



# MAGISTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Magisterarbeit / Title of the Master's Thesis

DER STANDARD IM WANDEL

Konvergenz am Beispiel der Tageszeitung  
*Der Standard*

verfasst von / submitted by

Christian Eidherr, Bakk. phil.

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of  
Magister der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, 2019 / Vienna 2019

Studienkennzahl lt. Studienblatt /  
degree programme code as it appears on  
the student record sheet:

A 066 641

Studienrichtung lt. Studienblatt /  
degree programme as it appears on  
the student record sheet:

Magisterstudium Publizistik- u. Kommunikationswissenschaft

Betreut von / Supervisor:

tit. Univ. Prof. Dr. Wolfgang Duchkowitsch



## **DANKSAGUNG & WIDMUNG**

An dieser Stelle bedanke ich mich bei allen, die mich in meinem Studium begleitet und unterstützt haben. Shout out an Mahdi Rahimi für seine Englischkenntnisse.

Meinem Betreuer Univ. Prof. Dr. Wolfgang Duchkowitsch gebührt besonderer Dank für die stets aufmerksame, menschliche und kenntnisreiche Unterstützung meiner Magisterarbeit. Die Zusammenarbeit mit Univ. Prof. Dr. Wolfgang Duchkowitsch hat mir stets Freude bereitet und meinen Horizont erweitert.

Ich hoffe wir begegnen uns bald bei einem Achterl Rotwein in Illmitz.

Ich bedanke mich auch bei meiner Mutter, deren bedingungslose Liebe ein Antrieb für mein Wirken in allen Lebenslagen ist - auch bei dieser Arbeit. Danke Mama!

Ich widme diese Arbeit meinen Großeltern Draga und Slavek, die in ihrem Leben so viel geleistet haben und mein großes Vorbild sind.

Mit dieser Magisterarbeit will ich euch - liebe Oma, lieber Opa - nun etwas zurückgeben.  
Danke.

### **Hinweis im Sinne der Gleichbehandlung**

Alle personenbezogenen Bezeichnungen in dieser Arbeit, unabhängig von der in der Formulierung verwendeten konkreten geschlechtsspezifischen Bezeichnung, betreffen selbstverständlich beide Geschlechter gleichermaßen. Die Formulierungen dienen ausschließlich der einfacheren Lesbarkeit und sind keinesfalls diskriminierend zu werten.







# INHALTSVERZEICHNIS

I. EINLEITUNG.....	11
II. THEORIE .....	13
1. DIE REDAKTION .....	13
1.1 Organisationsmodelle.....	14
2. KONVERGENZ.....	16
2.1 Divergenz .....	18
3. CROSSMEDIA .....	18
3.1 Crossmedia in der Praxis.....	19
3.2 Entwicklungen und Perspektiven .....	21
3.3 Fazit zu Crossmedia .....	23
4. DER NEWSROOM.....	24
4.2 Kernmotive für die Errichtung eines Newsrooms.....	25
4.3 Modelle redaktioneller Konvergenz.....	26
4.4 Konvergenz in der Praxis .....	27
5. REDAKTIONSMANAGEMENT .....	29
5.1 Workflow und Content-Management.....	30
6. FORSCHUNGSSTAND .....	32
6.1 Studien.....	32
III. EMPIRIE.....	40
7. FORSCHUNGSZIEL .....	40
8. UNTERSUCHUNGSOBJEKT: „Der Standard“ und „derStandard.at“ .....	40
8.1 Die Fusion von Der Standard & derStandard.at.....	41
9. FORSCHUNGSFRAGEN .....	44
10. ERHEBUNGSMETHODE .....	46
10.1 Das Experteninterview: Überblick .....	46
10.2 Die Experten.....	48
10.3 Der Interviewleitfaden.....	51
11. AUSWERTUNG: Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring.....	57
11.1 Bestimmung des Ausgangsmaterials.....	60
11.2 Fragestellung der Analyse .....	61
11.3 Ablaufmodell der Analyse.....	62
11.4 Grundform des Interpretierens .....	62
11.5 Das Kategoriensystem.....	63
11.5.1 Kategorien zum Planungsprozess und Konzept der Zusammenführung.....	63
11.5.2 Kategorien zu Arbeitsweisen und Arbeitsbedingungen im Newsroom .....	65

11.5.3 Kategorien Crossmedia .....	67
11.5.4 Kategorien zur Qualität der Publikationen.....	70
11.5.5 Kategorien zum Verhältnis zwischen ehemaligen Print- und Online Kollegen....	72
11.5.6 Zusammenfassende Kategorien zur Konvergenz .....	73
12. FORSCHUNGRESULTATE.....	75
12.1 Auswertung der Kategorien .....	75
12.2 Beantwortung der Forschungsfragen .....	98
12.3 Hypothesen.....	109
IV. CONCLUSIO.....	111
V.QUELLEN.....	115
14. LITERATURVERZEICHNIS .....	115
14.1 Onlinequellen .....	120
15. ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....	121
16. TABELLENVERZEICHNIS .....	121
VI. ANHANG .....	122
17. Transkripte .....	122
VII ABSTRACT .....	166
18. Abstract (English) .....	167



## I. EINLEITUNG

Technische Entwicklungen und ökonomische Herausforderungen führen zu einem Medienwandel, der das Nutzungsverhalten der Medienkonsumenten grundlegend verändert.

Daraus entstehen neue Ansprüche und Qualitätsstandards an eine Zeitung.

Um ihre Stellung auf dem Medienmarkt weiter zu halten, müssen sich Zeitungsverlage an die dynamischen Gegebenheiten des Medienwandels anpassen und Bereiche finden, in denen sie weiterhin ihre unverzichtbaren Potenziale ausschöpfen können. Überleben werden jene Redaktionen, welche sich am besten an Veränderungen anpassen.

„The time cycle for news making in the age of digital production is radically different: the regular news cycle has spun into an erratic and unending pattern that I characterize as a *news cyclone*“ (Klinenberg, 2005: 54) Der stetige Wandel verlangt nach einer Adaption an ein dynamisches Umfeld. Wenn Zeitungen die Zeichen der Zeit erkennen, kreative Innovationen durchführen und weiterhin ein qualitatives publizistisches Produkt mit Mehrwert bieten, werden sie auch in Zukunft relevant bleiben. „It won't necessarily be the biggest news organization (remember the dinosaurs), nor the newspaper that now has the highest circulation or has the editors and reporters earning the highest salary. It will be the news entity that learns how to adapt fast to the changing media habits of those it serves, and newspapers have been notoriously slow in doing this“ (Haagerup, 2006: 19)

Dazu bedarf es einer neuen Organisation. Sowohl auf struktureller, als auch auf inhaltlicher Ebene. Ein Trend in diese Richtung ist das Zusammenwachsen von Zeitungsredaktionen. Nach der Leitlinie „One Brand, all media“ fusionieren ehemals getrennte Print und Online Redaktionen in einen gemeinsamen Newsroom. Dieser Prozess wird auch Konvergenz genannt. Langfristig werden die Mediengrenzen neu definiert und crossmedialer Journalismus ermöglicht. Nicht mehr das einzelne Medium, z.B. die Tageszeitung steht im Fokus, sondern Wertschöpfungsprozesse über mehrere Medien hinweg, um die jeweiligen plattformspezifischen Vorteile bestmöglich auszuschöpfen. So wird im Idealfall für das Publikum ein publizistischer Mehrwert kreiert und aus Sicht des Verlags die betriebswirtschaftliche Wertschöpfung optimiert. Diese Wandlung der Medienorganisationen führt zu neuen Arbeitsbedingungen- und Abläufen. Der Strukturwandel innerhalb der Redaktionen ist ein langwieriger Prozess, der aufgrund der rasanten technischen Entwicklung nie vollständig abgeschlossen sein kann.

Doch wie vollzieht sich dieser Wandel hinter den Kulissen einer Tageszeitung, vor welche Herausforderungen und Chancen steht eine Redaktion und welchen Risiken birgt die gegenwärtige Entwicklung?

Diese Fragen sollen anhand der Umstrukturierung und Zusammenlegung von *Der Standard* und *derstandard.at* beantwortet werden. Im Juli 2013 hat *Der Standard* als erste überregionale Qualitätszeitung Österreichs die ehemals getrennten Print und Online Redaktionen in einen gemeinsamen Newsroom integriert.

Außerdem sollen aktuelle Maßnahmen zur Digitalisierung und Weiterentwicklung von *Der Standard* in die Arbeit miteinfließen. Mit dem ausgewiesenen Digitalexperten Martin Kotynek wurde im November 2017 ein neuer Chefredakteur bestellt. Im Juli 2019 hat *Der Standard* einen Relaunch seiner Website durchgeführt, um eine technische Basis für zeitgemäßen, multimedialen Journalismus zu legen. Ein neuer Workflow, der Print und Online integriert, ist in Planung und soll die Konvergenz innerhalb der Redaktion beschleunigen.

Diese Maßnahme wurde in Fachmedien nur oberflächlich diskutiert. Die Arbeit erhebt den Anspruch die Konvergenzprozesse bei *Der Standard* tiefergehend mit Hilfe wissenschaftlicher Instrumente zu analysieren und neueste Entwicklungen miteinzubeziehen. Dazu wird im theoretischen Teil der wissenschaftliche „State of the art“ zu Konvergenz, Crossmedia und der Implementierung von Newsrooms erörtert. Ursachen, Vor- und Nachteile sowie verschiedene Modelle und Entwicklungen dieser neuen Medienrealität werden anhand von Fachliteratur und Studien herausgearbeitet.

Der detaillierten Analyse der neuesten Entwicklungen folgt eine Beschreibung der Konvergenzprozesse von *Der Standard* und *derStandard.at*.

Um die Entwicklung von *Der Standard* vertiefend zu analysieren, werden problemzentrierte Experteninterviews mit zahlreichen Redakteuren und der Chefredaktion von *Der Standard* einen Einblick in die Praxis eröffnen. Die Zusammenarbeit im Newsroom wird mit all ihren Vor- und Nachteilen ebenso erläutert, wie Maßnahmen, die dem *Standard* auch in Zukunft seine Stellung als Qualitätsmedium sichern sollen.

Diese Arbeit erhebt den Anspruch die wichtigsten Aspekte des Themengebiets Konvergenz und Crossmedia anhand eines aktuellen Beispiels zu beleuchten und mit Hilfe von Experteninterviews einen Einblick in die Arbeitsrealität zu gewähren. Die folgenden Seiten behandeln ein Themenspektrum, das nicht nur die Kommunikationswissenschaft, sondern auch die Verfasstheit des Mediensystems in den kommenden Jahren beeinflussen wird.

## **II. THEORIE**

Der theoretische Teil beschreibt unter Einbezug der neuesten Studien und wissenschaftlichen Publikationen was unter den großen Fachbegriffen Konvergenz, Crossmedia und Redaktionsmanagement verstanden wird. Zuerst wird jedoch erläutert wie eine Redaktion organisatorisch aufgebaut ist.

### **1. DIE REDAKTION**

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich nur mit der Struktur und Organisation von Tageszeitungen. Auf TV und Radio kann nicht eingegangen werden.

Der Begriff Redaktion kann in der deutschen Sprache unterschiedlich verwendet werden. Meistens wird jedoch dasselbe bezeichnet. Allgemein ist mit der Redaktion jene Abteilung eines Medienunternehmens gemeint, welche die journalistische Leistung erbringt. Redaktion bezeichnet außerdem die Räume bzw. organisatorischen Strukturen in denen Redakteure arbeiten. (vgl. Meier, 2011: 161)

Zeitungen gliedern sich in verschiedene Abteilungen und bestehen in der Regel aus einer Vertriebs- und Anzeigenabteilung, einem Druckzentrum und einer Redaktion. Damit die Unabhängigkeit von parteilichen und kommerziellen Interessen garantiert werden kann, sollte die Redaktion von den anderen Abteilungen getrennt sein.

„Die Organisation richtet sich im Idealfall nach der publizistischen Strategie, den journalistischen Konzepten, Zielen und Zielgruppen. Ohne strenges organisatorisches Korsett könnten die journalistischen Produkte nicht die Wünsche der Leser (...) befriedigen.“

(Meier, 2011: 161) Der Kunde einer Zeitung muss sich täglich darauf verlassen, dass die Zeitung pünktlich erscheint und das Spektrum an relevanten Themen abdeckt.

Dementsprechend muss eine Redaktion die Organisation und den Workflow auf diese thematischen und zeitlichen Erwartungen adaptieren. Der Workflow bezeichnet einerseits die Stationen, die ein Beitrag durchläuft bis er publiziert wird und andererseits die grundsätzlichen, routinisierten Abläufe einer Redaktion. Traditionelle Printredaktionen haben einen am Tagesrhythmus orientierten Workflow, während Online Redaktionen keinen Redaktionsschluss haben und ähnlich einer Nachrichtenagentur an ständiger Aktualität ausgerichtet sind. Technische Innovationen führen zu grundlegenden Veränderungen innerhalb der Redaktion. Die Organisationsform und der Workflow müssen auf den neuesten Stand der technischen Entwicklung gebracht werden. Im letzten Jahrzehnt erleben wir eine Umstrukturierung hinsichtlich der Adaption an das Internet. (vgl Meier, 2011: 160ff.)

## 1.1 Organisationsmodelle

Medienunternehmen stehen vor der Herausforderung ein ganzheitliches, konsistentes Endprodukt anzubieten, dem die Rezipienten möglichst nicht ansehen sollen, dass viele Menschen in einem arbeitsteiligen Prozess daran mitgewirkt haben. „Das Themenspektrum, das eine Redaktion bearbeiten kann, wird in der *horizontalen Gliederung* der Redaktion fachlich verankert (...) Ressorts und thematische Zuständigkeiten von Journalisten sind die Wahrnehmungsstruktur des Journalismus. Nur Themen, die in einer Redaktion strukturell verankert sind, werden wahrgenommen“ (Meier, 2011: 159/160)

Die gewachsene Komplexität der Umweltbeobachtung ist ohne stärkere Arbeitsteilung nicht zu leisten. (vgl. Meckel, 1999: 69) „Man unterscheidet grundsätzlich zwischen *horizontaler* und *vertikaler Abteilungsbildung*. Die horizontale Abteilungsbildung erfolgt nach dem Kriterium der *Aufgabenverteilung*, die vertikale beschreibt das *Machtgefüge* in einer Redaktion.“ (Meier, 2011: 162)

Das klassische Modell der vertikalen Abteilungsbildung ist die *Einlinienorganisation* mit dem Prinzip der Auftragserteilung. Die Hierarchie in Chefredaktion/Ressorleiter/Redakteure hat sich in den meisten Redaktionen durchgesetzt. Diese klare Strukturierung hat den Vorteil eindeutiger Zuständigkeiten. Einfache Kompetenzstrukturen fördern das Sicherheitsgefühl. Die *Einlinienorganisation* ist aber auch mit Nachteilen verbunden. Aufgrund ihrer statischen Strukturierung kann der Blick für das Ganze verloren gehen. Gerade dann, wenn strikte Ressortgrenzen und Zuständigkeiten im Zuge des Medienwandels verschwimmen, können Themen durch das Wahrnehmungsraster der Redaktion fallen oder werden womöglich in zwei Abteilungen gleichzeitig behandelt. (vgl. Meier, 2011: 163) Um die Nachteile der *Einlinienorganisation* zu vermeiden, wurden Konzepte anderer Managementmodelle übernommen. In der *Stab-Linien-Organisation* wird ein Redaktionsmanager zwischengeschaltet, der die Themen ressortübergreifend koordiniert.

Die *Mehrlinien-Organisation* löst die klassischen Ressorts auf und sorgt für eine ressortübergreifende Zusammenarbeit und einen starken Wissenstransfer.

Fachlich spezialisierte Redakteure bearbeiten in wechselnden Teams Themen für verschiedenen Ressortleiter. Die *Matrixorganisation* kombiniert funktionale und objektorientierte Teams. Eine genaue Erklärung der Arbeitsweise finden sie in der Abbildung. (vgl. Meier, 2011: 163ff.) Eine „Neue Erscheinungsform der Matrix-Organisation ist die *crossmedial integrierte Redaktion*: Auf der einen Seite gibt es die Ressorts (...), auf der anderen die medialen Plattformen: Ein Ressort ist dann für verschiedenen Plattformen

zuständig (in der Matrix horizontal); es gibt daneben aber Teams, die nur für eine Plattform arbeiten und die Zulieferung der Ressorts bündeln (in der Matrix Vertikal)“ (Meier, 2011, 165) Ressortübergreifende Teams sollen den Nachteil des Ressort-Egoismus ausgleichen indem sie den Blick aufs Ganze schärfen, Synergien schaffen und die Potenziale bestmöglich bündeln. Im Idealfall sollen redaktionelle Abläufe optimiert, Strukturen flexibilisiert und Tätigkeiten professionalisiert werden, um mehr Freiräume für Recherche und Themenplanung zu schaffen. (vgl. Meier, 2011: 168)

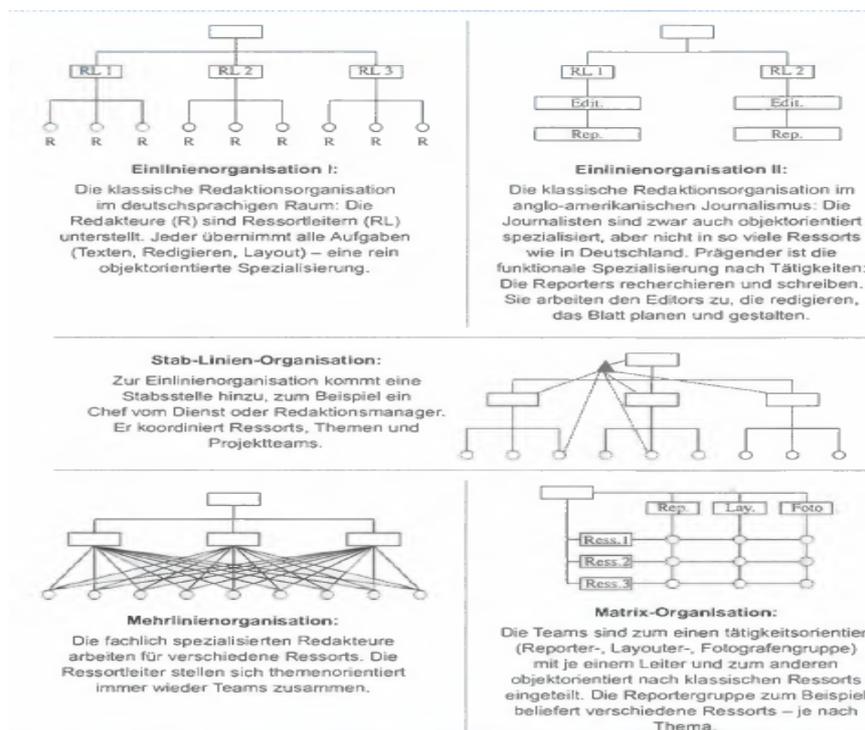


Abbildung 1: Grundmodelle der Redaktionsorganisation. Meier, 2011: 164.

Die vier Organisationsmodelle sind theoretische Musterbeispiele, die in Reinform nicht existieren. Die Kunst des Redaktionsmanagements besteht darin, die Vorteile der jeweiligen Modelle an die Zielsetzung und Organisation der Redaktion zu adaptieren und die besten Elemente zu verknüpfen. (vgl. Meier, 2011: 165)

## 2. KONVERGENZ

Konvergenz bedeutet „Annäherung, Übereinstimmung“ (Duden, 2015) und beschreibt im kommunikationswissenschaftlichen Kontext das „Zusammenwachsen bisher getrennter Medienbereiche“. (Weber, 2003: 94f)

Die Ursache für redaktionelle Konvergenz ist der tiefgreifende Medienwandel, auf ökonomischer, inhaltlicher und technischer Ebene. Motor dieses Wandels ist das Internet. (vgl. Meier 2010: 94) „Medienübergreifende Strategien machen ein komplettes Umdenken der Prozesse und des Arbeitens in Redaktionen notwendig. Dies gilt für die Organisationsstrukturen in der Redaktion (Aufbauorganisation). Sie müssen die verschiedenen Medienplattformen systematisch integrieren und Stellen bzw. Teams entsprechend zuschneiden.“ (Mast, 2012: 432) Die Digitalisierung publizistischer Produktionssysteme löst ehemalige Grenzen auf und ermöglicht die Darstellung von Inhalten auf verschiedensten Plattformen. Konvergenzprozesse vollziehen sich durch alle Bereiche von Medienunternehmen. Sie sind nicht auf die Redaktion und Inhalte reduziert, sondern umfassen auch Managementprozesse. „Some researchers suggest that convergence is a result of a change toward a more modern media society while others treat the concept as denoting the actual process toward a more efficient management of the media value chain“ (Appelgren, 2004: 237) Um den umfassenden Einfluss der Konvergenz besser verstehen zu können, wird zwischen fünf Typen der Konvergenz unterschieden:

1. Ownership Convergence: Dies bezeichnet das Zusammenwachsen von Unternehmen. (vgl, Appelgren, 2004: 240)
2. Tactical Convergence: Medienunternehmen schließen Partnerschaften, um Inhalte zu teilen und auf verschiedenen Plattformen darbieten zu können. (vgl, Appelgren, 2004: 240)
3. Structural Convergence: Dieser Prozess findet innerhalb eines Medienunternehmens statt und soll dazu führen, dass Plattformgrenzen verschwinden und Redakteure multimedial arbeiten. (vgl, Appelgren, 2004: 240)
4. Information Gathering Convergence: „Could best be summarized as a form of backpacking journalism where the reporters carry all their equipment with them, producing content for all imaginable publishing channels“ (Appelgren, 2004: 240)
5. Storytelling Convergence: Darunter versteht man die neue Präsentation von Inhalten auf verschiedenen Plattformen. (vgl, Appelgren, 2004: 240)

Da die Konvergenz verschiedenste Bereiche eines Medienunternehmens beeinflusst, müssen Maßnahmen möglichst so getroffen werden, dass alle Bereiche davon profitieren. Dabei stellt sich freilich die Frage, ob Manager und Journalisten Konvergenzprozesse umsetzen, um für bessere wirtschaftliche Zahlen zu sorgen, oder um besseren Journalismus produzieren zu können. Stephen Quinn (2005) bezeichnet dies als „Convergence’s fundamental question“: „Several factors are influencing and driving the adoption of convergence – also known as multiple platform publishing. Principle among them are the media’s desire to reach as wide an audience as possible, consumers who want access to news in a variety of forms and times (news 24-7), and editorial managers’ drive to cut costs. The availability of relatively cheap digital technology facilitates the convergence process. Many journalists believe that because that technology makes it relatively easy to convert and distribute any form of content into another, it is possible to produce new forms of storytelling and consequently do better journalism (...)“ (Quinn, 2005: 29)

Quinn (2005) postuliert weiters, dass erfolgreiche Konvergenz, sowohl das Streben nach gutem Journalismus, als auch das Streben nach ökonomischen Erfolg befriedigt.

Maßnahmen mit deren Hilfe dieses Ziel erreicht werden sollen, sind einerseits crossmedialer Journalismus und die Umstrukturierung einer Redaktion in einen gemeinsamen Newsroom. Schlussendlich wird Konvergenz als ein unendlicher Prozess verstanden, der nie abgeschlossen sein wird. Konvergenz wird auch in Zukunft die Medienbranche beeinflussen und für künftige Entwicklungen und Entscheidungen stets relevant bleiben.

„Convergence is regarded as an ongoing process, it has no ending. If the process ends, another process starts. To see convergence as an end-state or effect is then a utopia.“

(Appelgren, 2004: 245) Der Digitalchef des britischen Qualitätsmediums „Guardian“ räumt ein, dass der Medienwandel nach ewigen Diskussionen jetzt voll im Gange sei. Im Gegensatz zu den Jahren davor wird nicht mehr diskutiert, ob Print- und Onlineredaktionen getrennt bleiben oder zusammengeführt werden sollten. Eine integrierte Redaktion wird mittlerweile vorausgesetzt. (vgl. derstandard.at 2015)

## **2.1 Divergenz**

Ein gegenwärtiger, durch die Konvergenz ausgelöster Trend in der Medienbranche ist die sogenannte Divergenz. Darunter versteht man eine Ausdifferenzierung der Plattformen und Medieninhalte. Dadurch können neue Zielgruppen und Themengebiete erschlossen werden. Die Ursache dafür liegt in den neuen Darstellungsformen und Auspielmöglichkeiten von Inhalten. „Information from a consumer perspective has widened, as content now is available in many more publishing channels than before. In this manner, interactivity and niche publishing encourages divergence, but at the same time the technology behind the services and the production workflow, prior to publishing in the different channels, are converging“ (Appelgren, 2004: 243f)

Innerhalb einer Zeitung manifestiert sich Divergenz durch ein breiteres und fragmentierteres Themenspektrum. Für den individuellen Benutzer hingegen, wird Divergenz durch ein breiteres Spektrum an Informationskanälen manifestiert. Die Kernursache hierfür liegt freilich in der Digitalisierung der Medienangebote.(vgl. Appelgren, 2004: 244)

## **3. CROSSMEDIA**

Die Begriffe Crossmedia und Konvergenz werden oft synonym verwendet. Dabei zeigt die Analyse der aktuellen Literatur, dass die Begriffe durchaus zu trennen sind. Während Konvergenz verschiedenen Verschmelzungsprozesse in allen Abteilungen eines Zeitungsverlages bezeichnet, konzentriert sich Crossmedia nur auf den redaktionellen Bereich und die Inhalte. Freilich hängen beide Begriffe zusammen. Crossmedia wird als Folge von Konvergenzentwicklungen im Makrobereich verstanden. Der Begriff Crossmedia umfasst operative und praktische Tätigkeiten in Zeitungsredaktionen, die dazu führen, dass Inhalte über Mediengrenzen hinweg verwertet werden können. „The concept concerns communication where two or more media platforms are involved in an integrated way“ (Erdal, 2008: 70)

Doch wie kann Crossmedia am pointiertesten definiert werden?

*„Crossmedia bezeichnet die (1) Verknüpfung (2) unterschiedlicher Mediengattungen mit ihren (3) spezifischen Selektionsmöglichkeiten und Darstellungsformen (4) auf unterschiedlichen Angebots- und Produktionsebenen mit (5) unterschiedlichen Funktionen für Anbieter und Publikum“ (Schweiger, 2002: 126f)*

Erdal (2008) postuliert, dass zwischen Crossmedia Communication und Crossmedia Production unterschieden werden muss. „Internal cross-media describes production processes within a media organisation that involve more than one platform, and involves different modes of organisation and cooperation. External cross-media describes the communication towards the audience, or the text, with emphasis on cross promotion, intertextuality and repurposing of content.“ (Erdal, 2008: 72)

Auch die Begriffe Crossmedia und Multimedia werden häufig synonym verwendet. Allerdings bezeichnen sie unterschiedliche Plattformen und Prozesse. Crossmedia ist die Vernetzung verschiedener Medienkanäle und Plattformen. Multimedia ist die Kombination der verschiedenen Darstellungsmöglichkeiten Text, Bild, Audio und Video auf einer Plattform. (vgl. Mast, 2012: 424)

Die Kunst von Crossmedia besteht darin, eine intelligente, vernetzte, kommunikative und interaktive Form der Inhaltserstellung- und verwaltung zu finden. Den richtigen Content in den richtigen Kontext zu setzen. (vgl. Jakubetz, 2008: 23)

### **3.1 Crossmedia in der Praxis**

*„Medienunternehmen suchen nach sinnvollen und angemessenen Crossmedia-Strategien. Die in der Vergangenheit getrennten Medienwelten – insbesondere die Offline- und die Online-Welt – sollen verbunden werden. Nicht mehr das einzelne Medium, z.B. die Tageszeitung allein, interessiert, sondern Wertschöpfungsprozesse über mehrere Medien hinweg (...) Gesucht werden Medienketten, über die journalistische Inhalte zum Publikum transportiert werden können. Dabei geht es darum, einerseits für das Publikum einen publizistischen Mehrwert zu schaffen und andererseits aus Sicht des Verlags oder des Medienunternehmens die betriebswirtschaftliche Wertschöpfung zu optimieren“ (Mast, 2012: 428)*

Durch die Digitalisierung verändern sich laufend die Mediennutzungsgewohnheiten der

Menschen und somit auch die journalistischen Produktions- und Veröffentlichungsprozesse. Der journalistische Inhalt löst sich von der Bindung an ein einzelnes Medium durch zusätzliche Verbreitungskanäle, wie dem Internet mit seinen multimedialen Gestaltungsmöglichkeiten. Moderne Redaktionen arbeiten nicht mehr nur an einem einzelnen journalistischen Produkt, z.B. einer Tageszeitung, sondern liefern Inhalte für eine ganze Produktfamilie, z.B. zusätzlich für ein Online Angebot und einen mobilen Nachrichtendienst. (vgl. Mast, 2012: 424ff.) Setzt man Crossmedia konsequent um „gibt es kein Muttermedium mehr, sondern nur noch Medienmarken, die auf verschiedenen Distributionskanälen das publizieren, was für den jeweiligen Kanal gerade am geeignetsten ist“ (Jakubetz, 2008: 38) Crossmedia darf nicht als eine Restverwertung verstanden werden, wonach der beste Inhalt ins ‚Muttermedium‘ wandert und der zweitklassige Rest Online verwertet wird. Die Plattformen müssen sich idealerweise ergänzen und einen echten Nutz- und Mehrwert für den Medienkonsumenten bilden. Selbstverständlich geht es in aller erster Linie um qualitativen journalistischen Inhalt. Die Kunst von Crossmedia besteht nun darin diesen Inhalt über die verschiedenen Publikationsplattformen bestmöglich zu verteilen. (vgl. Jakubetz, 2008: 38)

Eine crossmedial und zeitlich vernetzte Bearbeitung eines Themas kann für eine Tageszeitung folgendermaßen aussehen:

- Eine Spezialbeilage der Wochenendausgabe einer Tageszeitung behandelt ausführlich ein bevorstehendes Thema von politischer Tragweite z.B. die Nationalratswahl.
- Online erfolgt am Wahlsonntag ein Liveticker zu den aktuellen Wahlergebnissen und Reaktionen der Kandidaten. Gleichzeitig kann ein Videostream zu den Parteizentralen eingerichtet werden. Die wichtigsten Ergebnisse werden als Kurznachrichten an mobile Plattformen, soziale Medien und via WhatsApp versendet.
- Die endgültigen Wahlergebnisse werden Online in detailreichen, interaktiven Diagrammen dargestellt.
- In der Tageszeitung am Tag nach der Wahl erscheinen ausgiebige Analysen und Kommentare mit inhaltlicher Tiefe.

Diese Themenstrukturierung - auch Storyboard genannt - muss berücksichtigen, dass die Dinge in ihrem jeweiligen Kontext auch nutzbar und verständlich sind.

„Die journalistische Kunst der crossmedialen Zukunft wird es demnach sein, die Inhalte und die verschiedenen Plattformen so miteinander zu verzahnen, dass es nirgends hakt und dass für den Nutzer der größtmögliche Nutzen herauskommt“ (Jakubetz, 2008: 41)

Durch Crossmedia verändern sich die Anforderungen der Journalisten. Es geht nicht darum alle Plattformen perfekt zu beherrschen. Jeder Journalist soll sich idealerweise auch weiterhin auf seine Stärken und Fachgebiete besinnen, um Journalismus von hoher Qualität zu garantieren. Wer alles kann, kann nichts gut. „Wichtig ist aber, dass Journalisten crossmedial denken und eine Geschichte medienübergreifend planen können“ (Mast, 2012: 433)

In Zukunft wird es zu den Schlüsselqualifikationen des crossmedial arbeitenden Journalisten gehören beurteilen zu können, wo welches Material eingesetzt werden muss. Planung und Konzeption im Vorfeld einer Geschichte wird bedeutend. (vgl. Jakubetz, 2008: 32, 34)

Kritische Stimmen beklagen durch Crossmedia ein erhöhtes Arbeitspensum für den einzelnen Journalisten bei gleichbleibender Bezahlung. Crossmediale Fertigkeiten werden als neues Grundniveau zum Joberhalt benötigt oder als Qualifikation bei der Einstellung vorausgesetzt. Die neuen Technologien erfordern ein Knowhow, welches Digital Natives viel besser verstehen und nutzen als ältere Kollegen. Moderne Redaktionen müssen dementsprechend Teamwork fördern und Workshops anbieten. (vgl. Fürsich, 2011: 58, 59)

Wie bereits in Kapitel 3 beschrieben, führt Crossmedia zu einer Umstrukturierung der Redaktionen in moderne Newsrooms, um die neuen Potenziale bestmöglich ausschöpfen zu können und die Herausforderungen zu meistern.

Auf diese Veränderungen müssen auch Journalistenschulen und Studiengänge reagieren.

### **3.2 Entwicklungen und Perspektiven**

- Neuorganisation: Durch Crossmedia wird ein komplettes Umdenken der Prozesse und des Arbeitens in Redaktionen notwendig. Die Integration der verschiedenen Medienplattformen in eine zentrale Steuerungseinheit, wie etwa einen Newsroom ist ein geeigneter Ansatz, um mit der technischen Entwicklung Schritt zu halten. (Siehe Punkt 3) (Mast, 2012: 432)

- Nutzungsgewohnheiten: Wenn man einen Leser mit Inhalten erreichen will, sollte man nicht nur wissen wen man erreichen will, sondern auch wo und wie man den Leser erreichen kann. Unterschiedliche Nutzungssituationen und Anforderungen an Inhalte verändern die Erwartungen an das jeweilige Medium.

(vgl. Jakubetz, 2008: 154)

- Mobiles Internet: Die veränderten Nutzungsgewohnheiten sind eine Folge der Entwicklung neuer Medienplattformen. Mobiles Internet ist auf Smartphones oder Tablets stets verfügbar. Zeitungen müssen Inhalte auch an mobile Endgeräte adaptieren, wenn sie die Leser zu jeder Zeit erreichen wollen. Dies geschieht über Apps, sozialen Medien und auch privat über den Nachrichtendienst Whatsapp.

- Live: Journalisten müssen bei wichtigen Ereignissen vor Ort sein und sollten via Internet live darüber berichten. Liveticker sind ein geeignetes Mittel um dem Anspruch nach höchster Aktualität gerecht zu werden.

- Online First: Nachrichten werden zuerst im schnellen Medium Internet verbreitet. Es wird mit der Veröffentlichung nicht mehr auf den Erscheinungsrhythmus der gedruckten Zeitung Rücksicht genommen. Im Idealfall ist eine Online Redaktion 24 Stunden besetzt. Im langsamen Printprodukt kann eine tiefere Analyse mit Hintergrundberichten folgen. (vgl. Mast, 2012: 431)

- Social Media und User Generated Content (UGC): Crossmedia benötigt Kommunikation, Dialog, Interaktion. Im Internet kann jeder auf sozialen Medien und Blogs seine eigene Meinung publizieren. Institutionalisierte Journalismus hat als einzige Informationsquelle seine Unique Selling Proposition verloren. Journalismus ist keine Einbahnstraße und muss mehr als Dialog, denn als Monolog verstanden werden. Dazu benötigt es einen Rückkanal. (vgl. Jakubetz, 2008: 31) Medienhäuser reagieren auf diese Entwicklung mit Leserforen und UGC Abteilungen. So soll die Schwarmintelligenz im Internet bewusst und profitabel geleitet werden. Selbstverständlich muss die Kommunikation mit den Lesern auch über Soziale Medien erfolgen.

### 3.3 Fazit zu Crossmedia

- Crossmedia hat nichts mit Reproduktion zu tun.
- Crossmedia und Digitalisierung hängen zusammen - eines macht das andere möglich.
- Crossmedia schafft neue Inhalte , erfordert neues Denken und erreicht ein neues Publikum.
- Crossmedia ist nicht Ergänzung und Zusatz.
- Crossmedia ist eine Strategie.
- Crossmedia rückt den Inhalt in den Mittelpunkt.
- Crossmedia sorgt für eine Umstrukturierung der Redaktionen.
- Crossmedia schafft neue Geschäftsmodelle,
- Medien emanzipieren sich von ihrem Trägermedium.

(vgl. Jakubetz, 2008: 20f.)

*„Crossmedialer Journalismus ist gut. Denn: Der Nutzer hat die Wahl der Nutzung, ob gedruckt oder im World Wide Web, ob im TV oder am Handy. Crossmedialer Journalismus bedeutet Aktualität. Das Netz kann mit seiner Schnelligkeit punkten, die klassischen Medien mit Hintergrundinformationen und Tiefenpräzision von Sachverhalten.*

*Crossmedialer Journalismus spricht in seiner Vertriebs-Vielfalt alle Altersschichten an“*  
(Golderbauer-Marchner, 2011: 75)

*Crossmedia wird Journalismus nicht töten, aber doch wesentlich verändern (...) Bestehende journalistische Kompetenzen und Stärken müssen weiterentwickelt werden.*

*Medienkonvergenz wird dann nicht zu einem Feind, sondern zu einem Anlass für Verbesserung. Nur so bleibt Journalismus nicht nur relevant, sondern wird in Zukunft ein entscheidender Bestandteil einer gerechteren Gesellschaft und einer funktionierenden Demokratie“* (Fürsich, 2010: 68)

#### **4. DER NEWSROOM**

Die logische Konsequenz von Konvergenz und Crossmedia ist die Errichtung eines integrierten Newsrooms, der das Arbeiten über Plattformgrenzen hinweg nicht nur ermöglicht, sondern auch fördert. Dadurch werden neue Hierarchien und Arbeitsbedingungen etabliert. Wie sich die Arbeitskultur in Newsrooms verändert, wird unter anderem auch anhand von Studien im Punkt Forschungsstand diskutiert. Zu allererst soll aber erläutert werden wie ein Newsroom strukturiert ist, weshalb er implementiert wird und welche Varianten eines Newsrooms existieren.

Das Ziel eines Newsrooms ist in erster Linie einst getrennte Medienplattformen zu integrieren und die Zusammenarbeit der Journalisten an die neue Medienrealität und technischen Gegebenheiten anzupassen. Wenn verschiedene Plattformen mit journalistischem Inhalt schnell und effizient bestückt werden sollen, dann muss man traditionelle Grenzen aufbrechen und die Kommunikation innerhalb der Redaktion fördern. (vgl. Jakubetz, 2008: 35)

Aus diesem Grund ist der Newsroom „nicht einfach ein traditionelles Großraumbüro, sondern unterstützt architektonisch neue redaktionelle Konzepte des ressort- und medienübergreifenden Planens und Arbeitens. Die Wände zwischen Ressorts und Medien werden eingerissen; alle Journalisten sitzen in einem gemeinsamen Redaktionsraum und sollen sich so besser absprechen und koordinieren. Mit dem Begriff Newsroom ist indes gar nicht so sehr die Architektur, sondern eher das neuartige Organisationsmodell und die Art journalistisch zu denken und zu handeln gemeint. Oft ist die Rede vom ‚Fall der Mauern im Kopf‘“ (Meier, 2011: 169)

Eine weitere Form der Umstrukturierung ist die Errichtung eines Newsdesk.

„Der Newsdesk ist eine Koordinations- und Produktionszentrale, in der alles zusammenläuft, was die Redaktion an Material zur Verfügung hat.“ (Meier, 2011: 169)

Er befindet sich meist im Zentrum eines Newsrooms und ist der Dreh und Angelpunkt der crossmedialen Contentverwertung. Die Anzahl der Redakteure die am Newsdesk arbeiten kann je nach Konzept variieren. (vgl. Meier, 2010: 101)

Im Idealfall wird im Newsroom crossmedial gearbeitet und am Newsdesk wird diese Arbeit koordiniert.

## **4.2 Kernmotive für die Errichtung eines Newsrooms**

1. Ressortgrenzen überwinden: Um das Zeitungsprodukt als Ganzes zu stärken, sollen Ressortegoismen und Ressortgrenzen überwunden werden. Themen müssen über diese Grenzen hinweg wahrgenommen und bearbeitet werden. Zudem sollten Ressourcen für eigene Recherche und flexible Themensetzung frei werden.

2. Ökonomische Ursachen: Einbrüche der Anzeigen- und Printerlöse haben Einschnitte in den Redaktionsetats zur Folge. Durch die Zusammenlegung ehemals getrennter Redaktionen und die Flexibilisierung von Arbeitsprozessen können im Idealfall die Kosten der Gesamtedaktion gesenkt werden. Damit das Medium nicht an publizistischer Qualität verliert, sollten Einsparungspotenziale genau überprüft werden. Ein Verlust an Qualität führt nämlich erst recht zu Umsatzeinbußen durch Abwanderung der Leserschaft.

3. Technische Ursachen: Newsrooms müssen crossmediales Arbeiten ermöglichen, indem unterschiedliche Plattformen zusammengeführt werden. Folge dieser Synergie ist der „integrierte Newsroom“. Dieses Modell setzt sich zunehmend in Europa durch (vgl. Meier, 2010: 101f.)

Medienmanager die in redaktioneller Konvergenz lediglich ein Mittel sehen, um Kosten zu reduzieren und Personal einzusparen gehen auf Dauer einen falschen Weg.

Konvergenz muss als eine Investition in die Zukunft begriffen werden, um sich an verändernde Gegebenheiten in einem dynamischen Markt bestmöglich anzupassen.

Die Kunden verlangen nach qualitativem, crossmedialen Journalismus. Dieser kann nur in modernen Newsrooms realisiert werden. (vgl. Meier, 2011: 171) Ob dies auch geschieht muss die Wissenschaft in den kommenden Jahren beantworten. „A fundamental question remains to be answered, wheter converged newsrooms produce ‚better‘ journalism, or simply more stories for the same price“ (Verweij, 2009: 76)

### **4.3 Modelle redaktioneller Konvergenz**

Basierend auf einer internationalen Vergleichsstudie, die im Forschungsstand (siehe Punkt 6) näher beschrieben wird, unterscheidet Meier zwischen drei Modellen der redaktionellen Konvergenz, die in einem Newsroom realisiert werden.

1. *Vollständige Integration*: Im Newsroom ist die notwendige Infrastruktur für crossmediale und multimediale Produktion konzentriert. Konvergenz ist ein ausdrückliches Unternehmensziel. Die Workflows werden für alle Kanäle zentral im Newsroom bestimmt. (Matrix-Organisation)

2. *Crossmedia*: Redakteure arbeiten Ressort- und Plattform-spezifisch. Newsroom und Newsdesk können dementsprechend räumlich getrennt bleiben. Es gibt eine übergreifende Steuerung der Workflows durch Koordinatoren und Newsmanager. Teambildungen über Mediengrenzen hinweg sind möglich und werden ebenso gefördert wie mehrmediales Arbeiten und die Weiterbildung dafür.

3. *Koordination von eigenständigen Plattformen*: Weder bei der Beschaffung noch bei der Produktion noch bei der Distribution von Nachrichten gibt es eine Zusammenarbeit verschiedener Medien eines Unternehmens. Dahinter steht eine Strategie zum Erhalt autonomer Einheiten. Journalistische Kernkompetenzen sollen dadurch nicht verwässert werden. (vgl. Meier, 2011: 170f)

„Redaktionelle Konvergenz ist ein Prozess, der technologische Innovation nutzt, um spezifische Ziele unter ganz bestimmten Rahmenbedingungen zu erreichen – und entsprechend hat jedes Konvergenzprojekt sein spezifisches Ergebnis. Es gibt nicht das eine, erfolgreiche Modell einer konvergenten Redaktion. Redaktionen müssen ihren eigenen Weg finden, sich dabei aber immer wieder wandeln, um die neuen technischen Möglichkeiten, die veränderten Marktbedingungen und die sich ändernde Mediennutzung produktiv und kreativ nutzen zu können“ (Meier, 2010: 107)

Die Entwicklung der Technologie wird Redaktionen weiterhin zu Umstrukturierungen treiben. Nicht nur auf technischer Ebene, sondern auch in Bezug auf die Arbeitsverhältnisse der Journalisten.

Die Arbeitszeit und Arbeitsbedingungen von Journalisten werden sich durch Konvergenz radikal verändern und die Berufskultur wesentlich beeinflussen. (vgl. Fürsich, 2010: 57)

#### **4.4 Konvergenz in der Praxis**

Die wichtigsten Erkenntnisse von Fallstudien, Beobachtungen und der Praxis lassen sich in folgenden Punkten zusammenfassen:

- Chefredakteure versprechen sich durch das Zusammenwachsen der Plattformen einen Gewinn an journalistischer Qualität. Die Reichweite der Gesamtedaktion wird erhöht und führt dazu, dass das Publikum von allen Redakteuren rund um die Uhr erreicht werden kann. Desweiteren wird eine Professionalisierung der Abläufe und Themenplanung erhofft.

- Für die alte produktionsorientierte Zeitungsredaktion mit der Ausrichtung auf den Redaktionsschluss bedeutet die Fokussierung auf Online einen Paradigmenwechsel hin zur Nachrichtenbearbeitung rund um die Uhr. Einen Redaktionsschluss im herkömmlichen Sinne gibt es nicht mehr. Dies wäre heutzutage gleichbedeutend mit einem Kommunikationsschluss. (vgl. Jakubetz, 2010: 236)

- Konvergente Redaktionen brauchen Trainings und Coachings. Redakteure müssen sich professionell an die neuen technischen sowie strukturellen Gegebenheiten anpassen. Wer „einen integrierten Newsroom einführen will, ohne fünf bis zehn Prozent seines Budgets für Weiterbildung, Change Management und Personalentwicklung vorzusehen, wird scheitern.“ (Kaltenbrunner, 2015)

- Der Kontakt zum Publikum via Internet kann für die Zeitung befruchtend sein. Zur Koordination von Onlineforen sollte eine User Generated Content Abteilung eingerichtet werden. Des Weiteren können Redakteure die Klickzahlen ihrer Artikel einsehen und dadurch das Interesse der Leser besser einschätzen.

- Konvergenz verändert die Planung von Geschichten. Integrierte Redaktionen arbeiten themenorientiert und nicht plattformorientiert. Die Themen müssen frühzeitig geplant und koordiniert werden. Das Medienunternehmen sollte je nach Ausrichtung wissen, welche Geschichte sich für welche Plattform am besten anbietet. (vgl. Meier, 2010: 104ff.)

- Der Anstoß zur redaktionellen Konvergenz muss von der Chefredaktion und der Unternehmensleitung kommen. „Sie müssen Ideen und Visionen entwickeln und in neue Strukturen, Technik und Personal investieren. Genauso wichtig ist, dass Chefredakteure ihr Team mitnehmen und das kreative Potenzial einer Redaktion Nutzen. Change Management war in Redaktionen bis vor kurzem ein Fremdwort – heute ist es überlebenswichtig.“ (Meier, 2010: 106)

- Studien haben ermittelt, dass Mitarbeiter anfangs Schwierigkeiten haben sich an die neuen Gegebenheiten eines Newsrooms anzupassen. „Während dem Newsroom Konzept (...) zugesprochen wird, besteht die größte Skepsis in Bezug auf das Raumklima und die Nachteile des hektischen Arbeitens in einem Großraumbüro“ (Mast, 2012: 415) Diese Probleme legen sich jedoch nach einer Eingewöhnungsphase. „Da redaktionelle Arbeit sich nicht nach allgemein standardisierten Vorgaben, sondern immer nur nach den Anforderungen des jeweiligen Mediums und seiner Produkte organisieren läßt (sic!), kann es auch keine Generallösungen für die räumliche Gestaltung geben.“ (Meckel, 1999: 87)

Als Resümee der wissenschaftlichen Beobachtungen zu redaktioneller Konvergenz erscheint folgendes Zitat passend:

*„Ein integrierter Newsroom ist kein futuristisches Science-Fiction-Gebäude – ‚Newsroom‘ ist ein erweitertes, neues Denken. Der Newsroom findet in unseren Köpfen statt“*

Marc Walder, 2010 (Mast, 2012: 434)

## **5. REDAKTIONSMANAGEMENT**

In Zeiten des Medienwandels, der Etablierung von Newsrooms und der großen Herausforderung Crossmedia, sind Managementstrategien maßgeblich für die Umsetzung der strukturellen und inhaltliche Organisation von konvergenten Redaktionen.

Redaktionsmanagement umfasst „das an Entscheidungsprämissen orientierte journalistische Handeln, das Fällen – oder Ausbleiben – von Grundsatzentscheidungen allein über die Produktion journalistischer Angebote.“ (Altmeyen, 2006: 215) Medienmanagement hingegen kümmert sich um die anderen Bereiche eines Zeitungsverlages, wie z.B. Vertrieb, Anzeigen und Marketing. Aufgrund des Doppelcharakters der Medien „von Privatbesitz und Gewinnstreben auf der einen Seite und öffentlichen Aufgabe auf der anderen“, (Meier, 2011: 127) muss Redaktionsmanagement nicht nur die publizistische, sondern auch die ökonomische Komponente in seine Zielsetzung integrieren. „Redaktionsmanagement bezeichnet demnach die strategische Implementierung, Steuerung und Sicherung publizistischer Qualität in Verbindung mit Markterfolg auf dem Wege des konzeptionellen, organisatorischen, Personal- und Kostenmanagements.“ (Meckel, 1999: 22)

Nach Miriam Meckel ergeben sich für die Steuerung einer modernen Redaktion eine „Reihe von Managementfunktionen, ohne die eine Medienunternehmung langfristig nicht überlebensfähig ist. Dazu gehören vor allem:

- die Entwicklung eines redaktionellen Konzeptes, das dem publizistischen Produkt ein unverwechselbares Gesicht gibt;
  - die ständige Kontrolle der redaktionellen Qualitätsstandards und die Erarbeitung eines Maßnahmenkatalogs zur Qualitätssicherung;
  - die Entwicklung und Implementierung redaktioneller Strukturen, die Arbeitsabläufe in hinreichendem, aber nicht mehr als notwendigem Maße komplex halten, um das gemeinsame Endprodukt zu gewährleisten;
  - die Einstellung und Fortbildung von angemessen qualifiziertem Personal,
  - die Entwicklung, Einhaltung und Überprüfung finanzieller Rahmenbedingungen (Redaktionsetat);
  - die kontinuierliche Abstimmung von publizistischem Produkt und Publikumsinteresse durch Beobachtung von und Kontakt zu Rezipienten (Marketing)
- (vgl. Meckel, 1999: 22)

Alle diese Managementfunktionen sollen auf ein Ziel zuführen, und zwar auf die „langfristige Implementierung, Steuerung und Sicherung publizistischer Qualität sowie auf den Markterfolg“ (Meckel, 1999: 22) Unter solchen Rahmenbedingungen ist der Chefredakteur nicht mehr wie vor einigen Jahrzehnten, als erster Redakteur nur der publizistischen Qualität verpflichtet, sondern führt als oberster Redaktionsmanager eine führende Rolle im Medienmanagement aus. (vgl. Weichler 2003)

## **5.1 Workflow und Content-Management**

Medienunternehmen suchen nach sinnvollen und angemessenen Crossmedia Strategien. Einerseits sollte ein publizistischer Mehrwert für das Publikum geboten werden und andererseits muss die betriebswirtschaftliche Wertschöpfung des Medienunternehmens effizient gestaltet werden. (vgl. Mast, 2012: 428)

Crossmedia führt zu der Entwicklung, dass sich der journalistische Inhalt von der Bindung an ein „Muttermedium“ löst. Zusätzliche Verbreitungs Kanäle und insbesondere das Internet eröffnen neue Alternativen zur Verwertung des Inhalts. Diese Möglichkeiten stellen hohe Anforderungen an das Redaktionsmanagement. Inhalte müssen strategisch sinnvoll koordiniert werden, um aus jedem Verwertungskanal spezifische Potenziale optimal zu nützen. Dazu müssen die Inhalte jederzeit verfügbar sein und bearbeitet werden können. „Betriebswirtschaftlich und Urheberrechtlich betrachtet werden drei verschiedene Stadien journalistischer Inhalte unterschieden (...)

