



BACHELORARBEIT

Titel der Bachelorarbeit

Crossmedia in der Nachrichtenberichterstattung

Wie sich die ZIB crossmedialer Strategien annimmt

verfasst von

Claudia Varga

angestrebter akademischer Grad

Bachelor of Arts (BA)

Wien, 2016

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 033 641

Fachrichtung:

Publizistik und Kommunikationswissenschaft

Betreuerin / Betreuer:

Privatdoz. Dr. Christian Steininger

Inhaltsverzeichnis

1	Abstract	3
2	Einleitung.....	4
3	Erkenntnisinteresse und Forschungsgegenstand	5
4	Forschungsfragen	7
4.1	Operationalisierung.....	7
5	Forschungsstand.....	8
6	Theoretischer Bezugsrahmen	9
6.1	Was ist „Crossmedia“ – der Versuch einer Definition.....	10
6.1.1	Stephen Quinn´s „Convergent Journalism“.....	11
6.1.2	Spezifische Bedingungen der Medienproduktion.....	13
7	Herausforderungen der crossmedialen Nachrichtenproduktion	17
7.1	Crossmedia-Strategien in der Praxis.....	17
7.2	Crossmediale Strategien überregionaler Redaktionen	24
7.3	Exkurs: Crossmedia im ORF Gesetz.....	26
7.4	Crossmedia-Beispiele des ORF und der „Zeit im Bild“	28
8	Beantwortung der Forschungsfragen.....	33
9	Interpretation und Schlussfolgerungen / Ausblick	35
10	Quellen- und Literaturverzeichnis	37
11	Tabellen- und Abbildungsverzeichnis.....	40

1 Abstract

Die Welt der vernetzten Medien stellt auch Medienunternehmen vor neue Aufgaben. Vor dem Hintergrund der Medienkonvergenz werden in der vorliegenden Arbeit die Herausforderungen und Chancen bei der Produktion von crossmedialen Medieninhalten erläutert. Anhand von Studienergebnissen werden crossmediale Strategien in Zusammenhang mit der Qualitätssteigerung von publizistischen Inhalten diskutiert. Stellvertretend für eine gelungene crossmediale Medienarbeit werden ausgewählte ORF-Angebote der „Zeit im Bild“ dargestellt. Diese stehen exemplarisch für den Versuch, eine crossmediale Strategie nicht nur für die Contenterstellung anzuwenden, sondern auch nach dem Vorbild von Stephen Quinns „Convergent Journalism“ in die Redaktionskultur einfließen zu lassen.

Keywords

Crossmedia, Medienkonvergenz, ZIB, Convergence Journalism, Nachrichtenproduktion, Qualität, Journalismus, Quinn, ORF,

2 Einleitung

Dass das Internet „anders“ sei, schrieben 15 der meistbeachteten deutschen Online-JournalistInnen und BloggerInnen in einem sogenannten „Internet-Manifest“ (2009) als erste von 17 Thesen fest: „Es schaffe andere Öffentlichkeit, andere Austauschverhältnisse und andere Kulturtechniken. Die Medien müssen ihre Arbeitsweise der technologischen Realität anpassen, statt sie zu ignorieren oder zu bekämpfen. Sie haben die Pflicht, auf Basis der zur Verfügung stehenden Techniken den bestmöglichen Journalismus zu entwickeln – das schließt neue journalistische Produkte und Methoden ein“ (URL: <http://www.internet-manifest.de>).

Dieser Aufruf für die intensivere Nutzung von digitalen Medien ist durchaus als Plädoyer für crossmediales Arbeiten im Journalismus zu verstehen. Zwar sind die Vorteile, inwiefern Crossmedia zu mehr Qualität im Journalismus beitragen kann, noch nicht ausgiebig erforscht, positive Synergieeffekte können jedoch jetzt schon in einer crossmedialen Redaktion ausgeschöpft werden. Solange aber Print- und Online-Redaktion im journalistischen Alltag getrennt behandelt werden, werden sich in einem Medienhaus keine positiven Effekte durch Crossmedia entwickeln können.

Ein beispielhafter Schritt, um eine crossmediale Unternehmenskultur aufzubauen, war die Beförderung von Stephan Plöchinger in die Chefredaktion der „Süddeutschen Zeitung“. Der Aufstieg eines ursprünglichen „Onliners“ in die Chefredaktion signalisierte, dass es nicht zwischen Print- und Online-JournalistInnen zu unterscheiden gilt, sondern vielmehr zu einer Konvergenz beider Redaktionen führen kann.

Wie schwierig es ist, die Unternehmenskultur an eine crossmediale Arbeitsweise anzupassen, bewiesen die Reaktionen auf den Aufstieg von Stefan Plöchinger. Die PrintkollegInnen wehrten sich zuvor gegen den sogenannten „Hoodie-Journalisten“. Hintergrund war, dass dieser Schritt die „publizistische Einheit“ von Print- und Onlineausgabe bekräftigen sollte, was eine intensive Diskussion über die Gefahren, aber auch Vorteile der Verschmelzung von Print- und Online auslöste. An dieser Stelle sei aber auch betont, dass es nicht nur einen Sturm der Entrüstung gab, sondern sich viele externe KollegInnen unter dem Hashtag #Hoodiejournalismus mit Plöchinger solidarisierten (vgl. <http://derstandard.at/1395362945356/Kapuzenpulli-Welle-Solidaritaet-mit-SZ-Onlinechef-Stefan-Ploechinger>).

Dass crossmediales Arbeiten auch in Österreich gelingen kann, stellte Patrick Swanson, ORF-Social Media Verantwortlicher der ZIB unter Beweis, der eine Social-Media-Strategie aufbaute, die das gesamte ZIB-Team, mit Armin Wolf als wohl bekanntesten ORF-Moderator an der Spitze, in sein Team holte und einband. Andere österreichische Medien haben neben Facebook auch Kanäle auf Twitter, Instagram und Snapchat. Der Social Media Redaktion der ZIB geht es jedoch nicht darum, auf allen Sozialen Netzwerken vertreten zu sein, sondern den Usern einen Mehrwert in Form von Nachrichten samt Bild- und Videoelementen zu bieten. „Crossmediales Arbeiten“ versteht sich in diesem Sinne gar nicht unbedingt als Bedingung, überall gleichzeitig präsent und auf verschiedenen Verbreitungskanälen online zu sein, sondern Medieninhalte vernetzt und usergerecht darzustellen. „Dafür brauche es eben gute Leute, die und dort laufend weiter entwickeln und es immer moderner machen“, erläutert Swaton (s. <http://www.horizont.at/home/news/detail/zib-eine-alte-marke-waechst-in-neuen-medien.html>, Stand: 1. Juli 2016). Es hängt daher viel von der Arbeitsweise und Flexibilität der Redaktion ab, ob eine crossmediale Strategien überhaupt Eingang in die Redaktionskultur finden kann und dort auch erfolgreich umgesetzt wird. Die Aufbereitung des Contents ist nur ein Teil davon.

3 Erkenntnisinteresse und Forschungsgegenstand

Dass sich auch in österreichischen Medien Crossmedia durchsetzen kann, beweisen die Nachrichtenangebote des ORF. Besonders die Redaktion der ZIB bringt gute Beispiele, wie sich Qualitätsjournalismus erfolgreich innovativer Technologien bedienen kann, um ihre Angebotsstruktur und die Qualität der Inhalte ökonomisch und nachhaltig zu verbessern. Vor allem sind hier der Social Media Auftritt und die crossmedialen Angebote der „Zeit im Bild“ hervorzuheben. Die ZIB-Redaktion bewegt sich mit den veränderten Bedürfnissen neuer, wie auch alter Zielgruppen mit und bereitet Informationen zugänglicher für sie auf. Das sind die Forschungsbereiche, mit denen sich diese Bakk2-Arbeit beschäftigen soll.

Mithilfe von Studienergebnissen möchte ich die Herausforderung bei der crossmedialen Produktion von Nachrichten analysieren und anhand der Angebote der „Zeit im Bild“ aufzeigen, wie vernetzte Medieninhalte einen Beitrag zur publizistischen Qualität leisten können.

Vor dem Hintergrund des ökonomischen Drucks, der - durch den individualisierten Medienkonsum von klassischen zu digitalen Medien ausgelöst - auf den Verlags- und Medienhäusern lastet, stellt sich für Medienunternehmen zunehmend die Frage, wie sie den Herausforderungen zwischen zunehmender Informationsflut und gutem Journalismus, vernetzten Medieninhalten und qualitativem Produkt, wachsender Nutzungsbeteiligung und Zielgruppenan-

sprache, zwischen sich verändernden Medienformaten im Netz und immer weniger zur Verfügung stehender personellen wie auch finanziellen Ressourcen begegnen können. Ich möchte mich in dieser Arbeit der Frage näher, wie sich der Qualitätsjournalismus erfolgreich neuer Technologien nähern und ob eine gute Crossmedia-Strategie die Qualität des Angebots verbessern kann.

Der Eichstätter Journalistikprofessor Klaus Meier beschreibt beispielsweise den Wesensgehalt von Crossmedia als das „Kreuzen der Medien“ u.a. in Form eines integrierten Newsrooms, in dem die verschiedenen Plattformen, Print, Radio, Fernsehen und Internet sowie mobile Kommunikation als übergreifende Konzepte in Teamarbeit entwickelt werden und das Internet als zentrale, vernetzte Drehscheibe für Text, Bild, Video und Audio fungiert. So werden „neue Darstellungsformen, Erzählweisen und Möglichkeiten der Inszenierung von Inhalten“ geschaffen (Meier 2012 zit. n. Kaiser 2013, 27).

Stephen Quinn beschreibt, welchen positiven Beitrag Medienkonvergenz leisten kann (Quinn 2009, 5) und zitiert unter anderem „Convergence is a way to serve the community better and to do better journalism by using the most suitable media to tell the story (s. Haagerup zit. n. Quinn 2009, 8). Stephen Quinns „Convergent Journalism“ dient vor allem dem theoretischen Rahmen dieser Forschungsarbeit. Denn laut Quinn stehen Konvergenz im Journalismus und Change-Management-Prozesse für eine erfolgreiche crossmediale Redaktion in einem engen Zusammenhang (vgl. Quinn 2009, 200).

Als Forschungsgegenstand untersuche ich die crossmedialen Nachrichtenformate des ORF und im Speziellen die der „Zeit im Bild“. Darunter zählen die „Zeit im Bild“ auf Facebook, die „ZIB 100“ und das crossmediale Online-Portal „[M]eins“. Weiters betreibt der ORF Medienkooperationen mit anderen öffentlich-rechtlichen Rundfunkveranstaltern wie 3.Sat, ARTE und ARD Alpha. Diese seien an dieser Stelle nur erwähnt, werden aber in der Arbeit nicht weiter beleuchtet, da über den Schwerpunkt der Arbeit hinausgehen.

Bei den genannten Nachrichtenangeboten handelt es sich um sehr junge Produkte, denn der ORF darf in sozialen Netzwerken überhaupt erst seit 2013 vertreten sein (dazu mehr im Kapitel 5.4). Dass der ORF schon längst auf den crossmedialen Zug aufgesprungen ist, bewies er zuletzt besonders mit der Online-Aufbereitung der sogenannten „Panama Papers“. Als Teil eines internationalen Konsortiums investigativer Journalisten haben der ORF und der Falter an der Aufdeckung des wohl größten Datenlecks mit Geschäften in Steueroasen mitgearbeitet.

Die einzelnen crossmedialen Angebote unterziehe ich einer analytischen Betrachtung unter Bezugnahme veröffentlichter Studienergebnisse zur crossmedialen Verarbeitung von Nachrichten in ausgewählten österreichischen und internationalen Medien (vgl. Grey/Löwen 2015, Rauten 2015, Kaiser 2013), sowie erforschter Crossmedia-Strategien nach Brüggemann (2004) und verorte diese nach dem Vorbild des amerikanischen „Convergent Journalism“ (vgl. Quinn 2009).

4 Forschungsfragen

FF 1: Welche Herausforderungen ergeben sich bei der crossmedialen Berichterstattung im journalistischen Redaktionsalltag?

FF 2: Tragen crossmediale Medieninhalte zur publizistischen Qualität bei?

4.1 Operationalisierung

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde auf die verwendete Literatur mit ihren Theorien und Forschungsergebnissen zurückgegriffen.

Zur Beantwortung der FF 1 recherchierte ich nach entsprechender Literatur und untersuchte diese nach relevanten Ergebnissen. In den vorliegenden Quellen finden sich einige empirische Ergebnisse, die ich zur Beantwortung meiner Forschungsfragen heranziehen konnte.

Zur Operationalisierung der FF 2 erläuterte ich im ersten Schritt die crossmediale Angebote der Zeit im Bild und verortete die Produkte nach ihrer Crossmedia-Strategie und vergleiche sie mit den Kriterien der publizistischen Qualität.

