



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, Flugtaxis 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 Hysteriespirale 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 wertorientierten 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/pressekodex/pressekodex>