enthalten sind, für die der Bot entsprechende Pfade hat, dann reagiert er in der vorgeschriebener Art und Weise auf diese Absicht – den sogenannten „Intent“ – des Users. Der zweite Teil sind die Kanäle, in denen ein Bot agiert. Hier gibt es verschiedene Möglichkeiten einer An- und Einbindung: Sei es über Social Media und Facebook, über Whatsapp, Slack, innerhalb einer programmierten App oder Website ebenso wie die Integration in Sprachsysteme wie Alexa, Google Assistent oder Cortana. Microsoft hat für diese Einbindung ein spezielles System entwickelt, den „Bot-Connector“. Nach einmaliger Programmierung eines Bots mit dem Microsoft Builder hilft der Bot-Connector, das einmal gebaute Bot-System an verschiedene Kanäle anzudocken. Der Connector funktioniert in dem Fall wie eine Art Adapter und sorgt dafür, dass der Bot für den jeweiligen Kanal bereits die richtige „System-Sprache“ ausführen kann. Dadurch ist es problemlos möglich, ein Botsystem auf verschiedenen Plattformen auszuspielen.²

Ein Chatbot untersucht die Eingaben der Kunden und beantwortet Fragen unter Anwendung von Wenn-dann-Regeln.

Der dritte Bereich ist die „Intelligenz eines Bots“. Einfache Bots erkennen in Satzgefügen einzelne Wörter als Schlüsselbegriffe und reagieren mit entsprechend hinterlegten Reaktionen bzw. Antworten darauf. Problematisch wird dies, wenn verwendete Schlüsselwörter in verschiedenen Kontexten oder gar gegenteiligen Zusammenhängen vorkommen. Etwa, wenn ein Kunde seine Verärgerung über ein vorhandenes Abo loswerden will: „Ich werde hier nie wieder ein Abo bestellen!“ Der Bot erkennt die Schlüsselwörter „Abo bestellen“ und fährt mit dem Vorgang fort, der zur Bezahlung eines Abonnements führt. Somit reagiert der Bot, als hätte der Kunde den Intent (die Absicht) gehabt, ein Abo bestellen zu wollen. Der Kunde hat sich in

dem Moment aber beschwert und verfolgt vermutlich eher die Absicht, das Abo wieder abzubestellen. Der Grad der Intelligenz eines Bots beschreibt dessen Fähigkeit, ein Verständnis von Wörtern in Zusammenhängen zu haben. Dieses Verständnis geht über das bloße Erkennen von Schlüsselbegriffen in Sätzen hinaus. Diese Systeme müssen auf bestimmte Intents (Absichten der User, z. B. Abo kündigen) mittels gegebenen Datensätzen trainiert werden.

Einem bestimmten Intent wird somit eine Vielzahl an sprachlichen Möglichkeiten in Form von Sätzen zugeordnet. Das Botsystem lernt daraus und ist dazu in der Lage, aus den zugefütterten Daten, hier in Form von Sätzen, auch auf Zusammenhänge und Variationen in der Wortwahl einzugehen, statt nur auf spezifische einzelne Wörter zu reagieren.

Chatbots müssen zielgerichtet eingesetzt werden und dem User das Leben vereinfachen.

Wer sich entscheidet, einen Chatbot für sein (Medien-)Unternehmen einzusetzen, knüpft daran gewisse Hoffnungen, die der Chatbot erfüllen soll. Ein Chatbot wird aber nur dann eine erfolgreiche Hilfe sein und dem Unternehmen den gewünschten Nutzen bringen, wenn er zielgerichtet eingesetzt wird und dem User das Leben tatsächlich vereinfacht, statt ihn zu nerven. Mit einem Chatbot bieten Sie eine weitere Kommunikations-Plattform an, über die Menschen mit Ihrem Unternehmen oder Ihren Produkten in Kontakt treten können. Er agiert mit Kunden und Usern und wird dadurch zu einem Kommunikator Ihres Unternehmens nach außen. Ähnlich wie jeder physische Mitarbeiter, der Kontakt zu Kunden und relevanten Zielgruppen hat. Sie schaffen zwischen dem Chatbot und seinem Nutzer ein Erlebnis mit Ihrer Marke und Ihrem Unternehmen. Wie sich dieses Erlebnis für den Nutzer auswirkt, können Sie durch ein gutes Konzept und dessen Umsetzung beeinflussen.

Vielleicht haben Sie ja auch selbst schon einmal den ein oder anderen Moment der Frustration mit einem Chatbot erlebt? Häufig entstehen diese, weil an die Fähigkeiten des Bots während des Dialogs Erwartungen geknüpft werden, die dieser aufgrund seiner Konzeption gar nicht einlösen kann.

Vergleichbar mit der nüchternen automatisierten Service-Hotline, die uns als Anrufer in den Wahnsinn treibt, weil sie zum dritten Mal unser gesprochenes Wort fehlinterpretiert oder unsere Geduld auf die Probe stellt mit der Antwort „Das habe ich leider nicht verstanden“. Anfangs mag der ein oder andere noch bemüht sein, sein Anliegen erneut zu kommunizieren. Sobald sich das negative Szenario aber wiederholt, dauert es nicht lange, bis die Geduld reißt, mit wütender Stimme in den Hörer gebrüllt und verzweifelt aufgelegt wird. Damit solche Erfahrungen mit einem Chatbot ausbleiben, sollte man als Unternehmen im ersten Schritt ein konkretes Konzept für den Chatbot erstellen.

Zielführend ist es, einen Chatbot nicht als großen Alles-Köner zu konzipieren, sondern lieber klar definiert für eine Problemlösung zu entwickeln und dessen Pfade, die der Nutzer auf dem Weg zu seinem Ziel beschreiten kann, genau zu durchdenken. Das beginnt schon damit, beim Start eines Dialogs dem Kunden mitzuteilen, was der Chatbot leisten kann: Wobei kann er dem Kunden helfen und wobei nicht. Dadurch fängt man die Erwartungshaltung an das System auf Seiten des Nutzers schon im Voraus ab.

Stellt der Kunde trotzdem einmal Fragen, die der Bot nicht spezifisch beantworten kann, ist es auch eine Alternative, thematisch hilfreichen Content anzubieten, sofern der Bot den Zusammenhang der Frage verstanden hat. Hilfreicher Content kann entweder in Form eines Links zu einer Seite passend zum jeweiligen Thema oder integrierter Inhalt in einer beliebigen Medienform sein. Je nach Situationen ist es auch ratsam, den User nicht unbeantwortet mit seiner Frage alleine zu lassen, sondern ihn stattdessen mit Kontaktdaten an einen Menschen zu verweisen.³

Für das Konstruieren von Wortbäumen mit Dialogpfaden, die der Chatbot mit dem User beschreiten kann, sowie die technologische Basis gibt es auch Anbieter wie Watson von IBM oder Dialogflow von Google. Auch diese beiden Systeme arbeiten mit künstlicher Intelligenz und Machine Learning im Hintergrund, um aus den Daten und Inhalten der Kundenanfragen zu lernen oder auch besser darauf reagieren zu können. Im Zusammenhang mit Chatbots stolpert man außerdem häufig über den Begriff NLP – Natural Language Processing und NLU – Natural Language Understanding. NLP untersucht Sätze auf Schlüsselwörter und reagiert auf diese entsprechend mit Antworten. Die Bedeutung des Satzes und der Zusammenhang zu den Wörtern, die darin vorkommen, erkennt das System nicht. NLU hingegen erfasst natürliche Sprache auch semantisch. Das heißt, mit Hilfe von NLP werden Satz-zusammenhänge verstanden und mithilfe von Regeln und Algorithmen computerbasiert verarbeitet. (Siehe auch Abschnitt über Künstliche Intelligenz).

Als Alternative sollten im Chat auch anderweitige hilfreiche Inhalte angeboten werden.

Einsatzszenarien eines Chatbots

Die Einsatzszenarien, in denen Chatbots helfen können, sind sehr verschieden. Sie können Prozesse optimieren, Ressourcen sparen, Produkte bewerben oder auch bei der Kaufentscheidung unterstützen, um an dieser Stelle nur einige Möglichkeiten zu nennen.

Anwendungen von Chatbots im Medienumfeld wären z. B. im Bereich Kundendienst oder Nachrichten.

Im Medienumfeld gab es auch bereits einige Anwendungen wie News-Bots, die Nutzer täglich mit Nachrichten – je nach Standort und Vorlieben – versorgt haben. Wenn man am Anfang der Überlegungen steht, einen Chatbot einzuführen oder nicht, sollte man sich mit drei Kernfragen beschäftigen: Welches Problem soll der Chatbot lösen, wo stiftet er einen Nutzen und welche Funktion hat er? Hierzu gehören anschließend Entscheidungen, was der Chatbot leisten und welches Problem er angehen soll, z. B. den Kundenservice entlasten oder als zusätzlicher Medienkanal dienen und beispielsweise per Social Media oder Whatsapp auf Contents Ihrer Website, auf digitale Angebote oder Produkte verweisen (einzelne Reportagen, Nachrichten, Rubriken, Apps etc.).

Haben Sie entschieden, in welchem Bereich der Chatbot helfen soll, gilt es anschließend zu klären, für wen er das tut, also welche Zielgruppe Sie erreichen möchten, was für Probleme die Zielgruppe in dem Context beschäftigt und wo Sie diese am besten antreffen und abholen.

Wissen Sie, **wen** er ansprechen soll, können Sie zum **wie** übergehen. Hier kommen zwei Komponenten ins Spiel: Die technologischen Grundvoraussetzungen und die inhaltliche Konzeption.

Letztere sollte auch enthalten, welche Haltung, Charaktereigenschaften, Wortwahl und „Persönlichkeitsmerkmale“ der Chatbot in seinem Konstrukt vereinen soll. Fragen Sie sich dazu doch einmal, welche Werte, Haltung und Außenwirkung Ihr Unternehmen hat? Was davon möchten Sie beibehalten, was vielleicht auch ein wenig verändern. Welche Zielgruppe nehmen Sie in den Fokus mit dem Bot – benötigt diese eine andere Ansprache? Diese Fragen können Ihnen bereits dabei helfen, in der Konzeptionsphase einen Chatbot zu kreieren, der ihr Unternehmen verkörpert und eine Verbindung dazu herstellt.

Vielleicht fragen Sie sich jetzt, wieso ein Chatbot überhaupt eine Persönlichkeit braucht? Mit einem Chatbot bieten Sie eine weitere Kommunikations-Plattform an, über die Menschen mit Ihrem Unternehmen oder Produkten in Kontakt treten können.

Dabei spielt es keine Rolle, ob Sie den Chatbot auf Ihrer Website, in Social Media oder über eine App einbinden, er agiert mit Kunden und Usern und wird dadurch zu einem Kommunikator Ihres Unternehmens nach außen. Ähnlich wie jeder physische Mitarbeiter, der Kontakt zu Kunden und relevanten Zielgruppen hat. Sie schaffen zwischen dem Chatbot und seinem Nutzer ein Erlebnis mit Ihrer Marke und Ihrem Unternehmen. Wie sich dieses Erlebnis für den Nutzer auswirkt, können Sie aber durch ein gutes Konzept und dessen Umsetzung beeinflussen.

Chatbots sind dann ein Erfolg für das Unternehmen, wenn Kunden gerne mit ihm interagieren und seine Hilfe Ihnen einen Vorteil verschafft. Ein Vorteil könnte beispielsweise sein, auf das Warten in einer überfüllten Telefon-Hotline zu verzichten oder auf einer Website nicht stundenlang nach einem Angebot zu suchen. Auch im Bereich Events und Ratgeber kann die Interaktion mit einem Chatbot durch Möglichkeiten einer individualisierten Abfrage von Vorlieben, die mehr Spaß bringt als ein Formular, nützlich sein. Stundenlanges Suchen nach passenden Angeboten werden dem Nutzer durch einen gut konzipierten Chatbot abgenommen.

Chatbots können die Kunden bei der Suche nach passenden Angeboten oder im Bereich Events und Ratgeber unterstützen.

Die Welt der X-Realities – Entwicklung und Unterschiede

Im Jahre 2019 sind die Technologien von Virtual Reality bis Mixed Reality inzwischen in verschiedenster Form in der Gesellschaft zu finden. Sei es im kulturellen Bereich, in Industrien und Trainingseinheiten, im Spielbereich, dem Infotainment, aber auch im Journalismus. Der Hype aus 2016 ist vorüber und die Technologien pendeln sich in verschiedenen Einsatzszenarien ein. Auf die verschiedenen Begrifflichkeiten wird nachfolgend nur in kurzer Form eingegangen, da diese vermutlich nicht mehr völlig neu für Sie sein werden.

Augmented Reality

Die reale Umgebung des Nutzers wird mit digitalen, teilweise ortsbasierten Informationen, interaktiven Elementen oder 3D-Animationen erweitert. Der Nutzer sieht seine natürliche und reale Umgebung weiterhin. Über die reale Welt werden digitale Daten gelegt.

Mixed Reality

Die reale Umgebung des Nutzers wird mit digitalen Elementen erweitert, diese wirken, als seien sie Teil der realen Welt.

In der „Mixed Reality“ werden digitale Objekte in die reale Umgebung des Nutzers integriert.

Die Technologie erkennt die Umgebung und digitale Objekte werden in den Raum eingeblendet. Der Nutzer kann sich um die virtuellen Elemente herum bewegen und auch mit ihnen interagieren. Die bekannteste Mixed-Reality-Brille ist die Microsoft HoloLens. Für die Interaktion ist kein Controller notwendig, der User kann die Mixed-Reality-Brille per Gesten und auch Sprache steuern. Besonders ist außerdem der ebenfalls integrierbare 360°-Sound. Dieser Spatial-Sound ermöglicht ein 3D-Sounderlebnis. Das heißt, nicht nur visuell werden die virtuellen Elemente der Realität ähnlich nachgebaut, auch unser reales Soundempfinden ist übertragbar. Es ist ebenso mit Virtual Reality erlebbar.

Auch Smartphones sind inzwischen Augmented- und Mixed-Reality-fähig. Mit der HoloLens 2, dem Nachfolger-Modell, das wohl im zweiten Halbjahr 2019 auf dem Markt zu erwarten ist, wird es außerdem möglich sein, Inhalte von der Brille aus auch auf Smartphone-Devices zu teilen. Damit wird das Thema „Sharing“, also das Teilen von Inhalten, auf eine völlig neue Stufe gehoben. Die Inhalte der HoloLens 2 können dann auch über Smartphone Devices erlebt werden.

360°-Content

Um eine Differenzierung zu den anderen Begriffen und ihren Bedeutungen herzustellen, kann man hier auch von nicht rein computergeneriertem Inhalt sprechen, sondern von aufgenommenem Realbild-Material. 360°-Inhalte sind Videos oder Fotos, die dem User eine 360°-Ansicht einer Umgebung ermöglichen. Die „Fort-Bewegung“ in der virtuellen 360°-Welt ist in der Regel per Blick auf eingeblendete Viewpoints oder durch Teleportieren mittels Controller möglich.

In der Regel besteht die 360°-Welt aus Mischformen, in denen computergenerierte Inhalte eingebaut werden. Das kann ein virtueller Avatar sein, Icons, die einen zu einer „Aktion“ einladen wie einem Perspektivwechsel, das Abspulen von Audiosequenzen oder auch einem Szenenwechsel. Digitale Symbole, Grafiken und so weiter können ebenfalls verbaut werden. 360°-Inhalte können mit VR-Brillen und -Systemen, aber auch mit dem Smartphone, erlebt werden.

Meistens bestehen 360°-Inhalte aus Mischformen von Realbildern in Form von Videos oder Fotos mit computergenerierten Inhalten.

Virtual Reality

Als Virtual Reality hat sich der Begriff für geschlossene, von der Realität ent-rückte Systeme durchgesetzt. VR-Brillen sind geschlossen, die reale Umwelt ist für den Nutzer nicht mehr sichtbar. Der Nutzer taucht in eine virtuelle Welt ab, die auf uns Menschen relativ real wirkt, weil so viele Sinne von uns involviert werden. Der User kann sich je nach Device (VR-Brillen-System) in der Welt bewegen und auch mit ihr interagieren. Interessant ist, dass sich die Entwicklung auch hier mehr und mehr von klassischen Controller-Systemen wegbewegt und hin zu natürlicher Gestensteuerung wechselt. Die Entwicklungen der vergangenen Jahre reichen da von Handschuhen über Anzüge, die den gesamten Körper tracken und in die virtuelle Welt „übertragen“, bis hin zu Systemen, die unsere natürlichen Hände als „Controller“ der virtuellen Welt einsetzen können.

Wie verändern X-Realities Redaktionen und Content-Erstellung?

Die parallele Entwicklung all dieser Technologien, die auf verschiedene Weise die digitale Welt des Menschen anreichern und ihn damit neue Verbindungen zwischen real und virtuell erleben lassen, prägen inzwischen den Begriff X-Realities. Auch weil der Cross-Prozess all der Technologien gemeinsam hat, digitale Objekte in unsere physische Welt und Objekte aus unserer realen Welt in die virtuelle zu transportieren.

X-Realities sind aus vielen Gründen noch nicht dort angelangt, dass sich die Technologien wie selbstverständlich als weitere Bereiche in die Kette der bereits vorhandenen Medien einreihen. Dennoch sind die Technologien nicht mehr wegzudenken und werden unseren Konsum von 2D-Inhalten Richtung 3D-Inhalte in den kommenden Jahren auch weiterhin beeinflussen, wenn nicht gar irgendwann ganz darin auflösen. Dabei geht es nicht darum, die reale Welt abzuwerten, sondern vielmehr, die digitale Welt aufzuwerten.⁴

Gerade im journalistischen Umfeld wird es mit 360°-Inhalten möglich, wahrheitsgetreuer zu berichten.

Hier bieten X-Realities für das Erleben von Geschichten und Zusammenhängen neue Formate. 360°-Content wie Fotos und Video-Material holen den Nutzer in die Mitte des Geschehens und geben ihm eine neue Perspektive. Mit 360°-Content im journalistischen Umfeld wird es außerdem möglich, auch wahrheitsgetreuer zu berichten, da nicht einzelne Bildausschnitte das Geschehen wiedergeben, sondern ein 360°-Moment eingefangen wird. Der Nutzer hat die Möglichkeit, einen Ort des Geschehens ganz anders zu erfahren und zu erleben (siehe hierzu vertiefend das Interview mit Mario Geisenhanslücke).

Ein Blick in Virtual-Reality-Projekte zeigt, auch hier sind gesellschaftliche und globale Herausforderungen wie Auswanderung von Flüchtlingen ein Thema. 2018 wurde Regisseur Alejandro Gonzales Inarritu mit seinem VR-Flüchtlingsdrama *Carne y Arena* (Fleisch und Sand) mit einem Oscar ausgezeichnet. Der Nutzer durchlebt, wie es sich anfühlt, ein Flüchtling zu sein. Dafür zieht er nicht nur eine VR-Brille auf, sondern geht durch eine Halle, die mit äußeren realen Einflüssen wie Wind und Sand den virtuellen Eindruck der Brille noch verstärken. Solche Projekte sind natürlich sehr umfangreich und können nicht Teil eines redaktionellen Alltags sein. Dennoch zeigen sie auf, wie neue Erlebniswelten, Geschichten und Ereignisse transportiert werden können. Gerade das Spiel mit dem Perspektiven-Wechsel, das kein anderes Medium so verkörpern kann wie Virtual Reality, wird hier genutzt.

Mit VR ist es möglich, in völlig andere Rollen zu wechseln, Mann, Frau, Tier, alles ist möglich. Diese neue Form, Inhalte zu erleben, wird uns weiterhin begleiten und sie wird auch längerfristig das Thema beeinflussen, wie unsere reale Welt mit der digitalen zusammenspielt. Daher ist jetzt vielleicht noch nicht der Zeitpunkt, an dem Redaktionen eigene VR-Abteilungen halten können, aber Zeit, sich im Zuge von Trendscouting oder einer Weiterbildungseinheit damit auseinanderzusetzen, Geschichten in der Form noch zentrierter auf den Nutzer zu konzipieren. Ihm eine neue Welt zu eröffnen, ist es allemal.

Redaktionen sollten sich zumindest mit einer Zukunft vertraut machen, in der Virtual Reality eine Rolle spielt.

Ausblick

Mixed und Augmented Reality haben eine deutlich niedrigere Hemmschwelle in der Nutzung, da die heutigen Smartphones diese Technologien bereits verbaut haben. Das bedeutet, es können viel mehr Menschen diese Inhalte auch nutzen, da sie kein zusätzliches Gerät dafür benötigen. Nicht zuletzt hat der Hype um Pokémon Go⁵ verdeutlicht, dass die Technologie auf Neugier stößt und Potenzial hat, mit entsprechendem Inhalt große Zielgruppen zu erreichen. Natürlich kamen zu dessen Erfolg die klassischen Motivationsstrategien von Spielen und die Bekanntheit durch die Serie hinzu, dennoch zeigte es, dass die Technologie Nutzer und Empfänger findet.

Einige Medienhäuser praktizieren es bereits erfolgreich, klassische Printprodukte um digitale dreidimensionale Objekte zu erweitern.

Was bedeutet das jetzt für Medienhäuser und Journalisten? Die Süddeutsche Zeitung (SZ) hat bereits 2010 das SZ-Magazin mit einer AR-Experience, die digitale Zusatzinformationen lieferte, ausgestattet. Klassische Printprodukte um digitale dreidimensionale Objekte zu erweitern, kann je nach Geschichte ein spannender Aspekt sein, um Informationen und Wissen noch einmal anders zu vermitteln. Das geht heute auch nochmal in einer ganz anderen Qualität als noch vor neun Jahren. Denkt man auch in Erlebnis-Journalismus, so wären interaktive Reportagen möglich, bei denen entweder Teams oder Einzelpersonen in einer Stadt einzelne Inhalte wie eine Art digitaler Schnitzeljagd finden und anschließend im Team zusammensetzen müssten, um die gesamte Story zu erhalten. Spannend ist, dass X-Realities immer mehr das Thema Kollaboration und „Sharing“ – also das Teilen von Inhalten über Devices hinweg – in den Focus nehmen. Damit gehen sie auf ein wichtiges Grundbedürfnis von Menschen ein: teilhaben.

Wir Menschen haben ein Bestreben nach sozialen Kontakten und Austausch sowie gemeinschaftlichen Erlebnissen. Die Technologien weiter dorthin zu entwickeln, dass sie Inhalte schaffen, die kollaborativ erlebt oder bearbeitet werden, ist hier sicher ein Erfolgsfaktor für die nächsten Jahre. Übrigens ist das nicht nur auf redaktionelle oder Unterhaltungsinhalte zu übertragen, sondern ebenso auf Konzepte, die Arbeitsumwelten betreffen, und wie dort gearbeitet wird. Per Mixed Reality können auch global dreidimensionale Objekte miteinander geteilt werden. Auch die Entwicklung augmentierter Wände oder Fenster können zukünftig für das Rezipieren von Nachrichten und Informationen neue Nutzungsgewohnheiten schaffen.

Abschließend bleibt hier zu sagen, dass X-Realities definitiv neue Chancen bieten, Inhalte zu vermitteln und unsere analoge Welt mit der digitalen zu verbinden und umgekehrt. Den Anschluss zu diesen Technologien nicht zu verlieren oder auch durch gezielte Workshops einmal herauszufinden, wo bezahlbare Potenziale für das eigene Unternehmen jetzt schon liegen, sollte in die Pläne der Gegenwarts- und Zukunftsentwicklungen von Medienhäusern definitiv einfließen.

///

Anmerkungen

- ¹ Ein wesentlicher Teil der Recherche zu diesem Kapitel entstand durch ein Interview mit Max Haeberlein, Program Manager bei Intel, Bereich AI for Design Automation.
- ² Vgl.: Diese Informationen stammen aus einem Interview mit Robin-Manuel Thiel, Global Black Belt für Application Development bei Microsoft.
- ³ Vgl. Kaiser, Markus / Buttkereit, Aline-Florence / Hagenauer, Johanna: Journalistische Praxis: Chatbots – Automatisierte Kommunikation im Journalismus und in der Public Relation, Wiesbaden 2019.
- ⁴ Vgl. Schart, Dirk / Tschanz, Nathaly: Augmented und Mixed Reality, Konstanz, 2. Aufl., 2017.
- ⁵ Pokémon Go ist ein Augmented-Reality-Spiel, das 2016 herausgekommen ist und einen Hype auslöste. In dem Spiel müssen Pokémons gejagt bzw. eingesammelt werden. Das Ganze spielt sich an öffentlichen Plätzen ab, wo Jagd auf die Fantasiefiguren gemacht wird.

„Der Einzug von Roboterjournalismus wird den Journalismus besser machen“



Interview mit Mario Geisenhanslüke

Redakteur für digitale Entwicklung
bei der VRM,
Medienunternehmen in Mainz

Mario Geisenhanslüke

geboren 1991, studierte Kommunikationswissenschaft an der Universität Hohenheim. Anschließend volontierte er bei der Mittelbayerischen Zeitung in Regensburg, arbeitete als Redakteur mit dem Schwerpunkt Multimedia-Storytelling in der Online-Redaktion und baute im Anschluss die erste Entwicklungsredaktion des Verlages mit auf. Seit Januar 2018 gestaltet er als Redakteur für digitale Entwicklung bei der VRM die redaktionelle Weiterentwicklung des Medienhauses mit Sitz in Mainz mit. Nebenberuflich ist er als freier Dozent und Moderator unter anderem an der Akademie der bayerischen Presse tätig.





MARKUS KAISER: Herr Geisenhanslüke, Virtual Reality, 360°-Videos und Augmented Reality: Ist das nur etwas für überregionale Zeitungen und öffentlich-rechtliche Sender oder können hier auch lokale und regionale Medien mitmischen?

■ MARIO GEISENHANSLÜKE: Hier können regionale Häuser ebenfalls mitmischen – und das sollten sie auch tun. Natürlich ist es nicht für alle Verlage sinnvoll, sich als absoluter „Early Adopter“ zu versuchen. Allerdings sind Teile der genannten Technologien bereits so weit, dass man spätestens jetzt mit ihnen auch im Bereich von Lokaljournalismus experimentieren sollte, um zu wissen, was funktioniert und was nicht, wenn sie sich als Standard im Bereich des digitalen Journalismus durchsetzen sollten. Vor allem in 360°-Videos und -Fotos lassen sich Dinge für die User ganz anders erlebbar machen. Und zwar schon heute mit recht günstigem Equipment und günstigen Tools! So kommen bei unseren Nutzern auch schon kleine Projekte mit interaktiven 360°-Bildern sehr gut an – und sei es nur eine Industrieruine in Gießen, die bald abgerissen werden soll.

Sie haben bei der VRM in Mainz beispielsweise eine interaktive Stadionführung mit 360°-Fotos publiziert. Wie zeitaufwändig sind solche Projekte?

■ Das Projekt ist auf der einen Seite ein gutes Beispiel dafür, wie sich Geschichten heute im Internet erzählen lassen – und auf der anderen Seite ein schlechtes, weil es natürlich bewusst etwas ganz Besonderes mit hohem Aufwand war und weit weg vom Tagesgeschäft. Ich selbst war hier auch nur am Rande beteiligt. Die Idee kam von den Kollegen aus der Bewegtbild-Redaktion, die dann auch einen Großteil der Arbeit gemacht haben. Denn für das Projekt wurden alleine 55 hochauflösende 360°-Bilder produziert und dann mit speziell gestalteten Icons miteinander verbunden. Dazu kamen noch 11 Videos – darunter ein ziemlich cooler Drohnenflug über das Stadion – und 33 weitere Multimedia-Inhalte.

Und wie war die Resonanz der User?

■ Die war sehr gut! Auf unseren Social-Media-Kanälen kam das Projekt super an, unsere Analysezahlen zeigen, dass die Nutzer mit der Story viel Zeit verbracht haben – und negative Kritik gab es keine.



Wie wichtig sind Entwicklungsredaktionen oder Testlabore in einem klassischen Verlag, um neue Erzählformen auszuprobieren? Oder könnte man dies in einer Außenredaktion neben dem Tagesgeschäft auch schaffen?

■ Entwicklungsredaktionen, Labs oder zumindest einzelne Redakteure in der Redaktion, die sich nur mit solchen Dingen befassen können, sollte sich jeder Verlag leisten. Denn neben dem Tagesgeschäft – egal ob in einer Außenredaktion oder woanders – ist das nicht zu schaffen. Die Kollegen geben im Tagesgeschäft alles und versuchen stets aktuell, den bestmöglichen Lokaljournalismus zu realisieren. Da ist keine Zeit, sich in neue Tools einzuarbeiten, größere Projekte als Redaktionsvertreter zu begleiten oder etwa Projekte mit Startups zu planen.

Welcher Fortbildungsbedarf besteht hier?

■ Aus meiner Sicht ist die größte Herausforderung, dass in der Ausbildung sowie auch in der Weiterbildung zu wenig Wert darauf gelegt wird, dass Redakteure an der Schnittstelle zu technischen Abteilungen arbeiten können müssen. Es geht gar nicht darum, dass jeder Journalist in der Lage sein muss zu programmieren. Aber die Grenzen zu Dingen, mit denen sich zum Beispiel Webentwickler jeden Tag beschäftigen, sind fließend. Und nicht nur in einer Entwicklungsredaktion, sondern künftig in vielen anderen Bereichen werden Journalisten zumindest die Fähigkeit besitzen müssen, mit Kollegen aus der Webentwicklung oder -analyse auf Augenhöhe über dieselben Dinge zu reden. Außerdem benötige ich ähnliche Kenntnisse, wenn ich etwa in den Bereich Datenjournalismus möchte. Die gute Nachricht hier ist allerdings: Dass immer mehr Verlage – auch die VRM – das erkannt haben. Wir arbeiten aktuell genau an diesen Fragestellungen und habe auch schon erste Dinge auf Grundlage dieser Überlegungen geändert.



Ihre Entwicklungsredaktion ist eine Pflichtstation für Volontäre. Welche Projekte sind hier bereits entstanden? Wie waren die Rückmeldungen?

■ Ganz verschiedene Projekte: Vom multimediale Erklärstück zur neuen Mobilfunktechnologie 5G bis zur ersten 360°-Video-Reportage der VRM-Geschichte! Und die Rückmeldungen der Volos sind bisher sehr positiv – auch wenn es für sie ja schon eine Umstellung ist. In den vier Wochen genießen sie bei uns einen großen Vertrauensvorschuss, da sie nicht nur recht frei in ihrer Themenwahl, sondern auch komplett frei in ihrem Projektmanagement sind. Wichtig ist uns nur, dass sie in vier Wochen die verschiedenen Phasen durchlaufen: Erstens eine gute Themenrecherche auch auf Basis von Google Trends und anderem, zweitens ein überzeugender Pitch ihres Themas sowie drittens und viertens die Produktion und Postproduktion – sicherlich der größte Teil. Doch damit nicht genug: Denn die Volos sind, fünftens, bei ihrem Thema auch für die kanalgerechte Distribution verantwortlich und beschäftigten sich dann sehr intensiv mit Analyse-daten zu ihrer Story, um sie sogar noch „live“ anzupassen und so auf das Verhalten der Nutzer oder Feedback zu reagieren.

Beim Blick auf multimediale Erzählformen: Was wird wieder verschwinden? Was bleibt? Was wird das nächste große Ding?

■ In die ferne Zukunft will ich gar nicht blicken, da kann man eigentlich nur falsch liegen. In der näheren Zukunft glaube ich, dass vor allem interaktive Grafiken im Sinne eines sehr guten Datenjournalismus zunehmen werden, weil auf diese Weise große Datenmengen überhaupt einmal sinnstiftend dargestellt werden können und für den Nutzer verständlich werden. Außerdem glaube ich, dass mehr Elemente dazukommen, die in der Lage sind, den Inhalt an den jeweiligen Nutzer individuell anzupassen, indem sie beispielsweise auf sein bisheriges Verhalten oder sein Vorwissen eingehen.



Automatisierung nimmt bei Sport-, Wetter- und Börsenberichten bereits Einzug. Wird der klassische Journalist durch den „Roboterjournalismus“ wegrationalisiert?

■ Auf keinen Fall! Automatische Textgenerierung auf Basis von strukturierten Daten – was ja die meisten mit Roboterjournalismus meinen – kann „lästige“ Aufgaben erledigen, damit die Journalisten mehr Zeit für die wirklich wichtigen Dinge haben, oder dort Texte produzieren, wo sonst nur sehr wenig Journalismus stattfinden würde: zum Beispiel im Amateursport. Viel spannender finde ich Roboterjournalismus oder eher noch komplexe KI-Lösungen aber als Recherchehilfe für Journalisten: zum Beispiel beim Verstehen von großen Datensätzen. Ersetzt werden wird der Journalist im Sinne eines Reporters aber nicht, weil eine Maschine keine Dinge wie unter anderem investigative Recherche und auch keine Pflege von Kontakten übernehmen kann. Deshalb glaube ich, dass der Einzug von Roboterjournalismus den Journalismus besser machen wird: sowohl wegen dem, was er selbst leisten kann, aber auch durch die Tatsache, dass so Ressourcen für wirklich wichtige Dinge frei werden.

Sehen Sie speziell im Journalismus Anwendungsfelder für Blockchain bzw. für Künstliche Intelligenz?

■ Bei der Blockchain bin ich skeptisch, kenne mich aber ehrlicherweise aber auch zu wenig aus. Ich merke nur, dass alle darüber reden, ich bisher aber keine sinnvolle Anwendung im Journalismus gesehen habe, die ohne Blockchain nicht auch möglich gewesen wäre. Beim Thema KI hingegen sehe ich diverse Anwendungsfälle – und in verschiedenen Stellen in verschiedenen Häusern sind KI-basierte Lösungen ja bereits im Einsatz. Das typische Beispiel ist ja alles rund um Personalisierung. Spannend finde ich aber auch sämtliche Ideen, KI-gestützte Assistenzsysteme für Journalisten zu bauen, die ihnen die Arbeit oder die Recherche erleichtern.

///



Nicole Schwertner

geb. 1990 in Waldbröl, ist Leiterin des MedienCampus Bayern, des zentralen Vereins für Medienaus- und -fortbildung in Bayern. Daneben ist sie Präsidentin des Deutschen Instituts für Change-Prozesse und digitale Geschäftsmodelle (www.change-prozesse.org). Außerdem berät sie Unternehmen bei Change Consulting Kaiser // Schwertner zu Change Management und digitalen Geschäftsmodellen.

- Web: www.change-consulting.org
- Mail: nicole.schwertner@online.de

/// Fernseher und Zeitung waren gestern

Wie Medien heute genutzt werden

Laut ARD/ZDF-Onlinestudie aus dem Jahr 2018 sind über 90 % der Deutschen online.¹ Das sind rund 63,3 Millionen Menschen. Die tägliche Nutzungszeit beträgt 196 Minuten. Dagegen geht die Nutzung traditioneller Medien auf klassischen Kanälen seit Jahren zurück. Mitunter steigt die Zahl der Nutzer, die Medien über mobile Endgeräte konsumieren. Hinzu kommt, dass immer weniger Jugendliche heutzutage einen eigenen Fernseher besitzen und stattdessen vermehrt YouTube, Facebook und andere soziale Netzwerke nutzen. Online-Videos liegen im Trend und werden immer mehr traditionelle Medien ersetzen.

Noch nie zuvor war die Medienlandschaft in Deutschland einem so großen Wandel unterworfen wie aktuell: Mobil Devices wie Smartphones und Tablets eröffnen den Nutzern neue Zugangswege. Zeit- und ortsunabhängig online sein – das ist für den User heutzutage problemlos möglich. Ein Beispiel aus dem Alltag verdeutlicht diesen Trend: Steigt man in die U-Bahn, begegnen einem Menschen, die mit herabgesenkten Köpfen in ihre Smartphones starren. Face-to-Face-Kommunikation tritt in den Hintergrund – heutzutage kommuniziert man mit seinem Smartphone. Das mobile Endgerät dient nicht mehr dem reinen Zweck des Telefonierens, es ist gleichermaßen zum täglichen Begleiter und Unterhalter geworden.

Der US-Marktforscher Gartner hat 2017 folgendes prophezeit und bestätigt die Wahrnehmung: „Bis 2020 wird ein durchschnittlicher Bürger mehr Konversation mit einem Bot betreiben als mit dem Lebenspartner.“² Ob sich Voice-Assistent-Systeme wie Alexa, Siri & Co. bis zu diesem Zeitpunkt in

Mit Smartphones und Tablets kann man heutzutage jederzeit online sein.

Deutschland schon so massiv durchgesetzt haben werden, darf zwar bezweifelt werden. Der Trend geht in jedem Fall in diese Richtung. Dem traditionellen Internet, in dem das klassische Sender-Empfänger-Modell aus dem Printbereich gegolten hat, ist das Social Web gefolgt, in dem Menschen miteinander kommunizieren. Als Weiterentwicklung wird hier das Conversational Web genannt, bei dem der Mensch auch verstärkt mit der Maschine interagiert.

Hinzu kommt, dass vor allem durch soziale Netzwerke und einem Überangebot an Informationen ein immer größer werdender Pool an Inhalten entsteht, der auf den unterschiedlichen Kanälen abgerufen werden kann. Der treue Zeitungsleser, der die gedruckte Zeitung zum Frühstück konsumiert, geht in der Gesamtbevölkerung zurück, weshalb sich Verlage im Printbereich immer häufiger auf die ältere Generation ab 60 Jahren mit ihren Inhalten und auch ihrem Layout fokussieren.

Junge Leute informieren sich hauptsächlich online über das tagesaktuelle Geschehen.

Schüler und Jugendliche informieren sich online auf den Websites verschiedener Tageszeitungen über das tagesaktuelle Geschehen bzw. über ihren „Stream“, wie sie die Pinnwände ihrer sozialen Netzwerke nennen. Darüber hinaus vervielfältigt sich das Medienangebot in Sekundenschnelle. Hinzu kommt, dass sich vor allem der Markt für Bewegtbilder in den vergangenen Jahren rasant entwickelt hat. In diesem dynamischen Umfeld gibt es allerdings zwei Konstanten, die seit Jahren ihren Platz verteidigen: das Fernsehen und das Radio.

In den nachfolgenden Absätzen werden Trends aufgezeigt, die für die Medien- und Kommunikationsbranche bedeutend sind und in den Augen der Autorin in Zukunft noch mehr Bedeutung erlangen werden. Dies soll nur ein Ausschnitt dafür sein, in welche Richtung sich die Mediennutzung wandeln und von welchen Trends sie dabei beeinflusst wird.

Wandel der Medienbranche hin zum Digitalen

Journalistik-Professor Klaus Meier von der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt hat Anfang des Jahres prophezeit: 2033 erscheint die letzte gedruckte Tageszeitung.³ Meier stellte bereits 2012 eine Trendberechnung zum Untergang der gedruckten Zeitung auf; damals belief sich die Diagnose auf das Jahr 2034.⁴ Nun deuten die aktuellen Zahlen seiner Trendkurve bereits auf ein vorzeitiges Ende hin. Meier spricht hierbei nie vom ganzheitlichen Untergang, sondern betont, dass sich vor allem die Rahmenbedingungen ändern werden: „Es lebe der Journalismus, aber wie lange noch täglich gedruckt – das wissen wir nicht.“⁵

Die Rahmenbedingungen für Tageszeitungen werden sich in Zukunft ändern.

Zeitungen wandeln sich verstärkt in Magazine mit Hintergrund-Stories. Nachrichten werden nicht mehr als Geschäftsmodell betrachtet, weil sich diese aufgrund sozialer Netzwerke rasend schnell verbreiten.

Ursachen für den Wandel gibt es viele: Das Medium Zeitung wird heutzutage nicht mehr genutzt wie früher, als es noch für jüngere Menschen dazugehört hatte, mit dem ersten eigenen Hausstand auch eine Zeitung zu abonnieren. Die tagesaktuelle Lokalzeitung gehört dadurch nicht mehr zum Frühstück wie die frischen Brötchen vom Bäcker um die Ecke.

Das hat vor allem für Medienunternehmen mit dem starken Fokus auf Tageszeitungen enorme Folgen: Zeitungshäuser befinden sich aktuell in Restrukturierungen und es erscheint manchen so, als sei kein Ausweg aus der Krise in Sicht. Der einstige Kölner Medienriese DuMont verkauft aktuell seine Zeitungen, darunter den „Kölner Stadtanzeiger“, den „Express“ und die „Berliner Zeitung“.⁶ Sparmaßnahmen und Stellenabbau sind nur zwei Folgen, mit denen immer mehr Zeitungshäuser versuchen, die Trendwende zu erreichen – statt in die digitale Zukunft ihres Unternehmens zu investieren. Jüngst betroffen war die Funke-Mediengruppe, die das gesamte Vertriebsgeschäft zentralisierte.⁷

Spiegel-Autor Markus Brauck schlussfolgert in einem Artikel: „Journalismus, das ist die bittere Wahrheit hinter alldem, ist ein Geschäftsmodell, das wankt.“⁸ Dabei wurde in den vergangenen Jahren mit Hochdruck an Strategien für neue digitale Geschäftsmodelle gearbeitet. Und was bleibt nun übrig? Leser, die kein Geld für Inhalte zahlen wollen. Vor allem online nicht. Doch wieso gelingt es den Medienhäusern nicht, für qualitativ hochwertigen Journalismus Geld zu verlangen? Noch gibt es keinen Königsweg für Bezahlmodelle im Internet, noch setzen sich keine kostenpflichtigen Aggregatoren (wie im Musikbereich bei Spotify) durch, noch sind die meisten Nachrichten-Websites textlastig und wenig multimedial.

Fakt ist, dass sich auch ein Wandel in Hinblick auf die Printprodukte feststellen lässt: War früher die gedruckte Tageszeitung das Hauptprodukt, wird aktuell bei Tageszeitungen vor allem auf hochwertige Sonderbeilagen, vor allem am Wochenende, Wert gelegt. Neben sinkender Abonnenten-Zahlen gehen auch die Anzeigenerlöse teils drastisch zurück. Dies liegt nicht nur an der geringeren Zahl an Lesern, sondern auch an den Möglichkeiten der Online-Werbung, diese extrem zielgruppengerecht ausspielen zu können und damit mit einem Bruchteil an Kosten seine anvisierten Kunden zu erreichen (zum Beispiel durch Google AdWords oder Facebook-Werbung).