5 Forschungsstand

Die Studien, in denen Crossmedia und ihre Praxis im Redaktionsalltag untersucht wurden, beziehen sich in erster Linie auf Zeitungsredaktionen. Es gibt bisher wenig Studien, die sich explizit mit Crossmedia im öffentlich rechtlichen Rundfunk beschäftigt haben, zum Zeitpunkt der Untersuchung lagen zumindest keine im deutschsprachigen Raum vor. Zu erwähnen sind an dieser Stelle dennoch die Studie von Indrek Ibrus und Astra Merivee (2014) „Strategic Management of Crossmedia Production at Estonian Public Broadcasting“ und die Studie von Rosa Franquet, Villa Montoya, Maria Isabel (2014) „Cross-Media Production in Spain's Public Broadcast RTVE“, die sich mit den Vorteilen von Crossmedia in der Unterhaltungsbranche beschäftigen, aber für diese Arbeit nicht relevant sind.

Hervorzuheben sind jedoch Christian und Stefan Szücs (2016), die die crossmedialen Herausforderungen für den ORF in Bezug auf die Restriktionen im ORF-Gesetz für die Werbekunden herausgearbeitet haben. Der § 4e Abs 1 ORF-Gesetz sieht als Kernauftrag des öffentlich-rechtlichen Rundfunks zwar die Bereitstellung von Online-Angeboten vor, es fehlt aber eine explizite Bezugnahme auf Crossmedia im ORF-G.

Als empirische Grundlage für die vorliegende Arbeit dienen die Befunde von Lisa Grey und Christine Löwel (2015), Brüggeman (2004), Stark und Kraus (2008), Stefanie Fuchs (2010), die sich mit Crossmedia in der journalistischen Praxis deutscher sowie österreichischer Tageszeitungen und Magazinen (*Der Standard, Die Presse, Krone, Kurier, Österreich, Spiegel*) beschäftigen und Kaiser (2013) und Brüggemann (2004) analysieren die crossmediale Arbeit von ausgewählten internationalen Magazinen (*Ney York Times, Financial Times*). Die Befunde der österreichischen und deutschen Studien schließen darauf, dass mittlerweile in den meisten Redaktionen Crossmedia als redaktioneller Umstrukturierungsprozess durchgesetzt wird. Doch in vielen Redaktionen hat sich die Unternehmenskultur noch nicht an eine crossmediale Redaktionskultur angepasst.

Die empirischen Befunde von Stark und Kraus (2008) machen deutlich, dass sich Umfang und Reifegrad digitaler Strategien sehr stark voneinander unterscheiden. Manche Verlags-häuser wandeln sich zu plattformübergreifenden Medienhäusern und räumen ihrem Online-Auftritt inzwischen Priorität ein, andere nutzen ihren Online-Auftritt nach wie vor lediglich als Vermarktungsplattform des Offline-Produkts.

Zum Zeitpunkt der Untersuchungen von Stark und Kraus (2008) hatten die Printredaktionen traditionelle journalistische Routinen beibehalten und crossmediales Arbeiten war eine Aus-

nahme. In den Onlineredaktionen wurde weniger Eigenrecherche für die selbstständige Produktion von Artikel betrieben, sie waren mehr für die Verarbeitung von schnellen Agenturmeldungen, die Mehrfachverwertung von Printinhalten und deren medienspezifische Aufbereitung zuständig.

Jüngere Forschungsergebnisse, wie die von Grey und Löwen (2015), zeigen aber, dass sich alle untersuchten Redaktionen im Prozess der Umstrukturierung befinden. Crossmedia erfordert jedoch eine regelrechte Kulturrevolution im Denken der RedakteurInnen, um erfolgreich in den Redaktionsalltag integriert zu werden (vgl. Fuchs 2010, 154).

Stark und Kraus schließen aus ihren Befunden, dass die redaktionellen Umstrukturierungen hin zu Newsroom-Konzepten die Print- und Online-Redaktionen nicht wesentlich zusammenführen würden. Als größte Hindernisse sehen sie die Überwindung unterschiedlicher Sozialisations- bzw. Redaktionskulturen sowie ungleiche vertragliche Rahmenbedingungen (vgl. Stark, Kraus 2008, 316).

Wie bereits Brüggemann, Stark und Kraus, sowie Fuchs kommen aber auch Grey und Löwen zu dem Befund, dass das Modell der Mehrfachverwertung zur Hauptarbeit der crossmedial arbeitenden Redaktion gehört (vgl. Stark/Kraus 2008, 316; Fuchs 2010, 156; Grey/Löwen 2015, 9). Zwar können sogenannte positive Synergieeffekte in einer crossmedialen Redaktion ausgeschöpft werden, solange Print- und Online-Redaktion getrennt behandelt werden, wird es kein einheitliches Angebot im gesamten Medienhaus geben. Wie wichtig diese Synergieeffekte sind und dass sie zu wenig genutzt werden, untermauern auch die genannten Untersuchungen (vgl. Stark/Kraus 2008, 316; Fuchs 2010, 159; Grey/Löwen 2015, 11). Fuchs meinte, Themen der Printbeiträge wurden ergänzend online multimedial aufbereitet (vgl. Fuchs 2010, 156 ff.). RedakteurInnen müssen sich für andere Plattformen öffnen und medienneutral recherchieren und aufbereiten. Fuchs Ergebnisse zeigen, dass in den untersuchten Tageszeitungen eine mangelnde Bereitschaft zur Zusammenarbeit von Print- und Online-JournalistInnen bestehe (vgl. ebd., 158). Ein Befragter des „Kurier“ drückte es in der Grey/Löwen-Studie wie folgt aus „Nicht mehr Print und nicht mehr Online zu machen, sondern Journalismus zu machen“ (Grey/Löwen 2015, 66f.). Die crossmediale Umstrukturierung werde in erster Linie von wirtschaftlichen Motiven – den Synergieeffekten – bestimmt (vgl. Fuch 2010, 159).

6 Theoretischer Bezugsrahmen

Als Theorie zur Untermauerung der Analyse crossmedialer Arbeitsweise dient Stephan Quinn´s Ansatz zur Einführung von Konvergenz in crossmedial arbeitenden Redaktionen,

ebenso Marie Luise Kiefer's „spezifische Bedingungen der Medienproduktion“ (2013, 167 ff.) , in denen erstens, die prinzipielle Unsicherheit der Nachfrage und zweitens, der Innovationszwang unter zeitlichen Restriktionen auch für die Herausforderung bei der Produktion von crossmedialen Gütern von hoher Relevanz sind. Im weiteren werden auf die crossmedialen Strategien von Brüggemann, sowie die gesetzlichen Herausforderungen und seine Restriktionen, die Christian und Stefan Szücs bei Crossmedia für den ORF untersucht haben, beleuchtet.

6.1 Was ist „Crossmedia“ – der Versuch einer Definition

Bisher ist Crossmedia für PraktikerInnen und WissenschaftlicherInnen ein wenig erforschtes Terrain. Um das Schlagwort zu operationalisieren, wird zunächst die Begrifflichkeit geklärt.

Der Eichstätter Journalistikprofessor Klaus Meier beschreibt beispielsweise den Wesensgehalt von Crossmedia auf drei verschiedenen Ebenen: Das sogenannte ‚Kreuzen der Medien‘, wie es Meier beschreibt, ist zunächst 1. „das ‚Kreuzen der Medien‘ in der Organisation eines Medienunternehmens“ in Form eines integrierten Newsrooms, in dem die verschiedenen Plattformen Print, Radio, Fernsehen und Internet sowie mobile Kommunikation nicht mehr separiert bedient werden, sondern übergreifende Konzepte gemeinsam, in Teamarbeit, entwickelt werden. (Meier 2012 zit. n. Kaiser 2013, 27).

Dann sei 2. das ‚Kreuzen der Medien‘ in der Veröffentlichung eines journalistischen Themas erwähnt, indem Themen vielfältig geplant, recherchiert und auf verschiedenen Plattformen in unterschiedlichen Versionen an die Plattformen angepasst veröffentlicht werden (Meier 2012 zit. n. Kaiser 2013, 27). Im Idealfall soll sich daraus ein komplexes „Story-Telling über technische Mediengrenzen hinweg“ ergeben (ebd.). „Kreuzen der Medien“ wird 3. auch als Kreuzen auf einer Plattform, nämlich dem Internet, gemeint. Der Online-Auftritt wird unter gezielter Nutzung seiner Hypermedialität, zur „zentralen Drehscheibe für Text, Bild, Video und Audio“ (ebd.) die vernetzt, also konvergent zur Verfügung gestellt werden. So werden „neue Darstellungsformen, Erzählweisen und Möglichkeiten der Inszenierung von Inhalten“ (ebd.) geschaffen.

Neuberger versteht unter Crossmedialität ein mediales Gesamtangebot, das über mehrere Medien verteilt ist und dessen Teile durch eine gemeinsame Markenidentität miteinander verbunden sind. Crossmediale Pressearbeit besteht darin, dass Themen über verschiedenen Plattformen veröffentlicht werden. (vgl. Neuberger 2010 zit.n. Kretschmar 2010, 37).

Ähnlich definiert es Brüggemann (2004), der mit Crossmedia die Vernetzung von Medienangeboten auf technisch unterschiedlichen Plattformen „Medienträgern“ meint (Brüggemann 2004, 223). Eine gute Crossmedia-Strategie muss nach Brüggemann alle drei Ebenen umfassen und sowohl dem ökonomischen Imperativ (Effizienz) als auch dem publizistischen Imperativ (journalistische Qualität) gerecht werden (Brüggemann 2004, 223). Dazu mehr im Kapitel 6.2.

6.1.1 Stephen Quinn´s „Convergent Journalism“

Der Begriff „**Convergence Journalism**“ wird in den USA für Crossmedia und Newsroom-Konzepte verwendet (Quinn 2009, 5). Stephen Quinn hat letzteres in den USA ausgearbeitet. Er unternahm den Versuch, Medienkonvergenz zu definieren. „Convergence is a way to serve the community better and to do better journalism by using the most suitable media to tell the story (Haagerup zit. n. Quinn 2009, 8). Stephen Quinns Convergent Journalism dient dem theoretischen Rahmen dieser Forschungsarbeit. Er entwickelte einen Ansatz zur Einführung von Konvergenz in crossmedial arbeitenden Redaktionen.

Er zitiert Paul Horrocks, Chefredakteur der Manchester Evening News, Teil der Guardian Media Group, der sagte, dass multimediale Nachrichtenplattformen einige Herausforderungen in der Massenwerbung und auf Medienmärkten in Großbritannien erwarten. „It is about delivering a product that we know the customers will want“. Konvergenz ist weiters „serving the customers with multiple channels making use of the basic raw material which in our case is (mostly) news and current information.“ (Horrocks zit. n. Quinn 2009, 8).

Die Manchester Gruppe hat bereits Mitte der 2001er Jahre an einer multimedialen Plattform gearbeitet. Auch damals stellte man fest, dass es einer Top-Down-Zustimmung in der Belegschaft benötige, um Konvergenz in die Medienorganisation zu integrieren. Horrocks erklärte das wie folgt: „Journalists, by their nature, don´t like chance. We have to convince them that we have to serve the customer to retain our jobs“ (Horrocks zit. n. Quinn 2009, 5).

Daher stehen laut Quinn Konvergenz im Journalismus und Change-Management-Prozesse in einem engen Zusammenhang. Er stellt sechs Faktoren auf, wie man Konvergenz in einem Newsroom erfolgreich implementieren kann (vgl. Quinn 2009, 200).

1. Umstrukturierung des Managements
2. Bewusstsein für ein konvergenzfreundliches Denken der JournalistInnen
3. Einführung eines konvergenzfreundlichen Umfelds
4. Bewusstsein für die Macht von Kommunikation

5. Investitionen in Weiterbildung
6. Einführung der neuen Redaktionskultur

Die Führungsebene kann durch Umstrukturierung konvergenten Journalismus hervorbringen. Veränderung ist ein ganzheitlicher Prozess und sollte nicht als linearer, sondern als Schritt-für-Schritt Formel eingeleitet werden (vgl. Quinn 2009, 200). Aufgabe des Managements ist es daher, die Redaktionsstruktur an crossmediales Arbeiten anzupassen, dabei geht es nicht darum, Geld zu sparen, sondern mehr NutzerInnen zu erreichen, indem ein besseres spezifischeres Medienangebot zur Verfügung gestellt wird. Damit einher geht auch eine Qualitätssteigerung der journalistischen Beiträge (vgl. Quinn 2009, 203).