- *Essence* bezeichnet das im journalistischen Arbeitsprozess entstandene Medienmaterial, das in unterschiedlicher Form (Text, Bild, Ton, Bewegtbild, Grafik) vorliegt
- Unter *Content* versteht man die um Metadaten ergänzte Essence – also journalistische Inhalte, die beschreibende Informationen etwa zu Thema, Ort und Zeit, Mitwirkenden und Dauer bzw. Länge eines Beitrags enthalten.
- Zum *Asset* wird ein Content schließlich dann, wenn damit ein Recht zur Nutzung und Verwendung verbunden ist. Art und Reichweite dieser Nutzungsrechte müssen bei den einzelnen Inhalten dann ebenfalls hinterlegt sein.

Erst wenn journalistische Inhalte auf diese Weise zum ‚Content‘ bzw. zum ‚Assett‘ werden, können sie im betriebswirtschaftlichen Sinne ‚gemanagt‘ werden“ (Mast, 2012: 428)

Inhalte werden auf diese Weise weiterverwertet und lösen sich von ihrem Charakter als einzigartiges Werk der Journalisten und als einmaliges Gebrauchsgut bezogen auf das Publikum. Daraus können neue Inhalte entstehen, die alte Beiträge in andere Zusammenhänge stellen und einen Nutzen für das Publikum herausbilden. „Technisch wird ein solches Content- bzw. Assettmanagement von sogenannten *Content-Management-Systemen* (CMS) getragen. Sie organisieren Inhalte und stellen insbesondere die notwendigen Metadaten und Rechte-Informationen bereit. CMS bilden somit die digitale Kommunikations- und Infrastruktur (sic!) für die Arbeit in Redaktionen“ (Mast, 2012: 427)

Ein journalistischer Inhalt wird von einer „single source“ zu „multiple media“.  
(vgl. Mast, 2012: 427)

Mit den neuen Strukturen und Verwertungsoptionen müssen die Abläufe einer Redaktion neu organisiert werden. Der ideale Workflow einer konvergenten Redaktion findet in einem modernen Newsroom statt und gliedert sich in fünf Phasen.

Die erste Phase beschäftigt sich mit dem Themenmanagement. Inhalte müssen für die nachfolgende Verwertungskette geplant und beschafft werden. Aufträge werden an die jeweiligen Redakteure und Ressorts vergeben. Diese Aufgabe kann von Editoren oder Chefs vom Dienst am zentralen Newsdesk koordiniert werden. Leitschnur für die Themenplanung ist die Nachrichtenlage und das Zielgruppenpublikum. (vgl. Mast, 2012: 432)

„Die zweite Phase crossmedialer Produktion bildet ein Content Pool, d.H. eine Plattform, auf der Inhalte bereitgestellt, verwaltet und verteilt werden“ (Mast, 2012: 432) Hierbei ist es notwendig, dass Redakteure ihren Beitrag in verschiedenen Varianten bereitstellen, um eine Adaption an vielfältige Medienformen zu ermöglichen.

In der dritten Phase werden die Themen zur Veröffentlichung in den einzelnen Medien selektiert. Desweiteren werden die zeitlichen Abläufe der Produktion und die Vernetzung der Medien untereinander geplant.

Die vierte Phase beschäftigt sich mit der medienspezifischen Bearbeitung des Contents. Weitere Optimierungen werden vorgenommen und das Format angepasst.

In der fünften Phase folgt die Speicherung und Aufbereitung des Inhalts für spätere Verwendungen. (vgl. Mast, 2012: 432)

„Crossmediale Produktionsprozesse trennen ausgehend von der zu Grunde liegenden Strategie sinnvoll zwischen medienneutralen und medienspezifischen Arbeitsschritten und sorgen für eine effektive Koordination. Schließlich werden auch Redakteure benötigt, die die Strukturen mit Leben füllen und die Abläufe umsetzen können. Journalisten müssen medienübergreifendes Denken und Arbeiten beherrschen und die entsprechenden Kompetenzen besitzen“ (Mast, 2012: 432)

## **6. FORSCHUNGSSTAND**

Der Forschungsstand fasst die wichtigsten kommunikationswissenschaftliche Studien zusammen, die sich mit den Themen Crossmedia und Konvergenz befassen haben. Die meisten Studien, die im Folgenden vorgestellt werden kombinieren Redaktionsbeobachtungen mit Befragungen der Journalisten. Die unterschiedlichen Forschungsergebnisse resultieren aus den vielfältigen organisatorischen Strukturen der jeweiligen Redaktionen. Ein methodischer Vergleich der Studien ist möglich. Man sollte aber bedenken, dass die Aussagen der Journalisten aus einer jeweils unterschiedlichen Redaktionskultur und –tradition resultieren. (vgl. Meier, 2006: 211)

### **6.1 Studien**

#### **Der Innovationsprozess der Austria Presse Agentur (Meier, 2006)**

Meier hat in dieser Langzeitstudie den Innovationsprozess der Austria Presse Agentur (APA) von 2004 bis 2006 begleitet. Untersuchungen zu neuen Redaktionsstrukturen lagen bislang nur *nach* Umstrukturierungen oder zu bestimmten Zeitpunkten im Umstrukturierungsprozess vor. (vgl. Meier, 2006: 211) Die APA-Studie war die erste Untersuchung, die den gesamten Umstrukturierungsprozess eines Medienunternehmens beobachtet hat.

Die APA wurde dabei bei der Umsiedelung in einen neuen Newsroom begleitet. Die Studie begann *vor* der Übersiedelung mit zwölf mündlichen Intensivinterviews mit Ressortleitern und zufällig ausgewählten Redakteuren, einer Onlinebefragung *während* dem Umzug sowie einer Redaktionsbeobachtung, mündlichen Interviews und schriftlichen Befragung *nach* dem Umzug. Durch die prozessbegleitende Langzeitstudie kann die Redaktionsorganisation vor und nach dem Umzug verglichen werden und darlegen wie die neue Struktur die Arbeitsweise der Journalisten verändert und welche Auswirkungen sie auf die journalistische Qualität hat.

„Die redaktionelle Umstrukturierung in einen Newsroom wird in der Studie dahingehend positiv bewertet, dass kürzere Kommunikations- Koordinationswege möglich gemacht werden. (...) Während dem Newsroom-Konzept grundlegend zugesprochen wird, besteht die

größte Skepsis in Bezug auf das Raumklima und die Nachteile des hektischen Arbeitens in einem Großraumbüro“ (Mast, 2012: 415)

Die Resultate der Studie mündeten in Ratschlägen, wie das Redaktionsmanagement der APA weiter optimiert werden kann. Desweiteren trug die Studie aufgrund ihrer Methodik und Dauer zum wissenschaftlichen Fortschritt bei.

### **Innovations in central european newsrooms (Meier, 2007)**

Klaus Meier beschreibt in dieser kurzen Studie die Entwicklung von Konvergenzprozessen in europäischen Redaktionen. „Editorial job divisions, as well as routines and work practices, in newspaper and news agency newsrooms, have experienced revolutionary changes in these countries not only through the global trend towards convergence, but also by bridging traditional barriers between departments and by introducing more flexible structures.

Large and open newsrooms, for example, are now becoming increasingly popular.“

(Meier, 2007: 4) Desweiteren führt Meier Fallbeispiele von deutschsprachigen Newsrooms an. Die Konvergenzprozesse, so die Erkenntnis von Meier, betreffen nicht nur die Struktur einer Redaktion sondern: „as well as a new way of thinking and acting journalistically.

Often the talk is of „Mentally tearing down walls““ (Meier 2007, 6)

Laut Meier erwarten sich innovative Chefredakteure von Newsrooms einen effizienteren Workflow und eine Steigerung der journalistischen Qualität.

Für zukünftige Forschungen empfiehlt Meier einen theoretischen Bezugsrahmen und Forschungsfragen, die sich mit Konvergenzprozessen befassen. Außerdem beschreibt Meier die Methodik und Resultate seiner APA-Studie von 2006.

(vgl. Meier 2007: 4ff.)

### **Cross Media News Journalism (Erdal, 2008)**

Ivar John Erdal beschreibt in seiner Dissertation den Konvergenzprozess des Öffentlich-rechtlichen Rundfunks in Norwegen. Die Radio, TV und Print Redaktion wurden in einen gemeinsamen Newsroom zusammengelegt. Erdal analysiert diesen Prozess mit Hilfe von Interviews, Beobachtungen und Inhaltsanalysen. Die nahezu 200 Seiten umfassende Studie beschreibt am ausführlichsten einen Konvergenzprozess und vor allem auch die Veränderung der Arbeitsbedingungen- und Kultur in einer Redaktion.

Obwohl es sich um eine Rundfunkredaktion handelt, sind die Schlussfolgerungen von Erdal auch für eine Print und Online Redaktion - wie die von *Der Standard* - höchst relevant.

Eine der Kernthesen Erdals besagt, dass sich durch einen gemeinsamen Newsroom eine neue

Arbeitskultur entwickelt. Die Arbeitskultur der ehemals getrennten Redaktionen kollidiert untereinander sowie mit der Arbeitskultur des Managements. Die Zusammenführung dieser ehemals getrennten Bereiche führt schlussendlich zu Konflikten, die anfangs bei der Etablierung des Newsrooms sichtbar werden und das Arbeitsklima negativ beeinflussen. „A cultural approach to cross-media news journalism must take into account the tension between the corporate culture of news organisation and the professional culture of news journalists and editors“ (Erdal, 2008: 156) Erdal hat die Einstellungen der Redakteure in zwei Gruppen geteilt. Jene die der Konvergenz negativ gegenüberstehen und jene die positive Aspekte hervorheben. Die negative Gruppe argumentiert mit einem starken Konkurrenzverhalten. Redakteure seien demnach nicht bereit Inhalte zu teilen, um die Geschichte exklusiv für ihre ehemals angestammte Plattform aufzubewahren. Außerdem sind der Konvergenz negativ eingestellte Redakteure der Meinung, dass multimediales Arbeiten die Qualität gefährde. Diese sei immer noch am besten durch Spezialisierung zu erreichen.

Die positive Gruppe (die Mehrheit der Redakteure) argumentiert hingegen, dass die Zeit reif für multimediales Arbeiten sei und so auch die Identifizierung mit dem Gesamtmedium steige. „A majority of the informants sees it as an asset or a quality in a journalist of being able to master different platforms. Even while not working for several platforms on regular basis, the understanding of ‚how things are done‘ in other platforms facilitates cooperation and sharing of information: What is good about working cross-media ist that you get better at working cross-media.“ (Erdal, 2008: 158) Lerneffekte werden ebenso positiv hervorgehoben, wie die verschiedenen Darstellungsmöglichkeiten der Inhalte. „Dennoch hat auch die positive Gruppe negative Aspekte an der Konvergenz artikuliert. Der zusätzliche Arbeits- und Zeitdruck würde dazu führen, dass die positiven Errungenschaften von cross-media Journalismus nicht zur Genüge ausgelebt werden können. „The workload and time pressure do not allow for a lot of thinking about anything other than your primary medium and the next deadline.“ (Erdal, 2008: 157)

Außerdem ist die Identifizierung mit dem Stammmedium in beiden Gruppen (noch) höher als die Identifizierung mit dem Gesamtunternehmen. Daraus ergibt sich für Erdal eine goldene Regel für crossmediales Arbeiten in einem Newsroom: „the golden rule ist that the medium where the reporter in question works has the rights to the story. Medium identity is given more weight than institutional identity“ (Erdal, 2008: 160)

Aus seinen Beobachtungen der beiden Gruppen schließt Erdal, dass es notwendig ist zu akzeptieren, wie traditionelle Hierarchien immer noch die Arbeit in einem Newsroom beeinflussen. „This conflicting duality creates hostile fronts between cultures of production

and complicates cross-media culture, even as the number of media platforms increase. Another factor complicating the strategy of creating a shared cross-media culture, is the tension between cooperation and internal competition“ (Erdal, 2008: 164) Daher sei es notwendig einen völlig neuen Workflow zu schaffen, um effizienter und crossmedial arbeiten zu können. Man solle sich jedoch nicht die Illusion machen, dass danach alles reibungslos ablaufen würde. „Convergence strategies in news production lose some of their force when they meet the reality of everyday newswork. (...) However, an idealized form of convergence journalism where all media platforms work happily together, comes up against the reality of structural constraints counter-cooperative practices. (...) The analysis has shown that the relationship between *medium specificity* on the one hand, and *platform adaptability* on the other, is important when looking at cross-media reproduction. A news story utilising a lot of medium-specific traits is not easy to adapt to a different platform“ (Erdal, 2008: 194)

Erdal stellt, trotz der Erkenntnisse der Studie, ernüchternd fest, dass es noch nicht sicher ist ob Konvergenz gut für den Journalismus sei. Wichtig ist jedoch zu erwähnen, dass seit der Studie mittlerweile neun Jahre vergangen sind und es daher fragwürdig ist, ob folgende Feststellung auch heute noch Gültigkeit behält.

„We have to conclude that, in the question about whether convergence and increased cross-media cooperation is good or bad for media organisations and news journalism in general, the jury is still out“

### **Making Convergence Work in the Newsroom (Verweij, 2009)**

Peter Verweij untersucht in einer Vergleichsstudie die Konvergenz in südafrikanischen Redaktionen. Verweij stellt fest, dass nach wie vor eine große Dichotomie besteht, ob Newsrooms wegen Einsparungsgründen oder wegen der publizistischen Qualitätssicherung etabliert werden. Ein großes Problem bei der Umstellung auf einen Newsroom ist die veränderte Hierarchie und Struktur innerhalb der Redaktionen. „The biggest problem in moving from a print newsroom to a converged newsroom is the social and organizational issue“ (Verweij, 2009: 78) Die Hierarchie wird durch den Newsroom „more bottom-up, less hierarchical, or more closely resembling a network organization than the traditional top down organization“ (Verweij, 2009: 77) Desweiteren steigt die Bedeutung der redaktionellen Inhalte. Das ehemalige Muttermedium (z.B. Print) verliert an Prestige. Wichtig wird einzig und allein der Inhalt und wie er am besten verwertet werden kann.

Schlussendlich sind konvergente Newsrooms „more open to the public than the relatively closed traditional newsrooms as they explicitly ask the public for input like comments or

photographs“ (Verweij, 2009: 77)

Aus diesen Beobachtungen ergeben sich für Verweij folgende Lektionen für eine gelungene Zusammenarbeit in einem Newsroom:

- Gemeinsame Planung und Produktion von multimedia Teams ist essenziell
- Technische Systeme und Software für die Aufbereitung von Content und den Workflow.
- Jeder Newsroom braucht sogenannte „early adapter“, welche die Entwicklung vorantreiben.
- Genauso wichtig sind stringente Kommunikationsabläufe und Deadlines für die Produktion.
- Institutionalisierte Redaktionskonferenzen Morgens und Mittags sind essenziell.

In einer Zusammenfassung seiner Resultate hebt Verweij besonders hervor: „The problem of how to cover the news for different media is solved by the technological and social infrastructure. (...) A multimedia state of mind of reporters and editors is vital for succesful communication. (...) A fundamental question remains to be answered, wheter converged newsrooms produce ‚better‘ journalism, or simply produce more stories fort he same price? The best that one can conclude from these limited experiences ist hat it is another journalism; a new dimension to classical journalism. Converged newsrooms offer more opportunities tot he public tob e informed and involved in a story, at the same time offering the reporter and editor more integrated tools to tell the story.“ (Verweij, 2009: 87)

### **Crossmedia, wer bleibt auf der Strecke? (Kretzschmar, 2010)**

Sonja Kretzschmar stellt in ihrem Aufsatz zur crossmedialen Ausbildung diesbezügliche Forschungsergebnisse aus den USA vor. In den Vereinigten Staaten gibt es „vielfältige Erfahrungen im Bereich der crossmedialen Ausbildung (...) Nach einer Phase der absoluten Crossmedialität (...) zeichnet sich nun ein Kurswechsel ab. Monomediale Spezialisierung steht nun gleichberechtigt neben crossmedialer Spezialisierung, um in beiden Bereichen qualitativ hochwertige Produkte zu ermöglichen“ (Kretzschmar, 2010: 41) Für Deutschland liegen noch keine Forschungsergebnisse zur crossmedialen Ausbildung vor. Jedoch zeigt eine Vergleichsstudie, die parallel in Deutschland und den USA durchführt wurde, dass Chefredakteure crossmediale Basiskenntnisse auch in Deutschland als Qualifikation von neuen Mitarbeitern verlangen.

Desweiteren beklagen Absolventen der Medien- und Kommunikationswissenschaft in Deutschland eine Differenz „zwischen der Wichtigkeit, die Crossmedialität in ihrer Hochschulausbildung besaß, und der Wichtigkeit, die diese Qualifikation anschließend im Beruf einnimmt.“ (Kretzschmar, 2010: 42)

### **Newsroom Integration in Austria, Spain an German (Garcia, Kaltenbrunner, Meier et. al., 2009)**

Diese internationale Vergleichsstudie unterscheidet zwischen drei Arten der Newsroom Integration. Nämlich „full integration“, „cross media“ und „coordination of isolated platforms“. Die Studie erforscht in Österreich die Redaktionskonvergenz bei *Der Standard* und *derStandard.at*, sowie *Österreich* und *oe24.at*. Die Untersuchung erfolgt durch Experteninterviews jeweiliger Entscheidungsträger. Da *Der Standard* und *derStandard.at* 2009 noch über getrennte Redaktionen verfügten, sind die Resultate nicht mehr repräsentativ und proeizierbar auf die heutige Situation des Standard. Kaltenbrunner et. al. ermittelten damals: „The relation between *derstandard.at* and *Der Standard* is an example of success without any integration. Ist online journalists are convinced that their success partly comes from their newsroom independence. (...) Bi-medial work is carried out by a few journalists. (...) However, it is not part of a management strategy but the result oft he initiative of individual journalists.“ (Garcia et. al., 2009: 289)

### **Media Convergence Revisited (Garcia, Kaltenbrunner, Meier, 2014)**

2014 haben Garcia, Kaltebrunner und Meier die Redaktionen und deren Konvergenzprozesse erneut untersucht. „Five years ago, we established three typical newsroom models and a convergence matrix for analysis and comparison: Full Integration, Cross-Media and Coordination of Isolated Platforms. The models and matrix have now been confirmed—and enriched with new details and descriptors regarding newsroom organization, workflows and change management. At the same time, audience participation is becoming a key strategic question in all newsroom models, whereas the traditional logic and rhythms of daily newspaper production are losing ground.“ (Garcia et. al., 537 2014:)

Die Autoren beschreiben Idealmodelle, die in ihrer Reinform nicht existieren.

(vgl Garcia, 2014: 581) Garcia et al. gehen von der Hypothese aus, dass ihr 2008 erstelltes Modell in der Praxis signifikante Änderung erfahren hat.

Die Studie hat sich auf fünf Bereiche fokussiert, die in den letzten Jahren im Konvergenzprozess eine wichtige Rolle gespielt haben.

- 1. Die Marktsituation
- 2. Die Newsroom Organisation
- 3. Workflows und Content
- 4. Change Management, skills and training
- 5. Publikumsbeteiligung

Garcia et. al. beschreiben den Umzug von *Der Standard* in ein neues Redaktionsgebäude und den Prozess der Zusammenlegung der Redaktion in einen gemeinsamen Newsroom im Sommer 2013. Dazu haben die Studienautoren Experteninterviews mit Entscheidungsträgern von *Der Standard* geführt und kommen zur folgenden Einschätzung: „Indeed, by moving to shared premises, Der Standard and derStandard.at had at first well-nigh developed into a “coordination of isolated platforms”. Now, they are hurrying towards a more integrated concept, searching for an organization matrix for the entire company.“

(Garcia et al., 2014: 578)

*Der Standard* habe auf die radikalen Änderungen des Medienmarkts reagiert und ehemals doppelte wirtschaftliche sowie redaktionelle Strukturen zugunsten einer Integration der Redaktionen aufgelöst.

### **Medienkonvergenz im deutschen Boulevard (Berghofer, Greyer, Dogruel, 2014)**

Diese Untersuchung analysiert Konvergenzprozesse in der Boulevardpresse auf Organisations- und Inhaltsebene. Dazu wurden qualitative Interviews mit Print- und Onlineredakteuren sowie eine quantitative Inhaltsanalyse der Online- und Print Wirtschaftsberichterstattung durchgeführt.

Konvergenz auf Organisationsebene bezeichnet die Zusammenlegung oder Umstrukturierung von Redaktionen in einen gemeinsamen Newsroom. Unter Inhaltskonvergenz wird hingegen die Mehrfachverwertung von Inhalten verstanden. „Für die Zusammenarbeit zwischen Print- und Onlineredaktion sind somit zwei Pole denkbar: Die Online-Redaktion als eigenständige Organisationseinheit, die weitgehend autonom von der Printredaktion Berichterstattung betreibt sowie die Integration der Online-Redaktion unmittelbar in die Printredaktion (...) Zwischen diesen Polen sind Mischformen denkbar.“

(Berghofer, Greyer, Dogruel, 2014: 8)Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass

Boulevardzeitungen nur eine geringe Organisationskonvergenz aufweisen. Inhaltskonvergenz

hingegen manifestiert sich deutlich in Form crossmedialer Mehrfachverwertung. Zudem wird deutlich, dass es keine direkten Zusammenhänge zwischen Organisations- und Inhaltskonvergenz gibt und Untersuchungen der Organisationsstrukturen allein somit keine Schlüsse auf die Verwertung der Inhalte zulassen und umgekehrt. Außerdem sind Online Angebote traditioneller Medienunternehmen zumeist stark mit dem jeweiligen Muttermedium vernetzt. (vgl. Berghofer, Greyer, Dogruel, 2014: 8)

### **III. EMPIRIE**

#### **7. FORSCHUNGSZIEL**

Ziel dieser Forschungsarbeit ist die Untersuchung der redaktionellen Konvergenz und am Beispiel der Tageszeitung *Der Standard*.

Im theoretischen Teil und Forschungsstand wurden die Grundlagen und der kommunikationswissenschaftliche „state of the art“ zur Konvergenz und crossmedialem Arbeiten beschrieben. Im empirischen Teil folgen Experteninterviews mit der Chefredaktion, Geschäftsführung, Ressortleitern und Redakteuren von *Der Standard*, um die redaktionelle Konvergenz auch in der Praxis zu beschreiben.

Im Fokus stehen die neuen Arbeitsabläufe, die Strategie von *Der Standard* und crossmediale Workflows im Newsroom.

#### **8. UNTERSUCHUNGSOBJEKT: „Der Standard“ und „derStandard.at“**

*Der Standard* ist eine österreichische Zeitung, die 1988 von Oscar Bronner gegründet wurde. *Der Standard* versteht sich als liberales Qualitätsmedium, welches sich unabhängig von politischen Parteien, Institutionen und Interessengruppen an alle Leser wendet, die hohe Ansprüche an eine gründliche und umfassende Berichterstattung sowie an eine fundierte, sachgerechte Kommentierung auf den Gebieten von Wirtschaft, Politik, Kultur und Gesellschaft stellen. (vgl. derstandard.at, 2015)

Die Media-Analyse 2019 bescheinigt *Der Standard* eine nationale Tages-Reichweite von 7,8%. Das entspricht 583.000 Lesern täglich. Die tägliche Druckauflage liegt bei 69.147 Exemplaren. (ÖAK 2. HJ 2018).

Die Onlineversion *derStandard.at* ging am 1. Februar 1995 online und wurde somit zur ersten Plattform einer deutschsprachigen Tageszeitung im Internet. Die ehemals eigenständige Onlineredaktion mit etwa 50 journalistischen Mitarbeitern (vgl. Garcia et. al., 2009: 289), befand sich bis zum Umzug und der Fusionierung mit Print 2013 in einem eigenen Redaktionsgebäude. Laut der Österreichischen Webanalyse (ÖWA) erzielt *derStandard.at* eine Reichweite von 34,7%. Dies entspricht etwas mehr als 2,2 Millionen Usern monatlich. Zudem kann *derStandard.at* seit 2004 Gewinne erzielen und zählt somit zu den erfolgreichsten europäischen Onlineplattformen einer Tageszeitung. (vgl. Garcia et. al., 2009:289)

## **8.1 Die Fusion von Der Standard & derStandard.at**

Anfang 2013 übersiedelte die gesamte *Standard Medien AG* in die Vordere Zollamtsstraße 13 im dritten Wiener Gemeindebezirk. Die vormals an unterschiedlichen Standorten agierenden, ehemals autonomen und jeweils spiegelgleichen Print- und Onlinebereiche in Redaktion, Anzeige und Marketing wurden durch diesen Schritt zusammengeführt. Die Redaktion von Print und Online befindet sich in einem gemeinsamen Newsroom und wurde bis 31. August 2017 von Dr. Alexandra Förderl-Schmid geleitet. Am 26. Juli 2017 wurde mit Martin Kotynek ein neuer Chefredakteur vorgestellt. Er fungierte bis zuletzt als stellvertretender Chefredakteur von Zeit Online und gilt als ausgewiesener Digitalprofi mit Fokus auf Innovationsmanagement. Die Stellvertretung der Chefredaktion übernimmt weiterhin Rainer Schüller, der bis 2013 Chef vom Dienst und Ressortleiter des Innenpolitikressorts von *derStandard.at* war.

Die neue Führungsstruktur der Ressorts ist proporzmäßig aufgeteilt: Innenpolitik, Wirtschaft und Kultur werden von den bisherigen Print-Ressortleitern geführt - mit Stellvertretern aus Online. Außenpolitik, Chronik und Sport werden von Onlinern geführt, hier übernehmen die Printleute die Stellvertreterfunktion. Dadurch sollen die Stärken des jeweiligen Mediums bestmöglich im Ressort umgesetzt werden und gegenseitige Lerneffekte entstehen. Bei der Planung der Konvergenz „hat weder das Konzept 'Print-First' noch die Variante 'Online-First' Pate gestanden“, so Bronner. "Uns geht es um 'Qualität zuerst', um die Aufgabenstellung, wie wir in Umbrüchen der Medienlandschaft weiterhin die führenden Qualitätsmedien so erfolgreich publizieren können." (Format, 2015) Zusätzlich wurde ein neuer Bereich für „User Generated Content“ etabliert. (vgl. *derstandard.at*, 2015)

*Der Standard* und „*derStandard.at*“ waren bis zu 2013 getrennte Redaktionen ohne weitreichende Zusammenarbeit. Das Organisationskonzept entsprach bis dahin der Koordination von eigenständigen Plattformen. (siehe Punkt 3.3) Ohne einer gemeinsamen, offenen Struktur war die Gefahr gegeben interredaktionelle Konkurrenz hervorzurufen oder Rechercharbeit doppelt zu verrichten. Des Weiteren musste *Der Standard* auf die Veränderungen am Medienmarkt reagieren, um auch in Zukunft ein qualitatives Produkt auf allen Plattformen zu bieten. Ende Juni 2013, verkündete die Unternehmensführung, dass *Der Standard und derStandard.at* „would fast-forward the integration of their editorial operations and their business development in all sectors. This would give the company

mobility and speed“ (vgl Garcia, 2014: 577) Die ehemals getrennten Unternehmensbereiche sollen nun im gemeinsamen Newsroom zum Idealtypus der vollständigen Integration in Form einer Matrixorganisation zusammenwachsen. (Siehe Punkt 2.2)

Der große, lichtdurchflutete Newsroom im Erdgeschoss beherbergt die zentralen tagesaktuellen Ressorts. Rund um den zentralen Newsdesk verteilen sich U-Förmig das Layout und die Ressorts Innenpolitik, Außenpolitik, Wirtschaft und Chronik.

Im ersten Stock befinden sich die weiteren Ressorts: Automobil, Immobilien, Kultur, Sport, Web, Wissenschaft und die Beilage Rondo.

Der Umzug in den Newsroom ist laut Eigendefinition von *Der Standard* weitgehend reibungslos verlaufen. Eine optimistische Berichterstattung mit positiven Zukunftsperspektiven beschreibt die Zusammenlegung folgendermaßen: „Wir probieren ein zukunftssträchtiges Arbeitsmodell aus: Fast hundert Kolleginnen und Kollegen aus Print und Online begegnen einander dort auf Augenhöhe. Es ist ein Arbeiten in hoher Reaktionsgeschwindigkeit, mit - wie wir erwarten - wohl nur geringen Reibungsverlusten, auf ein gemeinsames Ziel gerichtet.“ (derstandard.at, 2015)

Die Realität sieht nach Medienberichten der Konkurrenz und anonymen Aussagen von Mitarbeitern jedenfalls anders aus. Mit dem Konvergenzprozess vollzieht sich ein Mentalitätswandel innerhalb der Redaktion, der in der Eingewöhnungsphase einige Probleme mit sich bringt. „Im Haus prallen nicht nur zwei Generationen von Journalisten aufeinander, sondern auch sehr unterschiedliche Vorstellungen darüber, was Qualitätsjournalismus in Zukunft bedeuten soll. Das führt zu bisweilen skurrilen Revierkämpfen zwischen den alteingesessenen Damen und Herren der *Standard*-Gründergeneration und der meist mindestens zehn Jahre jüngeren Riege der Onliner.“ (Falter.at, 2015)

Institutionalisiert wurden diese Unterschiede auch durch jeweils unterschiedliche Arbeitsverträge von Online und Print Redakteuren.

Seit Juli 2013 gelten im neuen Kollektivvertrag für Journalisten dieselben Bedingungen auf allen Plattformen. Ein weiteres Problem ergibt sich durch Einsparungen, welche die Geschäftsführung im Zuge der Fusionierung und verschärft durch die Wirtschaftskrise vorgenommen hat. Wolfgang Bergmann, bis 31.12. 2016 Vorstand der *Standard Medien AG*, nannte die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für Printmedien im Jahr 2013 "schlechter als zu den beiden großen vorangegangenen Krisen nach 9/11 und nach der Lehmann-Pleite".

Eine anonyme Mitarbeiterin von *Der Standard* beklagt im März 2014 in den

Oberösterreichischen Nachrichten: „Aufgrund der Arbeitsüberlastung wegen des Zurarbeitens

für zwei unterschiedliche Medienformen bleibe für grundlegende journalistische Prinzipien – etwa für Recherche und Gegenrecherche – nicht mehr genug Zeit. „Es geht nur noch um Kosten, nicht mehr um Inhalte – das rächt sich jetzt.“ (nachrichten.at, 2015)

*„Eines ist dennoch klar. Im neu organisierten Standard wird der interne Wettbewerb um Geschichten schärfer werden. Den gedruckten Standard trifft das härter als den digitalen. Er kann nur mit Mehrwert punkten, nicht mit Aktualität. Im Idealfall nutzt die neue Konstellation allen Kanälen. Andernfalls steht der Verlierer heute schon fest. In einer Verlagsgruppe wie dem Standard, in der Print und Online das Gleiche bieten, sticht Online immer Print.“*

*(Falter.at, 2015)*

## 9. FORSCHUNGSFRAGEN

Die Forschungsfragen resultieren aus eigenem Interesse im Vorfeld der Arbeit und aus der Analyse der Literatur im Zuge der theoretischen Ausarbeitung zu den Themen Konvergenz und Crossmedia sowie der Zusammenlegung von *Der Standard* und *derStandard.at*

1) Welche Strategie wurde bei der Zusammenlegung von *Der Standard* und *derStandard.at* verfolgt?

- Gibt es eine Annäherung an eines der drei von Meier beschriebenen Idealmodelle?
- Welches Newsroom-Konzept wird beim Standard umgesetzt?
- Gibt es ein Idealbeispiel in der Praxis an das sich *Der Standard* orientiert?
- Gab oder gibt es Schulungen und Workshops zur Zusammenarbeit in einem konvergenten Newsroom?
- Gibt es Anlass für weitere Modifikationen und Veränderungen?

2) Welche Auswirkungen hatte die Zusammenlegung auf die Zusammenarbeit innerhalb der Redaktion?

- Gibt es Vorurteile und Konflikte zwischen Print und Online Redakteuren?
- Wie hat sich der Workflow verändert?

3) Wie sind die Arbeitsbedingungen im Newsroom?

- Wie sind die akustischen und klimatischen Verhältnisse im Newsroom?
- Wie wirkt sich der Newsroom auf die Konzentrationsfähigkeit aus?
- Fördert der Newsroom die Kommunikation innerhalb der Redaktion?

4) Wie werden crossmediale und multimediale Arbeitsweisen in der Redaktion von *Der Standard* umgesetzt?

- Orientiert man sich an ein Konzept wie beispielsweise „online first“?
- Welche Plattformen integriert *Der Standard* in seinem Newsroom?
- Gibt es (noch) ein „Muttermedium“ an welches die redaktionelle Arbeit im Newsroom ausgerichtet ist? Oder wurden die Plattformgrenzen aufgelöst?
- Wodurch unterscheiden sich Print- und Onlinejournalismus?
- Welche Rolle nehmen User Foren, Soziale Medien und Suchmaschinenoptimierung im crossmedialen Arbeitsalltag ein?

5) Welche Vorteile ergeben sich durch die Zusammenführung der Redaktionen und welche Probleme bzw. Herausforderungen sind mit der Konvergenz verbunden?

6) Welche Maßnahmen implementiert der Standard, um auch auch in Zukunft Journalismus produzieren zu können, der sich ökonomisch rentiert?

- Welche konkreten Schritte wird *Der Standard* in Zukunft setzen, um die Plattformen weiter verschmelzen zu lassen?
- Welche Schritte werden in Zukunft verfolgt, um die Arbeitsabläufe zu optimieren und etwaige negative Effekte zu beseiten?
- Multimedia und User Generated Content sind wichtige Zukunftsbereiche in der Medienbranche. Welche Maßnahmen setzt *Der Standard*, um in diesen Bereichen weiter Fuß zu fassen und seine dominierende Rolle im Onlinesektor zu erhalten?

## **10. ERHEBUNGSMETHODE**

Der empirische Teil dieser Arbeit erfolgt durch die qualitative Forschungsmethode des Experteninterviews. Experteninterviews behandeln konkreten gesellschaftlichen Problemen, deren objektive Aspekte vor der Interviewphase erarbeitet werden. (vgl. Mayring, 2002: 69) Das Experteninterview wird mit Hilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Es wird nach einem induktiven, hypothesengenerierenden Verfahren vorgegangen. Ziel ist es, Hypothesen im Anschluss an die Beantwortung der Forschungsfragen zu erstellen. Die Analyse des Forschungsgebiets erfolgt in dieser Arbeit zum einen durch eine umfassende Literaturrecherche, deren wichtigsten Erkenntnissen im Theorieteil zu finden sind und zum anderen durch problemzentrierte Interviews. Dank der offenen Vorgehensweise eignet sich ein qualitatives Verfahren besonders gut, um neue Phänomene zu erforschen. (vgl. Meyer, 2011: 11)

*„Qualitative research claims to describe lifeworlds, from the inside out’, from the point of view of the people who participate. By so doing it seeks to contribute to a better understanding of social realities and to draw attention to processes, meaning patterns and structural features.“ (Flick et. al., 2005: 3)*

### **10.1 Das Experteninterview: Überblick**

Das Experteninterview „kombiniert induktives und deduktives Vorgehen, indem die ForscherInnen zwar mit einem theoretisch wissenschaftlichen Vorverständnis in die Befragung gehen, die Äußerungen der Befragten jedoch von grundlegender Bedeutung für die weitere Modifikation der Konzepte sind.“ (univie.ac.at, 2015)

Insbesondere in der Explorationsphase eines wissenschaftlichen Untersuchungsbereichs, erfreuen sich Experteninterviews großer Beliebtheit. Die Methode ermöglicht in der frühen Forschungsphase eine konkurrenzlos dichte Datengewinnung gegenüber der zeitlich und ökonomisch weit aufwendigeren teilnehmenden Beobachtung oder einer systematischen quantitativen Untersuchung. (vgl. Bogner/Menz, 2002: 7) „Darüber hinaus kann die Durchführung von Experteninterviews zur Abkürzung aufweniger Beobachtungsprozesse dienen, wenn die Experten als „Kristallisationspunkte“ praktischen Insiderwissens betrachtet und stellvertretend für eine Vielzahl zu befragender Akteure interviewt werden. (...) Die

Bedeutung dieser Art Experten in ihrer Rolle als „Katalysatoren“ für den erfolgreichen Fortgang der Forschung kann kaum überschätzt werden (...) Schließlich darf man ein gemeinsam geteiltes, gleichsam begründungsfreies Einverständnis über die soziale Bedeutung von Forschung häufig voraussetzen“ (Bogner/Menz, 2002: 7, 8)

Während andere Interviewformen vor allem die Gesamtperson des Befragten in den Fokus rücken, wird bei Experteninterviews hauptsächlich ein organisatorischer und institutioneller Zusammenhang mit dem Experten und dem Forschungsgegenstand hergestellt. Die Experten werden somit als bedeutsame Funktionsträger innerhalb des untersuchungsrelevanten Organisationskontextes definiert. (vgl. Bogner/Menz, 2002: 22)

Bogner und Merz unterscheiden zwischen drei Arten von Experteninterviews.

1. Das explorative Experteninterview: Experteninterviews stellen eine Orientierung in einem thematisch neuen oder unübersichtlichen Feld her. Sie helfen dabei, das Untersuchungsgebiet thematisch zu strukturieren und Hypothesen zu generieren.
2. Das systematisierende Experteninterview: Im Forschungsfokus steht hier das „aus der Praxis gewonnenen, reflexiv verfügbare und spontan kommunizierbare Handlungs- und Erfahrungswissen“ (Bogner/Menz, 2002: 37) Der Experte wird in erster Linie als Ratgeber gesehen, der über ein bestimmtes Fachwissen verfügt. Das systematisierende Experteninterview zielt auf systematische und lückenlose Informationsgewinnung.
3. Das theoriegenerierende Experteninterview: Ausgangspunkt der Theorienbildung sind subjektive Handlungsorientierungen und implizite Entscheidungsmaximen der Experten aus einem bestimmten fachlichen Funktionsbereich. Der Experte dient nicht mehr nur als Katalysator des Forschungsprozesses. Das Interview zielt auf eine „theoretisch gehaltvolle Konzeptualisierung von (impliziten) Wissensbeständen, Weltbildern und Routinen, welche die Experten in ihrer Tätigkeit entwickeln und die konstitutiv sind für das Funktionieren von sozialen Systemen.  
(vgl. Bogner/Menz, 2002: 38)

In der vorliegenden Forschungsarbeit wird eine Mischform aus dem explorativen und systematisierenden Experteninterview angewandt. Da es sich um die erste Forschungsarbeit handelt, welche die Zusammenführung von DER STANDARD und derstandard.at analysiert, kann man von explorativen Interviews sprechen, weil sie eine Orientierung in einem neuen

Forschungsgebiet bieten. Aber natürlich ist ebenso das „aus der Praxis gewonnenen, reflexiv verfügbare und spontan kommunizierbare Handlungs- und Erfahrungswissen“ (Bogner/Menz, 2002: 37) für die Forschungsarbeit relevant. Daher wird auch der Anspruch eines systematisierenden Experteninterviews erhoben.

Ein Kombination der Interviewstrategien ist in der Forschung durchaus üblich. So plädieren Bogner und Menz für eine „Vielfalt unterschiedlicher aber gleichwertiger Interviewstrategien, deren situationsspezifische Angemessenheit von der Kompetenz des Interviewers und dem Untersuchungsinteresse abhängt.“ (Bogner/Menz, 2002: 66)

Allen Interviewstrategien ist jedoch gemeinsam, dass zur Durchführung des Interviews ein Leitfaden erstellt werden muss.

## **10.2 Die Experten**

Die Experten bilden neben der theoretischen Verortung des Themengebiets ein Fundament für das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit. „Der Inhalt eines Interviews wird neben dem eigenen Erkenntnisinteresse vor allem durch den Interviewpartner bestimmt. Die Auswahl von Interviewpartnern entscheidet über die Art und die Qualität der Informationen, die man erhält.“ (Gläser/Laudel, 2009: 117) Ob jemand als Experte angesprochen wird, ist in erster Linie vom Forschungsinteresse abhängig. Der Expertenstatus ist also relational. (vgl. Meuser/Nagel, 1991)

In der Forschung wird zwischen drei Wissensdimensionen unterschieden, die einen Expertenstatus manifestieren können.

1. Das technische Wissen: Dieses Wissen wird durch die „Herstellbarkeit und Verfügung über Operationen und Regelabläufe, fachspezifische Anwendungsroutinen, bürokratische Kompetenzen usw. charakterisiert.“ (Bogner/Menz, 2002: 43) Das technische Wissen kann auch als Fachwissen charakterisiert werden, das sich durch den Wissensvorsprung der Experten und der inhaltlichen Spezifität vom Alltagswissen unterscheidet. (vgl. Bogner/Menz, 2002: 43)
2. Das Prozesswissen: Dieses Wissen bezieht sich auf die „Einsichtnahme und Informationen über Handlungsabläufe, Interaktionsroutinen, organisationale Konstellationen, sowie vergangene oder aktuelle Ereignisse, in die der Experte aufgrund seiner praktischen Tätigkeit direkt involviert ist.“ (Bogner/Menz, 2002: 43) Im Gegensatz zum technischen Wissen handelt sich weniger um Fachwissen im

engeren Sinne (wie z.B. Bildungsabschlüsse), sondern um Wissen, das durch praktische Erfahrungen im handlungskontext erworben wird.

(Bogner/Menz, 2002: 43)

3. Das Deutungswissen: Dieses Wissen bezeichnet die subjektiven „Relevanzen, Regeln, Sichtweisen und Interpretationen des Experten. (...) Mit der Rekonstruktion dieses Deutungswissens betritt man – altmodisch formuliert – das Feld der Ideen und Ideologien, der fragmentarischen und inkonsistenten Sinnentwürfe und Erklärungsmuster. (vgl. Bogner/Menz, 2002: 44)

In Bezug auf die Wissensdimensionen, werden Experten auf folgende Weise definiert:

*„Der Experte verfügt über technisches, Prozess- und Deutungswissen, das sich sein spezifisches professionelles oder berufliches Handlungsfeld bezieht. Insofern besteht das Expertenwissen nicht allein aus systematisiertem, reflexiv zugänglichem Fach- oder Sonderwissen, sondern es weist zu großen Teilen den Charakter von Praxis- oder Handlungswissen auf, in das verschiedene und durchaus disparate Handlungsmaximen und individuelle Entscheidungsregeln, kollektive Orientierungen und soziale Deutungsmuster einfließen. Das Wissen des Experten, seine Handlungsorientierungen, Relevanzen usw. weisen zudem – und das ist entscheidend- die Chance auf, in der Praxis in einem bestimmten organisationalen Funktionskontext hegemonial zu werden, d.h., der Experte besitzt die Möglichkeit zur (zumindest partiellen) Durchsetzung seiner Orientierungen. Indem das Wissen des Experten praxiswirksam wird, strukturiert es die Handlungsbedingungen anderer Akteure in seinem Aktionsfeld in relevanter Weise mit.“* (Bogner/Menz, 2002: 46)

### **10.2.1 Die Experten dieser Forschungsarbeit**

Insgesamt werden acht Mitarbeiter in verschiedenen Positionen bei *Der Standard* befragt werden, um ein möglichst breites Meinungsspektrum zu schaffen:

1. Chefredakteur Martin: Kotynek
2. Stellvertretender Chefredakteur: Rainer Schüller
3. Sechs Redakteure
  - Drei ehemalige Print Redakteure
  - Drei ehemalige Online Redakteure

„Alle notwendigen Informationen zu beschaffen bedeutet meist, mehrere Akteure zu befragen, die aufgrund ihrer spezifischen Stellung (...) jeweils über andere Informationen verfügen“ (Gläser/Laudel, 2009: 117) Für die Mitarbeiter der Chefredaktion (1-2) wird daher ein anderer Leitfaden verwendet, als für die Mitarbeiter in der Redaktion (3). In vielen Punkten gleichen sich die Leitfäden. In anderen Punkten müssen sie sich jedoch unterscheiden, um der jeweiligen Person zielgenaue und relevante Antworten zu entlocken, die sich mit der jeweiligen Position decken. Da Chefredakteur Martin Kotynek erst seit November 2017 die Redaktion des Standard leitet, kann er nicht zu jenen Fragen Stellung beziehen, welche die Vorgänge der Zusammenlegung im Jahr 2013 betreffen. Umso ausführlicher kann der Chefredakteur gegenwärtige und zukünftige Prozesse beleuchten, die für das Forschungsinteresse relevant sind.

Auf der Managementebene zielen einige Fragen auf Unternehmensstrategien und Zukunftsperspektiven, während auf der Redaktionsebene die Fragen eher auf die Arbeitsbedingungen und Veränderungen des Arbeitsalltags abzielen.

Mit zwei teils unterschiedlichen Leitfäden sollte es daher möglich sein die Forschungsfragen adäquat zu beantworten und die Unternehmens- und Arbeitskultur von *Der Standard* in Zeiten des Umbruchs darzustellen.

### **10.3 Der Interviewleitfaden**

Durch einen Leitfaden ist das Interview teilweise standardisiert. Somit soll die Vergleichbarkeit mit mehreren Interviews erleichtert werden. (vgl. Mayring, 2002: 69f) Gleichzeitig lässt das Interview den Befragten möglichst frei zu Wort kommen mit dem Ziel einem offenen Gespräch nahe zu kommen. Der Leitfaden soll die Offenheit des Interviewverlaufs gewährleisten. Durch die Arbeit am Leitfaden macht sich der Forscher mit den Themen vertraut. Dadurch wird eine lockere, unbürokratische Führung des Interviews ermöglicht. (vgl. Meuser/Nagel, 1991: 78) Der Experte soll nicht in eine verhörerähnliche, sondern in eine ihm möglichst vertraute Gesprächssituation versetzt werden. Ein Experte kann des Weiteren davon ausgehen, „dass er die grundlegenden Sachverhalte bzw. Zusammenhänge voraussetzen darf und dass er – weder im wörtlichen noch im übertragenen Sinne – fürchten muss, missverstanden zu werden, weil sein Gegenüber nicht mit den Fachtermini und vor allem den hier geltenden, sein Denken und Handeln strukturierenden Relevanzverhältnissen vertraut wäre.“ (Pfadenhauer, 2002: 118) Auch deshalb ist der Leitfaden aber auch stets auf bestimmte forschungs- und themenrelevante Problemstellungen fokussiert, die der Interviewer einführt und auf die er immer wieder zurückkommt. (vgl. Mayring, 2002: 67) Eine ausgiebige Beschäftigung mit der Literatur und dem Forschungsstand zum jeweiligen Themengebiet, ist im Vorfeld des Interviews notwendig. Darauf basierend werden die zentralen Aspekte für den Leitfaden erstellt. Der Leitfaden beinhaltet die Gesprächsthemen in sinnvoller Reihenfolge und Formulierungsvorschläge für Fragen. Ein Gespräch setzt sich aus drei Teilen zusammen: Sondierungsfragen zum Einstieg in die Thematik, Leitfadenfragen (wesentliche Fragen) und Ad-hoc Fragen (Aspekte, die für die Erhaltung des Gesprächsfadens essentiell sind.) (vgl. Mayring, 2002: 69) Befragt werden „Experten als Funktionsträger innerhalb organisatorischen oder konstitutionellen Kontextes. Die damit verknüpften Zuständigkeiten, Aufgaben, Tätigkeiten und die aus diesen gewonnenen exklusiven Erfahrungen und Wissensbestände sind die Gegenstände der Experteninterviews“ (Meuser/Nagel, 1991: 444)

In dieser Arbeit wird zwischen zwei Expertengruppen (Führungskräfte und Redaktionsmitglieder) unterschieden, die auch über verschiedene Wissensdimensionen verfügen. (Siehe Punkt 11.3). Daher erfolgt die Befragung auch anhand zwei verschiedener Leitfäden. Die Grundthesen und Problemstellungen gleichen sich. Jedoch zielen die Fragen

teilweise auf andere Funktions- und Entscheidungsbereiche ab. Durch die theoretische Fundierung, ist eine Vergleichbarkeit der Leitfäden garantiert.

### **10.3.1 Leitfaden für die Chefredaktion**

**Können sie ihren Position und ihren Aufgabenbereich bei „Der Standard“ beschreiben?**

**„Der Standard“ und „derStandard.at“ haben seit Juli 2013 ein neues Organisationskonzept. Wie sieht dieses Konzept aus?**

- Wie ist der Newsroom strukturiert?
- Wo befinden sich die Ressorts und leitenden Redakteure?
- Gibt es einen Newsdesk?
- Wenn ja: Wer sitzt am Newsdesk? Welche Aufgaben werden dort erfüllt?