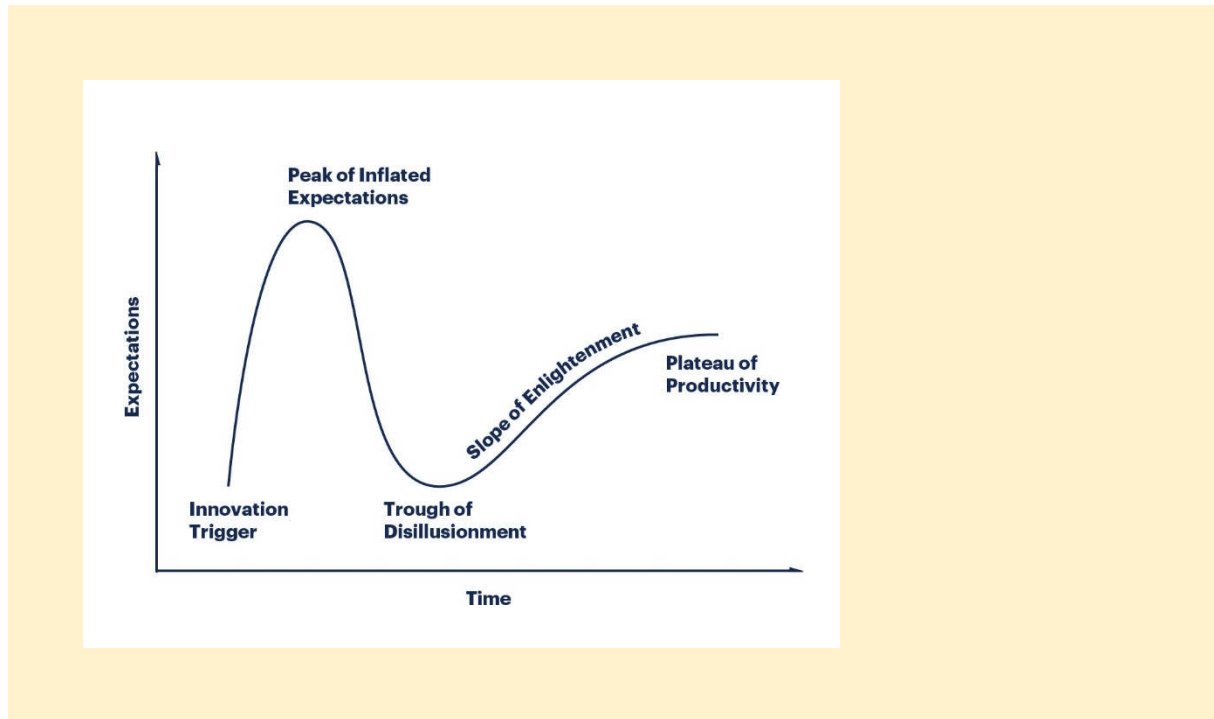
Die Branche diskutiert längst, welche Medieninnovationen und Änderungen den Weg zurück auf die Erfolgsspur bringen könnten. Der Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e.V. (BDZV) hat beispielsweise in einer Studie die drei großen Trends der Zeitungsbranche 2019 identifiziert:

- Künstliche Intelligenz
- Flexible Angebots- und Preismodelle
- Innovatives Neugeschäft in der lokalen Logistik⁹

Die Bereiche „Künstliche Intelligenz“ und „Roboterjournalismus“ müssen weiter ausgebaut werden.

Als sehr bedeutend wird der Bereich der Personalisierung und Individualisierung von Medienangeboten bewertet. Hierbei wird es in Zukunft immer stärker darum gehen, flexible Modelle für die Print- und Digitalprodukte zu entwickeln, um sich auf dem Markt behaupten zu können. Bislang zeigt sich die Verknüpfung beider Geschäftsmodelle häufig noch als sehr holprig, sodass sich die Etablierung der Kombination als sehr schwierig darstellt. Verlage befinden sich zudem in einer Art Probierphase, wenn es um die Themen Künstliche Intelligenz (KI) und Roboterjournalismus (insbesondere für Sport-, Börsen- und Wettermeldungen) geht. KI wird zwar von den Verlagen als relevant eingestuft, jedoch fehlen aktuell häufig noch die möglichen Einsatzmöglichkeiten in diesem Feld.¹⁰ Im Bereich des Roboterjournalismus bewegt sich in der Branche bereits einiges: Wenn Datensätze vorhanden sind, können durch die Software automatisch zum Beispiel Spielberichte bis in die tiefsten Amateurfußball-Ligen und im Jugendbereich publiziert werden.

Dass in Zukunft Künstliche Intelligenz immer wichtiger wird, zeigt auch der häufig zitierte Gartner Hype Cycle (Abb. 1), der jährlich die Trends der Zukunft aufzeigt. Beim Hype Cycle wird zunächst eine nicht gerechtfertigte übermäßige Hoffnung in die neue Technologie gesetzt. Weil sich diese als nicht erfüllbar darstellt, kracht die Kurve wieder nach unten, um sich anschließend wieder auf niedrigerem Niveau langsam und konstant zu erholen.

Abbildung 1: Gartner Hype Cycle¹¹

Roboter ist vom Menschen nicht mehr unterscheidbar

Das Verfassen von automatisierten Texten soll es ermöglichen, in immer kürzeren Zeitabständen Texte zu produzieren, aber auch über Ereignisse zu berichten, die auf eine so spitze Zielgruppe zugeschnitten sind, dass sie von einem menschlichen Journalisten nicht wirtschaftlich vertretbar geschrieben werden könnten. Die Technik ist hierbei schon so weit, dass ganze Fließtexte produziert werden, bei denen man keinen Unterschied erkennt, ob sie von einem Roboter oder einem Menschen verfasst wurden. Das Stuttgarter Unternehmen AX Semantics, das sich auf automatisierte Textproduktion spezialisiert hat, lässt 15 Millionen Texte für circa 250 Kunden, die vor allem aus dem E-Commerce-Bereich kommen, durch die Software schreiben.¹²

Im Journalismus werden Bots (von englisch robot „Roboter“) vor allem für die Produktion von Nachrichten, Polizeimeldungen und Sportnachrichten eingesetzt. Ein großer Vorteil der neuartigen Möglichkeit der Texterstellung ist, dass es Zeit spart für Recherchen, um diese Zeit wiederum für hintergründige Themen und Beiträge investieren zu können. Entscheidend ist an der Stelle, dass Mitarbeiter offen gegenüber neuen Technologien und den damit verbundenen sich ändernden Strukturen sind.

Wer sich bewusst gegen das Internet und seine Möglichkeiten entscheidet, wird als „Offliner“ bezeichnet.

Offliner liegen im Trend

Euphorie und Begeisterung auf der einen Seite, Abneigung und Verweigerung auf der anderen: Die Digitalisierung und ihre unendlichen Möglichkeiten spaltet die Gesellschaft. Unter „Offliner“ werden Menschen verstanden, die sich gegen das Internet stellen und die digitale Zukunft bekämpfen. „Digital Detox“ ist der neomodische Fachbegriff für eine Auszeit von der digitalen Welt. Grund für den Wunsch nach mehr Ruhe und Rückbesinnung auf die wirklich wichtigen Dinge im Leben ist die totale Hingabe sowie die Steuerung des Internets auf das menschliche Leben und Handeln. Dahinter steckt auch der bewusste Umgang mit Geräten wie Smartphones oder Tablets sowie die ständige Erreichbarkeit. Wie groß der Trend hin zum Offliner ist, zeigt auch das Angebot an Veranstaltungen und Konferenzen zum Thema: Mittlerweile gibt es sogar ein Digital-Detox-Camp, also ein Ferienlager für Erwachsene, die sich vom Internet getriebenen Alltag erholen und ohne Smartphone zurechtfinden möchten.¹³

Auf den Medienwandel hat die Mehrzahl der deutschen Verlage und Rundfunksender bereits reagiert und digitale Angebote geschaffen. Erkannt wurde zudem auch die Veränderung hin zur mobilen Mediennutzung. Wird die mobile Mediennutzung die herkömmlichen Medien in den Schatten stellen und in Zukunft den Markt dominieren? Diese These soll im folgenden Abschnitt im Mittelpunkt stehen.

Mobile Nutzung nimmt zu

Ein Smartphone hat heutzutage fast jeder, und in der U-Bahn sieht man mehr Menschen beim Kommunizieren mit mobilen Endgeräten als in der direkten Kommunikation. Mobile Endgeräte bestimmen unseren Alltag und sind nicht mehr wegzudenken: Wir kommunizieren mit unseren Freunden, schauen das Wetter nach, kaufen noch schnell neue Sneakers und lesen die tagesaktuellen News. Alles auf dem Smartphone und alles von unterwegs. Und das alles dank 4G (LTE).

Die Technik schläft nicht, ganz im Gegenteil: Der Ausbau der LTE-Mobilfunknetze und deren nächster Generation 5G läuft bereits auf Hochtouren. Laut Prognose der Umfrage „Media Consumption Forecasts“ der Agentur Zenith entfallen 2020 28 % der gesamten weltweiten Mediennutzung auf mobile Daten.¹⁴ Im Vergleich dazu waren es 2011 gerade einmal 5 %.¹⁵ Die mobile Nutzung nimmt zu und wird auch in Zukunft noch weiter ansteigen.

Doch wie müssen sich Medienunternehmen wappnen, um ihre Inhalte mobil zu verbreiten? Fest steht, dass sich die mobile Nutzung auf die anderen Medien niederschlägt. Zeitungen und Zeitschriften sind demnach die Leidtragenden, die ihre Inhalte und Geschäftsmodelle aufgrund dessen komplett überdenken und überarbeiten müssen. Mobile first heißt hier der Leitsatz für Websites im 21. Jahrhundert. Denn es gibt kaum etwas Schlimmeres, als wenn eine Website nicht mobil-konform ist und die Inhalte auf dem Smartphone falsch oder verschoben angezeigt werden. Neben dem responsiven Design einer Website ist es entscheidend, dass Medienhäuser speziell für ihre Inhalte Apps entwickeln. Responsives Design bedeutet dabei, dass sich die Ausspielung der Inhalte an das Endgerät anpasst, also das Design desselben journalistischen Beitrags optimiert für das Smartphone, das Tablet oder den Desktop-Bildschirm angezeigt wird.

Der Trend zur mobilen Nutzung zeigt sich auch in der Ausrichtung der Videos. Galten vertikale Videos vor wenigen Jahren noch als ein Unding, werden inzwischen auch von traditionellen Medienhäusern Videos für das Internet statt im horizontalen 16:9- oder 4:3-Format vertikal produziert. Damit wird beim Abspielen des Videos auf dem Smartphone der Bildschirm optimal genutzt, weil nur wenige User für Videos noch ihr Gerät kippen.

Durch die mobile Nutzung ändern sich auch die Nutzungsszenarien. Früher galt: Radio wird im Badezimmer, am Frühstückstisch, im Auto und im Büro gehört. Fernsehen war ausschließlich im Wohnzimmer möglich. Weil das Smartphone der ständige Begleiter ist, muss man als Redaktion berücksichtigen, in welcher Situation die Inhalte konsumiert werden. Dies bedeutet zum Beispiel, dass man für Pendler in Zügen, Straßenbahnen, Bussen und

Webseiten müssen immer auch mobil-konform sein.

U-Bahnen nicht nur auf das benötigte Datenvolumen achten muss, sondern auch darauf, dass Videos möglichst ohne Ton mit Untertiteln genutzt werden können.

Aus der mobilen Nutzung können auch ganz neue Geschäftsmodelle entstehen. Eine Möglichkeit ist der Einsatz von location-based Services, also Anwendungen, die sich mit der direkten Umgebung des Users ändern. Wenn man einen User zum Beispiel in einer bestimmten Straße lokalisiert, kann er Push-Nachrichten einer dortigen Pizzeria mit Sonderkonditionen erhalten. Dies ist natürlich für alle anderen Shops denkbar.

Auch Smartwatches wie die Apple-Watch machen eine mobile Nutzung möglich.

Das Smartphone ist dabei aber längst nicht mehr das einzige Device, das eine mobile Nutzung ermöglicht. Mehr und mehr spielen auch Wearables wie beispielsweise die Apple-Watch eine immer größer werdende Rolle in der alltäglichen Mediennutzung.¹⁶ Hier gilt es, genauso die Entwicklung aufmerksam mitzuverfolgen wie zum Beispiel bei Datenbrillen für Augmented und Virtual Reality, die (analog zum ersten Handy) Stück für Stück handlicher und autark von einem PC werden.

Bewegtbild wird immer wichtiger

Immer mehr Inhalte werden in Form von Videos konsumiert. Videos auf YouTube, Vimeo, Instagram, Facebook, Snapchat und Co. sind unsere täglichen Begleiter, wenn wir auf die nächste U-Bahn warten, uns mit Freunden treffen oder zu Hause auf der Couch liegen. Journalist Richard Gutjahr ist sogar der Meinung, dass die Bedeutung von Videos in den kommenden Jahren nicht linear ansteigen, sondern explodieren wird.¹⁷ Auch die VAUNET-Mediennutzungsanalyse (VAUNET: Verband privater Medien) 2018 zeigt deutlich, dass immer mehr Menschen heutzutage audiovisuelle Medien konsumieren.¹⁸ Über neun Stunden am Tag nutzen Deutsche audiovisuelle Medien, das heißt laut VAUNET-Analyse auch Fernsehen oder Radio.¹⁹

Insbesondere Schüler nutzen Bewegtbild. Websites ohne Video sehen altmodisch aus. Bei jüngeren Usern hat YouTube sogar Google als Suchmaschine abgelöst. YouTube ist zu einem praktischen Alltagshelfer mutiert, der für alle Probleme die passenden Ratschläge bereithält: YouTube fungiert dabei nicht nur als digitaler Nachhilfelehrer, sondern hält für alle anderen Lebensbereiche passende Tutorials parat, auf die die Jugendlichen zurückgreifen.

Für Redaktionen bedeutet dies, dass Nachrichten-Websites ohne Bewegtbild kaum mehr eine jüngere Zielgruppe erreichen. Allerdings folgen Online-Videos eigenen Gesetzen. Es geht nicht darum, klassische Beiträge von Lokalfernsehsendern online zu stellen. Es müssen spezifische Formate überlegt werden.

Bei all den Trends und neuen Möglichkeiten, die die Digitalisierung mit sich bringt, sollten sich Redaktionen und Medienhäuser bewusst sein, dass es wichtig ist, mit welchem Medium welche Zielgruppe angesprochen wird. Man muss demnach nicht jedem Trend folgen, wenn es für die jeweilige Redaktion keinen Sinn ergibt, auf der Plattform vertreten zu sein. Dafür sollte im Vorfeld ausgiebig überlegt werden, welche Plattform für welche Art von Content und für welche Zielgruppe sinnvoll ist. Beispiele dafür sind 360-Grad-Videos oder Virtual- und Augmented-Reality-Anwendungen (mehr dazu lesen Sie im Beitrag von Aline-Florence Buttkereit „Künstliche Intelligenz, Chatbots und X-Realities“).

Online-Videos müssen außerdem nicht zwingend abgeschlossene Fernsehbeiträge sein und der Dramaturgie eines TV-Beitrags folgen. Manchmal genügt es als Mehrwert für den Zuschauer bereits, zu einem publizierten Text ein paar Impressionen für ein Video einzufangen und dieses dann in den Text einzuklinken. Es benötigt dafür nicht immer zwingend einen Sprecher für einen Text aus dem Off.

Es ist wichtig, die Zielgruppe bei der Auswahl der Plattform zu berücksichtigen.

Je nach Thema, Lichtverhältnissen und Bedeutung des Online-Videos können die Beiträge mit einer professionellen Fernsehkamera genauso gefilmt werden wie mit einem Smartphone. Sabine Streich gibt in ihrem Buch „Videojournalismus: Ein Trainingshandbuch“ (Konstanz 2008) einen Überblick von der Kameratechnik bis hin zum Storytelling. Wer mit dem Smartphone dreht, sollte sich vor allem ein externes (Ansteck-)Mikrofon, ein Stativ und eine Powerbank als Ersatzakku sowie einen Selfiestick zulegen. Weitere Tipps für Mobile Reporting gibt es unter anderem im Buch „Universalcode 2020“ von Christian Jakubetz (Konstanz 2016).

Per Liveschaltung kann man in Echtzeit mit der Zielgruppe kommunizieren.

Mit Live-Streaming mehr Reichweite generieren

Live liegt im Trend. Noch nie zuvor war es möglich, so schnell mit der Zielgruppe in eine Interaktion treten zu können. Was bis vor ein paar Jahren noch als unmöglich erschien, gehört zu Events heutzutage fest dazu: Live gehen und von einem Event berichten. Via Facebook live oder Instagram Live Video ist dies in Sekundenschnelle möglich. Wichtig vor jeder Liveschaltung ist, dass man der Zielgruppe vorher ankündigt, dass ein Live-Stream geplant ist. Im schlimmsten Falle geht man live und kein einziger Zuschauer ist dabei. In den meisten Fällen wird ein Video im Nachhinein gespeichert und als Beitrag gepostet. Damit kann das Video auch im Nachgang angeschaut werden. Zudem ist wichtig, dass der Live-Stream dem Zuschauer einen Mehrwert bietet. Niemand hört gerne jemandem zu, der stundenlang über ein langweiliges Thema redet. Um live zu gehen, braucht man nur ein funktionstüchtiges Smartphone und eine starke Internetverbindung. Live-Streaming ist auch ein erfolgreiches Marketing-Instrument, wenn es darum geht, mehr Reichweite zu generieren.

Im Mittelpunkt steht die direkte Interaktion mit der Zielgruppe, die sich mittels Fragen oder Kommentaren direkt im Stream zu Wort melden kann. Nicht vergessen dabei werden sollte, dass ein Livestream eben live ist und es auch mal vorkommen kann, dass sich kleine Versprecher oder Fehler einbauen. Wichtig ist, bei einer Panne authentisch zu reagieren und den roten Faden des Streams bzw. des Inhalts wiederaufzunehmen und fortzuführen. In diesem Kontext beachtet werden sollten auch Persönlichkeits- und Urheberrechte, die dringend vor dem Livestream abgeklärt werden müssen, um juristische Probleme zu vermeiden.

Medienhäuser können so mit Usern und Followern auf direktem Weg kommunizieren. Oftmals genutzte Formate dafür sind Ankündigungen von Veranstaltungen, Eilmeldungen oder Fragerunden. Vorteil ist die Echtzeit-Kommunikation mit der Zielgruppe.

Social Media: User auf Augenhöhe

Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest & Co. – soziale Netzwerke sind aus der heutigen Medienwelt nicht mehr wegzudenken. Social Media hat für einen radikalen Wandel gesorgt: User können sich mit eigenen Inhalten beteiligen (User generated content). Es gibt zudem einen Rückkanal für Diskussionen. Vorbei sind die Zeiten, in denen klar zwischen Produzenten und Konsumenten getrennt worden ist und sich Leser fast nur durch Leserbriefe und durch den TED²⁰ bei „Wetten dass...?“ beteiligen konnten. Der Leser, Hörer und Zuschauer kann auf Augenhöhe mit Redakteuren kommunizieren. Teilweise wird deshalb vom „Prosumer“ gesprochen.

Zu Social Media zählen nicht nur soziale Netzwerke wie Facebook, Twitter und Instagram, sondern auch Weblogs, Wikis (zum Beispiel für Serien oder einzelne Städte und Regionen) oder Bewertungsportale (wie zum Beispiel kununu für Arbeitgeber, jameda für Ärzte oder Yelp für Restaurants). Diese Vielfalt macht es für Redaktionen und die Unternehmenskommunikation schwer zu entscheiden, welche Social-Media-Kanäle bespielt werden sollten. Außerdem ist die Frage zu beantworten, ob man eher auf einen oder wenige Kanäle setzen möchte und sich um diese dann auch intensiv kümmern kann oder ob man möglichst viele nutzt, um möglichst viele Kontakte zu Usern zu knüpfen.

Laut Internet Trends Report 2019 sind Instagram und YouTube global gesehen die Gewinner im Bereich der sozialen Netzwerke.²¹ Facebook, WhatsApp und Twitter können ihre Nutzungszahlen stabil halten.²² Trotz Fake-News- und Datenschutz-Debatte loggen sich laut der Studie „Digital 2019“ rund 3,5 Milliarden Menschen pro Jahr in ihre favorisierten sozialen Netzwerke ein.²³ Die Erhebung der Social-Media-Kreativagentur „We Are Social“ und Hootsuite, Marktführer für Social-Media-Management, zeigt, dass sich die Internetnutzer in den sozialen Netzwerken aufhalten und diesen auch Vertrauen schenken. Im ersten Quartal 2019 hatte Facebook weltweit monatlich 2,38 Milliarden aktive Nutzer.²⁴

Social Media ermöglichen den Usern, sich direkt zu beteiligen.

Überblick über die verschiedenen Social-Media-Kanäle

Bevor die sozialen Netzwerke bedient werden, muss man sich auf die jeweilige Zielgruppe festlegen. In jedem Netzwerk sollte eine andere Geschichte erzählt werden. Wichtig ist, dass jeder Kanal mit individuellem Content gefüllt wird, die Plattformen untereinander jedoch vernetzt sind. Die Botschaft muss auf allen Netzwerken die gleiche sein, die Inhalte sollten jedoch nicht komplett deckungsgleich sein. Durch authentischen Content kann Nähe geschaffen werden.

Facebook

- Gründung: 2004
- 31 % der Gesamtbevölkerung nutzt mindestens einmal wöchentlich Facebook (im Vergleich: Instagram nutzen 15 %, Snapchat 9 %, Twitter 4 %)
- Facebook ist laut ARD.ZDF-Onlinestudie immer noch das reichweitenstärkste Netzwerk, wobei der durchschnittliche Nutzer älter geworden ist
- Vorteile für die Nutzung des Netzwerkes: Zum einen lässt sich Emotionalität hervorrufen, zum anderen sind Diskussionen möglich (aber hoher Moderationsbedarf)

Twitter

- Gründung: 2006
- Nachrichtenkanal, um Journalisten und Entscheider zu erreichen
- Bei Twitter bietet sich auch ein englischsprachiger Auftritt an, weil das Netzwerk in der internationalen Kommunikation weit verbreitet und akzeptiert ist

Instagram

- Gründung: 2010
- Audiovisuelle Inhalte werden immer bedeutender in der heutigen Zeit
- Das derzeit gute Image des Netzwerkes färbt auch auf die User ab – das Medienunternehmen wird mit zeitgemäßer Kommunikation verbunden

Pinterest

- Gründung: 2010
- Pinterest ist eine Zusammensetzung der Wörter „Pin“ und „Interest“ (deutsch: Stecknadel und Interesse)
- das soziale Netzwerk beruht auf sogenannten Pins, das bedeutet Bildern, hinter denen sich Inspirationen und Ideen für das alltägliche Leben verstecken
- im Vordergrund stehen Interessen und Ideen, die die Nutzer mit anderen Gleichgesinnten teilen
- im Gegensatz zu Facebook und Instagram wird hier ganz auf eine Selbstdarstellung verzichtet

Snapchat

- Gründung: 2011
- Wenn man seine Inhalte einer jüngeren Zielgruppe präsentieren möchte, eignet sich insbesondere Snapchat (44 % der 14- bis 19-Jährigen nutzen diese App)

In der ARD.ZDF-Onlinestudie wird jedes Jahr untersucht, wie sich die Relevanz der unterschiedlichen Social-Media-Kanäle verschiebt. Im Jahr 2018 stand weiterhin Facebook ganz oben, allerdings bröckelt die Nutzung in der Gesamtbevölkerung leicht.

Abbildung 2: Nutzung von Online-Communitys 2018

	2017 gesamt	2018 gesamt	Frauen	Männer
Facebook	33	31	31	31
Instagram	9	15	17	14
Snapchat	6	9	9	8
Twitter	3	4	3	4
Xing	2	4	3	4
Gesamtbevölkerung in Prozent – mindestens wöchentlich				

Quelle: ARD/ZDF-Onlinestudie 2017 und 2018

In sozialen Netzwerken gibt es hauptsächlich drei Möglichkeiten, wie sich User untereinander und mit Redaktionen bzw. Unternehmen vernetzen können:

- **Schlagworte** (Hashtags) wie bei Twitter (oder zum Teil Instagram), um sich über Themen auch mit fremden Menschen auszutauschen
- **Personen oder Marken**, mit denen man sich befreundet oder denen man folgt, wie auf Facebook oder Instagram (wobei Instagram eine Zwischenstellung zwischen Schlagworten und Personen hat)
- **Orte**, an denen man sich befindet, wie bei Tinder oder Jodel (Tinder und Jodel sind zwei soziale Netzwerke, die vor allem von Jugendlichen genutzt werden. Tinder ist eine Dating-App, während Jodel sehr häufig in Studentenstädten genutzt wird, um sich mit Kommilitonen auf dem Campus auszutauschen)

Erst wenn die Zielsetzung festgelegt und die Zielgruppe ausgewählt wurde, kann man sich für einen oder mehrere Social-Media-Kanäle entscheiden. Für Journalisten gibt es verschiedene Gründe, warum man auf sozialen Netzwerken präsent sein sollte. Zusammenfassend gibt es zwei Oberpunkte: Recherche und Marketing. So können Journalisten über soziale Netzwerke Interviewpartner und Protagonisten für Reportagen genauso finden wie neue Themen. Außerdem können sie sehen, welche Resonanz sie auf bestimmte Themen bekommen und dementsprechend ihre Themenauswahl verändern. Hier kommt dem Audience Development eine immer größere Bedeutung zu (siehe auch Beitrag „Medienberufe im Wandel: Von Audience Development über Multimedia-Reporter bis Eventmanager“).

Harald Baumer, Berlin-Korrespondent der Nürnberger Nachrichten, hat in einem lesenswerten Buchbeitrag „Ausweitung der Kampfzone: Immer noch reagieren viele Journalisten zu langsam auf den medialen Wandel“ elf Thesen für Journalisten aufgestellt, wie sie Social Media in ihrer Arbeit einsetzen können.²⁵ So nennt er als einen Grund das „Grundrauschen“, das man mitbekommt: Nicht der einzelne Tweet eines Ortsvereinsvorsitzenden einer Partei erhält damit zu bundespolitischen Themen Gewicht, sondern der Journalist achtet bei einer Vielzahl an Politikern darauf, wie sie zum Beispiel zur Nominierung von Ursula von der Leyen als Kommissionspräsidentin der EU-Kommission stehen. Eine weitere Möglichkeit ist laut Baumer, soziale Netzwerke (insbesondere Blogs) als weitere Ausspielkanäle zu nutzen. Schließlich ist man als Journalist bei einer Tageszeitung häufig auf 80 bis 120 Zeilen oder im Fernsehen auf 1:30 Minuten limitiert.

Es wandelt sich nicht nur, welche sozialen Netzwerke entscheidend sind. So sind zum Beispiel StudiVZ oder Google+ längst wieder vom Markt verschwunden. Auch die konkrete Nutzung einzelner Kanäle kann sich über den zeitlichen Verlauf ändern. Im Jahr 2016 hat Instagram, angelehnt an Snapchat, zum Beispiel die Storyfunktion eingeführt.²⁶ Seit der Algorithmus von Facebook zu Lasten von so genannten Fanpages geändert wurde, setzen manche Redaktionen (wie die Nürnberger Nachrichten mit dem Thema Hunde) auf spezielle thematische Facebook-Gruppen, die sie einrichten, moderieren und betreuen. Mit diesen monothematischen Gruppen versuchen sie, die Reichweite auf ihrer Website zu erhöhen, indem sie dort Teaser mit Links zu ihren Berichten setzen.

Der Stellenwert der sozialen Netzwerke kann sich jederzeit verändern.

Die Story-Funktion bei Instagram

- kurzlebige Schnappschüsse, auch Story, genannt
- Storys sind 24 Stunden online und verschwinden dann wieder
- mehrere aneinander gereihete Fotos und Videos ergeben die Story
- es lässt sich eine Geschichte erzählen, statt lediglich Fotos zu posten
- eignet sich gut für Marketing-Kampagnen
- neben Instagram gibt es die Story-Funktion auch bei Snapchat, WhatsApp und Facebook

Für längere Beiträge als in sozialen Netzwerken eignen sich Wikis und Weblogs. Bei Wikis können User mitarbeiten. Es gibt Anbieter (wie die HalloWelt Medienwerkstatt in Regensburg), die für den technischen Support sorgen und bei denen man das Wiki auch auf dem Server hosten kann. Bei regionalen Wikis können User eingebunden werden, um diese mitzugestalten. Blogs eignen sich, um Themen zu vertiefen, subjektiver über Ereignisse zu berichten oder in einer Art Making-off über die Recherche dem Leser einen Blick hinter die Kulissen zu bieten. Weblogs lassen sich relativ einfach bei Content-Management-Anbietern im Netz anlegen. Die dafür am häufigsten genutzte Software ist Wordpress.

Jung und Alt nutzen Medien völlig anders

Die Mediennutzung verändert sich. Entscheidend, wenn man über die Nutzung spricht, ist jedoch ein differenzierter Blick auf die unterschiedlichen Nutzer. Vor allem die jüngeren User, also die aktuelle Generation Z, konsumiert Medien überwiegend mobil. Dies ist in dem Sinne kein Wunder, da diese Generation eben genau mit den Mobile Devices aufwächst und quasi schon von Geburt an Spuren im Internet hinterlässt, wenn die frischgebakene Mutter ein Foto ihres Babys auf Instagram postet.

Jung und Alt nutzen Medien unterschiedlich, ganz abgesehen vom Medium. Die Generation Z hat sich mittlerweile von Facebook verabschiedet und bevorzugt Snapchat und Instagram. Facebook hat hier an Bedeutung und Glanz verloren: War es bis vor ein paar Jahren noch das zentrale Netzwerk, haben mittlerweile andere aufgeholt und punkten vor allem durch neue Funktionen wie Filter (das bedeutet, User können ihrer Fotos mit verschiedenen Farben, Text und weiteren Vorlagen bearbeiten) sowie weitere Extras wie Messaging-Dienste. Ein Grund für den Durchbruch von Instagram ist, dass das Netzwerk viel visueller ist als Facebook. Hinzu kommt, dass Facebook viele Nutzer durch den hohen Werbeanteil und Anzeigenschaltung unter den Beiträgen vergrault hat (der Werbeanteil bei Instagram ist mittlerweile jedoch genauso hoch).

Facebook hat seine jungen User an Snapchat und Instagram verloren.

Alle drei Monate liefert Facebook in seinem Börsenbericht aktuelle Nutzerzahlen. Demnach waren im April 2019 2,7 Milliarden Menschen bei Facebook, Instagram und WhatsApp (2,1 Milliarden davon jeden Tag) aktiv. Darunter sind 1,56 Milliarden täglich aktive Facebook Nutzer.²⁷ Bei Facebook ist der Großteil der Nutzer mittlerweile inaktiv – die jüngere Generation ist längst zu Snapchat und Instagram abgewandert. Instagram hat im Juni 2018 die Marke von einer Milliarde aktiver Nutzer weltweit geknackt.²⁸

Verlage passen sich an Bedürfnisse der Zielgruppe an

Dass sich Verlage auf ihre Zielgruppe einstellen, zeigt ein aktuelles Beispiel der Nürnberger Nachrichten: Im April 2019 wurde das Layout der Zeitung überarbeitet. Verbesserte Lesbarkeit, klarere Orientierung und mehr Offenheit und Transparenz waren die Leitgedanken. Dafür wurde eine neue und größere Schrift eingeführt, insbesondere um die Lesbarkeit bei der älteren Kernleserschaft zu verbessern. Die Änderungen zeigen, dass Verlage versuchen, auf der einen Seite neuartige digitale Produkte zu entwickeln, Strukturen dafür aufzubauen und ihr Geschäftsmodell weiter auszubauen und auf der anderen Seite beim Printprodukt darauf achten, dieses weiter an die Bedürfnisse der älteren Zielgruppe anzupassen.

Für Kinder steht der Medienkonsum bei der Nutzung des Smartphones im Vordergrund.

Immer mehr Kinder haben Smartphones

Der Branchenverband Bitkom hat in einer Studie 2019 erfragt, wie Kinder Medien nutzen. Das Ergebnis: Drei von vier 10-Jährigen nutzen Smartphones und Tablets wie selbstverständlich.²⁹ Kinder verwenden das Smartphone vor allem für die tägliche Kommunikation mit ihren Freunden, sie schauen Videos auf YouTube, spielen ein Handygame und hören über ihr Smartphone Musik. Das Smartphone ist damit ein ständiger Begleiter, der nicht mehr wegzudenken ist. Wurde das Handy bis vor ein paar Jahren noch hauptsächlich zum Telefonieren benutzt, hat es heute einen anderen Zweck der Kommunikation und auch insbesondere der Unterhaltung eingenommen. Das Telefonieren ist zur Nebensache geworden und im Vordergrund steht klar der Medienkonsum via Smartphone. Am wichtigsten wird Musik hören eingestuft, gefolgt von Videos anschauen und Telefonieren (weitere Nutzungsgründe: im Internet surfen, Kamera benutzen, Kurznachrichtendienste wie WhatsApp sowie soziale Netzwerke nutzen).³⁰

56 % der befragten 10- bis 18-jährigen Smartphone-Nutzer geben an, dass sie sich ein Leben ohne Handy nicht mehr vorstellen können.³¹ Zu diesen Ergebnissen kommt auch die JIM-Studie³² aus dem Jahr 2018: 97 % der befragten Jugendlichen zwischen 12 und 19 Jahren besitzen ein Smartphone.³³ Insgesamt greifen Jugendliche heutzutage auf ein großes Medienangebot im Haushalt zurück: Neben der Standardausstattung wie Radio und Fernseher zählen Tablets (67 %), Wearable (22 %) und digitale Sprachassistenten (14 %) wie selbstverständlich zum Haushalt.³⁴ Fragt man Jugendliche nach ihrer favorisierten Medienbeschäftigung in der Freizeit, ist die Antwort nicht sehr erstaunlich: An erster Stelle steht die Smartphone-Nutzung mit 94 %, gefolgt vom Internet mit 91 %.³⁵ Überaus erstaunlich ist das Ergebnis, dass jeder Zehnte täglich zu einer gedruckten Tageszeitung greift und sich so informiert.³⁶ Fernsehen und Radio stehen zwar nicht an erster Stelle, bleiben aber weiterhin stabil beim Nutzungsverhalten: Drei Viertel schalten mehrmals in der Woche den Fernseher ein; Radio hören rund 70 % mehrmals in der Woche.³⁷

Ein Anstieg ist bei der Nutzung der Angebote von Streaming-Diensten und Medien-Abonnements zu verzeichnen. 77 % nutzen Videostreaming-Dienste wie Amazon oder Netflix (im Vergleich: 2017 waren es 54 %).³⁸

Ergebnisse der Bitkom-Studie zeigen auch, dass Kinder immer früher ein Smartphone besitzen und sozusagen mit dem Gerät aufwachsen. Demnach nutzen 54 % der 6- bis 7-Jährigen 2019 ein Smartphone (zum Vergleich: 2017 waren es 38 %).³⁹

WhatsApp und Instagram an erster Stelle

Smartphones sind nicht mehr wegzudenken. Doch welche sozialen Netzwerke und Messenger nutzen junge Leute, um sich mit ihren Freunden auszutauschen? Laut Bitkom-Studie stehen hier vor allem WhatsApp und Instagram im Mittelpunkt bei Jugendlichen.⁴⁰ Auch die ARD.ZDF-Onlinestudie für das Jahr 2019 zeigt deutlich die Unterschiede für verschiedene Altersklassen auf:

Abbildung 3: Social-Media-Nutzung: Eine Frage des Alters?

	14-19 Jahre	20-29 Jahre	30-49 Jahre	50-69 Jahre	ab 70 Jahre
Facebook	27	36	25	10	4
Instagram	48	36	5	1	0
Snapchat	44	26	0	1	0
Twitter	5	3	3	0	0
Xing	3	2	2	0	0
Gesamtbevölkerung in Prozent – täglich					

Quelle: ARD/ZDF-Onlinestudie 2018

Wenn man also überlegt, wie man die Angebote seines Medienhauses bestmöglich an eine junge Zielgruppe bringt, sollte man auf den genannten Netzwerken auf jeden Fall präsent sein. Nach WhatsApp und Instagram nutzen Jugendliche heutzutage außerdem Snapchat, Facebook, Twitter und TikTok.⁴¹ Die zuletzt erwähnte und viel diskutierte Videoplattform TikTok sollte nicht außer Acht gelassen werden, wenn man über die Mediennutzung bei Jugendlichen spricht, denn die App war im ersten Quartal 2018 mit ca. 45,8 Millionen Downloads die am häufigsten heruntergeladene App.⁴²

Die Zahl der Online-Nutzer steigt stetig an. In diesem Zusammenhang erübrigt sich die Frage, wie sich Jugendliche über tagesaktuelle Geschehnisse informieren – selbstverständlich online und rund um die Uhr. 76 % der 10- bis 18-Jährigen informieren sich online.⁴³ Die Ergebnisse zeigen auch, wo der Trend weiter hingeht: Jugendliche konsumieren Nachrichten vor allem über Bewegtbilder (Fernsehen 64 %, Videoportale 54 %).⁴⁴

Die Schwierigkeit für Medienunternehmen besteht darin, dass man nicht mehr ein Produkt für alle Altersgruppen anbieten kann. Ähnlich wie im Radio, in dem der Bayerische Rundfunk je nach Alterskohorte ein eigenes Programm ausstrahlt (Bayern 1, Bayern 3 und PULS), müssen sich auch Printverlage stärker fokussieren. So haben zum Beispiel die Süddeutsche Zeitung mit jetzt.de, der Spiegel mit bento und die Zeit mit ze.tt ein Jugendangebot (und nicht nur eine Alibi-Kinderseite im bisherigen Hauptprodukt). Schließlich darf bei allen Bemühungen um digitale Produkte die ältere, treue Leserschaft nicht vergessen werden.

Transmediales Storytelling setzt auf verschiedene Kanäle.

Genauso vielfältig wie die Angebote müssen auch die Ausspielkanäle sein. Es gilt, die User dort abzuholen, wo sie sich aufhalten. Transmedia nennt sich dieser Gedanke.

Die Qualität der Inhalte ist entscheidend

In der Mediensoziologie hat man früher das Fernsehen mit einem Lagerfeuer verglichen, um das sich die Familie abends versammelt hat. Man hat sich darauf verständigen müssen, welches Programm angeschaut wird. Serien, Spielfilme und Fernsehshows waren generationenübergreifend Gesprächsstoff am nächsten Tag im Schulhof, auf der Arbeit und abends am Stammtisch. Diese „Lagerfeuer-Romantik“ ist bei all der Individualisierung der Gesellschaft und Mediennutzung längst gewichen.

Es gibt einen immer größeren Spagat: Auf der einen Seite können sich Qualitätsmedien wie Die Zeit oder ARTE über so viele Rezipienten wie noch nie freuen. Hinzu kommt, dass insbesondere der öffentlich-rechtliche Rundfunk auf hochwertige Multimedia-Stories, Newsgames oder Datenjournalismus-Projekte setzt. Weil diese nicht tagesaktuell publiziert werden können und sehr aufwändig gestaltet sind, baut die Redaktion darauf, dass diese über einen langen Zeitraum für User interessant bleiben und immer wieder neue Abrufe erreichen. Bei dieser Strategie setzt man auf den „long tail“, während tagesaktuelle Nachrichten innerhalb kürzester Zeit nicht mehr interessant sind.

Auf der anderen Seite schaffen Portale wie Focus online oder BuzzFeed extrem hohe Klickzahlen. Dies erfolgt durch reißerische Überschriften und Teaser wie „26 eklige und komische Dinge, die Paare heimlich zusammen machen“ oder „2 Fragen und wir sagen dir, welche typisch deutsche Sexstellung du probieren musst“. Clickbaiting nennt sich dies. Es geht bei der Ankündigung einzig und alleine darum, dass der User auf „Weiterlesen“ bzw. „Mehr“ klickt und eine Page Impression (Klick) generiert. Journalistische Kriterien spielen hier keine Rolle.

Auf der re:publica wurde 2019 diskutiert, wie lange Texte bzw. multimedialer Inhalte sein dürfen, um vom User noch wahrgenommen zu werden. tl;dr (too long; didn't read) lautete das Motto des Digitalkongresses in Berlin. Die Aufmerksamkeitsspanne beim User sinkt zunehmend. Der Appell auf der re:publica war allerdings, dass komplizierte Sachverhalte durchaus auch in längeren Beiträgen erklärt werden sollten – und dass diese längeren Texte auch gelesen werden, wenn sie fundiert recherchiert, spannend geschrieben und gegebenenfalls auch multimedial angereichert sind.

Durch reißerische Überschriften sollen Nutzer angelockt werden (Clickbaiting).

Lineare Nutzung nimmt ab

Laut der aktuellen Funkanalyse Bayern nimmt das Radio in der Gesellschaft immer noch einen hohen Stellenwert ein. Rund 2,9 Millionen Menschen ab 14 Jahren schalten täglich einen bayerischen Lokalsender ein.⁴⁵ Die Audio-Nutzung bleibt weiterhin auf einem extrem hohen Niveau.

**Die Nutzerzahlen
beim Radio sind
erheblich gesunken.**

Insbesondere die Tagesreichweite von UKW-Radio ist in den vergangenen Jahren eingebrochen: Erreichte man 2017 noch 80 % der Bevölkerung (Montag bis Freitag), so sind es 2019 nur noch 71,1 %. Zu erklären ist dies mit einem Zuwachs bei DAB+, aber auch mit einer deutlichen Zunahme von Streaming-Diensten (wie Spotify) und Podcasts. Auf den „Lokalrundfunktagen“ im Juli 2019 in Nürnberg wurde bei der Bekanntgabe der neuesten Zahlen deshalb auch davon gesprochen, dass die Folgen der Digitalisierung nun auch für das Radio sichtbar werden. Als Nebenbei-Medium hatte sich das Radio lange Zeit von der Digitalisierung als nur wenig betroffen gewöhnt. 2019 ist die Tagesreichweite bei bayerischen Lokalradios aber von 29,2 % auf 25,8 % gesunken.