Dabei ist es eine wichtige Aufgabe des Managements, konvergenzfreundliches Denken bei den JournalistInnen herbeizuführen, indem sie sich um die Übernahme einer an Konvergenz angepassten Arbeitskultur einsetzen. In der redaktionellen Umstrukturierung geht es nicht nur um das Anwenden neuer Technologien, sondern auch um die Übernahme einer an Konvergenz angepassten Arbeitskultur. Die Redaktion muss nämlich die Stärken und Schwächen unterschiedlicher Ausspielkanäle erkennen und nutzen können (vgl. Quinn 2009, 203).

Quinn zitiert an dieser Stelle Gregg K. Jones, Co-Publisher von „The Greenville Sun“ in Tennessee, der glaubt, dass die multimediale Zukunft nicht nur was für die großen Zeitungsunternehmen sei. (vgl. Quinn 2009, 205). Northrup sagte, dass nicht alle JournalistInnen in einem Newsroom multi-skilled sein müssen, vielleicht nur eine Minderheit. Aber alle müssten zumindest „multi-media-minded“ sein, denn alle JournalistInnen in einer Multi-Media Nachrichten-Organisation müssen die Stärken, Schwächen und Möglichkeiten aller Formate, über die ihre Geschichten präsentiert werden, verstehen können, wenn sie die effektivste Form schaffen wollen, um ihre Geschichten zu erzählen (vgl. Northrup 2004d zit. n. Quinn 2009, 205).

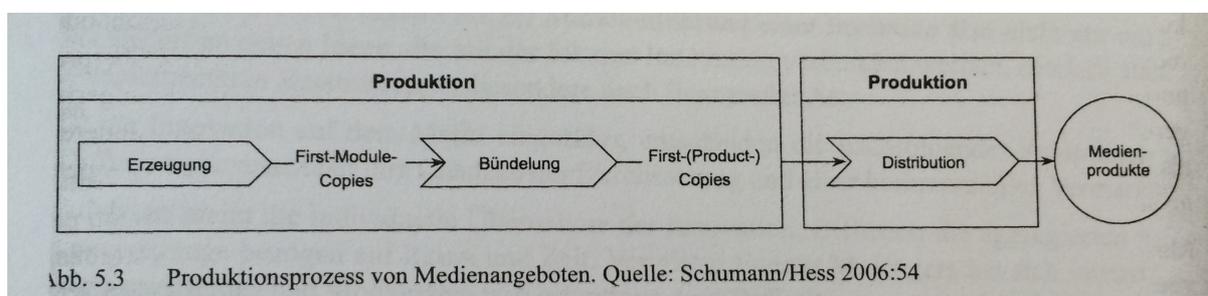
Eine weitere Aufgabe ist die Einführung eines konvergenzfreundlichen Umfelds. Diese wird durch räumliche und soziale Umstrukturierungen erzielt. Hierfür empfiehlt Quinn ein Newsroom-Konzept. Um Unsicherheiten vor dem neuen Arbeitsablauf abzubauen, sieht es Quinn als unerlässlich, mit den JournalistInnen zu kommunizieren (vgl. Quinn 2009, 207). Das Bewusstsein für die Macht der Kommunikation ist deshalb so wichtig für den Erfolg eines Umstrukturierungsprozesses, um einen konfliktfreien und erfolgreichen Übergang einzuleiten. Daher muss das Management klar und deutlich über die Änderungen, die angestrebt werden und deren Gründe aufklären. Laut Quinn eignen sich in Redaktionen interne Newsletter oder Meetings, um über Neuigkeiten zu informieren und so Unsicherheiten abzubauen.

Entscheidend für einen Umstrukturierungsprozess hin zu einer crossmedialen Redaktion ist die Investition in Weiterbildung der JournalistInnen (vgl. Quinn 2009, 212 f.), die sehr stark mit der Einführung in eine neue Redaktionskultur einhergeht. Diese ist nämlich die größte Herausforderung, die ein Management beim Wandel zum crossmedialen Arbeiten erwartet. JournalistInnen müssen die neue Kultur des Arbeitens verstehen, annehmen und leben können. Dafür braucht es Weiterbildungsmöglichkeiten (vgl. Quinn 2009, 214 ff.). Crossmediales Arbeiten gründet auf Wissen, das sich stetig weiterentwickelt und kann nicht als gegebene Fähigkeit verstanden werden.

6.1.2 Spezifische Bedingungen der Medienproduktion

Produktion und Distribution von Medien sind durch eine Reihe spezifischer Bedingungen geprägt. Der ökonomische Ort der Produktion von materiellen (Sachgütern) und immateriellen Gütern (Dienstleistungen) ist der Betrieb bzw. die Unternehmung. Ökonomische Güter werden in der Regel unter Einsatz von Produktionsfaktoren produziert (Arbeit, Kapital, Rohstoffe, Zeit, etc.). Die Produktion von Medien kann daher durch gelenkte Herstellung auch an Wertsteigerung erfahren, im unternehmerischen Sinn also Wertschöpfung in Form neuer Güter oder Dienstleistungen generieren. Welche internen und externen Produktionsfaktoren hierfür benötigt werden, hängt vom Stand der Technik und vom Produktions-Know-How ab.

Technologischer Fortschritt und Techniken der Massenproduktion führen vielfach zu steigenden Skaleneffekten (Größenvorteilen) bei der Produktion und insgesamt zu deutlichen Produktivitätsgewinnen der westlichen Industriegesellschaften. Die Entwicklungen verliefen jedoch nicht in allen wirtschaftlichen Sektoren gleich, daher stellt sich die Frage, wie es sich mit den Produktivitätsentwicklungen für die Massenmedien verhält (vgl. Kiefer 2014, 169). Bei Medien lässt sich eine Abfolge von Produktion im engeren Sinne und Reproduktion unterscheiden, die folgende Abbildung gut verdeutlicht.



(Abbildung 1, Produktionsprozess von Medienangeboten, Schumann/Hess 2006, 54 zit. n. Kiefer 2014, 170)

Am Anfang werden immaterielle Medieninhalte erzeugt, es entstehen First Copies inhaltlicher Module, die für die weitere Produktion zur Verfügung stehen. Der nächste Schritt ist die Bündelung der First Module Copies zu einem kompletten Leistungsangebot, der First Product Copie. Es folgt die Reproduktion dieses Masterpiece und Distribution der Kopien, die als Medienprodukte, bessere Medienangebote, dann die Rezipienten für die Endproduktion suchen. (vgl. Kiefer 2014, 170).

Auch kann man die Produktion von First-Module-Copies als Inputebene bezeichnen, den Prozess der Bündelung der Module Copies zur First Product Copy kann man als publizistische Ebene der Medienproduktion und Vervielfältigung des Masterpiece bezeichnen und die Distribution der Kopien als Distributionsebene verstehen (vgl. Kiefer 2014, 170).

„Neuheit“ spielt laut Kiefer im Bereich der Medienproduktion generell eine Rolle, denn seit drei bis vier Jahrzehnten, kommt der Medienwandel hinzu. Neue Medien, neue Medientechniken, neue Medienorganisationsformen, neue Medienprodukte und Medienformate. Mit dem Begriff der Neuheit ist das Konzept der Innovation eng verbunden. Das ist auch der Grund, warum Kiefer meint, dass Medien als extrem risikoreicher Geschäftsbereich gelten (vgl. Kiefer 2014, 185 ff.). So geht man z.B. in der Filmwirtschaft davon aus, dass von zehn große Spielfilmen nur einer die Kosten wieder hereinspielt, sechs bis sieben ein Verlustgeschäft darstellen und maximal zwei bis drei Filme einen Gewinn abwerfen. Dabei werden vor allem zwei Phänomene analysiert, die als Hauptgründe der Risikobehafttheit von Medien gelten: 1. die *prinzipielle Unsicherheit der Nachfrage* und 2. *der Innovationszwang unter zeitlicher Restriktionen*. (vgl. Kiefer ebd.).

Das massenmediale Publikum ist ein höchst unzuverlässiger Schiedsrichter. Das hat verschiedene Gründe. Neuheit wird vom Publikum als eine Form von Überraschung wahrgenommen. Zudem sei das neue, wie Groys es bezeichnete (1992, 23 zit. n. Kiefer 2014, 185 ff.) „nicht bloß das Andere, sondern es ist das wertvolle Andere“. Die Unsicherheit der Nachfrage muss im Zusammenhang mit dem für den wirtschaftlichen Erfolg populärkultureller Produktion entscheidenden Qualitätskriterium gesehen werden: Publikumsattraktivität. Dieses diffuse Qualitätskriterium ist die logische Folge des Neuheitszwangs und der Erfahrungs-/Vertrauensgutcharakteristik von Mediendienstleistungen. Eine Untersuchung zu Erlebnisfaktoren der Fernsehrezeption (Dehm/Stroll 2003 zit.n. Kiefer 2014, 190) nennt die Dimensionen dieses Qualitätskriteriums: Emotionalität, Orientierung, Ausgleich, Zeitvertreib und soziales Leben. Publikumsattraktivität ist zumal bei neuen Produktkonzepten ex ante kaum bestimm- und planbar und unterliegt einem raschen regionalem und zeitlichem Wandel.

Luhmann schreibt daher über den Zwang zur Neuheit, zur Innovation, „Massenmedien erzeugen den Bedarf, refundierte Information durch neue Information zu ersetzen: fresh money and new information sind zentrale Motive der modernen Gesellschaftsdynamik“ (1996, 44 zit.n. Kiefer 2014, 192). Massenmedien erzeugen nicht nur den Bedarf nach Neuheit, sie unterliegen auch dem Zwang zur ständigen Produktion und Vernichtung von Neuheit, erklärt er (ebd.). Dieser Zwang zu Innovation und Neuheit gilt vor allem für die aktuelle, journalistische Nachrichtenproduktion. Die Zeitung von gestern hat in der Regel nur noch Altpapierwert. Das bedeutet, das Produkte ökonomisch gesehen, einen äußerst kurze Verfallszeit haben. Eine Zeitung ist so gesehen, ein sehr leicht verderbliches Produkt. Vor allem Nachrichten unterliegen extrem einer Zeitabhängigkeit.

Dieses Risiko des schnellen Werteverfalls versucht man in Medienunternehmen dadurch abzufedern, dass man alle Produktionsprozesse in das Unternehmen vertikal integriert: von eigenen Korrespondenten, die pünktlich berichten, über die Redaktionen, die das Produkt nach Zeitplan gestalten bis zur eigenen Druckerei (vgl. Kiefer 2014, 193) und im crossmedialen Sinne der Vernetzung verschiedener Medienformaten sowie deren Verbreitung.

Folgt man den Erkenntnissen amerikanischer Programmforscher (Stipp 2010, 99 zit.n. Kiefer 2014, 194), dann kommen wirkliche Programminnovationen beim größeren Publikum gar nicht so gut an und bergen erhöhtes Risiko. Es scheint dem Publikum eher auf die Balance anzukommen, dass zwischen Neuem und Altem gefunden werden muss.

Unter „technischem Wandel“ werden daher zwei verschiedenen Sachverhalte subsumiert (vgl. Brodbeck/ Hummel 1991; Samuel/Nordhaus 1998 zit. n. Kiefer 2005, 187):

- Produktinnovationen: neue verbesserte Produkte und Dienstleistungen werden auf den Markt gebracht. Die Digitalisierung ermöglicht im Bereich der Kommunikation und der Unterhaltungsindustrie zahlreiche Produktinnovationen.
- Prozessinnovationen: neues technisches Know-How führt zur Verbesserung der Gestaltung von Gütern und Dienstleistungen . Ein Produkt kann nun zu geringeren Kosten produziert werden bzw. steigen die Skalenerträge.

Im Bereich der Medien entstehen effizientere Produktions- und Distributionsmöglichkeiten für immaterielle Güter wie Medieninhalte, die häufig auch Prozessinnovationen zur Folge haben. Die Entwicklung der Tagespresse ist eine Geschichte der Produkt- und Prozessinnovation, auch die Einführung des Hörfunk und Fernsehen im 20. Jahrhundert war eine Produktinnovation.

Eine entscheidenden technologischen Sprung für die Produktion immaterieller Medienprodukte scheint die Digitalisierung zu sein. Die fünf „Principles of New Media“ von Manovich (2001 zit. n. Kiefer 2014, 210) beschreiben das Veränderungspotenzial des technischen Wandels: Numerische Repräsentation, Variabilität, Modularität, Automation und Transcodierung. Medieninhalte werden zu einer speziellen Klasse von Computerdaten, wie alle anderen Klassen mit Hilfe von Software bearbeit-, manipulier-, programmier-, speicherbar und erst durch jeweilige Rezeptions“apparate“ als Printmedium, Film, Fernsehen oder Onlinedienst erkennbar.