**Was war die Hauptmotivation für die Zusammenlegung der Redaktionen?**

- Ökonomische und/oder publizistische Gründe?
- Von wem stammt die Idee? Wer gab den Anstoß?

**Gibt es ein Vorbildmodell für den Newsroom von „Der Standard“? Hat man ein eigenes, neues Modell entwickelt?**

- Wurden Experten konsultiert?
- Gab es einen Austausch mit anderen (internationalen) Redaktionen?
- Vollständige Integration und zentrale Koordination beider Plattformen?

**Wie verlief der Planungsprozess für die Zusammenlegung der Redaktionen?**

- Wer hat den Planungsprozess geleitet?
- Wurden die Redakteure in den Planungsprozess miteinbezogen?
- Wie lange dauerte der Planungsprozess? Dauert er noch an?
- Gibt oder gab es Schulungen/Workshops für die Redakteure?

**Wie läuft die Zusammenarbeit von Print und Online im gemeinsamen Newsroom?**

- Wie haben sich die Workflows geändert? (Redaktionsschluss?)
- Arbeiten die Redakteure medienübergreifend oder spezifisch?

- Werden in den Redaktionssitzungen beide Medien geplant und koordiniert?
- Wer koordiniert diese Zusammenarbeit?
- Haben sich die Redakteure an die Zusammenarbeit gewöhnt?
- Konkurrenzverhältnis Print/Online?

**Welche Vor- und Nachteile haben sich durch die Zusammenlegung herauskristallisiert?**

- Fördert der Newsroom die Kommunikation und jeweiligen Potenziale der Redakteure?
- Konnte die publizistische Qualität dadurch gesteigert werden?
- Ist der Newsroom eine Belastung für konzentriertes Arbeiten?
- Ist der Zeitdruck für die Recherche etc. gestiegen?

**Welche Rolle spielt Crossmedia bei „Der Standard“?**

- Gibt es (noch) ein „Muttermedium“ an das die redaktionelle Arbeit im Newsroom ausgerichtet ist?
- Wissen die Redakteure im vornhinein für welche Plattform sie publizieren?
- Wird eine Geschichte bzw. ein Themenblock für beide Plattformen koordiniert?
- Gibt es ein Prinzip wie „Online First“? Gibt es exklusive Print Artikel?

**Welche Pläne, Visionen und Ziele werden mit dem Newsroom Konzept von Der Standard schlussendlich verfolgt? Wird die Konvergenz weiterhin verstärkt?**

- User Generated Content?
- Video und live?
- Welche Verbesserungspotenziale gibt es hinsichtlich der Zusammenarbeit von Print und Online? Gibt es Anlass für weitere Veränderungen?
- Ziel: Auflösung der Grenzen?
- Wird es einen Nachrichtenalgorithmus ähnlich wie bei Facebook geben?

**Ich möchte das Interview mit einem Zitat abschließen und Sie um eine Einschätzung der folgenden Frage bitten: „A fundamental question needs to be answered, whether converged newsrooms produce ‚better‘ journalism, or simply produce more stories for the same price?“ (Verweij, 2009: 87)**

### **10.3.2 Leitfaden für Redakteure**

**Können sie ihre Position und ihren Aufgabenbereich bei „Der Standard“ beschreiben?**

- Aus welcher Redaktionskultur stammen Sie? Print oder Online?

**Seit Juli 2013 hat der Standard ein neues Organisationskonzept. Welche Rolle nehmen Sie in diesem Konzept ein?**

- Wie hat sich der Workflow verändert?
- Wie haben sich Ihre Arbeitszeiten und Tätigkeitsbereiche verändert?
- Wie haben sich die Ansprüche der Führungsetage an Sie verändert?

**Wie hat sich Ihr beruflicher Alltag seit der Übersiedelung in einen Newsroom verändert?**

- Ganz allgemein: Wo sitzen Sie und sind Sie mit dem Raumklima, der Akustik und den Gegebenheiten im Newsroom zufrieden?
- Verursacht der neue Arbeitsplatz zusätzlichen Stress?
- Oder schätzen sie die kurzen Kommunikationswege und den Austausch mit Kollegen im Newsroom?

**Stichwort Crossmedia: Wie gestaltet sich crossmediales Arbeiten seit der Zusammenlegung der Redaktionen?**

- Arbeiten Sie medienübergreifend- oder spezifisch?
- Arbeiten Sie crossmedial? Wenn ja, nur selten oder öfter? Wenn nein, warum?
- Für welche Plattformen können Sie arbeiten?
- Experimentieren Sie mit verschiedenen Darstellungsmöglichkeiten für eine Geschichte?

- Denken Sie schon im Voraus einer Geschichte, wie Sie diese am besten crossmedial aufbereiten können?

**Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit von Print und Online im gemeinsamen Newsroom?**

- Kannten Sie ihre Print/Online Kollegen schon vor der Übersiedelung in den gemeinsamen Newsroom?
- Identifizieren Sie sich noch mit ihrer angestammten Plattform oder dem Gesamtmedium? Wie ist es bei Ihren Kollegen?
- Bilden sich Gruppen oder sehen Sie sich als ein Team?
- Profitieren Sie von Kollegen die zuvor für die jeweils andere Plattform gearbeitet haben? Tauschen Sie sich aus und gibt es Lerneffekte?
- Verbringen Sie mit Ihren Kollegen auch Ihre Freizeit? Austausch außerhab?

**Qualitätsjournalismus ist ein schwer greifbarer Begriff. Dennoch: Glauben Sie, dass ein neuer Newsroom die Qualität der Publikationen fördert?**

- Profitieren Sie von den plattformspezifischen Potenzialen?

**Oder glauben Sie, dass eine Orientierung Richtung Online der Unabhängigkeit und Qualität schadet?**

- Findet eine Tendenz Richtung Online statt?
- Haben Sie den Druck Clicks und Postings zu generieren?
- Betreiben Sie Suchmaschinenoptimierung in Ihren Artikeln?
- Müssen Sie gewissen Kennzahlen wie z.B. Clicks und Verweildauer erfüllen bzw. danach streben?
- Und wenn ja, setzt Sie die Führungsebene diesbezüglich unter Druck?
- Welche Rolle spielen Onlinequellen wie Wikipedia in der Recherche?

**Ganz allgemein: Welche Vor- und Nachteile haben sich seit der Zusammenlegung der Redaktionen herauskristallisiert?**

- Publizistische Vor- und Nachteile?

- Vor- und Nachteile im Arbeitsalltag
- Hat die Umsiedelung in einen Newsroom ihre Erwartungen erfüllt?
- Welche Wünsche und Erwartungen haben Sie?
- Was soll sich verbessern?

**Was glauben Sie: Welche Pläne, Visionen und Ziele werden mit dem Newsroom Konzept von Der Standard schlussendlich verfolgt? Wird die Konvergenz weiterhin verstärkt?**

- Wo sehen Sie sich in fünf Jahren?

**Ich möchte das Interview mit einem Zitat abschließen und Sie um eine Einschätzung der folgenden Frage bitten: „A fundamental question needs to be answered, wheter converged newsrooms produce ‚better‘ journalism, or simply produce more stories**

## **11. AUSWERTUNG: Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring**

Nach der Transkription werden die Experteninterviews anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring systematisch ausgewertet.

„Ziel der Inhaltsanalyse ist, darin besteht Übereinstimmung, die Analyse von Material, das aus irgendeiner Art von Kommunikation stammt.“ (Mayring, 2010: 69) Inhaltsanalytische Verfahren sollen relevante Informationen aus Texten herausfiltern und in ein geeignetes Format zur Weiterverarbeitung umwandeln. (vgl. Gläser/Laudel, 2009: 197) Der Forscher wendet sich vom Ursprungstext ab, um „die Informationsfülle systematisch zu reduzieren, sowie entsprechend dem Untersuchungsziel zu strukturieren“ (Gläser/Laudel, 2009: 200). Dabei ist es wichtig strukturiert und theoriegeleitet vorzugehen, um eine möglichst intersubjektive Interpretation der Ergebnisse zu gewährleisten. Der Kern einer qualitativen Inhaltsanalyse liegt in ihrer Systematik. „Die qualitative Inhaltsanalyse will die Systematik methodisch kontrollierter Textauswertung (in Abgrenzung zu freier Interpretation) beibehalten, ohne in vorschnelle Quantifizierungen zu verfallen“ (Mayring, 2005: 10) Eine gute Inhaltsanalyse „will nicht einfach einen Text referieren, sondern analysiert ihr Material unter einer theoretisch ausgewiesenen Fragestellung; die Ergebnisse werden vom jeweiligen Theoried Hintergrund her interpretiert, und auch die einzelnen Analyseschritte sind von theoretischen Überlegungen geleitet. Theoriegeleitetheit bedeutet dabei nicht das Abheben von konkretem Material in Sphären der Unverständlichkeit, sondern heißt Anknüpfen an den Erfahrungen anderer mit dem zu untersuchenden Gegenstand.“ (Mayring, 2010: 13). Mayring hat daher eine Systematik entwickelt, mit deren Hilfe sich eine qualitative Inhaltsanalyse bewältigen lässt.

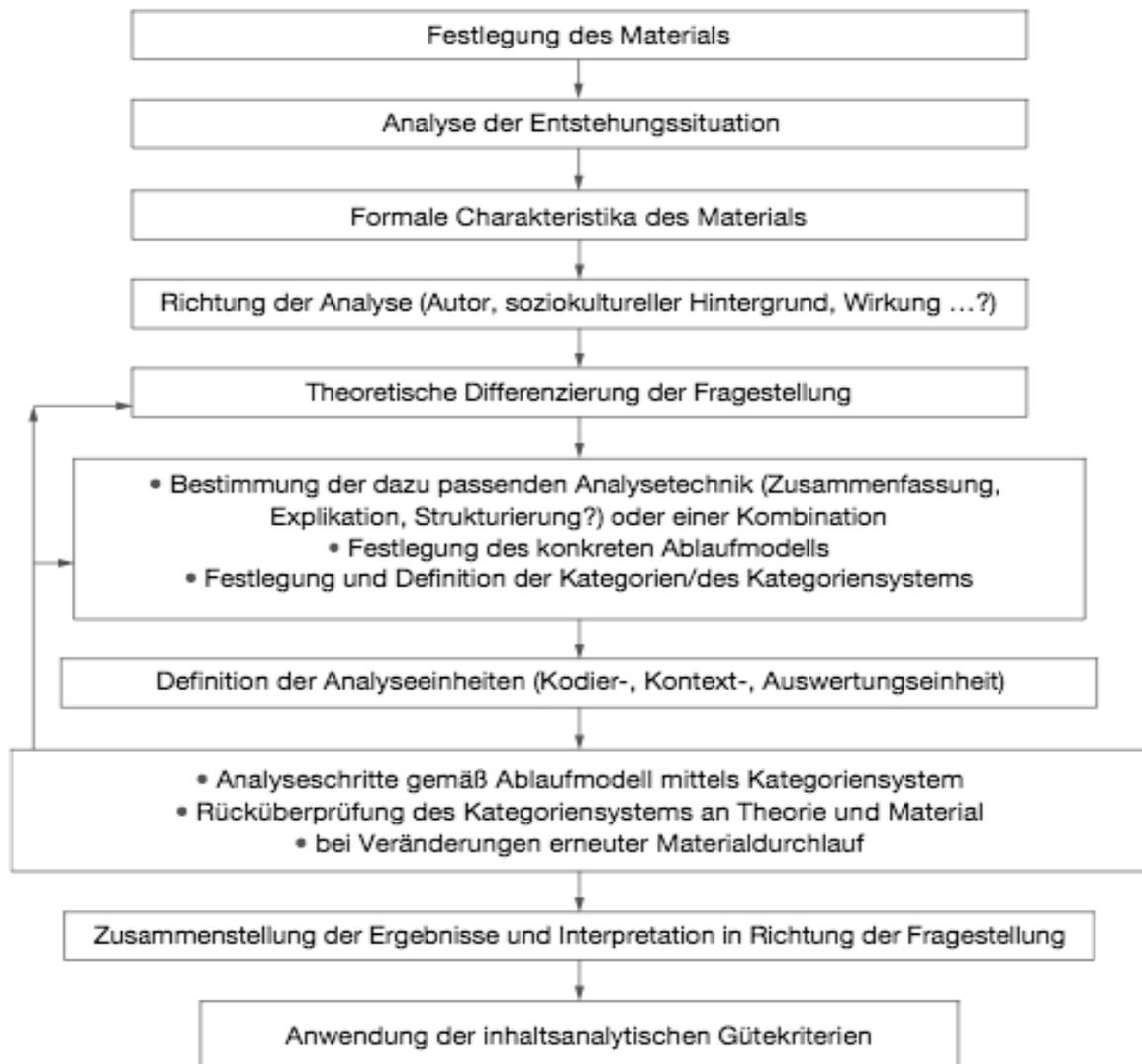


Abbildung 2: „Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell“ (Mayring 2010: 60)

In der vorliegenden Forschungsarbeit werden manche Schritte ausgespart, da ein starres Festhalten an der Methodik den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde. Das Modell von Mayring dient als Orientierung für die Auswertung der Experteninterviews. Es werden jene Schritte vollzogen, die für die Beantwortung der Forschungsfragen und das Forschungsinteresse relevant sind.

Die ersten drei Schritte fasst Mayring als „**Bestimmung des Ausgangsmaterials**“ (Mayring, 2010: 52) zusammen. „Die Inhaltsanalyse ist eine Auswertungsmethode, d. h. sie hat es mit bereits fertigem sprachlichem Material zu tun. Um zu entscheiden, was

überhaupt aus dem Material heraus interpretierbar ist, muss am Anfang eine genaue Analyse dieses Ausgangsmaterials stattfinden.“ (Mayring, 2010: 52) Im ersten Schritt *Festlegung des Materials* wird definiert, welches Material für die Inhaltsanalyse verwendet wird. In der *Analyse der Entstehungssituation* wird beschrieben, „von wem und unter welchen Bedingungen das Material produziert wurde. Dabei interessiert vor allem: der Verfasser bzw. die an der Entstehung des Materials beteiligten Interagenten.“ (Mayring, 2010: 53) Im dritten Schritt werden die *formalen Charakteristika des Materials* beschrieben. Dabei muss angegeben werden, in welcher Form das zu analysierende Material vorliegt.

Die darauf folgenden Schritte werden von Mayring als „**Fragestellung der Analyse**“ (Mayring, 2010: 56) definiert. Zuerst wird die *Richtung der Analyse* festgelegt. Hier wird bestimmt, was über den Text herausgefunden werden soll. In der *theoriegeleiteten Differenzierung der Fragestellung* wird festgelegt welcher „präzisen theoretisch begründeten inhaltlichen Fragestellung“ (Mayring, 2010: 56) die Inhaltsanalyse folgt.

Nach der Fragestellung der Analyse wird das „**Ablaufmodell der Analyse**“ (Mayring, 2010: 59) bzw. die spezifische Analysetechnik beschrieben. Durch die Maßnahmen, die in dieser Phase getroffen und beschrieben soll die qualitative Inhaltsanalyse eine intersubjektive Überprüfbarkeit garantieren. Dabei werden Analyseeinheiten festgelegt. „Im Zentrum steht dabei immer die Entwicklung eines Kategoriensystems. Diese Kategorien werden in einem Wechselverhältnis zwischen der Theorie (der Fragestellung) und dem konkreten Material entwickelt, durch Konstruktions- und Zuordnungsregeln definiert und während der Analyse überarbeitet und rücküberprüft.“ (Mayring, 2010: 59)

Der letzte Schritt der qualitativen Inhaltsanalyse betrifft die „**Grundformen des Interpretierens**“ (Mayring, 2010: 63) Es soll „jeweils herausgestellt werden, was mit dem Material durch die Analyse geschieht, was die Leistung der Interpretation ist. (Mayring, 2010: 63) Mayring unterscheidet zwischen drei Formen des Interpretierens:

1. Zusammenfassung: Das Material wird reduziert, damit die wesentlichen Inhalte bestehen bleiben. (vgl. Mayring, 2010: 65)
2. Explikation: Zu fraglichen Textteilen wird zusätzliches Material herangezogen, um das Verständnis zu erweitern. Textteile werden erläutert und erklärt. (vgl. Mayring, 2010: 65)
3. Strukturierung: „Ziel der Analyse ist es, bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern, unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt

durch das Material zu legen oder das Material aufgrund bestimmter Kriterien einzuschätzen“ (Mayring, 2010: 63)

## **11.1 Bestimmung des Ausgangsmaterials**

### **Festlegung des Materials**

Das Material setzt sich aus dem Transkript (siehe Anhang) der problemzentrierten Experteninterviews zusammen. Der Chefredakteur, stellvertretende Chefredakteur, sowie sechs anonyme Redakteurinnen und Redakteure des Standard. Folgend eine Übersicht, sowie die Kürzel der befragten Personen.

<b>Kürzel</b>	<b>Name</b>	<b>Position</b>
CR1	Martin Kotynek	Chefredakteur
CR2	Rainer Schüller	Stellvertretender Chefredakteur
R1	Anonym	Redakteur Außenpolitik, Online
R2	Anonym	Redakteur Außenpolitik, Online
R3	Anonym	Redakteur Wirtschaft, Print
R4	Irene Brickner	Redakteurin Chronik, Print
R5	Anonym	Redakteurin Innenpolitik, Print
R6	Anonym	Redakteurin Wirtschaft, Online

Tabelle 1: Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Experteninterviews, eigene Darstellung.

### **Analyse der Entstehungssituation**

Die Experteninterviews wurden vom Verfasser dieser Arbeit aufgezeichnet

Die Teilnehmer der Experteninterviews wurden per E-Mail oder Telefon kontaktiert. Die Interviews fanden im Mai und Juni 2019 in Konferenzräumen der Standard-Redaktion statt. Die beteiligten Personen sind in der Tabelle vermerkt.

### **Formale Charakteristika des Materials**

Die Experteninterviews wurden mit einem Smartphone akustisch aufgezeichnet und in Microsoft Word transkribiert. Lautsprachliche Ausdrucksweisen (wie z.B. „ähm“) wurden ebenso wenig erfasst, wie die Gestik und Mimik des Befragten. Der Fokus liegt allein auf den Inhalten der Aussagen. Diese werden in formaler Sprache wiedergegeben und sollen dabei

helfen die Forschungsfragen zu beantworten.

## **11.2 Fragestellung der Analyse**

### **Richtung der Analyse**

Die Experten sollen beschreiben, wie sich der Standard im Zuge der Zusammenlegung in einen gemeinsamen Newsroom von print und online verändert hat. Die Veränderungen betreffen den Workflow, das Arbeitsklima und die Qualität der Publikationen.

### **Theoriegeleiteten Differenzierung der Fragestellung**

Die Inhaltsanalyse muss einer „präzisen theoretisch begründeten inhaltlichen Fragestellung“ (Mayring 2010, 57) folgen. Der theoretische Rahmen dieser Arbeit wurde ausführlich im Theorieteil beschrieben und umfasst die wichtigsten Newsroom Konzepte und Crossmedia Strategien. Darauf gründen sich die Forschungsfragen, die das Erkenntnisinteresse der qualitativen Inhaltsanalyse vorgeben. Die forschungsleitenden Fragestellungen lauten wie folgt:

- Welche Strategie wurde bei der Zusammenlegung von *Der Standard* und *derStandard.at* verfolgt?
- Welche Auswirkungen hatte die Zusammenlegung auf die Zusammenarbeit innerhalb der Redaktion?
- Wie sind die Arbeitsbedingungen im Newsroom?
- Wie werden crossmediale und multimediale Arbeitsweisen in der Redaktion von *Der Standard* umgesetzt?
- Welche Vorteile ergeben sich durch die Zusammenführung der Redaktionen und welche Probleme bzw. Herausforderungen sind mit der Konvergenz verbunden?
- Welche Maßnahmen implementiert der Standard, um auch in Zukunft Journalismus produzieren zu können, der sich ökonomisch rentiert?

### 11.3 Ablaufmodell der Analyse

Ein Kategoriensystem bildet die Analysetechnik dieser Arbeit. Mit dieser Systematik soll eine intersubjektive Nachvollziehbarkeit der Forschungsergebnisse ermöglicht werden. Das Kategoriensystem basiert auf dem theoretischen Rahmen, dem Forschungsstand und den Forschungsfragen. Es spiegelt somit auch das Erkenntnisinteresse, das aus den Experteninterviews destilliert wird. „Die Zuordnung der Kategorien zu den Textstellen geschieht nicht automatisch, sondern stellt einen Interpretationsakt dar. Jedoch soll diese Interpretation so regelgeleitet und Explizit wie möglich sein. (...) Bei Strukturierungen werden die Kategorien theoriegeleitet vor der Analyse entwickelt und dann ans Material herangetragen“ (Mayring 2005, 11) Nach der Bearbeitung des Interviewmaterials mittels des Kategoriensystems, werden die Ergebnisse pro Kategorie und Unterkategorie zusammengefasst. (vgl. Mayring, 2010: 98) Dabei werden auch die unterschiedlichen Interviews miteinander verglichen. Auf eine Paraphrasierung und Reduktion des Interviewmaterials wird in dieser Arbeit verzichtet. Ein präzises, theoriengestütztes Kategoriensystem wird als ausreichend angesehen, um dem Forschungsinteresse gerecht zu werden und Intersubjektivität zu ermöglichen.

### 11.4 Grundform des Interpretierens

Mayring unterscheidet zwischen formaler, inhaltlicher, typisierende und skalierender Strukturierung. Bei der Strukturierung wird deduktiv vorgegangen, indem ein Kategoriensystem vor der Interpretation festgelegt wird. In dieser Arbeit wird die **inhaltliche Strukturierung** angewandt, deren Ziel es ist „Material zu bestimmten Themen, zu bestimmten Inhaltsbereichen extrahieren und zusammenfassen.“ (Mayring, 2010: 94) Ein Kategoriensystem, das sich an die Forschungsfragen und theoretischen Verortungen anlehnt, bildet das Fundament der inhaltlichen Strukturierung.

## **11.5 Das Kategoriensystem**

Das Kategoriensystem setzt sich aus Kategorien zusammen, die aus der Theorie, dem Forschungsstand und den Forschungsfragen abgeleitet wurde. Die Definition von Kategorien (K) setzt sich aus zwei Schritten zusammen, um eine Intersubjektivität der Systematik und in weiterer Folge der Forschungsergebnisse zu gewährleisten:

1. **Definition:** Die Kategorien und Unterkategorien werden präzise definiert, damit Textstellen der Experteninterviews möglichst zielgenau der jeweiligen Kategorie zugeordnet werden können
2. **Ankerbeispiele** werden aus den Interviews herausgefiltert und den Kategorien zugeordnet. Dadurch werden für jede Kategorie eine oder mehrere exemplarische Textstelle definiert. Dies soll den Interpretationsakt erleichtern und eine reliable Ergebnisbesprechung ermöglichen. Die Ankerbeispiele werden mit der Kurzbeschreibung des Interviewpartners (Siehe: Tabelle 1: Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Experteninterviews) und dem jeweiligen Zeilenabschnitt der Aussage zitiert. Beispiel: R5, 3-5.

### **11.5.1 Kategorien zum Planungsprozess und Konzept der Zusammenführung**

#### **K1 Das Newsroom-Konzept**

Diese Kategorie umfasst alle Textstellen, die sich mit dem spezifischen Newsroom-Konzept des Standard befassen. Mit Hilfe dieser Kategorie soll analysiert werden, ob der Standard ein eigenes Konzept entwickelt hat oder ob er sich an internationalen Beispielen orientiert hat.

Unter diese Kategorien fallen auch Textstellen, die beleuchten, ob der Newsroom einem Idealmodell (siehe Theorie) ähnelt.

#### **Ankerbeispiel:**

*„Ein Konzept abgeschaut haben wir uns nicht wirklich, weil wir was die Integration betrifft, zumindest in Österreich wiederum die ersten waren“ (CR2, 28-30)*

## **K2 Die Redaktion**

In diese Kategorie fallen Interviewsequenzen, in denen der Aufbau und die Struktur der Redaktion beschrieben werden. Es geht in dieser Kategorie auch um die Aufteilung der Ressorts und die Verteilung der Führungspositionen innerhalb der Redaktion. Die Textstellen, die zu dieser Kategorie gezählt werden, befassen sich ausschließlich mit der Organisation des STANDARD und nicht mit etwaigen Vorbildbeispielen anderer Redaktionen.

### **Ankerbeispiele:**

*„Im Erdgeschoss haben wir dann den Newsroom gebaut, wo alle tagesaktuellen Ressorts sitzen. Es ist sehr sinnvoll die aktuellen Ressorts zusammenzusetzen. Und das Herz von Print und Online, die CvD-Tische sind im Zentrum des Newsrooms.“ (CR2, 26-28)*

*„Wir haben die ehemaligen Print und Online Leute zu einem Team geformt. Haben die Führung immer so gebaut, dass eine Person mit Print und eine Person mit Online Vergangenheit die Ressortleitung oder Stellvertretung übernommen hat. Nach wie vor sind es die gleichen Leute größtenteils. Also wenn der Ressortleiter von Print kommt ist der Stellvertreter Online. Und umgekehrt.“ (CR2, 19-23)*

## **K3 Gründe für die Zusammenlegung**

Mit Hilfe dieser Kategorie werden alle Textstellen herausgefiltert, in denen die Motivationen und Beweggründe für die Zusammenlegung der Redaktionen artikuliert werden. Unter diese Kategorie können sowohl ökonomische als auch publizistische Gründe fallen.

### **Ankerbeispiele**

*„Aus meiner Sicht ist es eine logische Entscheidung gewesen. Einerseits aus ökonomischen Gründen, weil zwei Häuser schon allein in der Miete teurer sind als ein Haus. Ich finde es auch aus journalistischen Gründen nachvollziehbar, weil die Mediennutzung immer stärker ins Digitale geht.“ (CR2, 67-70)*

#### **K4 Planungsprozess der Zusammenführung**

Unter diese Kategorie fallen alle Textstellen, die beschreiben inwiefern die Zusammenführung geplant wurde. Die Kategorie umfasst Interviewsequenzen, in denen artikuliert wird von wem die Konvergenz ausging, wer sie durchgeführt hat und wie die Redaktion auf die Zusammenführung vorbereitet wurde (z.B. durch gemeinsame Schulungen).

#### **Ankerbeispiele:**

*„Es ist aber über die Chefrektionen von Print und Online gegangen. Und dazwischen gab es eine Stellvertretung. Die waren sehr stark involviert in dem redaktionellen Aufbau und der Vorstand hat an der Gesamtzusammenlegung und Strategie gearbeitet. Es gab ein Leitungsteam, das an der Strategie gearbeitet hat.“ (CR2, 80-84)*

*„Wir haben damals, als die Fusion angestanden ist, ein Treffen gemacht, wo sich die Print und Online Leute mal kennengelernt haben. Da haben wir ähnlich wie in manchen Uniseminaren so Kennenlernspiele durchgeführt und so Teambuilding Sachen gemacht.“ (R5, 74-76)*

#### **11.5.2 Kategorien zu Arbeitsweisen und Arbeitsbedingungen im Newsroom**

##### **K5 Workflow im Newsroom**

Im Zuge dieser Kategorie werden alle Textstellen herausgefiltert, die den Workflow und die Arbeitsrhythmen im Newsroom beschreiben. Der Anglizismus Workflow, kann auch mit Arbeitsabläufen übersetzt werden. Unter diese Kategorien fallen keine Textstellen, die das Arbeitsklima unter den Kollegen oder die architektonischen Besonderheiten eines Großraumbüros beschreiben. Es geht ausschließlich, um die veränderten Arbeitsabläufe, die sich durch die Zusammenführung ergaben.

### **Ankerbeispiele:**

*„Es haben sich die Arbeitsabläufe und Aufgaben schon sehr verändert. Früher haben wir Print Texte geschrieben und die Online Kolleginnen haben diese dann ins Netz gestellt. Durch die Fusion müssen wir die Print Ausgabe schreiben, die Texte selber Online stellen und es hat die Abläufe schon sehr verändert.“ (R5, 10-14)*

*„Der Workflow hat sich dahingehend geändert, dass als reines Onlinemedium der Standard ein dezentrales System hatte, was die Abdeckung der Agentur betrifft. Es hat ein Dienstrad gegeben wonach derstandard.at von 05.30 bis 23.30 besetzt sein musste und Online aktuell sein musste. Das war dezentral organisiert. (...) Durch die Zusammenlegung ist das auf einen Newsdesk zentralisiert worden. Es haben sich die Arbeitszeiten und Tätigkeitsbereiche so verändert, dass viel mehr Onloinekollegen Rand- und Strukturdienste machen als vorher, weil trotz Zusammenlegung es zwar mehr Leute gibt, aber weniger die bereit sind, diese Strukturdienste zu übernehmen. (R2, 6-17)“*

### **K6 Arbeitsklima im Newsroom**

Unter diese Kategorie fallen Aussagen zu all jenen Faktoren, die das subjektiv empfundene Arbeitsklima im Newsroom betreffen. Dazu zählen zum Beispiel der Lärmpegel, die klimatischen Bedingungen oder etwaige Geruchsbelästigungen im Newsroom. Es geht um die spezifischen Belastungen eines Großraumbüros.

Die gegenseitige Kommunikation unter den Mitarbeitern fällt nicht in diese Kategorie und wird unter K6 analysiert.

### **Ankerbeispiel**

*„Du hast permanent Bewegung und Lärm in der Umgebung bist nie wirklich für dich. (...) Was aber leider im Newsroom nicht funktioniert, ist das Raumklima. Es gibt Tage, gerade im Winter, wo die Luftfeuchtigkeit niedriger ist als die Temperatur. Und manchen ist zu heiß, manchen zu kalt.“ (R5, 54-63)*

## **K7 Kommunikation im Newsroom**

Mit dieser Kategorie werden Textstellen definiert, welche die Kommunikationsbedingungen- und Verhältnisse unter den Mitarbeitern im Newsroom betreffen. Es gilt dabei herauszufinden, ob der Newsroom die Kommunikation untereinander gefördert hat oder nicht. Aussagen, die eine Abkapselung der Kommunikation durch Hilfsmittel wie Kopfhörer beinhalten, fallen auch unter diese Kategorie.

### **Ankerbeispiele**

*„Aber das erste was passiert ist, ist sozusagen, dass die Intensität der Kommunikation gesunken ist. Was ich auch als Nachteil des Großraumbüros sehen würde. Früher ist viel mehr kommuniziert worden in den einzelnen Ressorts.“ (R4, 16-19)*

*„Man sitzt in Wahrheit viel öfter mit Kopfhörern. (...) Und die Kommunikationswege sind auch nicht kürzer.“ (R2, 29-48)*

## **11.5.3 Kategorien Crossmedia**

### **K8 Plattformspezifisches Arbeiten**

Unter diese Kategorie fallen alle Aussagen, die beschreiben für welche Publikationsplattform – Online oder Print – die jeweiligen Redakteure produzieren. Auch Aussagen wonach für beide Plattformen publiziert wird, fallen unter diese Kategorie. Die Kategorie ist demnach sehr weit gefasst und subsumiert die Publikationskanäle der Redakteure.

### **Ankerbeispiele**

*„Nein also ich glaub, wenn man sich nur auf eine Plattform spezialisiert ist das wenig interessant.“ (R2, 78-79)*

*„Bei uns machen viele ehemalige Printkollegen ihr Printding weiter, mit dem Unterschied, dass sie am Abend manchmal ihre Geschichten selber online stellen. Es gibt Onlinekollegen, die alle auch bereit sind für Print zu schreiben. Manchmal gibt es auch Printkollegen, die bereit sind Online zu schreiben. Aber es geht eher in die andere Richtung“ (R2, 90-94)*

*„Früher haben wir Print Texte geschrieben und die Online Kolleginnen haben diese dann ins Netz gestellt. Durch die Fusion müssen wir die Print Ausgabe schreiben, die Texte selber*

*Online stellen und es hat die Abläufe schon sehr verändert. Alleine mitzudenken, dass man Online andere Titel formulieren und optimieren muss, die Online besser funktionieren als im Print.“*

(R5, 11-15)

### **K9 Online/Print first**

Anhand dieser Kategorie soll herausgefunden werden, ob sich der Standard auf organisatorischer Ebene für eine Ausgabeplattform entscheidet, auf der die Texte zuerst und exklusiv publiziert werden. Hier geht es nicht um eine Entscheidung der Redakteure, sondern um eine Managemententscheidung der Chefredaktion. Es geht um die Firmenstrategie und die Frage, ob eine Ausgabeplattform präferiert wird.

#### **Ankerbeispiel**

*„Früher haben wir mit Online versucht alles zu tun. Sowohl aktuelles als auch einordnende Geschichte. Genauso hat auch Print versucht alles abzudecken. Jetzt versuchen wir in den Geschwindigkeiten zu denken und auch zu arbeiten. Das bedeutet, dass wir das aktuelle logischerweise so schnell wie möglich Online publizieren, da es Online ja auch keinen Redaktionsschluss gibt. Und bei mittleren bis langsamen Geschichten überlegen wir sehr genau wann wir sie Online bringen. Da versuchen wir der Nutzerkurve zu folgen. (...) Meiner Meinung nach ist Online First keine kluge Strategie, weil man dadurch übersieht, dass manche Geschichten, die man raushauen würde bei einem anderen Zeitpunkt besser performen würden. Wir können ja je nach Ressort auswerten, zum Beispiel wann schauen die Kulturleser lieber eine Literaturgeschichte. Und solche Dinge. Man kann das auswerten und die Geschichten zum bestmöglichen Zeitpunkt veröffentlichen. Und für Print bedeutet das folgendes: Wir haben das Basisprogramm und mit diesem Basisprogramm versuchen wir sehr viel stärker die Einordnung und nicht die Nachricht zu machen.“ (CR2, 114-137)*

## **K10 Multimediales Arbeiten**

Unter dieser Kategorie werden Aussagen herausgefiltert, in denen geäußert wird, wie man multimediale Elemente - wie zum Beispiel Videos oder die Einbettung Sozialer Medien - in die eigenen Texte einbaut. Aber auch Aussagen, welche die eigenen multimedialen Arbeitsweisen – wie zum Beispiel die Produktion bzw. Teilnahme an Podcasts oder Videos- beschreiben, fallen unter diese Kategorie.

### **Ankerbeispiele**

*„Bei Print hast du Platzmangel, bei Online kannst du mit anderen Sachen arbeiten. Zum Beispiel Youtube oder Tweets einbetten. Das muss man sich schon überlegen. Wir betten manchmal auch unsere Forenbeiträge ein, wenn da was Kluges kommt“ (R6, 41-44)*

*„Aber ich mache jetzt online Livediskussionen zu aktuellen Themen. Also da arbeite ich schon auch multimedial. Da können sich die User einbringen und Fragen stellen. Im Nachhinein fasse ich diese Diskussionen dann auch textlich zusammen. Das könnte man als crossmediales Arbeiten verstehen.“ (R3, 40-43)*

*„Bei Onlinejournalismus ist idealerweise die erste Frage nicht, wie viel Zeilen ich bekomme, das ist irrelevant, da ich so viele Zeilen schreiben kann wie ich will, sondern die erste Frage im Onlinejournalismus sollte lauten: wie erzähle ich die Geschichte am besten. Mit welcher Ausdrucksform?“ (R2, 60-64)*

## **K11 Unterschiede zwischen Print- und Online Journalismus**

Im Rahmen dieser Kategorie werden Aussagen herausgefiltert, welche die Unterschiede der journalistischen Arbeitsweisen und Stilmittel zwischen Print und Online definieren. Hierbei geht es nicht um verschiedene Workflows, sondern nur um Methoden, welche die journalistischen Publikationen betreffen. Das können unterschiedliche Formulierungen, Titel oder Stilmittel sein.

Auch Textstellen, in denen Maßnahmen zur Suchmaschinenoptimierung vorkommen, werden unter dieser Kategorie zusammengefasst. Suchmaschinenoptimierung wird meistens mit dem Begriff SEO (search engine optimization) abgekürzt. Sobald in Experteninterviews das Schlagwort SEO fällt, kann davon ausgegangen werden, dass die Passage dieser Kategorie zugeordnet werden kann.

## **Ankerbeispiele**

*„Durch die Fusion müssen wir die Print Ausgabe schreiben, die Texte selber Online stellen und es hat die Abläufe schon sehr verändert. Alleine mitzudenken, dass man Online andere Titel formulieren und optimieren muss, die Online besser funktionieren als im Print. Im Print hast du ja eine komponierte Seite, wo man sieht was alles zusammengehört. Eine Komposition aus Titel, Untertitel, Bild und so. Online hab ich nur den Titel, der die Leser reinziehen muss. Man muss eine zwei Firmen Theorie vor allem bei Texten, insbesondere bei Titeln und Vorspannen mitdenken.“ (R5, 12-19)*

*„Bei Online ist das überlebenswichtig, wenn man gelesen werden möchte, SEO-optimiert zu titeln. Die Aufmerksamkeit gibt es von allen aber die Kompetenz ist noch nicht bei allen so gut.“ (CR2, 167-169)*

## **11.5.4 Kategorien zur Qualität der Publikationen**

### **K12 Druck Kennzahlen zu erreichen (Clicks, Verweilzeit, Postings etc.)**

Diese Kategorie umfasst alle Aussagen, die beschreiben, ob auf die Redakteure Druck ausgeübt wird gewisse Kennzahlen zu erreichen, um die Onlineleserschaft anzulocken und zu maximieren. Typische Kennzahlen mit denen die Onlineperformance gemessen wird sind Clicks, die Verweilzeit und insbesondere beim Standard auch die Anzahl der Userpostings unter einem Artikel.

## **Ankerbeispiele**

*„Auf Redakteure wird kein Druck ausgeübt, Kennzahlen zu erreichen, um die Onlineperformance zu steigern. Wollen ja berichten, was relevant ist und nicht den Leserinnen und Lesern einfach irgendwas hinwerfen. Glaube das sehen alle so. Auch die Führungsebene.“ (R6, 103-106)*

*„Ich erlebe diesen Druck auf mich persönlich nicht aber ich erlebe ihn schon im Ressort. Weil eben unsere Ressortführung bei Gesprächen im Haus, wo es um die Performance des Ressorts geht, die Vergleichszahlen aus dem Vorjahr herangezogen werden“ (R5, 127-129)*

*„Ich finde aber die Bemessung nur an Verweildauer und Zugriffe schon auch problematisch, weil da könnten wir uns gewisse Politikbereiche, die eher weniger Leute interessieren gleich sparen.“ (R5, 137-139)*

### **K13 Qualität der Publikationen seit der Zusammenlegung**

Unter diese Kategorie fallen Aussagen, die beschreiben, wie sich die Qualität der publizistischen Veröffentlichungen seit der Zusammenlegung der Print und Online Redaktion verändert hat. Dies kann sowohl die Qualität der Print als auch die Qualität Online Texte betreffen und natürlich auch die Qualität beider Plattformen zusammengefasst. Die Kategorie umfasst positive sowie negative Auswirkungen und Veränderungen auf die Qualität seit der Zusammenlegung der Redaktionen.

#### **Ankerbeispiele**

*„Der Umstieg zu Online war anfangs schwierig hat aber jetzt meiner Meinung nach auch zur Qualität beigetragen, weil wir spezifische Printexpertise einbringen können und diese für Online aufbereiten. Also ich meine damit lange, schöne Hitnergrundgeschichten und Reportagen, die sonst eher nur für die Zeitung wären. Die können wir jetzt Online auch schön aufbereiten.“ (R5, 109-113)*

*„Wenn ich mir die Geschichten ansehe, die heute Preise bekommen, dann merke ich schon, dass die journalistische Qualität in den letzten Jahren besser geworden ist. Ich weiß nicht ob der Newsroom Effekt der größte Effekt ist. Oder auch der Rückkanal der User. Den darf man nicht unterschätzen in der Qualitätsverbesserung, wenn man ständig Feedback kriegt und bewertet wird. Aber ich glaub schon, dass es im Newsroom generell, wenn man beide Produkte machen möchte, eine bessere Qualität möglich ist. Mit einem klugen Workflow der beides erlaubt.“ (CR2, 262-269)*

*„Aber Faktum ist, dass man meiner Meinung nach, die journalistischen Qualitäten früher besser gelernt hat im Print als wenn man Online etwas geschrieben hat. Die Qualität des Schreibens und so wird schon durch Print geprägt und es ist von Print gekommen. Da profitieren die online Leute schon auch sehr. Aber online hat dafür eine größere Möglichkeit für Kreativität eröffnet. Aber, dass der Standard im letzten Jahr besser geworden ist, hängt natürlich am Chefredakteur. Alle haben erwartet, dass er nur online was macht aber er hat den Printauftritt verändert. Und das ist besser geworden.“ (R4, 68-74)*

## **11.5.5 Kategorien zum Verhältnis zwischen ehemaligen Print- und Online Kollegen**

### **K14 Vorurteile und Konflikte unter den ehemaligen Print und Online Kollegen**

Unter diese Kategorie fallen Aussagen zu Vorurteilen und Konflikten, die sich im Zuge der Zusammenführung zwischen den ehemals getrennten Print und Online ergaben. Aber auch Vorurteile und Konflikte, die immer noch andauern fallen unter diese Kategorie.

#### **Ankerbeispiele**

*„Aber es gab ganz ganz starke Vorbehalte, die immer wieder aufpoppen. Diese Diskussion über die leichteren Formate online. Also irgendein UGC Dings über sexuelle Themen. Da heißt es dann oft: Das ist kein Journalismus mehr. Aber obwohl ich schon alt bin, bin ich der Meinung, dass man das nicht so dogmatisch sehen darf. Das ist auch Journalismus. Das gehört auch dazu.“ (R4, 58-62)*

*„Ja, ich glaube schon, dass es Vorurteile gibt. Aber ich finde nicht, dass es jetzt so schlimm ist. Es gibt auch zwischen alten Print und nicht so alten Printredakteuren einen Unterschied. Es ist aber nicht so dramatisch. Aber ja, es gibt Reibungspunkte.“ (R3, 47-49)*

*„Manche arrivierten Printler haben auf uns Onliner schon auch manchmal ein bisschen herabgeschaut“ (R6, 61-62)*

### **K15 Gegenseitige Hilfe und Lerneffekte zwischen ehemaligen Print und Online Kollegen**

Im Zuge dieser Kategorie werden aus den Experteninterviews jene Aussagen herausgefiltert, die positive Effekte im Verhältnis zwischen den ehemals getrennten Kollegen beschreiben. Dazu zählen gegenseitige Lerneffekte aber auch Hilfestellung im Rahmen der Zusammenführung.

Es fallen aber auch Aussagen unter diese Kategorie, in denen explizit erwähnt wird, dass kaum oder gar keine solcher Effekte stattfanden.

#### **Ankerbeispiele**

*„Man lernt auch innerhalb der Redaktion. Also online Kollegen profitieren von meinen Printkenntnissen und umgekehrt. Vor allem was Online-Titel betrifft hab ich viel gelernt. Onlinekollegen haben zum Beispiel gelernt, wie ist ein guter Einstieg in Print.“ (R3, 87-90)*

*„Natürlich hilft man sich immer gegenseitig aber großartige Lerneffekte weiß ich nicht.“*  
(R2, 99)

## **11.5.6 Zusammenfassende Kategorien zur Konvergenz**

### **K16 Vorteile der Zusammenführung**

Unter diese Kategorie fallen alle Aussagen, welche die positiven Effekte der Zusammenführung der ehemals getrennten Redaktion beinhalten. Natürlich kann es hierbei auch Überschneidungen zu den vorherigen Kategorien geben. Hauptsächlich zielt die Kategorie aber auf die Antworten der Vorletzten Interviewfrage ab, die lautet wie folgt:  
*„Ganz allgemein: Welche Vor- und Nachteile haben sich seit der Zusammenlegung der Redaktionen herauskristallisiert?“*

Die Kategorie ist bewusst eher weit gefasst, um abschließend herauszufinden, ob die positiven oder negativen Effekte der Zusammenführung überwiegen.

#### **Ankerbeispiele**

*„Also ich denke, dass die Vorteile überwiegen. Ein ganz klarer Vorteil ist erstmal die gegenseitige Expertise von Print und Online Kollegen. Das befruchtet die Redaktion. Außerdem haben wir jetzt mehr Möglichkeiten. Eben auch multimedial wie eben erwähnt. Video, Podcasts und so. Die Zusammenlegung ist einfach alternativlos und entspricht wohl dem Zeitgeist.“*

(R6, 113-117)

*„Also ich finde, dass die Redaktion viel diverser geworden ist. Es gab unterschiedliche Kulturen des Arbeitens und es miteinander Umgehens, die wohl auch altersbedingt sind. Ich hab noch mit Gründungsredakteuren des Standard gearbeitet, die keine Verbindung mit Online hatten. Aber ich denke, dass sich diese unterschiedlichen Zugänge nun auch befruchtet haben.“*

(R5, 158-162)

### **K17 Nachteile der Zusammenführung**

Diese Kategorie gilt als Gegenpart zu „K16 Vorteile der Zusammenführung“. Die Rahmenbedingungen der beiden Kategorien gleichen sich. Beide Kategorien werden bewusst offen gehalten. Nur mit dem Unterschied, dass unter dieser Kategorie nun die Nachteile der Zusammenführung herausgefiltert werden.

Der Fokus richtet sich wieder auf die Vorletzte Frage des Interviews aber freilich können auch andere Sequenzen unter diese Kategorie fallen.

#### **Ankerbeispiele**

*„Man muss jedenfalls immer mehr machen und sich besser organisieren, damit man das in der Qualität die man liefern möchte, auch abliefern kann.“ (R5, 171-173)*

*„Ein Nachteil sind die verschiedenen Rhythmen der Medien. Bei Print fängst du in der Früh an und arbeitest bis zum Abgabetermin und dann ist es aus. Ein Onlinemedium arbeitet aber wie die Agenturjournalisten. Permanent. Aufgrund dessen ist bis jetzt nicht geklärt, wie die Newsdesk Dienste besetzt werden.“ (R4, 88-91)*

### **K18 Identität**

Unter diese Kategorie fallen Aussagen, die definieren, ob sich die Interviewpartner mit der jeweiligen Plattform oder dem Standard als Gesamtmedium identifizieren.

#### **Ankerbeispiele**

*„Auch wenn es viele nicht zugeben, identifizieren sich viele nach wie vor mit dem Kanal. Ausgesprochen wird es von vielen nicht, die Führungsetage versucht immer zu kommunizieren, dass wir eins sind. In Wirklichkeit überdeckt das nach wie vor viele, die in ihrem Kanal denken.“ (R2, 103-106)*

*„Es hat sich mittlerweile abgeschliffen und die Leute, die neu kommen haben das ja gar nicht miterlebt bzw. können sich nicht vorstellen eine Denkweise, wie: Ich bin Print. Die kommen in eine journalistische Realität hinein wo es beides gibt. Man identifiziert sich mit dem Standard als Gesamtmedium.“ (R4, 55-58)*

## **12. FORSCHUNGRESULTATE**

Die Ergebnisse werden in drei Schritten präsentiert. Zuerst wird eine Auswertung und Interpretation der Ergebnisse vorgenommen, die sich an dem Kategoriensystem orientiert. Mit diesen Resultaten können in einem weiteren Schritt die Forschungsfragen beantwortet und abschließend Hypothesen generiert werden

### **12.1 Auswertung der Kategorien**

Anhand des Kategoriensystems wurde ein präzises Raster definiert, mit dessen Hilfe die Experteninterviews analysiert werden können. Um die Ergebnisse umfangreich darzustellen und die Forschungsfragen präzise zu beantworten, wird jede Kategorie einzeln ausgewertet und interpretiert. Dabei werden auch passende Interviewpassagen zitiert.

Die Forschungsergebnisse nehmen dadurch eine intersubjektiv nachvollziehbare Struktur an, mit deren Hilfe die forschungsleitenden Fragestellungen beantwortet werden.

#### **K1: Das Newsroom-Konzept**

Der Standard hat ein eigenes Newsroom-Konzept entwickelt, das den Ansprüchen und Besonderheiten der Redaktion gerecht werden soll. Der Standard hat internationale Experten konsultiert und Redaktionen im deutschsprachigen Raum besucht. Es gibt allerdings kein Idealbeispiel, an dem sich der Standard orientiert hat. *„Es gab auch keine internationalen großen Beispiele. Wir haben uns schon wissenschaftliche Konzepte und Beobachtungen angeschaut. Zum Beispiel von Andy Kaltenbrunner. Die haben sich die internationalen Beispiele angeschaut. Wir haben versucht das mitzudenken aber schnell erkannt, dass wir ein System brauchen, das spezifisch für uns funktioniert.“* (CR2, 30-34) Das Newsroomkonzept des Standard wird laufend adaptiert. Damit sollen die redaktionellen Rahmenbedingungen und Arbeitsabläufe an die Veränderungen der digitalen und sozialen Medien angepasst werden. *„Es ist aber so, dass die Workflows mittlerweile sehr flexibel gestaltet werden müssen, weil sich die Anforderungen ändern. Zum Beispiel, wenn Facebook den Algorithmus ändert, dann wirkt sich das sofort auf einen neuen Workflow aus.“* (CR2, 41-44)

Der Newsroom des Standard ist eine Annäherung an das von Meier (2011) definierte Idelmanne der „vollständigen Integration“ (Siehe Theorie). Alle tagesaktuellen Ressorts befinden sich – unabhängig von der Publikationsplattform - im Newsroom. Die notwendige Infrastruktur für multimediale Arbeit ist ebenso gegeben, wie ein Newsdesk als Leitzentrale. Allerdings werden je nach Ressort weiterhin plattformspezifische Arbeitsweisen umgesetzt.