Streamingdienste boomen derzeit – und es ist noch lange kein Ende in Sicht. Amazon Prime Video, Netflix oder maxdome sind die bekanntesten Beispiele. Da der Boom noch lange nicht seinen Höhepunkt hat, stecken derzeit viele Unternehmen in Überlegungen für Streamingdienste. Denn das Geschäft ist lukrativ und verspricht eine blühende Zukunft. Eine Studie des Marktforschers GfK zur Nutzung von Serien und Filmen bei kostenpflichtigen Subscription-Video-on-Demand (SVOD) Anbietern zeigt, wie der Markt boomt: Demnach nutzten 22,7 Millionen Deutsche im ersten Quartal 2019 kostenpflichtige Streamingdienste.⁴⁶

Daneben spielen Mediatheken eine zunehmend bedeutende Rolle: Zuschauer wollen selbst entscheiden, wann sie eine Fernsehsendung, einen Spielfilm oder eine Serie anschauen. Derzeit ist der Markt noch stark zersplittert. Relativ viele Fernsehprogramme bieten eigene Mediatheken an. Es gibt aber Bestrebungen, diese zusammenzuführen.

Streamingdienste und Mediatheken – der Trend geht immer mehr dazu, dass der User selbst entscheidet, wann und wo er die Inhalte einer Medienmarke abrufen. Dies führt dazu, dass sämtliche Inhalte auch für verschiedene Kanäle aufbereitet bereitgestellt werden müssen.

///

Anmerkungen

- 1 Vgl. ARD.ZDF-Onlinestudie, <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/ardzdf-onlinestudie-2018/>, Stand: 1.6.2019.
- 2 <http://demo.idg.com.au.s3.amazonaws.com/nzcio/cio100/2017/GartnerTopPredictsfor2017andBeyond-CIO100NZMarch2017JBeresford3.pdf>, S. 10, Stand: 3.7.2019.
- 3 Vgl. <https://meedia.de/2019/03/19/dumont-funke-und-co-die-letzte-gedruckte-zeitung-erscheint-2033-was-muessen-verlage-bis-dahin-tun/>, Stand: 5.6.2019.
- 4 Vgl. <https://journalistiklehrbuch.wordpress.com/2012/03/06/statistisch-berechnet-im-jahr-2034-erscheint-die-letzte-gedruckte-tageszeitung/>, Stand: 5.6.2019.
- 5 Ebd.
- 6 Vgl. <https://www.horizont.net/medien/kommentare/dumont-ende-einer-dynastie-173152>, Stand: 5.6.2019; vgl. <https://www.tagesspiegel.de/gesellschaft/medien/berliner-zeitung-dumont-plant-laut-bericht-verkauf-der-zeitungssparte/24039954.html>, Stand: 5.6.2019.
- 7 Vgl. <https://meedia.de/2018/07/24/radikaler-umbau-bei-funke-medienriese-will-gesamtes-vertriebsgeschaef-seiner-tageszeitungen-neu-ausrichten/>, Stand: 5.6.2019.
- 8 <https://www.spiegel.de/kultur/gesellschaft/dumont-vom-zeitungssterben-und-einem-wankenden-geschaeftsmodell-kommentar-a-1255220.html>, Stand: 5.6.2019.
- 9 Vgl. <https://www.horizont.net/medien/nachrichten/bdzt-diese-drei-trends-bestimmen-die-zeitungsbranche-2019-172590>, Stand: 5.6.2019.
- 10 Vgl. ebd.
- 11 <https://www.gartner.com/en/information-technology/research-tools/hype-cycle>
- 12 Vgl. https://www.wuv.de/digital/schwaebisches_sprachwunder_auf_software_basis, Stand: 5.6.2019.
- 13 Vgl. <https://www.camp-breakout.com/>, Stand: 5.7.2019.
- 14 Vgl. https://www.wuv.de/medien/so_veraendert_das_mobile_internet_die_mediennutzung, Stand: 5.6.2019.
- 15 Vgl. ebd.
- 16 Vgl. <https://www.gfk.com/de/insights/press-release/smartphones-und-wearables-sind-gefragt-wie-nie/>, Stand: 5.6.2019.
- 17 Vgl. <https://www.gutjahr.biz/2019/06/luegen-sex-und-youtube/>, Stand: 2.6.2019.
- 18 Vgl. https://www.vau.net/system/files/documents/vaunet_mediennutzung-2018-publication.pdf, Stand: 2.6.2019.
- 19 Vgl. ebd.

- ²⁰ TED steht für Teledialog. „Wetten dass ...?“-Zuschauer hatten die Möglichkeit, via Telefonvoting für die beste Wette abzustimmen. TED ist demnach ein Abstimmungsverfahren via Telefon.
- ²¹ https://www.bondcap.com/pdf/Internet_Trends_2019.pdf, S. 47, Stand: 4.7.2019.
- ²² Vgl. ebd.
- ²³ Vgl. <https://wearesocial.com/de/digital-2019-germany>, Stand: 5.6.2019.
- ²⁴ Vgl. <https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-face-book-users-worldwide/>, Stand: 4.7.2019.
- ²⁵ Vgl. Baumer, Harald: Ausweitung der Kampfzone: Immer noch reagieren viele Journalisten zu langsam auf den Medienwandel, in: Innovation in den Medien, hrsg. von Markus Kaiser, München 2015, S. 77-88.
- ²⁶ Vgl. <https://www.horizont.net/medien/nachrichten/Instagram-Snapchat-Twitter-und-Co.-Die-Stories-Funktionen-der-Social-Media-Giganten-im-ueberblick-164819>, Stand: 5.6.2019.
- ²⁷ Vgl. <https://allfacebook.de/toll/state-of-facebook>, Stand: 5.7.2019.
- ²⁸ Vgl. <https://allfacebook.de/instagram/instagram-nutzer-deutschland>, Stand: 5.7.2019.
- ²⁹ Vgl. https://www.bitkom.org/sites/default/files/2019-05/bitkom_pk-charts_kinder_und_jugendliche_2019.pdf, S. 4, Stand: 4.7.2019.
- ³⁰ Vgl. ebd., S. 5.
- ³¹ Vgl. ebd.
- ³² Der Medienpädagogische Forschungsverbund Südwest (mpfs) untersucht seit 1998 den medialen Umgang von Jugendlichen in Deutschland. Für die JIM-Studie aus dem Jahr 2018 wurden 1.200 Jugendliche zwischen 12 und 19 Jahren in ganz Deutschland von Mai bis August 2018 telefonisch befragt.
- ³³ Vgl. https://www.mpfs.de/fileadmin/files/Studien/JIM/2018/Studie/JIM_2018_Gesamt.pdf, S. 8, Stand: 4.7.2019.
- ³⁴ Vgl. ebd., S. 6.
- ³⁵ Vgl. ebd., S. 10.
- ³⁶ Vgl. ebd.
- ³⁷ Vgl. ebd., S. 14.
- ³⁸ Vgl. ebd., S. 7.
- ³⁹ Vgl. https://www.bitkom.org/sites/default/files/2019-05/bitkom_pk-charts_kinder_und_jugendliche_2019.pdf, S. 3., Stand: 4.7.2019.
- ⁴⁰ Vgl. ebd., S. 9.

- ⁴¹ TikTok, ehem. Musical.ly, ist ein chinesisches Videoportal für die Lippensynchronisation von Musikvideos und anderen kurzen Videoclips, das zusätzlich Funktionen eines sozialen Netzwerks anbietet.
- ⁴² Vgl. <https://www.techbook.de/apps/was-ist-tiktok>, Stand: 4.7.2019.
- ⁴³ Vgl. https://www.bitkom.org/sites/default/files/2019-05/bitkom_pk-charts_kinder_und_jugendliche_2019.pdf, S. 10., Stand: 4.7.2019.
- ⁴⁴ Vgl. ebd.
- ⁴⁵ Vgl. http://funkanalyse.tns-infratest.com/2019/Handout_2019_Gesamt.pdf, Stand: 4.7.2019.
- ⁴⁶ Vgl. https://www.focus.de/finanzen/boerse/wirtschaftsticker/gfk-streamingdienste-im-internet-wachsen-rasant_id_10801005.html, Stand: 4.7.2019.

„Wir müssen dahin, wo die jungen Leute sind“



Interview mit Florian Meyer-Hawranek
von PULS vom
Bayerischen Rundfunk

Florian Meyer-Hawranek

ist Head of Content bei PULS. Beim jungen Angebot des Bayerischen Rundfunks ist er damit zuständig für journalistische Inhalte und deren Umsetzung in Radio und TV sowie im Netz – egal ob Podcast oder Social-Media-Video. Er leitet die Reportagereihe „Die Frage“ und hat den Podcast „Einfach machen“ mitentwickelt. Seit 2018 ist er außerdem zuständig für die strategische Ausrichtung der funk-Zulieferungen des Bayerischen Rundfunks: Das sind neben „Die Frage“ das YouTube-Format „Das schaffst du nie!“ und die Snapchat-Serie „iam.serafina“. Meyer-Hawranek arbeitete vorher als Reporter und Autor für Fernsehen, Hörfunk und Print. Er absolvierte die Deutsche Journalistenschule und arbeitete u. a. in Mexiko und Kolumbien.





NICOLE SCHWERTNER: Herr Meyer-Hawranek, ursprünglich sollte PULS, der Jugendkanal des Bayerischen Rundfunks, die UKW-Radiofrequenz von BR Klassik erhalten. Die Ankündigung wurde inzwischen revidiert. PULS sendet auf DAB+ und hat Ausspielkanäle auf YouTube, Instagram, Snapchat & Co. Wie wichtig sind traditionelle Medien wie Fernsehen, Radio und Zeitung heute noch, um ein junges Publikum zu erreichen?

■ FLORIAN MEYER-HAWRANEK: Ein Kanal alleine ist heute nicht mehr in der Lage, alle zu erreichen – erst recht nicht, wenn es sich um eine so breite Zielgruppe handelt wie die unsere. 14- bis 29-Jährige sind ja nicht gleich, sondern viele verschiedene Zielgruppen mit verschiedenen Bedürfnissen und Seh- und Hörgewohnheiten. Diese teils sehr unterschiedlichen Gruppen erreichen wir auch nicht allein über eine starke Marke, sondern über Angebote, die genau auf sie zugeschnitten sind. Dabei produzieren wir sowohl für PULS als auch für funk, das Content-Netzwerk von ARD und ZDF. Wir müssen dahin, wo die Leute sind – egal ob der Kontakt dann mit einem Podcast, einer Insta-Story, einem YouTube-Video oder einem UKW-Radiokanal gelingt. Letzterer wäre im Moment bestimmt noch hilfreich. Klar, auch junge Menschen holen sich noch Infos aus traditionellen Kanälen, aber wir sind jetzt schon sehr stark im Netz und wollen uns in Zukunft noch mehr darauf konzentrieren.

Die News-WG auf Instagram oder iam.serafina als Daily Soap auf Snapchat – der Bayerische Rundfunk hat viel mit originären Inhalten auf sozialen Netzwerken experimentiert. Wie sind die Erfahrungen?

■ Sehr gut – wobei wir natürlich auch Produkte entwickelt haben, die sich nicht durchsetzen konnten oder ihre Zielgruppe einfach nicht gefunden haben. Langfristig sind wir aber der festen Überzeugung, dass sich nur Produkte durchsetzen werden, die von vornherein fürs Netz gedacht sind. Klar wollen wir unsere aufwändig recherchierten und produzierten Audios bzw. die Themen, die darin stecken, auch in anderer Form nutzen wie zum Beispiel im Radio. Als Podcast werden sie aber nur dann wirklich erfolgreich, wenn sie auch von Anfang an als solcher gedacht sind. Das gilt genauso für YouTube oder Snapchat. Die Clips gibt es dann übrigens auch immer noch auf unseren eigenen Plattformen zu sehen, also beispielsweise in der BR-Mediathek oder auf funk.net, falls jemand die kommerziellen Plattformen nicht nutzen will.



Geben Sie gerne ein paar Tipps: Was sollte man beachten, wenn man solche Formate startet?

■ Immer aus der Perspektive der User denken. Bevor man in die Entwicklung einsteigt, sollte man die Frage beantworten können, wer sich ein solches Format warum anschaut. Dazu kommt dann natürlich noch, dass man die Plattformen selbst sehr genau kennen sollte und auf ihre Eigenheiten und Entwicklungen reagiert: plattformgerecht also. Und dann ist ehrlich gesagt auch viel Ausprobieren dabei. Nur nicht die Lust verlieren, aber immer gut überprüfen, warum etwas funktioniert oder nicht funktioniert hat. Ein neues Format sollte deshalb nicht gleich wieder grundsätzlich hinterfragt werden, es sollte aber auch nicht nach dem Pitch und der Entwicklung ohne regelmäßige Evaluation weiterlaufen.

Zahlen spezielle Social-Media-Formate überhaupt auf die Medienmarke PULS bzw. Bayerischer Rundfunk ein?

■ Ganz schwierige Frage in einer Zeit, in der manche User nicht mal mehr sagen können, auf welcher Plattform sie zum Beispiel ein Video gesehen haben. YouTube? Oder doch Instagram? Wenn das schon nicht mehr eindeutig klappt, ist es noch etwas schwieriger, sich den Formatnamen, also zum Beispiel den YouTube-Kanal oder das Snapchat-Profil, zu merken. Und die Marke dahinter hat es dann nochmal schwieriger. Aber: Dass es gelingt, zeigen zahlreiche Rückmeldungen, die wir vor allem über Social-Kanäle erhalten. Und wir sind natürlich dran, den Absender – also die Marke PULS, aber auch das gesamte öffentlich-rechtliche System – kenntlich zu machen. Im Podcast zum Beispiel über ein bestimmtes Audio-Design, auf YouTube beispielsweise durch den Verweis auf PULS im Namen, aber auch durch die Tonalität und Herangehensweise unserer Formate, die zeigen, dass wir öffentlich-rechtliche Werte transportieren, die sich auch in unseren Social-Inhalten widerspiegeln. Das ist vielleicht etwas schwieriger als die dauerhafte Kommunikation einer Dachmarke, aber meiner Ansicht nach auch zielführender – wenn die eine Marke für alle heute wie oben beschrieben vielleicht eh nicht mehr so einfach funktioniert.



Für das Social Web gibt es keine Programmzeitschrift. Wie schaffen Sie es, dass User trotzdem regelmäßig Ihre Angebote nutzen und nicht nur zufällig durch die Suchmaschine zu Ihnen gespült werden?

■ Ein wichtiger Punkt in der Neuentwicklung von Produkten ist genau diese Frage: Wie erreicht ein Format seine Zielgruppe? Jedes Produkt braucht eine Strategie, wie es an die Leute kommt. Besonders wichtig sind da natürlich die Distribution über unsere Social-Kanäle, Social Seeding – also das gezielte Platzieren von Themen bei Interessengruppen – und Kooperationen.

Social Media lebt vom User-generated content und von Dialogen mit den Usern: Sind die jungen Leute heute diskussionsfreudiger? Oder ist dies weiterhin eine kleine Minderheit wie in traditionellen Medien die Zahl der Leserbrief-Schreiber?

■ Die Communitys sind super wichtig. Interaktion ist nicht nur ein großartiges Mittel, um die Sichtbarkeit einzelner Inhalte zu erhöhen, weil die Algorithmen beispielsweise von Instagram oder

YouTube hohe Interaktionsraten gut bewerten und Inhalte daraufhin besser ausspielen. Wir haben vielmehr die Erfahrung gemacht, dass sich in der Interaktion mit unseren Communitys neue Themen ergeben oder bestehende weiter diskutiert werden. Das ist wertvoll und führt auch bei uns dazu, dass wir ständig neue Anstöße und Hinweise erhalten, uns aber auch immer wieder hinterfragen müssen, weil selbst kleine Unstimmigkeiten auffallen und angesprochen werden. Wenn unsere Videos oder Audios so genau aufgenommen und diskutiert werden, finde ich das großartig.

Ein Blick in die Glaskugel: Wohin entwickelt sich Ihrer Meinung nach die Mediennutzung in den nächsten fünf Jahren?

■ Hoffentlich noch mehr in die Richtung, die wir eingeschlagen haben – also in Richtung des Digitalen. Ich würde mich sehr freuen, wenn wir es in fünf Jahren schaffen, neben all den Plattformen, auf denen sich unsere User gerade befinden, über die wir aber so gut wie keine Gestaltungsmöglichkeiten haben, eigene Wege zu entwickeln, die junge Menschen erreichen.

///



Prof. Dr. Thomas Zeilinger

ist der Beauftragte der Evang.-Luth. Kirche in Bayern für Ethik im Dialog mit Technologie und Naturwissenschaft mit Sitz in München. Seit 2007 ist Thomas Zeilinger als Lehrbeauftragter an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (FAU) tätig. 2010 wurde er mit der Studie „netz.macht.kirche. Bedingungen, Möglichkeiten und Aufgaben institutioneller Kommunikation des Glaubens im Internet“ habilitiert und 2011 zum Privatdozenten ernannt. Im März 2018 bestellte ihn die FAU zum außerplanmäßigen Professor.

/// Ein Wirbelwind weht durch die Redaktionen

Pressekodex 2.0? Zehn Gebote für Medienschaffende

Der mit den digitalen Technologien einhergehende Wind of Change wirbelt vertraute Arbeitsabläufe und bewährte Geschäftsmodelle durcheinander. Im Schatten des Sturms verbirgt sich die Frage, welche Werte und Normen es braucht, um in digitalen Gefilden journalistisch Kurs zu halten. Der folgende Beitrag stellt dar, wie der Kompass der Verantwortung dazu künftig zu justieren ist.

Die Ausgangslage: Tradition und Innovation

Der Wahrheit und dem eigenen Gewissen verpflichtet, sorgfältig in der Recherche und verantwortungsbewusst gegenüber den Quellen wie der Öffentlichkeit: Die moralischen Ansprüche an Journalisten und ihre Arbeit sind selbstverständlicher Teil der journalistischen Ausbildung wie der gesellschaftlichen Erwartung. Deutlich wird dies nicht zuletzt an der Empörung, die von Gladbeck bis Relotius die medienethische Debatte stimuliert und begleitet. Dabei betrifft und trifft die Erwartung zunächst den Einzelnen. Oft stellvertretend für die Gesellschaft insgesamt wird vom Journalisten erwartet, dass er sich in beruflicher Hinsicht in besonderer Weise tugendhaft verhält und der Wahrheit die Ehre gibt. Analog zu dieser bis heute prominenten Perspektive auf die individuelle Moral des Einzelnen liegt auch in der Geschichte der Medienethik das Augenmerk zunächst auf der tugendethischen Perspektive: Wie soll sich der einzelne Journalist verhalten? Seine Gesinnung, seine Verantwortung, bzw. die für ihn geltenden Normen und Werte stehen im Mittelpunkt des Interesses. Der Pressekodex des Deutschen Presserates gibt davon ein beredtes Zeugnis.¹

Journalisten sollen sich im Beruf tugendhaft und ehrlich verhalten.

Und doch zeigt schon der Pressekodex, dass es bei der Frage nach der Ethik im Mediengeschehen um mehr geht, als nur um die Perspektive des individuellen journalistischen Handelns des oder der Einzelnen. Die Selbstverpflichtung des Pressekodex ist von den journalistischen Fachverbänden wie von den Verbänden der Verleger unterzeichnet. Der einzelne Journalist kann nur so integer handeln, wie der gesetzliche Rahmen und die Kultur des Verlagshauses dies zulassen. Entsprechend hat auch die Reflexion der medienethischen Herausforderungen des Journalismus sich vom ausschließlichen Blick auf die Person des Einzelnen verabschiedet und in den vergangenen Jahrzehnten verstärkt die Frage der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, also des Mediensystems in seinen systemischen Kontexten und neuerdings auch die Frage der Bedeutung der Medienunternehmen für die Ethik der Medien in Blick genommen. Wie ethisch, wie integer, wie verantwortlich sich die journalistische Arbeit vollzieht, ist ebenso sehr eine Frage der individuellen Haltung wie der korporativen Kultur und der gesellschaftlichen Umwelt.²

Auf allen drei Ebenen wirbelt der mit den digitalen Technologien einhergehende Wind of Change nicht nur vertraute Arbeitsabläufe, bewährte Geschäftsmodelle und etablierte Orientierungsmuster durcheinander, sondern stellt zugleich „klassische“ Werte und Ideale in Frage. Braucht es also einen neuen Pressekodex? Und wie sollte oder könnte er aussehen?

Durch die digitale Medienrevolution verschwinden die Grenzen zwischen Sender und Empfänger.

Vor einer Antwort auf diese Fragen seien kurz die entscheidenden Veränderungen – wenigstens exemplarisch – benannt: In technischer Hinsicht erfolgt der entscheidende Umschwung in der mit der prinzipiellen Öffnung des Rückkanals gegebenen Reziprozität: Leserbriefe und Quotenmessungen gab es bereits im klassisch massenmedialen Zeitalter. Doch erst die konstitutive Interaktivität der digitalen Medienrevolution sorgt dafür, dass die Grenzen von Sender und Empfänger verschwinden und Jede und Jeder Informationen nicht mehr nur zu konsumieren braucht, sondern auch selbst produziert und via Twitter, Facebook und Co. publiziert und verbreitet. Das Ganze geschieht zugleich in einer die Unterschiede von Raum und Zeit einbnenden Geschwindigkeit, die das einzelne Datum **instant** und **ubiquitär** verfügbar macht. Und: Die einzelnen Daten fußen alle auf dem gleichen digitalen Fundament des binären Codes von „0“ und „1“. Alles verweist aufeinander und ist ineinander übersetzbar. Das Phänomen der Referentialität setzt die einst analog getrennten Medien Text, Ton und Bild – Zeitung, Rundfunk und Fernsehen – in einem per se multimedialen Universum neben- bzw. ineinander.³

Hyperlinkstruktur und Nudging führen von Beitrag zu Beitrag, von Tweet zu Tweet. Crossmediales Storytelling verlinkt eine Geschichte über ehemals gesetzte Systemgrenzen klassischer Medien hinweg im Hybridmedium des World Wide Web. Das ehemals private Kommunizieren und das einst öffentliche Publizieren rücken medial zusammen:

Hauptsache in Verbindung sein – und in Verbindung bleiben. Das Mit-Teilen wird zum Miteinander-Teilen, aus der Leserschaft wird eine Gemeinschaft, das Kollektiv wandelt sich zum Konnektiv, Community geht vor. Als wäre all dies nicht schon Veränderung genug, sorgen Automatisierung und KI dafür, dass die Arbeit in Verlagshäusern und Redaktionen noch weiter durcheinander gewirbelt wird und sich mit dem Einsatz von Algorithmen im Journalismus ganz neue und ungewohnte Fragen wie die nach einer Kennzeichnungspflicht von automatisierten Beiträgen oder dem Training und Framing von intelligenten Maschinen auftun.⁴

Automatisierung und Künstliche Intelligenz wirbelt die Arbeit in Redaktionen durcheinander.

I. Verantwortung für die journalistische Arbeit muss miteinander geteilt werden.

Was bleibt? Die Verantwortung

Was also tun als Journalistin, als Medienhaus, als demokratische Gesellschaft, die auf freie und unabhängige Medien angewiesen ist? Woran sich orientieren inmitten der in diesem Buch mannigfaltig beschriebenen Veränderungen in der journalistischen Ausbildung, im redaktionellen Alltag, im verlegerischen Handeln? Worauf kommt es in der jeweiligen Perspektive an? Wie kann, wie soll journalistisches und verlegerisches Ethos unter den Bedingungen radikalen Medienwandels aussehen?

Zunächst die gute Nachricht, die – je nach Perspektive – auch zwiespältig anmuten kann: Die Kompassnadel Verantwortung bleibt. Auch im digitalen Zeitalter entkommt ihr weder der Journalist noch die Verlegerin. Allerdings verschiebt sich die Verantwortung – inhaltlich wie in ihren Instanzen. Deshalb ist es umso wichtiger, die Zusammenhänge im Blick zu haben und nicht gegeneinander auszuspielen. Was schon für das bisherige Mediensystem galt, gilt auch unter digitalen Bedingungen: Verantwortung für die journalistische Arbeit wird nur gemeinsam wahrgenommen. Der Philosoph Robert Spaemann hat in seinen Reflexionen zum Begriff der Verantwortung bereits 1989 darauf hingewiesen, dass Verantwortung im Sinne gestufter Verantwortung zu verstehen ist: Sie ist, wie eingangs geschildert, nie nur eine Sache des Individuums oder der Gesellschaft oder des Unternehmens allein, sondern muss gemeinsam wahrgenommen werden.⁵

In dieser Hinsicht hilft der Begriff der Verantwortung dabei, die moralische Verpflichtung nicht nur bei einer Instanz zu sehen, sondern unterschiedliche Akteure sozialer Systeme auf ihre moralischen Pflichten anzusprechen und damit die Verantwortung spezifisch und differenziert zuzuschreiben: Was ist die Aufgabe des Journalisten, was die des Verlagshauses und wie sind die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu organisieren?

Zugleich bietet der Begriff der Verantwortung als medienethischer Leitbegriff die Möglichkeit, das mediale Kommunikationsgeschehen nicht nur vertikal – hinsichtlich Individuum, Korporation und Gesellschaft im Zusammenhang zu betrachten, sondern auch horizontal in den wechselseitigen Beziehungen in Blick zu nehmen: Neben die Verantwortung des Senders, sprich des Journalisten, tritt die Verantwortung des Publikums, sprich: des Empfängers. Aber auch die Verantwortung der zwischen Sender und Empfänger über- und vermittelnden Instanzen und Agenturen tritt in Erscheinung. Verantwortung ist keine Frage der Produzentin oder des Rezipienten allein, sondern ebenso eine Frage an diejenigen Intermediäre, die redaktionell aufbereiten, übertragen und vermitteln. Die Rede von der Verantwortung ist dabei deshalb so hilfreich, weil der Begriff Verantwortung in sich bereits mehrere Dimensionen eröffnet: wer verantwortet was – wann – wovor – weswegen – wie?

Es ist also nicht nur zu betrachten, welcher Akteur welchen Inhalt verantwortet, sondern auch, mit welchen Gründen dies gegenüber welcher Verantwortungsinstanz geschieht (individuell: das eigene Gewissen, korporativ: das Urteil der Anderen, staatlich: das Gericht), und zu welchem Zeitpunkt und mit welchen Mitteln eine mögliche Handlung erfolgt bzw. erfolgen soll.⁶ Auch und gerade im Wind der Veränderung erweist sich Verantwortung als „ethische Schlüsselkategorie“, die als „mehrstelliger Relationsbegriff“ eine Brücke zwischen bewährten Einsichten und neuen Herausforderungen zu schlagen imstande ist.⁷ Wie das geht, illustrieren die folgenden Abschnitte entlang der drei Ebenen von Individuum, Korporation und Gesellschaft in Form von jeweils drei Geboten journalistischer Verantwortung im digitalen Zeitalter.

II. Du sollst Dich nicht verstecken!

Zur Verantwortung des Journalisten

Gesicht-Zeigen und In-Kontakt-Treten

Ereignisse wie das Rezo-Video vor der Europawahl 2019 samt der darauffolgenden Reaktion der CDU veranschaulichen den mit dem Kern von Social-Media-Kommunikation verbundenen Paradigmenwechsel: In der medialen Interaktion geht es um Dialog und Augenhöhe, um Haltung und Klarheit. Die ehemalige Gatekeeping-Funktion von Journalisten und Verlagshäusern ist obsolet geworden. Was veröffentlicht und öffentlich wirksam wird, entscheiden nicht mehr Nachrichtenredaktionen allein, sondern Influencer oder ad hoc sich bildende Interessengruppen. Harald Baumer von den Nürnberger Nachrichten schreibt dazu: „Der Journalist des Social-Media-Zeitalters muss damit leben, dass er nicht mehr der einzige und häufig auch nicht mehr der quantitativ stärkste Kommunikator ist. Er hat gleichberechtigte Partner der Weltdeutung erhalten, mit denen er im konstanten Wettbewerb steht. Den hat er mutig anzunehmen, statt trotzig auf alten Vorrechten zu bestehen.“⁸ Für den professionellen Journalismus kommt es darauf an, selbst in den Dialog zu treten. Dazu muss er das verlernen, was den Journalismus lange ausgezeichnet hat: die eigene Person bewusst hinter die Nachricht oder den Kommentar zurücktreten zu lassen. In der sozialen Medienwelt von heute ist das publizistische Geschäft wesentlich Kommunikation. Das schließt die eigene Sichtbarkeit als Person ein. Noch einmal Harald Baumer: „Ein Journalist muss sich in sozialen Netzwerken mit dem vollen Namen und mit einem Foto als Person zu erkennen geben. Mikro- und Makroblogging im Internet leben genau von dieser Personalisierung. Die Botschaft darf gerne in Verbindung mit den Befindlichkeiten des Botschafters transportiert werden.“⁹

Bereits 2012 hat Dirk von Gehlen von der journalistischen Zunft ein „Ende des Helikopterjournalismus“ gefordert: Journalisten müssen reden lernen, Gesprächsanlässe liefern, dahin gehen, wo die Menschen sind, und verfolgen, was aus ihren Inhalten wird.¹⁰ Zur neuen Nahbarkeit des Journalisten gehört das Zuhören, die journalistische Neugier gilt auch dem, was sich auf den eigenen Accounts bei Twitter & Co tut. Und das nicht nur, um zu sehen, wie die eigene Botschaft ankommt, sondern vor allem, um zu sehen, zu hören und zu lesen, was es an Fragen, Kommentaren und Hinweisen der anderen gibt.

III. Du sollst nicht schlampig arbeiten!

Vorbild in Sachen handwerklicher Sorgfalt

Bei alledem bleibt der Journalist als Vorbild gefragt. Trotz aller Zeitknappheit und ökonomischen Zwänge verlangen die Prozesse der Recherche weiterhin ein hohes Maß an Unabhängigkeit und Sorgfalt. Im Zeitalter von Fake News bis hin zu Deep Fakes wird dieses traditionelle journalistische Ethos umso wertvoller, als es Wahrhaftigkeit und menschliche Würde in einer Welt oft beliebig und nihilistisch anmutender Werte behauptet. Selbstverständlich ist dies keine Aufgabe für den Einzelnen allein, sondern ebenso eine der Redaktion und der des Verlages wie der Gesellschaft als Ganzes. Doch kommt der journalistischen Profession hier eine stilbildende Vorbildfunktion bei der mit dem digitalen Wandel gegebenen Aufgabe der Entwicklung von Medienkompetenz und einer Kultur der Digitalität zu: Sie muss und sie kann zeigen, wie die technischen Möglichkeiten der Digitalisierung neue Formen der Recherche ermöglichen (vgl. datenjournalistische Projekte und internationale Rechercheverbände wie z. B. die Panama-Papers).

Zugleich muss und kann professioneller, handwerklich präziser Journalismus zeigen, dass die Prüfung von für die Veröffentlichung angebotenen Material auf State-of-the-Art-Niveau möglich und realisierbar ist, um die Balance von Persönlichkeitsschutz und öffentlichem Aufklärungsbedürfnis zu gewährleisten (vgl. die von Süddeutscher Zeitung und Spiegel eingesetzten Methoden zur Prüfung der Integrität des sog. Ibiza-Videos im Mai 2019).

Genauere und zeitgemäße handwerkliche Kenntnisse gehen hier idealerweise Hand in Hand mit dem Bewusstsein für die Bedeutung persönlicher Integrität für die Wahrhaftigkeit und Glaubwürdigkeit öffentlicher Meinungsbildung (vgl. das Motto des später in der Nachrichtenagentur UPI aufgegangenen International News Service von William Randolph Hearst: „Get it first, but first get it right.“¹¹). Zentral gehört hierzu auch die Sorgfalt in der Nachvollziehbarkeit und Transparenz der journalistischen Darstellung, v. a. im Bildjournalismus.

IV. Du sollst zur Orientierung in unübersichtlichen Zeiten beitragen!

Der Anspruch: Öffentliche Orientierung und Urteilsbildung

Präzision im Detail ist so weiterhin ein zentrales Element des journalistischen Professionsethos auch in digitalen Zeiten, ein anderes Element ist die orientierende Aufgabe und Funktion der Journalisten. Dabei geht es vorrangig nicht um die überkommene Rolle des Gatekeepers. Journalisten entscheiden nicht mehr länger exklusiv darüber, was das Licht der Öffentlichkeit erblickt. Weltbeobachtung und Weltdeutung erfolgen heute von Millionen Menschen mit instanten Zugängen zur Veröffentlichung. Daraus ergibt sich freilich eine unüberschaubare Fülle an gleichzeitig verfügbaren Informationen, die die Wahrnehmungsfähigkeiten des Einzelnen an ihre Grenzen bringt.

Die Informationsflut in sozialen Netzwerken und auf den anderen medialen Kanälen führt dazu, dass die Medienkompetenz des und der Einzelnen aufs Äußerste gefordert ist. Die Vielzahl der verfügbaren Quellen und Meinungen zu Ereignissen überfordert dabei den Nutzer häufig, diese zu beurteilen und zu gewichten.

Vor diesem Hintergrund hat Jörg Sadrozinski, ehemaliger Leiter der Deutschen Journalistenschule, vorgeschlagen, die Rolle professioneller Journalisten als „Kuratoren“ neu zu verstehen: Sie können und sollen bei der für die Beurteilung notwendigen Einordnung und Herstellung von Zusammenhängen eine kuratierende, d. h. gewichtende und sortierende Funktion ausfüllen.¹² Was sich hier und in ähnlicher Weise in den Diskussionen um die journalistische Rolle zwischen Gatekeeping und Gatewatching zeigt,¹³ ist der (weiterhin) hohe Anspruch an das journalistische Ethos, der auch unter sich wandelnden medialen Bedingungen aus der Verantwortung der journalistischen Profession gegenüber der demokratischen Öffentlichkeit entspringt.

Um die geforderte Einordnung und Gewichtung zu leisten, muss die eigene Urteilsfähigkeit und Unabhängigkeit ausgebildet und eingeübt sein. So tritt sie neben die Tugend der handwerklichen Sorgfalt und die der kommunikativen Nahbarkeit. In allen drei Dimensionen der journalistischen Verantwortung gerecht zu werden, bedeutet hohe Erwartungen an Glaubwürdigkeit und Integrität der Person des Journalisten. Umso wichtiger ist es, diese Verantwortung nicht allein auf den Schultern des einzelnen Journalisten abzuladen, sondern sie im Zusammenhang als korporative Aufgabe der Redaktion und des Medienhauses zu begreifen.

V. Du sollst Dich als Gemeinschaft und in Gemeinschaft verstehen!

Ethik – Eine Aufgabe des Medienunternehmens

Vom Kollektiv zum Konnektiv – oder: Die Leserschaft wird zur Gemeinschaft

Die korporative Verantwortung gilt zunächst für den kommunikativen Aspekt: Die charakteristische Interaktivität des digitalen Zeitalters fordert nicht nur individuell das journalistische Ethos heraus, sondern verschiebt auch die Art und Weise, wie der Verlag oder das Medienhaus ihre Verantwortung wahrzunehmen haben. Mit dem im Titel dieses Abschnitts zitierten Bonmot des Medienwissenschaftlers Bernhard Pörksen geht es darum, sich nicht mehr als Kollektiv sondern als Konnektiv zu begreifen.¹⁴ In dem Maß, in dem öffentliches Publizieren und privates Kommunizieren ineinander übergehen, entkommen Redaktion und Verlag nicht der Aufgabe, ihrerseits das In-Beziehung-Treten und das In-Verbindung-Bleiben als wesentlichen Wert ihrer Unternehmenskultur zu begreifen und für sich zu buchstabieren.

Die ehemals vorwiegend passiv, rezeptiv-reaktiv verstandene Leserschaft wird zur Gemeinschaft, die nicht nur vom Mit-Teilen, sondern mehr und mehr vom Miteinander-Teilen lebt. Woran es sich zeigt, dass die Community dem Haus wichtig ist, kann dabei ganz unterschiedlich aussehen: Ein Leseranwalt, der die Fragen und Anstöße des Publikums persönlich beantwortet, Redakteure, die auf sozialen Kanälen mit ihrem persönlichen Profil Stellung nehmen, eine eigene Social-Media-Redaktion, die die eigenen Storys auf Instagram, Facebook & Co. nicht nur postet, sondern im Dialog hält, ... – Egal wie: entscheidend ist, dass die Community für das Haus ein Wert an sich ist, dass das Haus ein kommunikativ glaubwürdiges Gesicht zeigt.

Ein Element dieser Glaubwürdigkeit könnte paradoxerweise in einer neuen Demut von Verlagen und Medienunternehmen liegen, die sich darin manifestiert, dass sie bewusst einen teilweisen Kontrollverlust akzeptieren. Denn konsequent die eigenen Fans zu fördern, wie Dirk von Gehlen dies als eine Konsequenz der Nutzer- und Gemeinschaftsorientierung gefordert hat,¹⁵ schließt die Bereitschaft ein, von der Gemeinschaft zu lernen. Freilich verlangt es auch Ressourcen, um die Gemeinschaft zu pflegen (Moderation von Diskussionen, Kuratieren von Kommentarfunktionen bei Artikeln usw.).

VI. Fürchte Dich nicht vor multi- und crossmedialer Professionalisierung!

Die ethische Qualität professioneller Ausstattung

Der journalistischen Sorgfaltspflicht entspricht die Verpflichtung und Verantwortung des Verlegers bzw. des Medienhauses zur komplementären Professionalität der Ausstattung. Auch und gerade in medienethischer Hinsicht ist dieses Gebot im Zeichen digitaler und vernetzter Kommunikation zu unterstreichen: Die nach außen geforderte Gemeinschaftsorientierung funktioniert nicht ohne multiprofessionelle Teams und interdisziplinäre Zusammenarbeit im Inneren. Deshalb wird ein Unternehmen seiner Verantwortung im Medienbereich nur gerecht, wenn es sich der Aufgabe stellt, hier ausreichend Ressourcen zu reservieren. Damit ist in ethischer Hinsicht keineswegs gemeint, sich damit zufriedenzugeben, mal eben eine größere Menge Geld in die Hand zu nehmen, um sich mit neuester Technik auszustatten. Zur angemessenen technischen und personellen Ausstattung braucht es vor allem auch die Arbeit an der und das Investment in die Kultur einer Zusammenarbeit. Gerade im journalistischen Bereich mit seinem starken individuellen Professionsethos wartet hier noch ein gehöriges Stück Arbeit in Medienhäusern und Verlagen, um mit den in diesem Buch beschriebenen Methoden und Instrumenten Teamgeist und agiles Arbeiten zu befördern.

In medienethischer Hinsicht erscheint dabei vor allem der lange Atem entscheidend. An ihm zeigt sich, dass und wie das Haus seine Verantwortung für die Qualität der journalistischen Arbeit – auch gegen Kritik – authentisch wahrnimmt und selbst – auch durch schwierige Etappen hindurch – wertschätzt.

**VII.
Du sollst nicht alles machen, was möglich ist, vielmehr:
Tu das, was Du kannst.**

Von der Kunst, sich nicht in der Technik zu verlieren

Damit der lange Atem zur Verfügung steht, erscheint es auf der Ebene des Unternehmens schließlich geboten, sich bei aller Experimentierfreudigkeit und Lust am Change nicht in der Fülle des technisch und organisatorisch Möglichen zu verlieren. Vielmehr ist die unternehmerische Verantwortung im Kern eben die Abwägung von Chancen und Risiken. Auch diese Abwägung ist eine Abwägung von Gütern, wie sie das ethische Handeln kennzeichnet: Kurzfristige Nutzenkalküle und mittel- bis langfristige Erfolgsperspektiven wollen abgewogen sein. Aussichtsreich erscheint hier auch in der Sicht der Medienethik eine Haltung, die entlang der Markentheorie versucht, das eigene Profil weiterzuentwickeln.

Dazu gehört dann auch der Freispruch vom Zwang, alle möglichen Kanäle oder Formate bedienen zu müssen. Qualität vor Quantität dürfte auch in ökonomisch schwierigen Zeiten der nicht nur inhaltlich, sondern auch wirtschaftlich nachhaltig erfolgreiche Weg sein. In diesem Sinne sollte, ja muss sich auch das einzelne Medienhaus im wohlverstandenen Eigeninteresse um eine Kultur kümmern, die die medialen Bedingungen des eigenen Arbeitens kritisch reflektiert. Diskussionsveranstaltungen, Vorträge und Foren zu den aktuellen Herausforderungen des journalistischen Arbeitens wie der digitalen Kommunikation überhaupt sind ein Element, an dem sich zeigt, dass ein Verlag oder eine Redaktion an dieser Stelle ihr eigenes Geschäft tatsächlich im Horizont einer gesellschaftlichen Verantwortung sieht und begreift.

Die damit angesprochene „Corporate Social Responsibility“ schlägt ihrerseits die Brücke zur dritten hier für unsere kleine Sammlung von zehn Geboten journalistischer Verantwortung im digitalen Zeitalter zu bedenkenden Ebene.

VIII. Begreife Deine Verantwortung als Verantwortung für das Gemeinwohl!

Qualitätsjournalismus – ein Beitrag zum Gemeinwohl

Corporate Digital Responsibility

Entsprechend der in den vergangenen Jahrzehnten unter dem Stichwort „Corporate Social Responsibility“ (CSR) aufgekommenen Diskussion um die Verpflichtung privater Unternehmen für die Gesellschaft im Ganzen ist neuerdings unter dem programmatischen Stichwort „Corporate Digital Responsibility“ (CDR) davon die Rede, dass Unternehmen über das gesetzlich vorgeschriebene hinaus eine (freiwillige) gesellschaftliche Verantwortung für die Folgen der Digitalisierung übernehmen sollten: „Im Rahmen von CDR sollte es demnach darum gehen, die negativen sozialen und gesellschaftlichen Effekte der Digitalisierung und digitaler Geschäftsmodelle auf Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden sowie die Gesellschaft und Umwelt insgesamt zu minimieren und die neuen Möglichkeiten der Digitalisierung zur Verwirklichung gesamtgesellschaftlicher Ziele zu nutzen.“¹⁶

Eine solche umfassende Unternehmensverantwortung ist für die Medienunternehmen hinsichtlich der öffentlichen Reichweite ihrer Aufgabe keine besondere Neuigkeit. Dennoch erscheint es in zweifacher Hinsicht wichtig, die Fragen der CDR zu verfolgen:¹⁷

- Aufgrund der weitreichenden Veränderung von Geschäftsmodellen und medialen Produktionsbedingungen ist es im Interesse der Unternehmen allgemein wie der Medienunternehmen im Besonderen, an einer gemeinwohlorientierten Gestaltung der digitalen Kultur mitzuwirken. Kontroverse Diskussionen um Fragen des Leistungsschutzrechts (vgl. Upload-Filter) wie der Eindämmung von Hate-Speech und Fake News haben hier ihren systematischen Ort. Nicht nur die Gesellschaft in ihrer Gesamtheit und der einzelne Bürger tragen hier für die notwendige Ausgestaltung Verantwortung, sondern alle zivilgesellschaftlichen Instanzen, und darin besonders die Institutionen im Medienbereich.
- Der digitale Wandel betrifft an den Schnittstellen von Gemeinwohl und Eigennutz auch die klassisch unternehmerischen Bereiche von Verlagen und Medienhäusern: Fragen von Datenschutz und Datensicherheit, der Zukunft der Arbeit wie der Beschäftigungsmodelle, Ressourcenfragen im Feld von digitalen Technologien und Ökologie markieren Bereiche, in denen die Mitwirkung an einer gemeinwohlorientierten Perspektive auf einmal nicht mehr nur die traditionelle öffentliche Verantwortung der Medien herausfordert, sondern auch die ökonomische Perspektive des eigenen Handelns nachhaltig mit der sozialen und der ökologischen Perspektive verknüpft.