7 Herausforderungen der crossmedialen Nachrichtenproduktion

Der Kommunikationswissenschaftler Prof. Dr. Michael Brüggemann schreibt in seinem Essay, wie Crossmedia-Strategien einen Beitrag zur journalistischen Qualität leisten können (vgl. Brüggemann 2004, 222). Er erläutert, vor dem Hintergrund der allgegenwärtigen Krise in allen Medienbranchen, wie sich MedienmanagerInnen und KommunikationswissenschaftlerInnen nicht darüber einig werden, wie die Vernetzung verschiedener Medienangebote sowohl aus ökonomischer als auch publizistischer Perspektive zu vollziehen sei. Im Idealfall soll die Vernetzung aber durch Synergien und Kostenreduktion den traditionellen Medien zum neuen Glanz verhelfen.

7.1 Crossmedia-Strategien in der Praxis

Empirisch liegen Brüggemann die Daten der qualitativen Studie „The Missing Link“ von 2001 zugrunde (Brüggemann 2002 zit.n. Brüggemann 2004, 223). Dort wurden Redaktionsleiter und Verlagschefs der Online- und Printangebote von Spiegel, Financial Times Deutschland, Süddeutscher Zeitung, New York Times, Wall Street Journal und Time Magazine als Experten in Leitfadeninterviews befragt. Gerade in den USA haben sich die am weitesten ausdifferenzierten crossmedialen Strukturen entwickelt. Print und Web haben darüber hinaus eine große Gemeinsamkeit, die die Synergien begünstigen. Zum Zeitpunkt der Untersuchung war das wesentlichste Resultat, dass crossmediale Visionen und redaktioneller Arbeitsalltag auch bei den führenden Qualitätsmedien weit auseinander gehen.

Die drei crossmedialen Strategien in der Praxis

Mit Crossmedia meint Brüggemann vorwiegend die Vernetzung von Medienangeboten auf technisch unterschiedlichen Plattformen „Medienträgern“ (Rössler 1998, 19 zit.n. Brüggemann 2004, 223). Diese vollziehen sich auf drei Ebenen:

- Strategie (Marke, publizistische Strategie als Bindegliede zum Beispiel zwischen Print- und Onlineprodukt)
- Organisation (redaktionelle Zusammenarbeit verbindet)
- Angebot (explizite Verweisstrukturen und Mehrfachverwertung der Inhalte)

Eine gute Crossmedia-Strategie muss nach Brüggemann alle drei Ebenen umfassen und muss sowohl dem ökonomischen Imperativ (Effizienz) als auch dem publizistischen Imperativ (journalistische Qualität) gerecht werden.

Wie sie das leisten kann, erklärt Brüggemann durch drei grundsätzliche Strategien crossmedialer Vernetzung:

- Autonomie der Angebote
- Mehrfachverwertung
- Komplementarität

Diese müssen unter zwei Fragestellungen diskutiert werden, damit sie erfolgreich umgesetzt werden können:

- (1) Unter welchen Bedingungen sind sie ökonomisch erfolgreich?
- (2) Wie sind diese Crossmedia-Strategien unter Gesichtspunkten publizistischer Qualität zu bewerten?

Hier ist neben den klassischen Qualitätsmerkmalen journalistischer Arbeit - Aktualität, Komplexitätsreduktion, Objektivität, Transparenz, Originalität (vgl. Ruß-Mohl 1992) - die mediale Qualität im eigentlichen Sinne - Grad und Güte der Anpassung an die Gegebenheiten der verschiedenen Vertriebskanäle, beim Web Multimedialität, Interaktivität, etc. - zu untersuchen.

Im Folgenden werden die drei crossmedialen Strategien/Modelle an jeweils einem typischen Fallbeispiel erläutert:

New York Times: von der Zeitverwertung zur Mehrfachverwertung

Exemplarisch für eine erfolgreiche Umsetzung dieser Strategie steht die New York Times (NYT). Sie ist mit weit über einer Million „unique visitors“ am Tag die weltweit führende Website einer Zeitung. Ihr Onlineangebot erreicht zu 80 Prozent User außerhalb New Yorks, denn in der City selbst wird primär die Zeitung gelesen. Rund 15 Prozent der über 10 Millionen registrierten Nutzer kommen aus dem Ausland (vgl. Brüggemann 2004, 224)

Bei der NYT dreht sich alles um die Verwertung der Printinhalte, die auch online verfügbar sind. In der Zeitungsredaktion werden nicht nur Zeitungsartikel, sondern auch aktuelle Nachrichten exklusiv für das Webangebot produziert, am sogenannten „Continuous News Desk“ wechseln sich die Redakteure ab, „Updates“ für die Website zu schreiben. In der Onlineredaktion sind dagegen unter der redaktionellen Leitung sog. „Producer“ damit beschäf-

tigt, die Texte webfähig zu machen, sprich mit Links zu verwandten Artikel, Video- und Audiomaterial, Fotos, Kommentar-, Email- und Druckfunktion zu versehen. Diese Organisation der Produktion erfordert eine enge Kooperation von Print und Online.

Der Spiegel und sein Onlineangebot: getrennte Welten

Hier kommt die zweite Strategie ins Spiel, die der *Autonomen*. Die Online-Redaktion arbeitet getrennt von der Printredaktionen und nur dort zusammen, wo sich die Interessen der beiden Angebote überschneiden. Die Web-Redaktion produziert demnach ihre eigenen Inhalte. Das hat zwei Gründe, nämlich erstens fordert das Web höhere Aktualität. Zweitens ist der Durchschnittssurfer im Web viel jünger als der bzw. die klassische SpiegelleserIn. Der Spiegel Online hat weiter die wohl größte Online-Redaktion eines Printunternehmens in Deutschland mit einem eigenen Korrespondentenbüro in Berlin aufgebaut. Ziel war immer die Emanzipation vom Papiermagazin, jedoch um den Preis fehlender Synergien (vgl. Brüggemann 2004, 226).

Ein Medium – zwei Vertriebswege: die FTD setzt auf Komplementarität

Die dritte Strategie lässt sich anhand der Vertriebswege der Financial Times Deutschland erläutern. Diese setzen auf *Komplementarität*. Sie richten sich an eine Zielgruppe, die surft und Zeitung liest und nun rundum mit Informationen versorgt wird. Die Online-RedakteurInnen liefern eigenen Content, die die Zeitung ergänzen und dabei die Chancen des Webs ausnutzen. Dieses Konzept verfolgt in Österreich vor allem Der Standard. Die Online- und Printredaktion ist im Jahr 2013 überhaupt ganz zusammengelegt worden, hier schreiben die RedakteurInnen sowohl für Print wie auch Online.

Brüggemann beschreibt, dass diese die einzige im engeren Sinne crossmediale Strategie sei (vgl. 2014, 226). Unter dem Banner „one brand – all media“ sollten sich die Website und die Zeitung der Financial Times Deutschland auf ihre Stärken besinnen und ergänzen: Aktualität und Service gibt es online. Print bietet Überblick und Einordnung. Der Inhalt der Zeitung steht nur zu einem geringen Teil online. Wer die Zeitung will, muss sie abonnieren.

Dass Crossmedia auf der Management-Ebene auch Probleme mit sich birgt, zeigt das Arbeitsverständnis der RedakteurInnen. In Personalunion betreute der Online-Chef der FTD in der Anfangszeit auch die Seite Eins der Zeitung und entschied zusammen mit dem Chefredakteur der Zeitung, welcher Inhalt online und welcher in die Zeitung gehört. „Jeder schreibt für alles“ lautete das ursprüngliche Ideal für die Arbeitsweise der RedakteurInnen. Hier musste die FTD sich später einschränken. So räumte Gründungschefredakteur Andrew Go-

wers im Leitfadeninterview ein: „Zeitungs- und Onlineredakteure haben zu verschiedene Arbeitsabläufe. Ein Zeitungsredakteur arbeitet auf einen festen Abgabetermin hin; der Onlineredakteur hingegen bringt eine Meldung so schnell wie möglich auf die Site und füttert die Geschichte mit immer mehr Informationen an“ (Brüggemann 2004, 226). Crossmediales Publizieren wird dadurch erleichtert, dass die Redaktionssysteme von Print und Online verknüpft sind. Irgendwann sollen JournalistInnen auf beiden Plattformen crossmedial arbeiten können.

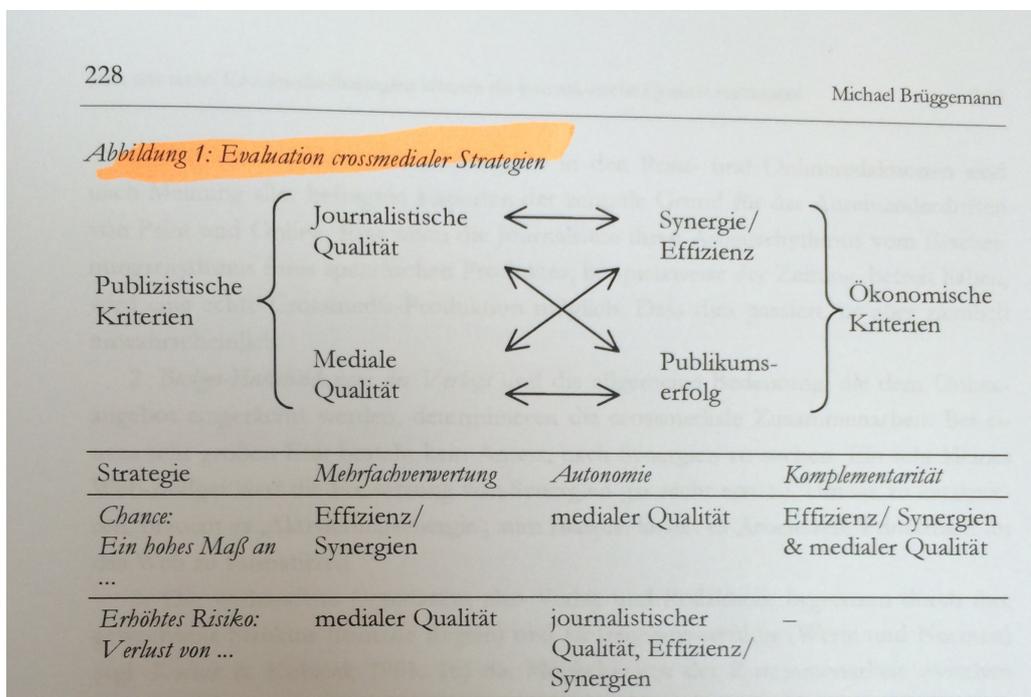
Risiken und Nebenwirkungen crossmedialer Aktivitäten

Sowohl FTD, NYT als auch der Spiegel sind aufgrund ihrer publizistischen Strategien und ihren UserInnenzahlen Publikumserfolge und Beispiele für „Best Practise“. Entlang der in Abbildung 2 systematisierten Kriterien zur Evaluierung von crossmedialer Qualität werden nun vier Gefahren crossmedialer Strategien vorgestellt (vgl. Brüggemann 2004, 227):

- **Erste ökonomische Gefahr: *Crossmedia ohne Zielgruppe***
Nur wenn ich weiß, wen ich mit meinem crossmedialen Angebot erreichen will, ist Publikumserfolg möglich. Aber Mehrfachverwertung braucht verschiedene Zielgruppen, die aber verwandte Interessen haben. Komplementarität braucht eine Zielgruppe, deren Nutzungsverhalten crossmedial ausgerichtet ist. Autonome Angebote müssen vollkommene neue Zielgruppen erschließen.
- **Zweite ökonomische Gefahr: *Crossmediale Expansion ohne Synergien***
Völlig neue Angebote für neue Medienträger zu entwickeln kann nicht nur finanziell, sondern auch publizistisch verheerend sein, wenn die eigenen Ressourcen und Startvorteile nur bedingt sinnvoll zum Einsatz kommen.
- **Erste publizistische Gefahr: *Crossmedia ohne Journalismus***
Mit Verweis auf Altmeppen (2000, 123 zit. n. Brüggemann 2004, 227) verändern sich in erster Linie die Konstitutionsbedingungen für Medien“ und nicht der Journalismus selbst. Das Bild des Onlinejournalisten als „Computer-Freak“ ist längst hinfällig. Die für den Journalismus konstitutiven Normen der Unabhängigkeit, Objektivität und Aktualität gelten auch für online.
- **Zweite publizistische Gefahr: *Crossmedia ohne Medien***

Gemeint ist die fehlende Aufbereitung der Informationen für einen bestimmten Medienträger. Die bloße Zweitverwertung des Inhalts im Web reicht vielleicht synergie-

tisch aus, in der neuen digitalen Medienwelt muss eben dieser Inhalt früher und nicht nachträglich publiziert werden und mit entsprechenden Mehrwerten versehen werden, damit dieser Webinhalt auch attraktiv wird.