Es gibt keinen einheitlichen Workflow, der für jedes Ressort gilt. Die vollständige Integration ist wegen ressortspezifischer Eigenheiten noch nicht abgeschlossen. Denn Newsroom folgt zumindest aus der Perspektive des stellvertretenden Chefredakteurs keinem Idealmodell: *„Ein Konzept abgeschaut haben wir uns nicht wirklich, weil wir was die Integration betrifft, zumindest in Österreich wiederum die ersten waren.“* (CR2, 28-30)

## **K2. Die Redaktion**

### **Aufbau**

Der Newsroom von „Der Standard“ umfasst die tagesaktuellen Ressorts und das Layout. Die Ressorts Innenpolitik, Außenpolitik, Chronik und Wirtschaft befinden sich im Newsroom. Die restlichen Ressorts sind im ersten Stock aufgeteilt. Dazu zählen: Kultur, Sport, Immobilien, Karriere, Lifestyle, Kommunitation/Etat, Wissenschaft und Gesundheit. Der Newsroom ist im Erdgeschoss. Im Zentrum des Newsrooms befindet sich der Newsdesk. Von dort werden aktuelle Agenturmeldungen aufgenommen und aufbereitet. Der Newsdesk *„ist die Zentrale für die aktuelle Berichterstattung. Die Breaking Sachen, die sofort rausgehen müssen. Da wird sehr viel mit Agenturen und Livetickern gearbeitet. Alles was nachrichtlich ist und schnell raus muss. (...) der Newsdesk ist so aufgebaut, dass er beschickt wird von den aktuellen Ressorts. Da sitzen Redakteure unterschiedlicher Ressorts. Im Rotationsprinzip sitzen sie da drinnen und arbeiten sehr eng mit dem Ressort zusammen. Man spricht sich ab, ob eine Meldung nur der Newsdesk macht oder ob es dann eine einordende Geschichte des Ressorts gibt und ob das Ressort was zusätzlich macht.“* (CR2, 50-59) Am Newsdesk befinden sich außerdem die Arbeitsplätze der jeweiligen Chefs vom Dienst (sowohl Print als auch Online).

### **Hierarchie**

Die Leitung der jeweiligen Ressorts setzt sich aus einer Person mit Print- und einer Person mit Onlinevergangenheit zusammen. Dadurch sollen in der Ressortleitung beide Redaktionskulturen vertreten sein und hierarchische Unterschiede der ehemals getrennten Redaktionen nivelliert werden.

Die Konvergenz soll dadurch auch auf der Ebene der Ressortleitung abgebildet werden *„Wir haben die ehemaligen print und Online Leute zu einem Team geformt. Haben die Führung immer so gebaut, dass eine Person mit Print und eine Person mit Online Vergangenheit die Ressortleitung oder Stellvertretung übernommen hat. Nach wie vor sind es*

*die gleichen Leute großteils. Also wenn der Ressortleiter von Print kommt ist der Stellvertreter Online.“ (CR2, 19-23)*

### **K3 Gründe für die Zusammenlegung**

#### **Publizistische Gründe**

Die Verlagerung der Mediennutzung in Richtung Online hat eine Zusammenlegung notwendig gemacht. *„ (...) ich verstehe absolut, dass man eine Verschränkung von Print und Online nur in einem Großraumbüro schaffen kann.“ (R4, 20-21)* Die Redakteure sollen durch die Zusammenlegung Onlinekompetenz erwerben und dadurch den Nutzungsgewohnheiten Rezipienten entgegenkommen. Durch die Zusammenlegung werden multimediale Kompetenzen gebündelt und neue Darstellungsformen (z.B. Podcasts, Videos, Userengagement) produziert. Eine Wirtschaftsredakteurin mit Onlinevergangenheit sieht daher in der Zusammenlegung eine Notwendigkeit: *„Natürlich muss man früher oder später beides beherrschen. Daran führt kein Weg vorbei. Und ich denke auch, dass die Zusammenlegung der Redaktionen eine absolute Notwendigkeit ist, um den Herausforderungen des Medienwandels zu begegnen. Besser früher oder später“ ( R6, 14-17)* Auch für Rainer Schüller ist die Zusammenlegung alternativlos: *„Ich finde es auch aus journalistischen Gründen nachvollziehbar, weil die Mediennutzung immer stärker ins Digitale geht. Es war eine Frage der Zeit, dass man die Teams zusammenlegt, um die Produkte so gut wie möglich zu machen. Es war unausweichlich. Nur eine Frage wann man es tut. Wir hätten Zeit vergeudet, wenn wir es nicht gemacht hätten.“ (CR2, 69-73)*

#### **Ökonomische Gründe**

*„Niemand würde in der aktuellen Situation etwas machen, was teurer wäre.“ (R1, 125-126)* Der Standard war bis 2013 in zwei Gebäude aufgeteilt. Die Online und Print Redaktion waren räumlich getrennt. Dies führte zu einer finanziellen Doppelbelastung, die nicht nur in hohen Mietkosten resultierte. Diese Zweigleisigkeit betrifft nicht nur die Redaktion, sondern auch die Anzeigenabteilung und das Marketing. Es wurde in einigen Bereichen auch das doppelte Personal benötigt. Durch die Zusammenlegung konnten die Kräfte gebündelt und finanzielle Doppelgleisigkeiten beseitigt werden. Eine konvergente Redaktion liefert außerdem mehr Output. Dadurch ergeben sich mehr Publikationen zu einem günstigeren Preis. Aus finanzieller Perspektive ist die Zusammenlegung eine win-win Situation, die auf rationalen Überlegungen fußt. *„Wir wissen ja, wie es um die Medien finanziell steht. Früher hatten wir zwei Gebäude und zwei Mieten. Auch das ist durch die Zusammenlegung billiger geworden.“*

*Und natürlich liefert ein gebündeltes Team auch mehr Geschichten. Eben allein schon durch die neuen Multimedia Teams und User Generated Content.“ (R6, 137-141)*

#### **K4 Planungsprozess der Zusammenführung**

Von wem die Idee der Zusammenführung schlussendlich ausging, konnte im Rahmen der Experteninterviews nicht herausgefunden werden. Die Zusammenführung wurde auf strategischer Ebene von einem Leitungsteam und auf redaktioneller Ebene von der Chefredaktion und deren Stellvertretung geplant und durchgeführt. *„Es ist aber über die Chefredaktionen von Print und Online gegangen. Und dazwischen gab es eine Stellvertretung. Die waren sehr stark involviert in dem redaktionellen Aufbau und der Vorstand hat an der Gesamtzusammenlegung und Strategie gearbeitet. Es gab ein Leitungsteam, das an der Strategie gearbeitet hat.“ (CR2, 80-84)*

Redakteure waren an der Strategie und der Umsetzung der Zusammenlegung nicht beteiligt. Es gab jedoch Workshops und ressortspezifische Maßnahmen, um die Redaktion auf die neuen Bedingungen vorzubereiten. *„Die Chefredaktion hat immer wieder Sitzungen abgehalten, wo über den neuesten Stand der Zusammenlegung informiert wurde. Der Prozess war also schon sehr transparent. Es gab und gibt immer noch regelmäßig Workshops, in denen die Eigenheiten des jeweiligen Mediums erlernt werden.“ (R6, 72-75)* Eine Innenpolitik Redakteurin hat eine Teambuilding Maßnahme innerhalb des Ressorts beschrieben: *„Wir haben damals, als die Fusion angestanden ist, ein Treffen gemacht, wo sich die Print und Online Leute mal kennengelernt haben. Da haben wir ähnlich wie in manchen Uniseminaren so Kennenlernspiele durchgeführt und so Teambuilding Sachen gemacht.“ (R5, 74-76)*

## K5 Workflow im Newsroom

### Organisationsebene

Seit der Zusammenlegung befindet sich der Workflow in einem stetigen Veränderungsprozess. Print und Online haben verschiedene Erscheinungsrhythmen und daher auch zwei verschiedene Workflows. Der Standard versucht nun diese Workflows zu vereinheitlichen. Wegen der unterschiedlichen Erscheinungsrhythmen und Arbeitsanforderungen der jeweiligen Plattform ist das eine große Herausforderung. Rainer Schüller ist der Auffassung, dass der Workflow noch stärker der Nutzerkurve folgen müsse. Die Publikationen müssen demnach zu einem Zeitpunkt Online gehen, an dem möglichst viele User erreicht werden können. *„Die große Challenge ist, dass wir dieser Nutzerkurve folgen, weil es schwierig ist mit einem Team, das beide Plattformen bedienen sollen, die Geschichte dann fertig zu haben, wann die User online sind. Die User warten nicht bis die Druckermaschine angeworfen wird. Das Bedürfnis entsteht sofort, wenn etwas aufpoppt. Da haben wir über die Jahre versucht, dass wir die Onlinesgeschichten schneller fertigstellen und das ist nach wie vor das Hauptthema von einem Workflowprozess und dass man gleichzeitig am Ende des Tages eine gedruckte Tageszeitung rausbringt, die möglichst spannend ist. Da gibt es unterschiedliche Wege. Wir haben einen Prozess laufen, für den ich zuständig bin. Wir haben ein Planungstool eingeführt, das eine Unterstützung ist. Früher gab es keine stringente Planung. Das Workflow Team hat 9 Planungsarten erhoben von gar keine Planung bis Stehkalender. Das haben wir jetzt alles zentralisiert durch eine Software. Wir wissen jetzt wer was wann plant. Das erleichtert unsere Sitzungen, erleichtert planen zu können wann könnte welche Geschichte fertig zu werden. Jetzt machen wir noch das Newsteam neu und wir versuchen dann auch die Produktion von Print ein wenig zu verlagern, damit wir in der früh mehr Luft haben für Online und uns Nachmittag dann stärker um Print kümmern.“*

(CR2, 187-201)

Die Vereinheitlichung der Workflows führt innerhalb der Redaktion zu Reibungspunkten. Ein Außenpolitik Redakteur kritisiert, dass im Zuge der Zusammenlegung die Unterschiede der Workflows nicht bedacht wurden: *„Hinzu kommt, dass du – und das wurde nicht bedacht – die Zusammenlegung von zwei Kulturen und zwei Workflows vollzogen hast. Da sind sich die Leute ins Gehege gekommen auch akustisch. Beispiel: Online ist die Hauptsendezeit zwischen 7 und 16:00 Uhr. Dann flacht es ab. Inhaltlich produziert werden, muss Online in der Früh, am Vormittag. Da ist Online am lautesten. Und bei Print, wenn du mal um 10:00 reinkommst, um 11:00 dann mal besprichst und die Hauptarbeitszeit, wo konzentrierte Arbeit geleistet wird in Print ist vor 17:00 Uhr, vor dem Andruck. Das heißt du hast unterschiedliche*

*Peaks in der Konzentration und das in einem Raum ohne echtes Konzept. Und das führt auch akustisch zu Spannungen. Onliner, die zwischen 10 und 11 konzentriert arbeiten und da kommen Printler oft erst rein und führen ihre Besprechungen. Und Print Kollegen müssen zwischen 16 und 17:00 Uhr extrem konzentriert arbeiten, weil sie die Seite fertig bekommen müssen, da ist der Tag für viele Onliner fertig und da wird es akustisch lauter und so kommt man ins Gehege.“ (R2, 34-45)*

Um diese Spannungen zu lösen, werden im neuen Workflow mehrere Deadlines etabliert. Diese Deadlines verteilen sich über den gesamten Tag und orientieren sich am Nutzungsverhalten der Onlinerezipienten. *„Wir brauchen jetzt mehrere Deadlines über den Tag verteilt. Da kann Print aber auch gar nichts dafür. Wenn wir um 17:00 unsere Nachrichten vom Dach rufen würden von einem Megaphon, dann würden auch alle für 17:00 arbeiten. Das hat nichts mit Print zu tun, sondern weil es nur eine Deadline gibt, an die Arbeitsabläufe ausgerichtet sind. Wenn wir über den Tag verteilt über Peak-Times denken. Also Zeiten an denen das Userinteresse hoch ist wie in der Früh, Mittags und Abends. Wenn wir in diesen Peak Times denken, dann werden Geschichten anders geplant und dann haben wir auch zu anderen Zeitpunkten Geschichten, wann wir sie brauchen. (...) Die Morning Peak Time, der Zeitpunkt wann die meisten User online sind ist um 6 Uhr Früh, wenn die Menschen am Smartphone sind. Und da müssen auch frische, neue Geschichten da sein. Und die müssen vorgeplant werden und auch am Vorabend gemacht werden. Wir müssen den ganzen Produktionsablauf umkehren, um dem Rechnung zu tragen. Daran arbeiten wir gerade, um die Print-Online Zusammenführung tatsächlich zu vollenden.“ (CR1, 20-34)*

Bisher und gegenwärtig waren die Redakteure auch für die Gestaltung der Zeitungsseiten zuständig. Dies soll sich nun ändern. Durch den neuen Workflow sollen sich die Redakteure nur mehr auf das Verfassen von Texten konzentrieren. Die Gestaltung der Nachrichtenseiten soll zukünftig ein Blattmacher Team übernehmen. Desweiteren soll die Printproduktion erst um 13:00 Uhr starten, um vorher weitere Ressourcen für Online freizuspielen. *„Wir werden Print ab 13:00 einführen. Vor 13 Uhr werden keine aktuellen Print Seiten mehr gemacht. Und der letzte Schritt wird dann der Test eines Print Blattmacher Teams sein, wo wir die Printproduktion zentralisieren, damit die Ressorts nur die Aufgabe haben Geschichten zu schreiben und zu recherchieren.“ (CR1, 39-42)* Der neue Workflow wird beide Plattformen in eine einheitliche Arbeitsstruktur vereinen. Allerdings werden von der Chefredaktion laufend Anpassungen vollzogen, um den technischen Veränderungen der digitalen und sozialen Medien gerecht zu werden. *„Man sollte erkennen, dass ein Workflow so flexibel wie möglich sein muss. Und so anpassungsfähig wie möglich.“ (CR2, 247-248)* Der Print zentrierte

Workflow mit nur einer Deadline wird jedenfalls der Vergangenheit angehören.

### **Redakteursebene**

Für die Redakteure ist durch die Zusammenlegung mehr Arbeit hinzugekommen. Ehemalige Printredakteure müssen ihre Texte selbst Online stellen und ehemalige Onlineredakteure arbeiten nun auch für Print. *„Ja es ist mehr Arbeit geworden. Wir haben jetzt auch Onlinedienste und müssen unsere Geschichten selber online stellen. Wir haben da ein Radl innerhalb des Ressorts. Oft bleibt das an einem selber hängen“* (R3, 6-8) Die zusätzliche Arbeit wird in den Experteninterviews von allen Redakteuren artikuliert. Allerdings wird die Mehrarbeit als alternativlose Notwendigkeit gesehen, um die Nutzungsgewohnheiten der Rezipienten zu befriedigen. *„Wir können Geschichten, die frisch reinkommen sofort für Online bearbeiten und schreiben sie dann später für Print um.“* (R1, 36-38)

Durch die Zusammenlegung hat sich die Besetzung der Newsdeskdienste verändert. Für viele Onlineredakteure resultiert diese Änderung in zusätzlichen Diensten und neuen Arbeitszeiten. *„Der Workflow hat sich dahingehend geändert, dass als reines Onlinemedium der Standard ein dezentrales System hatte, was die Abdeckung der Agentur betrifft. Es hat ein Dienstrad gegeben wonach derstandard.at von 05.30 bis 23.30 besetzt sein musste und Online aktuell sein musste. Das war dezentral organisiert. Das heißt, das hat einen Dienst gegeben von 05:30 bis 13:30 und war dem Ressort Panorama überantwortet. Innerhalb des Ressorts wurde es aufgeteilt. Jeder hat einen 05.30 Dienst in der Woche gehabt. Das gleiche mit der Außenpolitik. Die Außenpolitik hat Spätdienste gehabt, wo man mit den Agenturen alle anderen Ressorts abdecken musste und aus dem Ressort ist jeder ein mal drangekommen. Durch die Zusammenlegung ist das auf einen Newsdesk zentralisiert worden. Es haben sich die Arbeitszeiten und Tätigkeitsbereiche so verändert, dass viel mehr Onlinekollegen Rand- und Strukturdienste machen als vorher, weil trotz Zusammenlegung es zwar mehr Leute gibt, aber weniger die bereit sind, diese Strukturdienste zu übernehmen. (R2, 6-17)“*

Zukünftig sollen durch einen Workflow die Abläufe optimiert werden und für mehr Gleichheit in der Redaktion sorgen. Der neue Workflow soll die Konvergenz vollständig abschließen. *„Die Redakteure schreiben und recherchieren. Egal ob für Print oder Online. Wir testen das jetzt und werden die Printproduktion anders gestalten, damit die Redakteure medienunabhängig recherchieren und schreiben“* (CR1, 45-47) postuliert Chefredakteur Martin Kotynek

## K6 Arbeitsklima im Newsroom

Der Newsroom des Standard befindet sich in der ehemaligen Schaltzentrale einer großen Bankfiliale. Die architektonischen Grundvoraussetzungen sind nicht optimal für ein Großraumbüro konzipiert, in dem konzentriert gearbeitet wird. Daher beklagen sich alle befragten Redakteure über die klimatischen und akustischen Bedingungen im Newsroom. Der Newsroom hat kein konstantes Raumklima. In manchen Bereichen ist es kalt, während es in anderen Bereichen heiß ist. Irene Brickner, Chronik Redakteurin und Chefin vom Dienst, beschreibt das Problem folgendermaßen: *„Woran ich mich nicht gewöhnt hab – obwohl ich nicht sehr sensibel bin - ist die Geschichte mit der Luft hier drinnen. Aber das ist ein Spezifikum von dem Haus hier. Entweder ist heiß oder kalt“* (R4, 22-24) Um die Mittagszeit steigt zudem die Geruchsbelästigung. Die akustischen Bedingungen sind einem konzentrierten Arbeitsklima ebenfalls nicht zuträglich. *„Man hört teilweise Kollegen, die 30 Meter weg sind wirklich gut und dafür die Kollegen, die nebenan sind nicht wirklich gut. Und das Raumklima ist furchtbar. Man kommt rein und es ist stinkt und grauslich und im Winter total kalt. Das ist der Tenor.“* (R1, 24-26) Desweiteren wird von einer Innenpolitik Redakteurin die permanente Bewegung im Newsroom als Störfaktor identifiziert. Das führt teilweise dazu, dass an manchen Arbeitstagen lieber von zu Hause aus gearbeitet wird, wenn eine hohe Konzentration erfordert wird. *„Du hast permanent Bewegung und Lärm in der Umgebung bist nie wirklich für dich. Ich sitze teilweise tagelang und stundenlang mit Ohrenstöpseln. Ich mache es zum Teil so, dass ich lange komplizierte Interviews von zu Hause aus redigiere, weil ich schon auch merke, dass ich zu Hause mehr weiterbringe in kürzerer Zeit weil ich Ruhe habe. In der Redaktion wirst du dauernd von irgendwem angesprochen oder du kriegst mit wenn wer vorbeiläuft.“* (R5, 54-59)

Die einzige Verbesserung zur Vergangenheit, die im Bezug auf das Raumklima genannt wird, ist das Rauchverbot im Newsroom.

## K7 Kommunikation im Newsroom

Ein theoretisches Kernmotiv zur Errichtung eines konvergenten Newsrooms ist die Förderung Kommunikation innerhalb der Redaktion. Durch kürzere Kommunikationswege soll ein konvergenter Newsroom die Kommunikation zwischen den Ressorts erleichtern und fördern. Der Newsroom ist „nicht einfach ein traditionelles Großraumbüro, sondern unterstützt architektonisch neue redaktionelle Konzepte des ressort- und medienübergreifenden Planens und Arbeitens. Die Wände zwischen Ressorts und Medien werden eingerissen; alle Journalisten sitzen in einem gemeinsame Redaktionsraum und sollen sich so besser absprechen und koordinieren.“ (Meier, 2011: 169) Diese theoretische Idealvorstellung kann für den Newsroom des Standard falsifiziert werden. *„Das erste was passiert ist, ist sozusagen, dass die Intensität der Kommunikation gesunken ist. Was ich auch als Nachteil des Großraumbüros sehen würde. Früher ist viel mehr kommuniziert worden in den einzelnen Ressorts.“* (R4, 16-19) In allen Experteninterviews wird artikuliert, dass die Kommunikation untereinander durch den Newsroom eher abnahm, während der allgemeine Lärmpegel anstieg. *„Mit dem Umzug hattest du dann mit einem Schlag einen Großraum Newsroom mit 105 Arbeitsplätzen, was den Lärmpegel erhöht hat.“* (R2, 32-33) Die Lärmbelastung im Newsroom hat zur Folge, dass sich sehr viele Redakteure Kopfhörern aufsetzen, um konzentriert arbeiten zu können. Dadurch sinkt freilich die Kommunikation untereinander. Besonders in Phasen, in denen konzentriert gearbeitet wird. Ob der Newsroom die Kommunikation über Ressortgrenzen hinweg fördert, wird in den Experteninterviews auch angezweifelt. Ehemalige Printredakteure haben telefoniert oder sind in ein anderes Ressort gegangen, wenn es etwas wichtiges zu besprechen gab. Dass die Wege dabei länger waren, war für keinen der Befragten Redakteure ein Problem. *„Weil wenn ich etwas wirklich zu besprechen hab, dann hab ich ohnehin auch Mail und Telefon zur Verfügung. Kurze Wege dies und das sind sicher öfter aber wie relevant das ist und ob man das früher anders gelöst hätte, weiß ich jetzt nicht. Ob der Newsroom die Kommunikation sinnvoll fördert, weiß ich nicht.“* (R3 23-27) Für ehemalige Onlineredakteure sind die Kommunikationswege sogar länger geworden. Während der frühere Onlinenewsroom 40 Leute umfasste, hat der konvergente Standatd-Newsroom über 100 Arbeitsplätze. *„Hinzu kommt, dass der Newsroom doppelt so groß ist. Das führt zu mehr Stress, mehr Ärger, mehr Konflikten. Und die Kommunikationswege sind auch nicht kürzer. Das ist eine Mär, vor allem in Zeiten digitaler Kommunikation.“* (R2, 45-48)

Eine ehemalige Printredakteurin äußert aber auch, dass in manchen Phasen des Arbeitsalltags durch ressortübergreifende Kommunikation und räumliche Nähe eine positive Stimmung im

Newsroom aufkommt. *„Ich finde schon, dass die räumliche Nähe zu anderen Kollegen Vorteile hat, weil es entsteht in Phasen, wo nicht so der Hochstress ist, eine Lagerfeuerstimmung. Es ist oft auch sehr sehr lustig. Ob das im Ressort ist, wo man sowieso nahe sitzt oder auch mit benachbarten Ressorts. Oder wenn teilweise durch den Newsroom geschrien und hin und her geschäkert wird und Späße gemacht werden.“* (R5, 66-70)

Der allgemeine Tenor der Experteninterviews besagt jedoch, dass die Kommunikation eher abnahm und die kürzeren Kommunikationswege keine Rolle spielen würden. Für manche sind diese Wege sogar noch länger geworden.

### **K8 Plattformspezifisches Arbeiten**

In der theoretischen Idealvorstellung, soll ein Newsroom eine vollständige Integration der Plattformen ermöglichen. Dabei sollen alle Redakteure alles können und für jede Plattform zuständig sein. In der Praxis sieht es - zumindest beim Standard - anders aus. Nach der Zusammenlegung wurde kein gemeinsamer Workflow durchgesetzt, der für beide Plattformen gegolten und eine neue Redaktionskultur etabliert hätte. Stattdessen wurde den jeweiligen Ressorts überlassen, wie man mit der Konvergenz umgehen würde. Während in manchen Ressorts alle Redakteure beide Plattformen bedienen, setzen andere Ressorts weiterhin auf eine Spezialisierung. Daher sind viele Redakteure immer noch hauptsächlich auf ihre angestammte Publikationsplattform fokussiert. *„Es gibt Redakteure die machen nur Online und Redakteure die machen nur Print.“* (R1, 6-7) Der Standard befindet sich in dieser Hinsicht immer noch in einem Wandlungsprozess zur vollständigen Konvergenz. Zunehmend übernehmen aber alle Redakteure auch Aufgaben, welche die jeweils andere Plattform umfassen. Ehemalige Print Redakteure schreiben ihre Texte für Online um und ehemalige Onlineredakteure vice versa. *„Bei uns machen viele ehemalige Printkollegen ihr Printding weiter, mit dem Unterschied, dass sie am Abend manchmal ihre Geschichten selber online stellen. Es gibt Onlinekollegen, die alle auch bereit sind für Print zu schreiben. Manchmal gibt es auch Printkollegen, die bereit sind Online zu schreiben. Aber es geht eher in die andere Richtung“* (R2, 90-94) Durch die Zusammenlegung und die zunehmenden plattformspezifischen Arbeitsweisen, ist das Arbeitspensum für die Redakteure höher geworden: *„Früher haben wir Print Texte geschrieben und die Online Kolleginnen haben diese dann ins Netz gestellt. Durch die Fusion müssen wir die Print Ausgabe schreiben, die Texte selber Online stellen und es hat die Abläufe schon sehr verändert. Alleine mitzudenken, dass man Online andere Titel formulieren und optimieren muss, die Online besser funktionieren als im Print.“*

(R5, 11-15) In allen Experteninterviews ist geäußert worden, dass plattformübergreifende Arbeitsweisen alternativlos sind. So urteilt ein ehemaliger Print-Wirtschaftsredakteur: *„Nein also ich glaub, wenn man sich nur auf eine Plattform spezialisiert ist das wenig interessant.“*

(R3, 78-79) Es wird aber noch eine Weile dauern, bis sich dieses Bewusstsein in der gesamten Redaktion durchsetzt. In manchen Bereichen und Ressorts wird die Trennung weiterhin aufrecht erhalten und nur langsam aufgeweicht. Das hat aber auch mit einem Generationenwechsel zu tun. Für junge und neue Redakteure ist die strikte Trennung ein Relikt vergangener Tage. Konvergente Arbeitsweisen sind für die neue Generation eine Selbstverständlichkeit. *„Aber für junge und neue Kollegen spielt es keine Rolle für welche Plattform sie publizieren. Die sind mit beidem aufgewachsen und können auch beides. Das ist eine Selbstverständlichkeit und wird sich früher oder später eh bei allen so durchsetzen.“*

(R1, 69-71) Der neue Workflow wird auch dazu beitragen, dass die Plattformgrenzen innerhalb der Redaktion geöffnet werden und plattformübergreifendes Arbeiten zur Norm wird. Der Chefredakteur forciert diese Entwicklung und hat dazu eine klare Meinung: *„Die Redakteure machen Geschichten. Egal für welches Medium. Wir sind nach wie vor sehr stark Print zentriert. Viele Geschichten werden nach wie vor für Print geplant und kommen dann online. Das ändern wir gerade.“* (CR1, 36-38)

### **K9 Online/Print first**

Der Standard verfolgt keine starre Strategie, die einer Plattform das Erstpublikationsrecht einräumt. Es wird flexibel agiert, um der Aktualität, der Nutzerkurve und den Leseransprüchen der jeweiligen Plattform gerecht zu werden. Hochaktuelle und kurze Meldungen werden zuerst Online publiziert. In der gedruckten Zeitung folgt dann oft eine einordnende Hintergrundgeschichte, die erst dann Online publiziert wird, wenn die Printproduktion abgeschlossen ist. Insofern versucht der Standard, den Publikationszeitpunkt einer Geschichte immer auch an die unterschiedlichen Geschwindigkeiten des jeweiligen Mediums anzupassen. Printgeschichten, die keine drängende Aktualität haben erscheinen oft erst einige Tage später Online. Dabei handelt es sich um zeitlose und längere Reportagen, die typischerweise im Feuilleton zu verorten wären. Die Redaktion weiß durch interne Tools und Daten, welche Geschichte zu welchem Zeitpunkt die meisten Clicks und höchste Verweilzeit generiert. Wenn beispielsweise eine lange Kulturreportage am Samstag Nachmittag die meiste Frequenz generiert, dann wird diese Geschichte auch zu diesem Zeitpunkt publiziert. Je mehr Erfahrungswerte über das Userverhalten gesammelt werden, umso präziser kann den Rezeptionsgewohnheiten der User entgegengekommen werden. Online first gilt also nur bei

aktuellen und drängenden Themen. „Früher haben wir mit Online versucht alles zu tun. Sowohl aktuelles als auch einordnende Geschichte. Genauso hat auch Print versucht alles abzudecken. Jetzt versuchen wir in den Geschwindigkeiten zu denken und auch zu arbeiten. Das bedeutet, dass wir das aktuelle logischerweise so schnell wie möglich Online publizieren, da es Online ja auch keinen Redaktionsschluss gibt. Und bei mittleren bis langsamen Geschichten überlegen wir sehr genau wann wir sie Online bringen. Da versuchen wir der Nutzerkurve zu folgen. Wir wissen genau, wann die User bei uns einsteigen, wann sie aussteigen und das ist mittlerweile so, dass wir in der Früh zwischen sechs und neun den Peak haben. Da sind die meisten User wegen der mobilen Nutzung zu erreichen. Deswegen versuchen wir diese Morgenpeaks mit spannenden Geschichten zu füllen. Bei aktuellen Geschichten kann man sich das nicht aussuchen. Aber bei Geschichten, die keinen so dringenden Nachrichtenwert haben, versuchen wir die idealen Zeitpunkte zu finden, wenn man mehrere Nutzer finden will. Bei langsamen Geschichten kann man überlegen, ob man sie einen Tag oder sogar eine Woche später bringt. Oder auch eine Woche früher als Print. Man hat die Freiheit sie dann zu bringen, wann man den idealen Zeitpunkt findet. Meiner Meinung nach ist Online First keine kluge Strategie, weil man dadurch übersieht, dass manche Geschichten, die man raushauen würde bei einem anderen Zeitpunkt besser performen würden.“ (CR2, 114-133) Außerdem verfügt der Standard noch nicht über einen Workflow der ein Online first Modell unterstützt. „Unserer Prozesse sind noch nicht Online First, Mobile First, wie auch immer. Sie sind sehr stark Print zentriert. Das ändern wir in diesem Workflow Prozess.“ (CR1. 16-17)

### **K10 Multimediales Arbeiten**

Der Standard hat nach der Bestellung des neuen Chefredakteurs im Herbst 2017 in den Ausbau der multimedialen Arbeitsmöglichkeiten investiert. Seit 2018 verfügt der Standard über ein eigenes Videoteam und ein Filmstudio, in dem auch Podcasts aufgenommen werden können. Videoreportagen, Liveformate und Podcasts werden ergänzend zu den Texten produziert. „Wir haben ein Videoteam aufgebaut als ich zum Standard gekommen bin. Haben das jetzt auch durch Podcasts ergänzt. Es wird einen täglichen Nachrichtenpodcast geben, den wir mal für sechs Wochen ausprobieren. Wir wollen auch audio aktueller sein. Wir haben auch ein interaktiv Team gegründet, das sich mit Datenjournalismus befasst und Themen interaktiv umsetzt. Also interaktive Storytelling Formate. Wir wollen da noch stärker investieren.“ (CR1, 135-139) Diese multimedialen Elemente werden ebenso in Artikel eingebettet, wie Statements aus sozialen Medien und den eigenen Onlineforen, sofern sie relevant sind und

zum Narrativ der Geschichte passen. *„Bei Print hast du Platzmangel, bei Online kannst du mit anderen Sachen arbeiten. Zum Beispiel Youtube oder Tweets einbetten. Das muss man sich schon überlegen. Wir betten manchmal auch unsere Forenbeiträge ein, wenn da was Kluges kommt“* (R6, 41-44) In den Experteninterviews erkennen alle Redakteure die vielfältigen Darstellungsmöglichkeiten, die Online bieten kann. *„Von daher sehe ich es als meine Aufgabe, dem Medium gerecht zu werden. Und das hat die Arbeitsabläufe sehr verändert. Online baut man auch Onlinespezifische Formate ein. Seien es Tweets oder Videos.“* (R5, 44-46) Das Standard Forum und dessen Usercommunity spielen bei der multimedialen Aufbereitung eine große Rolle. Userereinbindung wird immer relevanter im Onlinejournalismus und der Standard versucht dieser Entwicklung Rechnung zu tragen. *„Ich mache jetzt online Livediskussionen zu aktuellen Themen. Also da arbeite ich schon auch multimedial. Da können sich die User einbringen und Fragen stellen. Im Nachhinein fasse ich diese Diskussionen dann auch textlich zusammen. Das könnte man als crossmediales Arbeiten verstehen.“* (R3, 40-43) Auch Liveticker sind ein geeignetes Mittel, um Userbindung herzustellen: *„du hast auch diese Formate wie Liveticker, wo du spielerisch kommunizieren und eine Verbindung zu den Usern herstellen kannst. Das hab ich durchaus zu schätzen gelernt.“* (R5, 49-51)

Sofern es die Zeit erlaubt, werden diese Möglichkeiten auch genutzt. Der zeitliche Druck, der in der Nachrichtenproduktion eine maßgebliche Rolle spielt, ist für Redakteure oft ein Problem bei der multimedialen Aufbereitung ihrer Geschichten: *„Und sich dann noch zu überlegen wie ein Video oder sonstiges dazupasst, dafür hast du zu wenig Zeit.“* (R3, 35-36) Ein Onlineredakteur aus der Außenpolitikredaktion identifiziert Ressourcenmangel als Hindernis, um permanent multimedial arbeiten zu können. *„In der Praxis musst du den Ressourcenmangel in jeder Redaktion mitbedenken. Du hast am Ende des Tages die Seite und die muss befüllt werden. Und das ist quasi die drohende Linie die immer näher kommt und deswegen konzentriert sich fast in einem Automatismus alles darauf, dass du die Seite füllst. Alle anderen Gedanken sind zwar recht schön, wenn du bei der New York Times arbeiten kannst und 1.600 Redakteure hast. Die meisten anderen Redaktionen haben diese Deadline, du musst die Seite füllen und dadurch konzentriert sich sehr viel auf eine spezifischen Kanal. Das mehrkanalige Arbeiten das geht nur mit vielen Ressourcen und die hat kaum eine Redaktion.“* (R2, 74-81)

Im Sommer Juli 2019 vollzieht der Standard einen Relaunch. Die Website wird umgestaltet und auf eine neue technische Basis gestellt, damit multimediales und kreatives Storytelling ermöglicht werden kann. *„Wenn das erledigt ist, wollen wir auch neue Erzählformate einführen, die heutzutage üblich sind. Also speziell Erzählformate mobil, wo man die Interaktivität stärker ausspielen kann. Redaktion und Verlag müssen gemeinsam diese Formate entwickeln“* (CR1, 124-127) Da der Relaunch noch nicht abgeschlossen ist und alle Interviews vor dem Relaunch geführt wurden, konnten zu diesem Aspekt noch keine Details herausgefunden werden.

### **K11 Unterschiede zwischen Print- und Online Journalismus**

Ein bestimmender Faktor für die journalistischen Arbeitsweisen ist das Layout der Publikationsplattform. Durch das Layout ergibt sich ein strukturellen Rahmen, in den ein Artikel eingebettet wird. Bei Print ist dieser Rahmen begrenzt. Redakteure haben nur eine gewisse Anzahl an Zeilen, die durch eine Obergrenze definiert ist. Die Zeilen- und Zeichenanzahl ist ein bestimmender Faktor für Printjournalisten. Erst nach Vorgabe der Layoutbedingungen, kann der Artikel gestaltet werden. Im Onlinejournalismus gibt es diese Einschränkung nicht. Durch theoretisch unbegrenzten Platz und die Möglichkeit multimediale Elemente einzubauen, ergeben sich für Onlineredakteure viel mehr Möglichkeiten, um eine Geschichte zu erzählen. Aber: *„Es ist eine Crux, ob man den Platz den Online bietet wirklich auch nutzen will. Man hat zwar unbegrenzt Platz muss aber aufpassen, dass man nicht zu lang wird. Länger heißt nicht besser. Eine Möglichkeit ist, viel mit Bildern und Videos zu arbeiten, um die Geschichten aufzulockern. Und das ist vielleicht der wichtigste Punkt. Donald Trump twittert zum Beispiel jeden Tag. Online können wir die Tweets einbetten, in Print müssten wir das zitieren. Da geht Platz verloren.“* (R1, 44-49) Durch unbegrenzten Platz und die Vielzahl an kreativen Möglichkeiten ergibt sich für Onlinegeschichten das Paradox, dass bei Titeln und Untertiteln weniger kreativ agiert werden kann als bei Print. Printrezipienten schlagen eine Seite auf und sehen auf einen Blick, was alles zusammengehört. Durch die Komposition aus Titel, Untertitel und Foto, ergibt sich ein Gesamtbild, das auf den ersten Blick eine narrative Einordnung der Geschichte ermöglicht. Dadurch lassen sich kreative und zusammenhängende Titel und Untertitel formulieren. Online hingegen ist die Aufmerksamkeitsspanne viel kürzer, da die Rezipienten nicht den ganzen Artikel vor Augen haben, sondern zuerst nur den Titel auf der Startseite. Der Titel muss daher präzise sein und die Leser dazu animieren, die Geschichte anzuklicken. *„Bei Print nimmst du andere Titel als bei Online. Print kann kreativer sein bei Titeln, weil es ja mit der*

*Komposition der Seite zusammenspielt. Bei Online muss Titel catchy sein. Aber auch SEO Kriterien müssen eingehalten werden. Da sind wir mittlerweile schon auch streng. Das ist wichtig.“ (R6, 48-17)*

Eine wichtige Rolle beim Standard spielt die Suchmaschinenoptimierung. Der Titel einer Onlinegeschichte muss stets den SEO Kriterien entsprechen. SEO-spezifische Maßnahmen sind essenziell, damit ein Artikel in Suchmaschinen möglichst prominent aufscheint und von potenziellen Lesern gefunden wird. *„SEO Kriterien müssen eingehalten werden. Da sind wir mittlerweile schon auch streng. Das ist wichtig.“ (R6, 50-51)* Dabei wird mit relevanten Keywords gearbeitet, die in den Titel und Untertitel der jeweiligen Geschichte eingebaut werden. Die Keywords richten sich hauptsächlich nach der Relevanz und Nachrichtenlage. Der Standard verfügt über ein eigenes SEO-Team, um die Abläufe zu optimieren, die SEO-Entwicklungen zu beobachten und die Redakteure in diesem Bereich zu schulen und zu verbessern. *„Bei Online ist das überlebenswichtig, wenn man gelesen werden möchte, SEO-optimiert zu titeln. Die Aufmerksamkeit gibt es von allen aber die Kompetenz ist noch nicht bei allen so gut.“ (CR2, 167-169)*

Eine langjährige Redakteurin mit Printvergangenheit urteilt, dass die Onlinespezifika der Anfangsphase der Zusammenlegung unterschätzt wurden. Dabei ist Potenzial verlorengegangen und zahlreiche Geschichten bekamen nicht die Aufmerksamkeit, die sie verdient hätten.

*„Ich glaub, dass man anfangs schon gemerkt hat, dass die Texte von Print Kollegen lieblos online gestellt wurden. Ohne Zwischentitel usw. Da wurde sicher einiges verschenkt aber da gab es zum Glück Lerneffekte.“ (R5, 106-109)*

### **K12 Druck Kennzahlen zu erreichen (Clicks, Verweilzeit, Postings etc.)**

Kennzahlen mit denen die Performance von Onlinegeschichten gemessen wird, bestimmen den Anzeigenpreis. Durch Clicks und Verweilzeit wird nicht nur der publizistische Erfolg gemessen, sondern auch das finanzielle Überleben einer Nachrichtenseite bestimmt. Diese Kennzahlen können daher als Währung im Onlinejournalismus definiert werden. Auf die Redakteure vom Standard wird jedoch kein Druck ausgeübt, diese Kennzahlen erreichen zu müssen. Dies haben in den Experteninterviews alle Redakteure eindeutig artikuliert. *„Auf Redakteure wird kein Druck ausgeübt, Kennzahlen zu erreichen, um die Onlineperformance zu steigern. Wollen ja berichten, was relevant ist und nicht den Leserinnen und Lesern einfach irgendwas hinwerfen. Glaube das sehen alle so. Auch die Führungsebene.“ (R6, 103-106)*

Auf der Führungs- und Ressortleiterebene werden die Zahlen aber sehr wohl diskutiert. Jedes Ressort hat gewisse Vorgaben, die zu erreichen sind. *„Ich erlebe diesen Druck auf mich persönlich nicht aber ich erlebe ihn schon im Ressort. Weil eben unsere Ressortführung bei Gesprächen im Haus, wo es um die Performance des Ressorts geht, die Vergleichszahlen aus dem Vorjahr herangezogen werden“* (R5, 127-129) Werden diese Zahlen nicht erreicht, wird aber nicht auf Redakteure Druck ausgeübt. Es werden von der Chefredaktion und Ressortleitung Managementmaßnahmen getroffen, mit denen die redaktionellen Abläufe und Workflows optimiert werden. So werden beispielsweise Frühdienste stärker besetzt, um der Nutzerkurve Rechnung zu tragen und mehr Geschichten zu jenen Zeitpunkten zu publizieren, an denen die meisten User Online sind. Redakteure haben aber auch die persönliche Motivation, von so vielen Menschen wie möglich gelesen zu werden. *„Es wird kein Druck auf mich persönlich ausgeübt aber natürlich haben wir gelernt, welche Wörter man in Titel schreiben muss, damit die Geschichte zieht und wegen der Suchmaschinenoptimierung. Das ist der einzige Druck der ausgeübt wird. Und wie gesagt, jeder Journalist will gelesen werden. Man soll den Titel spannend machen aber nicht die Grenze zum Unseriösen überschreiten.“* (R1, 91-95)

### **K13 Qualität der Publikationen seit der Zusammenlegung**

Alle Experten haben geäußert, dass sich seit der Zusammenlegung die Qualität des Standard verändert hat. Es wurden überwiegend positive Veränderungen in Bezug auf die Qualität artikuliert. *„Ich muss schon sagen, dass durch die Zusammenlegung beide Seiten, also Print und Online einen Qualitätsschub erfahren haben. (...) Also das Gefüge hat sicher verändert und dadurch entsteht teilweise eine positiver Dynamik.“* (R6, 74-78) Die Onlineseite des Standard profitiert von klassischen Printexpertisen. Dies betrifft den Schreibstil und die Zunahme von journalistischen Genres, die früher eher in der gedruckten Zeitung zu finden waren. Dazu zählen beispielsweise Hintergrundgeschichten und längere Reportagen. *„Der Umstieg zu Online war anfangs schwierig hat aber jetzt meiner Meinung nach auch zur Qualität beigetragen, weil wir spezifische Printexpertise einbringen können und diese für Online aufbereiten. Also ich meine damit lange, schöne Hintergrundgeschichten und Reportagen, die sonst eher nur für die Zeitung wären. Die können wir jetzt Online auch schön aufbereiten.“* (R5, 109-113)

Die gedruckte Ausgabe des Standard hat aber auch durch die Expertise von Onlineredakteuren profitiert. Netzpolitische Themen und relevante Geschichten aus der digitalen Welt werden dank spezifischer Onlineexpertise auch in der Zeitung behandelt.

Die Zusammenlegung hat das soziodemographische Gefüge der Redaktion verändert. Die Redaktion ist diverser geworden. Diese Entwicklung spiegelt sich auch in einem breiteren Themenspektrum. *„Es gibt jetzt mehr Lifestyle Themen, die mehr und mehr Interesse erwecken. Was ganz gut ist für Print und sicher vorteilhaft ist.“* (R3, 52-53)

Eine Printredakteurin mahnt jedoch, dass man bei Lifestylethemen stets eine genaue Abwägung treffen muss, ob sie dem Standard als Qualitätsmedium gerecht werden. Auf manche Themen solle man daher im Namen der Qualität verzichten werden: *„Man muss sich aber grundsätzlich die Frage stellen. Was wollen wir auf unserer Onlineseite erreichen. Da gibt es schon Diskussionen in unserem Haus. Zum Beispiel das Nebeneinander der Texte. Da ist eine tolle politische Hitnergrundstory auf der Startseite und daneben ein Text über Gabalier. Das sehen wir teilweise nicht so gerne. Aber vielleicht ist das Stückweit ein Lernprozess. Aber es ist wichtig, dass sich eine Redaktion intern befragt, ob man jede Geschichte wirklich auch Online stellen sollte nur weil wir wissen, dass dadurch hohe Zugriffe generiert werden. Manchmal sollte man meiner Meinung nach verzichten auf manche Themen“* (R5, 117-124)

Die Redakteurin ist aber dennoch der Ansicht, dass die Qualität durch die Zusammenlegung insgesamt gestiegen sei.