IX.
Du sollst Dir die öffentliche Verantwortung des Journalismus etwas kosten lassen!

Der gesellschaftliche Wert journalistischer Arbeit

Dem Journalismus selbst ist die öffentliche Verantwortung von seinem Gegenstand eingeschrieben und mit aufgegeben. Insofern ist es für den einzelnen Journalisten genauso wie für das Medienhaus erst einmal eine Binse, sich die öffentliche Dimension des Journalismus im digitalen Medienwandel etwas kosten zu lassen. Ihre wahre Brisanz erhält die Forderung erst dort, wo sie in den Bereich der Verantwortung der Gesellschaft für den Journalismus eingezeichnet wird. Natürlich erscheint es auch hier zunächst trivial und alles andere als revolutionär, an das Interesse einer demokratischen Gesellschaft an einer unabhängigen und freien Presse zu erinnern. Weniger trivial dürfte freilich der Hinweis sein, dass die Gesellschaft insgesamt, also die einzelnen Bürger ebenso wie die zivilgesellschaftlichen Institutionen und der Staat, im Zeitalter der scheinbar kostenlosen Nachrichtenflut von Social Media und Internet ihre Verantwortung für die öffentliche Funktion des Journalismus wahrnehmen muss – und dass dies nicht umsonst zu haben ist.

Mag sein, dass das gesellschaftliche Bewusstsein für das hohe Gut der demokratischen Öffentlichkeit angesichts der aktuellen Diskussionen um Fake News und Gewalt im Netz bereits wieder im Zunehmen ist. Was es neben dem Bewusstsein für den Wert eines flächendeckenden professionellen Journalismus von der lokalen bis zur globalen Ebene aber auch braucht, ist die entsprechende Gestaltung einer Medienlandschaft, die den Medienunternehmen wie den Medienschaffenden mehr als ein prekäres Aus- und Einkommen ermöglicht. Dass Journalisten und Verlage ihren Beitrag zur öffentlichen Verantwortung leisten können, hängt von einer entsprechenden Gestaltung der Rahmenbedingungen inmitten des digitalen Wandels ab. Ein wichtiger Beitrag hierzu dürfte bereits im Bereich der Ausbildung liegen. Hier – wie überhaupt – wird es darauf ankommen, Institutionen und Organisationen zu unterstützen, die die journalistische Arbeit auch in digitalen Welten an Qualitätskriterien und an einem Verständnis von Medien als „Instrumenten der Freiheit“ unterstützen.¹⁸

**X.
Ihr sollt gemeinsame Standards für den Einsatz
Künstlicher Intelligenz im Journalismus
(„Roboterjournalismus“) entwickeln und vereinbaren!**

Die digitale Zukunft gemeinsam gestalten

Beileibe noch nicht in jedem, aber doch in immer mehr Medienhäusern und Verlagen kommen Algorithmen oder automatisierte Systeme zum Einsatz. Etwa bei der Recherche, bei der Erstellung von Inhalten aus den Bereichen Finanzen, Wetter und Sport, bei der Bündelung und Platzierung von Inhalten aufgrund von Empfehlungen oder via automatisierter Auswertung von Klickzahlen und Bewertungen bei der Beobachtung des Publikums.¹⁹

Einerseits kann und muss jedes Haus damit seine eigenen Erfahrungen machen. Weil aber nicht jeder Verlag über die Größe verfügt, selbst zum Rundum-Technologieunternehmen zu werden, scheint hier die ethische Forderung nach gemeinsamen Standards und Qualitätskriterien für den Einsatz von Roboterjournalismus und Künstlicher Intelligenz auch im Eigeninteresse gerade kleinerer Medienhäuser zu liegen. Anwendung und Einsatz von KI im Journalismus werden wesentlich einfacher, wenn hierfür – in Analogie zum Pressekodex des Deutschen Presserats – branchenweite Standards etabliert werden. Diese können und sollten beispielsweise regeln, dass ein von einer Maschine und nicht einem Menschen erzeugter Text als solcher eindeutig erkennbar gekennzeichnet sein muss.²⁰

Gerade der transparente und insofern nachvollziehbare Einsatz von automatisierten Verfahren dürfte für das Vertrauen in den Qualitätsjournalismus ein wesentliches Kriterium sein und so auch zu seinem langfristigen Erfolg beitragen. Und zudem noch einen Beitrag zur Entwicklung einer Kultur des Digitalen leisten, in der die Digitalisierung mit Menschenwürde und Menschenrechten kompatibel wird und in der ein Ökosystem von Kommunikation und Information entsteht, in dem letztlich alle von allen profitieren können.

Im Meer neuer Technologien braucht es keinen neuen Kompass, um journalistisch Kurs zu halten. Wohl aber braucht es die gemeinsame Arbeit an der Fortschreibung und Weiterentwicklung der skizzierten Horizonte der Verantwortung, um von Seiten der Medienprofis daran mitzuwirken, gemeinsam das Netz als sozialen Raum zu gestalten, in dem die Medien als Leuchttürme der Freiheit im Nebel der Informationsflut fungieren.

///

Anmerkungen

- 1 Siehe hierzu www.presserat.de/pressekodex/pressekodex/, Stand: 21.6.2019.
- 2 Vgl. Handbuch Medienethik, hrsg. von Christian Schicha und Carsten Brosda, Wiesbaden 2010.
- 3 Vgl. zu den genannten Phänomenen und Stichworten Stalder, Felix: Kultur der Digitalität, Berlin 2016.
- 4 Vgl. hierzu auch die ausführliche Beschreibung der einzelnen Themen in den anderen Beiträgen dieses Buches.
- 5 Spaemann, Robert: Glück und Wohlwollen. Versuch über Ethik, Stuttgart 1989.
- 6 Die Bedeutung dieser von Günter Ropohl u. a. entwickelten Unterscheidung hat für die Medienethik insbesondere Rüdiger Funiok herausgearbeitet. Vgl. Funiok, Rüdiger: Medienethik, Stuttgart 2007.
- 7 Zur Reflexion der Leistung, aber auch der Grenzen des Verantwortungsbegriffs vgl. Stapf, Ingrid / Zeilinger, Thomas: Medienethik. Eine Frage von Freiheit und Verantwortung, in: Kompendium Christliche Publizistik, hrsg. von Johanna Haberer und Friedrich Kraft, Erlangen 2014, S. 241-262; sowie Zeilinger, Thomas: Freiheit und Verantwortung – Maximen theologischer Medienethik, in: Theologische Medienethik, hrsg. von Gotlind Ulshöfer, Stuttgart 2019.
- 8 Baumer, Harald: Medienethik in Zeiten der sozialen Netzwerke, in: Innovation in den Medien, hrsg. von Markus Kaiser, München 2013, S. 117.
- 9 Ebd., S. 114.
- 10 Von Gehlen, Dirk: Social Media im Journalismus, München 2012 (Manuskript); vgl. aktuell ders.: Gebrauchsanweisung für das Internet, München 2018.
- 11 Siehe hierzu www.barrypopik.com/index.php/new_york_city/entry/get_it_first_but_first_get_it_right_international_news_service/, Stand: 21.6.2019.
- 12 Sadrozinski, Jörg: Zwischen Beruf und Berufung. Wie sich das Bild des Journalisten wandelt, in: Journalismus in der digitalen Moderne. Einsichten – Ansichten – Aussichten, hrsg. von Leif Kramp, Leonard Novy, Dennis Ballwieser und Karsten Wenzlaff, Wiesbaden 2013, S. 81-95.
- 13 Vgl. Bruns, Axel: Vom Gatekeeping zum Gatewatching. Modelle der journalistischen Vermittlung im Internet, in: Journalismus im Internet. Profession – Partizipation – Technisierung, hrsg. von Christoph Neuberger, Christian Nuernbergk und Melanie Rischke, Wiesbaden 2009, S. 107-128.
- 14 Pörksen, Bernhard: Eingeborene von Rezonesien, in: Süddeutsche Zeitung vom 3.6.2019, S. 11; vgl. ders.: Die große Gereiztheit. Wege aus der kollektiven Erregung, München 2018.

- ¹⁵ Vgl. Anm. 10.
- ¹⁶ Thorun, Christian / Kettner, Sara Elisa / Merck, Johannes: Ethik in der Digitalisierung. Der Bedarf für eine Corporate Digital Responsibility. Bonn 2018; siehe auch <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/14691.pdf>, Stand: 21.6.2019; vgl. auch Thorun, Christian: Corporate Digital Responsibility: Unternehmerische Verantwortung in der digitalen Welt, in: Fallstudien zur Digitalen Transformation, hrsg. von Christian Gärtner und Christian Heinrich, Wiesbaden 2018, S. 173-191.
- ¹⁷ Zur medienethischen Relevanz der CDR siehe Altmeppen, Klaus-Dieter / Filipović, Alexander: Corporate Digital Responsibility. Zur Verantwortung von Medienunternehmen in digitalen Zeiten, in: *Communicatio Socialis* 2/2019, S. 202-214.
- ¹⁸ Vgl. Das Netz als sozialer Raum: Kommunikation und Gemeinschaft im digitalen Zeitalter. Ein Impuls, in: *epd-Dokumentation* 35, hrsg. vom Landeskirchenrat der ELKB, Frankfurt a. M. 2015, S. 25-39.
- ¹⁹ Vgl. Kreye, Andrian: Schneller liefern. Bloomberg News erstellt Inhalte zum Teil automatisiert. Chef John Micklethwait über künstliche Intelligenz im Journalismus, in: *Süddeutsche Zeitung* vom 2./3.2.2019.
- ²⁰ Vgl. Oberth, Matthias: „Roboter-Journalismus“: Automatisierte Meldungen nehmen zu. Experten betonen gesellschaftliche Aufgabe der Journalisten, siehe auch www.nordbayern.de/politik/roboter-journalismus-automatisierte-meldungen-nehmen-zu-1.8686435, Stand: 21.6.2019.



Eva Werner

geb. 1974, ist Beraterin für Storytelling und Krisenkommunikation und Lehrbeauftragte an der Technischen Hochschule Nürnberg für Digitalen Journalismus und Innovation. Die gelernte Journalistin hat ihre Laufbahn beim Münchner Merkur und beim Bayerischen Rundfunk begonnen, war Vorsitzende der Nachwuchsjournalisten in Bayern (NJB) sowie Pressereferentin und Leiterin des Bildungsreferats im Deutschen Journalistenverband (DJV). Sie ist ebenfalls Mitgründerin des Deutschen Instituts für Change-Prozesse und digitale Geschäftsmodelle (www.change-prozesse.org).

■ Web: www.evawerner.net

■ Mail: info@evawerner.net

/// Worauf es bei der Kommunikation ankommt

Die Unternehmenskrise

In der Unternehmenskommunikation: Plötzlich kommt *der* Anruf, *die* Schlagzeile oder *die* Social-Media-Diskussion. Das, was man da liest oder hört, hat das Potenzial, sich zu einer Unternehmenskrise auszuweiten. Die Empörung kann sich noch steigern, den Ruf und das Geschäft schädigen. Wie reagieren? Welche Kommunikation führt schnell aus der Krise?

Bei den Kommunikationsverantwortlichen müssen jetzt erst einmal die Alarmglocken schrillen. Dafür brauchen sie gute eigene Sensoren und am besten auch Erfahrung, um die wahrgenommenen Eindrücke richtig einordnen und deuten zu können. In manchen Fällen ist die Botschaft nicht so offensichtlich, dass jeder die Tragweite sofort erkennt. Wenn die Sensoren aber ausschlagen, ist keine Zeit mehr zu verlieren. Es gilt, sofort zu entscheiden, sofort zu handeln. Weitreichende Kompetenzen sind wichtig, denn es sollte jetzt möglichst keine Zeit mehr für lange Absprachen verloren werden.

Wer bereits einen Krisenplan vorliegen hat, den er jetzt nur noch aus der Schublade ziehen muss, der kann besonders schnell und effektiv agieren. Die Wahrscheinlichkeit, dass alles richtig läuft, ist dann höher. Kommunikatoren, die selbst aus dem Journalismus kommen, die Funktionsweise des Journalismus also aus eigener praktischer Erfahrung auf Journalisten-Seite kennen, werden sich im Krisenfall auch leichter tun. Eine Garantie, richtig zu reagieren und die Krise abzufangen, ist das aber noch lange nicht, auch, weil man es deshalb noch lange nicht gewohnt ist, im Kreuzfeuer zu stehen. Dazu kommt, dass auch ein Shitstorm, der in einem Social-Media-Kanal oder an anderer Stelle im Netz entstehen kann, eine ganz eigene Dynamik entwickelt. Jede Krise bedeutet enormen psychischen Stress. Ein falsches Wort gegenüber Journalisten oder im Internet kann die Krise erst richtig entfachen.

Wenn eine Krise im Unternehmen droht, muss sofort gehandelt werden.

Es mag Ähnlichkeiten zu früheren Vorfällen geben, aber eine Krise taucht nie zweimal identisch auf. Effektive Krisenplanung, die sehr zu empfehlen ist, ist daher schwierig. Wichtig ist, diese kontinuierlich zu betreiben und auf dem neuesten Stand zu halten. Der Krisenstab muss benannt und sich über seine Aufgaben im Klaren sein (siehe S. 190 f.). Wer nicht auf eine Krise vorbereitet ist, kann sie kaum in einem frühen Stadium einfangen (siehe S. 178 f.).

Auf eine mögliche Krise sollte man mit allgemeinen Handlungsanweisungen vorbereitet sein.

Das Institute for Crisis Management, das zu den größten Krisenkommunikations-Instituten der USA gehört und seit 1990 auf Krisenkommunikation spezialisiert ist, betont zu Recht auf der Webseite crisisconsultant.com, dass es wichtig ist, allgemeine Strategien und Taktiken zur Verfügung zu haben, um auf die wahrscheinlichsten Ereignisse reagieren können. „One size fits all“-Strategien gibt es aber nicht, um auf eine Krise reagieren zu können. Unternehmen, die Krisenplanung mit dem Ansatz betreiben: „Wir handeln wie beim letzten Mal“, sind, wie das Institut zu Recht betont, zum Scheitern verurteilt.

Was ist eine Krise, was löst sie aus und wen kann sie treffen?

Krise leitet sich vom altgriechischen Verb krinein ab, was so viel bedeutet wie „trennen“ bzw. „(unter-)scheiden“. Bei einer Krise handelt es sich, so der Duden, um eine „schwierige Situation, Zeit, die den Höhe- und Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung darstellt“. Die Definition ist in der Medizin allerdings eine etwas andere als in der Wirtschaft und wieder eine andere als z. B. in der Soziologie. Es kommt also darauf an, in welchem Zusammenhang wir von einer Krise sprechen. Ein Unternehmen ist, so die gängige Definition, in der Krise, wenn sich die Wahrnehmung des Unternehmens in der Öffentlichkeit so stark ins Negative gedreht hat, dass die Geschäftstätigkeit gestört ist, dass Ruf, Marke und Arbeitsplätze, ja der Fortbestand des gesamten Unternehmens gefährdet sein können.

Entscheidend ist, wie sich die Krise entwickelt. Krisen sind beeinflussbar. Sie müssen und dürfen nicht als unabänderlich hingenommen werden. Es ist nicht zwangsläufig eine Katastrophe für das Unternehmen zu erwarten. Der Ausgang ist erst einmal offen. Auf dieses Wissen können Krisenkommunikatoren ihr Handeln gemeinsam mit der Geschäftsführung aufbauen. Die Krise kann in vielen Fällen sogar eine Chance sein.

Ein Unternehmen kann auf Ausbruch und Verlauf einer Krise Einfluss nehmen.

Es gibt verschiedene Arten von Krisen. Da sind eruptive, also unvermittelt auftretende, überraschende Krisen wie der Einsturz des Kölner Stadtarchivs am 3. März 2009 oder das Love-Parade-Unglück in Duisburg am 24. Juli 2010. Es gibt aber auch schleichende, wie den VW-Abgas-Skandal oder die des Outdoor-Kleidungsherstellers Jack Wolfskin, die durch eine veränderte Wettbewerbssituation und das Aufkommen des E-Commerce, also im Zuge der Digitalisierung, entstand und periodische, also wellenförmige Krisen. Letzteres können Probleme von und Unfälle mit Flugzeugen einer Fluglinie sein.

Nicht nur der Einbruch des Aktienkurses, ein Erdbeben oder ein Skandal wie der beim Spiegel, als Claas Relotius im großen Umfang eigene Geschichten manipuliert hat, kann eine Krise einleiten. Vieles beginnt zunächst eher unscheinbar. Es gibt interne Krisen und solche, die eine ganze Branche oder Region betreffen. Zu letzteren gehört die sogenannte Medienkrise, mit der all die „Lügenpresse“-Rufer einhergehen. Unternehmensinterne Krisen können z. B. im Rahmen von Change-Prozessen oder bei Übernahmen entstehen. Digitalisierung und Disruption bieten Anlass für verschiedene Krisen, denn Wandel macht intern und extern Angst. Es müssen nicht immer so offenkundige Aufreger wie der Relotius-Skandal sein, die eine Krise nach sich ziehen können.

Wen kann eine Krise treffen? Grundsätzlich kann wirklich jedes Unternehmen, jede Organisation, jede Institution, jeder Verband und auch jeder Politiker und jeder Prominente in eine Krise geraten, nicht nur in risikoreichen Branchen. Unternehmen und Menschen, die in der Öffentlichkeit stehen wie eben auch Medienunternehmen sind dafür natürlich anfälliger als Unternehmen, die die Öffentlichkeit kaum wahrnimmt. Die Wahrscheinlichkeit einer Krise hängt also vom Geschäftsfeld, der Größe des Unternehmens und der Relevanz des Problems für die Öffentlichkeit ab. Teils werden bewusst rufschädigende Gerüchte von Gegnern gestreut. Im US-Wahlkampf zu den Präsidentschaftswahlen 2016 warf Donald Trump seiner Kontrahentin Hillary Clinton Drogenkonsum vor, um ihr im Wahlkampf zu schaden. Ein taktischer Schachzug ihres Gegners. Zum Rücktritt des ehemaligen deutschen Bundespräsidenten Christian Wulff kam es, nachdem dieser sich zu spät und zu unentschlossen dazu äußerte, dass er Privilegien missbraucht und zu große Nähe zu Unternehmen gesucht habe. So kam die Krise erst richtig in Schwung.

In Unternehmen, in denen niemand außerhalb des Betroffenen-Kreises Interesse an einem Ereignis hat, spricht man dagegen nicht von Krise, sondern von einem Unglück, einem Notfall oder einer schwierigen Situation. Eine Krise tritt immer dann ein, wenn öffentliches Interesse an dem Problem entstanden ist.

Krisen kommen immer unerwartet und zu einem schlechten Zeitpunkt.

Krisen kommen nicht, wenn sonst wenig auf dem Schreibtisch liegt und man gerade frisch und ausgeruht und voller Tatendrang zum Krisenabwehren im Büro sitzt. Krisen nehmen keine Rücksicht darauf, ob man am Vorabend lange auf dem Konzert der Lieblingsband war oder die Nacht beim kranken Kind gewacht hat. Krisen kommen unpassend, oft unerwartet und nicht selten außerhalb der eigentlichen Arbeitszeit. Die Uhrzeit, die Müdigkeit, eventuelle Verabredungen, all das darf aber keine Rolle spielen, wenn man die sich anbahnende Krise im Keim ersticken oder zumindest in Griff bekommen will, ohne dass mehr Schaden angerichtet wird als nötig. Die Kommunikationsverantwortlichen müssen wie auf Knopfdruck funktionieren und mit all den nötigen Vollmachten dafür ausgestattet sein. Sofort. Ohne Verzögerung. Es soll Journalisten geben, die bewusst den Freitagnachmittag wählen, um unangenehme Recherchen über das Unternehmen publik zu machen. Krisen kennen aber kein Wochenende. Die Reaktion darf keinesfalls bis Montag warten.

Theoriebücher zur Krisenkommunikation, die vor dem digitalen Zeitalter geschrieben wurden, sind nur noch bedingt hilfreich. Krisen haben seither eine neue Dimension erhalten. Das wurde hierzulande spätestens mit den Protesten gegen Stuttgart 21 im Jahr 2010 deutlich. Der geplante Umbau in einen Durchgangsbahnhof führte zu einer beispiellosen Bewegung gegen

das Projekt von Bürgern aus allen Schichten und verschiedener politischer Gesinnungen, die alle ihre Interessen nicht berücksichtigt sahen. Die Kommunikation des Projekts mit all seinen Vorteilen misslang. Mit den Argumenten für das Projekt drangen die Kommunikatoren nicht zu den Gegnern durch. Ihr Fehler: Sie hatten die Macht der neuen Medien unterschätzt. Die früher oft empfohlene Abwarte-Taktik erwies sich als falsch und fatal. Generell wurde in der Kommunikation des Projekts so ziemlich alles falsch gemacht, was man falsch machen konnte.

Schnelle, sehr schnelle Reaktionen sind heute gefragt. Wer zu Beginn der Krise stundenlange Beratungen des Krisenstabs abhält, um sich auf ein ausgeklügeltes Statement zu einigen, nimmt in Kauf, dass in der Zeit jemand anders bereits die Deutungshoheit der Krise übernimmt, die ihm nicht mehr abzunehmen ist. Daher gilt: Nicht erst einmal abwarten, ob sich das Problem wirklich zur Krise ausweitet oder die Alarmglocken vielleicht doch einmal zu früh geläutet haben. Nachrichten verbreiten sich über die sozialen Netzwerke in Sekundenschnelle. Innerhalb weniger Stunden kann ein Shitstorm, der sich nachhaltig auswirken kann, bereits in vollem Gange sein.

Der finanzielle Nutzen von Krisenkommunikation lässt sich vorab nicht genau beziffern. Auch hinterher kann man schwer konkret benennen, welcher Schaden abgewandt wurde. Dennoch: Handeln, bevor es zu spät ist! Nicht warten, bis Ruf und Geschäft nachhaltig geschädigt sind. Die Probleme dürfen gar nicht erst virulent werden.

Eine schnelle Reaktion ist das A und O im Krisenmanagement.

Tief Luft holen, Krisenkommunikation starten

Wie aber nimmt man der Krise den Beigeschmack der Katastrophe und wandelt sie in etwas Produktives, vielleicht gar in eine Chance? Dafür gilt es zunächst einmal, die Nerven und die Übersicht zu bewahren, und, sofern vorhanden (siehe S. 190 f.), festgelegte Handlungsrichtlinien umzusetzen. Ganz grundlegend ist zunächst einmal Folgendes zu beherzigen:

Die falsche Reaktion

- Keine Reaktion (Dead Man)
- Vogel-Strauß-Taktik (Nichterreichbarkeit)
- Zu langes Warten
- Verharmlosung, Verniedlichung, Kleinmachen
- Schön-Reden (z. B. „Wir haben uns richtig verhalten“)
- Salamtaktik
- Verdrängung
- Verheimlichen
- Unbesonnenheit
- Greenwashing (bewusste Kundentäuschung)
- Nicht-Ernst-Nehmen von Kritik
- Unsicherheit
- Impulsives Verhalten
- Arroganz
- Überheblichkeit
- Aggression
- Marketing-Sprech
- Weigerung, Verantwortung zu übernehmen
- Lügen (Desinformation)
- alle unredlichen Praktiken
- Versprechungen, die vielleicht nicht eingehalten werden können
- unsichere Zukunftsprognosen
- Tricks
- Spielereien
- zu ausgefuchste Reaktionen (gehen oft schief)

*„Krise ist ein produktiver Zustand.
Man muss ihm nur den
Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“*

Max Frisch

Die richtige Reaktion

- schnell (Jede Minute zählt. Sonst bleibt nur die Verteidigerrolle)
- aktiv, also agieren statt nur reagieren
- offen
- transparent
- sichtbar
- persönlich
- emotional
- betroffen
- klar
- ernsthaft (Kritik ernst nehmend)
- authentisch
- kompetent
- zuverlässig
- menschlich
- empathisch
- sympathisch
- lernfähig
- offensiv
- verantwortungsbewusst
- auf Gerüchte Bezug nehmen

◀ All diese Verhaltensweisen bergen die Gefahr der zusätzlichen Vertrauenskrise. Krisenkommunikation muss stattdessen darauf ausgerichtet sein, für Klarheit zu sorgen.

Die Reaktion muss sichtbar sein, also öffentlich. E-Mails oder Telefonate allein genügen nicht. Damit die Reaktion bei den Richtigen ankommt, ist es wichtig, die individuell geeigneten Kanäle zu bedienen. Diese sollten möglichst im Vorfeld schon genau definiert sein (siehe S. 191). Neben Owned Media und Social Media kann auch Paid Media (siehe S. 187 f.) eine große Rolle spielen, was viele in der Hektik des Tages erst einmal übersehen. Das, was kommuniziert wird, muss wahr sein.

Wann genau muss die erste Reaktion erfolgen? Dafür gibt es eine einfache Grundregel: je schneller, desto besser, auf jeden Fall innerhalb der ersten halben Stunde. Die erste Reaktion ist selten bereits eine detaillierte Stellungnahme. Dafür ist es oft zu früh. Wer aber erst einmal Stakeholder informiert und mit einem ersten Statement an die Öffentlichkeit geht, wird es später einfacher haben.

Eine erste öffentliche Stellungnahme darf vorerst unverbindlich sein.

Je nach Art der Krise kann eine erste Reaktion zum Beispiel Sätze wie „wir nehmen die Sache ernst“, „wir gehen der Sache nach“ oder „wir sind dabei, die Sache aufzuklären“ beinhalten. Eine umfassende Reaktion kann später erfolgen. Aber die erste Reaktion ist ungemein wichtig, sonst übernehmen andere die Deutungshoheit. Trotz der gebotenen schnellen Reaktion muss aber wohlüberlegt sein, wie man reagiert. Wer dabei vor Kameras treten muss, sollte daher sein Statement auch aufzeichnen. Diese zwei, drei Minuten muss man sich nehmen, bevor man sich öffentlich äußert. Das geht sogar mit dem Handy auf der Toilette. Interviews für Printmedien, aber auch für Radio oder Fernsehen abzulehnen, das ist zwar immer eine Option, meistens aber keine gute. Journalisten schreiben bzw. sagen dann gerne: „Vom Unternehmen war keine Stellungnahme zu erhalten.“ Dadurch entsteht der Eindruck, dass die Vorwürfe stimmen.

Krisenkommunikation geht anders. Achtung: Nur das in Interviews sagen oder auf Social Media posten, was man auch in der Zeitung gedruckt lesen möchte. Alles, was nicht druckreif ist, auch nicht auf anderen Wegen kommunizieren. Medien greifen gerne auch mal einen unbedachten Satz auf Social-Media-Kanälen auf.

Im Krisenfall auch nicht vergessen, dass eine eigene Pressemitteilung oft eine sehr gute Möglichkeit ist, die Deutungshoheit zu behalten und Medien bei ihren Recherchen den Wind aus den Segeln zu nehmen. Ab einem bestimmten Punkt ist die Dynamik nur noch schwer zu stoppen. Je länger man wartet, desto schwieriger wird es, der Krise Herr zu werden. „Bereits in den ersten Stunden einer Krisenreaktion werden *alle* Weichen gestellt, und von den öffentlich wahrgenommenen Handlungsweisen ganz zu Beginn einer aufkommenden Krise wird der gesamte spätere Krisenverlauf bestimmt“, schreiben Peter Höbel und Thorsten Hofmann in ihrem Buch „Krisenkom-

munikation“. Weiter heißt es dort: „Einmal gemachte Fehler lassen sich nur schwer und dann auch nur mit sehr großem (d. h. hohem finanziellen) Aufwand korrigieren.“ Wenn irgend möglich, sollte man bereits eine halbe Stunde nach Bekanntwerden der Vorwürfe reagieren, insbesondere dann, wenn es sich um eine akute Krise handelt.

Wie geht man mit Diskussionen auf Social Media um? Das ist ein Thema, das individuell entschieden werden muss, immer mit viel Fingerspitzengefühl. Die ING-DiBa Bank gewann die Öffentlichkeit 2012 damit, Nutzer untereinander auf ihrer Facebookseite frei diskutieren zu lassen, statt viel einzugreifen. Dort war ein Shitstorm von Vegetariern und Veganern ausgebrochen nach ihrem Spot, der den Basketballstar Dirk Nowitzki in einer Metzgerei mit einer Scheibe Wurst zeigte. Fleischesser sprangen für ING-DiBa in die Bresche. Es entbrannte eine hitzige Diskussion. Das Statement der Bank zu dem großen Wirbel auf Facebook lautete:

„Gespannt verfolgen wir die aktuelle Diskussion auf unserer Facebook-Seite. Für uns als ING-DiBa sind Fairness und Transparenz wichtige Unternehmenswerte. Selbstverständlich laden wir Sie herzlich dazu ein, weiterhin Ihre Meinungen frei zu äußern und Ihren Standpunkt zu vertreten.“ Diese Reaktion bekam viel Lob. In diesem Fall aber spielten zwei wichtige Dinge eine Rolle: Erstens: Es zeichnete sich schnell ab, dass die empörten Vegetarier und Veganer von Fleischessern ohnehin schon Gegenwind bekamen. Zweitens: Die ING-DiBa hat sich nicht totgestellt, sondern schnell die Entscheidung bekannt gegeben, die Diskussion laufen zu lassen.

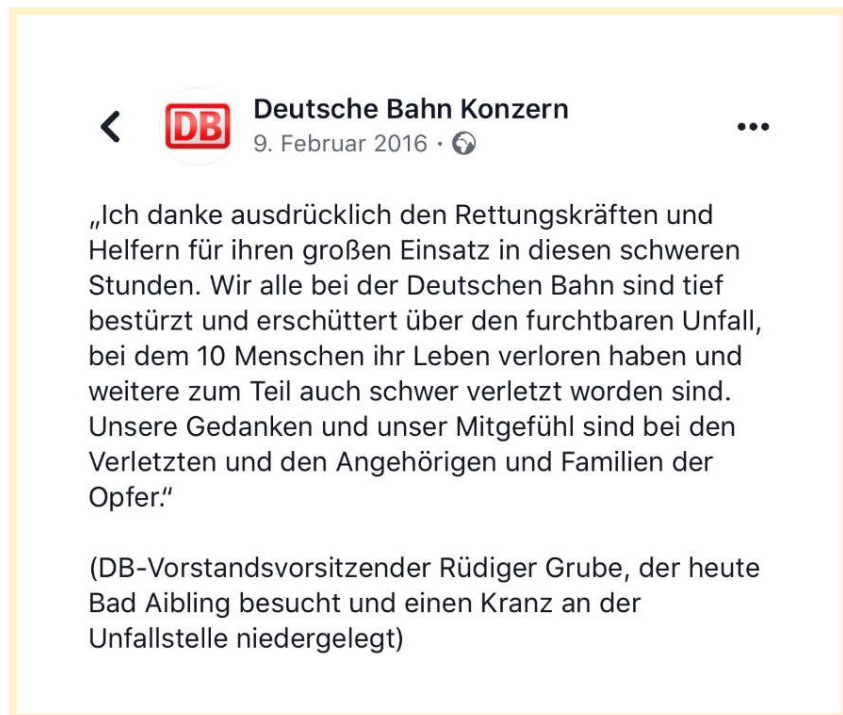
Ein Beispiel dafür, wie man den Ton trifft, kommt von der Bayerischen Oberland GmbH (BOB) / der Deutschen Bahn. Am 9. Februar 2016 stießen auf der Strecke Holzkirchen-Rosenheim bei Bad Aibling zwei Meridian-Züge der BOB frontal zusammen. 12 Menschen starben, 89 wurden teils schwer verletzt. Für den Unfall verantwortlich war der Fahrdienstleiter, der die Signale falsch gestellt hatte.

Details dazu, wie die Krisenkommunikation vor Ort ablief, finden Sie in dieser Publikation im Anschluss an diesen Beitrag – im Interview mit Dr. Bernd Rosenbusch, dem damaligen Vorsitzenden der Geschäftsführung bei der Bayerischen Oberlandbahn GmbH. Er übernahm damals die Leitung der Kommunikation, brach sofort seinen Urlaub ab, als er vom Unfall hörte und eilte zum Unglücksort.

Am Tag des Zugunglücks von Bad Aibling erschien zudem folgendes Statement der Deutschen Bahn auf Facebook:

Im Umgang mit Social Media bedarf es viel Fingerspitzengefühls.

Abbildung 1: Statement Deutsche Bahn



Screenshot: Eva Werner

Nach dem Zugunglück in Bad Aibling traf die Deutsche Bahn mit einem glaubwürdigen, emotionalen Statement zum Tod der Menschen den richtigen Ton.

In der sogenannten Ibiza-Affäre um den österreichischen Vizekanzler Heinz-Christian Strache (FPÖ) war die Reaktion des österreichischen Bundespräsidenten Alexander Van der Bellen einen Tag nach Bekanntwerden des Skandals und dann auch in der Folge vorbildlich.

Am 17. Mai 2019 hatten Spiegel Online und Süddeutsche.de Ausschnitte eines heimlich gedrehten Videos gezeigt, auf denen der damalige Vizekanzler Österreichs, Heinz-Christian Strache (FPÖ), und der damalige geschäftsführende FPÖ-Klubobmann, Johann Gudenus, im Juli 2017 bei einem Treffen mit einer angeblichen Nichte eines russischen Oligarchen zu sehen sind. Themen bei dem Treffen waren unter anderem die Umgehung der Gesetze zur Parteienfinanzierung und verdeckten Übernahme von österreichischen Medien. Nachdem Bundeskanzler Kurz bereits am Abend dieses Tages nach Rücksprache mit Van der Bellen das Ende der Koalition erklärt hatte, reagierte Van der Bellen am Folgetag öffentlich:

Abbildung 2: Statement Alexander Van der Bellen



Screenshot: Eva Werner

Der österreichische Bundespräsident Van der Bellen führte das Land mit ruhiger Hand durch die Krise. Hier ein Beispiel für seine Kommunikation nach Bekanntwerden der sogenannten Ibiza-Affäre.

Ein Beispiel vom ZDF: In der „heute-show“ vom 6. Februar 2015 wurde ein Statement einer jungen Linken-Politikerin aus dem Zusammenhang gerissen. Sie hatte in einem Interview zum Erfolg der AfD gesagt, dass viele Wähler statt der NDP nun die AfD wählten. Zitat in der „heute-show“: „Ich möchte nicht mehr die NPD wählen, weil die mir zu rechtsextrem ist, und deswegen wähl ich jetzt die AfD. Ich sage immer, das ist die NPD in freundlich.“ Der Zuschauer musste sie so für eine Anhängerin der AfD halten. Das ZDF hatte dabei ihre einleitenden Sätze unterschlagen: „Hier auf dem Dorf gibt's ziemlich viele Leute, die rechter Meinung sind, die einfach sagen: ...“

Die Redaktion der „heute-show“ entschuldigte sich umgehend für eine Fehldarstellung in ihrer Sendung.

Die Betroffene empörte sich auf Facebook: „Dies ist eine Frechheit und widerspricht meinem bisherigen politischen Engagement für Flüchtlinge und gegen Rassismus.“ Umgehend folgte eine Entschuldigung des ZDF via Pressemitteilung und Social Media. In der Pressemitteilung vom 7. Februar 2015 hieß es: „Der Redaktion der ‚heute-show‘ ist für die ZDF-Sendung vom 6. Februar ein Recherchefehler unterlaufen. In der Kommunikation zwischen Mitarbeitern der Sendung, die zahlreiche TV-Ausschnitte sichten, und den Autoren der Sendung ist für einen Filmbeitrag die entscheidende Information verloren gegangen, dass eine dort gezeigte Frau keineswegs ihre eigene Meinung äußert, sondern die Meinung anderer. Dadurch wurde sie fälschlicherweise als politisch rechts stehend dargestellt. Die Redaktion wird in der kommenden Ausgabe der ‚heute-show‘ am 13. Februar 2015 den Sachverhalt noch einmal aufgreifen und richtigstellen.“

Moderator Oliver Welke hat sich nach Bekanntwerden des Fehlers umgehend mit der Frau in Verbindung gesetzt und sich entschuldigt. In der Sendung sagte Oliver Welke später: „Wir sind hier zwar ziemlich skrupellos, aber aus einer jungen Frau, die sich gegen Rassismus engagiert, absichtlich eine Rechte zu machen, so skrupellos sind wir auch nicht.“

Auf Facebook gab es mehrere Statements. Das erste folgte schnell und war knapp:

Abbildung 3: Statement „heute-show“



Screenshot: Eva Werner

Die „heute-show“ entschuldigte sich auf Facebook, aber auch auf Twitter und via Pressemitteilung, dann noch einmal direkt in der Sendung.

Schließlich entschuldigte sich „heute-show“-Moderator Oliver Welke bei den Zuschauern und betonte, dass die Redaktion aus der Panne gelernt habe. Der Beitrag erhielt fast 37.000 „Gefällt mir“-Angaben. Die Wogen waren schnell geglättet.

Werden die in diesem Kapitel aufgeführten Punkte nicht beachtet, kommt die Krise erst richtig in Schwung, das Vertrauen ins Unternehmen ist langfristig gestört. Dafür gibt es unzählige Beispiele. Der ADAC zum Beispiel hat Fälschungen bei der Zahl der abgegebenen Stimmen und der Platzierungen für den Autopreis „Gelber Engel“ Anfang 2014 zunächst immer wieder abgestritten. Aktionären, die mehr wissen wollten, drohte er sogar mit einer Klage. Nachdem die Sache dann doch ans Licht kam, wurde die „Salami-Taktik“ angewandt. Die Folge war der Rücktritt des ADAC-Präsidenten und ein langfristiger Vertrauensverlust der Mitglieder.

Die Bedeutung von Emotionen

Journalisten werden vermutlich bald emotional fesselnde Geschichten über das Unternehmen erzählen, in denen im Zweifel das Unternehmen als der Schurke dastehen wird und Ängste geschürt werden, die vielleicht schon latent in der Bevölkerung vorhanden waren. Nach der Nuklearkatastrophe in Fukushima im März 2011 beispielsweise hatte sich gar nichts an den Risikofaktoren für Kernkraft in Deutschland geändert. Trotzdem entstand dadurch eine neue Haltung der Bevölkerung gegenüber Atomkraft und die Bundesregierung musste reagieren. Wenn es im Unternehmen zum Beispiel gerade einen Skandal im Zusammenhang mit digitalen Technologien gab, dann werden wohl Technologieängste ausgelöst und von Journalisten gesteigert, unter denen das Unternehmen und die Branche leiden werden. Wie kann man das drehen? Wie kann man reagieren?

Es kann auch bald Gerüchte über das Unternehmen geben, die emotional bewegen, selbst wenn diesen jegliche Fakten fehlen. Irrationale Aspekte dürfen in der Krise nicht unterschätzt werden. Generell kommen oft im Verlauf der Krise neue Aspekte und Themen hinzu, auf die es dann ebenfalls zu reagieren gilt.

Storytelling kann Ängste schüren oder im Gegenteil Ängste reduzieren.

„Eine gut erzählte Geschichte ist viel mehr als eine Reihe von Fakten. Sie berührt, bewegt, inspiriert“, schreibt Thomas Pyczak in seinem Buch „Tell me! Wie Sie mit Storytelling überzeugen“. Sie kann eben Ängste schüren. Eine gut erzählte Geschichte kann aber auch das Gegenteil bewirken, Ängste reduzieren und Verständnis für das Unternehmen wecken. Das kann man sich in der Krisenkommunikation zunutze machen. Man muss nicht die emotionale Darstellung gegen das Unternehmen durch Journalisten hinnehmen, sondern kann dem eigenes Storytelling entgegensetzen, das aber auf Tatsachen beruhen muss. Reine Fakten in Form eines Berichtes genügen oft nicht, weil sie nicht fesseln und emotional bewegen. Das, was man im Unternehmen als logisch wahrnimmt, wird nicht automatisch auch so in der Öffentlichkeit wahrgenommen. Man kann das aber mit einer guten, überzeugenden, authentischen Story transportieren, damit Sorgen und Ängste nehmen und die Deutungshoheit übernehmen oder zurückgewinnen. Es gilt weiter, dass die Reaktion schnell kommen muss. Wer zu lange wartet, hat irgendwann keine Chance mehr, gegen sie anzugehen.

Fragen, die man sich gleich zu Beginn der Krise stellen sollte

- Wie nimmt die Öffentlichkeit die Lage wahr?
- Wie kann ich diese Wahrnehmung drehen?
- Welche konkrete Botschaft habe ich, die ich transportieren möchte?
- Wie kann ich emotional Verständnis für mein Unternehmen erzeugen?
- Wie kann ich der Darstellung des Unternehmens als Schurke, die vielleicht schon in der Welt ist oder bald in der Welt sein wird, entgegenwirken?
- Wie bekomme ich die Bevölkerung, die Stakeholder wieder auf meine Seite?
- Kann ich überraschen, indem ich etwas tue, mit dem jetzt keiner rechnet?

Ein Beispiel für eine gelungene Reaktion, die Emotionen auslöste: Kentucky Fried Chicken (KFC) waren 2018 in Großbritannien und Irland im ganzen Land die Hähnchen ausgegangen, weil KFC den Lieferanten gewechselt hatte, der es dann offenbar vermasselte, rechtzeitig zu liefern. KFC musste Restaurants vorübergehend schließen. Kunden waren aufgebracht, die Polizei erklärte sich via Twitter für nicht zuständig. Es sammelte sich Wut an. Auf Social Media gab es einen Shitstorm, die Presse berichtete über die aufgebracht Bevölkerung.