(Abbildung 2, Evaluation crossmedialer Strategien, Brüggemann 2004, 228)

Crossmedia-Strategien lassen sich sowohl an publizistischen wie auch ökonomischen Kriterien messen. Prinzipiell ist mediale Qualität (=Anpassung an die Möglichkeiten des Medienträgers, Multimedialität, Interaktivität) von klassischer journalistischer Qualität zu unterscheiden, aber beides steht in einem engen Betrachtungsverhältnis. So kostet mediale Qualität vielleicht Synergien, kann aber zu mehr Publikumserfolg führen.

Wie bereits angeführt, schätzt Brüggemann den Ansatz der Komplementarität für die beste Form einer Crossmedia-Strategie (Abbildung 2), da er konzeptionell auf mediale Qualität und Synergien ausgerichtet ist. Bei Mehrfachverwertung droht eine unzureichende Vermischung von Informationen für den jeweiligen Medienträger, wodurch ein Mangel an medialer Qualität entsteht. Bei Autonomie ist aufgrund mangelnder Zusammenarbeit zwischen den Redaktionen nicht gesichert, dass die traditionellen Qualitätsstandards auch im neuen Angebot gehalten werden können (vgl. Brüggemann 2004, 228).

Fünf Hürden crossmedialer Zusammenarbeit in der Praxis (vgl. Brüggemann 2004, 229 f.)

In der Praxis scheitert crossmediale Zusammenarbeit an Banalitäten, wie z.B. die Unwilligkeit einzelner RedakteurInnen. Eine Crossmedia-Strategie muss sich daran messen, wie sie praktische Hürden meistert. Diese fünf Faktoren bestimmen die erfolgreiche crossmediale Zusammenarbeit im Redaktionsalltag:

1. *Unterschiedliche Produktionszyklen*

In den Print- und Online-Redaktionen ist das der zentrale Faktor für eine gute Zusammenarbeit. Erst wenn JournalistInnen den Arbeitsrhythmus vom Erscheinungsrhythmus befreien, ist eine echte Crossmedia-Produktion möglich.

2. *Budget-Entscheidungen des Verlag*

Ein sehr kleines Online-Budget lässt die Freisetzung von Synergien erst gar nicht zu. Um sie zu katalysieren braucht es „Aktivierungsenergie“; z.B. kostet es Arbeitszeit, Printartikel für das Web zu formatieren.

3. *Vorhandene Organisation*, Verlag und Redaktion begrenzen durch ihre gewachsene Strukturen und Unternehmenskultur die Zusammenarbeit zwischen Print und Online. Die „Generation Print“ ist durch eine emotionale Bindung an ihre gedruckte Ausgabe geprägt. So forderte eine Online-Redakteurin der New York Times in einem Interview: „We have got to change mindset so that people realize that the information we are sending out could go anywhere and not just in the newspaper.“ (Brüggemann 2004, 229). Ein Grund für die unterschiedlichen Subkulturen ist oft der Altersunterschied zwischen Onlinern und ZeitungsredakteurInnen.

4. Konvergenz von Online und Print ist *interessensgeleitet*. Konvergenz ist ein politischer Prozess des Aushandelns verschiedener Interessen. Zunächst ist die Maximierung der eigenen Ressourcen das primäre Interesse getrennter Managements von Print und Online. Der einzelne Mitarbeiter will dagegen einerseits keine Kompetenzen verlieren und andererseits nicht noch mehr arbeiten.

5. Kooperation ist abhängig von funktionierender Kommunikation. Separate Gebäude sind beispielsweise ein *logistisches Hindernis*. Die Redaktionssysteme von Online und Offline sind noch bei keinem der zum gegenwärtigen Zeitpunkt der untersuchten Fallbeispiele von Brüggemann vollständig kompatibel. Nirgendwo konnten Printartikel automatisch per Knopfdruck online gestellt werden.

Kriterien crossmedialer Qualität (vgl. Brüggemann 2004, 230)

Anhand von vier Leitfragen lässt sich feststellen, ob ein Medium die Kriterien für crossmediale Qualität erfüllt. Werden die Fragen positiv beantwortet, kann man davon ausgehen, dass crossmediales Medienangebot durchaus einen Beitrag zur publizistischen Qualität in einem Medienunternehmen leisten kann.

- *Ist eine crossmediale Strategie vorhanden?*

Dafür benötigt es nicht nur eine Strategie für jedes Medienangebot, sondern eben eine Strategie der Vernetzung. Gibt es z.B. eine Person, der für die Koordinierung verschiedener crossmedialer Angebote zuständig ist? Wird diese Stelle von oben angeleitet, zum Beispiel von der Chefredaktion oder den RessortleiterInnen in regelmäßigen Sitzungen? Die Implementierung von Crossmedia muss sich nämlich auf allen Ebenen der Produktion bis zum Reporter vor Ort abspielen.

- *Werden Synergien genutzt?*

Damit ist die effiziente Nutzung von Kernressourcen gemeint, bei Medienbetrieben sind das journalistische Kompetenzen und die vorhandenen Inhalte. Gibt es zum Beispiel Zusammenarbeit bei der Themenfindung (gemeinsame Konferenzen, Besuche der jeweils anderen Redaktion oder mindestens wechselseitige Informationen über allgemein zugänglichen Themenplan?). Wird die journalistische Kompetenz der PrintreporterInnen für Online genutzt, indem sie direkt für beide Angebote arbeiten? Auch die Fragen rund um das Contentmanagement sind relevant, also sind die produzierten Inhalte über ein gemeinsames System aller Angebote zugänglich? Können alle darüber frei verfügen? Finden Onlineinhalte auch den Weg in die Printzeitung, verweisen die Angebote aufeinander? Oder bleiben Exklusivmeldungen den Zeitungen vorbehalten?

- *Werden Angebote den jeweiligen Medienträgern gerecht?*

Hier sind Angebote auf ihre mediale Qualität zu überprüfen. Im Web sollten beispielsweise nicht die Meldung der Zeitung vom Vortag, in der Zeitung aber auch nicht nur die „Webnews“ des Vortages nachzulesen sein.

- *Wird journalistische Qualität crossmedial abgesichert?*

Crossmediale Qualitätssicherung umfasst alle Maßnahmen, die journalistische Qualität von Medienangeboten sicherstellen, egal auf welchem Verbreitungskanal. Das beginnt schon bei der Nachhaltigkeit beim Personal: Der Spiegel-Onlinechef ist ehemaliger New York-Korrespondent des gedruckten Magazins. Stefan Plöchingler wechselte vom Online-Chef der Süddeutschen Zeitung in die Chefredaktion der Printausgabe.

Beim Wall Street-Journal und der New York Times im Web stehen ebenfalls ehemalige Print-Leute an der Spitze der Online-Redaktion. Damit wird sichergestellt, dass die Onliner an die Qualitätskultur der gedruckten Medien und umgekehrt herangeführt werden.

Qualitätssicherung ist eine der großen Chancen von Crossmedia, auch wenn sie im real existierenden Onlinejournalismus kaum vorkommt. Es ist nicht einmal selbstverständlich, dass jeder Text vor der Onlinepublikation gegengelesen wird. Um der publizistischen Selbstaufklärung des Onlinejournalismus durch zunehmende Digitalisierung und Freieridertum entgegenzutreten, wäre nichts wichtiger als eine systematische crossmedial ausgerichtete Qualitätssicherung. Dann wäre Crossmedia auch gut für die RezipientInnen und nicht nur für Medien-ManagerInnen, die schwarze Zahlen sehen wollen.

7.2 Crossmediale Strategien überregionaler Redaktionen

In ihrer Studie aus dem Jahre 2008 stellen Stark und Kraus fest, dass RedakteurInnen noch immer eindeutig einer Print- oder Onlineredaktion zuordenbar sind. Untersucht wurden die Tageszeitungen *Der Standard*, *Die Presse*, *Krone*, *Kurier*, *Österreich* und analog ihre Online-Auftritte *derstandard.at*, *diepresse.com*, *krone.at*, *kurier.at*, *oe24.at*. Natürlich hat sich vom Zeitpunkt der Untersuchung bis heute manches geändert, die Umsetzung der Idee von plattformübergreifenden Teams gilt aber bis heute. Denn diese Idee scheiterte bereits an der personellen Ausstattung von Onlineredaktionen.

So arbeiteten damals im Schnitt nur 10-20 MitarbeiterInnen im Onlinebereich. In den Printredaktionen gab es dagegen zehn Mal mehr MitarbeiterInnen. Die Ausnahme bildete hier *derstandard.at* (vgl. Stark/Kraus 2008, 309), der im Jahr 2013 seine Online- und Printredaktion zusammengelegt hatte.

Zum Zeitpunkt der Untersuchung hatten die Printredaktionen traditionelle journalistische Routinen beibehalten und crossmediales Arbeiten war die Ausnahme. In den Online-Redaktionen wurden weniger Eigener Recherchen durchgeführt und Artikel selbst produziert. Die Online-Redaktionen waren für die Verarbeitung von schnellen News (Agenturmeldungen), die Mehrfachverwertung von Printinhalten und deren medienspezifischen Aufbereitung zuständig. Obwohl die Online-Berichterstattung auf schnelle Nachrichten wert legte, waren die Online-Meldungen deutlich länger als die Printmeldungen (vgl. Stark/Kraus 2008, 311 f.). In den untersuchten Redaktionen verwendete man die journalistischen Inhalte mehrfach über verschiedene Medienkanäle, jedoch waren inhaltliche Synergieeffekte einer crossmedialen Zusammenarbeit nicht ausgeschöpft.

Das Printmedium erhielt innerhalb der Redaktion jedenfalls einen höheren Stellenwert als das Online-Medium. Dies machte sich in der Ressourcenausstattung, Bezahlung und Content-Verwaltung der jeweiligen JournalistInnen bemerkbar. Stark und Kraus führten an, in den untersuchten Redaktionen die Zusammenarbeit durch räumliche Newsroom-Konzepte zu verbessern (vgl. Stark, Kraus 2008, 315). Die jüngste Tageszeitung „Österreich“ hat zum Beispiel architektonisch auf ein Newsroom-Konzept gesetzt. Im 2.400 qm großen, kreisförmig angeordneten Newsroom arbeiteten 150 Personen, alle JournalistInnen sind hier untergebracht, im Zentrum sitzen die leitenden RedakteurInnen. Aber auch dort ist die Online-Redaktion in einem eigenen Segment angesiedelt. Bei der „Kronen Zeitung“ arbeitete die Online-Redaktion im gleichen Gebäude wie die Printredaktion, aber in unterschiedlichen Räumen. Zum Zeitpunkt der Untersuchung war ein integriertes Newsroom-Konzept im „Kurier“ noch nicht geplant. Mit dem Umzug des „Kuriers“ in den 19. Bezirk im September 2014 sind auf einer Fläche von 5.800 Quadratmetern rund 350 Arbeitsplätze und auch ein moderner Newsroom entstanden.

Das ORF-Zentrum erhielt im selben Jahr (2014) einen Neubau mit einem eigenen Newsroom (s. kurier.at 1.11.2014, URL: <http://kurier.at/wirtschaft/immobiz/orf-zentrum-erhaelt-neubau-mit-newsroom/94.025.936>, Stand 25. Juni 2016). Zum geplanten multimedialen Newsroom betonte Generaldirektor Wrabetz im Rahmen eines Studientags mit dem ORF-Publikumsrat im März 2015 erneut, dass das bereits im Stiftungsrat vorgestellte Konzept aus "Head of Information", RessortleiterInnen im multimedialen Newsroom und Channel Chefredakteuren schon alleine durch die Personenzahl Pluralismus erzeuge. "Hier entsteht eine Wechselbeziehung, die auch eine Vielfalt sicherstellt." Letztlich gehe es darum, den Herausforderungen der kommenden Jahre begegnen zu können. "Fernseh- und Radioinformation wird anders aussehen", bezog sich Wrabetz auf die zukünftige Gestaltung der ORF-Nachrichtenplattformen. Dies funktioniere jedoch nur, wenn man dafür auch genügend Kreativitätsressourcen bereitstellen könne, betonte er. (vgl. derstandard.at 2015, URL: derstandard.at/2000013178316/Wrabetz-Newsroom-Pluralismus-schon-alleine-durch-Personenzahl). Auch der ORF braucht die richtigen Leute, die sowohl genügend Know-How und Kreativität zur Gestaltung crossmedialer Inhaltsangebote hat, als auch die Fähigkeiten besitzen, ein modernes Newsroom-Konzept im Sinne des Quinn'schen Change-Management-Prozesses im Redaktionsalltag zu verwirklichen.