Auch der Rückkanal der User wird vom stellvertretenden Chefredakteur als Faktor der Qualitätszunahme interpretiert: *„Wenn ich mir die Geschichten ansehe, die heute Preise bekommen, dann merke ich schon, dass die journalistische Qualität in den letzten Jahren besser geworden ist. Ich weiß nicht ob der Newsroom Effekt der größte Effekt ist. Oder auch der Rückkanal der User. Den darf man nicht unterschätzen in der Qualitätsverbesserung, wenn man ständig Feedback kriegt und bewertet wird. Aber ich glaub schon, dass es im Newsroom generell, wenn man beide Produkte machen möchte, eine bessere Qualität möglich ist. Mit einem klugen Workflow der beides erlaubt.“* (CR2, 262-269)

Alle Experten sind außerdem der Meinung, dass die Qualität der Printausgabe seit der Bestellung der neuen Chefredaktion zugenommen hat. Die Zeitung ist jünger, frecher und zeitgemäßer geworden. Das liegt auch an der Zusammenlegung und dem daraus resultierenden Gefüge innerhalb der Redaktion. Durch die Vielzahl und Vielfalt der Redakteure ergeben sich neue Blickwinkel auf das Weltgeschehen. *„Aber, dass der Standard im letzten Jahr besser geworden ist, hängt natürlich am Chefredakteur. Alle haben gewartet, dass er nur online was macht aber er hat den Printauftritt verändert. Und das ist besser geworden.“* (72-74)

Chefredakteur Martin Kotynek hat in der Printausgabe einen Paradigmenwechsel herbeigeführt, der den gegenwärtigen und zukünftigen Nutzungsbedingungen der Rezipienten gerecht werden soll. Früher war die Zeitung möglichst an die Vollständigkeit aller Nachrichten orientiert. Dieser Anspruch muss durch die gedruckte Zeitung nicht mehr erfüllt werden, da die aktuellen Nachrichten ohnehin viel schneller online abrufbar sind. Es ist davon auszugehen, dass die Rezipienten bereits über die Nachrichtenlage informiert sind, wenn sie morgens die gedruckte Zeitung aufschlagen. In der Printausgabe wird daher stärker auf Gestaltung und Gewichtung Wert gelegt. Wichtige Themen sollen durch die Printberichterstattung an Tiefe gewinnen. Der Standard versucht diesem Anspruch durch Hintergrundberichterstattung und Schwerpunktsetzung gerecht zu werden. *„Während die Zeitung sehr stark nachrichtlich war und auf vollständig aus war, dann ist es heute so – und ich spreche für den Standard – dass die Chronistenpflicht, also dass alles in der Zeitung steht nicht mehr so wichtig wie früher. Ich frag auch nicht, warum hatten wir dies oder das nicht. Wichtig finde ich, dass wir sagen, was ist aus unserer Sicht das große Thema und einen Schwerpunkt machen. Und was ist klein? Das soll man in der Auswahl und Gestaltung der Themen sehen. Wir machen das große groß und das kleine klein.“* (CR1, 70-74)

#### **K14 Vorurteile und Konflikte unter den ehemaligen Print und Online Kollegen**

Alle Experten sind sich einig, dass es am Anfang der Zusammenlegung persönliche Divergenzen und Vorurteile unter den Kollegen gab. Diese resultierten vorwiegend aus einer unterschiedlichen Redaktionskultur und den damit verbundenen Arbeitsweisen. Die ehemaligen Printredakteure sahen sich oft als die Hüter des Qualitätsjournalismus und traten anfangs etwas überheblich auf. *„Manche arrivierten Printler haben auf uns Onliner schon auch manchmal ein bisschen herabgeschaut“* (R6, 61-62) Viele Vorurteile sind aber auch altersbedingt und durch ein unterschiedlichen Blickwinkel auf manche Themenbereiche geschuldet. *„Ja, ich glaube schon, dass es Vorurteile gibt. Aber ich finde nicht, dass es jetzt so schlimm ist. Es gibt auch zwischen alten Print und nicht so alten Printredakteuren einen Unterschied. Es ist aber nicht so dramatisch. Aber ja, es gibt Reibungspunkte.“* (R3, 47-49) Die Konflikte und Grabenkämpfe werden von allen befragten Experten als nicht so dramatisch interpretiert, wie sie in Medienberichten zu diesem Thema artikuliert wurden. Obwohl die meisten Konflikte der Anfangsphase mittlerweile bereinigt sind, treten sie bei manchen redaktionsinternen Diskussionen immer noch auf. *„Aber es gab ganz ganz starke Vorbehalte, die immer wieder aufpoppen. Diese Diskussion über die leichteren Formate online. Also irgendein UGC Dings über sexuelle Themen. Da heißt es dann oft: Das ist kein*

*Journalismus mehr. Aber obwohl ich schon alt bin, bin ich der Meinung, dass man das nicht so dogmatisch sehen darf. Das ist auch Journalismus. Das gehört auch dazu."* (R4, 58-62)

Allerdings ist durch die Zusammenlegung das Bewusstsein und Verständnis für jüngere und onlineorientierte Themen gestiegen. Auch das hat zu einer Beilegung der Konflikte geführt: *„Es existieren die Gräben teilweise noch immer aber sie sind mehrheitlich zugeschüttet, auch weil es so viele neue Kollegen gibt, die wirklich wichtige Geschichten machen aber ursprünglich eher Online angesiedelt wären. Aber dadurch, dass sich die Welt und Nutzungsverhalten so schnell ändert, ist das Verständnis gewachsen. Stichwort Trump und Twitter. Früher wären das klassische Onlinegeschichten aber heute muss das natürlich auch in Print berichtet werden. Diese Gräben existieren ein bisschen aber viel weniger als vor 5 Jahren.“* (R1, 53-59)

Interessanterweise gab es bereits vor der Zusammenlegung eine gewisse Rivalität zwischen dem Print- und Onlinestandard, obwohl die Redaktionen räumlich getrennt waren und operativ nur wenige Berührungspunkte hatten: *„Früher gab es tatsächlich eine gewisse Konkurrenz zwischen Print und Online, weil es ja auch völlig verschiedene Redaktionen waren. Ich hab ja auch das miterlebt und das als eine Challenge miterlebt, weil wir gegenseitig versucht haben die bessere Geschichte zu machen oder eine Geschichte zu machen, die die anderen nicht haben. Diese Challenge hat es zwischen den einzelnen Ressorts gegeben. So ein journalistischer Wettbewerb ist ja per se auch nichts schlechtes“* (CR2, 175-180)

### **K15 Gegenseitige Hilfe und Lerneffekte zwischen ehemaligen Print und Online Kollegen**

Die Zusammenlegung der Redaktionen hat wie bereits erwähnt zu neuen Tätigkeiten und Workflows geführt. Daraus resultierte freilich ein Bedarf an neuen Fähigkeiten und Fertigkeiten, die erlernt werden mussten. Alle Experten äußern, dass es gegenseitige Hilfestellungen innerhalb der Redaktion gibt, um die jeweils andere Plattform auch beherrschen zu können. *„Man lernt auch innerhalb der Redaktion. Also online Kollegen profitieren von meinen Printkenntnissen und umgekehrt. Vor allem was Online-Titel betrifft hab ich viel gelernt. Onlinekollegen haben zum Beispiel gelernt, wie ist ein guter Einstieg in Print.“* (R3, 87-90)

Der Standard verfügt nach wie vor über zwei unterschiedliche Redaktionssysteme. Eines für Print und eines für Online. Hier gibt es bei einigen Redakteuren Nachholbedarf und umso größere Lerneffekte. *„Also, da ich noch nicht so viel Printerfahrung hab, bin ich froh, wenn mir ein alter Hase hilft. Und das ist wichtig, es gibt zwei verschiedene Redaktionssysteme, um*

*eine Geschichte zu gestalten. Die sind total unterschiedlich und da braucht man gegenseitige Hilfe.“ (R1, 74-76) Einzig ein Redakteur in der Außenpolitik relativiert die Lerneffekte:*

*„Natürlich hilft man sich immer gegenseitig aber großartige Lerneffekte weiß ich nicht.“ (R2, 99)*

Alle anderen Redakteure, die in den Experteninterviews befragt wurden, geben aber an, dass durch die unterschiedlichen Wissensbestände Lerneffekte innerhalb der Redaktion ausgelöst wurden. *„Wir lernen voneinander. Früher oder später werden alle alles können.“ (R6 54-56)*

### **K16 Vorteile der Zusammenführung**

*„Also ich denke, dass die Vorteile überwiegen. Ein ganz klarer Vorteil ist erstmal die gegenseitige Expertise von Print und Online Kollegen. Das befruchtet die Redaktion. Außerdem haben wir jetzt mehr Möglichkeiten. Eben auch multimedial wie eben erwähnt. Video, Podcasts und so. Die Zusammenlegung ist einfach alternativlos und entspricht wohl dem Zeitgeist.“*

(R6, 113-117) Die Zusammenführung hat zu einer größeren Expertise innerhalb der Redaktion geführt und die Themenvielfalt vergrößert. Geschichten können durch multimedialen Möglichkeiten kreativer und vielfältiger erzählt werden. *„Die Vorteile sind, dass man viel mehr Geschichten unterbringen kann. Diese Kreativität mit verschiedensten Medien wie Podcast und Video, finde ich sehr interessant und spannend.“ (R4, 86-87)*

Die Redaktion ist diverser geworden und kann aus einem größeren Wissens- und Erfahrungsreservoir schöpfen. *„Also ich finde, dass die Redaktion viel diverser geworden ist. Es gab unterschiedliche Kulturen des Arbeitens und es miteinander Umgehens, die wohl auch altersbedingt sind. Ich hab noch mit Gründungsredakteuren des Standard gearbeitet, die keine Verbindung mit Online hatten. Aber ich denke, dass sich diese unterschiedlichen Zugänge nun auch befruchtet haben.“ (R5, 158-162)* Insofern hat sich durch die Zusammenführung auch die Qualität der publizistischen Produkte gesteigert (Siehe Kategorie 13). Durch die Zusammenlegung hat sich für die einzelnen Redakteure auch das potenzielle Lesepublikum multipliziert. Ehemalige Printredakteure erreichen nun auch Onlineleser und ehemalige Onlineredakteure publizieren nun auch für Print und erreichen so eine neue Leserschaft. *„Ein weiterer Vorteil ist, dass man ein Medium mehr hat, um die Themen an den Mann oder Die Frau zu bringen. Eine erfahrene Wirtschaftsredakteurin aus der Print Tradition macht beispielsweise Liveticker. Das hätte sie sich vor 20 Jahren auch nicht gedacht, erkennt aber nun die Vorteile. Der Vorteil ist die Erreichbarkeit der Leser und darum geht es in erster Linie immer“ (R1, 107-111)*

Der stellvertretende Chefredakteur Rainer Schüller postuliert, dass der Standard durch die Zusammenführung stärker denn je am Lesermarkt vertreten sei und durch die Zusammenführung eine Grundstruktur geschaffen wurde, mit denen die künftigen Herausforderungen am Medienmarkt gelöst werden können. *„Der große Vorteil ist, dass es den Standard gibt und er stärker denn je da ist am Leser- und Usermarkt. Und wir hätten das nicht geschafft wenn wir versucht hätten weiterhin zwei getrennte Redaktionen zu tragen. Der Vorteil ist, dass wir mittlerweile relativ zukunftsfit aufgestellt sind. Wir sind immer noch vom Werbemarkt stark abhängig aber grundsätzlich stehen wir von der Struktur gut da. Und der Vorteil ist, dass wir die Expertise von Print und Online zusammengeführt haben und sehr gute Leute im Haus haben, die beide Plattformen gut bespielen können.“* (CR2, 206-212)

Schlussendlich war die Zusammenführung eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit, die im finanziellen Bereich zu erheblichen Vorteilen geführt hat. *„Es wäre betriebswirtschaftlich sicher nicht klug eine teurere Lösung für den Standard zu etablieren. Wir wissen ja, wie es um die Medien finanziell steht. Früher hatten wir zwei Gebäude und zwei Mieten. Auch das ist durch die Zusammenlegung billiger geworden. Und natürlich liefert ein gebündeltes Team auch mehr Geschichten. Eben allein schon durch die neuen Multimedia Teams und User Generated Content. Also ja.“* (R6, 136-141)

### **K17 Nachteile der Zusammenführung**

Ein Nachteil der Zusammenführung, der von allen Redakteuren in den Interviews geäußert wird, ist die Zunahme von Arbeit, wenn man zwei Plattformen bespielt. Dadurch erhöht sich der Stress und die Gefahr, dass Qualität verloren geht. *„Man muss jedenfalls immer mehr machen und sich besser organisieren, damit man das in der Qualität die man liefern möchte, auch abliefern kann.“* (R5, 171-173) Ein weiterer Nachteil sind die unterschiedlichen Workflows von Print und Online. Obwohl immer mehr Redakteure beide Plattformen bespielen müssen, ist noch immer nicht geklärt wie gewisse Dienste besetzt werden, um der Geschwindigkeit von Online gerecht zu werden. *„Ein Nachteil sind die verschiedenen Rhythmen der Medien. Bei Print fängst du in der Früh an und arbeitest bis zum Abgabetermin und dann ist es aus. Ein Onlinemedium arbeitet aber wie die Agenturjournalisten. Permanent. Aufgrund dessen ist bis jetzt nicht geklärt, wie die Newsdesk Dienste besetzt werden.“* (R4, 88-91) Durch die unterschiedlichen Erscheinungsrhythmen veränderten sich auch die bisher gewohnten Arbeitszeiten. Für manche Redakteure ist auch das ein Nachteil: *„Es ist mühsam, wenn man plötzlich neue Arbeitszeiten hat. Vor allem für Printkollegen, die jetzt*

*Onlinedienste machen und sehr früh aufstehen müssen.“ (R1, 113-114) Ein Wirtschaftsreakteur mit Printvergangenheit äußert zudem den Nachteil, dass die Spezialisierung auf ein Medium durch die Zusammenführung zunehmend beseitigt wird. „Nun ja ein Nachteil ist schon, dass die Spezialisierung ermöglicht hat sich besser in den jeweiligen Bereichen aufzustellen. Also Kollegen, die nur oder mehr Online machen und da mehr Liebe und Augenmerk zum Detail haben anstatt Print Kollegen, die nach einem acht Stunden Dienst noch ohne Leidenschaft die Texte in Online klopfen.“ (R3, 68-71)*

Ein Außenpolitikredakteur mit Onlinevergangenheit sieht den ganzen Prozess der Zusammenlegung kritisch. Der größte Kritikpunkt betrifft demnach, dass die Zusammenlegung keinem stringenten Konzept gefolgt ist und die einzelnen Ressorts zu viel Autonomie bekamen. Dies hat dazu geführt, dass sich die Printkultur durchgesetzt hat und dadurch viele Vorteile von Online verlorengegangen sind. *„Es hat sich die gewachsenere Struktur und das ist eben die Printkultur, weil es auch die ältere Redaktionskultur ist, hat sich durchgesetzt. Sie hat sich durchgesetzt, wie Redaktionskonferenzen abgehalten werden, also wie vor 10 Jahren. Es haben sich gewisse Machtstrukturen durchgesetzt. Was auch daran liegt, dass die Printkultur eine gewachsenere, eine ältere ist und die Onlinekultur jünger, flexibler ist. Sie ist wesentlich jünger im Schnitt und dadurch hat sich die Printkultur durchgesetzt.“ (R2, 114-120)* Man hätte im Zuge der Zusammenlegung eine völlig neue Redaktionskultur etablieren müssen. Man kann schwer beides. Man entscheidet sich für einen der beiden Kanäle. *„Wie gesagt, die Printkultur hat sich durchgesetzt und damit gehen viele Vorteile einer Onlinekultur unter. Ich hatte keine guten Erwartungen an die Zusammenlegung und das hat sich bei mir auch bestätigt. (...)Das Problem ist, dass man vielleicht die Vision hat in eine Richtung zu gehen aber nicht die konkreten Schritte setzt, um dieses Beispiel zu verwirklichen.“ (R2, 165-174)*

### **K18 Identität**

*„Auch wenn es viele nicht zugeben, identifizieren sich viele nach wie vor mit dem Kanal. Ausgesprochen wird es von vielen nicht, die Führungsetage versucht immer zu kommunizieren, dass wir eins sind. In Wirklichkeit überdeckt das nach wie vor viele, die in ihrem Kanal denken.“ (R2, 103-106)* Redakteure, die schon lange beim Standard sind verspüren immer noch eine Identifikation mit ihrer angestammten Publikationsplattform. Das betrifft sowohl Online- als auch Printredakteure. *„Also mich hat meine Printvergangenheit schon sehr geprägt und ich arbeite auch gerne mit Papier, weil ich da gestalterisch anders arbeiten kann als Online. Ich komponiere gerne Seiten. Aber ganz grundsätzlich ist meine*

*Identität schon immer gewesen: Ich bin eine Printredakteurin beim Standard“ (K5, 150-153)*

Ein befragter Onlineredakteur identifiziert sich zwar nach außen hin mit dem Standard als Gesamtmedium, hat jedoch persönlich die Onlinevergangenheit verinnerlicht *„Also nach außen hin Standard aber im Kopf drinnen eher Online. (...) Aber für junge und neue Kollegen spielt es keine Rolle für welche Plattform sie publizieren. Die sind mit beidem aufgewachsen und können auch beides. Das ist eine Selbstverständlichkeit und wird sich früher oder später eh bei allen so durchsetzen.“* ( R1, 67-71) Alle befragten Redakteure teilen jedoch die Meinung, dass dieses Mindset der Vergangenheit angehört. Durch eine neue Generation von Redakteuren, wird sich die Frage der Identität mit einer Plattform nicht mehr stellen. *„Es hat sich mittlerweile abgeschliffen und die Leute, die neu kommen haben das ja gar nicht miterlebt bzw. können sich nicht vorstellen eine Denkweise, wie: Ich bin Print. Die kommen in eine journalistische Realität hinein wo es beides gibt. Man identifiziert sich mit dem Standard als Gesamtmedium.“* (R4, 55-58).

## 12.2 Beantwortung der Forschungsfragen

### **Forschungsfrage 1: Welche Strategie wurde bei der Zusammenlegung von *Der Standard* und *derStandard.at* verfolgt?**

- Gibt es eine Annäherung an eines der drei von Meier beschriebenen Idealmodelle?
- Welches Newsroom-Konzept wird beim Standard umgesetzt?
- Gibt es ein Idealbeispiel in der Praxis an das sich *Der Standard* orientiert?
- Gab oder gibt es Schulungen und Workshops zur Zusammenarbeit im konvergenten Newsroom?
- Gibt es Anlass für weitere Modifikationen und Veränderungen?

Der Newsroom wurde im Zuge der Zusammenlegung der Redaktionen und der Übersiedelung in ein neues Redaktionsgebäude realisiert. Die Zusammenlegung und der Newsroom wurden von der Führungsebene konzipiert und umgesetzt. Die Geschäftsführung, der Vorstand und die Chefredaktion waren in den strategischen Prozess involviert. Ressortleiter und Redakteure waren nicht in die Konzeption eingebunden. Im Vorfeld der Zusammenlegung wurden Redaktionen im deutschsprachigen Raum beobachtet und Experten konsultiert. Dennoch gibt es kein Idealmodell in der Praxis, an das sich der Standard orientiert. Die Führungsebene des Standard hat aus ihren Beobachtungen und Konsultationen eigene Schlüsse gezogen und jene Maßnahmen für den Standard umgesetzt, die den spezifischen Ansprüchen des Nachrichtenhauses gerecht werden sollen. Insofern hat der Standard ein eigenes Modell entwickelt, das Elemente aus anderen Redaktionen beinhaltet. Der Newsroom vom Standard ist eine Annäherung an das von Meier (2011) definierte Modell der vollständigen Integration. Im Newsroom ist die notwendige Infrastruktur für crossmediale und multimediale Produktion konzentriert. (vgl. Meier, 2011: 170f) Die ehemals spiegelgleichen Print und Online Ressorts wurden im Zuge der Zusammenlegung in gemeinsame Ressorts zusammengelegt. Im Newsroom befinden sich die tagesaktuellen Kernressorts (Innenpolitik, Außenpolitik, Chronik, Wirtschaft), das Korrektorat und das Layout. Im Zentrum des Newsrooms befindet sich der Newsdesk. Am Newsdesk werden aktuelle Agenturmeldungen bearbeitet und an die Ressorts weiterverteilt. Der Newsdesk ist die Schaltzentrale der Redaktion und für die Abwicklung schneller und hochaktueller Themen zuständig. Aufgrund der Zusammenlegung von Print und Online, ermöglicht der Newsroom die Infrastruktur für crossmediales Arbeiten. In der Praxis wird dieses Potenzial aber noch nicht in der gesamten Redaktion ausgeschöpft. Die einzelnen Ressorts haben eine Autonomie bezüglich der plattformspezifischen

Arbeitsweisen. Während in manchen Ressorts alle Redakteure für alle Plattformen zuständig sind, wird in anderen Ressorts immer noch auf eine Spezialisierung der Redakteure gesetzt. Der Standard verfolgt daher ein Newsroom Konzept, das den Eigenheiten der Redaktionskultur und Arbeitsabläufen entsprechen soll. Allerdings folgt diesem Konzept kein konsistenter Workflow, der für die gesamte Redaktion gilt und eine neue Redaktionskultur ermöglicht. Das führt zu einem Ungleichgewicht innerhalb der Redaktion und einem unterschiedlichen Know-How der einzelnen Redakteure. Dadurch wird die vollständige Integration beider Plattformen gelähmt.

In der Redaktion werden daher immer noch Workshops angeboten, um die Eigenheiten des jeweiligen Mediums und die unterschiedlichen Redaktionssoftwares zu erlernen. Auf Ressortebene gab es im Zuge der Zusammenlegung Teambuilding Maßnahmen. Dadurch konnten Divergenzen, die in den unterschiedlichen Redaktionskulturen wurzeln, abgefedert und die Kollegialität zwischen den Redakteuren gefördert werden.

Die Integration der Redaktionen ist noch nicht vollständig abgeschlossen. Derzeit wird der Workflow geändert, um die Arbeitsabläufe an die Geschwindigkeit der digitalen Medien und die Nutzergewohnheiten der Onlinerezipienten anzupassen. Der neue Workflow wird ein stringetes Arbeitsmuster für die gesamte Redaktion etablieren und die Unterschiede zwischen Print und Online nivellieren. Der neue Workflow soll die Fusion der Redaktionen vollenden. (Details dazu werden unter der Forschungsfrage 6 beantwortet)

## **Forschungsfrage 2: Welche Auswirkungen hatte die Zusammenlegung auf die Zusammenarbeit innerhalb der Redaktion?**

- Gibt es Vorurteile und Konflikte zwischen Print und Online Redakteuren?
- Wie hat sich der Workflow verändert?

Durch die Zusammenführung der ehemals getrennten Print- und Onlineredaktion, wurden zwei unterschiedliche Redaktionskulturen in ein gemeinsames Großraumbüro vereint. Nicht nur die räumliche Situation, sondern auch das soziale Gefüge hat sich durch die Zusammenlegung verändert. Die Onlineredakteure sind im Durchschnitt jünger als die Printredakteure und haben andere Zugänge und Arbeitsweisen. Diese Unterschiede führen zu Vorurteilen, die vor allem in der Anfangsphase der Zusammenlegung das Bewusstsein der Redakteure geprägt haben. Allerdings haben diese Vorurteile nie zu gravierenden Konflikten geführt und sind im Laufe der Jahre abgeebbt. Mittlerweile werden von den befragten Redakteuren die Vorteile der Zusammenführung hervorgehoben. Die Redakteure profitieren

vom gegenseitigen Expertenwissen und Hilfestellungen bei der Erlernung neuer Arbeitsweisen. Print- und Onlinespezifische Wissensbestände der Redakteure sorgen für einen fruchtbaren Austausch innerhalb der Redaktion. Außerdem wurde durch die Zusammenlegung die Diversität innerhalb der Redaktion erhöht. Die neu geschaffene Heterogenität führt zu neuen Blickwinkeln auf das Weltgeschehen und zu einer Multiplizierung der Themenvielfalt.

Der Workflow des Standard ist immer noch stark von den Eigenheiten der jeweiligen Publikationsplattform geprägt. Es gibt nach wie vor zwei Workflows, die dem Erscheinungsrhythmus bzw. der Geschwindigkeit und den Nutzungsgewohnheiten der jeweiligen Plattform folgen. Der Printworkflow folgt einem starren Ablaufmuster, das in einem Endstadium kulminiert. Die Seiten müssen bis zum Andruck um 17:00 mit Texten befüllt werden. Die permanente Verfügbarkeit und Offenheit von Online resultiert in einem Workflow, der nicht von einer Deadline bestimmt ist, sondern dem Nutzungsverhalten der Onlinerezipienten folgt. Die Onlinenutzung hat ihre Höhepunkte in der Früh und um die Mittagszeit. Daher sollen zu diesen Zeitpunkten so viele Texte wie möglich erscheinen, um so viele Leser wie möglich zu erreichen. Durch die unterschiedlichen Workflows von Print- und Online ergeben sich für die Redakteure unterschiedliche Konzentrations- und Stressphasen. Dies führt in einem gemeinsamen Newsroom zu einer gewissen Reibung und Konfliktpotenzial.

Ein neuer Workflow soll die Arbeitsrhythmen angleichen und die daraus resultierenden Probleme bereinigen. (Siehe Forschungsfrage 6)

### **Forschungsfrage 3: Wie sind die Arbeitsbedingungen im Newsroom?**

- Wie sind die akustischen und klimatischen Verhältnisse im Newsroom?
- Wie wirkt sich der Newsroom auf die Konzentrationsfähigkeit aus?
- Fördert der Newsroom die Kommunikation innerhalb der Redaktion?

Durch die Zusammenlegung in einen gemeinsamen Newsroom haben sich die akustischen und klimatischen Verhältnisse für alle Redakteure verschlechtert. Im Newsroom befinden sich 105 Redakteure. Die größte Einheit vor der Zusammenlegung war der Onlinenewsroom mit etwa 40 Redakteuren. Die Printredaktion war unterteilt in ressortspezifische Büros mit bis zu 15 Mitarbeitern. Daher war der Umzug in ein Büro mit mehr als 100 Menschen für alle Redakteure eine große Umstellung. Hinzu kommt, dass der Newsroom in der Schaltzentrale einer ehemaligen Bankfiliale liegt. Die architektonischen Rahmenbedingungen sind nicht für eine Redaktion konzipiert. Dies führt dazu, dass die akustischen und klimatischen Bedingungen schlecht sind. Redakteure beklagen, dass Konversationen die weiter weg sind teilweise besser gehört werden, als Konversationen in unmittelbarer Nähe. Das Klima im Newsroom ist nicht konstant. In manchen Bereichen ist es oft zu kalt während es in anderen Bereichen zu heiß ist. Hinzu kommt die Geruchsbelästigung ab der Mittagszeit. Ein weiterer Problemfaktor für die Konzentration, ist die permanente Bewegung im Newsroom. Redakteure sind nie für sich alleine. Daher werden Tätigkeiten, die eine hohe Fokussierung erfordern – wie beispielsweise die Transkription eines Interviews – von manchen Redakteuren von zu Hause aus erledigt.

In der Theorie fördert die Offenheit eines Newsroom die Kommunikation innerhalb der Redaktion und über die Ressortgrenzen hinweg. Dies kann in der Praxis - zumindest beim Standard - nicht bestätigt werden. Die akustischen Bedingungen des Newsrooms führen dazu, dass die Redakteure oftmals mit aufgesetzten Kopfhörern arbeiten, um sich vom Umgebungslärm abzukapseln. Dadurch sinkt automatisch die Kommunikation innerhalb der Ressorts und über die Ressortgrenzen hinweg. Alle ehemaligen Printredakteure äußern in den Experteninterviews, dass in den alten Räumlichkeiten mehr und offener kommuniziert wurde. Wenn es mit einem anderen Ressort etwas zu besprechen gab, dann wurde telefoniert oder der Raum gewechselt. Der Newsroom hat in dieser Hinsicht zu keinen Vorteilen geführt. Für Onlineredakteure sind die Kommunikationswege sogar länger geworden, da sich die Größe des Newsrooms mehr als verdoppelt hat.

Zusammenfassend kann postuliert werden: Der Newsroom hat durch seine Architektur die Rahmenbedingungen für konzentriertes Arbeiten verschlechtert und die Kommunikation reduziert.

#### **Forschungsfrage 4: Wie werden crossmediale und multimediale Arbeitsweisen in der Redaktion von *Der Standard* umgesetzt?**

- Orientiert man sich an ein Konzept wie beispielsweise „online first“?
- Welche Plattformen integriert *Der Standard* in seinem Newsroom?
- Gibt es (noch) ein „Muttermedium“ an welches die redaktionelle Arbeit im Newsroom ausgerichtet ist? Oder wurden die Plattformgrenzen aufgelöst?
- Wodurch unterscheiden sich Print- und Onlinejournalismus?
- Welche Rolle nehmen User Foren, Soziale Medien und Suchmaschinenoptimierung im crossmedialen Arbeitsalltag ein?

Beim Standard sind Print und Online gleichberechtigte Plattformen, die unterschiedliche Nutzergewohnheiten, Geschwindigkeiten und Ansprüche erfüllen. Es gibt kein dogmatisches Print oder Online first Konzept. Die Veröffentlichung von Onlineartikeln richtet sich nach der Aktualität der Meldung und den Nutzergewohnheiten der Rezipienten.

Die gedruckte Zeitung wird zunehmend eine Plattform für längere Lesestücke, während Aktuelles bereits Online abgehandelt wird. Der Print Standard erhebt nicht mehr den Anspruch alle Ereignisse abbilden zu müssen. In der gedruckten Zeitung gewinnt die Gewichtung und Gestaltung von Themen an Relevanz.

Es gibt kein „Muttermedium“ nach dem die redaktionelle Arbeit ausgerichtet ist. Beide Plattformen erfüllen unterschiedliche Ansprüche und Nutzergewohnheiten. Allerdings ist der Workflow immer noch von den Arbeitsrhythmen der Printausgabe getrieben. Das führt dazu, dass sich nach wie vor viele Redakteure hauptsächlich auf eine Plattform spezialisieren. Es bleibt den Ressorts überlassen, wie stark diese Spezialisierung umgesetzt wird. Während in manchen Ressorts noch eine Trennung zwischen Print und Online existiert, wurde in anderen Ressorts diese Grenze aufgehoben. Es werden aber Maßnahmen - wie z.B. Workshops - getroffen, die dazu führen sollen, dass früher oder später alle Redakteure beide Plattformen gleichermaßen bedienen können. Die Unterschiede zwischen Print und Onlinejournalismus sind nicht zu unterschätzen. Daher werden Printgeschichten nie 1:1 Online übernommen und müssen vor allem bezüglich Titel, Untertitel und Zwischentitel verändert werden. Der größte Unterschied besteht darin, dass ein Printrezipient die ganze Geschichte auf einer Seite

erfassen kann, während Online zuallererst nur der Titel ersichtlich ist, bevor die Geschichte angeklickt wird. Allein schon aus diesen graphischen Unterschieden ergeben sich divergierende Ansprüche. Während ein Printtitel durchaus kreativ sein und sich dem Narrativ einer gesamten Seite fügen kann, muss ein Onlinetitel präzise und markant sein, um Leser anzulocken und den SEO-Maßnahmen zu entsprechen. Hinzu kommt natürlich, dass auf einer Printseite nur begrenzt Platz ist, während eine Onlinegeschichte theoretisch eine unbegrenzte Zeichen- und Zeilenanzahl hat.

Onlineartikel sind zudem nicht nur auf Texte beschränkt, sondern haben vielfältige multimediale Möglichkeiten, um eine Geschichte zu erzählen. Diese Möglichkeiten werden beim Standard auch genutzt. Der Standard verfügt über ein eigenes Videoteam- und Studio. Dadurch ergibt sich die Möglichkeit Videos zu produzieren und Livediskussionen zu veranstalten, um Geschichten zu ergänzen und den Narrativ um multimediale Faktoren zu erweitern. Oftmals wird auch mit Slideshows und einer Vielzahl von Fotos gearbeitet, um eine Geschichte bildlich darzustellen. Die Einbettung von Meldungen aus Sozialen Medien ist mittlerweile redaktioneller Alltag. Ebenso essenziell ist im Onlinejournalismus die Suchmaschinenoptimierung. Es gibt ein eigenes SEO-Team, das die Redakteure dabei unterstützt, SEO-optimiert zu Titeln und die richtigen Keywords zu finden.

Der Standard verfügt außerdem über das größte Onlineforum einer deutschsprachigen Nachrichtenseite. Beiträge und Hinweise der Onlinecommunity helfen bei der Recherche und werden oft auch in redaktionelle Elemente wie Artikel und Liveticker eingebettet. In täglichen Reports des Community Managements werden die wichtigsten Diskussionen zusammengefasst und an die Redaktion weitergeleitet. In der Redaktionssitzung werden die Inhalte dieser Reports diskutiert. Das Feedback der Community ist wichtig für die Themenfindung und Schwerpunktsetzung. Onlineuser spielen auch bei der Recherche einen aktiven Bestandteil. Durch themenspezifische Aufrufe an die Community werden unter den Usern Experten zu gewissen Themen gesucht, die durch ihr spezifisches Erfahrungswissen einen Beitrag zur Recherche leisten können. Der Standard verfügt außerdem über einen Onlinebriefkasten. User können anonym Dokumente oder Missstände an die Redaktion leiten.

Die Onlinecommunity ist somit ein aktiver Bestandteil des redaktionellen Alltags und ergänzt als weiterer Mosaikstein das Gesamtbild einer multimedial arbeitenden Redaktion. Zusammenfassend können aus den Experteninterviews folgende Schlüsse gezogen werden:

- Print und Online haben unterschiedliche Nutzergewohnheiten und daraus resultierende Arbeitsmethoden.
- Der Workflow orientiert sich hauptsächlich am Publikationsrhythmus der Printausgabe. Dadurch wird crossmediales Arbeiten erschwert.
- Crossmediale Arbeitsweisen werden beim Standard noch nicht vollständig umgesetzt. Viele Redakteure sind immer noch auf eine Plattform spezialisiert.
- Multimediale Erzählformate werden genützt.
- Suchmaschinenoptimierung ist essenziell.
- Das eigene Userforum liefert eine konstruktive Ergänzung zur redaktionellen Arbeit.

**Forschungsfrage 5: Welche Vorteile ergeben sich durch die Zusammenführung der Redaktionen und welche Probleme bzw. Herausforderungen sind mit der Konvergenz verbunden?**

**Vorteile**

Die Zusammenlegung der Redaktionen und der Umzug in ein neues Gebäude waren eine logische Konsequenz, die aus dem Medienwandel und den ökonomischen Rahmenbedingungen resultiert. Durch die Zusammenlegung konnten die digitalen Möglichkeiten, um die Expertise und Erfahrungen der Printredakteure multipliziert werden. Daraus ergibt sich der ökonomische Vorteil, dass mit dem selben Personalaufwand mehr Geschichten – vor allem für Online – publiziert werden können. Durch die Zusammenlegung hat sich die soziodemographische Konstellation der Redaktion zum Positiven verändert. Die Redaktion ist diverser geworden, kann aus einem größeren Erfahrungsschatz schöpfen und durch unterschiedlichen Perspektiven profitieren. Wenn es der Anspruch einer Zeitung ist, die Gesellschaft in all ihren relevanten Aspekten abzubilden, dann kann es nur ein Vorteil sein, wenn eine Redaktion heterogen zusammengestellt ist. Die Themenvielfalt ist größer geworden und Redakteure profitieren von gegenseitiger Expertise. Die Onlineseite hat durch die Zunahme printspezifischer Genres und Stilmitteln wie Reportagen und Hintergrundberichte an journalistischer Tiefe gewonnen. Die gedruckte Zeitung hingegen wurde durch die ehemaligen Onlineredakteure um digitale Themen erweitert und in ihrem Auftreten verjüngt. Insgesamt hat die

Zusammenlegung zu einer Zunahme der publizistischen Qualität auf beiden Plattformen geführt.

Mit der Zusammenlegung hat sich auch die potenzielle Reichweite der Redakteure multipliziert. Durch crossmediales Arbeiten auf beiden Plattformen können einzelne Redakteure neue Leserschichten erreichen und ihre publizistische Marke stärken.

Der Standard ist laut den neuesten Zahlen der Mediaanalyse und Webanalyse so stark wie noch nie am Lesermarkt vertreten. Nach Ansicht der Chefredaktion ist das eine Folge der Zusammenlegung und den daraus resultierenden Vorteilen. Mit der Zusammenlegung wurde jedenfalls eine Grundstruktur geschaffen, mit der künftige Herausforderungen am Medienmarkt bewältigt werden können, urteilt der stellvertretende Chefredakteur Rainer Schüller. Nach Analyse der Theorie und Auswertung der Experteninterviews, kann diese These tendenziell bejaht werden.

### **Nachteile**

Die Zusammenlegung hat für die einzelnen Redakteure zu einer Zunahme von Arbeit geführt. Obwohl in manchen Ressorts immer noch eine Spezialisierung auf eine Plattform vorherrscht, werden von allen Redakteuren zusätzliche Arbeitsschritte verlangt.

Printredakteure müssen seit der Zusammenlegung ihre Texte selbst Online stellen und umschreiben. Vor der Zusammenlegung wurde dieser Schritt – wenn überhaupt – von Onlinekollegen übernommen. Onlineredakteure hingegen übernehmen viel öfter Newsdesk- und Randdienste, da bei vielen Printredakteuren noch nicht die nötige Expertise in diesem Bereich vorliegt. Klar ist aber: In absehbarer Zeit werden alle Redakteure beide Plattformen gleichermaßen beherrschen und bespielen müssen. Daraus ergibt sich das Risiko, dass Spezialisierungen verloren gehen, der Stress steigt und die Qualität der Publikationen leidet. Mit der Etablierung eines neuen Workflows wird versucht diesen Risiken entgegenzuwirken und den spezifischen Ansprüchen beider Plattformen gerecht zu werden. Denn nach wie vor haben Print- und Online einen unterschiedlichen Workflow und unterschiedliche Redaktionssoftwares. Diese Zweigleisigkeit ist ein Bremsfaktor für die vollständige Integration. Ein ehemaliger Onlineredakteur äußert den Kritikpunkt, dass sich in vielen Bereichen die Printkultur als dominanter erwiesen hat. Dies betrifft zum Beispiel Hierarchien innerhalb der Ressorts und die Abhaltung von Redaktionskonferenzen. Dabei gehen onlinespezifische Eigenschaften und Vorteile verloren. Man hätte daher im Zuge der Zusammenlegung von Anfang an eine gemeinsame und neue Redaktionskultur etablieren müssen. Die

Konvergenz verlief demnach zu träge und folgte keinem stringenten Konzept. Die einzelnen Ressorts verfügen nach wie vor über die Autonomie, ob eine Spezialisierung oder crossmediale Arbeitsweisen von den Redakteuren innerhalb des Ressorts verlangt wird.

Das führt in der Redaktion zu einem Ungleichgewicht des Know-Hows und verhindert eine gemeinsame Redaktionskultur. In diesem Sinne ist die Konvergenz noch nicht vollständig abgeschlossen und ein permanenter Prozess, in den geistige und zeitliche Ressourcen investiert werden müssen.

Die Arbeitsbedingungen im Newsroom haben sich auch als Nachteil der Zusammenlegung erwiesen.

**Forschungsfrage 6: Welche Maßnahmen implementiert der Standard, um auch auch in Zukunft Journalismus produzieren zu können, der sich ökonomisch rentiert?**

- Welche konkreten Schritte wird *Der Standard* in Zukunft setzen, um die Plattformen weiter verschmelzen zu lassen?
- Welche Schritte werden in Zukunft verfolgt, um die Arbeitsabläufe zu optimieren und etwaige negative Effekte zu beseitigen?
- Multimedia und User Generated Content sind wichtige Zukunftsbereiche in der Medienbranche. Welche Maßnahmen setzt *Der Standard*, um in diesen Bereichen weiter Fuß zu fassen und seine dominierende Rolle im Onlinesektor zu erhalten?

**Multimedia**

Der Standard hat durch die Zusammenlegung der Redaktionen und den Umzug in ein neues Redaktionsgebäude Voraussetzungen für multimediales Arbeiten geschaffen. Es wurde sowohl in die technische Infrastruktur als auch in zusätzliches Personal investiert. Der Standard hat ein Videoteam gebildet und ein eigenes Videostudio gebaut. Dadurch lassen sich textgetriebene Geschichten durch Bewegtbilder ergänzen. Es werden auch Livediskussionen zu aktuellen Themen mit Stakeholdern aus Politik und Gesellschaft übertragen. Die Integration von Videos ist ein wichtiger Schritt, um die User auf der Plattform zu halten und die Verweilzeit zu steigern. Während lineares Fernsehen zunehmend an Dominanz verliert, gewinnen Videos auf Onlineplattformen an Relevanz bei den Rezipienten. Der Standard will hier den Nutzerwünschen und aktuellen Entwicklungen auf dem Werbe- und Rezipientenmarkt entgegenkommen. Aus diesem Grund gestaltet der

Standard auch Podcasts zu diversen Themen, in denen Redakteure ihre Expertise einbringen können.

Die audiovisuellen Gestaltungsoptionen können je nach Bedarf den textgetriebenen Journalismus ergänzen und eigene Narrative kreieren.

Mit dem Relaunch der Standard Website wird die technische Basis für neue Storytellingformate etabliert und das Potenzial für multimediale Arbeitsweisen ausgebaut.

### **Workflow**

Der Standard versucht aktuell (Sommer 2019) die Workflows von Print und Online zu vereinheitlichen. Damit sollen Ressourcen effizienter eingesetzt und die Voraussetzungen für crossmediales Arbeiten erleichtert werden. In vielen Ressorts ist nach wie vor eine Spezialisierung auf eine Plattform alltäglich. Ein neuer Workflow soll dem entgegenwirken und darin resultieren, dass alle Redakteure beide Plattformen bespielen können. Der neue Workflow wird mehrere Deadlines über den Tag verteilt einführen. Damit soll der prinzipienfokussierte Rhythmus aufgebrochen werden, um dem Nutzungsverhalten der Onlinerezipienten Rechnung zu tragen. Artikel sollen zukünftig zu jenen Zeiten publiziert werden, an denen die meisten User online sind – insbesondere in der Früh und mittags. Durch den neuen Workflow wird außerdem ein Blattmacher Team etabliert. Damit soll die Produktion der Zeitungsseiten aus den Ressorts verlagert werden. Die Redakteure werden zukünftig nur mehr die Aufgabe haben, zu recherchieren und zu schreiben – egal für welche Plattform. Im Rahmen des neuen Workflows wird die Printproduktion erst ab 13:00 Uhr starten. Vorher sollen alle Ressourcen für Online gebunden werden. Es ist also davon auszugehen, dass durch den neuen Workflow die Printlastigkeit beseitigt wird und plattformübergreifendes Arbeiten institutionalisiert wird. Chefredakteur Martin Kotynek postuliert, dass der neue Workflow die Konvergenz endgültig abschließen wird.

### **User Generated Content**

Der Standard hat das größte Onlineforum einer Nachrichtenseite im deutschsprachigen Raum. Der Standard definiert sich daher auch als Diskursmedium. Um in diesem Bereich die Führungsposition auszubauen, wurde in eine neue Forensoftware und zusätzliches Personal investiert. Derzeit betreuen 13 Community Manager die Foren beim Standard. Die Onlinecommunity des Standard verfasst im Durchschnitt 30.000 Postings pro Tag. Viele Postings dienen der Redaktion als wertvolles Feedback und Hilfe bei der Themenfindung und Recherche. Durch usergetriebene Formate wie Livediskussionen, Liveticker und Blogs wird

gegenwärtig und in Zukunft das Potenzial der Standard-Community ausgeschöpft und in die redaktionelle Arbeit integriert. Der Standard hat durch seine Onlineforen eine Unique Selling Proposition geschaffen, die dem Standard auch in Zukunft eine Relevanz auf dem Onlinerezipientenmarkt sichert.

### **Relaunch**

Seit Juli 2019 erscheint die Website vom Standard in einem völlig neuen Design und Layout. Der Onlineauftritt soll dadurch zeitgemäßer, frischer und einheitlicher wirken. Desweiteren soll durch den Relaunch die technische Basis für multimedialen Journalismus und neue Storytelling-Formate gelegt werden. Weitere Details zum Relaunch konnten im Zuge der Experteninterviews nicht ermittelt werden.

### **12.3 Hypothesen**

Die Hypothesen wurden aus den Ergebnissen der Experteninterviews und der Beantwortung der Forschungsfragen generiert. Sie fassen die wichtigsten Schlüsse dieser Arbeit kompakt zusammen und können dem Forschungsinteresse zukünftiger Arbeiten dienen.

Hypothese 1: Der Standard hat durch die Zusammenlegung eine Struktur geschaffen, die crossmedialen Journalismus ermöglicht.

Hypothese 2: Der Standard hat nach der Zusammenlegung keine neue Redaktionskultur mit einem gemeinsamen Workflow etabliert. Dadurch wurde die Konvergenz erschwert und nicht auf allen Ebenen abgeschlossen.

Hypothese 3: Die räumlichen Besonderheiten des Newsrooms haben zu einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen geführt.

Hypothese 4: Durch die Zusammenlegung der Redaktionen hat sich das Arbeitspensum für die Redakteure erhöht.

Hypothese 5: Wenn der Standard einen neuen Workflow etabliert, wird die Konvergenz endgültig abgeschlossen sein und crossmediales Arbeiten innerhalb der gesamten Redaktion ermöglicht.

Hypothese 6: Der neue Workflow wird den Nutzergewohnheiten der Onlinerezipienten folgen und mehr Content zu jenen Zeitpunkten produzieren, an denen die meisten User online sind.

Hypothese 7: Durch die Zusammenlegung hat sich die publizistische Qualität und inhaltliche Vielfalt beider Plattformen erhöht.

Hypothese 8: Der Standard wird sein Forum und usergetriebene Inhalte weiter ausbauen, um seine Führungsposition in diesem Bereich zu manifestieren.

Hypothese 9: Durch den Relaunch werden neue Storytelling-Formate etabliert und multimediale Kapazitäten ausgebaut.

Hypothese 10: Die Printausgabe des Standard vollzieht einen Paradigmenwechsel. Die Zeitung muss nicht mehr über alle Ereignisse berichten, sondern auf Hintergrundberichterstattung und Gewichtung setzen, um den Lesegewohnheiten der Rezipienten zu entsprechen.

## **IV. CONCLUSIO**

Der Standard hat im Sommer 2013 als erstes österreichisches Medium die Zusammenführung der Print und Onlineredaktion in einen gemeinsamen Newsroom durchgeführt. Die Fusion war in der Anfangsphase von Skepsis und Sorgen begleitet. Zu tief waren die Gräben zwischen Print und Online, die in einer unterschiedlichen Redaktionskultur begründet waren. Vor der Zusammenlegung gab es nur wenig Kontakt zwischen den getrennten Redaktionen. Die Trennung war nicht nur räumlich, sondern auch ideologisch manifestiert. Durch die Zusammenlegung der Redaktionen wurde zumindest die räumliche Trennung aufgelöst. Auf einen Schlag wurden die ehemals getrennten Bereiche in einen gemeinsamen Newsroom fusioniert. Die Situation war anfangs für alle Beteiligten ungewohnt.

Getrennte Ressorts wurden in gemeinsame, größere Ressorts zusammengelegt. Die Raumsituation hat sich von kleinteiligen Büros in ein riesiges Großraumbüro verändert. Und statt einem Medium mussten viele Redakteure plötzlich zwei unterschiedliche Medien mit Texten befüllen.

Doch wie ist die Zusammenführung überhaupt abgelaufen? Der Standard hat bei der Fusionierung der Redaktionen kein stringentes, intersubjektiv nachvollziehbares Konzept verfolgt. Zwar wurden im Vorfeld der Zusammenlegung Experten konsultiert und Redaktionen im Ausland beobachtet, doch man hat es nicht von Anfang an geschafft, eine neue Redaktionskultur mit einem gemeinsamen Workflow zu etablieren. Dies hat zu Doppelgleisigkeiten geführt, die bis heute andauern und die Konvergenz lähmen. Es obliegt nämlich immer noch den einzelnen Ressorts, wie mit der Konvergenz umgegangen wird. Während in manchen Ressorts crossmediales Arbeiten für beide Plattformen üblich ist, spezialisieren sich die Redakteure anderer Ressorts weiterhin auf ihre angestammte Publikationsplattform. Bisher ist es nicht für alle Redakteure möglich, stets crossmedial zu arbeiten. Die Abläufe der angestammten Publikationsplattformen bestimmen nach wie vor das Handeln vieler Redakteure. Die Redaktion hat zum Zeitpunkt dieser Forschungsarbeit unterschiedliche Workflows für Print und Online, wenngleich die Abläufe der gedruckten Zeitung die Arbeitsweisen innerhalb der Redaktion dominieren. Das erschwert plattformübergreifende Arbeitsweisen und manifestiert teilweise noch das Verharren in Denkstrukturen, die noch in einer Zeit vor der Zusammenlegung liegen.

Durch einen neuen Workflow - an dem im Sommer 2019 gearbeitet wird - soll die Konvergenz vollständig abgeschlossen und in eine gemeinsame Arbeitsstruktur gegossen

werden. In Zukunft soll die Printproduktion aus den Ressorts in ein Blattmacher-Team verlagert werden. Redakteure werden künftig nur mehr die Aufgabe haben, plattformunabhängig Artikel zu schreiben. Bisher war es nämlich üblich, dass Redakteure auch in die Gestaltung der Zeitungsseiten eingebunden waren. Aber nicht nur deshalb ist der gegenwärtige Workflow überaus printlastig. Es gibt derzeit nur eine Deadline, an die sich die redaktionelle Arbeit großteils orientiert – nämlich die Print Abgabe um 17:00 Uhr. Der neue Workflow soll auch diesen Umstand ändern und mehrere Deadlines über den Tag verteilt etablieren. Artikel sollen zukünftig zu jenen Zeiten publiziert werden, an denen die meisten User online sind – insbesondere in der Früh und mittags. Durch die neuen Deadlines wird sich die Nachrichtenproduktion nicht mehr nur an Print orientieren, sondern der Onlinenutzerkurve folgen. Die Printproduktion wird im Zuge des neuen Workflows umgestellt und nur mehr ab 13:00 stattfinden. Vorher sollen alle Ressourcen für Online gebündelt werden.

Das Fundament für einen crossmedialen Workflow bildet der Newsroom, der beide Plattformen und alle tagesaktuellen Ressorts integriert. In der Theorie wurden die Vorteile eines Newsrooms ausgiebig beschrieben. In der Praxis konnten sie – zumindest für den Standard – nicht bestätigt werden. Die architektonischen Grundvoraussetzungen des Newsrooms sind nicht optimal für ein Großraumbüro konzipiert, in dem konzentriert gearbeitet wird. Redakteure beklagen Lärm- und Geruchsbelästigung. Die These, dass ein Newsroom die Kommunikation zwischen den Ressorts fördert, konnte auch nicht bestätigt werden. Die hohe Lärmbelastung im Newsroom hat zur Folge, dass sich sehr viele Redakteure von ihrer Umgebung isolieren, indem sie Kopfhörern aufsetzen. Dennoch erkennen alle in den Experteninterviews befragten Redakteure an, dass der Umzug in einen gemeinsamen Newsroom alternativlos war und dem Zeitgeist entspricht.

Es ist allerdings ein Versäumnis des Standard, nicht jene architektonischen Grundvoraussetzungen gebildet zu haben, die notwendig sind, um alle Vorteile eines Newsrooms auszuschöpfen.

Doch ist die Fusion der Online und Print Redaktion eher von Nachteilen geprägt? Keineswegs. Während ein neuer Workflow noch etabliert wird und der Newsroom eher auf Unzufriedenheit stößt, hat der Standard in anderen Bereichen wichtige Weichenstellungen eingeführt, die eine Basis für crossmediales Arbeiten bilden und die Qualität der Publikationen erhöhen.

Im Frühjahr 2019 hat der Standard ein Planungstool für eingeführt, in dem alle Publikationen zentral angelegt und organisiert werden. Durch die Zentralisierung sollen – zusammen mit dem neuen Workflow – Doppelgleisigkeiten verhindert und Themen für beide Plattformen gesteuert werden. Dadurch werden Ressourcen für multimediales Arbeiten freigespielt. Ein Online-First Konzept wird der Standard in näherer Zukunft nicht verfolgen. Dies würde nach Ansicht der Chefredaktion den spezifischen und unterschiedlichen Nutzungsgewohnheiten der jeweiligen Plattform nicht gerecht werden. Man werde sich auch in Zukunft genau überlegen zu welchem Zeitpunkt und auf welchem Medium eine Geschichte den größtmöglichen Impact entfalten kann.

Der Standard hat Anfang 2018 ein Videoteam gebildet, das die redaktionellen Texte durch audiovisuelle Formate ergänzt. Im eigens gebauten Studio werden nicht nur Videos, sondern auch Podcasts konzipiert und ausgebaut. Onlinejournalismus bietet durch seine vielfältigen multimedialen Möglichkeiten Spielraum für interaktive Erzählformate. Der Relaunch der Standard-Website im Juli 2019, soll hierfür die technische Basis bilden und neue Storytelling-Formate ermöglichen.

Mit seiner Onlinecommunity hat der Standard schon längst eine Pionierrolle und ein Alleinstellungsmerkmal am deutschsprachigen Zeitungsmarkt. Die Onlineforen spielen für die Redaktion eine wichtige Rolle bei der Recherche und Themenfindung. Usergetriebene Inhalte ergänzen redaktionelle Beiträge. Der Austausch mit der Onlinecommunity stärkt den Standard in seiner eigens definierten Rolle als Diskursmedium. Crossmedialität wird nicht nur durch redaktionelle Darstellungsformen umgesetzt, sondern auch durch einen möglichst offenen Austausch mit den Usern.

Offenheit und neue Blickwinkel, werden aber nicht nur durch die Interaktion mit den Usern gelebt, sondern ergaben sich auch im internen Gefüge durch die Zusammenlegung der Print und Online Redaktion. Ein großer Vorteil der Fusion in einen gemeinsamen Newsroom, ist die neu geschaffene soziodemographische Konstellation innerhalb der Redaktion. Durch die Zusammenlegung wurde das Redaktionsgefüge heterogener. Onlineredakteure sind im Schnitt weitaus jünger als ihre Kollegen aus der ehemaligen Printredaktion. Durch die generationenübergreifende Mischung werden Erfahrungswerte ausgetauscht und neue Blickwinkel und Zugänge auf Weltgeschehen ermöglicht. Viele der befragten Redakteure sind der Ansicht, dass dieser Umstand auch zur Qualitätssteigerung des Onlineauftritts und der Zeitung beigetragen habe. Online habe aufgrund spezifischer Erfahrungen der Printredakteure an inhaltlicher Tiefe gewonnen. Die Zeitung hingegen, sei in ihrem Auftritt kreativer und in ihrer Themensetzung moderner geworden.

Die neue Chefredaktion hat einen Paradigmenwechsel für die Printzeitung herbeigeführt. Früher war die Zeitung möglichst an die Vollständigkeit aller Nachrichten orientiert. Dieser Anspruch wird an die gedruckte Ausgabe nicht mehr gestellt, da sich das Nutzungsverhalten der Leser grundlegend verändert hat. Es ist nämlich davon auszugehen, dass die Rezipienten durch Onlineangebote bereits über die Nachrichtenlage informiert sind, bevor sie die gedruckte Zeitung aufschlagen. In der Printausgabe wird daher stärker auf Gestaltung und Gewichtung Wert gelegt. Der Standard versucht diesem Anspruch durch Hintergrundberichterstattung und Schwerpunktsetzung gerecht zu werden. Alle befragten Redakteure und die Chefredaktion sind sich in den Experteninterviews unabhängig voneinander einig, dass die Zeitung durch diese Maßnahmen an Qualität gewonnen habe. Die aktuellen Zahlen der Medianalyse und Webanalyse zeigen jedenfalls, dass der Standard an Reichweite gewonnen hat und auf dem richtigen Weg ist.