KFC reagierte darauf mit Zeitungsanzeigen. Statt KFC stand da FCK, der Abkürzung von "f**k". Begleittext: „Es tut uns leid. Ein Hähnchen-Restaurant ohne Hähnchen ist nicht ideal. Eine riesige Entschuldigung geht daher an unsere Kunden, vor allem an die, die weit gefahren sind, um dann herauszufinden, dass wir geschlossen hatten. Wir können uns gar nicht genug bei unseren Team-Mitgliedern und Franchise-Partnern bedanken, die unermüdlich daran gearbeitet haben, die Situation zu verbessern. Es war eine krasse Woche, aber wir machen Fortschritte und von Tag zu Tag werden mehr und mehr frische Hähnchen in unsere Restaurants geliefert. Danke, dass Sie es mit uns ertragen ...“ Diese Anzeige brachte die Leute zum Lachen, die Sympathie für das Unternehmen war wiederhergestellt.

Abbildung 4: Anzeige Kentucky Fried Chicken



Foto: Alex Goy auf Twitter <https://twitter.com/A1GOY>, 23.2.2018

Diese Anzeige erschien in Großbritannien sowohl in der „Metro“ als auch in der „Sun“.

Diese Krisenkommunikation via Paid Media von KFC brachte viele Leser zum Lachen. Hätte die Bahn allerdings so auf das Zugunglück in Bad Aibling reagiert, wäre der Shitstorm natürlich riesig gewesen.

Ein weiteres Beispiel einer gelungenen Storytelling-Kampagne als Reaktion auf ein negatives Bild in der Öffentlichkeit ist die #alltreesarebeautiful-Kampagne von Reese's. Mit diesem Hashtag entgegnete der Süßwarenhersteller im Jahr 2015 auf Kritik der Konsumenten an den unförmigen, misslungenen Schoko-Weihnachtsbäumen, die an etwas ganz Anderes erinnerten. So wurde aus einem PR-Desaster ein PR-Erfolg.

Abbildung 5: Werbekampagne Reese's



Screenshot: Eva Werner

Diesem Motiv folgten eine Vielzahl von anderen Motiven, alle mit dem gleichen Motto. Die Kampagne wird bis heute fortgeführt, weil sie so erfolgreich ist.

Generell gilt: Storytelling als Reaktion auf die Krise darf in vielen Fällen überraschen. Wer mutig mit einer interessanten Botschaft, einer spannenden Geschichte auf die Krise reagiert, hat gute Chancen, die Öffentlichkeit langfristig wieder an sich zu binden. Alle Punkte des vorangegangenen Kapitels sind dabei unbedingt zu beachten. Lügen und andere unredliche Praktiken haben auch im Storytelling nichts verloren.

Wie kann man sich vorbereiten?

Da Krisen nicht oder zumindest nicht konkret vorhersehbar sind, gibt es auch kein Patentrezept, wie man kommunikativ auf die Krise reagiert. Vorbereiten muss man sich aber. Alles andere wäre ein verhängnisvoller Trugschluss. Krisenkommunikation braucht daher detaillierte Vorbereitung. Sonst kann es schnell vorbei sein mit der guten Reputation, wie Warren Buffett (US-Unternehmer) zu Recht anmerkt. Die Säulen, die dafür nötig sind, müssen stehen, wenn die Krise ausbricht. Sich umfassend auf mögliche Krisen vorzubereiten, ist wie eine Versicherung und gehört zur unternehmerischen Verantwortung. Ohne Vorbereitung kann es teuer werden und zu langfristigen Schäden führen.

Für den Ernstfall sollte jedes Unternehmen im Vorfeld Strategien zur Krisenkommunikation entwickeln.

„Erfahrungen der Vergangenheit zeigen, dass eine unvorbereitete Krisenkommunikation ein hohes Risiko darstellt“, heißt es im Leitfaden des Bundesinnenministeriums zur Krisenkommunikation (2014). „Eine nicht vorbereitete oder fehlerhafte Krisenkommunikation kann die Situation unkontrolliert eskalieren lassen, das Vertrauen der Bevölkerung nachhaltig beeinträchtigen und somit die Glaubwürdigkeit verantwortlicher Stellen beschädigen. Auch das Betriebsklima und die Motivation des eigenen Personals können darunter leiden. Und schließlich werden widersprüchliche Aussagen von Verantwortlichen und Experten, Missverständnisse, Schuldzuweisungen und Diskussionen in den Medien zur Belastung für die Krisenbewältigung selbst. Behörden und Unternehmen mit erprobten Krisenmanagement-Strukturen und einer zielgerichteten Krisenkommunikations-Strategie können Krisen besser bewältigen.“

Die Vorbereitung muss individuell und konkret auf das Unternehmen auch zugeschnitten sein. Generell gilt: In allen Bereichen (Mitarbeiter, Kunden, Öffentlichkeit, Presse) muss Vertrauen aufgebaut sein, das Unternehmen muss ein positives Image haben, wenn die Krise ausbricht.

Die Vorbereitung inklusive der Erstellung eines Krisenplans sollte gründlich sein und immer wieder aktualisiert werden. Ein Schwerpunkt muss die gründliche Analyse von Problemen im Unternehmen und anderen möglichen Risiken sein. Die Kommunikation für den Fall, dass sich diese Risiken zu Krisen entwickeln, sollte gut durchdacht sein und gut angeleitet werden. Dabei empfiehlt sich auf Basis von SWOT-Analyse der Einsatz von Kreativmethoden wie Mindmapping, Scrum und Design Thinking.

„Man braucht 20 Jahre, um sich eine gute Reputation zu erarbeiten und fünf Minuten, sie zu zerstören.“

Warren Buffett

Wichtige Punkte

- Kontakte zu Presse, Politik, Kunden und Stakeholdern aufbauen und pflegen.
- Professionelles und schnelles Kundenfeedback mit regelmäßig geschulten Mitarbeitern geben. Kundenzufriedenheit auswerten und analysieren. Kundenzufriedenheit kann im Krisenfall ein entscheidender Faktor sein.
- Funktionierende Kommunikationsplattformen aufbauen und einsatzbereit haben. Wissen, über welche Kanäle man die Zielgruppe am besten erreicht. Suchmaschinenoptimierung (SEO) und Monitoring-Tools für die Beiträge im Netz und auf Social Media dabei nicht vergessen.
- Interne Kommunikation pflegen, Mitarbeiterzufriedenheit im Blick haben.
- Regelmäßige Analyse potenzieller Ursachen möglicher Krisen, z. B. mit Hilfe der SWOT-Analyse oder des Business Model Canvas.
- Issue-Management betreiben, das heißt: Themen im Blick haben, die relevant und / oder kritisch werden können.
- Krisenpläne bzw. Leitfäden für die wahrscheinlichsten Krisenfälle griffbereit in der Schublade haben. Abläufe, Verantwortlichkeiten und Prozessabläufe müssen definiert sein, aktuelle Kontaktdaten zu Medien, Stakeholdern und Behörden enthalten sein.
- Regelmäßige Krisenfall-Übungen mit den verantwortlichen Kommunikatoren durchführen, um den Ernstfall zu proben.

Die Nachbereitung: Warum sie so wichtig ist

Jede Krise geht vorüber – manchmal schneller, manchmal langsamer. Die Dauer und das Ausmaß können, wie bereits erläutert, durch Krisenmanagement inklusive Krisenkommunikation entscheidend mitbestimmt werden. Wer danach vorschnell zur Tagesordnung übergeht, macht einen entscheidenden Fehler. Direkt nach der Krise heißt es, sich zusammzusetzen und in Ruhe zu analysieren, was aus welchem Grund geschehen ist. Wo bestehen jetzt noch Defizite? Wie kann man sie beheben?

Krisenübungen sind wichtig für den Ernstfall.

Nach der Krise ist vor der Krise. Beim nächsten Mal soll es besser laufen. Dafür muss einiges getan werden. Direkt nach der Krise ist der perfekte Zeitpunkt, um regelmäßige Krisenübungen einzuführen. So wird dafür gesorgt, dass die Kommunikatoren im Ernstfall nicht überfordert sind.

///

Weiterführende Literatur

Die Axiome von Paul Watzlawick (ohne Jahr): <https://www.paulwatzlawick.de/axiome.html>

Duden zur Definition von Krise (ohne Jahr): <https://www.duden.de/rechtschreibung/Krise>

Eck, Klaus / Eichmeier, Doris: Die Content-Revolution im Unternehmen: Neue Perspektiven durch Content-Marketing und -Strategie, Freiburg 2014.

Fiederer, Susanne / Ternès, Anabel: Effiziente Krisenkommunikation – transparent und authentisch, Wiesbaden 2017.

Höbel, Peter / Hofmann, Thorsten: Krisenkommunikation, Konstanz / München, 2. überarb. Aufl., 2014.

Immerschitt, Wolfgang: Aktive Krisenkommunikation. Erste Hilfe für Management und Krisenstab, Wiesbaden 2015.

Klapproth, Jorge: Der Tag X. Vorbereitung auf den Ernstfall. Handbuch für Krisenmanagement und Krisenkommunikation. Norderstedt, 2. Aufl., 2018.

Leitfaden zur Krisenkommunikation des Bundesinnenministeriums (2014): <https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/themen/bevoelkerungsschutz/leitfaden-krisekommunikation.pdf>

Podcast von digital kompakt zum Thema (2017): <https://soundcloud.com/dkompakt/pr-drecksau-marcus-johst-tricks-krisekommunikation>

Pyczak, Thomas: Tell me! Wie Sie mit Storytelling überzeugen, Bonn 2017, korrigierter Nachdruck 2018.

T3n zur Bedeutung von Paid Media bei der Krisenkommunikation: <https://t3n.de/news/paid-media-instrument-1156657/>

Webseite des Institute for Crisis Management: <https://crisisconsultant.com>

Zum Zugunglück von Bad Aibling: <https://gfx.sueddeutsche.de/apps/5810cd7a910a46f716ca8b38/www/>

Zur Kampagne #alltreesarebeautiful: <https://www.adweek.com/creativity/reeses-turned-gripes-about-its-ugly-christmas-candy-funny-ads-about-tree-shaming-168615/><https://pr.mention.com/pr-strategies>

Zur Kampagne FCK von KFC: <https://www.horizont.net/marketing/auftritte-des-tages/KFC-Die-Rueckkehr-des-Colonel-nach-der-Huehnchen-Krise-167264>

„Wenn die Krise eingetreten ist, hat man keine Zeit mehr, Leitfäden zu lesen“



Interview mit Bernd Rosenbusch

Geschäftsführer der
Münchner Verkehrs- und Tarifverbund GmbH
(MVV)

Dr. Bernd Rosenbusch

studierte in Mannheim Betriebswirtschaftslehre und begann 2001 beim Personenverkehr der Deutschen Bahn AG in der Strategieabteilung. 2005 wurde er Abteilungsleiter für Preis- und Erlösmanagement bei der DB Regio AG. Er wechselte 2006 nach Bayern und wurde dort Regionalleiter für Marketing, 2010 zusätzlich Geschäftsleiter von DB Regio Allgäu-Schwaben. 2015 bis 2018 war er Vorsitzender der Geschäftsführung bei der Bayerischen Oberlandbahn GmbH und der Bayerischen Regiobahn GmbH.





Zur Krisenkommunikation beim Zugunglück in Bad Aibling

Die Reputation zu schützen ist die zentrale Aufgabe der Krisenkommunikation. Das sagt Dr. Bernd Rosenbusch, der ehemalige Vorsitzende der Geschäftsführung der Bayerischen Oberlandbahn GmbH, der nach dem Zugunglück bei Bad Aibling am 9. Februar 2016 die Kommunikation für die Bayerische Oberlandbahn federführend übernommen hat. 12 Menschen starben bei dem Unfall und 89 Fahrgäste wurden teils schwer verletzt. Dr. Bernd Rosenbusch sorgte mit schnellen, professionellen, offenen und empathischen Aktionen nach dem Unfall dafür, dass Verletzte und Hinterbliebene, Journalisten und Politiker die Informationen bekamen, die sie brauchten – die Verletzten und Hinterbliebenen darüber hinaus noch vieles mehr. Im Interview gibt er einen Einblick, wie er vorging und was er als wichtig und dringend erachtete.

EVA WERNER: Wo waren Sie, als Sie von dem Zugunfall in Bad Aibling erfuhren?

■ **BERND ROSENBUSCH:** So etwas vergisst man nie. Wir waren im Urlaub und haben morgens im Radio die Nachrichten gehört. Da war von einem Zugunglück in Bad Aibling die Rede. Wir waren Skilaufen in Kärnten und sollten um 8:30 Uhr beim Skilehrer sein. Deshalb waren wir schon recht früh wach. Da in Bad Aibling im Wesentlichen der Meridian fuhr, für den ich verantwortlich war, habe ich geahnt, dass es bei uns passiert ist. Der Unfall ist, glaube ich, um 6:41 Uhr morgens passiert. Wir erfuhren bereits um 7:00 Uhr aus dem Radio davon. Eine Minute nach den Nachrichten rief mich auch schon unsere Transportleitung an und informierte mich. Zu dem Zeitpunkt wusste man nur, dass es einen Unfall gegeben hatte – aber noch nicht, wie schwerwiegend er war. Da man sich aber bei einem Zugunfall als Verantwortlicher auf jeden Fall sofort auf den Weg macht, bin ich ins Auto gesprungen und losgefahren. Meine Familie blieb in Kärnten zurück.



Gab es einen Krisenplan, nach dem Sie handelten?

■ Ich hatte entsprechende Schulungen gemacht. Von 2001 bis 2015 war ich bei der Deutschen Bahn und ab 2006 Marketingleiter im Regionalverkehr bei DB Regio für ganz Bayern und darüber hinaus als Geschäftsleiter für die Region Allgäu-Schwaben zuständig. Wer für so ein großes Gebiet im operativen Betrieb zuständig ist, den schult die Bahn natürlich auch hinsichtlich möglicher Krisen. Zudem hatte ich schon Krisenerfahrung. Ich war 2013 für die Kommunikation bei einem Zugunfall verantwortlich, bei dem eine Regionalbahn entgleiste, nachdem sie an einem unbeschränkten Bahnübergang mit einem Auto kollidiert war. Damals wurden 3 Menschen schwer verletzt. Bei der BOB hatten wir zudem einen Krisenleitfaden. Ich finde, man sollte entweder bei der Erstellung dabei gewesen sein oder ihn zumindest intensiv gelesen haben. Wenn die Krise dann da ist, muss man alles so machen, wie man es für richtig hält und vor allem muss man es schnell machen. Da ist keine Zeit mehr, Leitfäden zu lesen. Man muss das verinnerlicht haben. Das heißt nicht, dass man den Leitfaden auswendig können muss – aber die Probleme, Abläufe und Inhalte sollte man verinnerlicht haben. Das bedeutet auch, dass man im Ernstfall hoffentlich intuitiv das Richtige macht. Wir wussten, wo der Krisenplan liegt, aber wir haben nicht mehr nachgelesen.

Was waren unmittelbar nach dem Unfall Ihre Aufgaben?

■ Neben der Kommunikation mit Verletzten und Hinterbliebenen, Medien und Politik ging es auch um technische Fragen, zum Beispiel: Wohin bringen wir das verunfallte Fahrzeug und wie decken wir es ab, damit nicht permanent Paparazzi Fotos davon machen. Das war ein Riesenproblem. Da robbten Menschen mit Kameras durch den Wald und wollten Fotos von dem Zug machen. Wir mussten klären, wohin wir das Fahrzeug schleppen, damit keine despektierlichen Bilder entstehen. Das hätte auch kommunikative Auswirkungen gehabt. Ähnlich haben wir auch das meiste Andere vor Ort entschieden. Daneben wurden wir in Teilen von unserer Muttergesellschaft aus Berlin unterstützt, aber wesentliche Bausteine der Krisenkommunikation kamen von uns vor Ort.



Wie haben Sie sich mit der Bahn abgestimmt?

■ Wir haben die Kommunikation in die Hand genommen, weil es unsere Fahrgäste in unserem Zug waren. Die Bahn war in dem Fall der Betreiber des Netzes, das wir gegen Entgelt nutzten, und daher waren es nicht ihre Fahrgäste. Das erklärte Ziel von uns – also der Geschäftsführung der Bayerischen Oberlandbahn – war es, offensiv, transparent und schnell den Betroffenen und den Medien das mitzuteilen, was wir wissen.

Wer stand den Medien Rede und Antwort?

■ Krisen sind Chefsache. Wegducken geht nicht. Es war immer klar, dass ich selbst vor die Kameras und die Presse trete – und zwar aktiv. Ich bin mehrmals am Tag zum Unfallort am Mangfallgraben-Seitenarm gefahren. Die Journalisten standen immer hinter dem Kanal, auf diesem halben Deich, und warteten darauf, dass etwas passiert. Es passierte aber bald nichts mehr. Die Bergung eines Zuges dauert ja Tage. Ich habe den Journalisten vor Ort aber stets berichtet, was ich weiß, habe transparent und offen kommuniziert. Wir haben eine Losung ausgegeben: Keine Frage ohne Antwort. Daran haben wir uns gehalten. Das galt auch für Fragen aus der Politik.

Wie wichtig war die interne Kommunikation?

■ Absolut wichtig. Umfangreiche, ehrliche Kommunikation nach innen an die Mitarbeiter muss der externen Kommunikation vorausgehen. Die Mitarbeiter dürfen nicht aus den Medien erfahren, was passiert ist. Es war uns wichtig, uns daran zu halten. Vor jeder Pressemitteilung haben wir unsere Mitarbeiter informiert.

Eine menschliche Reaktion wäre, erstmal den Kopf in den Sand zu stecken, wenn man von so einem Unglück im eigenen Unternehmen hört. Hatten Sie die?

■ Sie funktionieren da wie auf Autopilot, ehrlich gesagt. Man sieht den Unfall, man sieht die Dramen, man hat den Drang zu helfen und deswegen funktioniert man einfach.



Wie offen haben Sie kommuniziert? Sie konnten ja am Anfang sicher nicht kommunizieren, wie es zum Unfall kam, oder?

■ Erst war ja nicht klar, was die Unfallursache war. Das konnten wir erst später kommunizieren. Wesentlich für uns war, dass wir den Verletzten und den Hinterbliebenen klar gesagt haben: „We care. Wir kümmern uns um alle Themen.“ Wir sind noch am selben Tag in die Krankenhäuser gefahren. Erst haben wir ein Schreiben aufgesetzt. Als wir dann die Adressen der Verletzten und Hinterbliebenen hatten, haben wir ihnen erstens geschrieben, dass es uns leid tut, – und es tat uns von Herzen leid – zweitens, dass sie sich an uns wenden können und drittens, wer der Ansprechpartner bei der Versicherung ist. Viertens haben wir für jeden psychologische Betreuung organisiert, der es wollte. Auch für die Mitarbeiter, die weiter unsere Züge fuhren, auch sie hatten ja Kollegen verloren. Bei den Beerdigungen haben wir, wo gewünscht, Ansprachen gehalten. Das haben wir den Hinterbliebenen angeboten. Teils waren wir bei der Beerdigung dabei, sollten aber keine Ansprache halten. Ich glaube, dass es keine Beerdigung gab ohne einen Vertreter der Deutschen Bahn oder von uns, der dort kondolierte. Wir haben natürlich vorher immer gefragt, ob das gewünscht war.

Wie sind Sie denn an die Adressen gekommen?

■ Wir haben uns an die große Politik gewandt, weil es ein Riesendrama war, an die Daten zu kommen. Die Politik hat dann recht schnell auf die Staatsanwaltschaft eingewirkt, damit wir die Adressen bekommen konnten. Aus dieser Erfahrung habe ich gelernt. Wir hatten später noch einen Unfall wegen eines Fahrdienstleiters. Da bin ich gleich direkt vor Ort zur Polizei gegangen und habe erklärt, dass wir die Adressen brauchen. Die waren sehr verständnisvoll. Dann hat es geklappt. Die Verletzten und Hinterbliebenen wollen ja, dass man sich um sie kümmert. Im Nachhinein habe ich auch ein Schreiben an die Staatsregierung geschickt, sie mögen doch das Datenschutzgesetz in dieser Hinsicht anpassen. Ich kann nicht beurteilen, ob sich bei Unfällen nun etwas ändern wird.

Wie lange dauerte die Krisenkommunikation?

■ Bei uns gab es ja den Auslöser, den Unfall. Die ersten Tage danach drehten sich um konkrete Fragen: Wie geht es den Verletzten und Hinterbliebenen? Was ist überhaupt genau passiert? Wer ist schuld? Diese Phase ebte dann natürlich ab. Dann kam die Wieder-In-Erinnerung-Rufen-Phase, als der Gerichtsprozess begann und am Jahrestag des Unfalls und als ein Denkmal eröffnet wurde. Da wurde das Thema wieder präsent, was gut ist. Wir haben uns die Jahre danach am Jahrestag immer am Denkmal getroffen.



Gab es eine Nachbereitung?

■ Wir hatten zusammen mit der DB den psychologischen Dienst eingeschaltet, für den externe Psychologen tätig sind. Diesen Einsatz haben wir mit der DB nachbereitet, auch intern, und das Krisenhandbuch überarbeitet. Wir haben auch immer wieder nachgehakt, wie es den Kollegen geht.

Gab es im Anschluss auch Schulungen?

■ Ja, alle Geschäftsführer der Transdev-Gruppe, unserer Muttergesellschaft, – also nicht nur der BOB – bekamen eine Krisenkommunikations- und Medienschulung auf Basis der Erfahrungen, die wir gemacht haben. Dabei waren externe Coaches im Einsatz.

Wie gingen Sie persönlich mit den Erlebnissen um?

■ Das beschäftigt einen, das steht außer Frage. In den Tagen nach dem Unfall funktionierte ich wie ein Uhrwerk. Es gab so viel zu tun, dass ich nur wenige ruhige Minuten hatte, darüber nachzudenken. Zur Ruhe kam ich nur, wenn ich mit den Verletzten und Angehörigen selbst zusammen war. Wenn ich da am Krankenbett saß, sah ich das ganze Ausmaß und da betraf es mich nochmal direkter. Eines ist ganz klar: So ein Unglück vergisst man nie.

Was ist der wichtigste Rat für die Krisenkommunikatoren?

■ Sobald etwas schief läuft, müssen Sie nach draußen gehen und sagen: „Wir kümmern uns.“ Kommunikation ist Chefsache. Und es heißt richtig, dass unter jedem Teppich gefegt wird. Irgendwann kommt alles ans Licht. Legen Sie daher so früh wie möglich alle Fakten auf den Tisch. Dann ist das Thema mit einem Big Bang bereinigt. Entschuldigen Sie sich bei allen. Vielleicht müssen Sie auch zahlen, aber das macht nicht alles kaputt. Wenn hingegen erst nach und nach alles ans Licht kommt, weil immer wieder ein findiger Journalist etwas findet, geht richtig viel kaputt – vor allem die Reputation.

///



Dr. Markus Riese

ist seit Mai 2017 verantwortlich für das Marketing des Bayerischen Rundfunks in der Hauptabteilung Intendanz und seit Januar 2018 Leiter der ARD-Kommunikationschef-Runde. In beiden Positionen widmet er sich der Markenprofilierung der ARD und seiner gemeinwohlorientierten Ausrichtung, der Corporate Brand BR, der Markenkommunikation seiner Hörfunk- und TV-Programme sowie seiner digitalen Plattformen und Produkte. Dies umfasst auch Marketing-Kooperationen, Medien- und Kulturpartnerschaften.

/// Der erfolgreiche Weg des Bayerischen Rundfunks

Wertorientierte Zukunftskonzepte des Marketings

Das Marketing hat sich in den vergangenen Jahrzehnten von einem produktionsorientierten zu einem wertorientierten Konzept hin entwickelt. Im wertorientierten Marketingkonzept spielt sowohl im privatwirtschaftlichen als auch im öffentlich-rechtlichen Bereich die Gemeinwohlorientierung mittlerweile eine entscheidende Rolle. Für den von Haus aus gemeinwohlorientierten öffentlich-rechtlichen Rundfunk liegt damit die Notwendigkeit eines wertorientierten Marketingansatzes geradezu auf der Hand. Wie ein gemeinwohlorientiertes Marketing in einem öffentlich-rechtlichen Medienunternehmen konkret aussehen kann, wird anhand des Zukunftskonzepts des Marketings für den Bayerischen Rundfunk dargestellt.

Es steht außer Frage, dass das Marketing in den vergangenen 60 Jahren einen beachtlichen Aufstieg in Wissenschaft und Praxis hinter sich hat. Das gilt insbesondere für einen Ansatz, der auch die Gesellschaft als Ganzes im Blick hat: „Marketing umfasst die Aktivität, das Netz von Einrichtungen und die Verfahren zur Schaffung, Kommunikation, Bereitstellung und zum Austausch von werthaltigen Angeboten für Verbraucher, Kunden, Partner und die Gesellschaft als Ganzes.“¹

Dass diese neue Definition inzwischen auch die „Gesellschaft“ inkludiert, ist auch Ausdruck des Wandels des Marketingverständnisses über mehrere Jahrzehnte in verschiedenen Etappen. Angekommen in den globalen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts hat sich das Marketing mit den Triebkräften Digitalisierung und Konvergenz auseinanderzusetzen, die als wesentliche Indikatoren der Ökonomisierung nahezu aller bedeutenden Branchen, insbesondere der Medienbranche gelten.

Das Marketing erfuhr in den letzten 60 Jahren einen beachtlichen Aufstieg.

Denn das Einzige, was in der Medienbranche konstant bleibt, ist die dynamische Veränderung der Beschaffungs- und Absatzmärkte sowie der Werbemärkte. Sie stehen in einem interdependenten Dreiecksverhältnis zueinander.² Die Besonderheit der werbefinanzierten Medienbranche liegt darin, dass Inhalte und Werberaum auf unterschiedlichen Teilmärkten abgesetzt werden. Die Inhalte – in der Praxis wird häufig das angelsächsische Wort „Content“ verwendet – haben den Zuschauer im Fokus. Der so genannte Werberahmen – der Raum in und zwischen den Inhalten – wird dagegen auf den Werbemärkten der werbetreibenden Wirtschaft angeboten. Und da die Medienunternehmen die Inhalte nur zum Teil selbst produzieren, spielen die Beschaffungsmärkte eine tragende Rolle.

**Das Marketing nimmt
eine wichtige
Schlüsselfunktion ein.**

Medienunternehmen konkurrieren dabei um das knappe Gut Aufmerksamkeit. Im Kampf um die viel zitierte Ökonomie der Aufmerksamkeit von Georg Franck³ haben die Medienunternehmen strategisches Handeln implementiert. Die langfristige Planung des Einsatzes von Real-, Kultur- und Sozialkapital bestimmt daher maßgeblich, welche Medien die Aufmerksamkeit der Gesellschaft erreichen. Das Marketing nimmt dabei eine wichtige Schlüsselfunktion ein.

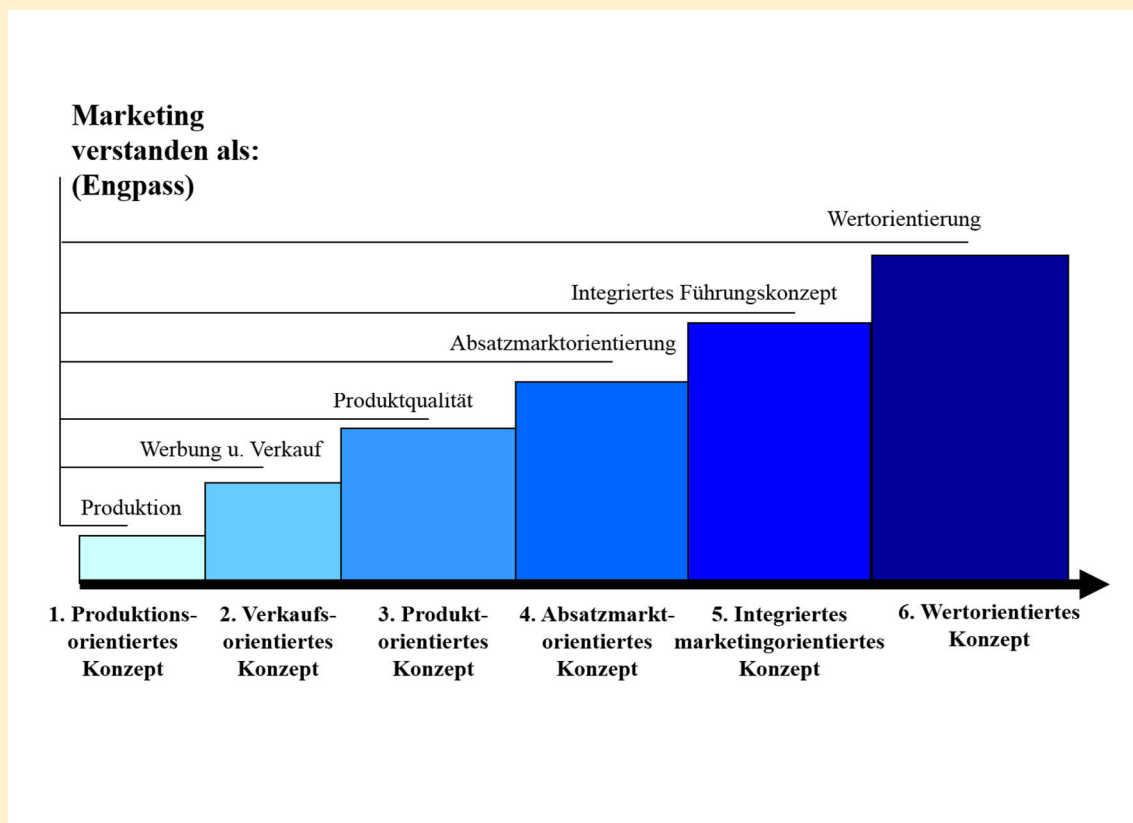
Im Folgenden soll die historische Entwicklung des Marketings hin zu einem wertorientierten Konzept dargestellt werden.

Eine kurze Geschichte des Marketings in sechs Entwicklungsstufen

Seit Neil Borden in den 50er-Jahren den allseits bekannten Begriff „Marketing-Mix“ eingeführt hat und Jerome McCarthy in den 60er-Jahren mit den „4 P des Marketings“ die Praxis im Produktmanagement präzise auf den Punkt brachte (ein Produkt entwickeln, den Preis bestimmen, es bewerben (Promotion) und für die richtige Platzierung sorgen (Distribution)), haben sich die Marketingkonzepte im Zuge ihrer dynamischen Anpassungen an die Umwelt drastisch gewandelt.

Dies kann vereinfacht anhand der folgenden Entwicklungsphasen des Marketings im deutschsprachigen Raum verdeutlicht werden.

Abbildung 1: Sechs Entwicklungsstufen des Marketings



Quelle: Eigene Darstellung

In den 50er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts galt es in erster Linie, den enormen Nachfrageüberhang zu befriedigen. Es handelte sich um einen typischen Verkäufermarkt, der sich dadurch kennzeichnete, dass das Angebot kleiner war als die Nachfrage, wodurch die Anbieter eine dominante Stellung im Markt einnehmen konnten. Da es keine Nachfrageengpässe am Absatzmarkt gab, konzentrierten sich die Unternehmen vor allem im Rahmen eines produktionsorientierten Konzepts auf die Massenproduktion von Gütern und den Verkauf ihrer Leistungen im Markt zur Befriedigung der Grundbedürfnisse der Konsumenten. Das Ziel war, durch Standardisierung und Größendegressionseffekte die Produktionskosten zu minimieren, damit diese Güter günstiger angeboten werden konnten und für mehr Käufer leicht erschwinglich waren. Henry Fords Model T steht hier stellvertretend für diese Strategie.

Das Modell T von Ford (umgangssprachlich auch Tin Lizzy, dt. Blechliesel) war das meistverkaufte Automobil der Welt, bis es diesen Titel im Februar 1972 an den VW Käfer verlor. Zwischen 1908 und 1927 wurden in den USA 15 Mio. Stück gebaut. Das Modell T war für die Massenmotorisierung gedacht, somit war es mit europäischen Fahrzeugen, die mit hohem handwerklichen Können hergestellt wurden, kaum zu vergleichen, da der am Fließband gefertigte Wagen in puncto Qualität und Ausführung eher bescheidenen Ansprüchen gerecht wurde.

Die Tin Lizzy war das erste Auto, das auf einem Fließband gefertigt wurde. Um die Fertigung zu beschleunigen, wurde zwischen 1915 und 1925 nur in Schwarz produziert, da man so nur eine Lackierstraße brauchte und diese Farbe am schnellsten trocknete. Fälschlicherweise wird behauptet, dass Henry Ford damals den berühmten Satz „You can have it in any color as long as it's black.“ („Sie können es in jeder Farbe haben, sofern sie schwarz ist.“) geprägt hat. Dieses Zitat wurde ihm angeblich jedoch lediglich untergeschoben.

**Orientierung auf
Verbraucherbedürfnisse
ist Geburtsstunde des
Marketings.**

Dieser Marketingansatz wurde folglich primär als Distributionsfunktion interpretiert. Die Schwächen des produktionsorientierten Ansatzes lagen insbesondere in der einseitigen Konzentration auf den Preis und der Vernachlässigung der Nutzererwartungen der Kunden.

Aufgrund des Wandels vom Verkäufer- zum Käufermarkt mit einem entsprechenden Angebotsüberhang wurde in den 60er-Jahren die dominante Funktion des verkaufsorientierten Marketings erkannt. Insbesondere durch die Arbeiten von Philip Kotler und der von ihm geforderten konsequenten Orientierung an den Verbraucherbedürfnissen war dies die eigentliche Geburtsstunde des Marketings (Kotler 1967).⁴ Angesichts der steigenden Nachfrage machte es, den Anforderungen der Konsumenten möglichst optimal

zu entsprechen. Der Verbraucher und die optimale Befriedigung seiner Bedürfnisse rückten in den Fokus des Marketings. In dieser Phase wurde das Marketing vor allem als eine operative Beeinflussungstechnik verstanden – mit Fokus auf den Instrumenten des Marketing-Mix. Damit einher ging die Implementierung von Marketingabteilungen.

Die Schwächen des verkaufsorientierten Ansatzes lagen insbesondere in verstärkt auftretenden Einmaleffekten, die die Kundenbindung erschwerten.

In den 1970er-Jahren rückten aufgrund der wachsenden Macht des Handels als „Gatekeeper“ zwischen Hersteller und Konsument Aspekte des produktorientierten Marketings in den Mittelpunkt des Interesses. Der Fokus wurde auf Produktinnovationen, Produktverbesserung und Produktdifferenzierung gelegt. Daher erfolgte ein systematischer Aufbau handelsgerichteter Instrumente des Marketings, die besonders auf die Produktqualität ausgerichtet waren. Während die strategische Unternehmensführung in dieser Phase noch überwiegend als eigenständige betriebswirtschaftliche Managementaufgabe aufgefasst wurde, zeigten sich „schrittweise Berührungspunkte zu einem sich emanzipierenden Marketing“⁵, so dass sich Marketing zunehmend als Führungsfunktion etablierte.

Marketing etabliert sich zunehmend als Führungsfunktion.

Die Schwächen des produktorientierten Ansatzes lagen vor allem in der Vernachlässigung der Präferenzen der Kunden und im Verpassen von Trendänderungen am Markt.

Der mittlerweile zum Klassiker avancierte Beitrag „Marketing Myopia“ beantwortete die Leitfrage, wie Unternehmen kontinuierliches Wachstum sicherstellen können, auf neue und herausfordernde Weise.⁶ Etablierte und erfolgreiche Unternehmen dürfen den Markt, den sie heute bearbeiten, nicht als gegeben hinnehmen. Neue Wachstumsmöglichkeiten können dann vorteilhaft genutzt werden, wenn die Grenzen des eigentlichen Industriezweigs soweit wie möglich gesteckt werden.

Aus heutiger Sicht mögen die in dem Beitrag gewählten Beispiele von der amerikanischen Eisenbahn und den Filmgesellschaften etwas befremdlich wirken. Die amerikanischen Eisenbahnen steckten nicht deshalb in Schwierigkeiten, weil der Mobilitätsbedarf von Autos, Lastwagen oder Flugzeugen gedeckt wurde, sondern weil sie selbst diesen Bedarf nicht gedeckt haben. Sie gestatteten anderen den Marktzutritt in ihr eigenes Geschäft. Ein Kardinalfehler bestand darin, dass die Eisenbahngesellschaften die Grenzen ihres Geschäftszweigs zu eng gesteckt und ihre Branche falsch interpretiert hatten. Sie dachten eisenbahnorientiert und nicht transportorientiert, ihre Politik war produkt- und nicht kundenbezogen. Auch bei den Filmgesellschaften zeichnete sich das gleiche Bild ab: Die Filmgesellschaften gerieten

nicht wegen des Markteinbruchs, der vom Fernsehen ausging, in die Schiefelage, sondern wegen der eigenen Kurzsichtigkeit des Topmanagements. Wie bei den Eisenbahnen hatte die Filmindustrie ihre Branche falsch definiert. Die Hollywood-Studios glaubten, sie seien in der Filmindustrie tätig, obwohl es tatsächlich der Unterhaltungssektor war.

Passend zu dieser Fehleinschätzung ist das Zitat von Darryl F. Zanuck, Mitbegründer von 20th Century Pictures aus dem Jahr 1946: „Television won't be able to hold on to any market it captures after the first six months. People will soon get tired of staring at a plywood box every night.“⁷

**Unternehmen müssen
die Wünsche ihrer
potenziellen Kunden
definieren.**

Dennoch bleibt Levitts Grundgedanke stringent: Um weiter zu wachsen, müssen Unternehmen die Wünsche und Bedürfnisse ihrer potenziellen Kunden definieren und auf sie eingehen, anstatt auf eine vermeintliche Unsterblichkeit ihrer Produkte zu bauen. Das gesamte Unternehmen muss „als ein Kunden schaffender und Kundenwünsche befriedigender Organismus gesehen werden“⁸.

Aufgrund der Stagnation zahlreicher Märkte, eines geänderten Kundenverhaltens und der dynamischen Umweltbedingungen waren die Unternehmen in den 1980er-Jahren gezwungen, in ihren absatzmarktorientierten Marketingüberlegungen nicht nur die Kunden zu berücksichtigen, sondern vielmehr alle Marktpartner wie Wettbewerb, Handel und die allgemeine Umwelt miteinzubeziehen. So entwickelte sich das strategische Marketing mit einer verstärkt kompetitiven Ausrichtung, einer langfristigen Orientierung sowie einem Fokus auf Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbspositionierungen. Hinzu kam der verstärkte Einsatz von strategischen Analysemethoden für die Analysefelder globale Umwelt (globale Umweltanalyse, Szenarioanalyse), Branche (Branchenstrukturanalyse und Konkurrenzanalyse), Markt (Marktsystemanalyse, Marktlebenszyklusanalyse) und Unternehmen (Wertkettenanalyse, Portfolioanalyse und Stärken-Schwächen-Analyse).⁹ Vor allem die bahnbrechenden Publikationen von Porter prägten das wissenschaftliche Fundament, den Fokus der allokativen Unternehmensressourcen langfristig auf das Erzielen von Wettbewerbsvorteilen zu legen.¹⁰ Angesicht der fortschreitenden Globalisierung gewannen auch internationale Aspekte des Marketings zunehmend an Bedeutung.

Die Schwächen des absatzmarktorientierten Ansatzes liegen im selbstreferentiellen Fokus auf das Marketing selbst, bei der nicht an erster Stelle der Kunde im Zentrum aller Unternehmensaktivitäten steht.

Anfang der 1990er-Jahre wurde das Anspruchsspektrum des Marketings durch eine zunehmende Orientierung an rechtlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Rahmenbedingungen erweitert. In dieser Zeit entwickelte

sich das Verständnis des Marketings als integriertes marketingorientiertes Konzept der marktorientierten Unternehmensführung. Die funktionale Sichtweise des Marketings als Absatzfunktion wurde mit dem Verständnis des Marketings als Unternehmensphilosophie verbunden. Die Entwicklungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien, der verschärfte Wettbewerb sowie uneinheitliche Konsumstrukturen haben in den 2000er-Jahren wiederum zu neuen Herausforderungen an das Marketing geführt. Es zeigt sich ein Trend zu einem individuellen, multioptionalen und vernetzten Beziehungsmarketing. In diesem Zusammenhang gewinnt auch die Fähigkeit von Unternehmen, in Netzwerken zu agieren, an Bedeutung. In der jüngsten Zeit steht zudem das interne Marketing verstärkt in der Diskussion. Dabei wird der Marketinggedanke über die externe Umwelt hinaus auch auf die Zielgruppen der Mitarbeiter und internen Kunden übertragen. Auch der Stellenwert einer systematischen Markenführung steigt bedeutsam. Eine Schwäche des integrierten marketingorientierten Konzepts liegt in der Wohlfahrtsorientierung, die sich auf „Alibi-Maßnahmen“ beschränkt.

Kotler verdichtet in seiner wegweisenden Publikation „Die neue Dimension des Marketings – vom Kunden zum Menschen“ die bisher dargestellten fünf Entwicklungsstufen auf zwei Stadien: das Industriezeitalter mit der wichtigsten Technologie der Industriemaschinen und das Informationszeitalter, bei der die Informationstechnologie im Mittelpunkt steht. Kotler trennt diese beiden Phasen auch in Marketing 1.0 und Marketing 2.0. Nun sind wir Zeitzeugen des Aufstiegs von Marketing 3.0, also des wertorientierten Zeitalters.

Die sechste Entwicklungsstufe des Marketings reicht im Zuge drastischer sozialer, wirtschaftlicher und ökologischer Veränderungen bis in die Gegenwart. Im wertorientierten Ansatz werden Menschen nicht länger nur als Verbraucher, sondern als ganze Menschen wahrgenommen. Sie wünschen sich von den Produkten und Dienstleistungen, die sie wählen, Erfüllung – nicht nur in funktioneller und emotionaler Hinsicht, sondern auch in seelischer.

Unternehmen bieten Lösungen für gesellschaftliche Probleme an, also Missionen, Visionen und Werte, die den ureigenen Bedürfnissen der Menschen nach sozialer, wirtschaftlicher und ökologischer Gerechtigkeit entsprechen.