Die RedakteurInnen des „Der Standard“ beklagten z.B. Anfang 2016, dass das Newsroom-Konzept prinzipiell zu hinterfragen sei, da in einem Newsroom dieser Größe (rund 500 Arbeitsplätze) unter den gegebenen Umständen ein stressarmes Arbeiten unmöglich sei. (vgl. leadersnet 2016, <https://www.leadersnet.at/news/19883,der-standard-hat-mit-dem-klima->

[zu-kaempfen.html](#)). Die Vorstellung, dass alle RedakteurInnen, sowohl aus dem Print- als auch Online-Bereich, die dazugehörigen GrafikerInnen, LayoutiererInnen, TechnikerInnen usw. in einem Raum zusammengepfercht werden, graute ihnen. Allein der dadurch entstehende Lärmpegel sowie Fluktuationsbewegungen durch unterschiedliche Arbeitszeiten würden ein konzentriertes Arbeiten verunmöglichen.

Stark und Kraus schließen daher aus ihren Befunden, dass die redaktionellen Umstrukturierungen hin zu Newsroom-Konzepten die Print- und Online-Redaktionen nicht wesentlich zusammenführen können. Als größte Hindernisse sahen sie die Überwindung unterschiedlicher Sozialisations- bzw. Redaktionskulturen sowie ungleiche vertragliche Rahmenbedingungen (vgl. Stark, Kraus 2008, 316).

Zu einem ähnlichen Ergebnis kam auch Fuchs (2010). Sie führte in einer Studie ExpertInneninterviews mit Online-ChefredakteurInnen und Online-RessortleiterInnen, Online-ChefInnen vom Dienst sowie Online-RedakteurInnen von österreichischen Tageszeitungen durch. Das Forschungsinteresse galt der organisatorischen Vernetzung von Print- und Onlineredaktion. Fuchs kam zum dem Ergebnis, dass die untersuchten Tageszeitungen die Strategie der Mehrfachverwertung einsetzten (vgl. Fuchs 2010, 156). Themen wie Printbeiträge wurden gänzlich online multimedial aufbereitet und die crossmediale Umstrukturierung wird in erster Linie von wirtschaftlichen Motiven – sogenannten Synergieeffekten - bestimmt (vgl. Fuchs 2010, 159).

Betrachtet man den Content-Fluss verläuft dieser primär von Print zu Online. „Krone Online“ übernimmt als einzige der untersuchten Redaktion keine Beiträge aus der Zeitung, die Online-Redaktion arbeitet – nach eigenen Angaben – völlig selbstständig. Während „Der Standard“ in der Regel die komplette Printausgabe übernimmt, sind es beim „Kurier“ etwa 15 Prozent, bei „Österreich“ rund 20 Prozent, bei der „Presse“ rund drei Viertel der gedruckten Printartikel (Stark, Kraus 2008, 311).

Crossmedia-Strategien können durchaus als mögliche Handlungsoptionen zur Steigerung von positiven Synergieeffekten gesehen werden. Das Zusammenspiel zwischen Print und Online scheint aber, etwa im Hinblick auf Zielgruppendefinitionen und inhaltliche Schwerpunktsetzung, eher von bestehenden Strukturen, Routinen und Workflows geprägt zu sein, als von systematisch strategischen Überlegungen.

7.3 Exkurs: Crossmedia im ORF Gesetz

Prinzipiell sieht § 4e Abs 1 ORF-Gesetz als Kernauftrag des öffentlich-rechtlichen Rundfunks die Bereitstellung von Online-Angeboten vor. Darüber hinaus darf es nur in eingeschränktem Maße weitere Online-Angebote (Gewinnspiele, Online-Stellenbörse) anbieten, hier gibt es sogar eine Negativliste.

Eine explizite Bezugnahme auf Crossmedia fehlt allerdings im ORF-G. Christian und Stefan Szücs haben die crossmedialen Herausforderungen für den ORF untersucht und die Restriktionen im ORF-G für die Werbekunden herausgearbeitet (vgl. 2016, 143 ff.) und stellten fest, dass dadurch finanzielle Nachteile bei dieser Art der Werbebeschränkung entstehen und vor allem der innovative Handlungsspielraum massiv eingeschränkt ist. Das bedeutet, dass Werbekunden keine Rabatte gewährt werden können, wenn sie für mehrere Verbreitungs Kanäle zahlen. Auch erlaubt das Gesetz nicht, dass ORF III die Parlaments-Übertragungen zum Beispiel via Facebook verbreitet.

Erst seit einer Novellierung 2013 darf der ORF überhaupt in sozialen Netzwerken vertreten sein, sofern dies zur allgemeinen Berichterstattung beiträgt. Auch für die Online-Angebote gilt die inhaltliche wie umfängliche Werbebeschränkung (vgl. § 4e Abs 1 ORF-G)

Dem ORF-G ist der Begriff Crossmedia fremd, was eine unmittelbare Wirkung auf die crossmediale Werbestrategie nämlich nach §18 Abs 4 Satz 4 ORF-G hat. Die Autoren Szücs stellten daher starke Rückgänge bei den Werbeeinnahmen aus TV und Hörfunk fest, bei den Online-Angeboten jedoch ein zunehmendes Aufkommen. Diese Art der Beschränkung löst einen finanziellen Nachteil für den ORF aus, der sich dann auswirken wird, wenn wieder mehr Geld für Werbung investiert wird. Mit der höchstzulässigen Werbedauer von 42 Minuten pro Programm und Tag sowie 172 Minuten täglich für Hörfunk wird der ORF in Zukunft ein Problem haben, so Szücs (vgl. 2016, 144 ff). Die Kunden interessieren sich nicht für die Spartenprogramme, weil die Zielgruppe zu klein ist (vgl. ebd.)

Als der ORF im Jahr 2009 mit der „Zeit im Bild“ auf Facebook ging, spiegelte man zunächst nur Meldungen auf der Facebook-Fanseite. Kaum hat die Redaktion das Potential der dieser entdeckt, sprach der Verfassungsgericht im Frühjahr 2011 schon ein Verbot aus. Zu diesem kam es, als der Verband Österreichischer Zeitungen (VÖZ) dem ORF im Mai 2011 unter anderem bei seinen Aktivitäten in sozialen Netzwerken die Verletzung des ORF-G vorwarf. Die Aufhebung des Verbotes erfolgte nach jahrelangem Rechtsstreit im Juli 2013. Heute zählt sich die „Zeit im Bild“ zu den am stärksten wachsenden österreichischen Nachrichtenportalen. Der Horizont schrieb sogar „eine alte Marke wächst in neuen Medien“ (horizont.at 1.4.2016, URL: <http://www.horizont.at/home/news/detail/zib-eine-alte-marke-waechst-in-neuen-medien.html>).

7.4 Crossmedia-Beispiele des ORF und der „Zeit im Bild“

"Die Medien müssen ihre Arbeitsweise der technologischen Realität anpassen, statt sie zu ignorieren oder zu bekämpfen.", wurde schon zu Beginn der Arbeit zitiert (Internet-Manifest 2009, URL: <http://www.internet-manifest.de>). Dieses Plädoyer für crossmediales Arbeiten hat auch der ORF aufgegriffen.

Die „Zeit im Bild“ auf Facebook



(Abbildung 3, Screenshot des Facebook-Auftritts der ZIB, s. Facebook)

Die ZIB ist auf Facebook eines der am stärksten wachsenden österreichischen Nachrichtensportale. Wer im Social-Media-Team einer Nachrichtensendung arbeitet, dessen Arbeitstag ist vor allem eines: Unvorhersehbar. Ein Beispiel: Am frühen Morgen des 22. März 2016 konnte noch niemand ahnen, dass der Facebook-Newsfeed an diesem Tag von nur einem Thema dominiert werden würde: den Terroranschlägen in Brüssel. Um kurz vor 9 Uhr bringt die Facebook-Seite der „Zeit im Bild“ folgende Meldung: „Verletzte bei Explosionen am Flughafen Brüssel“. Aufgabe des Social-Media-Teams der ZIB war den UserInnen Content aus einer Mischung von Breaking News, Background-Informationen, Hinweisen zu Programmänderungen und Links zu ZIB-Sendungen zur Verfügung zu stellen (vgl. Schieder 2016, UR: <http://www.horizont.at/home/news/detail/zib-eine-alte-marke-waechst-in-neuen-medien.html>).



(Abbildung 4, „Zeit im Bild“ postet auf Facebook ein Bild mit Textunterschrift, Stand: Facebook 23. März 2016)

Abbildung 5, Die Videos werden mit Untertitel versehen“, Stand: Facebook 17. Juni 2016)

Zum Beispiel macht das Social Media Team zwei Dinge:

1. Die wichtigsten News des Tages werden mit Bild, knackiger Headline und kurzem Infotext direkt auf Facebook kommuniziert.
2. Die meisten Videos sind mit Textinserts versehen, sodass man beim Autoplay verlockt ist, den gesamten Beitrag gleich anzusehen.

Pläne, die Facebook-Seite der ZIB weiter auszubauen, werden gerade auf Schiene gebracht. So wird es etwa in puncto Videostrategie und Datenvisualisierung Neuerungen geben. Der Social Media Verantwortliche der ZIB, Patrick Swanson erläuterte in einem Interview: „Im Videobereich wollen wir einiges machen, vor allem was die Gestaltung und Untertitelung der Videos angeht. Wir haben aber auch ein paar interessante Ideen zur Datenvisualisierung, nämlich wie man zum Beispiel Statistiken auch für Facebook schön darstellen könnte.“ (s. <http://www.horizont.at/home/news/detail/zib-eine-alte-marke-waechst-in-neuen-medien.html>, Stand: 6. Juni 2016)

„ZIB 100“ ORF startet neues Nachrichtenformat mit Untertiteln

Ein erstes Ergebnis dieser Ideen ist das jüngste ZIB-Nachrichtenprodukt, das das ZIB-Social Media Team unter der Leitung des ZIB-Moderators Armin Wolf und Social Media Chefs Patrick Swanson auf den Markt gebracht hat: die ZIB 100.



(Abbildung 6 und 7, Handy-Screenshot)



Von Montag bis Freitag präsentieren "Zeit im Bild"-Moderatoren um 17.25 Uhr auf ORF 3 100 Sekunden Information. Die neue Sendung wird in einem eigenen Smartphone-tauglichen Bildformat produziert und zur Gänze untertitelt. So kann die "ZiB 100" auf ORF 3 via Split-Screen auch während der rund 50 Live-Übertragungen aus dem Nationalrat gesendet und via ORF.at, Facebook und Twitter unterwegs am Smartphone konsumiert werden.

"Das Innovative an der 'ZiB 100' ist, dass man sie auf dem TV-Schirm im Split-Screen, aber auch nebenbei am Computermonitor oder am Handy sehen kann, weil sie im Hochformat kommt. Und weil sie vollständig untertitelt ist, funktioniert die Sendung auch ohne Ton im Schlafzimmer, im Büro oder in der U-Bahn", erklärte der Projektleiter Armin Wolf im APA-Gespräch (APA-Meldung vom 12. April 2016, URL: derstandard.at/2000035443054/ZiB-100-ORF-startet-neues-Nachrichtenformat-mit-Untertiteln). ORF-Fernseh-Chefredakteur Fritz Dittlbacher sprach von einer "gelungenen Verbindung von TV und Digital" (s. ebd.). Verortet man die Aufbereitung der Medieninhalte und die Einbindung der Redaktionen nach einer Crossmedia-Strategie, so käme sie dem Modell der Komplementarität am nächsten. Man nutzt die redaktionsübergreifende Zusammenarbeit aus und produziert nach dem Vorbild „One brand – all media“ ein konvergentes Content-Angebot, das seine Qualitätssteigerung durch die crossmedial zur Verfügung gestellten Inhalte erfährt. Auch das Modell der Mehrfachverwertung wird in vollem Maße ausgeschöpft. Die dadurch entstehenden Synergieeffekte wirken sich in der Zurverfügungstellung auf unterschiedlichen Medienkanälen aus. Egal ob man die Sendung gerade im Fernsehen sieht, auf der Facebookseite die Meldungen

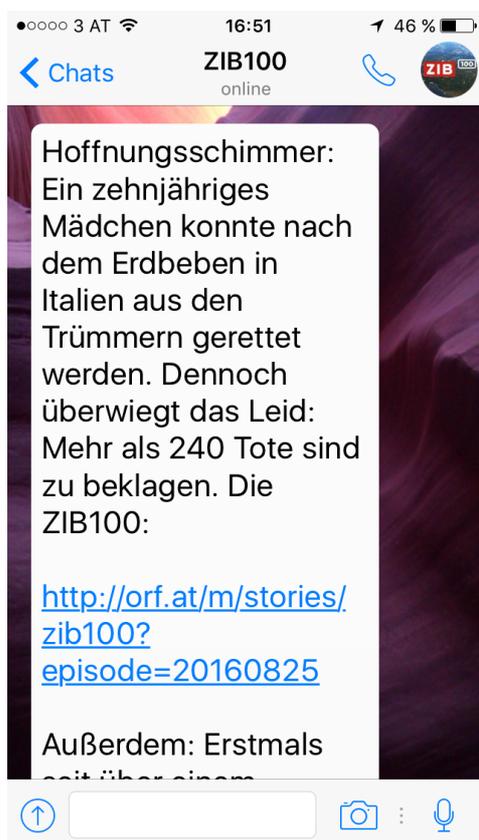
verfolgt oder auf dem Smartphone das Videoangebot konsumiert, man ist überall gleichzeitig am besten informiert.