Schlussendlich wird die Zusammenlegung der Redaktionen von allen Experten als alternativlose Maßnahme gesehen. Der Standard musste schon allein aus ökonomischer Logik diesen Schritt vollziehen. Ist er geglückt? Nach Abschluss dieser Forschungsarbeit kann diese Frage mit „ja“ beantwortet werden. Die anfänglichen Hürden, die sich durch die Fusion zweier unterschiedlicher Redaktionskulturen ergaben, konnten im Verlauf der Jahre immer stärker überwunden werden. Mit der neuen Chefredaktion werden Konzepte etabliert und Maßnahmen gesetzt, die einer vollständigen Konvergenz gerecht werden und diese auf allen Ebenen innerhalb der Redaktion ermöglichen. So postuliert Chefredakteur Martin Kotynek: „Die Redakteure machen Geschichten. Egal für welches Medium.“

Die Erkenntnisse dieser Forschungsarbeit können als Ausgangspunkt für weitere wissenschaftliche Untersuchungen dienen. Es gilt in Zukunft herauszufinden, wie die Maßnahmen der Chefredaktion greifen, ob der neue Workflow die Konvergenz tatsächlich abgeschlossen hat und wie multimedialer Journalismus nach dem Relaunch der Standard-Website umgesetzt wird. Das Thema wird die Kommunikationswissenschaft auch in Zukunft begleiten. Denn alle Änderungen auf der technischen Makroebene implizieren Änderungen auf der Organisationsebene einer Zeitungsredaktion. Die Konvergenz und ein Workflow können schließlich nie ein Endstadium erreichen und müssen stets anpassungsfähig bleiben, um in einem dynamischen Umfeld verändernder Nutzungsgewohnheiten bestehen zu können.

## V.QUELLEN

### 14. LITERATURVERZEICHNIS

**Altmeppen, Klaus-Dieter (2006):** Journalismus und Medien als

Organisationen. Leistungen, Strukturen und Management. Wiesbaden: VS.

**Bauer, Christian (2011):** User Generated Content: Urheberrechtliche Zulässigkeit

nutzergenerierter Medieninhalte. Springer. Berlin

**Beck, Hanno (2011):** Medienökonomie: Print, Fernsehen und Multimedia. Springer

Verlag. Berlin

**Bogner Alexander; Littig Beate; Menz, Wolfgang (2002):** Das Experteninterview:

Theorie, Methode, Anwendung. Springer Fachmedien. Wiesbaden.

**Bogner, Alexander; Menz, Wolfgang (2002):** Das theoriegenerierende

Experteninterview: Erkenntnisinteresse, Wissensformen Interaktion. In: Bogner

Alexander; Littig Beate; Menz, Wolfgang (2002): Das Experteninterview: Theorie,

Methode, Anwendung. Springer Fachmedien. Wiesbaden.

**Erdal, Ivar John (2008):** Cross-Media News Journalism. Institutional, Professional

and Textual Strategies and Practices in Multi-Platform News Production. Docotoral

Thesis. University of Oslo.

**Erdal, Ivar John (2009):** Cross-Media (Re)Production Cultures, in *Convergence:*

*The International Journal of Research into New Media Technologies*. 2009, 15: 215-

231.

**Fürsich, Elfriede (2010):** Medienkonvergenz als Risiko und Chance. In: Hohlfeld, Ralf et.

al.: Crossmedia. Wer bleibt auf der Strecke? LIT Verlag. Berlin. 2010. S 54-69

**Flick, Uwe; Kardoff von, Ernst; Steinke, Ines (2005):** A Companion to Qualitative Research. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

**García, José; Kaltenbrunner, Andy & Meier, Klaus: Media Convergence Revisited. (2014)** In: Journalism Practice 2014, Vol.8(5), Taylor & Francis Group S. 573-584.

**García, José; Meier, Klaus; Kaltenbrunner, Andy, et. al. (2009):** Newsroom Integration Austria, Spain And Germany: Models Of Media Convergence. In Journalism Practice, 2009, Vol.3(3), Taylor & Francis Group S. 285-303.

**Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2009):** Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 3. Überarbeitete Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.

**Golderbauer-Marchner, Gabriele (2010):** Qualitätsjournalismus im Crossmedia Zeitalter. In: Hohlfeld, Ralf et. al.: Crossmedia. Wer bleibt auf der Strecke? LIT Verlag. Berlin. S. 70-93

**Goldapp, Naemi (2016):** Medienunternehmen im Social Web: Erkenntnisse zur reichweitenstarken Content-Generierung. Springer Fachmedien. Wiesbaden

**Haagerup, Ulrik (2006):** Media Convergence: ‚Just do it‘. In: Nieman Reports, 2006, Vol. 60. No.4, The Nieman Foundation for journalism at Harvard University. S. 16-19.

**Hoofacker, Gabriele (2010):** Online-Journalismus : Texten und Konzipieren für das Internet; ein Handbuch für Ausbildung und Praxis. Econ. Berlin BIB

**Hug, Theo (2008):** Media, knowledge & education : exploring new spaces, relations and dynamics in digital media ecologies. Innsbruck Univ. Press. Innsbruck

**Jakubetz, Christian (2008):** Crossmedia. UVK. Konstanz.

**Jakubetz, Christian (2010):** Crossmedia. Und die Tücken des Alltags. In: Hohlfeld, Ralf et. al.: Crossmedia. Wer bleibt auf der Strecke? LIT Verlag. Berlin. S. 233-238

**Kaiser, Markus (2015):** Recherchieren: klassisch – online – crossmedial. Sprigner Fachmedien. Wiesbaden.

**Kappes, Christoph; Krone, Jan (2014):** Medienwandel kompakt 2011 - 2013 : Netzveröffentlichungen zu Medienökonomie, Medienpolitik & Journalismus. Springer Fachmedien. Wiesbaden

**Klinenberg, Eric. (2005):** Convergence: News Production in a Digital Age, in The Annals of the American Academy of Political and Social Science, 1/2005, 597: 48-64

**Killebrew, Kenneth (2005):** Managing media convergence: pathways to journalistic cooperation. Blackwell. Aimes.

**Kretzschmar, Sonja (2010):** Crossmediale Ausbildung. Verlierer und Gewinner. In: Hohlfeld, Ralf et. al.: Crossmedia. Wer bleibt auf der Strecke? LIT Verlag. Berlin.  
S. 37-53

**Loosen, Wiebke (2005):** Zur »medialen Entgrenzungsfähigkeit« journalistischer Arbeitsprozesse: Synergien zwischen Print-, TV- und Online-Redaktionen, in *Publizistik*, 2005, 50: 304-319.

**Mast, Claudia (2012):** ABC des Journalismus. 12. Auflage UVK.

**Matthes Achim (2006):** Convergence Journalism. Die Auswirkungen der Medienkonvergenz auf den praktischen Journalismus. AV Akademikerverlag. Saarbrücken.

**Mayring, Philipp (2002):** Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. Beltz Verlag. Basel

**Mayring, Philipp; Gläser-Zikuda Michaela (Hrsg.) (2005):** Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse. Beltz. Weinheim und Basel.

**Mayring, Philipp (2010):** Qualitative Inhaltsanalyse. Beltz. Weinheim und Basel.

**Meckel, Miriam (1999) :** Redaktionsmanagement. Ansätze aus Theorie und Praxis. Westdeutscher Verlag. Wiesbaden.

**Meier, Klaus (2006) :** Newsroom, Newsdesk, Crossmediales Arbeiten. Neue Modelle der Redaktionsorganisation und ihre Auswirkung auf die journalistische Qualität. In: Weischenberg, Sigfried et. al. Medien-Qualitäten. Öffentliche Kommunikation zwischen ökonomischen Kalkül und Sozialverantwortung. UVK. Konstanz.

**Meier, Klaus (2007):** Innovations in Central European newsrooms. Overview and case study. In: Journalism Practice, Vol. 1, No 1.

**Meier, Klaus (2010):** Crossmedialer Journalismus. Eine Analyse redaktioneller Konvergenz. In: Hohlfeld, Ralf et. al.: Crossmedia. Wer bleibt auf der Strecke? LIT Verlag. Berlin.  
S. 94-110

**Meier, Klaus (2011):** Journalistik. UVK, Konstanz.

**Meuser Michael, Nagel Ulrike (1991):** Experteninterviews. Vielfach erprobt, wenig bedacht. In: Garz, Detlef/Kraimer, Klaus: Qualitativ empirische Sozialforschung. Westdeutscher Verlag. Opladen.

**Meyer, Kathrin (2007):** Crossmediale Kooperation von Print- und Online-Redaktionen bei Tageszeitungen in Deutschland . Grundlagen, Bestandsaufnahme und Perspektiven, in *Publizistik*, 2007, 52: 237

**Ortner, Heike (2014):** Datenflut und Informationskanäle. Innsbruck Univ. Press. Innsbruck.

**Pfadenhauer, Michaela (2002):** Auf gleicher Augenhöhe reden: Das Experteninterview – ein Gespräch zwischen Experte und Quasi-Experte. In: Bogner Alexander; Littig Beate; Menz, Wolfgang (2002): Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung. Springer Fachmedien. Wiesbaden.

**Probst, Daniela (2007):** User-Generated-Content im Journalismus : Antworten auf eine neue Herausforderung. VDM Verlag. Saarbrücken

**Quandt, Thorsten; Singer, Jane (2008):** Convergence and cross-platform content production. In K. Wahl-Jorgensen & T. Hanitzsch (Hrsg.), *The Handbook of Journalism Studies* (S. 130–144). Routledge. New York

**Quinn, Stephen (2005):** Convergence's fundamental question, in *Journalism Studies*, 2/2005, 6: 29-38.

**Rieger, Stephanie (2016):** Marken und Medien: Führung von Medienmarken und Markenführung mit neuen und klassischen Medien. Springer Fachmedien. Wiesbaden

**Ruß-Mohl, Stephan (2009):** Kreative Zerstörung: *Niedergang und Neuerfindung des Zeitungsjournalismus in den USA*. UVK. Konstanz.

**Sjurts, Insa (2005):** Strategien in der Medienbranche: Grundlagen und Fallbeispiele. Gabler. Wiesbaden

**Stark, Birgit ; Kraus, Daniela (2012):** Crossmediale Strategien überregionaler Tageszeitungen. Empirische Studie am Beispiel des Pressemarkts in Österreich In: Weißbuch Kulturjournalismus / Wolfgang Lamprecht (Hg.). Wien

**Trappel, Josef (2007):** Online-Medien : Leistungsprofil eines neuen Massenmediums.UVK- Verlag. Konstanz

**Verweiji Peter (2009):** Making Convergence Work in the Newsroom, in *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*. 2009, 15: 75-87

**Wall, Johanna (2009):** Das Phänomen User Generated Content : eine Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung der Motivation aktiver Nutzer. Dissertation. Universität Wien

**Schweiger, Wolfgang (2002):** Corssmedia zwischen Fernsehen und Web. Versuch einer theoretischen Fundierung des Crossmedia-Konzepts. In: Theunert, Helga / Wagner, Ulrike (Hg.): Medienkonvergenz: Angebot und Nutzung. Eine Fachdiskussion vom BLM und ZDF. S. 123-135

**Weichler, Kurt (2003):** Redaktionsmanagement. Praktischer Journalismus Band 51. UVK. Konstanz.

### **14.1 Onlinequellen**

**derStandard.at (2012):** Das STANDARD-Haus als Zukunftsprojekt  
URL: <http://derstandard.at/1356426403962/Das-STANDARD-Haus-als-Zukunftsprojekt> (Zugriff: 11.07.2015)

**Duden Online-Wörterbuch (2013):** URL: <http://www.duden.de> (Zugriff: 12.07.2015)

**Ebenführer Astrid (2010):** Gemeinsamer Newsroom ist kein Sparprogramm.  
URL: <http://derstandard.at/1267132183747/derStandardat-Interview-Gemeinsamer-Newsroom-ist-kein-Sparprogramm> (Zugriff: 12.07.2015)

**Föderl-Schmid Alexandra, Pumberger Sebastian (2015):** Jeff Jarvis wünscht Massenmedien zur Hölle URL: <http://derstandard.at/2000014497855/Jeff-Jarvis-wuenscht-Massenmedien-zur-Hoelle> (Zugriff: 11.07.2015)

**format.at (2013):** Standard verschmilzt Print und Online URL: <http://www.format.at/news/oesterreich/standard-print-online-360519> (Zugriff: 11.07.2015)

**Grubmüller Peter (2014):** Der Standard muss zehn Prozent beim Personal einsparen  
URL: <http://www.nachrichten.at/nachrichten/kultur/Der-Standard-muss-beim-Personal-zehn-Prozent-einsparen;art16,1323943> (Zugriff: 11.07.2015)

**Medianalyse (2014):** <http://www.media-analyse.at> (Zugriff: 14.07.2015)

**Österreichische Webanalyse (2015):** <http://www.öwa.at> (Zugriff: 14.07.2015)

**Toth Barbara (2013):** Standard Reloaded.

URL: <http://www.falter.at/falter/2013/06/25/standard-reloaded/> (Zugriff: 11.07.2015)

**publizistik.univie.ac.at:** Mag. Rainer Schüller, externer Lehrbeauftragter

<https://publizistik.univie.ac.at/institut/lehrbeauftragte/schueller-rainer/> (Zugriff: 14.07.2015)

**univie.ac.at (2011):** Das problemzentrierte Interview.

URL: <http://www.univie.ac.at/ksa/elearning/cp/qualitative/qualitative-45.html> (Zugriff: 12.07.2015)

## **15. ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abbildung 1: Grundmodelle der Redaktionsorganisation.

In: **Meier, Klaus (2011):** Journalistik. UVK, Konstanz. S. 8.

Abbildung 2: Allgemeines Inhaltsanalytisches Ablaufmodell

In: **Mayring, Phillip (2010):** Qualitative Inhaltsanalyse. Beltz, Weinheim und Basel. S. 60

## **16. TABELLENVERZEICHNIS**

Tabelle 1: Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Experteninterviews, eigene Darstellung  
Seite xy

## VI. ANHANG

### 17. Transkripte

#### Transkript CR1: Martin Kotynek, Chefredakteur

Da Chefredakteur Martin Kotynek erst seit November 2017 die Redaktion des Standard leitet, kann er nicht zu jenen Fragen Stellung beziehen, welche die Vorgänge der Zusammenlegung im Jahr 2013 betreffen. Umso ausführlicher kann der Chefredakteur gegenwärtige und zukünftige Prozesse innerhalb beleuchten, die für das Forschungsinteresse relevant sind.

1 **Da Sie erst seit eineinhalb Jahren beim Standard sind und den Prozess der**  
2 **Zusammenlegung nicht begleitet haben möchte ich gleich in medias res einsteigen: wie**  
3 **läuft die Zusammenarbeit von Print und Online im gemeinsamen Newsroom? Arbeiten**  
4 **die Redakteure medienübergreifend oder spezialisieren sich die Redakteure auf ihr**  
5 **ehemaliges Stammmedium**

6 Die Zusammenlegung ist sicher eine gute Idee gewesen damals . Es sind aber nach wie vor  
7 einige Abläufe die parallel gehen und die schauen wir uns jetzt Stück für Stück an. Und eine  
8 der größten Änderungen, die wir bisher gemacht haben, war die Einführung eines  
9 gemeinsamen Planungstools. Wir haben jetzt mit Desknet ein Tool wo alle Geschichten, egal  
10 ob für Print oder Online eingetragen werden. Die kann jeder sehen der am Content beteiligt  
11 ist. Ob Redakteure, Layout, Grafik oder UGC. Und damit kann man vorbereiten und planen  
12 wann man eine Geschichte wo macht. Früher war es so, dass zum Teil Geschichten, die für  
13 Print geplant waren, dann auch am Online-Newsdesk aufgepoppt sind. Heute haben die  
14 Online CVDs einen besseren Überblick wo die Geschichten geplant sind und wann sie  
15 veröffentlicht werden. Wir sind da aber noch nicht fertig mit diesem Umbau. Wir haben  
16 Momentan noch einen von der Vergangenheit her Print fokussierten Workflow. Unserer  
17 Prozesse sind noch nicht Online First, Mobile First, wie auch immer. Sie sind sehr stark Print  
18 zentriert. Das ändern wir in diesem Workflow Prozess, den wir verändert haben. Und das  
19 ändern wir jetzt auch mit mehreren Deadlines, die wir über den Tag verteilen. Während wir  
20 Momentan nur eine Deadline haben, nämlich den Print Redaktionsschluss um 17:00 Uhr. Wir  
21 brauchen jetzt mehrere Deadlines über den Tag verteilt. Da kann Print aber auch gar nichts  
22 dafür. Wenn wir um 17:00 unsere Nachrichten vom Dach rufen würden von einem  
23 Megaphon, dann würden auch alle für 17:00 arbeiten. Das hat nichts mit Print zu tun, sondern  
24 weil es nur eine Deadline gibt, an die Arbeitsabläufe ausgerichtet sind. Wenn wir über den  
25 Tag verteilt über Peak-Times denken. Also Zeiten an denen das Userinteresse hoch ist wie in  
26 der Früh, Mittags und Abends. Wenn wir in diesen Peak Times denken, dann werden

27 Geschichten anders geplant und dann haben wir auch zu anderen Zeitpunkten Geschichten,  
28 wann wir sie brauchen. Ein Beispiel ist: Lange Zeit war der Peak so gegen 09:00 Uhr, wenn  
29 die Leute in die Arbeit gekommen sind. Das ist heute vorbei. Die Morning Peak Time, der  
30 Zeitpunkt wann die meisten User online sind ist um 06:00 Uhr Früh, wenn die Menschen am  
31 Smartphone sind. Und da müssen auch frische, neue Geschichten da sein. Und die müssen  
32 vorgeplant werden und auch am Vorabend gemacht werden. Wir müssen den ganzen  
33 Produktionsablauf umkehren, um dem Rechnung zu tragen. Daran arbeiten wir gerade, um die  
34 Print-Online Zusammenführung tatsächlich zu vollenden.

### 35 **Arbeiten die Redakteure trotzdem spezifisch für eine Plattform?**

36 Die Redakteure machen Geschichten. Egal für welches Medium. Wir sind nach wie vor sehr  
37 stark Print zentriert. Viele Geschichten werden nach wie vor für Print geplant und kommen  
38 dann online. Das ändern wir gerade. Weil wir eben jetzt im Rahmen des Workflow Projekts  
39 das Onlinenewsteam für die Nachrichten gründen und wir werden Print ab 13:00 einführen.  
40 Vor 13 Uhr werden keine aktuellen Print Seiten mehr gemacht. Und der letzte Schritt wird  
41 dann der Test eines Print Blattmacher Teams sein, wo wir die Printproduktion zentralisieren,  
42 damit die Ressorts nur die Aufgabe haben Geschichten zu schreiben und zu recherchieren.

### 43 **Das heißt es findet in der Produktion eine Spezialisierung statt? Um Ressourcen für 44 Geschichten freizuspielen in der Redaktion?**

45 Genau. Die Redakteure schreiben und recherchieren. Egal ob für Print oder Online. Wir testen  
46 das jetzt und werden die Printproduktion anders gestalten, damit die Redakteure  
47 medienunabhängig recherchieren und schreiben.

### 48 **Wird in Zukunft auch ein Online First Konzept angedacht? Wie zum Beispiel bei der 49 Welt.**

50 Bei der Welt ist die Situation sicher anders. Man kann Medien nicht 1:1 vergleichen. Bei uns  
51 spielt die Printausgabe eine wichtige Rolle. Wir sind Print gerade gut unterwegs und wollen  
52 unsere hohe Qualität weiter ausbauen. Dafür ist es nötig, dass man sich für jede Geschichte  
53 genau überlegt, wo man sie zuerst publiziert. Es gibt Fälle da werden wir immer Print first  
54 arbeiten. Das Album zum Beispiel. Unsere Literaturbeilage am Wochenende. Die machen wir  
55 vorrangig für Print. Es gibt den Brauch, dass man Print Jahrestage Wochen im Voraus  
56 abfeiert. Wenn zum Beispiel die Mondlandung stattfindet, dass man sie Wochen vorher in  
57 Print abfeiert. Die Geschichten werden geschrieben für Print. Und dann am Tag der  
58 Mondlandung da ist das Interesse der Leute online stark. Da bringen wir die Geschichte Print  
59 first und Online second. Es gibt aber auch das umgekehrte Beispiel. Also dass wir  
60 Geschichten zuerst online bringen und sie dann drucken. Weil es zum Beispiel eher eine

61 Wochenend-Lesegeschichte ist. Das werden wir uns für jede Geschichte Fall für Fall  
62 überlegen und nicht pauschal für alle Geschichten einen Workflow machen.

63 **Da spielt wohl auch das Nutzungsverhalten der Rezipienten eine Rolle. Breaking News**  
64 **werden eher Online gelesen und längere Stücke werden lieber auf Papier gelesen. Sagt**  
65 **man.**

66 Man kann davon ausgehen, dass die meisten Menschen die wichtigsten Geschichten bereits  
67 kennen, wenn sie die Zeitung aufschlagen. Wegen Push Nachrichten, wegen Online. Die  
68 Rolle der Zeitung verändert sich. Während die Zeitung sehr stark nachrichtlich war und auf  
69 vollständig aus war, dann ist es heute so – und ich spreche für den Standard – dass die  
70 Chronistenpflicht, also dass alles in der Zeitung steht nicht mehr so wichtig wie früher. Ich  
71 frag auch nicht, warum hatten wir dies oder das nicht. Wichtig finde ich, dass wir sagen, was  
72 ist aus unserer Sicht das große Thema und einen Schwerpunkt machen. Und was ist klein?  
73 Das soll man in der Auswahl und Gestaltung der Themen sehen. Wir machen das große groß  
74 und das kleine klein.

75 **In den bisherigen Interviews wurde bereits artikuliert, dass die Zeitung in den letzten**  
76 **eineinhalb Jahren hochwertiger geworden ist und an inhaltlicher Tiefe gewonnen hat.**  
77 **Insbesondere die Wochenend-Ausgabe.**

78 Das freut mich aber wir haben noch einen Weg vor uns und wir sind noch nicht dort wo wir  
79 sind.

80 **Aber Sie haben gesagt, dass der Standard in Print gewachsen ist. Glauben Sie hat es**  
81 **damit zu tun, dass man nicht mehr die starre Chronistenpflicht erfüllen muss, sondern**  
82 **eher in die Tiefe geht und Hintergründe liefert?**

83 Ich weiß nicht genau worauf das zurückzuführen ist. Aber ich würde schon sagen, dass wir  
84 stärker in die Tiefe gehen und investigativ arbeiten und stärker auf Gestaltung und  
85 Gewichtung Wert legen. In der Marktanalyse haben wir ja den Kurier überholt und das ist  
86 erfreulich gewesen aber insgesamt sind wir online deutlich größer. Da haben wir 2,5  
87 Millionen Leser. Da sind wir deutlich größer.

88 **Weil sie erwähnt haben, dass der Workflow noch sehr Printlastig ist: Werden eigentlich**  
89 **in den Redaktionssitzungen beide Medien geplant?**

90 Wir sind noch in einem Zwischenzustand. Es gibt aus der Vergangenheit her onlinespezielle  
91 Konferenzen für den Newsdesk. Und eine Konferenz in der Früh, die für Print und Online ist.  
92 Die wollen wir zusammenführen in gemeinsame Konferenzen, um nicht mehr parallel  
93 konferieren zu müssen. Wir müssen aber noch andere Dinge vorher umbauen. Dazu hat das  
94 gemeinsame Planungstool gehört. Und wir wollen auch stärker den Morgen schon am Abend

95 planen. Momentan ist die Abendkonferenz eine reine Übergabe an den Print Spätdienst. Wir  
96 wollen den Morgen am Abend planen. Die 06:00 Uhr Konferenz wird künftig am Abend  
97 davor stattfinden. Sobald wir so weit sind, diese Konferenzen zusammenzuführen, dann wird  
98 das auch geschehen. Mit dem Ziel, dass die User um 06:00 Uhr in der Früh neue und frische  
99 Geschichten haben.

100 **Ist daher auch geplant, dass Dienste in der Nacht verlängert werden, damit für den**  
101 **Morgen mehr Geschichten produziert werden können?**

102 Das wäre ein Traum von mir einen Nachtdienst zu haben. Das wird aber nicht hier in Wien  
103 sein. Das ist sehr unangenehm. Es gibt in verschiedenen Häusern Modelle, dass man in ein  
104 anderes Land verfährt. Zum Beispiel in den USA Zeit verbringt. Das ist teuer und wir können  
105 das Momentan nicht finanzieren. Aber es ist ein Traum von mir.

106 **Das heißt ein Redakteur würde wegen der Zeitverschiebung von New York aus arbeiten**  
107 **und von dort auch österreichische Themen behandeln?**

108 Genau. Da gibt es verschiedene Modelle, die wir überlegen, die aber derzeit noch nicht  
109 finanzierbar sind. Aber in vielen anderen Häusern gehen dann Redakteure ins Ausland und  
110 machen von dort aus den Nachtdienst. Es geht nicht darum um 04:00 Uhr aktuell zu sein aber  
111 darum schon um 5:30 Uhr, wenn die Leute beginnen die Website zu nutzen, dass wir da top-  
112 aktuell sind. Das ist ein Traum.

113 **Wir haben vorher darüber geredet, wie Print umgestaltet wird. Welche Schritte werden**  
114 **eigentlich Online gesetzt, damit der Standard seine Marktposition hält und ausbaut?**

115 Also Online haben wir in den Vergangenheit stärker auf Gewichtung geachtet. Auch hier  
116 nicht mehr so sehr auf die Menge der Artikel zu achten, sondern stärker darauf zu achten die  
117 richtigen Artikel zum richtigen Moment zu haben. Wir haben festgestellt zum Beispiel, dass  
118 in einigen Ressorts sehr viele Nachrichten gemacht wurden und das haben wir zu Gunsten  
119 von Hintergrundgeschichten geändert. Das hat sich sehr positiv ausgewirkt auf die  
120 Verweildauer wo wir sehr stark wachsen. Wir werden jetzt nachdem wir den Relaunch  
121 gemacht haben – die Website war viele Jahre lang relativ stabil. Und jetzt haben wir eine neue  
122 technische Basis auf der wir neue Formate aufbauen können. Jetzt nach dem Relaunch geht es  
123 vor allem darum die Dinge, die noch nicht fertig geworden sind fertigzumachen und Fehler  
124 auszubessern und so weiter. Wenn das erledigt ist, wollen wir auch neue Erzählformate  
125 einführen, die heutzutage üblich sind. Also speziell Erzählformate mobil, wo man die  
126 Interaktivität stärker ausspielen kann. Redaktion und Verlag müssen gemeinsam diese  
127 Formate entwickeln.

128 **Das multimediale Arbeiten wird also verstärkt? Also auch Text und Video zu**  
129 **kombinieren?**

130 Genau. Also interaktive Elemente wie zum Beispiel Kartengeschichten, die zum Beispiel  
131 anderswo probiert wurden. Wo man zum Beispiel einfach in 40 Karten den Syrienkonflikt  
132 erklärt und nachher die Syrien-Berichterstattung viel besser versteht.

133 **Ich hab bemerkt, dass der Standard jetzt auch eine Videoredaktion hat. Wird das auch**  
134 **noch ausgebaut?**

135 Genau. Wir haben ein Videoteam aufgebaut als ich zum Standard gekommen bin. Haben das  
136 jetzt auch durch Podcasts ergänzt. Es wird einen täglichen Nachrichtenpodcast geben, den wir  
137 mal für sechs Wochen ausprobieren. Wir wollen auch audio aktueller sein. Wir haben auch  
138 ein Interaktiv-Team gegründet, das sich mit Datenjournalismus befasst und Themen interaktiv  
139 umsetzt. Also interaktive Storytelling Formate. Wir wollen da noch stärker investieren.

140 **Welche Rolle spielt die Userbindung gegenwärtig und in der Zukunft? Welche Rolle**  
141 **spielen die User für die Redaktion?**

142 Das ist ganz wichtig und einer der Gründe, warum ich hier her gekommen bin. Das ist eine  
143 Besonderheit in der Medienbranche eine so aktive Community zu haben, die wir auch nutzen  
144 können für die Berichterstattung. Einerseits treffe ich Mitglieder unserer Community also  
145 Userinnen und User. Ich mache Abendessen, wo ich mich regelmäßig mit unseren Leserinnen  
146 und Lesern treffe und Feedback einhole und herausfinde, was sie eigentlich brauchen. Wir  
147 werden Livechats und all diese Dinge weiterführen. Wir haben auch die Arbeitsprozesse  
148 stärker integriert. Wir haben ja jeden Abend den CM-Report wo wir aus Sicht der  
149 Moderatoren die wichtigsten Diskussionen des Tages zusammengefasst bekommen. Wir  
150 diskutieren das in der Morgenkonferenz. Wir schreiben dann dafür Geschichten. Ich kann  
151 mich an eine Reihe von Geschichten erinnern, die aufgrund der Vorschläge aus der  
152 Community entstanden sind. Wir nutzen die Community auch für Recherchen. Wenn wir  
153 aufrufen, ob irgendwer Erfahrung hat zu einem gewissen Thema. Da melden sich die Leute.  
154 Seit wenigen Wochen haben wir auch einen anonymen Briefkasten, wo die Userinnen und  
155 User, wenn sie was haben – zum Beispiel ein geheimes Dokument oder einen Missstand auf  
156 den sie aufmerksam machen wollen – so auch Anonym ihre Informationen zukommen lassen  
157 können. Das können wir dann recherchieren.

158 **Welche Verbesserungspotenziale sehen Sie noch hinsichtlich der Zusammenarbeit von**  
159 **print und Online? Wie könnte man die Konvergenz verstärken und Gräben auflösen?**

160 Daran arbeiten wir gerade. Das Workflow Projekt vollendet diese Fusion.

161 **Also der Workflow ist das größte Hindernis, um die Fusion vollständig zu vollziehen?**

162 Die Arbeitsprozesse sind noch nicht voll integriert. Das ist eines der Hauptthemen des  
163 Workflow Projekts. Dann haben wir sicher noch immer ein Kulturthema wie in allen  
164 Redaktionen. Da sind einfach zwei getrennte Bereiche zusammengewachsen. Da gibt es nach  
165 wie vor unterschiedliche Herangehensweisen und eine unterschiedlich Geschichte. Nachdem ich aber nicht weiß, wer von  
166 Online oder von Print kommt, für mich sind alles Redakteure. Ich weiß nicht wer mal wo  
167 gearbeitet hat. Da versteht man manchmal nicht genau wo das Problem liegt. Aber man  
168 merkt, dass es nach wie vor kulturelle Unterschiede gibt, die wir durch viele Gespräche und  
169 Konferenzen sofort öffentlich in der Redaktion verhandeln, damit wir zu einem gemeinsamen  
170 Verständnis kommen.

172 **Wie werden die Veränderungen in der Redaktion aufgenommen? Hinsichtlich des**  
173 **Workflows usw.**

174 Veränderungen sind immer schwierig und immer ein großes Projekt, das mit vielen  
175 Diskussionen einhergeht. Wir erleben das bei jedem Schritt, dass es auch Widerstand gibt.  
176 Man muss sehr viel erklären und diskutieren. Aber dadurch werden die Dinge besser. Wir  
177 haben eine Workflow Arbeitsgruppe. Die macht Vorschläge, die wir in großer Runde  
178 diskutieren und erstmal testen. Wir machen eine Einführungsphase, wo wir Feedback  
179 sammeln und auswerten. Und den Prozess nochmal verbessern. Und wenn wir alle zufrieden  
180 sind, dann führen wir den ein.

## Transkript CR2: Rainer Schüller, stellvertretender Chefredakteur

### 1 **Können Sie Ihre Position und Ihren Tätigkeitsbereich beim Standard beschreiben?**

2 Ich bin stellvertretender Chefredakteur. Ich bin zuständig für die schnelle Geschwindigkeit.  
3 Also die aktuellen Nachrichten. Inhaltlich bin ich zuständig für die Ressorts Innenpolitik,  
4 Außenpolitik, Wirtschaft Chronik. Zusätzlich für den Sport und den Onlinedesk.  
5 Grundsätzlich sind wir in der Chefredaktion alle für alles zuständig. Wir haben uns die  
6 Konferenzen aufgeteilt. Wir haben uns auch die Tage aufgeteilt. Also für den jeweiligen Tag  
7 ist ein Chefredakteur zuständig.

### 8 **Der Standard hat durch die Zusammenlegung 2013 ein neues Organisationskonzept.**

### 9 **Wie sieht dieses aus? Hat man sich an Vorbildbeispiele orientiert oder selber was** 10 **ausgearbeitet?**

11 Wir sind im Dezember 2012 hierher übersiedelt. Print und Online. Zunächst mit der Prämisse  
12 Zusammenzug statt Zusammenlegung. Wir hatten nach wie vor getrennte Bereiche. Im  
13 Erdgeschoss war Online, im ersten Stock war Print. Und erst nach dem Zusammenzug wurde  
14 beschlossen, dass es eine Zusammenlegung des ganzen Hauses gibt. Da ist alles integriert  
15 worden. Nicht nur Redaktion, sondern auch Anzeigen und Marketing, alles. Wir haben nach  
16 dem Umzug erstmal diese Umstrukturierung gemacht und neue Teams gebildet. Aus den  
17 ehemaligen Print und Onlineresorts haben wir gemeinsame Ressorts gemacht. Die  
18 Innenpolitik gab es ja sowohl Online als auch Print. Ich war damals Innenpolitikchef von  
19 Online. Wir haben die ehemaligen Print- und Online-Leute zu einem Team geformt. Haben  
20 die Führung immer so gebaut, dass eine Person mit Print und eine Person mit Online  
21 Vergangenheit die Ressortleitung oder Stellvertretung übernommen hat. Nach wie vor sind es  
22 die gleichen Leute großteils. Also wenn der Ressortleiter von Print kommt ist der  
23 Stellvertreter Online. Und umgekehrt. Wir haben begonnen diese Integration zu starten und  
24 beschlossen, dass wir im Haus auch umziehen, damit die Teams zusammensitzen.

### 25 **Und daher wurde der Newsroom etabliert?**

26 Genau. Im Erdgeschoss haben wir dann den Newsroom gebaut, wo alle tagesaktuellen  
27 Ressorts sitzen. Es ist sehr sinnvoll die aktuellen Ressorts zusammensetzen. Und das Herz  
28 von Print und Online, die CvD-Tische sind im Zentrum des Newsrooms. Ein Konzept  
29 abgeschaut haben wir uns nicht wirklich, weil wir was die Integration betrifft, zumindest in  
30 Österreich wiederum die ersten waren. Es gab auch keine internationalen großen Beispiele.  
31 Wir haben uns schon wissenschaftliche Konzepte und Beobachtungen angeschaut. Zum  
32 Beispiel von Andy Kaltenbrunner. Die haben sich die internationalen Beispiele angeschaut.

33 Wir haben versucht das mitzudenken aber schnell erkannt, dass wir ein System brauchen, das  
34 spezifisch für uns funktioniert. Es ist schon mal ein enormer Kraftaufwand so einen Umzug  
35 im haus zu vollziehen. Kästen auf und abzubauen, die Akustik und so weiter.

36 **Weil Sie Andreas Kaltenbrunner angesprochen haben, der in dieser Arbeit auch zitiert**  
37 **wird: Wurden Experten konkret konsultiert, um bei der Zusammenlegung ihre**  
38 **Expertise einzubringen?**

39 Also wir haben schon immer wieder Kontakt gehabt zu Menschen, die einen Überblick haben.  
40 Wir haben zahlreiche Redaktionen in Deutschland besucht. Zum Beispiel Zeit Online. Wir  
41 haben versucht uns dort was mitzunehmen und uns überlegt was für uns passen könnte. Es ist  
42 aber so, dass die Workflows mittlerweile sehr flexibel gestaltet werden müssen, weil sich die  
43 Anforderungen ändern. Zum Beispiel, wenn Facebook den Algorithmus ändert, dann wirkt  
44 sich das sofort auf einen neuen Workflow aus. Wir haben die Integration durchgeführt, neue  
45 Teams gebildet, einen neuen Newsdesk gebaut, weil es notwendig war, die aktuelle  
46 Berichterstattung zu zentralisieren. Vorher haben das die Online Ressorts alle im Ressort  
47 gemacht. Wir haben dann eine zentrale aktuelle Berichterstattung über den Newsdesk gebaut.

48 **Also der Newsdesk ist die Anlaufstelle für aktuelle Nachrichten? Deckt er das Aktuellste**  
49 **ab?**

50 Er ist die zentrale für die aktuelle Berichterstattung. Die Breaking Sachen, die sofort  
51 rausgehen müssen. Da wird sehr viel mit Agenturen und Livetickern gearbeitet. Alles was  
52 nachrichtlich ist und schnell raus muss.

53 **Wird das nicht an das Ressort weitergeleitet? Also, wenn eine aktuelle Außenpolitik**  
54 **Meldung rausgeht, dann geht sie nicht sofort ins Außenpolitik Ressort?**

55 Nein, der Newsdesk ist so aufgebaut, dass er beschickt wird von den aktuellen Ressorts. Da  
56 sitzen Redakteure unterschiedlicher Ressorts. Im Rotationsprinzip sitzen sie da drinnen und  
57 arbeiten sehr eng mit dem Ressort zusammen. Man spricht sich ab, ob eine Meldung nur der  
58 Newsdesk macht oder ob es dann eine einordende Geschichte des Ressorts gibt und ob das  
59 Ressort was zusätzlich macht. Aktuell sind wir dabei, den Newsdesk zu verbessern, weil wir  
60 das Ziel haben, dass wir mehr Stabilität reinbringen wollen. Derzeit rotieren wir täglich und  
61 das wollen wir stabilisieren, durch fixe Personen und durch eine Rotation im Monatsmodell.  
62 Mit dem Ziel, dass man sich besser auf die Aufgabe konzentrieren kann.

63 **Noch mal zurück zur Zusammenlegung der Redaktionen: Was war die Hauptmotivation**  
64 **dafür? Hatte es ökonomische oder publizistische Gründe? Was war der Anstoß dazu,**  
65 **dass es doch zusammengelegt wurde.**

66 Bei der Entscheidung war ich nicht dabei. Der Standard ist ein Familienunternehmen. Ich  
67 kann es nur vermuten. Aus meiner Sicht ist es eine logische Entscheidung gewesen. Einerseits  
68 aus ökonomischen Gründen, weil zwei Häuser schon allein in der Miete teurer sind als ein  
69 Haus. Ich finde es auch aus journalistischen Gründen nachvollziehbar, weil die  
70 Mediennutzung immer stärker ins Digitale geht. Es war eine Frage der Zeit, dass man die  
71 Teams zusammenlegt, um die Produkte so gut wie möglich zu machen. Es war  
72 unausweichlich. Nur eine Frage wann man es tut. Wir hätten Zeit vergeudet, wenn wir es  
73 nicht gemacht hätten.

74 **Im Nachhinein betrachtet war es also die richtige Entscheidung?**

75 Wenn wir einen Wahlsonntag haben und ich das mit Wahlsonntagen von früher vergleiche,  
76 dann war das früher so, dass wir in verschiedenen Büros gewerkt haben und die Abstimmung  
77 schwierig war. Jetzt sind wir auf einer Ebene und es flutscht total.

78 **Wer hat den Planungsprozess der Zusammenlegung geleitet? Ging es von der  
79 Chefredaktion aus? Gab es ein Team?**

80 Ich war damals noch nicht in der Chefredaktion. Es ist aber über die Chefredaktionen von  
81 Print und Online gegangen. Und dazwischen gab es eine Stellvertretung. Die waren sehr stark  
82 involviert in dem redaktionellen Aufbau und der Vorstand hat an der  
83 Gesamtzusammenlegung und Strategie gearbeitet. Es gab ein Leitungsteam, das an der  
84 Strategie gearbeitet hat.

85 **Redakteure waren nicht involviert?**

86 Doch in Form der Chefredaktion. Also die Redakteure der Chefredaktion. Es gab für den  
87 Umzug, nicht für die Zusammenlegung eine starke Beteiligung gegeben in der Redaktion. Es  
88 gab Umzugsteams und Beauftragte. Für die Zusammenlegung wie die Teams  
89 zusammengestellt und geleitet werden, das ist beschlossen worden und dann nach dem  
90 Beschluss ist es gemeinsam erarbeitet worden, wie wir weitertun.

91 **Glauben Sie, dass der Prozess der Zusammenlegung abgeschlossen ist, oder gibt es noch  
92 Baustellen, um die Zusammenlegung zu finalisieren?**

93 Einen endgültigen Abschluss wird es nie geben. Damit muss man sich abfinden. Die  
94 Produkten ändern sich. Online verändert sich pausenlos. Mit technischen Systemen und  
95 Social Media Kanälen die kommen und gehen ändern sich die Rahmenbedingungen. Auch die  
96 Voraussetzungen für Print ändern sich. Print wird immer mehr zu einer Hintergrund und  
97 Analyse und Lesegeschichte, was vor zwei Jahren noch sehr viel mehr nach dem Prinzip wir  
98 müssen alles berichten funktioniert hat. Heute läuft es tendenziell so, dass man in Print die  
99 großen Geschichten, die Einordnung und den zweiten Gedanken dazu macht. Nachdem sich

100 das alles ständig verschoben wird, kann es kein Endstadium der Integration geben. Was es  
101 schon geben kann ist, dass man ein Niveau erreicht, wo die Mitarbeiter erkennen, dass es  
102 völlig egal ist, in welchem Kanal man seine Geschichten veröffentlicht. Wichtiger ist, dass  
103 man die Vor- und Nachteile von den jeweiligen Kanälen erkennt und die Vorteile nutzt, um  
104 die User zu erreichen. Das dauert natürlich, weil die Personen, die auf der einen oder anderen  
105 Plattform etabliert wurden ihre Vorlieben haben und sie über Jahre mit ihrem geliebten  
106 Produkt identifiziert haben. Und das dauert bis man die Liebe für das Gesamtprodukt  
107 entdeckt. Aber da sind mir mittlerweile drüber und das funktioniert schon gut. Wir sehen aber  
108 bei anderen Redaktionen, die am Anfang des Prozesses sind, wie schwierig und heftig das  
109 auch sein kann. Rein aus ideologischen Gründen würde ich sagen.

110 **Weil Sie vorher die neue Rolle von Print als einordnendes Medium erwähnt haben: In**  
111 **der Wissenschaft wird viel über Crossmedia diskutiert. Bedeutet den richtigen Content**  
112 **in den richtigen Kontext zu setzen. Wie stark spielt das eine Überlegung in der**  
113 **Redaktion, wenn man eine Geschichte angeht. Wird da strategisch oder spontan agiert?**

114 Früher haben wir mit Online versucht alles zu tun. Sowohl aktuelles als auch einordnende  
115 Geschichte. Genauso hat auch Print versucht alles abzudecken. Jetzt versuchen wir in den  
116 Geschwindigkeiten zu denken und auch zu arbeiten. Das bedeutet, dass wir das aktuelle  
117 logischerweise so schnell wie möglich Online publizieren, da es Online ja auch keinen  
118 Redaktionsschluss gibt. Und bei mittleren bis langsamen Geschichten überlegen wir sehr  
119 genau wann wir sie Online bringen. Da versuchen wir der Nutzerkurve zu folgen. Wir wissen  
120 genau, wann die User bei uns einsteigen, wann sie aussteigen und das ist mittlerweile so, dass  
121 wir in der Früh zwischen 06:00 Uhr und 09:00 Uhr den Peak haben. Da sind die meisten User  
122 wegen der mobilen Nutzung zu erreichen. Deswegen versuchen wir diese Morgenpeaks mit  
123 spannenden Geschichten zu füllen. Bei aktuellen Geschichten kann man sich das nicht  
124 aussuchen. Aber bei Geschichten, die keinen so dringenden Nachrichtenwert haben,  
125 versuchen wir die idealen Zeitpunkte zu finden, wenn man mehrere Nutzer finden will. Bei  
126 langsamen Geschichten kann man überlegen, ob man sie einen Tag oder sogar eine Woche  
127 später bringt. Oder auch eine Woche früher als Print. Man hat die Freiheit sie dann zu  
128 bringen, wann man den idealen Zeitpunkt findet.

129 **Also eine Strategie wie bei der „Welt“, die mit Online First agiert, spielt beim Standard**  
130 **keine Rolle?**

131 Meiner Meinung nach ist Online First keine kluge Strategie, weil man dadurch übersieht, dass  
132 manche Geschichten, die man raushauen würde bei einem anderen Zeitpunkt besser  
133 performen würden. Wir können ja je nach Ressort auswerten, zum Beispiel wann schauen die

134 Kulturleser lieber eine Literaturgeschichte. Und solche Dinge. Man kann das auswerten und  
135 die Geschichten zum bestmöglichen Zeitpunkt veröffentlichen. Und für Print bedeutet das  
136 folgendes: Wir haben das Basisprogramm und mit diesem Basisprogramm versuchen wir sehr  
137 viel stärker die Einordnung und nicht die Nachricht zu machen. Wir versuchen in den  
138 Besprechungen Highlights zu definieren, die sich über die aktuelle Ausgabe verteilen und die  
139 Highlights mit dem Layout so zu gestalten, dass es ein Gustostückerl wird und beim  
140 Durchblättern schöne Geschichten aufpoppen, damit die Zeitung eine gute Wertigkeit hat.

141 **Mir ist bei der Wochenend-Ausgabe aufgefallen, dass die Zeitung immer Magazin-**  
142 **artiger wird.**

143 Genau, das Wochenende wird mit großen Stücken bespielt. Wir wissen ja, dass die Leser am  
144 Wochenende mehr Zeit haben und es mehr Wochenendabos gibt als unter der Woche. Man  
145 kann da nur gewinnen, je schöner und magaziniger die Ausgabe ist. Früher gab es diesen  
146 Aufwand noch nicht. Die Wochenendausgabe war da eher so ein Nebenprodukt. Jetzt ist es  
147 wirklich ein sehr aufwendig gestaltetes Produkt.

148 **Wie läuft eigentlich die Zusammenarbeit von Print und Online im gemeinsamen**  
149 **Newsroom? Was hat sich für die Redakteure geändert? Arbeiten sie noch spezifisch für**  
150 **ihre angestammte Plattform?**

151 Grundsätzlich haben wir mit der Integration versucht, allen alles beizubringen. Was nicht  
152 durchgängig für alle gültig ist. Weil es gibt Personen, die schon Superexperten für gewisse  
153 Dinge sind. Es gibt Leute die – zum Beispiel im Sport – wirklich Experten für die jeweilige  
154 Plattform sind. Vor allem bei den Online Livetickern, die sich im Sport seit Jahren etabliert  
155 haben. Das ist eine Expertise, die man sich über die Jahre aneignet. Man hat ein eigenes  
156 Publikum. Wir versuchen diesen Austausch schon so gut wie möglich zu machen, schauen  
157 aber auch wo es Sinn macht und wo nicht. In den aktuellen Ressorts ist es fast durchgehend  
158 so, dass alle alles können und dass ein Durchtauschen relativ gut funktioniert. Alle wissen,  
159 was braucht es für Online und was für Print. Aber klar, es können nicht alle eine tolle Print  
160 Geschichte aufbauen, weil sie die Erfahrung nicht haben. Aber dasselbe gilt umgekehrt für  
161 Online. Beim Titel ist das oft noch immer der Fall, dass wir nachbessern müssen. Ein Print  
162 Titel passt nicht immer für Online.

163 **Wegen der Suchmaschinenoptimierung?**

164 Ja wegen SEO und auch wegen der Verständlichkeit. Das ist ein großer Punkt. Online sieht  
165 das Auge manchmal nur den Titel oder höchstens den Untertitel. Bei Print kann das Auge  
166 über den Text drüberwandern. Das ermöglicht dem Redakteur kreativer zu titeln. Und bei  
167 Print braucht man keine Suchbegriffe, SEO. Bei Online ist das überlebenswichtig, wenn man

168 gelesen werden möchte, SEO-optimiert zu titeln. Die Aufmerksamkeit gibt es von allen aber  
169 die Kompetenz ist noch nicht bei allen so gut.

170 **Gibt es in der Redaktion noch ein Konkurrenzverhältnis von Print und Online und**  
171 **Ressentiments den Kollegen gegenüber? Der Falter hatte dazu 2013 eine Geschichte und**  
172 **anonyme Kollegen von ihnen zitiert, die das Klima in der Redaktion beklagen und von**  
173 **Grabenkämpfen sprechen.**

174 Jetzt ist es ein Team. Höchstens gibt es Ressentiments einzelner Personen gegeneinander.  
175 Aber keine Print versus Online Ressentiments. Aber früher gab es tatsächlich eine gewisse  
176 Konkurrenz zwischen Print und Online, weil es ja auch völlig verschiedene Redaktionen  
177 waren. Ich hab ja auch das miterlebt und das als eine Challenge miterlebt, weil wir  
178 gegenseitig versucht haben die bessere Geschichte zu machen oder eine Geschichte zu  
179 machen, die die anderen nicht haben. Diese Challenge hat es zwischen den einzelnen Ressorts  
180 gegeben. So ein journalistischer Wettbewerb ist ja per se auch nichts Schlechtes.

181 **Werden in den Redaktionssitzungen eigentlich beide Medien geplant und koordiniert?**

182 Wir haben den Sitzungsablauf umstrukturiert und versuchen eine plattformunabhängige  
183 Themenplanung zu machen. Früher war die Hauptsitzung sehr Printworkflow dominiert.  
184 Heute versuchen wir uns gemeinsam Themen zu überlegen und erst dann wo wir sie wie  
185 bringen. Das funktioniert ganz gut.