Eine Pionierin dieses ethischen Ansatzes ist die verstorbene Anita Roddick, Gründerin von The Body Shop.¹¹ Obwohl sie den Markennamen und die Idee für Recyclingverpackungen 1976 von einem US-Unternehmen übernahm und erst zehn Jahre später eher zufällig zur Sozialaktivistin wurde, war Roddick Vorreiterin der Idee, Kosmetikprodukten eine Hintergrundgeschichte zu geben, indem sie ausschließlich aus natürlichen Bestandteilen und ohne

Menschen wünschen sich von Produkten und Dienstleistungen seelische Erfüllung.

Tierversuche hergestellt sowie umweltfreundlich verpackt wurden. Sie suchte in Folge des starken Wachstums ihres Unternehmens für ihren Franchising-Ansatz nach Menschen, denen es eher darum ging, etwas zu bewirken, als Gewinn zu erzielen.

Es reicht also einfach nicht mehr, dass Unternehmen erfolgreiche Bilanzzahlen vorweisen können. Die Zeiten, in denen sich die unternehmerische Verantwortung darauf beschränkte, Gewinne zu machen, sind eindeutig vorbei – basierend auf den wirtschaftsliberalen Ideen von Milton Friedman und anderen Vertretern der sogenannten Chicagoer Schule als theoretischem Fundament.¹²

Über die Erfüllung von materiellen Konsumentenwünschen hinaus geht es inzwischen auch darum, individuelle Sinnbedürfnisse und ethische Ansprüche von Kunden zu erfüllen. Unternehmen sollen nun auch deutlich zum Gemeinwohl der Gesellschaft beitragen. Gemeinsame Werte sind Sympathieträger und Bindeglieder zwischen Marken und Kunden. „Ethical Brands“ sind auch für die Trendforscher von Trendone einer der „Megatrends“ im aktuellen Trendbook 2021.¹³ Auch der Schlüsselbegriff Sustainability beeinflusst eine Vielzahl globaler Diskurse. Darin bündelt sich der Anspruch an Unternehmen, einer übergeordneten Verantwortung Rechnung zu tragen. Die gesamte Ökonomie, die Energieerzeugung, die Produktion, die Landwirtschaft sowie jeglicher Konsum werden intensiv auf den Aspekt Nachhaltigkeit geprüft.

Großkonzerne werben mit umweltbewusstem Konsum für eine bessere Welt.

Ethisch sollen am besten alle unsere Konsumententscheidungen sein. Produkte und Händler, die sich diesen Maßstab auf die Fahne geschrieben haben, stehen bei den Konsumenten hoch im Kurs. Die Konsumenten trauen dem vorgegebenen Wohlwollen großer Unternehmen nicht mehr. Die als Feigenblatt wahrgenommene Corporate Social Responsibility hat beim Kunden seine Wirkung verloren. Um sich wieder glaubwürdiger zu positionieren, werben Großkonzerne für konsensfähige Werte und Normen wie umweltbewussten Konsum, um den Weg für eine bessere Welt zu ebnen. Auch Start-ups setzen vermehrt auf neue Produkte mit sozialer Mission.

Elementar ist die emotionale Note der neuen Markenbotschaft: Je höher die Betroffenheit des Konsumenten, desto höher ist seine mögliche Identifikation. Marken greifen so die politischen Positionen der Öffentlichkeit auf und etablieren sich als moralische Instanzen. Dass viele Konsumenten wissen wollen, wofür Unternehmen eigentlich stehen, belegt eine Umfrage, die das Meinungsforschungsinstitut Civey im Herbst 2018 publiziert hat. Die Tendenz: Je jünger die Konsumenten sind, desto mehr Bedeutung messen sie der politischen Haltung eines Unternehmens bei.¹⁴ Unter den Studenten etwa erwartet mehr als jeder zweite eine klare Positionierung von Konzernen.

Den wesentlichen Ergebnissen des GemeinwohlAtlas Deutschland 2019 kann eine bemerkenswerte Erkenntnis vorweggenommen werden: 91 % der Befragten sind tendenziell bereit, für gemeinwohlförderliche Dienstleistungen und Produkte mehr Geld zu bezahlen – 26 % der Befragten sogar mehr als 10 %. Gar keine Haltung nach außen zu vertreten, kann inzwischen zu wirtschaftlichen Risiken führen.

In jüngster Zeit gibt es daher immer mehr Kampagnen, die nicht bestimmte Produkte bewerben, sondern eine Haltung ausdrücken wollen. Konzerne vertreten inzwischen politische Überzeugungen. Lufthansa fertigte auf einem Airbus A320 mit dem Schriftzug „Say yes to Europe“ eine Speziallackierung an. Außerdem wurde die Standardlackierung aller Lufthansa-Flugzeuge geändert: Ergänzend zur deutschen Flagge, die auf dem hinteren Teil des Rumpfs neben der Registrierung des Flugzeugs lackiert ist, ist inzwischen auch die europäische Flagge zu sehen. Volkswagen klebte an seine Konzernzentrale ein überdimensionales Plakat mit der Botschaft „Volkswagen wählt Europa“. Und die Deutsche Bahn tauchte in ihrer Euphorie den Berliner Hauptbahnhof europäisch in Blau-Gelb. Das sind plakative Beispiele für eine gemeinsame Aufforderung, nicht nur an der Europawahl teilzunehmen, sondern auch proeuropäisch zu wählen – ein klares Statement gegen Populisten und Nationalisten.

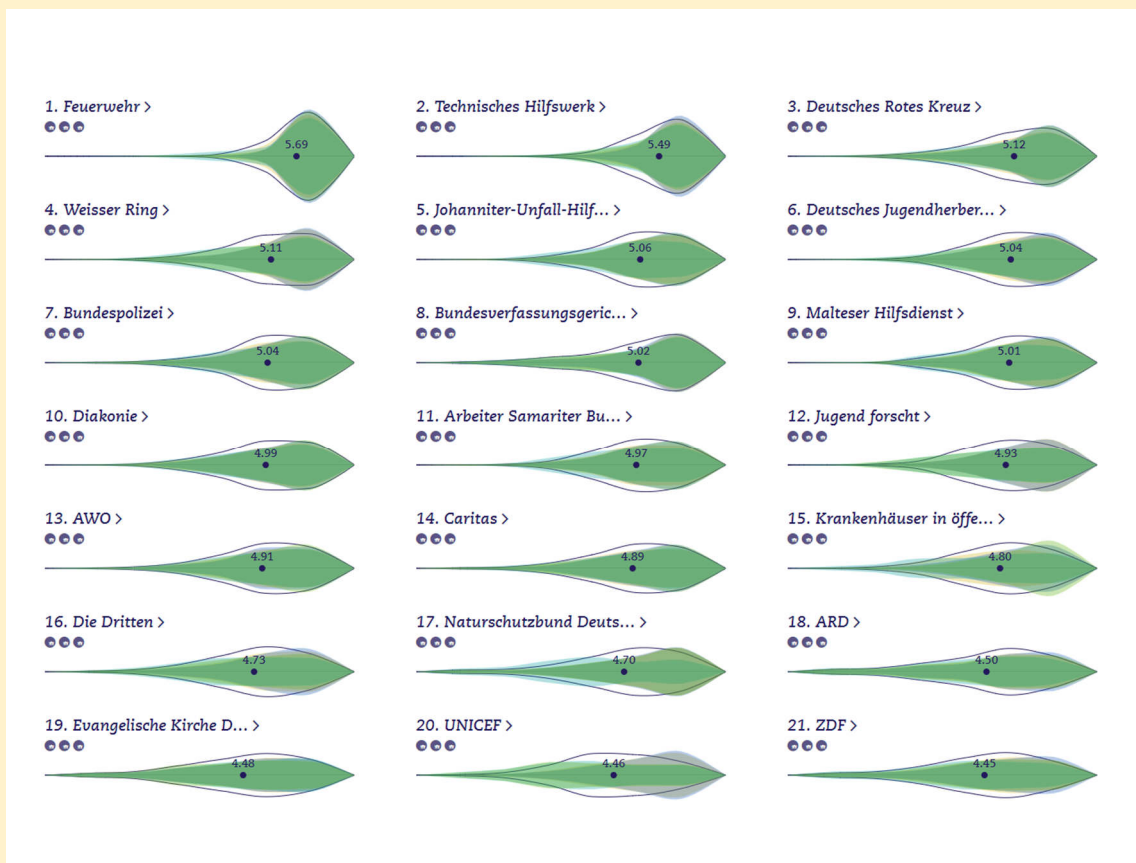
Werbekampagnen wollen eine Haltung ausdrücken.

Gemeinwohlorientierung

Die Bedeutung der Gemeinwohlorientierung zeigt eindrucksvoll der bereits erwähnte GemeinwohlAtlas Deutschland 2019 der Handelshochschule Leipzig in Kooperation mit der Universität St. Gallen.¹⁵

Bei einer repräsentativen Befragung mit fast 12.000 teilnehmenden Personen sollten diese aus einer Liste von 137 Unternehmen und Institutionen bewerten, wer ihrer Meinung nach einen positiven Beitrag zum Gemeinwohl in Deutschland leistet. Gefragt wurde nach vier Faktoren:

Abbildung 2: Beitrag der untersuchten Organisationen und Unternehmen zum Gemeinwohl

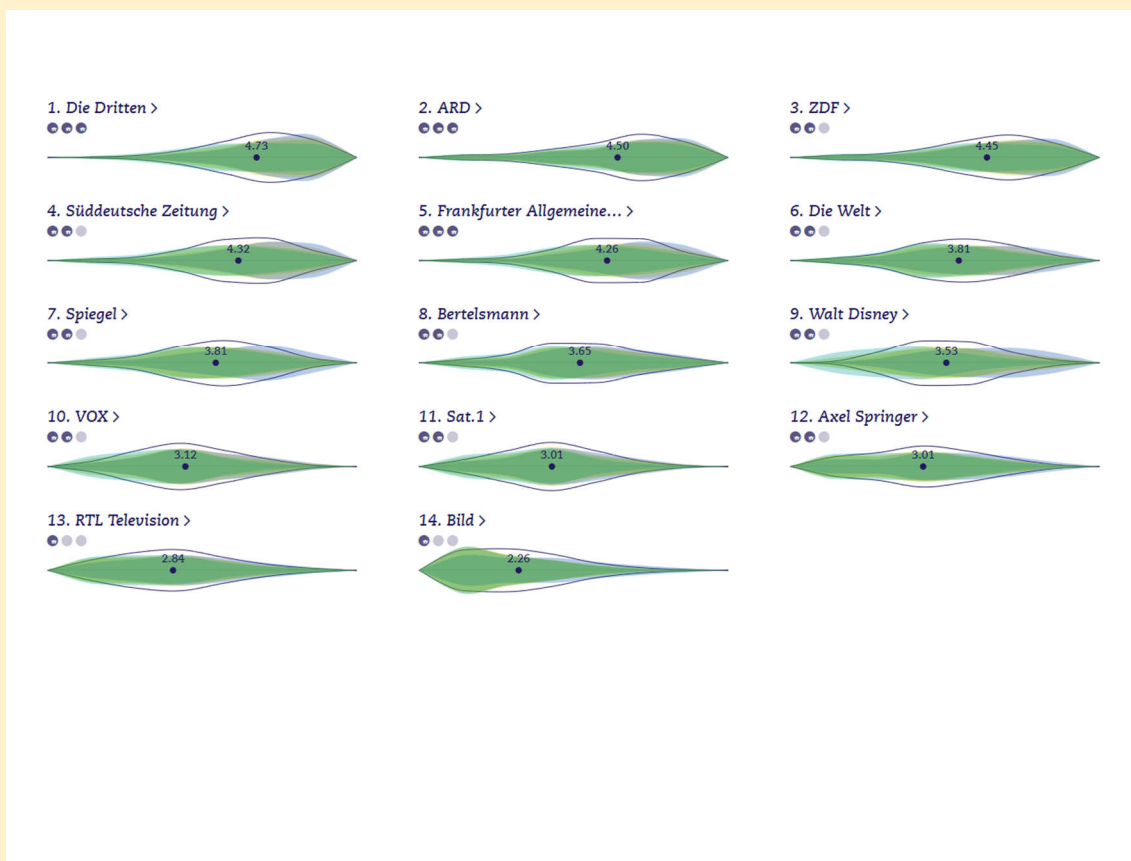


Quelle: www.gemeinwohlatlas.de

1. Verhalten sich die Genannten moralisch anständig?
2. Leisten sie im Kerngeschäft gute Arbeit?
3. Fördern sie mit ihrer Arbeit den Zusammenhalt in der Gesellschaft?
4. Tragen sie zur Lebensqualität bei?

An der Spitze des Rankings stehen Katastrophenhelfer wie die Feuerwehr oder das Technische Hilfswerk, gefolgt von gemeinnützigen Vereinen und Verbänden.

Abbildung 3: Beitrag der Medienorganisationen zum Gemeinwohl 2019



Quelle: www.gemeinwohlatlas.de

Als erste Medienorganisation nehmen die „Dritten“ der ARD, also beispielsweise das BR Fernsehen, den Platz 16 im Gesamtranking ein. Es folgen auf Platz 18 die ARD und auf Platz 21 das ZDF. Im Ranking der Medienorganisationen belegen die Institutionen des öffentlich-rechtlichen Rundfunks die ersten drei Plätze. Auf den weiteren Plätzen folgen die Flaggschiffe der Verlage SZ (32), FAZ (36), Die Welt (65), Der Spiegel (67). Erst dann reihen sich die Medienkonzerne Bertelsmann und Disney auf den Plätzen 79 und 91 ein. Die privat-kommerziellen TV-Sender Vox (120), Sat1 (122) und RTL (129) reihen sich im hinteren Drittel ebenso wie der Axel-Springer-Verlag ein. Die Bild nimmt gar den drittletzten Platz im Ranking ein (135).

Das erste Wirtschaftsunternehmen, Carl Zeiss, landet auf Platz 30, gefolgt vom Drogeriemarkt dm (33) und Miele (35). Alle drei stehen für gute Produkte und zeigen großes Engagement für Mitarbeiter und Gesellschaft. Eine klare Rüge erteilen die Deutschen der Autoindustrie, die durch den Diesel-Skandal die ganze Branche in eine tiefe Vertrauenskrise gebracht hat. Ganz klar die rote Laterne bekamen die Fußballverbände wie FIFA, DFB und UEFA sowie die Sozialen Netzwerke Twitter und Facebook.

Medien sind publizistische Leistungsträger.

Es lohnt sich also der Blick auf das jeweilige konkrete ethische Handeln des Unternehmens. Medienunternehmen sollten sich daher zum Ziel setzen, in „vernünftiger Form ein sinnstiftendes Wertesystem zu definieren und damit einer wertpluralen, postmodern geprägten Beliebigkeit ein überzeugendes ethisches Konzept entgegenzusetzen“¹⁶. Das Spannungsfeld wird aus publizistikwissenschaftlicher Sichtweise aufgeladen, da Medien grundsätzlich eine doppelte Funktion zugesprochen wird. Sie sind publizistische Leistungsträger und verkörpern industrielle, also profitorientierte Unternehmen. Sie sind Kulturgut und Wirtschaftsgut zugleich, kommerziell organisiert, und haben dennoch eine öffentliche Aufgabe.¹⁷ Weischenberg spricht daher von der „Schizophrenie“ der Medien als grundlegendem Merkmal, die von den Medienunternehmen bewältigt werden muss.¹⁸ Letztendlich sollen sie Medienangebote erstellen, die ökonomisch (auf dem Werbemarkt) wie publizistisch (auf dem Rezipientenmarkt) erfolgreich sein müssen.

Notwendigkeit eines wertorientierten Marketingansatzes für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk

Wenn die so bedeutsam gewordene Gemeinwohlorientierung bereits in der Privatwirtschaft eine so herausragende Rolle spielt, muss das erst recht für die per se gemeinwohlorientierten öffentlich-rechtlichen Medienunternehmen gelten.

Der Rundfunk als Teilsystem der Medien muss sich seiner Macht und seiner Auswirkungen auf die Gesellschaft noch stärker bewusst werden. Es geht um die Verantwortung der Medienunternehmen in der digitalen Welt. In „Verantwortung“ steckt das Wort „Antwort“. Für das Marketing des öffentlich-rechtlichen Rundfunks gilt es, die richtigen Zukunftskonzepte zu finden und die eingeschlagenen wertorientierten Ansätze so weiterzuentwickeln, dass die Ziele der Sicherung von Vielfalt und publizistischer Leistungsfähigkeit erreicht werden können und dass die demokratierelevanten Kulturgüter Fernsehen, Radio und digitale Plattformen in Zukunft stärker im Fokus der persönlichen Mediennutzung der Bürgerinnen und Bürger stehen.

Die Lage auf den Medienmärkten ist durch eine teilweise dramatische Verschärfung des Wettbewerbs gekennzeichnet. So ist es auf der Angebotsseite zu einer Vervielfachung der Programmangebote gekommen, was zu einem erhöhten Wettbewerbsdruck führt. Auf der Nachfrageseite ist demgegenüber keine fundamentale Ausdehnung der Nutzungszeiten festzustellen, dafür ein erhöhter Bedarf an Orientierungs- und Navigationshilfen. Deswegen hat das Bundesverfassungsgericht in seiner jüngsten Entscheidung nochmals betont, dass es die Aufgabe des öffentlich-rechtlichen Rundfunks ist, das verlässliche Gegengewicht zu den privat-kommerziellen Medien zu sein. Gerade in der digitalen Welt sind nach Ansicht des Gerichts inhaltliche Vielfalt, authentischer Journalismus und Orientierungshilfe von unverzichtbarem Wert für den Einzelnen und die Demokratie.

Die Notwendigkeit und Fähigkeit, sich bemerkbar zu machen, wird zum elementaren strategischen Erfolgsfaktor und zum Überlebensprinzip für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk. In einer derart veränderten Wettbewerbslandschaft wird Marketing und insbesondere dasjenige Instrumentarium immer wichtiger, das zu einer klaren Profilierung der eigenen Programmangebote und zur Abhebung von der Konkurrenz führt. Kein Medienunternehmen kann sich den Trends des Digitalmarketings mehr verschließen, so auch nicht die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten. Für sie war die Hinwendung zu einer zunehmenden Marketingorientierung freilich stets umstritten, vor allem getrieben von der These, nur privat-kommerzielle Medienunternehmen hätten es nötig und seien berechtigt, Marketing zu betreiben. Diese These wird schon lange von keinem Fachexperten mehr vertreten.

Medienunternehmen haben eine Verantwortung in der digitalen Welt.

**Öffentlich-rechtliche
Rundfunkanstalten
haben einen
Grundversorgungsauftrag.**

Die Auffassung, Qualität spreche für sich, und öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten hätten es nicht nötig, ihre Angebote durch öffentlichkeitswirksame Marketingmaßnahmen zu unterstützen, ist Geschichte. Das wäre auch gleichbedeutend mit einem Rückfall in das Marketingverständnis des produktorientierten Ansatzes der 70er-Jahre. Gerade in Zeiten des immer stärker werdenden Kampfes um Aufmerksamkeit ist die Herausarbeitung der Alleinstellungsmerkmale des öffentlich-rechtlichen Rundfunks von entscheidender Bedeutung.

Dem Marketing der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten fällt somit die Aufgabe zu, seinen Markenkern und seine Markenpersönlichkeit sowie seine jeweiligen Programm-Marken so zu positionieren und zu kommunizieren, dass auch auf diese Weise der Sicherstellung des Grundversorgungsauftrags nachhaltig Rechnung getragen wird.

Das Marketing für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk ist in seinem ganzheitlichen Ansatz als ein legitimes Instrumentarium

- notwendig, weil der Gedanke des öffentlich-rechtlichen Rundfunks als „Rundfunk für alle“ im kollektiven Gedächtnis der Bevölkerung verankert werden muss und weil seine Marken im täglichen Selektionsprozess des Zuschauers und Zuhörers als wählbare Alternative auf der Agenda stehen;
- zulässig, weil im Sinne des öffentlich-rechtlichen Auftrags Transparenz über das Leistungsangebot des öffentlich-rechtlichen Rundfunks und Chancengleichheit im Verdrängungswettbewerb hergestellt werden muss;
- angemessen, weil die Marketingmaßnahmen zielgerichtet, kostenbewusst und effizient eingesetzt werden, um nachhaltig den gesellschaftlichen Nutzen herauszustellen.

Kurzum: Der öffentlich-rechtliche Rundfunk ist für alle Menschen wichtig, bietet ein einzigartiges Programm mit dem von der Bevölkerung attestierten und durch eine aktuelle Studie belegten höchsten Gemeinwohlbeitrag der Medienbranche und trägt mit seinem gesamten Programmangebot, seinen zentralen digitalen Plattformen sowie seiner notwendigen Präsenz auf Drittplattformen auch nachhaltig zur Bildung und Identitätsstiftung in Deutschland bei.

Wertorientierte Zukunftskonzepte des Marketings für den BR

Der Bayerische Rundfunk feierte am 25. Januar 2019 seinen 70. Geburtstag. 70 Jahre gibt es den öffentlich-rechtlichen Rundfunk schon – das bedeutet 70 Jahre Gemeinwohlorientierung und auch 70 Jahre steter Wandel. Von den Anfängen nach dem Zweiten Weltkrieg mit Radiosendungen, vom Schwarz-Weiß- zum Farbfernsehen, vom Analogen ins Digitale – der öffentlich-rechtliche Rundfunk war und ist im „Flow“.

Gleiches gilt für das Marketing im BR. Im Fokus steht gemäß Kotler ein „neues Verbrauchervertrauenssystem“. Verbraucher treffen sich heute in eigenen Gemeinschaften, wirken an der Entwicklung eigener Produkte und Erfahrungen mit und suchen außerhalb dieser Gemeinschaften nach Vorbildern. Unternehmen, die nachhaltigen Erfolg erzielen wollen, müssen begreifen, dass Verbraucher immer mehr Wert auf Mitwirkung an der Entwicklung, auf Vergemeinschaftung und auf Charakter legen. Im Grunde wird sich das Marketing also in den drei Disziplinen des Produktmanagements, Kundenmanagements und Markenmanagements weiterentwickeln müssen. Etablierte Marketingpraktiken werden aber nach wie vor ihre Bedeutung in bestimmten Anwendungsfeldern nicht verlieren.

Es wird also auch weiterhin um die zielgruppenaffine Auswahl, um die Definition einer Positionierung, um die Umsetzung der vier P und um den Aufbau einer Marke rund um ein Produkt gehen. Die Veränderungen im Unternehmensumfeld werden aber innovative Marketingpraktiken erfordern.

Tabelle 1: Zukunftskonzepte des Marketings

Die Disziplin des Marketings	Heutiges Marketingkonzept	Künftiges Marketingkonzept
Produktmanagement	Die vier P (Produkt, Preis, Platzierung, Promotion)	Co-Kreation
Kundenmanagement	STP (Segmentierung, Targeting und Positionierung)	Vergemeinschaftung
Markenmanagement	Markenaufbau	Charakterbildung

Quelle: Kotler / Kartajaya / Setiawan 2010, S. 50

Diese drei Aspekte bilden drei wichtige Leitlinien für die künftige Marketingpraxis, die im Folgenden mit Best-Practice-Beispielen des Bayerischen Rundfunks dargestellt werden.

Co-Kreation

„Co-Creation“ ist der von C.K. Prahalad eingeführte Begriff, der das künftige Marketingkonzept auf der Ebene des Produktmanagements beschreibt. Prahalad und Krishnan haben in „The New Age of Innovation“¹⁹ konstatiert, dass neue Methoden der Produktentwicklung durch die Kollaboration zwischen Unternehmen, Verbrauchern und Stakeholdern wie Zulieferern und Vertriebs- und sonstigen Kooperationspartnern entstehen, die in einem Innovationsnetzwerk untereinander in Beziehung stehen. Die aggregierten Erfahrungen jedes einzelnen Nutzers des Produktes verleihen dem Produkt einen sehr hoch ausgeprägten Nutzwert.

Kotler beobachtet dabei drei relevante Prozesse des aktiven Einbeziehens:²⁰ Erstens sollen Unternehmen eine Plattform einrichten, auf der zweitens die einzelnen Nutzer ihre spezifischen Interessen ausrichten. Schließlich liefert das aggregierte Feedback für die Plattform die gewünschten Optimierungen, die von den Nutzern vorgenommen wurden. Dieser aus der Softwareentwicklung marktübliche Ansatz der aktiven Einbeziehung in die Produktentwicklung sollten sich Unternehmen verstärkt zu Nutze machen.

Publikumsaktion „Mitmischen“ im Bayerischen Rundfunk

Der BR braucht Publikum, das ihn unterstützt.

Seit einiger Zeit steht der öffentlich-rechtliche Rundfunk verstärkt in der Kritik – sei es von Teilen der Politik, Verlagen und kommerziellen Sendern oder einer wachsenden Zahl von Bürgerinnen und Bürgern, die nicht mehr bereit sind, den Rundfunkbeitrag zu bezahlen. In dieser Situation kommt es für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk mehr denn je darauf an, sich verlässliche Verbündete zu sichern. Und das ist zuallererst das Publikum – Menschen, für die der BR ein täglicher Begleiter in ihrem Leben ist, Menschen, die den BR schätzen und ihn erhalten wollen. Es geht auch darum, Menschen, die den BR nicht nutzen (v. a. junge Menschen) bzw. ihm kritisch oder distanziert gegenüberstehen, wieder für sich zu gewinnen.

Im Juni 2019 fand im BR zum zweiten Mal die Publikumsveranstaltung „Mitmischen!“ statt. Mitmischen steht für die Haltung des BR gegenüber seinem Publikum: Der BR nimmt sein Publikum ernst und begegnet ihm auf Augenhöhe. Mitmischen steht für Transparenz, Offenheit und Partnerschaft.

Der BR lud Menschen aus allen bayerischen Regionen zu sich ein, und zwar an allen größeren Standorten wie München, Augsburg, Regensburg, Nürnberg sowie einzelne Korrespondentenbüros. 300 Plätze in rund 50 Redaktionen aus Hörfunk, Fernsehen und Online wurden vergeben. Die Besucher hatten Gelegenheit, intensive Einblicke in die Arbeit im BR zu bekommen,

waren einen Tag lang Teil der jeweiligen Redaktion und haben aktiv mitgearbeitet. Sie äußerten differenzierte Kritik und lieferten viele Anregungen für die Redaktion, die den direkten Austausch mit ihrem Publikum als sehr bereichernd erlebte.

Die Publikumsaktion „Mitmischen!“ wird im Jahr 2020 fortgeführt, die Möglichkeiten der Mitwirkung des Publikums sollen auch außerhalb des Aktionszeitraums verstärkt stattfinden. Die Menschen sollen Nähe und die Bereitschaft zum direkten Austausch erleben sowie „ihren“ Rundfunk mitgestalten können. Prof. Klaus Meier von der Universität Eichstätt erscheint eine Rückbesinnung auf ein traditionelles Leitbild für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk als „unser aller Rundfunk“ besonders hilfreich.²¹ Die Bürgerinnen und Bürger sind gemäß diesem Leitbild seine Gesellschafter.

Das Publikum soll die Möglichkeit des Mitwirkens haben.

Es gibt bereits eine Reihe von weiteren Überlegungen, das Publikum aktiv einzubeziehen (z. B. Sendungen allein mit Themenvorschlägen des Publikums zu gestalten, mehr Menschen von nebenan in Talkrunden und Sendungen, Bürgersendungen in eigener Sache, öffentliche Redaktionssitzungen). Ziel ist es, das Konzept von „Mitmischen!“ als Haltung des BR gegenüber seinem Publikum weiter zu implementieren und nach außen zu kommunizieren. Angedacht ist hierbei, die Beiträge oder Inhalte, die von Teilnehmern initiiert wurden, durch ein Label oder einen Schriftzug zu kennzeichnen, damit die Nachhaltigkeit des Projektes „Mitmischen!“ sichtbar wird.

Kurzum: Die Publikumsaktion „Mitmischen!“ ist eine mögliche Antwort auf die von Prof. Meier eingeforderten Ideen und Experimente für einen „Mitmach-Rundfunk“. Besonders der öffentlich-rechtliche Rundfunk ist aufgefordert, seine partizipativen und dialogorientierten Beteiligungsmöglichkeiten am öffentlichen Diskurs für das Publikum zu öffnen und in der digitalen Medienwelt vorbildhaft Qualitätsmaßstäbe zu setzen.²²

Vergemeinschaftung

Digitale Technik bildet die technologische Voraussetzung der Konvergenz, da alle Stufen des digitalen Wertschöpfungsprozesses (Content-Entwicklung, Produktion, Distribution, Nutzung) sektorübergreifend einbezogen werden. Die Digitalisierung wirkt somit wie ein Wachstumshormon unterschiedlicher Medienindustrien hin zu einem kollaborativen Verbund, seien es die Inhalte-Anbieter, die Vertreter der Computerindustrie, die Endgerätehersteller oder die Telekommunikationsunternehmen (Konvergenz auf den TIME-Märkten). Die Folgen der Digitalisierung verschärfen den Wettbewerb, der durch eine Vervielfachung der Anbieter auch aus ursprünglich medienfremden Branchen und einer verstärkten Ausrichtung auf globale Märkte

intensiviert wird. Mit der Digitalisierung geht somit ein Trend zur flächendeckenden Vernetzung der Medienangebote der gesamten Wirtschaft einher. Digitale Technik verbindet somit nicht nur Unternehmen, sondern verbindet auch die Verbraucher und stärkt die zentrifugalen Kräfte der Vergemeinschaftung. Das Smartphone nimmt dabei eine zentrale Rolle ein. Es ist persönlich viel näher am Menschen als alle bisherigen Endgeräte der Mediennutzung. Es ist das „Schweizer Taschenmesser des 21. Jahrhunderts“²³ und ermöglicht aus der Hosentasche den Zugang zur digitalen Welt. „Das Smartphone als der zentrale Hub für die tägliche orts- und zeitunabhängige Mediennutzung potenziert den Wunsch nach persönlicher, individueller, dialogorientierter, vernetzter und offener Aussprache.“²⁴ Es vereinfacht und unterstützt somit die Bildung von Communitys.

Das Phänomen der Bildung von Communitys ist eng mit dem Marketingkonzept des Tribalismus (Stammestum) verwandt. Die grundsätzlich tribalistische Neigung des Menschen findet sich in modernen Gesellschaften in Form von Clubs, Fans, Vereinen und auch Gesellschaften und kommerziellen Unternehmungen. Seth Godin liefert frühzeitig die bemerkenswerte Erkenntnis, dass Verbraucher untereinander vernetzt werden möchten, nicht mit Unternehmen.²⁵ Godin stellt zudem die Behauptung auf, dass geschäftlicher Erfolg nur mit Unterstützung von Gemeinschaften möglich ist. Verbraucher sind also entweder untereinander vernetzt (in Webs), kreisen um eine starke Leitfigur und bilden eine loyale Fangemeinde (in Hubs) oder teilen dieselben Werte und bilden eine homogene Gruppe von Markenenthusiasten (in Pools).²⁶

Communitys erleben derzeit eine Wertentwicklung.

Communitys erleben derzeit eine beachtliche Wertentwicklung und haben sich als feste Größe neben den reinen Corporate Websites etabliert (inklusive des weiterhin stark genutzten Zuspielens von Neuigkeiten aus dem Unternehmen über Newsletter). Gläser spricht in diesem Zusammenhang von einer „Emanzipation“ des Konsumenten.²⁷

Ein anschauliches Community-Beispiel, das mehr ist als nur der nächste Newsletter mit Links, ist das innovative BR-Storytelling-Projekt „Ich, Eisner“ von Bayern 2. Das Messenger-Projekt machte die packende Geschichte der Revolution in Bayern von 1918 hautnah erfahrbar. Nutzer bekamen Texte, Bilder, Videos und Sprachnachrichten von Kurt Eisner, dem Anführer der Revolution und ersten bayerischen Ministerpräsidenten, auf ihr Smartphone über die Messenger-Dienste WhatsApp und Instagram – quasi in Echtzeit, nur 100 Jahre später. Das Projekt basierte auf historischen Recherchen, nahm sich aber auch die Freiheit, Kurt Eisner als Figur der Geschichte emotional und atmosphärisch zu verdichten. Über Messenger wie WhatsApp schaffte es ein Qualitätsprogramm wie Bayern 2, Nähe zu seinem Publikum herzustellen. Denn dort findet Kommunikation statt, die der Nutzer wirklich möchte.

Das Projekt startete am 14. Oktober und lief bis zum 26. Februar 2019, auf den Tag genau 100 Jahre nach Eisners Beerdigung. In diesem Zeitraum bildete sich eine Community von mehr als 15.000 Nutzern, die mehr als 10.000 Nachrichten absetzten. Ein für dieses Projekt eingerichteter Chatbot arbeitete nochmals so viele Nachrichten ab. Der direkte Dialog mit der Community hatte auch einen hohen Nutzwert für weitere Recherchen und Themen. Beispielsweise ist durch einen direkten Whatsapp-Kontakt zu einer Urenkelin Kurt Eisners ein exklusives Radiostück entstanden. Im Verlauf des Projekts bauten die User immer mehr eine persönliche Bindung zu Kurt Eisner auf. Alleine an Weihnachten erhöhte sich signifikant die Zahl an Nachrichten und Wünschen, flankiert von konstruktivem Feedback zum Projekt. Besonders emotional wurde es beim virtuellen Kondolenzbuch für Kurt Eisner, das von PULS, dem jungen Programm des Bayerischen Rundfunks, entwickelt wurde. Innerhalb von wenigen Tagen kamen mehrere hundert Abschiedsnachrichten zustande. Ebenso viele Anfragen erhielt über einen Live-Chat ein Eisner-Experte.

Geschichten über Messenger zu erzählen, beschreitet einen innovativen Weg, hochwertige Inhalte einem neuen, jüngeren Publikum zu erschließen und in kurzer Zeit eine Community aufzubauen. Und das Projekt „Ich, Eisner“ ist inzwischen zweifach ausgezeichnet. Das verantwortliche Team erhielt nicht nur den ersten Preis des Wettbewerbs „Pressefreiheit“ des Bayerischen Journalistenverbands, sondern auch den Deutschen Digital Award in Bronze in der Kategorie „Social/Dialog – Dialog (inkl. Chatbots)“. Dieses Messenger-Projekt inspirierte schon viele ähnliche Projekte in Deutschland, u. a. „Guter Rat – Ringen um das Grundgesetz“ vom WDR, „70 Jahre Grundgesetz – Die Entstehung des Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz“ sowie „Hallo Joseph #WHATSNEXT“ der Fraunhofer-Gesellschaft.

Gerade für starke, im bayerischen Hörfunkmarkt etablierte Radiomarken wie Bayern 1 und Bayern 3 stellt der kontinuierliche Ausbau von Communitys ein sehr wichtiges Instrument der Markenbildung dar.

Messenger-Projekte erschließen einem jüngeren Publikum hochwertige Inhalte.

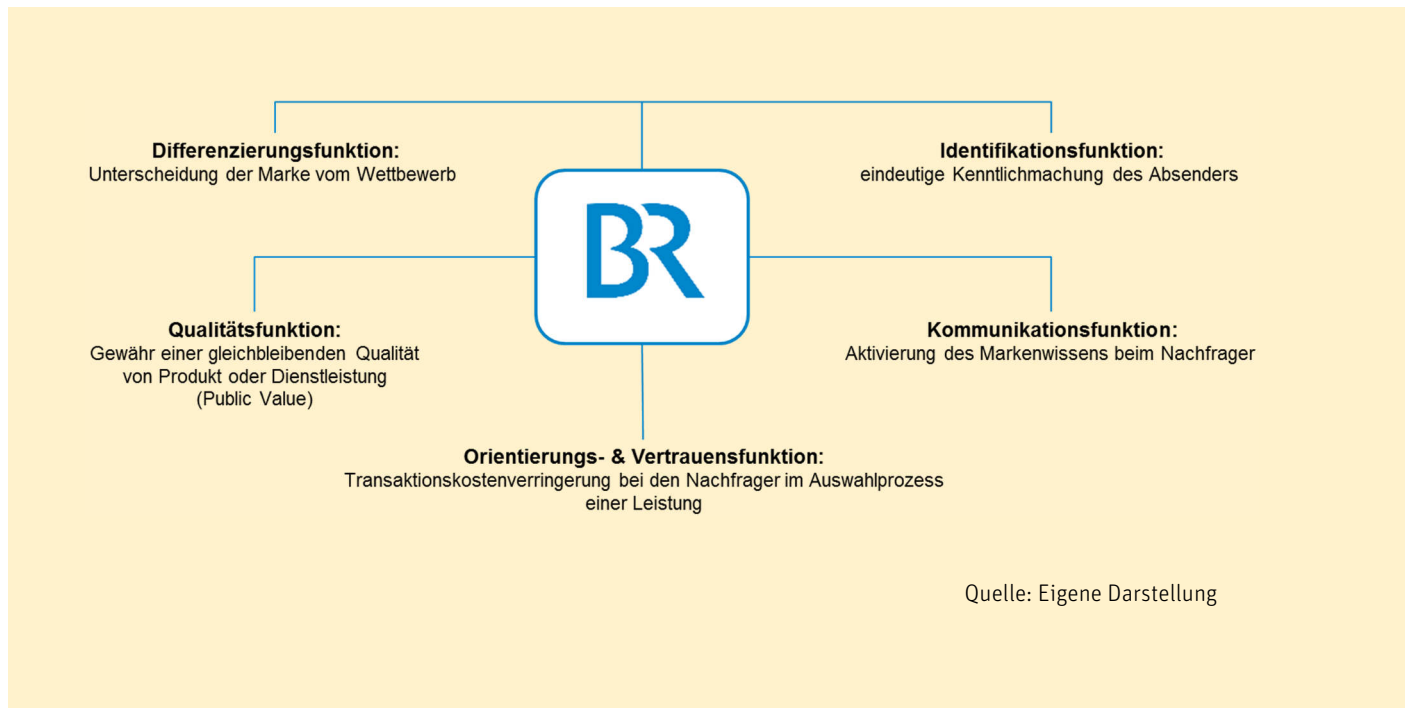
Charakterbildung

Franz-Rudolf Esch prägte den Markenbegriff mit Vorstellungsbildern in den Köpfen der Anspruchsgruppen, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen.²⁸

Wie bedeutsam das Markenmanagement für ein künftiges Marketingkonzept ist, soll in den folgenden fünf Thesen zur Relevanz der Markenführung zum Ausdruck kommen. Sie stellen zugleich die Leitlinien des „Brandbooks“ des Bayerischen Rundfunks dar.

In Abbildung 4 sind die zentralen Funktionen einer Marke dargestellt, die insbesondere in der digitalen Welt für den täglichen Selektionsprozess des Nutzers von entscheidender Bedeutung sind: von der Orientierungs- und Vertrauensfunktion über die Public-Value-Dimension Qualität, über die Markenkommunikation und das Markendesign (Identitätsfunktion) bis hin zur Positionierung der Marke im Wettbewerbsumfeld (Differenzierungsfunktion).

Abbildung 4: Funktionen einer Marke am Beispiel des Bayerischen Rundfunks



Fünf Thesen zur Relevanz der Markenführung

These 1: Marken müssen Charakter haben

Marken dürfen sich nicht dem Mainstream unterwerfen. Stromlinienförmigkeit führt zu Austauschbarkeit. Neben der Förderung der originären Stärken braucht jede Marke eine Betonung ihrer Ecken und Kanten. Das haucht der Marke Leben ein und verleiht ihr das ersehnte Profil. Polarisierende Markenpersönlichkeiten werden in unserer Medienlandschaft stärker wahrgenommen, weil sie Charakter haben.

These 2: Marken müssen unvergleichlich sein

Erfolgreiche Marken sind unvergleichbar. Für sie gibt es nur eine Benchmark: sich selbst. Das führt zwangsläufig zur Konzentration auf die eigenen Stärken. Diese müssen so aufgebaut werden, dass die Marke einen Spitzenplatz im Kopf des Zuschauers, Hörers oder Online-Nutzers besetzt – dabei geht es nicht primär um eine Führungsposition im Marktanteil. Neben quantitativen Kriterien gibt es auch qualitative Kriterien, die den Erfolg einer Marke bestimmen.

These 3: Markenwerte schafft man evolutionär, nicht revolutionär

Je besser sich eine Marke den Anforderungen des Marktes anpasst, desto erfolgreicher ist sie. Diese Anpassung an die Umwelt ist ein langsamer Prozess. Ein Prozess, der kreativ denkenden Menschen oft als viel zu langatmig vorkommt. Der Markenverantwortliche muss dem mit Beharrlichkeit entgegenwirken, ohne dabei die Kernwerte – sozusagen die DNA des Lebewesens „Marke“ – zu verändern.

These 4: Marken brauchen einen Führungsmix aus strikten Regeln und Freiheit

Es bedarf einiger weniger, einfacher Schlüsselregeln für Marken. Diese Regeln sind allerdings unumstößlich. Die richtige Mischung aus Regeln, also notwendiger Statik, und Freiheit, also Dynamik, sorgt für den Markenerfolg.

These 5: Marken brauchen ganzheitliche Führung

Marken benötigen klare Leitlinien und Weichen, die es möglich machen, die Marke – mit Ecken und Kanten – zu entwickeln. „Marke“ fordert auch Mut zum Risiko und verlangt manchmal unpopuläre Entscheidungen. Eine Marke lebt dann, wenn jeder Einzelne im Unternehmen sich ihrer bewusst ist. Markenführung wirkt sich daher auf das ganze Unternehmen als lebendes System aus.

Exemplarisch für eine erfolgreiche Erfüllung der dargestellten Markenfunktionen und eine gelungene Evolution einer Markencharakterbildung soll hier eine der etabliertesten und die in puncto Reichweite erfolgreichste Radiomarkte des Bayerischen Rundfunks Erwähnung finden. Bayern 1 ist mit einem Marktanteil von rund 25 % das meistgehörte Radioprogramm in Bayern (Mediaanalyse 2019 Audio II). Täglich schalten 3,14 Millionen Hörerinnen und Hörer Bayern 1 bundesweit ein. Kein Programm in Bayern wird so lange und intensiv gehört. Davon zeugt die tägliche Verweildauer von 208 Minuten. Diese Führungsposition lag vor vielen Jahren noch in weiter Ferne. Über Jahrzehnte galt Bayern 1 als das altbackene und biedere Radio der Großeltern. Schlager- und Volksmusik prägten das Programm. Heute präsentiert Bayern 1 unter dem Motto „Die beste Musik für Bayern“ internationalen Pop & Rock vor allem aus den 70er- und 80er-Jahren.