ZIB 100 auch per whatsapp

Die ZIB 100 ist auch die erste professionelle Nachrichtensendung, die via Instant-Messenger verbreitet wird. Zwar sind schon viele Zeitungsredaktionen auf whatsapp, Snapchat und Co. verfügbar, sie bieten dort meist nur einen Überblick über die wichtigsten Meldungen des Tages an. Das Smartphone-taugliche ORF-Nachrichtenformat der "ZiB 100" verbindet jedoch die Fernsehsendung mit dem Video-Service per whatsapp. Dabei kommt die 100 Sekunden lange und untertitelte Nachrichtensendung nach der Fernseh-Ausstrahlung per Push-Nachricht. Es sei dies das erste österreichisches Videoformat, das über diese App verfügbar sein werde, hieß es in der ORF-Aussendung anlässlich der Präsentation des neuen Produktes. (OTS-Meldung vom 5. Juni 2016, URL:

http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20160605_OTS0005/zib-100-goes-whatsapp).

Auch hier werden alle Möglichkeiten der crossmedialen Synergie genutzt, um den Content noch schneller und noch zielgruppenspezifischer an die RezipientInnen zuzustellen. Besonders ist, wie hier Kriterien der publizistischen mit Kriterien der crossmedialen Qualität verbunden werden. Z.B.: Werden die Kriterien der effizienten Nutzung von Kernressourcen und medialer Qualität durch die publizistischen Kriterien der Aktualität, Komplexitätsreduktion, Relevanz und Objektivität abgesichert.



(Abbildung 8, Handy-Screenshot des whatsapp-Services der ZIB)

[M]eins: ORF eigene crossmediale Online-Plattform

Einen größeren Bekanntheitsgrad konnte der ORF mit der eigenen Informationsplattform „[M]eins“ erfahren, die als Informationsdrehscheibe rund um die Aufbereitung der Aufdeckung der „Panama Papers“ vom ORF genutzt wurde. Der ORF partizipierte neben dem Falter als einziges österreichisches Fernsehmedium an einem internationalen Konsortium investigativer JournalistInnen, das an der Aufdeckung des wohl größten Datenlecks mit Geschäften in Steueroasen

mitgearbeitet hatte. Auf der ORF eigenen Plattform <http://meins.orf.at/> wurden geschickt Hintergrundinformationen mit den Angeboten der ZIB verknüpft, die allesamt auf Facebook zugänglich waren.



(Abbildung 9, Screenshot des Online-Auftritts von <http://meins.orf.at/> zum Zeitpunkt der Aufdeckung der Panama Papers, 03. April 2016)



(Abbildung 10, Screenshot des aktuellen Online-Auftritts von <http://meins.orf.at/>)

Die Online-Plattform dient vor allem als zentrale Informationsdreh Scheibe für alle aufbereiteten Inhalte zu einem spezifischen Thema. „[M]eins“ ist daher ein repräsentatives Beispiel für eine moderne crossmediale Internetplattform. Exemplarisch sind die inhaltliche Vernetzung der unterschiedlichen Medienangebote via Web, TV, Radio und Social Media sowie die Einbindung der Nachrichtenredaktionen für die Content-Erstellung. Diese fassen sich zur sogenannten „ORF Eins Inforedaktion“ zusammen und bestehen aus insgesamt 27 MitarbeiterInnen, die bei [M]eins und den Sendungen ZIB20, ZIB24, ZIB Magazin, ZIBflash und DOKeins mitarbeiten.

Fazit

Abschließend ist festzustellen, dass die Nachrichtenangebote der ZIB exemplarische Beispiele sind, wie man eine Crossmedia-Strategie unter den Aspekten der Mehrfachverwertung und Komplementarität sowohl auf der inhaltlichen, als auch auf der redaktionellen Ebene umsetzen kann. Der ORF zeigt mit seinen crossmedialen Angeboten, wie sich Qualitätsjournalismus erfolgreich innovativer Technologien bedienen kann, um die eigene Angebotsstruktur und die Qualität der Inhalte unter den Gesichtspunkten der crossmedialen und publizistischen Qualität nachhaltig und effizient verbessern kann. Die Redaktionen bewegen sich mit den veränderten Bedürfnissen neuer, wie auch alter Zielgruppen mit und bereiten Informationen unter einer einheitlichen Marke zugänglicher, modern und individuell für sie auf. Es bleibt die Frage, ob dieses Konzept sich auch auf andere Bereiche, die der ORF mit seinem Programmauftrag zu erfüllen hat, wie Sport, Unterhaltung und Kultur, umlegen lassen kann und ob crossmedialen Strategien ressortunabhängig umgesetzt werden könne. Wie die ZIB-Redaktion beweist, eignet sich die Nachrichtenproduktion sehr gut für crossmediales Arbeiten.

8 Beantwortung der Forschungsfragen

FF 1: Welche Herausforderungen ergeben sich bei der crossmedialen Berichterstattung im journalistischen Redaktionsalltag?

Die größten Herausforderungen finden auf der redaktionellen Ebene statt. Die inhaltliche Vernetzung gelingt auf der Ebene der Mehrfachverwertung und der Komplementarität bereits in den meisten der untersuchten Redaktionen schon.

Wie die Studienergebnisse ergaben, finden die größten Herausforderungen auf der Ebene der Redaktionskultur statt. Klaus Meiers Verständnis von Crossmedia (2012 zit. n. Kaiser 2013, 27), wonach crossmediales Arbeiten als redaktioneller Umstrukturierungsprozess verstanden wird, gilt weiterhin als undenkbar. Noch ist Crossmedia im Sinne des „**Convergence Journalism**“, wie sich Stephan Quinn medienvernetztes Arbeiten vorstellt, nicht als Change-Management-Prozess der meisten Medienunternehmen angekommen.

Die vorliegenden empirischen Befunde von Stark und Kraus (2008) machen deutlich, dass sich Umfang und Reifegrad digitaler Strategien sehr stark voneinander unterscheiden. Manche Verlagshäuser wandeln sich zu plattformübergreifenden Medienhäusern und räumen ihrem Online-Auftritt inzwischen Priorität ein, andere nutzen ihren Online-Auftritt nach wie vor lediglich als Vermarktungsplattform des Offline-Produkts. Auch bei den Unterschieden in

den Überschriften und dem Vorspann ist erkennbar, ob die Beiträge mediengerecht aufbereitet sind oder nicht.

An dieser Stelle sei nochmal betont, dass Stark und Kraus aus ihren Befunden schließen, dass die redaktionellen Umstrukturierungen hin zu Newsroom-Konzepten die Print- und Online-Redaktionen nicht wesentlich zusammenführen würden. Als größte Hindernisse sahen sie die Überwindung unterschiedlicher Sozialisations- bzw. Redaktionskulturen sowie ungleiche vertragliche Rahmenbedingungen (vgl. Stark, Kraus 2008, 316).

Jüngere Forschungsergebnisse von Grey und Löwen (2015) zeigen jedoch, dass sich alle untersuchten Redaktionen im Prozess der Umstrukturierung befinden würden. Crossmedia erfordert aber eine Kulturrevolution im Denken der RedakteurInnen (vgl. Fuchs 2010, 154). Sowohl aus den Interviews als auch aus den Gesprächen geht hervor, dass bei Print und Online unterschiedliche Themen auf die Agenda gesetzt werden (s. Grey, Löwen 2015, 8). Gelingener crossmedialer Journalismus zeigt sich in der mediengerechten Gestaltung ausschließlich bei den Informationsthemen des ORF, deshalb können nicht alle Themen in allen Medienformaten verarbeitet werden. Ausschlaggebend dafür sind die Ressourcen, die für die Recherche und die Verarbeitung des Recherchierten zur Verfügung stehen, denn bei der crossmedialen Berichterstattung müssen JournalistInnen bereits von Beginn an mehrere Medien benutzen. Hierfür hat der ORF eine eigene Informationsredaktion, die aus den MitarbeiterInnen der unterschiedlichen Nachrichtenredaktionen besteht. Die finanzielle Unabhängigkeit vom Wettbewerb ist für den ORF daher sicherlich ein Vorteil.

FF 2: Ja. Crossmediale Synergieeffekte tragen zur publizistischen Qualität bei

Crossmedia-Strategien lassen sich sowohl an publizistischen wie ökonomische Kriterien festmachen. Klassische journalistische Qualität (= Aktualität, Komplexitätsreduktion, Objektivität, etc.) ist analytisch von medialer Qualität (=Anpassung an den Medienträger, Multi-medialität, Interaktivität) zwar zu unterscheiden. Sie ergänzen jedoch die crossmediale Qualität und sichern sich gegenseitig ab. Werden die Fragen der crossmedialen Strategien, der Nutzung der Synergien, der mediengerechten Aufbereitung, der Qualitätssicherung des Contents durch journalistische Kriterien beantwortet, so kann Crossmedia zur publizistischen Qualität beitragen. Am besten schneiden hier die Ansätze der komplementären Angebote ab (vgl. Abbildung 1, Brüggemann 2004, 228).

Wie bereits Stark und Kraus, sowie Fuchs kommen aber auch Grey und Löwen jedoch zu dem Befund, dass das Modell der Mehrfachverwertung am meisten zur Anwendung in einer der crossmedial arbeitenden Redaktion kommt (vgl. Stark/Kraus 2008, 316; Fuchs 2010, 156;

Grey/Löwen 2015, 9).). Bei der Inhaltsanalyse der Zeitungen und Onlineauftritte ließ sich beobachten, dass die Beiträge eher mehrfach verwertet als eigens aufbereitet wurden. Sowohl im Print- als auch im Online-Bereich wurden die gleichen Topthemen besetzt, auch die Texte werden meist identisch verwendet. Vergleicht man hingegen die Nachrichtenbeiträge des ORF, so erkennt man sehr wohl Unterschiede in der inhaltlichen, wie medialen Aufbereitung von Nachrichten, je nachdem auf welchem Kanal publiziert wird, wird extra produziert.

Zwar können positive Synergieeffekte in einer crossmedialen Redaktion ausgeschöpft werden, solange Print-, TV-, Radio- und Online-Redaktion getrennt behandelt werden, wird es kein einheitliches Angebot im gesamten Medienhaus geben und auch keine einheitliche Qualitätssteigerung erzielt werden. Positive Synergieeffekte werden in den meisten Redaktionen zu wenig genutzt, das untermauern auch die genannten Untersuchungen (vgl. Stark/Kraus 2008, 316; Fuchs 2010, 159; Grey/Löwen 2015, 11). Ein Befragter des „Kurier“ drückte es in der Grey/Löwen-Studie wie folgt aus „Nicht mehr Print und nicht mehr Online zu machen, sondern Journalismus zu machen“ (s. Grey/Löwen 2015, 66f.). Zur Ausschöpfung des gesamten Qualitätspotentials braucht es eben genau das.

9 Resümee und Ausblick

Newsroom-Konzepte sind daher heute noch eher umstritten, weil sie einen Umstrukturierungsprozess in allen Redaktionen erfordern. Dieser wird derzeit nur in einzelnen Ressorts integriert, jedoch nicht ganzheitlich in die Redaktionskultur eingeführt. Erst eine räumliche Zusammenführung von Print- und Online-Bereich könnte eine geteilte Unternehmenskultur wirklich begünstigen.

Stephen Quinn´s Ansatz zur erfolgreichen Umstrukturierung crossmedialer Redaktionen ist in der Praxis daher nicht so einfach umsetzbar. Crossmedia als Strategie wurde erstmals mit dem Aufkommen der Zeitungskrise diskutiert, Change-Management-Prozesse gelingen jedoch am besten, wenn es dem Unternehmen gut geht.

Crossmediales Arbeiten wird in der Praxis daher leider oft vor dem Hintergrund der Effizienz und der Kostenreduktion eingeführt. Die Fragen der redaktionellen Umorganisation und Steigerung der publizistischen Qualität scheinen vor dem ökonomischen Motiv in den Hintergrund zu treten. Dabei kann eine gute Crossmedia-Strategie die Qualität des Angebots verbessern. Eine dahingehende Richtung weisen die Nachrichtenangebote der ZIB auf, wie in dieser Arbeit aufgezeigt wurde. Ein Beweis für eine umfassend erfolgreiche crossmediale Strategie im ORF ist das jedoch bei Weitem nicht, dafür hätte es eine empirische Untersu-

chung der Redaktionskultur im Unternehmen nach dem Vorbild der zitierten Studien benötigt. Das hätte allerdings den Umfang der Arbeit gesprengt. Die Ergebnisse dieser Arbeit sind aber so zu verstehen, dass sie Anknüpfungspunkte und Anlass für weitere Untersuchungen versuchen zu liefern.