186 **Und wie hat sich der Workflow in der Redaktion geändert?**

187 Die große Challenge ist, dass wir dieser Nutzerkurve folgen, weil es schwierig ist mit einem  
188 Team, das beide Plattformen bedienen sollen, die Geschichte dann fertig zu haben, wann die  
189 User online sind. Die User warten nicht bis die Druckermaschine angeworfen wird, das  
190 Bedürfnis entsteht sofort, wenn etwas aufpoppt. Da haben wir über die Jahre versucht, dass  
191 wir die Onlinegeschichten schneller fertigstellen und das ist nach wie vor das Hauptthema  
192 von einem Workflowprozess und dass man gleichzeitig am Ende des Tages eine gedruckte  
193 Tageszeitung rausbringt, die möglichst spannend ist. Da gibt es unterschiedliche Wege. Wir  
194 haben einen Prozess laufen, für den ich zuständig bin. Wir haben ein Planungstool eingeführt,  
195 das eine Unterstützung ist. Früher gab es keine stringente Planung. Das Workflow Team hat 9  
196 Planungsarten erhoben von gar keine Planung bis Stehkalender. Das haben wir jetzt alles  
197 zentralisiert durch eine Software. Wir wissen jetzt wer was wann plant. Das erleichtert unsere  
198 Sitzungen, erleichtert planen zu können wann könnte welche Geschichte fertig zu werden.  
199 Jetzt machen wir noch das Newsteam neu und wir versuchen dann auch die Produktion von  
200 Print ein wenig zu verlagern, damit wir in der früh mehr Luft haben für Online und uns  
201 Nachmittag dann stärker um Print kümmern.

202 **Welche Vor- und Nachteile haben sich generell durch die Zusammenlegung**  
203 **herauskristallisiert? Ist der Newsroom ein Nachteil für konzentriertes Arbeiten.**

204 Es kommt darauf was man macht. Wenn man ein Kolumnist ist und seine Ruhe braucht und  
205 nicht im Nachrichtengeschehen drinnen ist, wäre es vom Nachteil im Newsroom zu sein.  
206 Aber die sitzen eh nicht im Newsroom. Der große Vorteil ist, dass es den Standard gibt und er  
207 stärker denn je da ist am Leser- und Usermarkt. Und wir hätten das nicht geschafft wenn wir  
208 versucht hätten weiterhin zwei getrennte Redaktionen zu tragen. Der Vorteil ist, dass wir  
209 mittlerweile relativ zukunftsfit aufgestellt sind. Wir sind immer noch vom Werbemarkt stark  
210 abhängig aber grundsätzlich stehen wir von der Struktur gut da. Und der Vorteil ist, dass wir  
211 die Expertise von Print und Online zusammengeführt haben und sehr gute Leute im Haus  
212 haben, die beide Plattformen gut bespielen können.

213 **Fördert der Newsroom also die jeweiligen Potenziale der Redakteure und die**  
214 **Kommunikation untereinander?**

215 Es gibt ehemalige Print Redakteure, die jetzt wissen wie Online funktioniert und dadurch ihre  
216 Marke noch sehr viel stärker nach außen tragen können und das auch tun. Und es gibt auch  
217 ehemalige Online Redakteure, die wissen wie Print geht und sich über Print stärker  
218 profilieren. Print wird jetzt auch stärker mit Themen gefüttert, die früher auch so in Print nicht  
219 stattgefunden hätten. Das ganze Netzpolitische, die Internetthemen, Datenthemen, diese  
220 Zukunftsthemen finden jetzt auch in Print statt und deswegen braucht es auch die Menschen,  
221 die quasi in diesen Themen leben und das gut schreiben können.

222 **Gibt es noch Verbesserungspotenziale hinsichtlich der Zusammenarbeit von Print und**  
223 **Online? Oder Anlass für weitere Veränderung? Gibt es was, das Sie als störend für die**  
224 **weitere Integration empfinden?**

225 (Überlegt lang) Manchmal sind manche Personen schon noch in dem verhaftet, wie es früher  
226 gewesen ist. Aber das sind einzelne Leute. Das ist normal für jedes Unternehmen. Manchmal  
227 sehen wir auch unsere eigenen Erfolge nicht. Weiß nicht. Wir sind zu wenig stolz auf das,  
228 was wir schon geleistet haben. Weil wir doch einige Wege schon gegangen sind. Wenn wir  
229 das stärker erkennen würden und uns mehr bewusst wären, wie gut wir es bisher  
230 hinbekommen haben diese Integrationsphase. Dieser Change betrifft nicht nur Medien,  
231 sondern jede Arbeitsstelle mittlerweile. Ich glaube, dass wir da ganz gut unterwegs sind und  
232 auch anerkennen könnte, dass dem so ist. Das wäre durchaus motivierend, wenn wir uns  
233 stärker auf die Schulter klopfen. Es gibt einzigartige Dinge die beim Standard passieren. Zum  
234 Beispiel die ganze Community. Das ganze Community Thema. Das ist tatsächlich für den  
235 gesamten deutschen Raum einzigartig, wir sind da ein internationales Vorbild und das ist auch

236 eine USP. Solche Dinge sollten wir stärker erkennen und das Lob, das wir von außen  
237 bekommen. Es gibt ein Diskrepanz wie geschätzt wir von außen werden und wie wir das  
238 innen selbst sehen. Der Standard ist eine Ansammlung von Menschen, die sich schwer tun,  
239 damit Dinge die sie gut machen auch gut zu finden. Sehr oft zu selbstkritisch, was aber auch  
240 gut ist. Aber hin und wieder wäre es gut sich zurückzulehnen und die Lorbeeren anzunehmen,  
241 weil es begründet und motivierend ist.

242 **Gibt es eigentlich ein Endstadium der Integration zu dem man hinarbeitet? Oder ist das**  
243 **ein stetiger Prozess?**

244 Nachdem ich das Workflow Thema seit mehreren Jahren begleite. Früher hab ich mir gedacht  
245 wir machen das paar Monate und dann sind wir fertig. Mittlerweile bin ich überzeugt davon,  
246 dass es ein Ende nicht geben kann und das ist auch nicht Sinn und Zweck von einem  
247 Workflow zu glauben, dass er ewig gleich bleiben kann. Das ist Schwachsinn. Man sollte  
248 erkennen, dass ein Workflow so flexibel wie möglich sein muss. Und so anpassungsfähig wie  
249 möglich. Dass man Dinge rechtzeitig fallen lässt, wenn man merkt das macht so keinen Sinn  
250 und spannende neue Wege Frage probiert.

251 **Ich möchte das Interview mit einem Zitat abschließen und Sie um eine Einschätzung der**  
252 **folgenden Frage bitten: „A fundamental question needs to be answered, wheter**  
253 **converged newsrooms produce ‚better‘ journalism, or simply produce more stories for**  
254 **the same price?“ (Verweij, 2009: 87)**

255 Wir versuchen nicht immer mehr zu machen, sondern klar zu überlegen was wir tun und nicht  
256 nur die Menge hochzudrehen. Das wäre ein simples Kostenargument. Dass Newsrooms nur  
257 entstanden sind, weil es billiger ist so Journalismus zu machen. Das greift viel zu kurz. Die  
258 Newsrooms sitzen ja deshalb zusammen, weil sie unterschiedliche Produkte machen. Du  
259 musst halt mit den Teams so arbeiten, dass die Produkte so gut wie möglich gemacht werden.  
260 Wenn du gute Print und Online Produkte hast, was in Österreich noch viele haben und zum  
261 Glück auch noch Print haben, dann macht es sehr viel Sinn ein Team zu haben, das sich drum  
262 kümmert. Das Team muss wissen wie beide Produkte gemacht werden. Wenn ich mir die  
263 Geschichten ansehe, die heute Preise bekommen, dann merke ich schon, dass die  
264 journalistische Qualität in den letzten Jahren besser geworden ist. Ich weiß nicht ob der  
265 Newsroom Effekt der größte Effekt ist. Oder auch der Rückkanal der User. Den darf man  
266 nicht unterschätzen in der Qualitätsverbesserung, wenn man ständig Feedback kriegt und  
267 bewertet wird. Aber ich glaub schon, dass es im Newsroom generell, wenn man beide  
268 Produkte machen möchte, eine bessere Qualität möglich ist. Mit einem klugen Workflow der  
269 beides erlaubt.

## **Transkript R1: Redakteur Außenpolitik (anonym), Online**

1 **Können Sie ihren Aufgabenbereich beschreiben? Aus welcher Redaktionskultur**  
2 **stammen Sie, Print oder Online?**

3 Ich bin seit 2008 beim Standard und stamme ursprünglich aus der Online-Redaktion.

4 **Seit 2013 hat der Standard ein neues Organisationskonzept. Da wurden die Print und**  
5 **Online Redaktion integriert. Was hat sich für Sie dadurch verändert?**

6 In der Außenpolitik läuft es in der Praxis anders, als in anderen Ressorts. Es gibt Redakteure  
7 die machen nur Online und Redakteure die machen nur Print. Ich mache mal das und mal das.

8 Ich bin sozusagen eine Mischkulanz aus Print und Online. Aber Schwerpunkt liegt schon auf  
9 Online. Es gibt nach wie vor Redakteure, die entweder oder machen. Ich mach seit 2013 zur  
10 Hälfte Print Dienst.

11 **Finden Sie das gut, weil dadurch die Stärken der jeweiligen Plattform gefördert**  
12 **werden?**

13 Ja, ich find es OK. Man muss sich aber ständig umgewöhnen. Ich mag es, da es sehr  
14 abwechslungsreich ist. Aber das Redaktionskonzept bedingt auch, dass man manchmal schon  
15 um 05:30 Uhr da sein muss und dann um 15:00 Uhr, manchmal erst um 09:00 Uhr und dann  
16 um 17:00 Uhr. Man kann keinerlei Rhythmus aufbauen.

17 **Wie hat sich der berufliche Alltag seit der Übersiedelung in den Newsroom geändert?**

18 **Wie ist es in einem Großraumbüro zu arbeiten? Verursacht es zusätzlichen Stress, weil**  
19 **viele Menschen in einem Raum sind.**

20 Mich stört das nicht, da ich meine Kollegen mag und wenn ich wirklich konzentriert arbeiten  
21 muss, setz ich mir eben Kopfhörer auf.

22 **Und wie finden Sie das Raumklima und die Akustik?**

23 Man merkt, dass hier früher eine Bankzentrale war und wir im Schalterraum sitzen. Die  
24 Akustik ist nicht gut. Man hört teilweise Kollegen, die 30 Meter weg sind wirklich gut und  
25 dafür die Kollegen, die nebenan sind nicht wirklich gut. Und das Raumklima ist furchtbar.

26 Man kommt rein und es ist stinkt und grauslich und im Winter total kalt. Das ist der Tenor.

27 **Fördert der Newsroom den Austausch mit anderen Kollegen durch kürzere**  
28 **Kommunikationswege?**

29 Ich komme aus der Onlineredaktion und da waren wir alle zusammen auf relativ engem  
30 Raum. Aber selbst wenn ich ein Stockwerk wechseln müsste, um mit Kollegen zu reden,  
31 fände ich das nicht schlimm.

32 **Welche Rolle spielt Crossmediales Arbeiten? Spielt es eine Überlegung für die**  
33 **Herangehensweise einer Geschichte, auf welcher Plattform sie publiziert wird?**

34 Ja natürlich. Grad in der Außenpolitik bekommen wir Geschichten, die zum Teil aufgrund der  
35 Zeitverschiebung zu diversen Zeitpunkten geliefert werden. Aus den USA kommen sie anders  
36 herein, als aus Deutschland. Da spielen wir stark mit dem Faktor Online. Wir können  
37 Geschichten, die frisch reinkommen sofort für Online bearbeiten und schreiben sie dann  
38 später für Print um. Das passiert oft. Weil bis zum Redaktionsschluss 17:00 Uhr, 17:30 Uhr  
39 sich noch etwas tut. Erstversion ist Online und für Print wird die Geschichte dann mutiert.  
40 Also wird etwas hinzugefügt. Es ist immer so, dass man auch anders arbeitet, je nach  
41 Plattform. Wenn es ein Video gibt, dann steigen wir damit Online ein. Bei Print müsste man  
42 mehr beschreiben.

43 **Nutzen Sie die multimedialen Darstellungsmöglichkeiten, wenn Sie eine Geschichte**  
44 **aufbauen? Wird damit auch experimentiert?**

45 Es ist eine Crux, ob man den Platz den Online bietet wirklich auch nutzen will. Man hat zwar  
46 unbegrenzt Platz muss aber aufpassen, dass man nicht zu lang wird. Länger heißt nicht besser.  
47 Eine Möglichkeit ist, viel mit Bildern und Videos zu arbeiten, um die Geschichten  
48 aufzulockern. Und das ist vielleicht der wichtigste Punkt. Donald Trump twittert zum Beispiel  
49 jeden Tag. Online können wir die Tweets einbetten, in Print müssten wir das zitieren. Da geht  
50 Platz verloren.

51 **Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen ehemaligen Print und Onlinekollegen?**  
52 **Gibt es da noch Grabenkämpfe oder Ressentiments? Der Falter hat 2013 darüber**  
53 **berichtet und anonyme Kollegen von Ihnen zitiert.**

54 Es existieren die Gräben teilweise noch immer aber sie sind mehrheitlich zugeschüttet, auch  
55 weil es so viele neue Kollegen gibt, die wirklich wichtige Geschichten machen aber  
56 ursprünglich eher Online angesiedelt wären. Aber dadurch, dass sich die Welt und  
57 Nutzungsverhalten so schnell ändert, ist das Verständnis gewachsen. Stichwort Trump und  
58 Twitter. Früher wären das klassische Onlinegeschichten aber heute muss das natürlich auch in  
59 Print berichtet werden. Diese Gräben existieren ein bisschen aber viel weniger als vor 5  
60 Jahren.

61 **Aber gibt es noch Gruppenbildungen zwischen Print und Onlinekollegen? Wird in der**  
62 **Freizeit was gemeinsam unternommen?**

63 Klar, das gibt es noch immer. Man weiß wer früher Print und wer Online war. Aber dadurch,  
64 dass so viele Neue dazugekommen sind hat sich das gelockert. Du gehst heute nicht mehr  
65 dezidiert zum Print oder Online Standard, sondern einfach zum Standard. Neue Kollegen  
66 kennen diese alte Rivalität nicht.

67 **Identifizieren Sie sich eigentlich beruflich mit einer Plattform?**

68 Also nach außen hin Standard aber im Kopf drinnen eher Online. Und privat hab ich mit den  
69 Onlinekollegen mehr zu tun. Aber eher deshalb, weil sie jünger sind. In derselben Altersstufe  
70 wie ich.

71 **Und lernt man voneinander? Lernen Sie von Printkollegen und werden unterstützt?**

72 **Gibt es gegenseitige Lerneffekte.**

73 Absolut. Also, da ich noch nicht so viel Printerfahrung hab, bin ich froh, wenn mir ein alter  
74 Hase hilft. Und das ist wichtig, es gibt zwei verschiedene Redaktionssysteme, um eine  
75 Geschichte zu gestalten. Die sind total unterschiedlich und da braucht man gegenseitige Hilfe.

76 **Zum Thema Qualitätssjournalismus. Mir ist klar, dass man das nicht klar definieren  
77 kann. Aber glauben Sie, dass ein Newsroom die Qualität fördern kann. Eben durch den  
78 Austausch mit unterschiedlichen Kollegen**

79 Also ich hab ein Problem mit dem Begriff Qualitätssjournalismus. Entweder Journalismus  
80 oder nicht. Journalismus sollte immer Qualität haben, sonst ist er keiner. Glaub aber nicht,  
81 dass der Newsroom dafür Relevanz hat.

82 **Glauben Sie, dass Onlinejournalismus der Qualität schaden kann, wenn eine Tendenz  
83 Richtung Klicks und Generierung von Postings stattfindet? Spielt das eine Überlegung?  
84 Zum Beispiel: Ich mache die Geschichte so, um Clicks zu generieren?**

85 Das hat sicher eine Überlegung aber auch bei Print. Jeder Journalist ist eitel und will gelesen  
86 werden oder auch angesprochen werden auf seine Geschichte. Man freut sich über Lob. Man  
87 muss aufpassen, dass man das nicht übertreibt und Clickbating betreibt.

88 **Gibt es in diesem Kontext gewissen Kennzahlen, die erreicht werden müssen?  
89 Verweildauer etc.?**

90 Es wird kein Druck auf mich persönlich ausgeübt aber natürlich haben wir gelernt, welche  
91 Wörter man in Titel schreiben muss, damit die Geschichte zieht und wegen der  
92 Suchmaschinenoptimierung. Das ist der einzige Druck der ausgeübt wird. Und wie gesagt,  
93 jeder Journalist will gelesen werden. Man soll den Titel spannend machen aber nicht die  
94 Grenze zum Unseriösen überschreiten.

95 **Welche Rollen spielen Onlinequellen wie Wikipedia bei der Recherche?**

96 Eine sehr große Rolle. Also Wikipedia ist immer die erste Anlaufstelle für den Überblick,  
97 bevor man in die Tiefe geht. Das macht jeder. Aber natürlich wird Wikipedia nicht zitiert.

98 **Welche Vor- und Nachteile haben sich allgemein herauskristallisiert durch die  
99 Zusammenlegung von Print und Online? Sowohl für Sie, als auch für die Qualität?**

100 Also. Wenn man sich ansieht wie viele Menschen den Standard Print und Online lesen ist es  
101 doch für jeden Journalisten von Vorteil, wenn so viele Leute wie möglich die Texte lesen.

102 Egal auf welcher Plattform. Ein großer Vorteil sind Liveticker, die zwar immer kritisiert  
103 werden, weil Liveticker so billig klingt. Aber so ist es nicht. Faktisch kann man damit  
104 Themen, die sonst schwierig upzudaten wären, elegant lösen. Und dadurch, dass man mit  
105 Usern interagieren kann, kann man sie besser in ein Thema ziehen, als dies mit Print möglich  
106 wäre. Ein weiterer Vorteil ist, dass man ein Medium mehr hat , um die Themen an den Mann  
107 oder Die Frau zu bringen. Eine erfahrene Wirtschaftsredakteurin aus der Print Tradition macht  
108 beispielsweise Liveticker. Das hätte sie sich vor 20 Jahren auch nicht gedacht, erkennt aber  
109 nun die Vorteile. Der Vorteil ist die Erreichbarkeit der Leser und darum geht es in erster Linie  
110 immer. Auch wenn es natürlich Vorurteile gegen Online nach wie vor gibt.

111 **Und gibt es auch Nachteile durch die Zusammenlegung?**

112 Moralisch oder ethisch nicht. Aber es ist mühsam, wenn man plötzlich neue Arbeitszeiten hat.  
113 Vor allem für Printkollegen, die jetzt Onlinedienste machen und sehr früh aufstehen müssen.

114 **Wo sehen Sie sich in fünf Jahren?**

115 Ich würde am liebsten hier bleiben und bis zur Pension weiterarbeiten, wenn mir das  
116 ermöglicht wird. Fühle mich sehr wohl.

117 **Ich möchte das Interview mit einem Zitat abschließen und Sie um eine Einschätzung der  
118 folgenden Frage bitten: „A fundamental question needs to be answered, wheter  
119 converged newsrooms produce ‚better‘ journalism, or simply produce more stories for  
120 the same price?“ (Verweij, 2009: 87)**

121 Besserer Journalismus: Ja! Weil die Interaktion mit den Usern, durch den zusammengelegten  
122 Newsroom gefördert wird und besser geworden ist. Das generiert auch besseren Journalismus,  
123 weil man wertvolle Hinweise von der Community bekommt. Aber die zweite Antwort stimmt  
124 auch ein bisschen. Bin mir nicht sicher, wie man die Frage wirklich beantwortet. Also  
125 besserer Journalismus „ja“, aber dieser bessere Journalismus ist wohl auch ein wenig billiger  
126 geworden. Ökonomische Gründe haben bei der Zusammenlegung bestimmt eine Rolle  
127 gespielt. Niemand würde in der aktuellen Situation etwas machen, was teurer wäre. Es hat  
128 ökonomische und publizistische Vorteile.

## Transkript R2: Redakteur Außenpolitik (anonym), Online

1 **Können Sie Ihre Position und Ihren Aufgabenbereich beim Standard beschreiben?**

2 Ich bin Redakteur in der Außenpolitik und stamme aus der Online Redaktionskultur. Ich war  
3 vorher Chef vom Dienst und bin jetzt wieder zurück in der Redaktion.

4 **Seit Juli 2013 hat der Standard ein neues Organisationskonzept. Print und Online  
5 wurden zusammengelegt. Was hat sich dadurch für Sie verändert?**

6 Gute Frage. Der Workflow hat sich dahingehend geändert, dass als reines Onlinemedium der  
7 Standard ein dezentrales System hatte, was die Abdeckung der Agentur betrifft. Es hat ein  
8 Dienstrad gegeben wonach derstandard.at von 05.30 Uhr bis 23.30 Uhr besetzt sein musste  
9 und Online aktuell sein musste. Das war dezentral organisiert. Das heißt, das hat einen Dienst  
10 gegeben von 05:30 Uhr bis 13:30 Uhr und war dem Ressort Panorama überantwortet.

11 Innerhalb des Ressorts wurde es aufgeteilt. Jeder hat einen 05:30 Uhr Dienst in der Woche  
12 gehabt. Das gleiche mit der Außenpolitik. Die Außenpolitik hat Spätdienste gehabt, wo man  
13 mit den Agenturen alle anderen Ressorts abdecken musste und aus dem Ressort ist jeder  
14 einmal drangekommen. Durch die Zusammenlegung ist das auf einen Newsdesk zentralisiert  
15 worden. Es haben sich die Arbeitszeiten und Tätigkeitsbereiche so verändert, dass viel mehr  
16 Onlinekollegen Rand- und Strukturdienste machen als vorher, weil trotz Zusammenlegung es  
17 zwar mehr Leute gibt, aber weniger die bereit sind, diese Strukturdienste zu übernehmen. Und  
18 das hat viel damit zu tun, dass es zentralisiert wurde. Bei einer dezentralen Organisation hast  
19 du viel mehr Teamgefühl und auch das Gefühl, dass Lasten aufgeteilt werden. Bei der  
20 zentralen Organisation schickt man quasi auch Verantwortung ab.

21 **Früher war es quasi ein „Rad“?**

22 Genau. Im Ressort. Jetzt hast du zwar auch ein Rad aber ein zentrales Team und damit ist das  
23 weiter weg und das hat sich bei den Arbeitszeiten und und Tätigkeitsbereichen verändert.

24 **Ganz allgemein, wie hat sich der berufliche Alltag seit der Übersiedelung in den  
25 Newsroom verändert? Früher war das Büro kleiner und das Teamgefüge größer, haben  
26 Sie vorher schon angesprochen. Aber wie ist im Newsroom das Klima, die Akustik? Ist  
27 der Austausch mit den Kollegen einfacher?**

28 Es gibt mittlerweile genug Studien dazu, dass diese Großraumbüros den gegenteiligen Effekt  
29 haben. Man sitzt in Wahrheit viel öfter mit Kopfhörern. Vielleicht sollte man es umgekehrt  
30 aufspannen. Im alten Newsroom bei derstandard.at. Online hatte auch ein Newsroom-  
31 Konzept, allerdings war das kleiner. Es gab einen Hauptraum wo etwas 40 Leute der  
32 Kernressorts saßen. Daneben weitere Büros. Mit dem Umzug hattest du dann mit einem

33 Schlag einen Großraum Newsroom mit 105 Arbeitsplätzen, was den Lärmpegel erhöht hat.  
34 Hinzu kommt, dass du – und das wurde nicht bedacht – die Zusammenlegung von zwei  
35 Kulturen und zwei Workflows vollzogen hast. Da sind sich die Leute ins Gehege gekommen  
36 auch akustisch. Beispiel: Online ist die Hauptsendezeit zwischen 07:00 Uhr und 16:00 Uhr.  
37 Dann flacht es ab. Inhaltlich produziert werden muss Online in der Früh, am Vormittag. Da ist  
38 Online am lautesten. Und bei Print, wenn du mal um 10:00 reinkommst, um 11:00 dann mal  
39 besprichst und die Hauptarbeitszeit, wo konzentrierte Arbeit geleistet wird in Print ist vor  
40 17:00 Uhr, vor dem Andruck. Das heißt du hast unterschiedliche Peaks in der Konzentration  
41 und das in einem Raum ohne echtes Konzept. Und das führt auch akustisch zu Spannungen.  
42 Onliner, die zwischen 10 und 11 konzentriert arbeiten und da kommen Printler oft erst rein  
43 und führen ihre Besprechungen. Und Print Kollegen müssen zwischen 16 und 17:00 Uhr  
44 extrem konzentriert arbeiten, weil sie die Seite fertig bekommen müssen, da ist der Tag für  
45 viele Onliner fertig und da wird es akustisch lauter und so kommt man ins Gehege. Hinzu  
46 kommt, dass der Newsroom doppelt so groß ist. Das führt zu mehr Stress, mehr Ärger, mehr  
47 Konflikten. Und die Kommunikationswege sind auch nicht kürzer. Das ist eine Mär, vor  
48 allem in Zeiten digitaler Kommunikation.

49 **Sie sind also unzufrieden?**

50 Jeder ist unzufrieden. Wenn Sie jemanden finden, der bei der Befragung zufrieden ist, dann  
51 sagen Sie es mir. (lacht) Es gibt genug Studien, die das Konzept kritisch hinterfragen.

52 **Gibt es innerhalb der Redaktion noch einen Unterschied zwischen Print und Online**  
53 **Kollegen?**

54 Ja, es gibt nach wie vor den Unterschied. Zwangsläufig ist es nicht, aber ich verstehe, dass es  
55 eine unterschiedliche Herangehensweise gibt. Das hat damit zu tun, dass die Produktionsart  
56 der beiden Medien unterschiedlich ist. In Print hast du zwangsläufig einen Text den du  
57 schreiben musst und um 17:00 abgeben musst. Da hast du einen Stress- und  
58 Produktionskanal, der auf 17:00 hinausläuft. Wohingegen Onlinejournalismus, wenn man ihn  
59 modern interpretiert. Also bei Printjournalismus ist die Frage wie viele Zeilen bekomme ich?  
60 Wie groß kann ich die Geschichte präsentieren und dann arbeite ich auf 17:00 hin. Bei  
61 Onlinejournalismus ist idealerweise die erste Frage nicht, wie viel Zeilen ich bekomme, das  
62 ist irrelevant, da ich so viele Zeilen schreiben kann wie ich will, sondern die erste Frage im  
63 Onlinejournalismus sollte lauten: wie erzähle ich die Geschichte am besten. Mit welcher  
64 Ausdrucksform? Das kann ein Video sein, das kann eine Slideshow sein, das kann ein Podcast  
65 sein etc. Crossmediales Arbeiten ist essenziell, wenn man Onlinejournalismus nicht als reine  
66 Plattform sieht, sondern als Denke, wie man eine Geschichte erzählt. Das ist ein gewisser

67 Widerspruch zum textgetriebenen Printjournalismus, der in 99,9% der Fälle ist es eine  
68 Geschichte in Form eines Textes. Dadurch ergeben sich zwei Kanäle und beide Kanäle und  
69 beide Kanäle als einzelne Person zu bespielen und in beiden Kanälen zu fahren geht sich oft  
70 nicht aus und daher gibt's schon eine unterschiedliche Denke.

71 **In der Literatur wird unter crossmedialem Journalismus unter anderem verstanden,**  
72 **den richtigen Content in den richtigen Kontext zu setzen. Welche Rolle spielt das bei**  
73 **Ihrer Herangehensweise einer Geschichte?**

74 In der Theorie klingt das gut. In der Praxis musst du den Ressourcenmangel in jeder  
75 Redaktion mitbedenken. Du hast am Ende des Tages die Seite und die muss befüllt werden.  
76 Und das ist quasi die drohende Linie die immer näher kommt und deswegen konzentriert sich  
77 fast in einem Automatismus alles darauf, dass du die Seite füllst. Alle anderen Gedanken sind  
78 zwar recht schön, wenn du bei der New York Times arbeiten kannst und 1.600 Redakteure  
79 hast. Die meisten anderen Redaktionen haben diese Deadline, du musst die Seite füllen und  
80 dadurch konzentriert sich sehr viel auf eine spezifischen Kanal. Das mehrkanalige Arbeiten  
81 das geht nur mit vielen Ressourcen und die hat kaum eine Redaktion.

82 **Und wenn Sie an eine Onlinegeschichte herangehen, können Sie mit verschiedenen**  
83 **Darstellungsformen experimentieren?**

84 Ja. Man muss dazu sagen, das ist auch ein bisschen ein Vorteil. Ich glaub aber Online ist nach  
85 wie vor ein textgetriebenes Medium und es sind viele Geschichten nur textbasiert. Aber es  
86 gibt halt mehr Möglichkeiten.

87 **Und diese Möglichkeiten können Sie nützen?**

88 Wenn es die Zeit zulässt schon.

89 **Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit der ehemaligen Print und Onlinekollegen?**

90 Das ist von Ressort zu Ressort unterschiedlich. Bei uns machen viele ehemalige Printkollegen  
91 ihr Printding weiter, mit dem Unterschied, dass sie am Abend manchmal ihre Geschichten  
92 selber online stellen. Es gibt Onlinekollegen, die alle auch bereit sind für Print zu schreiben.  
93 Manchmal gibt es auch Printkollegen, die bereit sind Online zu schreiben. Aber es geht eher  
94 in die andere Richtung.

95 **Kannten Sie ihre Printkollegen schon vor der Zusammenlegung? Gab es Austausch?**

96 Gekannt ja. Hab mein erster Praktikum in der Print Außenpolitik gemacht. Man hat  
97 telefonisch Kontakt gehabt. Ich hab die meisten vorher gekannt.

98 **Profitiert man im Ressort von gegenseitigen Lerneffekten?**

99 Natürlich hilft man sich immer gegenseitig aber großartige Lerneffekte weiß ich nicht.

100 **Und wie sieht es mit der Identifikation aus? Identifizieren sich die Kollegen mit dem**  
101 **Ausgabekanal, also noch so wie es früher war vor der Zusammenlegung, oder mit dem**  
102 **Standard als Medium an sich?**

103 Auch wenn es viele nicht zugeben, identifizieren sich viele nach wie vor mit dem Kanal.  
104 Ausgesprochen wird es von vielen nicht, die Führungsetage versucht immer zu  
105 kommunizieren, dass wir eins sind. In Wirklichkeit überdeckt das nach wie vor viele, die in  
106 ihrem Kanal denken.

107 **Und finden Sie das gut oder schlecht? Könnte ja auch mit Vorteilen verbunden sein,**  
108 **wenn man seine Expertise nur in einen Kanal bündelt. Es kann aber auch ein Nachteil**  
109 **sein, weil es das Gruppengefüge stören kann.**

110 Kann ich schwer beantworten. Ich halte die Zusammenlegung, so wie sie bei uns  
111 stattgefunden hat, für verpatzt und einen strategischen Fehler. Da ist viel mehr im Vornhinein  
112 falsch gegangen. Die Randdienste werden nach wie vor großteils von Onlinern besetzt und es  
113 ist das eingetreten, was man hat vorhersagen können, dass es viel mehr eine Frage der  
114 Redaktionskultur ist, als jetzt von irgendwelchem Workflow. Es hat sich die gewachsenere  
115 Struktur und das ist eben die Printkultur, weil es auch die ältere Redaktionskultur ist, hat sich  
116 durchgesetzt. Sie hat sich durchgesetzt, wie Redaktionskonferenzen abgehalten werden, also  
117 wie vor 10 Jahren. Es haben sich gewisse Machtstrukturen durchgesetzt. Was auch daran  
118 liegt, dass die Printkultur eine gewachsenere, eine ältere ist und die Onlinekultur jünger,  
119 flexibler ist. Sie ist wesentlich jünger im Schnitt und dadurch hat sich die Printkultur  
120 durchgesetzt. Das wurde so vorhergesagt. Von Experten. Stefan Blau, Chef von Conde Nast  
121 hat vor vier Jahren hat er sich damit beschäftigt und hat vorhergesagt, dass sich die  
122 gewachsenere Kultur durchsetzt. Und meistens ist das Print.

123 **Ist das der große Nachteil der Zusammenlegung? Also dass sich eine Kultur**  
124 **durchgesetzt hat?**

125 Ja. Vermutlich hätte man eine neue Redaktionskultur etablieren müssen. Dazu gab es nie  
126 Bestrebungen, sondern es hat sich die stärkere durchgesetzt. Das muss aber per se nicht  
127 schlechtes sein.

128 **Qualität ist ein schwer greifbarer Begriff. Aber glauben Sie, dass ein konvergenter**  
129 **Newsroom die Qualität der Publikationen fördern kann?**

130 Ich glaube, dass es verschiedene Qualitätsbegriffe gibt. Ich glaube ein Newsroom im Sinne  
131 eines Gebäudes trägt dazu überhaupt nichts bei. Es kann höchstens das Klima und die Akustik  
132 schlechter werden. Der Newsroom selbst fördert überhaupt nichts.

133 **Ok, in Publikationen postulieren viele Redaktionsmanager, dass ein Newsroom die**  
134 **Qualität fördere, weil die Wege kürzer sind usw.**

135 Das ist eine sehr theoretische Herangehensweise. Ich kenn das alte Standard Gebäude, das  
136 verwinkelt und klein war. Mir wäre aber nicht klar, dass man da weniger kommuniziert hat.  
137 Glaube ein Raum fördert gar nichts. Im Gegenteil. Man könnte sagen, dass man sich mehr  
138 stört. Leute tragen mehr Kopfhörer. Manche isolieren sich mehr und versuchen alles andere  
139 auszublenden. Wenn man es von der Warte aus sieht, ist ein Newsroom für die  
140 Kommunikation sogar eher hinderlich. Und vor allem muss man bedenken. Ich arbeite im  
141 Newsroom mit 100 Leuten. Aber nicht mit 100 Leuten zusammen. Ich glaube tatsächlich,  
142 dass durch die Zusammenlegung Print etwas verjüngt worden ist. Die Zeitung ist jünger und  
143 ein wenig frecher geworden. Das Onlineangebot hat vielleicht mehr Tiefe, Analyse,  
144 Hintergründe bekommen. Die Frage ist, ob das gut angenommen wird. Ich glaube schon.  
145 Insofern haben beide Seiten schon voneinander profitiert.

146 **Glauben Sie, dass eine zu starke Orientierung Richtung Online der Qualität schadet?**  
147 **Muss man Clicks und Postings generieren? Ist der Zeitdruck größer?**

148 Nein. Der Zeitdruck ist bei Print genauso da. Es ist ein Ressourcendruck wenn überhaupt. Ich  
149 habe auch noch nie eine auf den Deckel bekommen, dass ich zu wenig Clicks generiert hätte.  
150 Es wird tatsächlich nur auf die Geschichte geschaut. Hinzu kommt, dass sich viele  
151 Onlinegeschäftsmodelle völlig weg von Clicks bewegen.

152 **Müssen Sie von den Vorgesetzten keine Kennzahlen erfüllen?**

153 Nein. Es gibt zwar Kennzahlen für die einzelnen Ressorts und wenn die nicht passen,  
154 bespricht man gemeinsam, was man verbessern kann. Das findet auf Ressortleiterebene statt.  
155 Man freut sich natürlich persönlich, wenn man etwas publiziert, das von vielen Leuten  
156 gelesen wird. Aber ich hab echt noch nie eine auf den Deckel gekriegt, weil etwas nicht  
157 gelaufen ist. Mich setzt die Führungsebene nicht unter Druck. Wenn es einen Druck gibt,  
158 dann findet er nicht auf Redakteursebene statt.

159 Findet eine Tendenz Richtung Online statt? Nein.

160 **Welche Rolle spielen Onlinequellen wie Wikipedia bei der Recherche?**

161 Keine! Hoffentlich keine. Wenn wir was lustiges lesen wolle, gehen wir auch Wikipedia.  
162 Aber für journalistische Artikel ist Wikipedia aus meiner Sicht keine Quelle. Punkt.

163 **Welche Vor- und Nachteile haben sich durch die Zusammenlegung herauskristallisiert?**  
164 **Wobei wir das im Laufe dieses Gesprächs eh schon besprochen haben.**

165 Man kann schwer beides. Man entscheidet sich für einen der beiden Kanäle. Wie gesagt, die  
166 Printkultur hat sich durchgesetzt und damit gehen viele Vorteile einer Onlinekultur unter. Ich

167 hatte keine guten Erwartungen an die Zusammenlegung und das hat sich bei mir auch  
168 bestätigt.

169 **Und welche Wünsche und Erwartungen haben Sie?**

170 Gute Frage.

171 **Muss sich ihrer Meinung nach etwas radikal ändern?**

172 Naja. Ich glaube nicht, dass es passiert. Das Problem ist, dass man vielleicht die Vision hat in  
173 eine Richtung zu gehen aber nicht die konkreten Schritte setzt, um dieses Beispiel zu  
174 verwirklichen. Auch wenn die schmerzhaft sind. Beispiel New York Times: Die Redaktion  
175 hat 300 Redakteure entlassen. Sie haben die Hälfte des Newsrooms ausgetauscht. Das ist ein  
176 sehr brutaler, amerikanischer Zugang. Aber Mittlerweile haben sie mehr Redakteure als je  
177 zuvor. Also irgendwas haben sie richtig gemacht. Das ist aber ein Extrembeispiel. Irgendwas  
178 haben die aber richtig gemacht, wie man sieht. Im Prinzip müsste man verstehen, dass es bei  
179 jedem Veränderungsprozess ein Drittelkonzept gibt. Grob gesagt hast du ein Drittel, die  
180 Betonfraktion sind. Die sind dagegen. Egal um was es geht. Ein Drittel ist abwartend und  
181 schaut einmal, was passiert, und ein Drittel sagt ja wir ändern was. Und die Gefahr ist, dass  
182 speziell im deutschsprachigen Raum, der strukturkonservativer ist, dass sich die  
183 Betonfraktion, wie ich sie liebevoll nenne durchsetzt. Dadurch schlägt sich das zweite Drittel,  
184 das abwartend ist auf die Seite der Betonfraktion. Und das restliche Drittel, das für  
185 Veränderung ist, ist frustriert und in der Regel verlassen die dann oft das unternehmen. Das  
186 Unternehmen bekommt ein Problem, wenn es dieses letzte Drittel nicht ernst genug nimmt.  
187 Du brauchst dir nur die Branche ansehen. Allein wenn man sieht, wie viele digitalen Talente  
188 große deutsche Verlage verlassen haben. Die haben teilweise massenweise gekündigt, weil sie  
189 meinte in der Struktur nicht arbeiten zu können. Also wenn man Fan von Verlagen ist muss  
190 man extrem pessimistisch sein, weil viele die Zeichen der Zeit nicht erkennen. Wenn man Fan  
191 von Journalismus ist, dann gibt es viele neue Formen, die schauen komplett anders aus und  
192 funktionieren. Verlage sind nicht mehr zukunftsfit aufgestellt. Nicht nur von ihrer  
193 Kostenstruktur, sondern von ihrer ganzen Denkstruktur.

194 **Wird beim Standard die Konvergenz weiterhin verstärkt, um eben zukunftsfit zu sein?**

195 **Gibt es konkrete Pläne?**

196 Ja. Derzeit wird der Workflow geändert. Aber das Problem ist, dass hier zwei Kulturen  
197 aufeinander prallen. Aber man muss auch sagen, dass man auf dem US-Markt zum Beispiel  
198 viel stärker mit Online only Medien konkurriert. Zum Beispiel Axios und Politico erscheinen  
199 nur online und sind innovativ, die können alles von Online ausschöpfen. Wenn du aber ein  
200 Medium bist das zwei oder drei Plattformen bedienen musst, dann musst du irgendwo

201 zurückstecken im Vergleich zu Medien, die sich auf eines fokussieren können. Daher gibt es  
202 schon Entflechtungsversuche bei vielen Medien oder radikale Ansätze wie online first. Hier  
203 gibt es diese Konkurrenz durch online only Medien nicht. Print läuft nach wie vor gut. Darum  
204 melkt man das noch und muss nicht, oder ist ängstlich etwas radikal zu ändern. Konvergenz  
205 ist aber natürlich auch eine Frage der Größe. Die New York Times kann sehr gut konvergent  
206 arbeiten aber die haben halt 1.600 Redakteure. Da kann man sich auf mehrere Kanäle viel  
207 besser konzentrieren als 120 Redakteure im Newsroom.

208 **Wo sehen Sie sich in fünf Jahren?**

209 Ich weiß nicht.

210 **Ich möchte das Interview mit einem Zitat abschließen und Sie um eine Einschätzung der**  
211 **folgenden Frage bitten: „A fundamental question needs to be answered, whether**  
212 **converged newsrooms produce ‚better‘ journalism, or simply produce more stories for**  
213 **the same price?“ (Verweij, 2009: 87)**

214 Ich halte es für eine falsche Aussage. Converged Newsrooms produzieren nicht mehr  
215 Geschichten. Bei uns werden nicht mehr produziert. Ob er besseren Journalismus produziert?  
216 Ich glaub das ist keine Frage von einem konvergenten Newsroom, sondern welche Leute  
217 drinnen arbeiten. Aber er produziert sicher nicht mehr Geschichten um den selben Preis. Das  
218 mag zwar so mancher Geschäftsführer denken aber ich glaub tatsächlich, dass wir nicht mehr  
219 Geschichten produzieren.

220

## Transkript R3: Redakteur Wirtschaft (anonym), Print

1 **Können Sie Ihre Position und Ihren Aufgabenbereich beim Standard beschreiben?**

2 **Kommen Sie von Print oder Online?**

3 Ich komme von Print und ich bin Redakteur im Ressort Wirtschaft.

4 **Im Juli 2013 wurden die ehemals getrennten Print und Online Redaktionen  
5 zusammengeführt. Wie hat sich für Sie der Arbeitsalltag und Workflow verändert?**

6 Ja es ist mehr Arbeit geworden. Wir haben jetzt auch Onlinedienste und müssen unsere  
7 Geschichten selber online stellen. Wir haben da ein Radl innerhalb des Ressorts. Oft bleibt  
8 das an einem selber hängen. Als größte Änderung hätte ich gesagt, dass die Präsenz von  
9 Online und die Stellung höher geworden ist. Man schaut jetzt selber drauf wie meine  
10 Geschichte getitelt ist, wie gut sie läuft. 2013 haben wir super Geschichten gehabt, die nur  
11 acht Postings hatten. Jetzt denk ich mir: Warum hab ich damals nicht mehr darauf geachtet.  
12 Es hat jetzt einen höheren Stellenwert. Heute adaptiere und ändere ich die Titel. Und es wird  
13 auch überlegt, wann die Geschichte rausgespielt wird. Man redet da mit dem Cvd. Das sind  
14 so kleine Schritte. Positionierung usw.

15 **Wie hat sich eigentlich der berufliche Alltag seit der Übersiedelung in den Newsroom  
16 verändert? Also wie ist die Situation im Großraumbüro für den Arbeitsalltag?**

17 Für mich hat sich jetzt nicht so viel verändert von der Arbeit her. Aber manche Ressorts  
18 waren früher etwas lockerer in ihrer Abgeschlossenheit. Haben mehr Schmach geführt. Dieser  
19 soziale Kontakt ist jetzt ein bisschen schwächer. Es passt jeder mehr auf, weil er im ganzen  
20 Newsroom zu sehen und zu hören ist.

21 **In der Literatur ist aber auch die Rede davon, dass die Newsrooms die Kommunikation  
22 zwischen den Ressorts fördern. Stimmt das?**

23 Das müsste man wissenschaftlich messen aber ich würde das bezweifeln. Weil wenn ich  
24 etwas wirklich zu besprechen hab, dann hab ich ohnehin auch Mail und Telefon zur  
25 Verfügung. Kurze Wege dies und das sind sicher öfter aber wie relevant das ist und ob man  
26 das früher anders gelöst hätte, weiß ich jetzt nicht. Ob der Newsroom die Kommunikation  
27 sinnvoll fördert, weiß ich nicht.

28 **Stichwort Crossmedia. In der Fachliteratur bedeutet das, den Content in den richtigen  
29 Kontext zu setzen. Also plattformübergreifend zu arbeiten. Welche Rolle spielt das in  
30 Ihrem Arbeitsalltag? Überlegen Sie sich im Vornhinein, wie Sie eine Geschichte  
31 plattformspezifisch aufbereiten?**

32 Nein, also meinen Sie jetzt Titel oder so?

33 **Nein, ganz allgemein**

34 Nein, weil im Stress hast du eine Geschichte. Da musst du das Thema recherchieren, bist  
35 beschäftigt und hast wenig Zeit. Und sich dann noch zu überlegen wie ein Video oder  
36 sonstiges dazupasst, dafür hast du zu wenig Zeit. Was wahrscheinlich noch wichtiger wäre, ist  
37 eine graphische Darstellung. Aber dadurch, dass das Layout getrennt ist. Also Print Grafik  
38 und Online Grafik, machen die das auch nicht und du auch nicht. Weil du musst eine Zeitung  
39 fertig bringen und hast nur eine Grafik zu beauftragen.

40 Aber ich mache jetzt Online-Livediskussionen zu aktuellen Themen. Also da arbeite ich  
41 schon auch multimedial. Da können sich die User einbringen und Fragen stellen. Im  
42 Nachhinein fasse ich diese Diskussionen dann auch textlich zusammen. Das könnte man als  
43 crossmediales Arbeiten verstehen.

44 **Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit der ehemaligen Print und Online Kollegen? Im**  
45 **Falter gab es anlässlich der Zusammenführung einen Artikel über Grabenkämpfe und**  
46 **gegenseitige in der Standard Redaktion. Stimmt das? Und wie ist das heute?**

47 Ja, ich glaube schon, dass es Vorurteile gibt. Aber ich finde nicht, dass es jetzt so schlimm ist.  
48 Es gibt auch zwischen alten Print und nicht so alten Printredakteuren einen Unterschied. Es ist  
49 aber nicht so dramatisch. Aber ja, es gibt Reibungspunkte.

50 **Glauben Sie, dass sich die Qualität der Publikationen seit der Zusammenführung**  
51 **verändert hat?**

52 Es gibt jetzt mehr Lifestyle Themen, die mehr und mehr Interesse erwecken. Was ganz gut ist  
53 für Print und sicher vorteilhaft ist. Negativ ist aber auch, dass da Themen hereinkommen die  
54 zu schnell gemacht werden und wo nicht die notwendige Recherche betrieben wird.

55 **Da kann ich gleich anknüpfen. Glauben Sie, dass eine Orientierung hin zu Online der**  
56 **Qualität und Unabhängigkeit schadet, weil man sich an Kennzahlen wie Clicks und**  
57 **Verweilzeit orientieren muss? Spüren Sie da einen Druck? Spitzt man Themen zu?**

58 Ja man spitzt sicher Titel zu. Aber man müsste, um es wirklich gut zu machen als  
59 Qualitätszeitung wahrscheinlich mehr Vorkehrungen treffen, damit das nicht passiert. Damit  
60 nicht permanent auf Wachstumszahlen geschaut wird. Wo einfach mehr Geschichten gemacht  
61 werden obwohl sie nicht relevant sind. Da sollte man ein paar Kontrollebenen  
62 institutionalisieren. Damit man diesem Risiko gut aufgestellt begegnet.

63 **Und spüren Sie auf sich persönlich einen Druck, gewisse Kennzahlen erfüllen zu**  
64 **müssen? Clicks, Verweildauer.**

65 Nein, eigentlich nicht. Ich bearbeite in der Wirtschaft aber Themen, die eh oft gut gehen.

66 **Ganz allgemein: Welche Vor- und Nachteile haben sich seit der Zusammenführung der**  
67 **Redaktionen für Sie herauskristallisiert?**

68 Nun ja ein Nachteil ist schon, dass die Spezialisierung ermöglicht hat sich besser in den  
69 jeweiligen Bereichen aufzustellen. Also Kollegen, die nur oder mehr Online machen und da  
70 mehr Liebe und Augenmerk zum Detail haben anstatt Print Kollegen, die nach einem acht  
71 Stunden Dienst noch ohne Leidenschaft die Texte in Online klopfen. Und in Print haben  
72 manche Kollegen in der alten Schule noch gelernt wie man Texte redigiert und bearbeitet. Da  
73 sind manche von online gekommen und schreiben jetzt auch alles, wobei die Textqualität  
74 auch ein wenig leidet. Mit der verloren gegangenen Spezialisierung bleibt ein wenig Potenzial  
75 liegen.

76 **Also wäre es besser sich auf Plattformen zu spezialisieren, anstatt dass jeder alles**  
77 **macht?**

78 Nein also ich glaub, wenn man sich nur auf eine Plattform spezialisiert ist das wenig  
79 interessant. Man müsste in einer Form überlegen eine Art Textchef zu installieren. Oder bei  
80 Seminaren die schreiberische Qualität heben. Das wäre ein guter weg. Das könnte man  
81 offensiver machen. Und online müsste man wahrscheinlich auch ein eigenes Team haben.  
82 Zwei, drei Leute, die sich das anschauen und Titel optimieren usw. Aber das ist auch eine  
83 Finanzfrage.

84 **Und Vorteile?**

85 Durch online haben wir eine größere Reichweite. Wir erreichen ein größeres Publikum. Man  
86 profitiert auch durch die Interaktion mit Usern. Kritisches Feedback, Livedebatten, die durch  
87 die Fragen der User getrieben werden. Das macht schon auch Spaß. Man lernt auch innerhalb  
88 der Redaktion. Also online Kollegen profitieren von meinen Printkenntnissen und umgekehrt.  
89 Vor allem was Online-Titel betrifft hab ich viel gelernt. Onlinekollegen haben zum Beispiel  
90 gelernt, wie ist ein guter Einstieg in Print.