Bayern 1 ist der Wandel zu einem Multi-Channel-Unterhaltungsangebot gelungen.

Die Programminhalte sind inzwischen geprägt von einem „konstruktiven“ bzw. lösungsorientierten Journalismus und einem starken Fokus auf regionale Informationen. Unterhaltung mit beliebten bayerischen Kabarettisten, Eventreihen wie das Bayern 1 Sommerfestival und die Bayern 1 Disco sowie umfangreiche Social-Media-Angebote heben die Marke von Wettbewerbern ab und bieten bei gleichbleibender Programmqualität Orientierung und Vertrauen bei ihrem Publikum, das sich in erster Linie aus der Generation der „Babyboomer“ rekrutiert. Mit stringenter Markenführung und der tiefenpsychologischen Validierung von Zielgruppenwünschen ist dieser Wandel vom Schlager- und Volksmusikimage zu einem Multi-Channel-Unterhaltungsangebot, die intelligente Nutzung von Smart Speakern inkludiert, sehr erfolgreich gelungen.

Fazit

Im Gründungsjahr des Bayerischen Rundfunks hat noch niemand geahnt, wie rasant sich die Technik und unsere Gesellschaft weiterentwickeln würden.

Umso bemerkenswerter ist es, dass die Werte, die die Gründungsväter damals geleitet haben, heute in der globalisierten Welt nichts an ihrer Bedeutung verloren haben: Dazu gehören vor allem die Teilhabe (gleicher Zugang für alle), Unabhängigkeit (von politischen und wirtschaftlichen Einzelinteressen unabhängige Berichterstattung), Qualität (hochwertiger und authentischer Journalismus), Vielfalt (Programm für alle Menschen, in allen Genres, auf allen Wegen), Innovation (neue Inhalte auf neuen Plattformen), Wertschöpfung (starker Partner für die deutsche Medien- und Kulturlandschaft) und Verantwortung (gemeinwohlorientierte und transparente Mittelverwendung) sowie die regionale Nähe zur Lebenswirklichkeit der Menschen in den einzelnen Regionen (identitätsstiftend und zugleich verbindend):²⁹

Das sind Werte und Ansprüche, die nicht nur den BR, sondern die ARD als Medienverbund auszeichnen und mit derselben Nachhaltigkeit, Verlässlichkeit und einer kontinuierlichen Gemeinwohlorientierung auch künftig belegt werden müssen.

Der öffentlich-rechtliche Rundfunk dient der Gesellschaft. Dieses Selbstverständnis prägt die tägliche Arbeit der Mitarbeitenden. Ein gemeinsamer freier Rundfunk bietet den Menschen Zugang zu Information, Bildung, Kultur und Unterhaltung.

Die vielfältigen öffentlich-rechtlichen Angebote leisten einen wesentlichen Beitrag zum gesellschaftlichen Zusammenhalt. Im Fernsehen, im Radio, im Internet bzw. auf digitalen Plattformen werden positive Impulse für das Gemeinwesen gesetzt. Dass das Publikum von diesen umfassenden Leistungen für die Gesellschaft erfahren und diese für sich nutzen kann, ist wesentliches Ziel des wertorientierten Marketings.

///

Die Werte des BR wie Unabhängigkeit und Qualität haben weiterhin ihre Gültigkeit.

Anmerkungen

- 1 Vgl. The American Marketing Association Releases New Definition for Marketing, American Marketing Association, Pressemitteilung vom 14.1.2008.
- 2 Vgl. Heinrich, Jürgen: Medienökonomie. Bd. 2 Hörfunk und Fernsehen, Opladen-Wiesbaden 1999, S. 278.
- 3 Vgl. Franck, Georg: Ökonomie der Aufmerksamkeit: Ein Entwurf, München 1998.
- 4 Vgl. Kotler, Philip: Marketing Management, Englewood Cliffs 1967.
- 5 Vgl. Meffert, Heribert: Marketing-Management: Analyse, Strategie, Implementierung. Wiesbaden 1994, S. 4.
- 6 Vgl. Levitt, Theodore: Marketing-Myopia, in: Harvard Business Review, 4/1960.
- 7 Vgl. „Worst tech predictions of all time“, <https://www.telegraph.co.uk/technology/O/worst-tech-predictions-of-all-time/darryl-zanuck-in-1964/>
- 8 Vgl. Levitt: Marketing-Myopia, 4/1960.
- 9 Vgl. Hermanns, Arnold / Kiendl, Stephanie / Overloop, Pascal: Marketing. Grundlagen und Managementprozess, München 2007.
- 10 Vgl. ausführlich Porter, Michael: Competitive Advantage, Englewood Cliffs 1985.
- 11 Vgl. ausführlich Kotler, Philip / Kartajaya, Hermawan / Setiawan, Iwan: Die neue Dimension des Marketings, Frankfurt 2010.
- 12 Chicagoer Schule bezeichnet eine bestimmte Denkrichtung in der Wirtschaftswissenschaft, die als prägende Merkmale die neoklassische Preistheorie und die freie Marktwirtschaft als effizientestes Mittel zur Ressourcenallokation und Einkommensverteilung aufweist; vgl. ausführlich Reder, Melvin: Chicago School, in: The New Palgrave-Dictionary of Economics, Bd. 1, hrsg. von Steven N. Durlauf und Lawrence E. Blume, New York, 2. Aufl., 2008, S. 760-765.
- 13 Trendbook 2021. Das Zukunftslexikon der wichtigsten Trendbegriffe, Hamburg 2019, S. 79.
- 14 Slavik, Angelika: „Ladys first“, in: Süddeutsche Zeitung (SZ) vom 25./26.5.2019.
- 15 Siehe die gesamte Studie unter www.gemeinwohlatlas.de.
- 16 Gläser, Martin: Medienmanagement, Stuttgart 2008, S. 1052.
- 17 Vgl. Kiefer, Marie Luise: Medienökonomik. Einführung in eine ökonomische Theorie der Medien, München / Wien 2001, S. 19.
- 18 Vgl. Weischenberg, Siegfried.: Das neue Mediensystem. Ökonomische und publizistische Aspekte der aktuellen Entwicklung, in: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung „Das Parlament“ vom 22.6.1990, S. 34; vgl. ebenso Kiefer: Medienökonomik, S. 18 f.

- ¹⁹ Vgl. Prahalad, Coimbatore / Krishnan, Mayuram.: The New Age of Innovation: Driving Co-Created Value through Global Networks, New York 2008.
- ²⁰ Vgl. Kotler / Kartajaya / Setiawan: Die neue Dimension des Marketings, S. 51.
- ²¹ Vgl. Meier, Klaus: Unser aller Rundfunk, in: Public Open Space. Zur Zukunft öffentlich-rechtlicher Medien, hrsg. von Konrad Mitschka und Klaus Unterberger, Wien 2018, S. 35.
- ²² Ebd., S. 37.
- ²³ Grußwort des BR-Intendanten bei der Public Broadcasting Conference (PBI) in München am 10.9.2015, <https://www.br.de/unternehmen/inhalt/pbi-welcome-address-100.html>.
- ²⁴ Meier: Unser aller Rundfunk, S. 37.
- ²⁵ Vgl. Godin, Seth.: We need you to lead us, New York 2008.
- ²⁶ Vgl. Kotler / Kartajaya / Setiawan: Die neue Dimension des Marketings, S. 52 f.
- ²⁷ Gläser: Medienmanagement, S. 146.
- ²⁸ Vgl. Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung, Wiesbaden 2012, S. 23.
- ²⁹ Vgl. „Wir sind deins. ARD“, in: ARD-Broschüre 2019, https://www.ard.de/download/4898208/ARD_Broschuere.pdf.



Dr. André Haller

geb. 1984 in Sulzbach-Rosenberg, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Kommunikationswissenschaft der Universität Bamberg. Ab Oktober 2019 ist er Hochschul-lehrer für Digital Marketing an der FH Kufstein Tirol. Seine Forschungsschwerpunkte sind strategische und politische Kom-munikation, Skandalkommunikation sowie Medienwandel. Er ist Vortragsredner bei Fachkonferenzen und Einrichtungen außerhalb der Wissenschaft.

- Twitter: <https://twitter.com/andrehaller>
- Web: www.uni-bamberg.de/kowi/infos-zum-institut/personen/haller-andre/
- Mail: andre.haller@gmx.net

/// Die digitale Transformation der politischen Kommunikation

Neue Spieler, altes Spiel?

Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit dem digitalen Transformationsprozess in der politischen Kommunikation. Er bietet einen Einblick in zentrale Themen der Digitalisierung der Politik und will mögliche Strategien und Umsetzungen für die journalistische Arbeit aufzeigen.

Einleitung

Der digitale Wandel führt zu weitreichenden Folgen in sämtlichen Lebensbereichen: Smarte Endgeräte verändern den Alltag und die Medienrezeption grundlegend. Neue Wirtschaftsfelder, die zunehmend nicht mehr an raumzeitliche Grenzen gebunden sind, entstehen, und neue reichweitenstarke Medienangebote im Internet bieten zielgruppengenaue Angebote. Konkret geht es in diesem Beitrag um Change-Prozesse in der gesellschaftlichen Kommunikation, die durch die Digitalisierung angestoßen wurden, und um die Frage, wie der Journalismus diese Transformationen begleiten und thematisieren kann.

Im ersten Abschnitt werden die Grundlagen für und Auswirkungen von Digitalisierung auf gesellschaftliche Teilbereiche aufgezeigt. Es wird zwischen der technologischen und sozialen Dimension der Digitalisierung unterschieden. Ein Fokus wird dabei auf Social-Media-Plattformen gelegt, die als neue Intermediäre traditionelle Machtverhältnisse transformieren.

Der darauffolgende Teil thematisiert exemplarisch zwei Digitalisierungsphänomene: Digitale Desinformation und datenbasiertes Microtargeting. Nach einer Einführung in die Logik und die Funktionsweisen der beiden Erscheinungen werden mögliche Anknüpfungspunkte für Journalisten aufgezeigt.

Die Innovationen in der gesellschaftlichen Kommunikation bieten dem Journalismus ein weites Aufgabenfeld.

Es wird deutlich, dass beide Themenbereiche, obgleich mit negativen Auswirkungen behaftet, positive Potenziale für den Journalismus bieten. Es werden die theoretischen Grundlagen und zudem Beispiele aus der Praxis vorgestellt. Nach dem Fazit schließt sich eine Sammlung von Wissensressourcen an, die einen ersten Überblick über die beiden Themengebiete bieten. Zudem werden Quellen angeführt, die Statistiken zur Internetnutzung anbieten und Journalisten einen aktuellen Überblick über Online-Trends bieten.

**Politische Akteure
gebrauchen den Begriff
Digitalisierung vage
und uneinheitlich.**

Digitalisierung als gesellschaftliches Totalphänomen

Der Digitalisierungsbegriff ist seit einigen Jahren verstärkt in der politischen Debatte angekommen. Dabei ist beobachtbar, dass insbesondere politische Akteure das Phänomen einerseits vage und andererseits uneinheitlich nutzen. In diesem Abschnitt werden der Digitalisierungsbegriff greifbar gemacht und wesentliche Wechselwirkungen zwischen unterschiedlichen Gesellschaftsbereichen, die durch die Digitalisierung entstehen, aufgezeigt. Ein besonderer Fokus wird dabei auf die sozialen Felder des Journalismus und der Politik gelegt. Es wird zudem deutlich gemacht, wie sich klassische Erklärungsansätze zum Verhältnis zwischen Politik und Journalismus durch die Digitalisierung verändern.

Digitalisierungsprozesse und ihr Einfluss auf die unterschiedlichsten Bereiche

Digitalisierung muss grundlegend unter zwei Gesichtspunkten beobachtet und bewertet werden: Einerseits ist Digitalisierung ein technischer Prozess, der neue Informations- und Kommunikationstechnologien hervorbringt und bereits bestehende Technologien transformiert bzw. obsolet macht. Die Einführung der CD führte beispielsweise dazu, dass Kassetten nach einiger Zeit ihre Marktrelevanz verloren.

Andererseits verursacht Digitalisierung soziale Effekte in unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen. Die massenhafte Nutzung von Smartphones führte z. B. dazu, dass soziale Interaktionen wie Kaufprozesse zunehmend online und von unterwegs aus geschehen. Digitale Innovationen haben folgerichtig Einfluss auf beide Bereiche, wobei technologische Neuerungen soziale Effekte verursachen, aber gesellschaftliche Debatten wiederum digitale Phänomene beeinflussen, beispielsweise durch politische Entscheidungen zu den Folgen der Digitalisierung.

Technisch gesehen ist Digitalisierung als Umstellung von Technologien von analog auf digital zu verstehen, wie Kleinsteuber in einem einführenden Fachlexikonartikel schreibt. Analoge Verarbeitung bediente sich stufenloser Signale, die theoretisch unendlich viele Ausprägungen enthalten können. Beispiele für analoge Informationsverarbeitungen finden sich in der Praxis in alten Telefonen oder dem frühen Rundfunk. Digitale Verarbeitung erfolgt demgegenüber auf Basis eines binären Codes (0/1), der in allen modernen Computersystemen, und damit auch in sämtlichen mobilen und stationären Endgeräten zur Internetnutzung, Anwendung findet. Der deutsche Begriff der Digitalisierung verschleiert den Dualismus zwischen Technologie und sozialen Auswirkungen in sprachlicher Hinsicht.

In der englischen Sprache wird demgegenüber zwischen Digitization, der technischen Dimension, und Digitalization, den sozialen Effekten, unterschieden. Ein einfaches Beispiel für den Dualismus zwischen der technischen und sozialen Dimension des Begriffs ist die Etablierung von reichweitenstarken Social-Media-Plattformen: Technologieanbieter entwickelten Plattformen wie Facebook und Twitter und boten damit eine neuartige technische Infrastruktur an. Social-Media-Angebote entfalten jedoch auch soziale Macht, etwa wenn Demonstranten sich online koordinieren und Proteste auf den Seiten beworben werden.

Innovationen im Bereich der Digitalisierung gehen zumeist aus den Bereichen Wirtschaft und Forschung hervor. Grundlagenforschung an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen ermöglichte die Einführung von neuen Technologien, beispielsweise des Internets. Technische Innovationen werden dann häufig von Privatunternehmen übernommen und als Dienstleistungen oder Produkte in den allgemeinen Markt überführt. Dieser Prozess ist auch für die Einführung von digitalen Neuerungen im Journalismus und der Politik beobachtbar und lässt sich an den Beispielen Data-Driven Campaigning und Data-Driven Journalism aufzeigen:

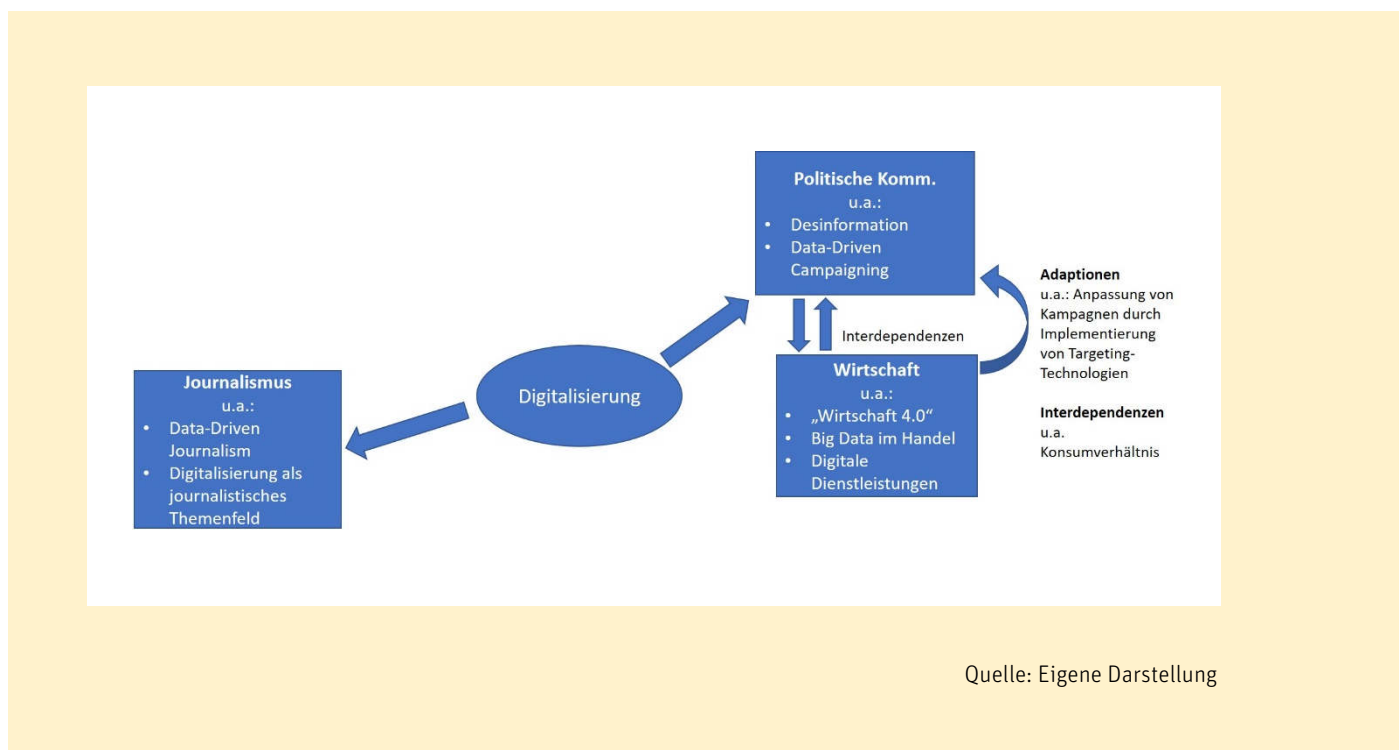
In modernen US-Wahlkämpfen werden seit vielen Jahren Datensätze genutzt, um Wähler zu identifizieren, die eine höhere Wahrscheinlichkeit haben, die jeweilige Partei zu wählen. Diese Datenbestände werden einerseits von Privatunternehmen eingekauft und andererseits durch die Kampagnenteams selbstständig, beispielsweise durch Haustürbesuche, gesammelt. Anhand statistischer Verfahren werden Cluster gebildet, die ähnliche Wählergruppen beinhalten. In der Kampagnenausführung werden diese ausgewählten Bürger mit zielgenauer Werbung, etwa auf Social-Media-Plattformen oder in Telefonkampagnen, angesprochen. Das politische Feld hat in diesem Beispiel eigene Kommunikationsstrategien und -taktiken durch neue Technologien (Software), Ressourcen (Daten) und Strategien (digitales Marketing und Statistik) aus der Wirtschaft adaptiert. Gleichzeitig ergeben sich dadurch

In den meisten Fällen wurden Innovationen von der Wirtschaft und der Forschung hervorgebracht.

wechselseitige Abhängigkeiten („Interdependenzen“): Politische Akteure sind auf neue digitale Dienstleistungen und Ressourcen angewiesen und Unternehmen wollen Politiker und Parteien langfristig als Kunden behalten.

Im Data-Driven Journalism ist der Digitalisierungsprozess ähnlich zu betrachten: Der Begriff bezeichnet die Sammlung, Verarbeitung und die Darstellung von Daten in journalistischen Produkten. Ein konkretes Beispiel aus dem Lokaljournalismus ist das Projekt „Funklochjäger“, das in einer Kooperation zwischen der Mediengruppe Oberfranken und der Universität Bamberg durchgeführt wurde. Leser bekamen die Möglichkeit, Funklöcher im Mobilfunkempfang zu melden. Hierfür programmierten Mitarbeiter der Universität eine App und erstellten eine Strategie zur „Offline“-Meldung von mangelhafter Mobilfunkabdeckung. Das Ergebnis war eine detaillierte Karte von Funklöchern in der Region, die durch Artikel, Interviews und Reportagen illustriert wurde. Data-Driven Journalism ist eine journalistische Form, die in den letzten Jahren entstand. Als primäre Gründe für diese Entwicklung können die zunehmende Datensammlung in allen gesellschaftlichen Bereichen sowie die immer leichtere Verarbeitung und Darstellung von Daten identifiziert werden.

Abbildung 1: Interdependenzen und Adaptionen durch die Digitalisierung am Beispiel des Journalismus und der politischen Kommunikation



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 1 zeigt die Adaption- und Interdependenzprozesse der beiden Fallbeispiele auf. Die Abbildung ist nicht als abgeschlossener Prozess zu verstehen. Stattdessen sind weitere digitalisierungsbedingte Interaktionen zwischen unterschiedlichen Bereichen beobachtbar, beispielsweise die immer stärkere Beschäftigung des Journalismus mit Digitalthemen sowie juristische Einschränkungen, die sich beim Data-Driven Campaigning ergeben.

Das veränderte Verhältnis zwischen Politik und Journalismus

Einen wesentlichen Parameter im Digitalisierungsprozess stellen Technologieunternehmen dar, die laufend neu entstehen und Innovationen einführen sowie vorangegangene Prozesse maßgeblich beeinflussen. Insbesondere Social-Media-Angebote wirken sich nicht nur auf das Alltagsleben von Bürgern, sondern auch die praktische journalistische Arbeit aus. Wie Boyd und Ellison in einem Fachaufsatz beschrieben haben, sind Social Network Sites durch drei Hauptfunktionen gekennzeichnet:

Für die journalistische Arbeit war die wichtigste Innovation die Einführung der Social-Network-Plattformen.

Erstens ermöglichen diese Angebote die Erstellung von öffentlichen oder teil-öffentlichen Profilsseiten in einem geschlossenen System. Zweitens besitzen User die Möglichkeit, Listen mit sozialen Beziehungen, also Verbindungen zu weiteren Seiten im System, zu erstellen. Drittens können diese Listen von Usern angesehen und durch den Besuch weiterer Seiten durchwandert werden.

Es ist bemerkenswert, dass diese Basisdefinition von Social Media aus dem Jahr 2007 über zehn Jahre später immer noch Gültigkeit besitzt. Fast alle erfolgreichen Social-Network-Plattformen bieten diese grundlegenden Funktionen an, benennen sie aber teilweise anders (z. B. Twitter: „Follower“, Facebook: „Freunde“). Betrachtet man die Funktionen genauer, so ergeben sich bereits hier grundsätzliche Auswirkungen auf den Journalismus:

Durch die Möglichkeit der Verbindung von Profilsseiten können sich Netzwerkeffekte ergeben, die die Distribution von Informationen massiv beschleunigen. User wurden durch die Etablierung von Social-Media-Plattformen in eine aktive Rolle versetzt, die es theoretisch jedem ermöglicht, hohe Reichweiten zu erzielen. Waren es in den 2000er-Jahren noch klassische Websites, auf denen etablierte Medienunternehmen ihre Angebote verbreiteten, so sind es heute Intermediäre wie Social Network Sites und Suchmaschinen, die durch ihren Funktionsumfang und ihre Algorithmen über Sichtbarkeit und faktischer Unsichtbarkeit mitentscheiden. Zusätzlich dazu bieten digitale Plattformen zunehmend eigene Medienangebote an, meist zur Unterhaltung, und konkurrieren damit mit etablierten Medienunternehmen um die Rezeptionszeit der User.

Statistisch lässt sich die Abwanderung von Lesern, Zuschauern und Hörern in digitale Kanäle stützen: Internetangebote nehmen einen immer größer werdenden Anteil in der Mediennutzung deutscher Rezipienten ein. Laut der Statistikseite Internet World Stats nutzen 86,8 % der Europäer das Internet und über 340 Millionen sind bei Facebook registriert. In Deutschland sind etwa 31 Millionen Bürger auf dieser Social-Media-Plattform registriert (Stand 12/2017). Die aktuellste ARD/ZDF-Onlinestudie (Stand 2018) gibt Aufschluss über den Anteil der Internetnutzung im Tagesverlauf:

**Streamingdienste
vertreiben zunehmend
lineares Fernsehen.**

Täglich nutzen deutsche User ab 14 Jahren das Internet 196 Minuten, was eine Steigerung um 47 Minuten im Vergleich zum Vorjahr bedeutet. Bei den 14- bis 29-Jährigen nehmen Internetangebote einen noch größeren Stellenwert ein. Sie nutzen das Internet 353 Minuten täglich und damit 79 Minuten länger als 2017. Die ansteigenden Nutzungszeiten sind eng mit dem breiten Angebot an Streamingdiensten verbunden, die lineares Fernsehen zunehmend zurückdrängen. User nutzen zudem Online-Inhalte zunehmend zur Information über das tagesaktuelle Geschehen. Die Angebotsvielfalt im Internet ist dabei einem stetigen Wandel unterworfen: Tech-Unternehmen stellen nahezu täglich neue Online-Dienstleistungen vor. Zudem stieg durch die Digitalisierung die Wahrscheinlichkeit, dass Innovationen komplette Geschäftsfelder transformieren oder gar neue Märkte eröffnen.

Phänomene der digitalisierten politischen Kommunikation und ihre Einflüsse auf den Journalismus

Wie im vorherigen Abschnitt aufgezeigt, leitet die Digitalisierung technologische und gesellschaftliche Prozesse des Wandels ein. Im Folgenden sollen zwei zentrale Themen zur Digitalisierung der politischen Kommunikation in den Mittelpunkt gestellt werden: Die Entwicklung der öffentlichen Massenkommunikation hin zu individualisierter zielgerichteter Kommunikation (Target Kommunikation) und digitale Desinformation. Die beiden Phänomene werden zunächst vorgestellt, bevor mögliche Reaktionen des Journalismus aufgezeigt werden.

Online-Targeting: Von der Massen- zur Individualkommunikation

Lange Zeit dominierten klassische Medien den öffentlichen politischen Diskurs durch die Bereitstellung von Informationen und als Forum für Akteure des öffentlichen Lebens. Waren es zunächst Printmedien und Radiosender, die in Massendemokratien für Transparenz und Information sorgten, so trat nach dem Zweiten Weltkrieg das Fernsehen einen Siegeszug an. Bis Ende der 1980er-Jahre bestand ein öffentlich-rechtliches Monopol im Rundfunksektor. Nach und nach traten private TV-Sender in den Markt ein und veränderten Rezeptionsgewohnheiten, vorrangig durch unterhaltungsorientierte Inhalte. In den 1990er-Jahren wurden die heute bekannten Internetdienste in Form des World Wide Webs in Deutschland eingeführt.

Früher dominierten die klassischen Medien Print, Radio und Fernsehen den öffentlichen Diskurs.

Mit dem technologisch bedingten Medienwandel veränderte sich gleichzeitig die Art der politischen Kommunikationsarbeit, wie Simon Kruschinski und der Autor dieses Beitrags in einem Sammelbandbeitrag aufzeigten: Etwa zwischen 1960 und 1990 waren politische Wahlkampagnen massenzentriert und nutzten vorrangig die begrenzte Anzahl an Fernsehsendern, beispielsweise durch Wahlwerbespots und Auftritte in TV-Sendungen. Bis ca. 2008 spricht die Forschung von zielgruppenzentrierten Kommunikationskampagnen. Private und öffentlich-rechtliche Sender sowie Internetmedien wurden in dieser Phase als Schwerpunktkanäle genutzt. Unter Zuhilfenahme von Marketingtechniken wurden relevante Zielgruppen identifiziert. Diese Cluster wurden dann gezielt angesprochen, etwa durch die Berücksichtigung von Special-Interest-Kanälen. Heute befindet sich die politische Kommunikation in der Ära der individualzentrierten Kampagnenführung. Das Aufkommen von Social Network Sites und non-linearem Fernsehen veränderte die politische Kommunikationsarbeit grundlegend. Social-Media-Plattformen bieten algorithmusbasierte Strategien der individualisierten Ansprache („Online-Targeting“) an. Gesponserte Facebook-Posts können zielgenau an Personen mit spezifischen Merkmalen wie Geschlecht, Wohnort,

Interessen, Einkommen usw. ausgespielt werden. Diese Art der Kommunikationsarbeit birgt viele Vorteile: Es entsteht ein geringerer Streuverlust als bei Printanzeigen und Fernsehspots und die Kampagne wird dadurch effizienter. Zudem können Parteien die Interessen der Wählerschaft gezielter ansprechen und damit ihre Chancen bei Wahlen erhöhen. In der öffentlichen und wissenschaftlichen Diskussion wird jedoch auch vor möglicher Manipulation und vor einer datenbasierten Exklusion von Minderheiten gewarnt.

Der vorliegende Beitrag nimmt keine normative Bewertung dieser neuen Marketingtechnologien vor, sondern will Leser auf mögliche Einflüsse auf den Journalismus hinweisen. Für Medienunternehmen und Redaktionen sind die Targeting-Optionen von Social-Media-Plattformen von unterschiedlicher Bedeutung:

Viele Journalisten waren im „Facebook-Skandal“ im Jahr 2016 mit dem Fall überfordert.

Zum einen gilt es, diese durch die Digitalisierung erneuerte Form der Zielgruppenansprache in der journalistischen Arbeit zu verstehen und erklären zu können. Ein relevanter Fall war die Arbeit der Datenanalysefirma Cambridge Analytica im US-Wahlkampf 2016, auch undifferenziert als „Facebook-Skandal“ bekannt. Nicht wenige Journalisten waren im Nachgang der Wahl mit der technischen Logik und der praktischen Ausführung der Datenarbeit dieses Unternehmens überfordert und konnten folgerichtig keine umfassende Berichterstattung über den Fall produzieren.

Ein ähnlich gelagerter Fall war der Skandal um Datenbestände der Deutschen Post. 2018 wurde bekannt, dass das Unternehmen seit einigen Jahren Daten von Postkunden an deutsche Parteien verkauft hat. Laut Medienberichten konnte mit Hilfe dieses Datensatzes prognostiziert werden, welche Parteineigung in einzelnen Straßen vorhanden ist. Betrachtet man die Berichterstattung über die Affäre genauer, so fällt auf, dass wenig Hintergründe über die Strategien und Logiken von datenbasierten Kampagnen dargestellt wurden. Es scheint hier ein Informationsdefizit seitens des Journalismus zu geben, was relevante Fachbegriffe wie Modeling, Scoring u. a. angeht. Es ist ratsam, dass Medienhäuser die technologischen Transformationen der politischen Kommunikation nicht unbeobachtet an sich vorüberziehen lassen. Valide Informationsquellen für Journalisten aller Medienarten finden sich in den betreffenden wissenschaftlichen Fächern: In der Politik, Kommunikationswissenschaft und Informatik haben sich zahlreiche Wissenschaftler auf die Erforschung datengestützter Kampagnenstrategien und -Instrumente spezialisiert.

Im Anhang dieses Beitrags findet sich der Titel eines einführenden Buchbeitrags zum datenbasierten Targeting, der auch für Laien verständlich und anschaulich in die Strategien und Methoden des Targetings einführt.

Zum anderen sind datenbasierte Targeting-Technologien auf Social Network Sites ein zentraler Bestandteil des Geschäftsmodells und können demnach datenschutzkonform von Medienunternehmen genutzt werden. Trotz der zahlreichen Kritikpunkte am Microtargeting ist diese Technologie mittlerweile Bestandteil aller erfolgreichen Online-Plattformen, die mit Endverbraucher in Kontakt stehen. Facebook als reichweitenstärkstes Social-Media-Angebot bietet mit dem Werbeanzeigenmanager ein (relativ einfach nutzbares) Instrument an, um zielgenau publizistische Angebote zu bewerben. Redaktionen können beispielsweise beliebte Online-Artikel je nach Zielgruppe als gesponserten Post schalten und damit User auf das eigene Online-Angebot aufmerksam machen. Ein fiktives Beispiel verdeutlicht dies: Ein Gastronomietest einer Tageszeitung in einem begrenzten lokalen Gebiet kann passgenau an Facebook-User geschickt werden, die in der betreffenden Region leben und Interesse an regionalen Restaurants haben. Zusätzlich dazu können Werbetreibende zahlreiche weitere Filterfaktoren nutzen, um die Zielgruppe weiter einzuschränken, u. a. das Alter, Geschlecht und Facebook-Interessen.

Es existieren zahlreiche Vorteile dieser neuen Art des Zielgruppenmarketings. Social-Media-Werbung ist in den meisten Fällen günstiger als konkurrierende Werbeangebote wie Plakatwerbung oder Rundfunkspots. Sponsored Posts erreichen zudem Zielgruppen genauer und sind damit effektiver als massenmediale Werbung, die einen hohen Streuverlust mit sich bringt. Außerdem können mit Hilfe von Social-Media-Werbung online-affine Zielgruppen erreicht und vor allem auf eigene Online-Angebote wie die eigene Website des Medienhauses oder weitere Social-Media-Kanäle aufmerksam gemacht werden. Voraussetzung für die Nutzung von bezahlten Social-Media-Posts ist zunächst eine eigene offizielle Seite auf der betreffenden Plattform. Zahlreiche Internetratgeber helfen bei den ersten Schritten im datenbasierten Targeting. Vor allem die reichweitenstarken Social-Network-Sites geben, selbstverständlich aus Eigeninteresse, ausführliche Hinweise und Tipps, wie Targeting funktioniert und welche Kosten entstehen.

Werbung in Social-Media-Kanälen ist günstiger und zielgruppengenaue als konventionelle Werbung.

Desinformation im Internet

Insbesondere während der Brexit-Kampagne und der US-Präsidentenwahl 2016 wurde digitale Desinformation im Internet („Fake News“) zum großen Thema in der medialen und politischen Debatte. Digitale Desinformation bezeichnet die bewusste Verbreitung von falschen Informationen, um strategische Ziele zu verfolgen. Der Unterschied zu „Zeitungsenten“ oder anderweitig versehentlich produzierten Falschmeldungen ist, dass Desinformation bewusst auf eine Schädigung der betreffenden Personen und Institutionen abzielt. Die strategischen Zielsetzungen können dabei vielfältig sein:

Neben politischen Absichten verbreiten Gruppen und Einzelpersonen Falschmeldungen auch, um ökonomische Ziele zu verfolgen. Eine Recherche zur US-Wahl 2016 zeigte beispielsweise, dass zahlreiche Fake-News-Meldungen mit US-Bezug aus Mazedonien stammten. Der Verdacht liegt in diesem Fall nahe, dass die Macher der Falschmeldungen die Nachrichten deshalb produzierten, um möglichst viele User auf ihre Seiten zu locken, um mit den dort platzierten Werbeanzeigen Geld zu verdienen. Die Fake-News-Debatte ist in einem größeren gesellschaftlichen Problemfeld einzubetten, nämlich der Diskussion um die Glaubwürdigkeit von und Vertrauen in Institutionen wie Medien und Politik. In einer 2016 herausgegebenen Umfrage im Auftrag des Bayerischen Rundfunks wurde berichtet, dass nur ein Drittel der Befragten glaubt, dass Nachrichtenmedien unabhängig seien. Medienmacher sollten sich bei ihrer täglichen Arbeit bewusst sein, dass ihre Tätigkeit oftmals in einem Klima der Skepsis stattfindet. Die Verbreitung von Falschmeldungen im Internet ist in erster Linie problematisch und gefährlich, jedoch kann diese Erscheinung für Journalisten die Chance bedeuten, sich mit seriöser und transparenter Informationsvermittlung als verlässliche Informationsquellen zu beweisen. Das Hauptkapital des etablierten seriösen Nachrichtenjournalismus, egal ob lokal oder (inter-)national, ist die Glaubwürdigkeit der alltäglichen journalistischen Arbeit, die auch im digitalen Zeitalter einen integralen Pfeiler der demokratischen Ordnung darstellt.

Die Richtigstellung von Fake News ist ein wichtiger Beitrag journalistischer Arbeit.

Aufgabe des Journalismus in Zeiten von bewusst verteilten Falschmeldungen sollte jedoch nicht ausschließlich die Weitergabe relevanter und valider Informationen sein – auch die (Auf-)Klärung von Fake News kann und ist ein wesentlicher Bestandteil tagesjournalistischer Arbeit, insbesondere im Online-Journalismus. Wenn journalistische Akteure Falschmeldungen teilen, besteht zwar die Gefahr, dass diese Meldungen bekannter werden, jedoch bringt die hohe Reichweite etablierter Medien auf Social-Media-Plattformen auch die Chance mit sich, politisch motivierte Falschnachrichten richtigzustellen und User zu sensibilisieren. Beispiele für diese Publikationsstrategie gibt es in Deutschland: Der „Faktenfinder“ der ARD bietet aktuelle Statistiken, Informationen zur Dateninterpretation und Analysen aktueller Debatten an. Ein weiteres Leuchtturmprojekt im deutschsprachigen Raum stellt der „Faktenfuchs“ des Bayerischen Rundfunks dar. Auf der Internetseite werden neben grundlegenden Einführungen in die Fake-News-Problematik und Beiträgen zu neuesten Desinformationsentwicklungen wie den sogenannten „Deep Fakes“ (gefälschte Audio- und Videoaufnahmen) auch aktuelle Recherchen präsentiert. Diese Beiträge behandeln einerseits Bewertungen aktueller Themen, die, ähnlich wie bei anderen Formaten wie dem WDR-Faktencheck, journalistisch auf ihren Wahrheitsgehalt hin untersucht werden. Andererseits werden speziell für das Themengebiet Migration und Flucht Zahlen und Daten vorgestellt, die ein differenziertes Gesamtbild ergeben.

Nicht jede Redaktion kann es sich jedoch personell bzw. finanziell leisten, eigene Faktenredaktionen einzurichten, die die reguläre Berichterstattung vertiefend begleiten. Kleinere Medienunternehmen können jedoch auf externe Expertisen zurückgreifen und auf Basis dieser Arbeit über Desinformation in ihrem Medium berichten. Der 2011 gegründete Verein „Mimikama“ hat es sich zum Ziel gesetzt, über Negativerscheinungen im Internet wie Betrug und Falschmeldungen zu berichten und aufzuklären.

Auf der offiziellen Website mimikama.at wird beschrieben, dass der Fokus der Arbeit insbesondere auf Social Network Sites und Messenger gerichtet wird, da diese Instrumente in vielen Fällen als Ausgangspunkt für Desinformationskampagnen dienen. Die Initiative klärt sowohl über ihre Website als auch über die Facebook-Seite „Zuerst denken – dann klicken“ auf und bietet außerdem Workshops und schulische Kurse an. Redaktionen, die ihr Wissen über aktuelle Digitalthemen erweitern möchten, könnten diese Fortbildungen nutzen, um einen Überblick über technische Grundlagen und aktuelle Trends zu gewinnen. Mimikama konzentriert sich nicht exklusiv auf politische Falschmeldungen, sondern greift auch gefälschte Gewinnspiele und andere betroffene Felder von Desinformation auf. Daher bietet die Seite gerade für Tageszeitungsredaktionen, die eine Vielzahl an unterschiedlichen Themen aufgreifen, wertvolle Informationen für die Berichterstattung. Durch die meist recht abrupt auftretenden und rasant geteilten Fake-News-Meldungen ist eine schnelle journalistische Reaktion nötig. Gerade die schnelle Aufklärungsarbeit des Vereins ist daher ein wesentlicher Punkt, der für die Verwendung des Portals als Nachrichtenquelle spricht.

Gerade Social-Network-Plattformen und Messenger-Dienste gelten als Ausgangspunkt für Desinformation.

Es geht nicht darum, Meldungen zu kopieren und eigene Rechercheleistung zu verringern. Vielmehr muss in digitalen Kommunikationsräumen mit mannigfaltigen Inhalten in relativ kurzer Zeit Expertenwissen generiert oder von anderen Akteuren abgerufen werden. Mimikama und andere Faktencheck-Anbieter sind folgerichtig als Wissensgeneratoren zu verstehen, die dem klassischen Journalismus valide Daten zur Verfügung stellen können.

Zusätzlich zu diesen Angeboten und analog zu den Arbeiten im Bereich des datenbasierten Targetings gibt es in sozialwissenschaftlichen und technischen Studiengängen Forscher, die sich mit digitaler Desinformation beschäftigen und zuverlässige Informationen bereitstellen können. Dies ist insbesondere deshalb von journalistischer Bedeutung, weil die Fake-News-Debatte nach 2016 vorrangig durch alarmistische Berichterstattung gekennzeichnet war. Empirische Studien zur Funktionsweise und zu den individuellen Effekten von Falschmeldungen existieren und sollten in Berichten über neue Fälle von Fake News einfließen, um Lesern, Hörern, Usern und Zuschauern eine differenzierte Sichtweise auf das Problem zu bieten.

Fazit

Der vorliegende Beitrag verfolgte das Ziel, wesentliche Grundlagen der Digitalisierung aufzuzeigen und zwei zentrale Digitalisierungsphänomene mitsamt ihrer Bedeutung für die journalistische Arbeit zu beschreiben. Digitalisierung ist ein zweidimensionaler Prozess, der als Wechselspiel von technologischen und sozialen Entwicklungen und Effekten zu verstehen ist. Digitale Produkte und Dienstleistungen orientieren sich an gesellschaftlichen Bedürfnissen und können wiederum zu gesetzgeberischen Maßnahmen führen, die Fehlentwicklungen einschränken sollen. Vor dem Hintergrund dieser grundsätzlichen Analyse der Digitalisierung sollten Redaktionen neue technische Entwicklungen beobachten und beurteilen: Technologie ist stets menschengemacht und muss daher mit Hilfe sozialwissenschaftlicher Methoden untersucht und journalistisch beurteilt werden.

Redakteure sollten sich über technologische Entwicklungen beständig auf dem Laufenden halten.

Im praktischen Teil wurden zunächst die Logik und die Funktionsweisen des datengestützten Targetings auf Social Media erklärt. Es wurden dann wesentliche Anknüpfungspunkte für Journalisten aufgeführt: Erstens sollten Redakteure technologische Entwicklungen in der Kampagnenführung laufend verfolgen, um Rezipienten zuverlässig über Neuerungen informieren zu können. Zweitens wurde aufgezeigt, wie Medienunternehmen Online Targeting auf Social Network Sites nutzen können, um eigene Inhalte zielgenau zu bewerben. Vor allem Effektivitäts- und Effizienzgründe sprechen für die Anwendung dieses digitalen Werbeinstruments. Im zweiten Abschnitt wurden Strategien und Umsetzungen von digitaler Desinformation vorgestellt. Vor dem Hintergrund einer lauter werdenden Skepsis bzw. Feindseligkeit gegenüber etablierten Institutionen sollten Journalisten das Thema Fake News weiterhin achtsam begleiten. Es wurde außerdem angeführt, dass von Redaktionen zunehmend Transparenz gefordert wird. Eigene Faktencheck-Angebote, wie sie von größeren Medienorganisationen bereitgestellt werden, können ein Instrument zur Wiedergewinnung von Vertrauen sein. Außerjournalistische Weiterbildungsangebote sowie der Kontakt zu Wissenschaftlern, die im Bereich der Digitalisierung von politischer Kommunikation forschen, können journalistisches Wissen erneuern und zu einer aktuellen und differenzierten Berichterstattung über Desinformation im Internet und datenbasierte Marketingkampagnen führen. Insbesondere kleinere Medienredaktionen können so im digitalen Transformationsprozess auf neue Digitalphänomene publizistisch angemessen reagieren.