Die Digitalisierung der Medien gibt uns so viele neue Möglichkeiten konvergenten Journalismus. Erstmals kann zielgruppengerechter, medial und inhaltlich hochqualitativ wertvoller Journalismus betrieben werden. Warum also nicht crossmedial arbeiten? Crossmedia bedeutet vielleicht eine komplexe Strategie, die, will man sie erfolgreich umsetzen, Medienunternehmen und einzelne JournalistInnen, die gewohnt waren, in einem Medium zu denken, bestimmt vor großen, sich stetig verändernden Herausforderungen stellt. Der Journalismus hat aber nicht nur eine wichtige Agenda-Setting und Gatekeeper-Rolle in seinen jeweiligen medienunternehmerischen Ausprägungen, sondern er leistet einen wichtigen gesellschaftlichen Beitrag zur Realitätsvermittlung, ist somit ein wichtiger Gestalter, sogar Innovator von Neuem und schafft sowie begründet auch Demokratievermittlung.

Für viele Digital Natives scheint es vielleicht „eh so einfach“ sich zeitgemäßen Formen der Informations- und Kulturvermittlung zu bedienen. Wie an den Ergebnissen dieser Arbeit aber festzustellen ist, sind die ressourcentechnischen Herausforderungen an das jeweilige Medienunternehmen auf der Change-Management-Ebene noch viel zu groß, als dass man so einfach mal eine gute Crossmedia-Strategie umsetzen kann. Die Ängste vor Arbeitsplatzveränderungen oder sogar -verlust durch sogenannte „Umstrukturierungsprozesse“, wie diese im Management-Jargon gerne genannt werden, sind vor allem bei den traditionellen JournalistInnen nachvollziehbar. Jedoch kann Crossmedia – sinnvoll eingesetzt - einem Medienunternehmen helfen, Synergieeffekte auszuschöpfen statt Arbeitsplätze zu vernichten. Daher wäre es an der Zeit sei, dass vor allem die Führungsebene versucht, ein konvergenzfreundliches Umfeld zu schaffen und einen Paradigmenwechsel in der Redaktionskultur der JournalistInnen einzuleiten. Das Publikum wäre jedenfalls bereit dafür. Bleibt zu hoffen, dass sich auch die ökonomischen Rahmenbedingungen für die digitale Entfaltung des Journalismus verbessern werden.

10 Quellen- und Literaturverzeichnis

Literaturquellen:

Altmeppen, Klaus-Dieter (2000): Online-Medien: Das Ende des Journalismus? Formen und Folgen der Aus- und Entdifferenzierung des Journalismus. In: Altmeppen/Bucher/Löffelholz (Hrsg.): Online-Journalismus. Perspektiven für die Wissenschaft und Praxis. Opladen, Westdeutscher Verlag, 123-138.

Altmeppen, Klaus-Dieter, Karmesin, Matthias (Hrsg.) (2004): Medien und Ökonomie. Problemfelder der Medienökonomie. Band 2. Springer VS.

Brüggemann, Michael (2004): Jetzt erst recht. Crossmedia-Strategien können die journalistische Qualität verbessern. In: Beck, Klaus /Schweiger, Wolfgang/Wirth, Werner (Hg.): Gute Seiten - Schlechte Seiten. München: Verlag Reinhard Fischer, 222-232.

Erdal, Irvan John (2007): Researching Media Convergence and Crossmedia News Production. Mapping the Field. In: Nordicom Review, 28. Ausgabe 2007, 51-61.

Franquet, Rosa; Villa Montoya, Maria Isabel (2014): Cross-Media Production in Spain's Public Broadcast RTVE: Innovation, Promotion and Audience Loyalty Strategies. In: International Journal of Communication, 8. Ausgabe 2014.

Fuchs, Stefanie (2010): Der Crossmedia-Kurs österreichischer Tageszeitungen. Die Umsetzung von Crossmedia-Strategien auf der Medienorganisations- und Redakteursebene. Magisterarbeit Universität Salzburg.

Grey, Lisa; Löwen, Christine (2015): Crossmedia in der journalistischen Praxis. In: kommunikation.medien, 5. Ausgabe, März 2015.

Ibrus, Indrek; Merivee, Astra (2014): Strategic Management of Crossmedia Production at Estonian Public Broadcasting. In: Baltic Screen Media Review, 2. Ausgabe 2014.

Ketchmar, Sonja (2010): Crossmediale Ausbildung. Verlierer und Gewinner. Crossmedia. Wer bleibt auf der Strecke. Münster, LIT Verlag.

Kiefer, Marie Luise; Steininger, Christian (2014): Medienökonomik. 3. Auflage. De Gruyter Oldenbourg.

Luhmann, Niklas (1996): Die Realität der Massenmedien. 2. Auflage, Opladen. Westdeutscher Verlag, 44.

Meier, Klaus; Giese, Vanessa; Schweigmann, Tobias (2012): Das ‚Kreuzen‘ der Medien. Das Konzept des crossmedialen Labors. In: Beatrice Dernbach/Wiebke Loosen (Hrsg.): Didaktik der Journalistik. Konzepte, Methoden und Beispiele aus der Journalistenausbildung. Wiesbaden: Springer VS 2012, 311–322.

Quinn, Stephan (2009): Convergent Journalism. The Fundamentals of Multimedia Reporting. Peter Lang Publishing, New York.

Rautenberg, Kristen (2015): Medienwandel durch Crossmedia, UVK. (Dissertation).

Roepke, Jochen (1970): Zur politischen Ökonomie von Hörfunk und Fernsehen. In: Publizistik (15), 98 ff.

Ruß-Mohl, Stephan (1992): „Am eigenen Schopfe...“ Qualitätssicherung im Journalismus – Grundfragen, Ansätze, Näherungsversuche. In: Publizistik, 37, 83-96.

Schley, Sebastian (2012): Crossmedia TV 2.0 : eine Medienanalyse interaktiver TV-Formate im Zeitalter des Social Net, (Diplomarbeit).

Schumann, Matthias/Hess, Thomas (2006): Grundfragen der Medienwirtschaft: eine betriebswirtschaftliche Einführung. Springer. 54.

Stark, Birgit; Kraus, Daniela (2008): Crossmediale Strategien überregionaler Tageszeitungen. Empirische Studie am Beispiel des Pressemarkts in Österreich. In: *Media Perspektiven* (6), 307–317.

Steininger, Christian (2006): Mediale Güter und Öffentlichkeit in Europa. In: Langenbacher, Wolfgang R.; Latzer, Michael: Europäische Öffentlichkeit und medialer Wandel. VS Verlag für Sozialwissenschaften, 276-285.

Szücs, Christian; Szücs Stefan (2016): Restriktionen im ORF-Gesetz: Crossmediale Herausforderungen für den öffentlich- rechtlichen Rundfunk in Österreich und seine Werbekunden.

In: Christopher M. Schmidt (2016) Crossmedia- Kommunikation in kulturbedingten Handlungsräumen. Springer Verlag, 143 ff.

Online-Quellen:

APA-Meldung (2016): "ZiB 100": ORF startet neues Nachrichtenformat mit Untertiteln“, URL: derstandard.at/2000035443054/ZiB-100-ORF-startet-neues-Nachrichtenformat-mit-Untertiteln (21. April 2016).

Derstandard.at (2014), URL: <http://derstandard.at/1395362945356/Kapuzenpulli-Welle-Solidaritaet-mit-SZ-Onlinechef-Stefan-Ploechinger> (23. März 2014).

Derstandard.at (2015), URL: derstandard.at/2000013178316/Wrabetz-Newsroom-Pluralismus-schon-alleine-durch-Personenzahl (19. März 2015).

Derstandard.at (2015): ORF-Newsroom: Bornemann – "Nicht in jede Geschichte hineinregieren", URL: derstandard.at/2000013178316/Wrabetz-Newsroom-Pluralismus-schon-alleine-durch-Personenzahl (19. März 2015).

Internet-Manifest (2009): URL <http://www.internet-manifest.de> Kaiser, Markus (2013): Innovation in den Medien. Crossmedia - Storywelten - Change Management. 2. Auflage. Edition MedienNetzwerk Bayern, München 2013.

Kurier.at (2014), URL: <http://kurier.at/wirtschaft/immobiz/orf-zentrum-erhaelt-neubau-mit-newsroom/94.025.936> (1. November 2014)

Leadersnet (2016): „Der Standard“ hat mit dem Klima zu kämpfen“ URL: <https://www.leadersnet.at/news/19883,der-standard-hat-mit-dem-klima-zu-kaempfen.html> (11. Juni 2016).

Schieder, Sandra: (2016): „ZiB: Eine alte Marke wächst in neuen Medien“. In: Horizont.at, URL: <http://www.horizont.at/home/news/detail/zib-eine-alte-marke-waechst-in-neuen-medien.html> (1. April 2016)

11 Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Produktionsprozess von Medienangeboten, Schumann/Hess 2006, 54 zit. n. Kiefer 2014, 170.

Abbildung 2, Evaluation crossmedialer Strategien, s. Brüggemann 2004, 228.

Abbildung 3, Screenshot des Facebook-Auftritts der ZIB, s. Facebook „Zeit im Bild“.

Abbildung 4, „Zeit im Bild“ postet auf Facebook ein Bild mit Textuntertitel, s. Facebook 21. Juli 2016.

Abbildung 5, Die Videos werden mit Untertitel versehen, s. Facebook 17. Juni 2016.

Abbildung 6, Handy-Screenshot der Vorstellung der ZIB 100.

Abbildung 7, Handy-Screenshot einer ZIB 100 Video-Nachrichtensendung, 16. Juni 2016.

Abbildung 8, Handy-Screenshot des whatsapp-Services der ZIB, 26. August 2016.

Abbildung 9, Screenshot des Online-Auftritts von <http://meins.orf.at/> zum Zeitpunkt der Aufdeckung der Panama Papers, 03. April 2016.

Abbildung 10, Screenshot des aktuellen Online-Auftritts von <http://meins.orf.at/>, 26. August 2016.

Lebenslauf



Claudia Varga



Bauernfeldgasse 5/6, 1190 Wien



claudia.varga90@gmail.com



+43 699 10860753



claudia.varga5



@cloedvarga



claudiavarga.at

AUSBILDUNG

Sep 2008	Universität Wien	<i>Bakkalaureatsstudium Publizistik und Kommunikationswissenschaft</i>
Sep 2000 - Jun 2008	Bundesrealgymnasium Billrothstraße Wien	<i>abgeschlossen mit Matura</i>
Sep 1996 - Jun 2000	Ganztagesvolksschule Aspernallee Wien	

BERUFSERFAHRUNG

Okt 2015	SPÖ Bezirksrätin in Döbling
Okt 2014	Parlamentarische Mitarbeiterin und Pressesprecherin <i>des Abgeordneten zum Nationalrat Dr. Christoph Matznetter</i>
Jän 2013 - Feb 2015	Österreichischer Rugby Verband <i>Presse- und Öffentlichkeitsarbeit</i>
Mai 2010 - Okt 2014	Wiener Bildungsserver <i>Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Veranstaltungs- und Projektmanagement</i>
Mai 2009 - Mai 2010	Bundesgeschäftsstelle der Sozialdemokratischen Partei Österreich (SPÖ) <i>Mitarbeiterin im Kommunikationsbüro und im SPÖ Pressedienst, Redaktion</i>

Fortbildungen	<ul style="list-style-type: none"> Lehrgang „Journalismus und Öffentlichkeitsarbeit“ Friedrich-Austerlitz Institut Seminar „Führungskommunikation ist anders“ Public Solution Media Consulting Seminar „Kommunikation mit NLP“ Gross Consulting
---------------	--

EHRENAMTLICHKEIT

- politisch aktiv in der SPÖ Döbling
- Mitarbeit im Österreichischen Rugby Verband und seinen Vereinen
- Aktives Mitglied beim First Vienna Football Club 1894
- Vorstandmitglied des Theatervereins aWanti Elefanti

INTERESSEN

- Medien, Journalismus, Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT)
- Innen- und Außenpolitik, Sozialpolitik
- Rugby, Fußball, Motorsport
- Fortgehen, Urlaub, Lesen, gutes Essen

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit gebe ich die Versicherung ab, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten und nicht veröffentlichten Publikationen entnommen sind, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form weder im In- noch im Ausland (einer Beurteilerin/ einem Beurteiler zur Begutachtung) in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt."

Wien, am