91 **Ich möchte das Interview mit einem Zitat abschließen und Sie um eine Einschätzung der**  
92 **folgenden Frage bitten: „A fundamental question needs to be answered, wheter**  
93 **converged newsrooms produce ‚better‘ journalism, or simply produce more stories for**  
94 **the same price?“ (Verweij, 2009: 87)**

95 Also manche Sachen von früher werden verklärt aber wenn man sich da manche Geschichte  
96 durchliest, sieht man erst wie schlecht sie waren. Die würden so heute nicht mehr erscheinen.  
97 Entweder oder würde ich diese Frage nicht beantworten. Es findet beides irgendwie statt. Es  
98 gibt Dinge die peppiger aufbereitet sind und so mehr Leute interessieren. Das hat sich wohl  
99 verbessert. Sowohl in Print als auch in Online. Es gibt Dinge die nicht mehr stattfinden. Wie

100 zum Beispiel den Präsidenten von Ungarn zu einem unwichtigen Termin begleiten, was ich  
101 gemacht hab. Das würde man heute unter dem Druck, dass es jemanden interessieren muss  
102 weglassen. Und sogleich gibt es aber auch einen Hang zu mehr Clickgeschichten, die keine  
103 Relevanz haben und manchmal auch falsch sind. Also wie gesagt, es findet beides statt.

104 **Und ist im Endeffekt auch mehr Arbeit hinzugekommen?**

105 Ja, mehr Arbeit sicher

**Transkript R4: Irene Brickner, Chefin vom Dienst und Redakteurin im Ressort  
Chronik/Panorama, Print**

1 **Können Sie Ihre Position und Ihren Aufgabenbereich bei der Standard beschreiben?**

2 **Aus welcher Redaktionskultur stammen Sie? Print oder Online?**

3 Ich komme eindeutig vom Print, weil ich in einer Zeit angefangen hab, wo es nur Print gab.

4 Ich hab bei der Arbeiterzeitung die ersten Gehversuche ins Digitale miterlebt. Ich bin halb

5 Chefin vom Dienst Print und halb Redakteurin im Ressort Panorama/Chronik.

6 **Im Juli 2013 wurden die ehemals getrennten Redaktionen, Print und Online, in einen  
7 Newsroom zusammengeführt. Welche Rolle nehmen Sie in diesem Konzept ein und wie  
8 hat sich der Arbeitsalltag durch die Zusammenlegung verändert?**

9 Es ist eine extreme Zunahme von Arbeit und zwar nicht journalistische Arbeit als solche. Die  
10 würde ich definieren als Recherche, Schreiben und überlegen wie ein Layout aussieht. Es sind  
11 Arbeiten, wie Online stellen und Kompakt machen. Das sind einige Tätigkeiten, die  
12 dazugekommen sind.

13 **Wie hat sich das Berufsklima im Newsroom verändert? Also ich denke jetzt an die  
14 Situation des Großraumbüros und etwaige Störfaktoren.**

15 Am Anfang war das eine Umstellung und es war für mich schwer verständlich, wie man  
16 konzentriert Artikel schreiben soll, wenn rundherum ein Trubel ist. Aber das erste was  
17 passiert ist, ist sozusagen, dass die Intensität der Kommunikation gesunken ist. Was ich auch  
18 als Nachteil des Großraumbüros sehen würde. Früher ist viel mehr kommuniziert worden in  
19 den einzelnen Ressorts. Auch lauter, witziger aber auch sexistischer und tiefer. Heute kann  
20 man sich das im Newsroom nicht leisten. Aber ich verstehe absolut, dass man eine  
21 Verschränkung von Print und Online nur in einem Großraumbüro schaffen kann. In dem  
22 Sinne hab ich mich daran gewöhnt. Woran ich mich nicht gewöhnt hab – obwohl ich nicht  
23 sehr sensibel bin - ist die Geschichte mit der Luft hier drinnen. Aber das ist ein Spezifikum  
24 von dem Haus hier. Entweder ist heiß oder kalt. In dem Sinne hab ich mich dann dran  
25 gewöhnt und wenn man sich das nach einer gewissen Zeit anschaut, sieht man, dass es sich  
26 journalistisch nicht wirklich verändert hat. Man sieht, es gibt gewisse Dinge die im  
27 Journalismus notwendig sind und die passieren weiter. Was vielleicht wirklich traurig ist, ist  
28 dass die Kommunikation nicht mehr so intensiv läuft.

29 **Betrifft das nur die Kommunikation im Ressort oder auch zwischen den Ressorts. Man**  
30 **könnte ja durchaus meinen, dass die räumliche Nähe der Kommunikation förderlich**  
31 **wäre.**

32 Oja schon. Zwischen den Ressorts schon. Diese Burgherren- und Frauen Mentalität hat  
33 abgenommen. Also wenn man sagt: Das ist Chronik, das ist Innenpolitik. Diese Grenzen  
34 haben abgenommen und das finde ich sehr positiv.

35 **Welche Rolle spielt crossmediales Arbeiten? Das bedeutet den Content in den richtigen**  
36 **Kontext zu setzen. Also plattformübergreifendes Arbeiten. Überlegen Sie vor einer**  
37 **Geschichte, wie sie eine plattformspezifische Aufbereitung umsetzen?**

38 Das erste Kriterium ist der Platzmangel im Print. Das sind immer mehr Hintergrundberichte,  
39 weil das Aktuelle online abgehandelt wird. Und ja es gibt so Dinge, wenn ich zum Beispiel  
40 auf einer Veranstaltung bin und es gibt dort viele optische Eindrücke und gute Bilder, dann  
41 mache ich daraus online schon eine Ansichtssache. Ich bin gespannt was in der nächsten Zeit  
42 alles passiert mit diesen Podcasts und Videos. Ich kann mir vorstellen, dass das zunehmen  
43 wird und ich sehe das als absoluten Gewinn. Wenn auch wieder – als ex-Betriebsrätin – ich  
44 sagen muss, wie das mit den jetzigen Ressourcen gehen soll.

45 **Und sie arbeiten derzeit für beide Plattformen? Weil es gibt – so hab ich in den**  
46 **Interviews erfahren – nach wie vor Redakteure, die nur für eine Plattform arbeiten.**

47 Dadurch, dass ich CVD Print bin mache ich keinen Newsdesk-Dienst Online. Was ich gern  
48 mal machen würde. Es ist nicht schlecht, wenn man weiß wie alles läuft. Ich schreibe immer  
49 noch in erster Linie zuerst im Printmodus und dann im Onlinemodus. Aber das kann man  
50 leicht umdrehen.

51 **Wie gestaltet sich seit der Zusammenlegung die Zusammenarbeit mit den ehemaligen**  
52 **Print und Online Redakteuren? Im Zuge meiner Recherche habe ich einen Artikel des**  
53 **Falter gefunden, der über Grabenkämpfen und gegenseitige Vorurteile innerhalb des**  
54 **Standard geschrieben hat.**

55 Es hat sich mittlerweile abgeschliffen und die Leute, die neu kommen haben das ja gar nicht  
56 miterlebt bzw. können sich nicht vorstellen eine Denkweise, wie: Ich bin Print. Die kommen  
57 in eine journalistische Realität hinein wo es beides gibt. Man identifiziert sich mit dem  
58 Standard als Gesamtmedium. Aber es gab ganz ganz starke Vorbehalte, die immer wieder  
59 aufpoppen. Diese Diskussion über die leichteren Formate online. Also irgendein UGC Dings  
60 über sexuelle Themen. Da heißt es dann oft: Das ist kein Journalismus mehr. Aber obwohl ich  
61 schon alt bin, bin ich der Meinung, dass man das nicht so dogmatisch sehen darf. Das ist auch  
62 Journalismus. Das gehört auch dazu.

63 **Qualitätssjournalismus ist ein schwer greifbarer Begriff aber glauben Sie, dass ein**  
64 **Newsroom die Qualität der Publikationen fördern kann? Glauben Sie, dass die**  
65 **Redaktion durch die Zusammenlegung journalistisch profitiert?**

66 Ich glaube, dass viele Leute, die Onlinekolleginnen und Kollegen waren, nicht die klassische  
67 Schule des Printjournalismus durchgemacht haben. Und es geht jetzt nicht darum, Print  
68 irgendwo nach oben zu stellen. Aber Faktum ist, dass man meiner Meinung nach, die  
69 journalistischen Qualitäten früher besser gelernt hat im Print als wenn man Online etwas  
70 geschrieben hat. Die Qualität des Schreibens und so wird schon durch Print geprägt und es ist  
71 von Print gekommen. Da profitieren die online Leute schon auch sehr. Aber online hat dafür  
72 eine größere Möglichkeit für Kreativität eröffnet. Aber, dass der Standard im letzten Jahr  
73 besser geworden ist, hängt natürlich am Chefredakteur. Alle haben gewartet, dass er nur  
74 online was macht aber er hat den Printauftritt verändert. Und das ist besser geworden. Aber es  
75 ist sehr viel mehr Arbeit dazugekommen.

76 **Glauben Sie, dass eine Orientierung zu online der Qualität schaden kann? Also wenn**  
77 **man sich nach gewissen Kennzahlen wie Clicks und Verweilzeit orientiert. Sehen Sie da**  
78 **auch einen Druck auf den Standard?**

79 Die Höhe der Anzeigenpreise online berechnet sich durch die Verweildauer und Clicks.  
80 Aufgrund dessen muss man als Onlinemedium schauen, dass sowohl die Verweildauer lang  
81 ist, als auch viele Clicks generiert werden. Da gibt es unterschiedliche Maßnahmen wie man  
82 das machen kann. In dem Sinne ist das notwendig, um die Unabhängigkeit des Standard  
83 aufrecht zu erhalten, weil nur so gibt's Inserate.

84 **Ganz allgemein: Welche Vor- und Nachteile haben sich durch die Zusammenlegung**  
85 **herauskristallisiert?**

86 Die Vorteile sind, dass man viel mehr Geschichten unterbringen kann. Diese Kreativität mit  
87 verschiedensten Medien wie Podcast und Video, finde ich sehr interessant und spannend.  
88 Ein Nachteil sind die verschiedenen Rhythmen der Medien. Bei Print fängst du in der Früh an  
89 und arbeitest bis zum Abgabetermin und dann ist es aus. Ein Onlinemedium arbeitet aber wie  
90 die Agenturjournalisten. Permanent. Aufgrund dessen ist bis jetzt nicht geklärt, wie die  
91 Newsdesk Dienste besetzt werden. Aber wir sind vor einer neuen Einteilung. Und die Online-  
92 Stellerei könnte man verhindern, indem man zuerst online stellt und dann für Print aufbereitet.  
93 Da muss noch viel gemacht werden und das ist alles ziemlich nervig.

94 **Ich möchte das Interview mit einem Zitat abschließen und Sie um eine Einschätzung der**  
95 **folgenden Frage bitten: „A fundamental question needs to be answered, wheter**

96 **converged newsrooms produce ,better‘ journalism, or simply produce more stories for**  
97 **the same price?“ (Verweij, 2009: 87)**

98 Was heißt better Journalism? Und natürlich das Letztere stimmt auf alle Fälle. Produce more  
99 stories for the same price ist ein Faktum. Aber besserer Journalismus? Ich glaube die Qualität  
100 des Journalismus definiert sich durch den klassischen Zugang den man hat, wie Trennung von  
101 Bericht und Kommentar, die verschiedenen Genres die es da gibt. Früher hat es geheißen, die  
102 ganzen Print Leute sind Auslaufmodelle, die man in Zukunft nicht braucht. Aber ich hab den  
103 Eindruck, dass es durch die Zusammenlegung nicht so ist und durchaus erkannt wurde, dass  
104 es Sachen gibt, die eingebracht werden können. Und von den Kriterien her bleibt es gleich,  
105 wenn man sich bemüht.

## Transkript R5: Redakteurin Innenpolitik (anonym), Print

1 **Können Sie bitte Ihre Position und Ihren Tätigkeitsbereich beim Standard beschreiben?**

2 **Aus welcher Redaktionskultur stammen Sie? Print oder Online?**

3 Ich bin Innenpolitik Redakteurin seit Mai 2000 und ich komme aus der Printkultur und bin  
4 mit der Teilung der Redaktionen groß geworden und hab als klassische Zeitungsjournalistin  
5 begonnen.

6 **Seit Juli 2013 hat der Standard ein neues Organisationskonzept durch die  
7 Zusammenlegung von Print und Online. Was hat sich für Sie verändert? Wie haben sich  
8 Workflow und Tätigkeitsbereiche verändert?**

9 Also es war schon ein einschneidender Transformationsprozess, der ein paar Jahre gedauert  
10 hat. Es mussten zwei Teams zusammengeführt werden. Eine online und ein Print Ressort. Es  
11 haben sich die Arbeitsabläufe und Aufgaben schon sehr verändert. Früher haben wir Print  
12 Texte geschrieben und die Online Kolleginnen haben diese dann ins Netz gestellt. Durch die  
13 Fusion müssen wir die Print Ausgabe schreiben, die Texte selber Online stellen und es hat die  
14 Abläufe schon sehr verändert. Alleine mitzudenken, dass man Online andere Titel formulieren  
15 und optimieren muss, die Online besser funktionieren als im Print. Im Print hast du ja eine  
16 komponierte Seite, wo man sieht was alles zusammengehört. Eine Komposition aus Titel,  
17 Untertitel, Bild und so. Online hab ich nur den Titel, der die Leser reinziehen muss. Man  
18 muss eine zwei Firmen Theorie vor allem bei Texten, insbesondere bei Titeln und  
19 Vorspännern mitdenken.

20 **Das heißt, Sie haben durch die Zusammenlegung mehr zu tun?**

21 Ja, es war nicht nur eine inhaltlich-qualitative Veränderung weil Onlinejournalismus schon  
22 eine andere Form von Journalismus ist zum Teil. Du musst anders mit bestimmten Inhalten  
23 umgehen und quantitativ ist das natürlich mehr geworden. Weil früher wurde bis zum  
24 Zeitpunkt wo Zeitungsandruck war nach Hause gehen. Und jetzt muss man Online machen  
25 und was noch dazu gekommen ist, durch die Diversifizierung unserer Produkte ist das  
26 Kompakt. Das verlängert die Arbeitsabläufe und man ist auf mehr Leute angewiesen. Bei  
27 Online bin ich angewiesen zuerst auf das Korrektorat, dann kommt es in den Print Feed, dann  
28 bleibt was hängen und beim Kompakt bin ich auch mit Anpassung der Titel und des Layouts  
29 beschäftigt. Es sind schlichtweg mehr Tagesprodukte, die ich abschließen muss.

30 **Und spielt dabei auch eine crossmediale Denkweise eine Rolle? In der Literatur spricht  
31 man davon, den richtigen Content in den richtigen Kontext zu setzen. Bedienen Sie  
32 Print und Online gleichermaßen?**

33 Im Moment ist es schon so, dass die Zeitungsausgabe das Hauptaugenmerk hat. Das diese  
34 Geschichte mal passen muss. Da hab ich auch die Begrenzung durch das Layout. Das hab ich  
35 Online nicht. Ich denke schon, dass ich unterschiedliche Kanäle bespiele, weil ich wenn ich  
36 die Geschichte online stelle den Titel ändere, weil ich mit der Zeit ein Gespür entwickle,  
37 welcher Text online funktioniert. Ich denke, die spezifischen Eigenheiten des Mediums, ob  
38 Print oder Online schon mit. Wenn ich meine Geschichte online aufbereite mache ich Links  
39 dazu, weil wir wissen, dass Onlineleser dann weiterlesen wollen. Ich muss nützen was mir  
40 Online bietet, da kann ich mehr machen als in Print oder ich kann etwas anderes machen. Und  
41 das soll und muss ich als Qualitätsjournalistin nutzen. Weil es ist eine Geschichte verschenkt,  
42 wenn ich sie einfach lieblos online stelle. Es ist uns schon bewusst, dass online und print  
43 unterschiedliche Funktionslogiken haben und zum Teil auch – und das wissen wir –  
44 unterschiedliche Leserschaften. Von daher sehe ich es als meine Aufgabe, dem Medium  
45 gerecht zu werden. Und das hat die Arbeitsabläufe sehr verändert. Online baut man auch  
46 Onlinespezifische Formate ein. Seien es Tweets oder Videos.

47 **Und müssen Sie auch mit Usern interagieren**

48 Ja für uns Printleute ist das eine neue Erfahrung. Du wirst direkt mit Kritik konfrontiert.  
49 Teilweise sehr untergriffig. Aber du hast auch diese Formate wie Liveticker, wo du  
50 spielerisch kommunizieren und eine Verbindung zu den Usern herstellen kannst. Das hab ich  
51 durchaus zu schätzen gelernt.

52 **Wie hat sich für Sie eigentlich das Arbeitsklima seit der Umsiedelung in den Newsroom  
53 verändert? Wie arbeitet es sich im Großraumbüro, wie ist das Klima und die Akustik?**

54 Das ist eine massive Umstellung, ein Newsroom. Du hast permanent Bewegung und Lärm in  
55 der Umgebung bist nie wirklich für dich. Ich sitze teilweise tagelang und stundenlang mit  
56 Ohrenstöpseln. Ich mache es zum teil so, dass ich lange komplizierte Interviews von zu Hause  
57 aus redigiere, weil ich schon auch merke, dass ich zu Hause mehr weiterbringe in kürzerer  
58 Zeit weil ich Ruhe habe. In der Redaktion wirst du dauernd von irgendwem angesprochen  
59 oder du kriegst mit wenn wer vorbeiläuft. Also ein banaler Unterschied zu früher: Ich bin  
60 früher noch in einem Büro gesessen, wo geraucht worden ist. Also das ist schon angenehm,  
61 dass es jetzt nicht so ist. Was aber leider im Newsroom nicht funktioniert, ist das Raumklima.  
62 Es gibt Tage, gerade im Winter, wo die Luftfeuchtigkeit niedriger ist als die Temperatur. Und  
63 manchen ist zu heiß, manchen zu kalt.

64 **Und sehen Sie auch Vorteile am Newsroom wie beispielsweise kürzere**

65 **Kommunikationswege, die den Austausch zwischen den Ressorts fördern?**

66 Ich finde schon, dass die räumliche Nähe zu anderen Kollegen Vorteile hat, weil es entsteht in  
67 Phasen, wo nicht so der Hochstress ist, eine Lagerfeuerstimmung. Es ist oft auch sehr sehr  
68 lustig. Ob das im Ressort ist, wo man sowieso nahe sitzt oder auch mit benachbarten Ressorts.  
69 Oder wenn teilweise durch den Newsroom geschrien und hin und her geschäkert wird und  
70 Späße gemacht werden. Das ist vielleicht auch ein Psychologisches Ventil, um den Stress zu  
71 handlen. Auch das gemeinsame Essen in der Küche. Gibt schon schöne Seiten. Man kann sich  
72 ja auch seinen Arbeitsplatz im Newsroom angenehm gestalten. Mit Deko, Pflanzen usw.

73 **Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit von ehemaligen Print und Online Kollegen?**

74 Wir haben damals, als die Fusion angestanden ist, ein Treffen gemacht, wo sich die Print und  
75 Online Leute mal kennengelernt haben. Da haben wir ähnlich wie in manchen Uniseminaren  
76 so Kennenlernspiele durchgeführt und so Teambuilding Sachen gemacht. Es waren aber  
77 schon Geburtsschmerzen. Es ist teilweise schon auch parallel gelaufen. Print hat Print und  
78 Online hat Online gemacht. Es hängt auch mit dem Alter zusammen. Die Print Leute sind  
79 eben älter und die großen und wichtigen Geschichten haben die Print Leute gemacht. Aber  
80 das hat sich bei uns im Ressort, und das haben wir gut gemacht, echt angeglichen. Und wir  
81 sind jetzt alle gleich. Egal ob früher online oder Print. Weil wir, im Gegensatz zu anderen  
82 Ressorts, haben darauf geachtet, dass Printleute auch Onlinedienste am Newsdesk machen.  
83 Und die anderen haben auch die schönen großen Printgeschichten gemacht, wo man sich in  
84 die Auslage stellen kann. Und nicht nur Strukturdienste. Bei uns ist das Ressort gut  
85 zusammengewachsen. Wir haben einen guten Korpsgeist und gehen solidarisch miteinander  
86 um. Das funktioniert im Vergleich zu anderen Ressorts sehr gut. Ich halte es für sinnvoll, dass  
87 alle alles machen und können sollen. Ich muss einfach wissen, wie online funktioniert. Der  
88 Bereich wird immer relevanter und Print wird in Zukunft – das wissen wir alle – zurückgehen.  
89 Das muss man einfach tun und die Potenziale des Mediums ausschöpfen. Ich muss aber  
90 sagen, dass es gut gewesen wäre, wenn damals bei der Fusion mehr Druck von der  
91 Führungsetage ausgeübt worden wäre. Weil das ist jedem Ressort selbst überlassen worden,  
92 wie man damit umgeht und die Fusion umsetzt. Und es wäre gut gewesen, wenn es von oben  
93 die Anordnung gegeben hätte, dass jeder alles machen muss. Und zwar in jedem Ressort. In  
94 der Wirtschaft gibt es zum Beispiel Leute, die noch nie am Newsdesk gesessen sind. Und die  
95 müssen sich das mühsam aneignen.

96 **Profitieren Sie von Online Kollegen und Online Kollegen von Ihnen? Gibt es  
97 gegenseitige Lerneffekte?**

98 Ja klar. Und ich muss sagen, dass es schon auch sinnvoll ist, wenn man im Haus eine  
99 altersmäßige Schichtung hat und unterschiedliche Kollegen. Schließlich wollen wir die

100 Gesellschaft abbilden und da tut eine Diversität im Newsroom schon gut.  
101 Junge haben zum Teil andere Qualifikationen, weil sie Social Media großgeworden sind,  
102 während die älteren den klassischen print Zugang vermitteln können.

103 **Glauben Sie, dass der Newsroom bzw. die Fusionierung die Qualität der Publikationen**  
104 **gefördert hat? Eben auch durch diese gegenseitigen Lerneffekte und die**  
105 **Diversifizierung des Personals?**

106 Die Qualität der Texte? Ich weiß nicht ob das automatisch was mit der Fusion zu hat. Ich  
107 glaub, dass man anfangs schon gemerkt hat, dass die Texte von Print Kollegen lieblos online  
108 gestellt wurden. Ohne Zwischentitel usw. Da wurde sicher einiges verschenkt aber da gab es  
109 zum Glück Lerneffekte. Der Umstieg zu Online war anfangs schwierig hat aber jetzt meiner  
110 Meinung nach auch zur Qualität beigetragen, weil wir spezifische Printexpertise einbringen  
111 können und diese für Online aufbereiten. Also ich meine damit lange, schöne  
112 Hintergrundgeschichten und Reportagen, die sonst eher nur für die Zeitung wären. Die  
113 können wir jetzt Online auch schön aufbereiten.

114 **Kritiker des Onlinejournalismus meinen, dass die Qualität der Publikationen durch die**  
115 **Orientierung zu Online sinkt, da man gezwungen sei Clicks und Verweilzeit zu**  
116 **generieren? Wie sehen Sie das?**

117 Das glaub ich nicht. Man muss sich aber grundsätzlich die Frage stellen. Was wollen wir auf  
118 unserer Onlineseite erreichen? Da gibt es schon Diskussionen in unserem Haus. Zum Beispiel  
119 das Nebeneinander der Texte. Da ist eine tolle politische Hintergrundstory auf der Startseite  
120 und daneben ein Text über Gabalier. Das sehen wir teilweise nicht so gerne. Aber vielleicht  
121 ist das Stückweit ein Lernprozess. Aber es ist wichtig, dass sich eine Redaktion intern befragt,  
122 ob man jede Geschichte wirklich auch Online stellen sollte nur weil wir wissen, dass dadurch  
123 hohe Zugriffe generiert werden. Manchmal sollte man meiner Meinung nach verzichten auf  
124 manche Themen.

125 **Wird auf Sie persönlich Druck ausgeübt, um gewisse Kennzahlen wie Clicks zu**  
126 **erfüllen?**

127 Ich erlebe diesen Druck auf mich persönlich nicht aber ich erlebe ihn schon im Ressort. Weil  
128 eben unsere Ressortführung bei Gesprächen im Haus, wo es um die Performance des Ressorts  
129 geht, die Vergleichszahlen aus dem Vorjahr herangezogen werden. Wir haben ja in der  
130 Innenpolitik das Pech gehabt, dass im Vorjahr bzw. 2017 eine Wahl war aber kurz danach  
131 eben Regierungsbildung und neue Koalition 2018. Da hatten wir sehr viele Zugriffe. Und  
132 heuer eben nicht so da wurde der Ressortleitung schon kommuniziert, dass die Innenpolitik  
133 unter dem Mengengerüst ist und wir uns ein Konzept überlegen müssen, wie wir zum Beispiel

134 in der Früh die Durststrecke zwischen 7 und 10 mit einem zusätzlichen Dienst befüllen. Die  
135 Referenzgröße an der wir gemessen werden ist die Verweildauer und die Zugriffe. Aber als  
136 Einzelperson an mich empfinde ich den Druck nicht, das wird auch nicht so durchgereicht.  
137 Aber auf Ressortleitererebene passiert das schon. Ich finde aber die Bemessung nur an  
138 Verweildauer und Zugriffe schon auch problematisch, weil da könnten wir uns gewisse  
139 Politikbereiche, die eher weniger Leute interessieren gleich sparen. Aber das können wir  
140 nicht, da wir ein Qualitätsmedium sind. Aber so lange das Haus das quasi als  
141 Querfinanzierung sieht, also wir haben seichte Inhalte, die Clicks generieren aber genauso  
142 politische Analysen, die ein qualifiziertes Publikum ansprechen, dann ist es ok. In diesem  
143 schwierigen Medienumfeld muss man sagen, dass wir unsere Angebote schon diversifizieren  
144 müssen. User Generated Content ist das so eine Sache beim Standard. Ich finde in Summe ist  
145 das ein gutes Angebot. Wir müssen auch die junge Leserschaft über andere Inhalte ködern,  
146 damit sie sich später auch mit unserem Angebot identifizieren können.

147 **Apropos Identifikation: Identifizieren sich Redakteure noch mit ihrer angestammten**  
148 **Plattform oder mit dem Gesamtmedium „Der Standard“? Ist da noch diese Trennung**  
149 **im Kopf.**

150 Also mich hat meine Printvergangenheit schon sehr geprägt und ich arbeite auch gerne mit  
151 Papier, weil ich da gestalterisch anders arbeiten kann als Online. Ich komponiere gerne  
152 Seiten. Aber ganz grundsätzlich ist meine Identität schon immer gewesen: Ich bin eine  
153 Printredakteurin beim Standard. Plattform unabhängig. Der Standard war immer die Zeitung  
154 für die ich schreiben wollte und damit identifiziere ich mich. Und mittlerweile mache ich  
155 wirklich auch gerne Onlinedienste.

156 **Welche Vor- und Nachteile haben sich durch die Zusammenlegung der Redaktionen**  
157 **herauskristallisiert?**

158 Also ich finde, dass die Redaktion viel diverser geworden ist. Es gab unterschiedliche  
159 Kulturen des Arbeitens und es miteinander Umgehens, die wohl auch altersbedingt sind. Ich  
160 hab noch mit Gründungsredakteuren des Standard gearbeitet, die keine Verbindung mit  
161 Online hatten. Aber ich denke, dass sich diese unterschiedlichen Zugänge nun auch befruchtet  
162 haben. Unterschiedliche Persönlichkeiten arbeiten an einem Produkt, das einer stetigen  
163 Veränderung unterworfen ist. Auch die Print Zeitung hat sich verändert. Das Layout usw. Es  
164 ist ein wenig jünger geworden. Und innovativer. Das ist auch der neuen Chefredaktion zu  
165 verdanken. Je mehr Perspektiven man auf das Produkt hat, umso besser wird es denk ich. Das  
166 gilt auch für Online, wobei Online mehr Streitpunkte als Print geliefert hat. Was sicher auch  
167 historisch bedingt war. Es war am Anfang schon so, dass da die Print Leute gekommen sind

168 und davon ausgegangen sind wir sind die besseren Journalisten sind, weil wir älter, erfahrener  
169 sind und die hehre Lehre vertreten. Aber diese Kluft gibt es nicht mehr. Das hat sich  
170 verschwommen und aufgelöst. Die Nachteile der Zusammenlegung? Die sind wohl  
171 branchenbedingt und nicht spezifisch für uns. Man muss jedenfalls immer mehr machen und  
172 sich besser organisieren, damit man das in der Qualität die man liefern möchte, auch abliefern  
173 kann. Das ist aber nicht wirklich ein Nachteil, sondern eine Entwicklung, die es in anderen  
174 Berufen auch gibt. Man darf sich da nicht allzu sehr bemitleiden.

175 **Ich möchte das Interview mit einem Zitat abschließen und Sie um eine Einschätzung der**  
176 **folgenden Frage bitten: „A fundamental question needs to be answered, wheter**  
177 **converged newsrooms produce ‚better‘ journalism, or simply produce more stories for**  
178 **the same price?“ (Verweij, 2009: 87)**

179 Ich gehe natürlich davon aus, dass es einen Qualitätsvorteil bringen sollte. Das setzt schon  
180 voraus, dass man sich bewusst darauf einlässt und beschäftigt: Was wollen wir und welches  
181 Produkt wollen wir liefern? Das funktioniert sicher dann nicht, wenn man sagt: Wir haben da  
182 Print Geschichten, die machen wir jetzt irgendwie online auch. Es ist wichtig die Geschichten  
183 spezifisch aufzubereiten, sonst ist das verschenkt. Man merkt das an den Zugriffen und auch  
184 an den Postings. Die Frage muss man so beantworten, dass natürlich unser Ziel sein muss  
185 nicht einfach nur mehr Geschichten zu machen, weil Quantität hat nie Qualität ersetzt. Glaube  
186 schon, dass es einen Plafond gibt an Geschichten, die man mit einer bestimmten Anzahl an  
187 Menschen machen kann. Das muss sich ein Haus schon immer Fragen. Wo kippt dann die  
188 Qualität? Daher bin ich so skeptisch mit Mengengerüsten wie: Ihr müsst so und so viele  
189 Geschichten liefern. Manchmal denk ich, dass wir dem nicht gerecht werden können, ohne  
190 dass die Qualität kippt. Diese Selbstbefragung muss eine Redaktion immer machen. Wir  
191 wissen ja welche Geschichten gut funktionieren, wir könnten den ganzen Tag nur kleine  
192 virale Geschichten machen. Aber irgendwann würden auch die User und Leser den Dreh  
193 durchschauen und vielleicht abwandern. Diese Frage müssen wir uns als Qualitätsmedium  
194 und ich als einzelne Autorin immer stellen: Mit welchem Gesicht will ich dieses Medium in  
195 Print aber vor allem auch in Online nach außen vertreten. Wie reißerisch mache ich einen  
196 Titel? Oder mach ich ihn lieber sachlich und lasse dafür ein paar Clicks liegen. Aber am Ende  
197 des Tages war es aus Qualitätsgründen richtig. Man ärgert sich manchmal eh, wenn man was  
198 zuspitzt. Und unsere User merken das teilweise auch. Wenn ich Qualitätsjournalismus  
199 machen will, dann muss ich bei mir anfangen und diese Zusammenhäufung der Geschichten  
200 ergibt dann hoffentlich nicht nur mehr Geschichten, sondern auch die besseren Geschichten.

## Transkript R6: Redakteurin Wirtschaft (anonym), online

1 **Können Sie Ihre Position und Ihren Aufgabenbereich bei der Standard beschreiben?**

2 **Aus welcher Redaktionskultur stammen Sie? Print oder Online?**

3 Ich bin seit 2010 beim Standard. Ich arbeite im Wirtschaftsressort und habe in der  
4 Onlineredaktion angefangen.

5 **Im Juli 2013 wurden die ehemals getrennten Redaktionen, Print und Online, in einen  
6 Newsroom zusammengeführt. Wie hat sich der Arbeitsalltag durch die  
7 Zusammenlegung verändert?**

8 Nun ja. Also es ist schon hektischer geworden. War es anfangs nicht gewohnt in einem so  
9 großen Newsroom zu arbeiten. Es ist mehr Arbeit dazugekommen. Ich schreibe jetzt auch  
10 Print Texte und gleichzeitig meine Online Geschichten. Hauptsächlich aber eher Online.  
11 Manchmal muss ich auch noch Print Geschichten der Kolleginnen Online aufbereiten. Aus  
12 Zeitdruck aber auch wegen der Online Kompetenz. Viele vergessen, dass es doch ziemlich  
13 unterschiedlich ist. Deshalb ist im Wirtschaftsressort Print und Online eher noch getrennt.  
14 Wollen die spezifischen Stärken ausschöpfen. Aber ja. Natürlich muss man früher oder später  
15 beides beherrschen. Daran führt kein Weg vorbei. Und ich denke auch, dass die  
16 Zusammenlegung der Redaktionen eine absolute Notwendigkeit ist, um den  
17 Herausforderungen des Medienwandels zu begegnen. Besser früher oder später. Glaube wir  
18 haben gerade noch den richtigen Zeitpunkt erwischt.

19 **Wie hat sich das Arbeitsklima im Newsroom verändert? Wie ist es in so einem  
20 Großraumbüro zu arbeiten? Also ich denke da an Lärm und andere Störfaktoren. Oder  
21 ist das nicht so schlimm?**

22 Also ja. Wie gesagt. Es war schon eine große Umstellung. Früher waren wir circa 40 Leute im  
23 Büro. Heute mehr als hundert, weiß die genaue Zahl nicht. Manche sind mehr, manche  
24 weniger genervt von Lärm und Gerüchen und so. Mich stören aber eher Gerüche, wenn  
25 Mittags alle mit ihrem Essen kommen. Ist manchmal echt schlimm. Gegen den Lärm kann ich  
26 wenigstens Kopfhörer aufsetzen. Aber man muss sich eben anpassen und kann es eh nicht  
27 ändern. Mir ist aber wichtig, dass man aufeinander Rücksicht nimmt. Bei manchen ist das  
28 nicht so ausgeprägt.

29 **Und wie ist es eigentlich mit der Kommunikation untereinander und zwischen den  
30 Ressorts. Hat man mehr Austausch durch den Newsroom und die kürzeren Wegen?**

31 Das würde ich nicht ganz so überbewerten. Wenn ich früher etwas gebraucht habe, hab ich  
32 halt telefoniert oder bin in ein anderes Stockwerk gegangen. Aber stimmt schon, dass man

33 sich jetzt öfter über den Weg läuft mit Kolleginnen anderer Ressorts. Da findet schon auch ein  
34 fruchtbarer Austausch statt. Viele Themen überlappen sich ressortübergreifend. Manchmal  
35 muss man da schon schnell handeln. Geht schnell rüber und fragt: machst du die Geschichte  
36 oder ich? Oder machen wir da was gemeinsam? Früher war das auch der Fall. Aber jetzt  
37 geht's ein bisschen schneller. Aber so riesig ist der Unterschied nicht in der Praxis.

38 **Welche Rolle spielt crossmediales Arbeiten? Das bedeutet den Content in den richtigen**  
39 **Kontext zu setzen. Also plattformübergreifendes Arbeiten. Überlegen Sie vor einer**  
40 **Geschichte, wie sie eine plattformspezifische Aufbereitung umsetzen?**

41 Schwere Frage. Ich mein, wir überlegen uns schon vorher, ob die Geschichte Print oder  
42 Online publiziert wird. Früher oder später kommt auch jede Print Geschichte in Online. Bei  
43 Breaking News natürlich immer zuerst Online. Klar in diesem Sinne ist die Plattform mit  
44 ihren spezifischen Fähigkeiten schon relevant. Bei Print hast du Platzmangel, bei Online  
45 kannst du mit anderen Sachen arbeiten. Zum Beispiel Youtube oder Tweets einbetten. Das  
46 muss man sich schon überlegen. Wir betten manchmal auch unsere Forenbeiträge ein, wenn  
47 da was Kluges kommt. Oft bleibt da Potenzial liegen, weil das noch nicht jeder macht. Und  
48 wie gesagt. Der Unterschied der Plattformen ist schon groß. Bei Print nimmst du andere Titel  
49 als bei Online. Print kann kreativer sein bei Titeln, weil es ja mit der Komposition der Seite  
50 zusammenspielt. Bei Online muss Titel catchy sein. Aber auch SEO Kriterien müssen  
51 eingehalten werden. Da sind wir mittlerweile schon auch streng. Das ist wichtig.

52 **Aber Sie arbeiten hauptsächlich für Online? Also in der Wirtschaft sind die Bereiche**  
53 **noch eher getrennt?**

54 Genau. Weil wir denken, dass sonst Expertise verloren geht. Aber wir lernen voneinander.  
55 Früher oder später werden alle alles können. Bei jüngeren Kolleginnen und Kollegen ist das  
56 eh schon die Voraussetzung. Die kennen das nicht anders.

57 **Apropos Kolleginnen und Kollegen. Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen**  
58 **ehemaligen Print und Online Kollegen? Kannten Sie sich vorher? Gab es bei der**  
59 **Zusammenlegung Vorurteile und Konflikte? Der Falter hat 2013 über Unstimmigkeiten**  
60 **in der Standard Redaktion berichtet.**

61 Also so arg dramatisch war das nicht. Natürlich gab es Vorurteile und eine gewisse Distanz  
62 am Anfang. Aber das ist eh normal denke ich. Wir kannten uns vorher nicht richtig. Flüchtig.  
63 Manchmal telefoniert, um etwas zu koordinieren oder halt bei Weihnachtsfeiern geredet.  
64 Manche arrivierten Printler haben auf uns Onliner schon auch manchmal ein bisschen  
65 herabgeschaut. Aber man wächst mit der Zeit zusammen. Freundet sich fast schon an.  
66 Zumindest bei uns in der Wirtschaft. Also Konkurrenz oder Unstimmigkeiten sind kein

67 Thema mehr. Und ja. Die Zusammenarbeit bei uns in der Wirtschaft ist wie erwähnt  
68 eigentlich eh gut. Jede und jeder bringt seine bzw. ihre Stärken ein. Also ich bin zufrieden mit  
69 dem Klima unter den Kolleginnen und Kollegen. Das passt so wie es ist heute.

70 **Gab es im Zuge der Zusammenlegung eigentlich Workshops oder Maßnahmen, die den**  
71 **Prozess für die Mitarbeiter erleichtern sollen?**

72 Die Chefredaktion hat immer wieder Sitzungen abgehalten, wo über den neuesten Stand der  
73 Zusammenlegung informiert wurde. Der Prozess war also schon sehr transparent. Es gab und  
74 gibt immer noch regelmäßig Workshops, in denen die Eigenheiten des jeweiligen Mediums  
75 erlernt werden. Wir haben ja zwei verschiedene Redaktionssysteme und die Software muss  
76 man daher auch erlernen. Das geht nicht einfach so durch learning by doing. Und ja wir haben  
77 bei uns im Ressort auch so Teambuilding Dinge gemacht. Sind mal was trinken gegangen  
78 nach der Arbeit, um uns kennenzulernen und solche Sachen halt. Das war schon auch wichtig,  
79 damit Vorurteile abgebaut werden.

80 **Qualitätssjournalismus ist ein schwer greifbarer Begriff aber glauben Sie, dass ein**  
81 **Newsroom die Qualität der Publikationen fördern kann? Glauben Sie, dass die**  
82 **Redaktion durch die Zusammenlegung journalistisch profitiert?**

83 Also ob der Raum eine Auswirkung auf die Qualität des Journalismus hat, wage ich zu  
84 bezweifeln. Aber ich muss schon sagen, dass durch die Zusammenlegung beide Seiten, also  
85 Print und Online einen Qualitätsschub erfahren haben. Gerade in den letzten 1,5 Jahren. Die  
86 Zeitung wirkt jünger, frecher. Hat sicher damit zu tun, dass wir auch viele junge Kolleginnen  
87 und Kollegen im Newsroom haben. Also das Gefüge hat sicher verändert und dadurch  
88 entsteht teilweise eine positive Dynamik. Online profitiert auch von der Print Expertise. Wenn  
89 es darum geht schöne Reportagen zu schreiben und so. Außerdem lernt man viel voneinander.  
90 Und ja. Wir haben jetzt auch multimediale Teams. Haben ein eigenes Videoteam, ein Studio,  
91 machen Podcasts. Da wird viel experimentiert. Vor allem Online. Und da bringen sich auch  
92 alte Printler ein. Insofern profitiert man journalistisch durch die Zusammenlegung schon auch.  
93 Also ja. Würde die Frage schon eher mit ja beantworten. Glaube die Anderen sehen das  
94 ähnlich. Und ja noch was. Auch User Generated Content und der Austausch mit Usern spielt  
95 eine starke Rolle. Der Standard versteht sich ja als Diskursmedium. Auch das ist seit der  
96 Zusammenlegung stärker in den Fokus gerückt. Wir müssen uns mit unseren Online Usern  
97 befassen. Das Forum ist ein großer Schatz mit Potenzial. Das müssen wir nützen. Manchmal  
98 kommen da auch Hinweise zu Recherchen und sehr konstruktives Feedback. Auch das nützt  
99 der Qualität.

100 **Glauben Sie, dass eine Orientierung zu online der Qualität schadet? Also wenn man den**  
101 **Druck hat gewissen Kennzahlen wie Clicks und Verweilzeit zu generieren.**

102 Klar. Also es gibt Seiten, die eindeutig Clickbaiting betreiben. Zum Beispiel Buzzfeed. Diese  
103 Plattformen sind richtige Clickmaschinen. Bei uns ist das aber nicht so. Da ist die Verweilzeit  
104 wichtiger. Und man sieht es ja auch an den Zahlen. Der Standard hat eine weit höhere  
105 Verweilzeit als Boulevardmedien. Insofern glaub ich also nicht, dass Online der Qualität  
106 schadet. Klar, es gibt Streitthemen bei uns wo man sich denkt: Muss das wirklich im Standard  
107 sein? Schon wieder eine Influencer Geschichte. Brauchen wir sowas? Aber vielleicht bin ich  
108 da auch altmodisch und manche Themen entsprechen dem Zeitgeist. Jeder hat wohl auch ein  
109 eigenes Qualitätsverständnis. Aber insgesamt würde ich sagen, dass die Qualität sogar  
110 gestiegen ist. Eben auch durch den Einfluss der Print Kollegen. Also rein für den Standard  
111 kann ich Ihre These widerlegen. Aber bei anderen Medien schauts da sicher anders aus.

112 **Ok, und wird auf Sie eigentlich Druck ausgeübt eben diese Kennzahlen wie Clicks und**  
113 **Verweilzeit generieren zu müssen?**

114 Nein und dagegen würde ich mich auch wehren. Das entspricht nicht meinem journalistischen  
115 Ethos. Auf Redakteure wird kein Druck ausgeübt, Kennzahlen zu erreichen, um die  
116 Onlineperformance zu steigern. Wollen ja berichten, was relevant ist und nicht den  
117 Leserinnen und Lesern einfach irgendwas hinwerfen. Glaube das sehen alle so. Auch die  
118 Führungsebene. Aber gut. Strukturell optimiert man schon auch Abläufe damit die Zahlen  
119 passen. Das sind dann so Sachen wie SEO oder wann ein Artikel Online geht. Wichtig ist in  
120 der Früh zu produzieren, weil da viele Online sind. Das wird schon auch den Ressorts  
121 kommuniziert. Also der Druck ist da, dann Geschichten rauszuhauen, wenn die Leute Online  
122 sind. Aber das ist jetzt kein billiges werben um Clicks, sondern eine logische Konsequenz.

123 **Ganz allgemein: Welche Vor- und Nachteile haben sich durch die Zusammenlegung**  
124 **herauskristallisiert?**

125 Also ich denke, dass die Vorteile überwiegen. Ein ganz klarer Vorteil ist erstmal die  
126 gegenseitige Expertise von Print und Online Kollegen. Das befruchtet die Redaktion.  
127 Außerdem haben wir jetzt mehr Möglichkeiten. Eben auch multimedial wie eben erwähnt.  
128 Video, Podcasts und so. Die Zusammenlegung ist einfach alternativlos und entspricht wohl  
129 dem Zeitgeist. Gut, dass wir damit früher begonnen haben als manch andere Medien.  
130 Nachteile sehe ich nicht auf publizistischer Seite. Aber ein Nachteil der Zusammenlegung ist  
131 wenn überhaupt der Newsroom. Akustik und Raumklima sind seltsam und passen nicht. Da  
132 kann aber der Standard nichts dafür, sondern die Architektur des Gebäudes. Ich hoffe, dass  
133 das irgendwann optimiert wird. An manchen Tagen ist es schon sehr zack. Manchmal zu heiß,

134 manchmal zu kalt. Aber klar ist auch, dass man es eh nie jedem rechtmachen kann. Man muss  
135 sich halt auch mal mit der Situation abfinden. Wir Journalisten sudern halt schon auch gern.  
136 **Ich möchte das Interview mit einem Zitat abschließen und Sie um eine Einschätzung der**  
137 **folgenden Frage bitten: „A fundamental question needs to be answered, wheter**  
138 **converged newsrooms produce ‚better‘ journalism, or simply produce more stories for**  
139 **the same price?“ (Verweij, 2009: 87)**  
140 Nun ja. Also wie bereits in der vorigen Frage erläutert, glaube ich schon, dass der  
141 Journalismus besser geworden ist durch die Zusammenlegung. Kann aber nicht nur an der  
142 Zusammenlegung liegen, sondern auch am Führungspersonal. Vielleicht ist es in anderen  
143 Redaktionen eine totale Katastrophe. Will und kann das nicht verallgemeinern. Aber für den  
144 Standard kann ich sagen: Ja, die Qualität hat sich durch die Zusammenlegung gesteigert.  
145 Und zum zweiten Punkt kann ich auch ja sagen. Es wäre betriebswirtschaftlich sicher nicht  
146 klug eine teurere Lösung für den Standard zu etablieren. Wir wissen ja, wie es um die Medien  
147 finanziell steht. Früher hatten wir zwei Gebäude und zwei Mieten. Auch das ist durch die  
148 Zusammenlegung billiger geworden. Und natürlich liefert ein gebündeltes Team auch mehr  
149 Geschichten. Eben allein schon durch die neuen Multimedia Teams und User Generated  
150 Content. Also ja. Beide Antworten würde ich mit ja beantworten. Aber das Mehr ist nicht zu  
151 Lasten der Qualität

## VII ABSTRACT

Technische Entwicklungen und ökonomische Herausforderungen führen zu einem Medienwandel, der das Nutzungsverhalten der Medienkonsumenten grundlegend verändert. Daraus entstehen neue Ansprüche und Qualitätsstandards an eine Zeitung.

Um für die Herausforderungen der Zukunft gewappnet zu sein und den Rahmenbedingungen der Gegenwart gerecht zu werden, müssen sich traditionelle Printzeitungen umstrukturieren. Dies erfordert auf organisatorischer Ebene eine Verschmelzung ehemaliger Print und Online Redaktionen in einen gemeinsamen Newsroom. Dieser Prozess wird Konvergenz genannt und schafft Rahmenbedingungen für die inhaltliche Zusammenarbeit über mediale Plattformgrenzen hinweg.

*Der Standard* ist die erste überregionale Qualitätszeitung Österreichs, welche eine grundlegende Umstrukturierung Richtung Konvergenz vollzogen hat. Die ehemals getrennten Print und Online Redaktionen fusionierten im Juli 2013 in einen gemeinsamen Newsroom. Wie diese Fusion abläuft und mit welchen Herausforderungen Zeitungen zu kämpfen haben, ist die grundlegende Fragestellung dieser Arbeit, die anhand des Beispiels von *Der Standard* beantwortet werden soll. Dazu wird einerseits der „state of the art“ der Kommunikationswissenschaft beschrieben und in einem weiteren Schritt mit Hilfe problemzentrierter Experteninterviews mit Führungskräften und Redakteuren von *Der Standard* ein Einblick in die Praxis gewährt.

Zentrale Erkenntnisse: *Der Standard* konnte durch die Zusammenlegung eine Struktur herausbilden, die crossmedialen Journalismus ermöglicht und das Fundament für weitere Schritte hin zur vollständigen Konvergenz bildet. Denn nach wie vor dominieren die Arbeitsabläufe der Printausgabe die Zusammenarbeit im gemeinsamen Newsroom. Mit einem neuen Workflow sollen die Plattformgrenzen innerhalb der Redaktion aufgelöst und eine neue Redaktionskultur etabliert werden. Durch einen Relaunch der Website und Investitionen in multimedialen Journalismus will der Standard den Rezeptionsgewohnheiten der Onlineleser entgegenkommen. Die Printausgabe soll ihre Stellung durch Hintergrundberichterstattung und Gewichtung relevanter Themen manifestieren.

Diese Arbeit bietet sowohl einen theoretischen als auch praktischen Überblick eines Themas, das die Medienwelt in der Zukunft stark verändern und beschäftigen wird.

## **18. Abstract (English)**

Innovations in technology and economic challenges lead to a change and transition in media, which also changes the user behaviour of consumers. This leads to new demands and standards of quality for a newspaper. To be prepared for these challenges of the future and to fulfil the demands of the present, traditional printed papers need to change their structure. This requires on the organisational level the merger of the print and online desk into a common newsroom. This process is called “convergence” and builds the framework for cooperation of content across platforms.

*Der Standard* is the first Austrian national broadsheet that has made a fundamental restructuring towards “convergence”. The previously separated newsrooms of print and online merged in July 2013 and created a joint newsroom.

How this merger works and which challenges newspapers have to face, is the fundamental question of this thesis, which will be elaborated on using *Der Standard* as an example.

For this, we will consider the “state of the art” of communications and in further steps with the assistance of interviews with leaders and chief editors of *Der Standard* provide an overview and insight into the practice and experience.

Key findings: *Der Standard* managed to establish through the merger a structure that allows cross-media/cross-platform journalism and that lays the foundation for further steps towards total convergence. Until today, work processes of print dictate the cooperation in the common newsroom. With the establishment of a new workflow, the boundaries between the print and online desks shall be broken further and a new desk culture will be established. In order to cater towards the habits of reception of its readers, *Der Standard* has relaunched its website and plans further investments in multimedia journalism. Print should manifest its role through in depth coverage and weighting of important topics.

Thus, this thesis provides both a theoretic and a practical overview of a topic, which will be a concern and a game changer in the future of the world of media.