///

Weiterführende Literatur

ARD-Faktenfinder: <https://www.tagesschau.de/faktenfinder/>

ARD/ZDF-Onlinestudie: <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/>

BR-Faktenfuchs: <https://www.br.de/nachricht/faktencheck/index.html>

Boyd, Danah M. / Ellison, Nicole B.: Social network sites: definition, history, and scholarship, in: *Journal of Computer-Mediated Communication* 1/2007, S. 210–230.

Internet World Stats: <https://www.internetworldstats.com/>

Kruschinski, Simon / Haller, André: Back to the roots?! Der datengestützte Tür-zu-Tür-Wahlkampf in politischen Wahlkampagnen, in: *Strategische Politische Kommunikation im digitalen Wandel. Interdisziplinäre Perspektiven auf ein dynamisches Forschungsfeld*, hrsg. von Michael Oswald und Michael Johann, Wiesbaden 2018, S. 289-317.

■ **Agile Arbeitsweisen:** Unternehmen, die in Projekten oder darüber hinaus agil arbeiten, setzen auf flache Hierarchien und steuern ihr Projektmanagement in Etappen, statt sämtliche Arbeitsschritte vorab starr festzulegen. Dadurch erhalten sie sich eine schnelle Reaktionsfähigkeit bei veränderten Marktbedingungen und Kundenwünschen. Kennzeichen von agilen Arbeitsweisen sind zum Beispiel die Selbstorganisation von einzelnen Einheiten, regelmäßige Zwischenschritte und Teilergebnisse, eine anschließende Anpassung der weiteren Schritte und eine hohe Transparenz. Eine Methode für agile Softwareentwicklung ist beispielsweise Scrum (siehe unten).

■ **Audience Development:** Das Publikum, die Zuhörer bzw. die Zuschauer werden im Englischen mit dem Begriff Audience bezeichnet. Beim Audience Development handelt es sich um Maßnahmen zur erstmaligen Gewinnung und der anschließenden Bindung von Nutzern in einer Redaktion an die Medienmarke bzw. in der Unternehmenskommunikation an ein Produkt bzw. eine Dienstleistung. Die User sollen zu Stammlesern gemacht werden, indem man sie langfristig (zum Beispiel durch Newsletter) an sich bindet. In Zeitungsredaktionen ist das Audience Development eine noch sehr junge Aufgabe, die meist im Newsroom angesiedelt ist. In der Regel werden dazu Social-Media-Kanäle nach für die User (auch lokal) relevanten Themen durchsucht, damit diese von der Redaktion auf die jeweiligen Nutzer abgestimmt aufbereitet und anschließend publiziert werden können.

■ **Big Data:** Der englische Begriff Big Data bedeutet übersetzt eine große Menge an unstrukturierten Daten. Die Daten, die damit gemeint sind, stammen aus den unterschiedlichen Bereichen wie Internet, Mobilfunk, Finanzindustrie, Energiewirtschaft, Gesundheitswesen, Verkehr, sozialen Medien, Flug und Fahrzeugen und werden mit speziellen Lösungen gespeichert, verarbeitet und ausgewertet. Smart Data ist die Weiterentwicklung von Big Data. Aus den Daten einen Nutzen ziehen und sie zu verarbeiten, das bedeutet Smart Data, denn Daten bekommen erst dann einen Mehrwert, wenn sie

gewinnbringend analysiert werden. Unter Data Mining versteht man die systematische Anwendung computergestützter Methoden, um in vorhandenen Datenbeständen Muster, Trends oder Zusammenhänge zu finden. Im Data Engineering geht es vor allem darum, Daten zu sammeln bzw. zu generieren, zu speichern, historisieren, aufzubereiten, anzureichern und nachfolgenden Instanzen zur Verfügung zu stellen.

■ **Business Model Canvas:** Diese Methode hilft dabei, sich visuell einen Überblick über die wichtigsten Schlüsselfaktoren des Geschäftsmodells zu verschaffen. Dies dient als Test, ob das Modell unternehmerisch sinnvoll ist. Das Business Model Canvas wird häufig anstelle des Businessplans oder zusätzlich zum Businessplan verwendet und wird immer beliebter. Das Modell anzuwenden, ist immer sinnvoll, wenn eine Veränderung im Geschäftsmodell durch die Digitalisierung ansteht. Es wird eine Übersicht mit mehreren Feldern erstellt, in denen jeweils die Schlüsselfaktoren für ein Geschäftsmodell benannt werden. Davon ausgehend wird dann weitergearbeitet.

■ **Change Communication:** Veränderungsprozesse in Unternehmen müssen durch kommunikative Maßnahmen begleitet werden. Die Change Communication ist in der Regel Teil der internen Unternehmenskommunikation mit dem Ziel, Einfluss auf Ängste, Stimmungen und Widerstände innerhalb der Belegschaft zu nehmen, um die Erfolgchancen von Change-Prozessen zu erhöhen. Tools der Change Communication sind zum einen Einzelgespräche, Workshops oder Betriebsversammlungen, zum anderen Medien wie das Intranet, Newsletter, Apps (bei Neubauprojekten womöglich sogar mit Virtual- oder Augmented-Reality-Inhalten), Mitarbeiterzeitungen oder Aushänge. Idealerweise ist Change Communication keine Ein-Weg-Kommunikation, sondern dialogorientiert. Wer Change Communication in einem Unternehmen betreibt, ist bestenfalls nicht nur ein Kommunikationsexperte, sondern besitzt auch einen psychologischen Hintergrund.

■ **Change Management:** Beim Management von Veränderungen (Change Management) geht man davon aus, dass der Wandel in Unternehmen professionell begleitet werden muss. Unter Change versteht man dabei einen radikalen Wandel, zum Beispiel von Arbeitsprozessen oder Strukturen im Gegensatz zu evolutionären Schritten. Nicht selten sind Grundlagen für den Change die digitale Transformation und die Einführung neuer digitaler Geschäftsmodelle. Häufig wird ein Change-Prozess von einem internen oder externen Change Manager begleitet. Für diesen Change-Prozess gibt es verschiedene Modelle: Allen ist gleich, dass Veränderungen zunächst einmal negativ betrachtet werden bis zu einem bestimmten Wendepunkt und erst im letzten Schritt wie selbstverständlich in den Arbeitsalltag übergehen. Verglichen werden die Phasen teilweise mit dem Modell aus der Trauerbegleitung, das dem des Change Managements ähnelt. Eine aktive Begleitung der Veränderungsprozesse ist deshalb entscheidend, weil nach Literaturangaben über 70 Prozent aller Change-Vorhaben scheitern. Als häufigste Gründe für das Scheitern werden eine mangelhafte Kommunikation (siehe Change Communication) und eine fehlende Vision des Unternehmens genannt.

■ **Content-Management-System:** Ein Content-Management-System (CMS, auf Deutsch Inhalteverwaltungssystem) ist ein Redaktionssystem zur Erstellung, Verwaltung, Publikation und Archivierung von medialen Inhalten wie Texten, Fotos oder Videos. Idealerweise handelt es sich in Redaktionen um ein medienneutrales CMS, mit dem die Inhalte für die verschiedensten Kanäle (zum Beispiel Print und Online) ausgegeben werden könnten, ohne konvertiert werden zu müssen. In zahlreichen Redaktionen ist es derzeit noch üblich, dass Inhalte vom Print-Redaktionssystem (zum Beispiel Alpha, Censhare oder Hermes) ins Online-Redaktionssystem (zum Beispiel Polopoly) zunächst überspielt werden müssen, bevor diese anschließend digital publiziert werden können. Das am häufigsten verwendete CMS ist Wordpress, das allerdings bei Verlagen häufig nur für Weblogs genutzt wird.

■ **Content Marketing:** Content Marketing will durch Unterhaltung, Nutzwert und Informationen eine bestimmte Zielgruppe zum Beispiel durch Corporate Media ansprechen und damit indirekt auf die Produkte bzw. Dienstleistungen des eigenen Unternehmens hinweisen. Im Gegensatz zu klassischer Werbung stehen beim Content Marketing nicht die eigenen Produkte im Mittelpunkt, sondern nützliche Informationen und Unterhaltung. Durch die Inhalte versucht sich das Unternehmen ein positives Image zu verschaffen und als kompetent wahrgenommen zu werden.

■ **Corporate Digital Responsibility:** Der Begriff leitet sich von der CSR, der Corporate Social Responsibility her und bezieht die freiwillige Unternehmensverantwortung auf das Gebiet der Digitalisierung (kurz: CDR). Entsprechend spielen Nachhaltigkeitsaspekte eine besondere Rolle. In Analogie zur sog. CSR-Pyramide versucht das Konzept der CDR, eine integrierte Perspektive auf die verschiedenen Verantwortungskontexte zu gewinnen, in denen das unternehmerische Handeln hinsichtlich seiner ökonomischen, juristischen, sozialen, ökologischen und ethischen Verpflichtungen den digitalen Wandel selbst mitgestaltet.

■ **Corporate Publishing:** Unter Corporate Media versteht man eigene Medien eines Unternehmens, die analog oder digital periodisch erscheinen. Indem die Abteilung für Unternehmenskommunikation zum Beispiel Druckerzeugnisse (wie Kunden- oder Mitgliederzeitschriften), Video-Kanäle oder Weblogs selbst veröffentlicht, spricht man von Corporate Publishing. Das Unternehmen wird somit zumindest zu einem gewissen Grad selbst zu einem Medienhaus. Diese Medien, die das Unternehmen selbst betreut, kontrolliert und herausbringt, werden auch als Owned Media bezeichnet. Dem gegenüber stehen der Medientyp Paid Media für alle Formen bezahlter Werbemaßnahmen und Earned Media für unabhängige journalistische Inhalte, die über ein Unternehmen verbreitet werden.

■ **Corporate Social Responsibility (CSR):** CSR ist ein Terminus aus der unternehmensethischen Diskussion. Er steht im Zusammenhang mit der verstärkten Reflexion der nicht gesetzlich eingeforderten gesellschaftsbezogenen Leistungen eines Unternehmens. Für Europa erfolgte eine erste Definition 2001 („Promoting a European framework for CSR“). Darin wird CSR als Konzept beschrieben, mit dem Unternehmen soziale und ökologische Belange **freiwillig** in ihre Geschäftsprozesse und ihre Stakeholderbeziehungen integrieren. Im angelsächsischen Raum, dem der Begriff entstammt, wird im Blick auf das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen gern mithilfe der sog. CSR-Pyramide zwischen sozial verpflichtenden, sozial erwarteten und sozial gern gesehenen Beiträgen entlang der Bereiche Ökonomie, Recht, Ethik und Philanthropie unterschieden.

■ **Datenjournalismus / Data-Driven Journalism:** Im Datenjournalismus setzt man nicht nur bei der Recherche auf Datensätze, sondern man macht die Daten auch zum zentralen Gegenstand der Geschichte und deren Präsentation – meist durch (interaktive) Grafiken und häufig durch Landkarten. Der Journalist wird hier als „Forscher“ klassifiziert, während er im objektiven Journalismus die Rolle als „Vermittler“ und im investigativen Journalismus die Rolle als „Wachhund“ einnimmt. Bevor aus den Daten falsche Schlüsse für einen Begleittext gezogen werden, ist – wenn man eine Korrelation in verschiedenen Datensätzen gefunden hat – eine klassische Recherche durch Interviews erforderlich. Eines der ersten größeren datenjournalistischen Projekte in Deutschland war der „Zugmonitor“ der Süddeutschen Zeitung im Jahr 2011, bei dem auf einer Landkarte live die Verspätungen der Deutschen Bahn verfolgt werden konnten. Neben Excel gibt es für Datenjournalismus einfache Tools wie zum Beispiel den dafür entwickelten Datawrapper (www.datawrapper.de). Die größte Herausforderung ist in der Regel das Beschaffen verlässlicher Datensätze.

■ **Design Thinking:** Design Thinking ist ein Ansatz, um neue (Produkt-)Ideen zu generieren und Probleme zu lösen. Dabei ist Design nicht im Sinne von Grafikdesign zu verstehen. Das Besondere am Design Thinking ist, dass in einem Design-Thinking-Workshop bzw. bei einem kürzeren Design Sprint in der Regel möglichst heterogene Teams zusammenarbeiten, um verschiedenste Sichtweisen einzubringen. Eine weitere Besonderheit ist die strikte Orientierung auf den Nutzen des künftigen Kunden (User), um das gesamte Produkt aus seiner Perspektive zu denken und zu konzipieren. Dabei wird der User zum Beispiel befragt, teilweise kommt sogar Shadowing zum Einsatz, also das Begleiten und Beobachten eines Kunden im Alltag, da es häufig eine Diskrepanz zwischen Gesagtem in Befragungen und dem tatsächlichen Handeln gibt. Design Thinking gliedert sich dabei in verschiedene Schritte, wobei am Anfang das Problem des Kunden und am Ende ein Prototyp stehen. Sollte die Lösung nicht überzeugen, wird immer wieder auf vorherige Schritte zurückgesprungen. Nach dem Design-Thinking-Ansatz können radikale neue Lösungen entstehen statt lediglich Verbesserungen, die auf bestehende Produkte aufbauen.

■ **Fake News / Digitale Desinformation:** Digitale Desinformation, auch als „Fake News“ bezeichnet, ist der Versuch, durch bewusste Falschmeldungen Schaden bei gegnerischen Akteuren zu verursachen. Digitale Desinformation wird, wegen der hohen Nutzerzahlen, zumeist auf Social Network Sites verbreitet. Neue Technologien verschärfen die Problematik weiter, da mittlerweile täuschend echte Videos und Audiodateien mit den Stimmen von Personen des öffentlichen Lebens erzeugt werden können.

■ **Gatekeeping:** Mit dem Begriff des Gatekeepers (dt.: Pförtner, Türwächter, Schleusenwärter) wurde und wird im Gefolge des US-amerikanischen Journalisten Walter Lippmann ein Funktionsmerkmal der massenmedialen Kommunikation beschrieben: Medial veröffentlicht wird nur ein Bruchteil der zur Verfügung stehenden Information, vielfältige Prozesse der Selektion und Filterung führen zu einer Reduktion im Nachrichtenfluss. Seit den 1950er-Jahren bilden die Gatekeeping-Effekte einen wesentlichen Gegenstand der kommunikationswissenschaftlichen Forschung. Mit der Entwicklung der vernetzten Kommunikationsstruktur von Social Media wird die Theorie kritisch diskutiert.

■ **Hypertext-Struktur:** Im Unterschied zum klassischen, mit Anfang und Ende markierten und in sich abgeschlossenen, von vorne nach hinten zu lesendem Text eines Buches oder eines Artikels ist die Struktur des Internets wesentlich durch die sog. Hyperlinks geprägt: Im Text ermöglichen aktive Links das Verknüpfen von Inhalten (auch unterschiedlicher Formate) außerhalb der seriellen Ordnung eines Textes. Wie weit diese Struktur ihrerseits Gehirnstrukturen verändert, ist in der Forschung umstritten. Dass sie alltagspraktisch Lese- und Sehgewohnheiten samt Aufmerksamkeitsspannen bereits charakteristisch und einschneidend verändert hat, zeigt sich mannigfach (vgl. was heute als „too long to read“ gilt).

■ **Issue-Management:** Der Begriff Issue kommt aus dem Englischen und bedeutet „Thema“, „Sachverhalt“, „Aspekt“, „Problem“. Systematisches Issue-Management betreiben, das heißt Ereignisse, Entwicklungen und Trends sowie Themen zu erkennen und zu beobachten, im Blick zu haben, die relevant und / oder kritisch für das Unternehmen werden können oder aber auch Chancen beinhalten. So können Ereignisse und Entwicklungen oft auch vorhergesagt werden. Aus der kontinuierlichen Beobachtung können Positionen und Handlungsstrategien entwickelt und aktiv kommuniziert werden, nicht erst, wenn der Krisenfall eintritt. Issue-Management bedeutet auch, sich aktiv am öffentlichen Meinungsbildungsprozess zu beteiligen und da auch eigene Themen zu setzen.

■ **Krisenkommunikation:** Wenn Unternehmen, Organisationen, Institutionen, Verbände, Politiker oder Prominente in eine Krise geraten, also öffentliches Interesse an einem Problem entstanden ist, dann ist Krisenkommunikation gefragt, die ein zentraler Teil des Krisenmanagements ist. Die Krisenkommunikation hat sich im digitalen Zeitalter entscheidend verändert. Die früher häufig empfohlene Abwartetaktik kann sich heute fatal auswirken. Zentral für erfolgreiche Krisenkommunikation sind Schnelligkeit und Wahrhaftigkeit. Zu einer erfolgreichen Krisenkommunikation gehört es, Zielgruppen in der richtigen Reihenfolge und auf allen für die Zielgruppe relevanten Kanälen anzusprechen. Wer sich nicht auf die Krise vorbereitet hat, kein Issuemanagement betrieben hat, tut sich deutlich schwerer, schnell richtig zu reagieren.

■ **Marketing-Sprech:** Abfällige Bezeichnung für einen bestimmten, im Marketing verwendeten Jargon, der auf Phrasen setzt, um wahre Sachverhalte zu verschleiern. Marketing-Sprech in der Kommunikation zu verwenden, das heißt, viel zu reden, aber nichts oder wenig zu sagen. Bei der Krisenkommunikation und auch anderer Unternehmenskommunikation sollte unbedingt darauf verzichtet werden. Die Umwelt durchschaut diese Taktik und reagiert darauf genervt. Es gilt, klare, deutliche Aussagen zu treffen, ohne Umschweife auf den Punkt zu kommen. Worthülsen sind fehl am Platz.

■ **Medienkompetenz:** Der seit den 70er-Jahren im pädagogischen Bereich gebräuchliche Begriff hat im Zusammenhang mit der Internet-Kommunikation und den damit steigenden Anforderungen an die Verantwortung des einzelnen Nutzers Konjunktur. Medienkompetenz meint grundsätzlich die Fähigkeit und Bereitschaft des Einzelnen, aus den Medienangeboten bewusst auszuwählen, die Informations- und Unterhaltungsangebote nach der Nutzung kritisch zu beurteilen und bei der Medienauswahl bedürfnisorientiert voranzugehen. In dem Maße, in dem eine Fülle medialer Kommunikationstechniken, -kanäle und -inhalte zur Auswahl steht, wächst die Anforderung an die individuelle Medienkompetenz.

■ **Microtargeting:** Durch die Vielzahl unterschiedlicher Medienangebote und Kommunikationskanäle in Marketingkampagnen wird es zunehmend schwieriger, Zielgruppen zu erreichen. Strategisch angelegte Kampagnen nutzen daher datengestützte Strategien, um Gruppen (Targeting) bzw. Einzelpersonen (Microtargeting) anzusprechen. Facebook-Werbeposts sind ein Beispiel für Targeting auf Social Network Sites. Ursprünglich nutzten US-amerikanische Marketingfirmen aufgekaufte sowie selbst erstellte Datenbestände, um Kunden elaborierte Kampagnenpläne anzubieten. Microtargeting wird seit den 2000er-Jahren auch in US-Wahlkämpfen eingesetzt und in abgewandelter Form ebenso in europäischen Kampagnen genutzt.

■ **Monitoring:** kontinuierliches Beobachten und systematische Erfassung der Meinungen von Kunden, Journalisten und der Öffentlichkeit – die in Blogs, den Medien und auf den Social-Media-Kanälen zum Ausdruck gebracht werden. Monitoring spielt für die schnelle Reaktionsfähigkeit im Krisenfall eine große Rolle. In kleinen Unternehmen suchen nicht selten Mitarbeiter persönlich und ohne Tools regelmäßig das Netz ab. Effektiver und schneller sind aber Monitoring-Tools, die das Netz systematisch nach bestimmten Begriffen wie dem Unternehmensnamen durchsuchen und die Suchergebnisse automatisch übermitteln. Bisher gibt es kein Tool für alle Zwecke. Aber es gibt mehrere Tools auf dem Markt, die sich gut ergänzen.

■ **Newsroom:** Die Produktion von medialen Inhalten wird in immer mehr Redaktionen und Abteilungen für Unternehmenskommunikation in einem zentralen Newsroom gesteuert. Hier sitzen Redakteure, Grafiker und Programmierer in einem Großraumbüro, um die Inhalte zentral für die verschiedenen Ausspielkanäle wie zum Beispiel die Tageszeitung, den Online-Auftritt und die Social-Media-Kanäle zu koordinieren. Beim Newsroom handelt es sich quasi um eine permanente Redaktionskonferenz, die ad-hoc-Entscheidungen optimal ermöglicht. Im öffentlich-rechtlichen Rundfunk ist der Begriff eng mit dem der Trimedialität verbunden, weil darin die drei bisher getrennten Redaktionen für das Fernsehen, das Radio und Online zusammengeführt werden. Im Newsroom (teils auch Newsdesk genannt) kommen verschiedene neue Rollen vor: Die Leitung hat der Deskchef inne. Jeder Ausspielkanal hat einen verantwortlichen Redakteur (zum Beispiel für die Website gibt es den Homepage-Chef). Feste Arbeitsplätze für Mitarbeiter existieren hier nicht mehr: Entsprechend seiner jeweiligen Rolle kann man durchaus täglich an einem anderen Schreibtisch arbeiten. Nicht im Newsroom arbeiten die Reporter, die recherchieren und zum Beispiel Texte schreiben. Sie erhalten aber die Aufträge für ihre Beiträge aus dem Newsroom. Dadurch ergibt sich in Redaktionen eine deutlichere Spezialisierung in verschiedene Aufgaben als bisher. Den größten Newsroom einer Redaktion in Deutschland hat die Deutsche Presse-Agentur (dpa) in Berlin eingerichtet. Auch Unternehmen (wie Siemens oder die Datev) setzen auf einen Newsroom als Organisationsmodell.

■ **New Work:** Die Arbeitswelt befindet sich im Zeitalter der Globalisierung und der Digitalisierung im Umbruch. Die zentralen Werte von New Work (zu Deutsch „Neue Arbeit“) sind Selbstständigkeit, Handlungsfreiheit, Flexibilität (zum Beispiel flexible Arbeitszeiten und flexible Arbeitsorte wie Homeoffice oder Co-Working-Spaces), Teilhabe an der Gemeinschaft und Selbstverwirklichung während der Arbeit. Mitarbeiter werden selbstbewusster und stellen immer häufiger die Frage nach dem Sinn ihrer Tätigkeit: Sie wollen in übergeordnete Visionen eingebunden werden, statt Teiltätigkeiten auszuführen, ohne den konkreten Nutzen für das Gesamtziel zu sehen. Geprägt hat den Begriff der Sozialphilosoph Frithjof Bergmann: Er geht davon aus, dass das bisherige Arbeitssystem durch den Wandel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft veraltet ist.

■ **Nudging:** Das engl. Verb „to nudge“ meint im Wortsinn das Anstupfen. Richard Thaler und Cass Sunstein haben den Begriff in die Verhaltensökonomik eingeführt, um damit eine Methode zu kennzeichnen, menschliches Verhalten zu beeinflussen, ohne auf explizite Gebote oder Verbote zurückgreifen zu müssen. Die bekannten Beispiele für entsprechende Verhaltensanreize (in der Betriebskantine wird das Obst nach vorne gerückt und die Süßigkeiten nach hinten) finden im Online-Marketing und der Internetkommunikation zahlreiche Entsprechungen. Die Leistungsfähigkeit und die Legitimität des Ansatzes werden kontrovers diskutiert.

■ **Predictive Analytics:** Predictive Analytics ist ein Verfahren, in dem Datenanalysen verwendet werden, um Vorhersagen anhand von Daten zu treffen. Ziel ist es herauszufinden, was passieren kann und warum. Dieser Prozess verwendet Daten zusammen mit Analysen, Statistiken und Machine-Learning-Techniken, um ein prädiktives Modell für die Vorhersage zukünftiger Ereignisse zu erstellen. Predictive Analytics wird häufig im Kontext von Big Data diskutiert.

■ **Responsives Design:** Das Design von Websites soll sich dem Endgerät anpassen, auf dem Smartphone anders aussehen als auf dem Tablet und wiederum auf dem PC. Um dies zu erreichen, wird auf ein responsives Design gesetzt. Übersetzt wird dies auch mit auf ein Endgerät „reagierendes“ Design, das sich stets anpasst. Dies soll zum einen für eine bessere Bedienbarkeit von Internetseiten auf mobilen Endgeräten führen, zum anderen sollen je nach Nutzungssituation unnötige Inhalte ausgeblendet werden.

■ **Salamitaktik:** Bezeichnung für die Taktik, mit der laut Duden politische Ziele durch kleinere Forderungen und entsprechende Zugeständnisse der Gegenseite erreicht werden sollen. Der Name kommt natürlich von der gleichnamigen Wurst, die in Scheiben geschnitten wird. In der Krisenkommunikation wirkt diese Taktik wie ein Brandbeschleuniger. Wer nur häppchenweise und auf Druck die Wahrheit kommuniziert, der verspielt seine Glaubwürdigkeit und schadet dem Ruf des Unternehmens auf lange Sicht.

■ **Scrum:** Scrum wird vor allem in der agilen Softwareentwicklung eingesetzt. Es handelt sich dabei um ein Verfahren für das Projekt- bzw. Produktmanagement. Scrum ist selbst keine Software bzw. kein technisches Werkzeug (Tool). Im Unterschied zum klassischen Projektmanagement wird der langfristige Plan in mehrere Zyklen (so genannte Sprints) unterteilt, zum einen, weil das gesamte Projekt zu komplex ist, zum anderen, um ständig auf den sich verändernden Markt reagieren und nachsteuern zu können. Damit kann man zu Beginn die Projektplanung auf das Wesentliche fokussieren und es entfällt, vor Beginn eines Projekts detaillierte Lasten- und Pflichtenhefte zu erstellen. In einem Scrum-Team, das aus dem Englischen übersetzt „Das Gedränge“ bedeutet, gibt es drei verschiedene Rollen: Der Product Owner ist für die Eigenschaften und für den wirtschaftlichen Erfolg des Produkts verantwortlich. Das Entwicklerteam programmiert bzw. erstellt das gewünschte Produkt in den jeweils definierten Zyklen. Der Scrum Master erstellt unter anderem die Scrum-Regeln, überprüft deren Einhaltung und greift zum Beispiel bei Störungen ein (etwa zwischen dem Product Owner und dem Entwicklerteam). Den Scrum Master könnte man am ehesten mit dem Chef vom Dienst (CvD) in klassischen Medienhäusern vergleichen.

■ **Social Media:** Social Media ist der Überbegriff unter anderem für soziale Netzwerke (wie zum Beispiel Facebook, Instagram, Twitter und LinkedIn), Wikis, Weblogs und Bewertungsportale (zum Beispiel für Ärzte, Lehrer, Hotels oder Gaststätten). Social Media zeichnet vor allem aus, dass das klassische Sender-Empfänger-Modell nicht mehr gilt und es einen Rückkanal gibt, um Dialoge mit anderen Usern zu führen. In klassischen Medien war dies nur beschränkt möglich (zum Beispiel durch Leserbriefe oder den TED im Fernsehen bei „Wetten, dass ...?“). Ein weiteres Merkmal ist User Generated Content, also von Nutzern selbst erstellte Inhalte. Damit haben Redaktionen ihr Monopol zum Publizieren verloren, weil jeder Bürger selbst ohne zeitliche und finanzielle Investitionen zum Sender werden kann. Bei sozialen Netzwerken gibt es drei Formen, wie man mit anderen Usern in Kontakt treten kann: durch persönliche Kontakte bzw. Freundschaftsanfragen (Facebook), durch gemeinsame Themeninteressen bzw. Hashtags (Twitter) oder durch die Lokalisierung von Personen in der direkten Umgebung (Jodel bzw. Tinder). Das Social Web, in dem Dialoge zwischen Menschen geführt werden, wird derzeit teilweise vom Conversational Web abgelöst, in dem der Mensch auch mit der Maschine zum Beispiel in Form von Chatbots oder Sprachassistenten (wie Alexa oder Siri) kommuniziert.

■ **Stakeholder:** Der Begriff kommt aus dem Englischen und bedeutet „Teilhaber“. Es handelt sich dabei um eine Person oder Gruppe, die ein berechtigtes Interesse am Verlauf einer Krise oder eines anderen Prozesses im Unternehmen hat. Stakeholder sind sowohl die Aktionäre / Kapitalgeber als auch die Eigentümer, das Management und die Mitarbeiter sowie darüber hinaus auch die Kunden und Lieferanten. Zu den Stakeholdern zählen außerdem die Konkurrenz sowie Staat und Gesellschaft, sofern diese Gruppen von der unternehmerischen Tätigkeit betroffen sind.

■ **Suchmaschinenoptimierung:** Unter Search Engine Optimization (SEO), der englischsprachigen Übersetzung für Suchmaschinenoptimierung, versteht man Maßnahmen, damit Websites im Suchmaschinenranking in den unbezahlten Suchergebnissen auf höheren Plätzen erscheinen. Über 200 verschiedene Faktoren spielen für die Platzierung der Suchergebnisse eine Rolle, darunter sind unter anderem der Name der Domain, die Verwendung von Schlüsselbegriffen (Keywords) im Text, die Zahl und Qualität der Links, die auf die eigene Seite zeigen oder die Ladezeit und der Aufbau der Website. SEO wird in der Unternehmenskommunikation und von Redaktionen vor allem in Bezug auf die bedeutendste Suchmaschine Google betrieben, die Details ihres Algorithmus nicht offenlegt, so dass über bestimmte zugrundeliegende Regeln spekuliert werden muss bzw. zumindest manche Gesetzmäßigkeiten durch Ausprobieren herausgefunden werden können oder von Google mitgeteilt werden. Je nach Google-Suchfunktionen (zum Beispiel nach dem „Web“, „Bildern“, „Videos“ oder „News“) erhält der User andere Treffer. Es lohnt sich daher zum Beispiel speziell für die Bildersuche, auch Fotos gut zu verschlagworten und Bildtexte sowie Alternativtexte für Sehbehinderte und Blinde einzugeben. Um Texte speziell danach zu schreiben, wonach User suchen, kann man die Suchmaschine unter Google Trends rückwärts durchsuchen (<https://trends.google.de>). Um die Optimierung der kostenfreien Suche kümmert sich der SEO-Manager bzw. SEO-Experte, um die Optimierung bezahlter Anzeigen in der Suchmaschine der SEA-Manager. SEA steht hierbei für Search Engine Advertising. Als weiterer Begriff wird SEM für Search Engine Marketing benutzt.

■ **SWOT-Analyse:** Die vier Buchstaben in SWOT stehen für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken). Die Analyse macht einen klaren Blick auf die Position des Unternehmens, den Status Quo, möglich und wird deshalb als Basis für die strategische Planung eingesetzt. Zusätzlich braucht das Unternehmen natürlich kreative Ideen, um die Zukunft zu planen (siehe Design Thinking).

■ **User Journey:** (auch Customer Journey genannt, dt. Kundenreise) bezeichnet die Reise eines potenziellen Kunden über verschiedene Kontaktpunkte mit einem Produkt, einer Marke oder einem Unternehmen, bis er eine gewünschte Zielhandlung (also den Kauf) durchführt. Der Begriff stammt aus dem Marketing. Der Kunde entscheidet sich heutzutage nicht direkt für einen Kauf, sondern kommt erst einmal über verschiedene Punkte (Touchpoints) mit dem Produkt in Kontakt, bevor er sich dafür entscheidet.

■ **Vogel-Strauß-Taktik** (englisch Ostrich Effect): Der Versuch, Krisen zu lösen, indem man sie ignoriert, statt sich ihnen zu stellen. Die Taktik ähnelt der oft ebenso fatalen Abwartetaktik. Das Phänomen des den-Kopf-in-den-Sand-Steckens liegt zwar in der Natur des Menschen. Wer aber die Krise nicht wahrhaben will, einfach nicht hinschaut, trägt dazu bei, dass sie weiterwächst. Schnelles aktives Handeln und Transparenz sind stattdessen gefragt.

///

Aktuelle Analysen

Die „Aktuellen Analysen“ werden ab Nr. 9 parallel zur Druckfassung auch als PDF-Datei auf der Homepage der Hanns-Seidel-Stiftung angeboten: <https://www.hss.de/publikationen/>. Ausgaben, die noch nicht vergriffen sind, können dort kostenfrei bestellt werden.

- Nr. 1 Problemstrukturen schwarz-grüner Zusammenarbeit
- Nr. 2 Wertewandel in Bayern und Deutschland –
Klassische Ansätze – Aktuelle Diskussion – Perspektiven
- Nr. 3 Die Osterweiterung der NATO – Die Positionen der USA und Russlands
- Nr. 4 Umweltzertifikate – ein geeigneter Weg in der Umweltpolitik?
- Nr. 5 Das Verhältnis von SPD, PDS und Bündnis 90/Die Grünen nach den
Landtagswahlen vom 24. März 1996
- Nr. 6 Informationszeitalter – Informationsgesellschaft – Wissensgesellschaft
- Nr. 7 Ausländerpolitik in Deutschland
- Nr. 8 Kooperationsformen der Oppositionsparteien
- Nr. 9 Transnationale Organisierte Kriminalität (TOK) –
Aspekte ihrer Entwicklung und Voraussetzungen erfolgreicher Bekämpfung
- Nr. 10 Beschäftigung und Sozialstaat
- Nr. 11 Neue Formen des Terrorismus
- Nr. 12 Die DVU – Gefahr von Rechtsaußen
- Nr. 13 Die PDS vor den Europawahlen
- Nr. 14 Der Kosovo-Konflikt: Aspekte und Hintergründe
- Nr. 15 Die PDS im Wahljahr 1999: „Politik von links, von unten und von Osten“
- Nr. 16 Staatsbürgerschaftsrecht und Einbürgerung in Kanada und Australien
- Nr. 17 Die heutige Spionage Russlands
- Nr. 18 Krieg in Tschetschenien
- Nr. 19 Populisten auf dem Vormarsch?
Analyse der Wahlsieger in Österreich und der Schweiz
- Nr. 20 Neo-nazistische Propaganda aus dem Ausland nach Deutschland
- Nr. 21 Die Relevanz amerikanischer Macht:
anglo-amerikanische Vergangenheit und euro-atlantische Zukunft
- Nr. 22 Global Warming, nationale Sicherheit und internationale politische Ökonomie –
Überlegungen zu den Konsequenzen der weltweiten Klimaveränderung
für Deutschland und Europa

- Nr. 23 Die Tories und der „Dritte Weg“ – Oppositionsstrategien der britischen Konservativen gegen Tony Blair und New Labour
- Nr. 24 Die Rolle der nationalen Parlamente bei der Rechtssetzung der Europäischen Union – Zur Sicherung und zum Ausbau der Mitwirkungsrechte des Deutschen Bundestages
- Nr. 25 Jenseits der „Neuen Mitte“: Die Annäherung der PDS an die SPD seit der Bundestagswahl 1998
- Nr. 26 Die islamische Herausforderung – eine kritische Bestandsaufnahme von Konfliktpotenzialen
- Nr. 27 Nach der Berliner Wahl: Zustand und Perspektiven der PDS
- Nr. 28 Zwischen Konflikt und Koexistenz: Christentum und Islam im Libanon
- Nr. 29 Die Dynamik der Desintegration –
Zum Zustand der Ausländerintegration in deutschen Großstädten
- Nr. 30 Terrorismus – Bedrohungsszenarien und Abwehrstrategien
- Nr. 31 Mehr Sicherheit oder Einschränkung von Bürgerrechten –
Die Innenpolitik westlicher Regierungen nach dem 11. September 2001
- Nr. 32 Nationale Identität und Außenpolitik in Mittel- und Osteuropa
- Nr. 33 Die Beziehungen zwischen der Türkei und der EU –
eine „Privilegierte Partnerschaft“
- Nr. 34 Die Transformation der NATO. Zukunftsrelevanz, Entwicklungsperspektiven
und Reformstrategien
- Nr. 35 Die wissenschaftliche Untersuchung Internationaler Politik –
Struktureller Neorealismus, die „Münchener Schule“ und das Verfahren der
„Internationalen Konstellationsanalyse“
- Nr. 36 Zum Zustand des deutschen Parteiensystems – eine Bilanz des Jahres 2004
- Nr. 37 Reformzwänge bei den geheimen Nachrichtendiensten?
Überlegungen angesichts neuer Bedrohungen
- Nr. 38 „Eine andere Welt ist möglich“:
Identitäten und Strategien der globalisierungskritischen Bewegung
- Nr. 39 Krise und Ende des Europäischen Stabilitäts- und Wachstumspaktes
- Nr. 40 Bedeutungswandel der Arbeit – Versuch einer historischen Rekonstruktion
- Nr. 41 Die Bundestagswahl 2005 –
Neue Machtkonstellation trotz Stabilität der politischen Lager
- Nr. 42 Europa Ziele geben – Eine Standortbestimmung in der Verfassungskrise
- Nr. 43 Der Umbau des Sozialstaates –
Das australische Modell als Vorbild für Europa?

- Nr. 44 Die Herausforderungen der deutschen EU-Ratspräsidentschaft 2007 –
Perspektiven für den europäischen Verfassungsvertrag
- Nr. 45 Das politische Lateinamerika: Profil und Entwicklungstendenzen
- Nr. 46 Der europäische Verfassungsprozess –
Grundlagen, Werte und Perspektiven nach dem Scheitern des
Verfassungsvertrags und nach dem Vertrag von Lissabon
- Nr. 47 Geisteswissenschaften – Geist schafft Wissen
- Nr. 48 Die Linke in Bayern – Entstehung, Erscheinungsbild, Perspektiven
- Nr. 49 Deutschland im Spannungsfeld des internationalen Politikgeflechts
- Nr. 50 Politische Kommunikation in Bayern – Untersuchungsbericht
- Nr. 51 Private Sicherheits- und Militärfirmen als Instrumente staatlichen Handelns
- Nr. 52 Von der Freiheit des konservativen Denkens –
Grundlagen eines modernen Konservatismus
- Nr. 53 Wie funktioniert Integration? Mechanismen und Prozesse
- Nr. 54 Verwirrspiel Rente – Wege und Irrwege zu einem gesicherten Lebensabend
- Nr. 55 Die Piratenpartei –
Hype oder Herausforderung für die deutsche Parteienlandschaft?
- Nr. 56 Die politische Kultur Südafrikas – 16 Jahre nach Ende der Apartheid
- Nr. 57 CSU- und CDU-Wählerschaften im sozialstrukturellen Vergleich
- Nr. 58 Politik mit „Kind und Kegel“ –
Zur Vereinbarkeit von Familie und Politik bei Bundestagsabgeordneten
- Nr. 59 Die Wahlergebnisse der CSU – Analysen und Interpretationen
- Nr. 60 Der Islamische Staat – Grundzüge einer Staatsidee
- Nr. 61 Arbeits- und Lebensgestaltung der Zukunft – Ergebnisse einer Umfrage in
Bayern
- Nr. 62 Impulse aus dem anderen Iran –
Die systemkritische iranische Reformtheologie und der
christlich-islamische Dialog in Europa
- Nr. 63 Bayern, Tschechen und Sudetendeutsche:
Vom Gegeneinander zum Miteinander
- Nr. 64 Großbritannien nach der Unterhauswahl 2015
- Nr. 65 Die ignorierte Revolution?
Die Entwicklung von den syrischen Aufständen zum Glaubenskrieg
- Nr. 66 Die Diskussion um eine Leitkultur –
Hintergrund, Positionen und aktueller Stand
- Nr. 67 Europäische Energiesicherheit im Wandel –
Globale Energiemegatrends und ihre Auswirkungen

- Nr. 68 Chinas Seidenstraßeninitiative und die EU: Aussichten für die Zukunft –
China’s Silk Road Initiative and the European Union:
Prospects for the Future
- Nr. 69 Christliche Kirchen und Parteien – Übereinstimmungen und Gegensätze
- Nr. 70 Krisenherd Iran – Innere Entwicklung und außenpolitischer Kurs
- Nr. 71 Mittelpunkt Bürger: Dialog, Digital und Analog
- Nr. 72 Change in der Medien- und Kommunikationsbranche –
Ein Leitfaden für Veränderungsprozesse und die digitale Zukunft

IMPRESSUM

ISBN	978-3-88795-566-3
Herausgeber	Copyright 2019, Hanns-Seidel-Stiftung e.V. Lazarettstraße 33, 80636 München, Tel. +49 (0)89 / 1258-0 E-Mail: info@hss.de, Online: www.hss.de
Vorsitzende	Prof. Ursula Männle, Staatsministerin a.D.
Generalsekretär	Oliver Jörg
Herausgeber	Prof. Markus Kaiser, Professor für digitale Medien und Change-Prozesse an der Technischen Hochschule Nürnberg Maximilian Th. L. Rückert, Leiter des Referats Digitalisierung und Politik, Medien der Hanns-Seidel-Stiftung, München Nicole Schwertner, Präsidentin des Deutschen Instituts für Change-Prozesse und digitale Geschäftsmodelle, München
Redaktion	Barbara Fürbeth M.A.(Redaktionsleiterin) Susanne Berke, Dipl.-Bibl. (Redakteurin) Claudia Magg-Frank, Dipl. sc. pol. (Redakteurin) Marion Steib (Gestaltung, Satz, Layout)
V.i.S.d.P.	Thomas Reiner (Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit)
Umschlaggestaltung	Gundula Kalmer, München
Druck	Hanns-Seidel-Stiftung e.V., Hausdruckerei, München
Hinweise	Zur besseren Lesbarkeit der Texte wird auf die gleichzeitige Verwendung femininer und maskuliner Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten geschlechtsneutral bzw. für alle Geschlechter.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung, Verbreitung sowie Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der Hanns-Seidel-Stiftung e.V. reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Das Copyright für diese Publikation liegt bei der Hanns-Seidel-Stiftung e.V.



Hanns
Seidel
Stiftung

