



universität  
wien

# MAGISTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Magisterarbeit / Title of the Master's Thesis

## Die Rolle der Führungsebene in der Reorganisation von Redaktionen

- unter besonderer Beachtung österreichischer Qualitätsmedien

verfasst von / submitted by

**Margot Beer-Schmied BA**

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of

**Magistra der Philosophie**

Wien, 2016 / Vienna 2016

Studienkennzahl lt Studienblatt /  
Degree programme code as it appears on  
the student record sheet:  
Studienrichtung laut Studienblatt /

A066841

Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Degree programme as it appears on  
the student record sheet:

Betreut von / Supervisor:

Univ.- Prof. Dr. Christian Steininger



## **Danksagung und Widmung**

Danke Karin, für die vielen Gespräche, deine Unterstützung, für alles!

Diese Arbeit widme ich meinem Mann Holger, der mich zu Lebzeiten motiviert hat, das Studium abzuschließen.

Wo immer du bist, ich danke dir.



## Inhalt

|                                                                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Danksagung und Widmung.....                                                                                              | 3  |
| 1. Einleitung.....                                                                                                       | 9  |
| 1. 1. Persönlicher Zugang zum Thema.....                                                                                 | 9  |
| 1. 2. Allgemeine Überlegungen zum Thema und Erkenntnisinteresse .....                                                    | 9  |
| 1. 3. Aufbau der Arbeit.....                                                                                             | 11 |
| 1. 4. Herstellung des Fachbezugs.....                                                                                    | 11 |
| 2. Theoretische Grundlagen.....                                                                                          | 13 |
| 2.1. Journalismusforschung .....                                                                                         | 13 |
| 2. 2. Meta-Ebene: Strukturationstheorie .....                                                                            | 15 |
| 2. 2. 1. Begriffsskizzen zur Strukturationstheorie .....                                                                 | 15 |
| 2. 2. 2. Anwendung der Strukturationstheorie im Bereich von Medienorganisationen<br>in der Publizistikwissenschaft ..... | 18 |
| 2. 3. Medien, Institution, Organisation und Redaktion .....                                                              | 20 |
| 2. 3. 1. Definition des Medienbegriffs .....                                                                             | 20 |
| 2. 3. 2. Auf der Makro-Ebene: Medien als Institutionen.....                                                              | 20 |
| 2. 3. 3. Auf der Meso-Ebene: Medien als Organisationen .....                                                             | 22 |
| 2. 3. 3. 1. Kennzeichen einer Organisation .....                                                                         | 23 |
| 2. 3. 3. 2. Organisationsformen .....                                                                                    | 24 |
| 2. 3. 3. 3. Die Redaktion – Organisationsformen redaktioneller Produktion.....                                           | 26 |
| 2. 3. 3. 4. Neue Redaktionsmodelle.....                                                                                  | 27 |
| 2. 3. 3. 4. A. Ursachen und mögliche Modelle für Reorganisation.....                                                     | 27 |
| 2. 3. 3. 4. B. Mögliche Vorteile und Risiken.....                                                                        | 29 |
| 2. 3. 3. 4. C. Voraussetzungen für die Reorganisation von Redaktionen .....                                              | 30 |
| 2. 3. 3. 4. D. Wege zur Redaktion Neu, zum Newsroom.....                                                                 | 31 |
| 2. 3. 4. Redaktion und Medienorganisation .....                                                                          | 32 |
| 2. 3. 4. 1. Institutionelle Beziehung von Medienorganisation und Journalismus .....                                      | 32 |
| 2. 3. 4. 2. Wirtschaftliche Aspekte und Spannungsfelder.....                                                             | 35 |
| 2. 3. 4. 2. A. Wirtschaftliche Grundlagen .....                                                                          | 35 |
| 2. 3. 4. 2. B. Medien als Wirtschaftsorganisation und publizistisches Unternehmen                                        | 36 |
| 2. 3. 4. 3. Wandel von Institutionen im Bereich Journalismus und Medien .....                                            | 38 |
| 2. 3. 5. Neue Finanzierungssysteme im Bereich der Digitalisierung .....                                                  | 41 |
| 2. 3. 6. Journalismus und die Ökonomisierung von Medien im demokratischen Staat<br>.....                                 | 43 |
| 2. 3. 7. Die Rolle der Führungsebene im Changeprozess .....                                                              | 45 |

|                                                                                                            |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3. Empirischer Teil: Experten-Interviews mit Personen aus der Führungsebene von Medienorganisationen ..... | 47  |
| 3. 1. Aufbau der empirischen Arbeit und Herangehensweise .....                                             | 47  |
| 3. 1. 1. Forschungsziel .....                                                                              | 47  |
| 3. 1. 2. Methode: Qualitative Forschungsmethode .....                                                      | 48  |
| 3. 1. 2. 1. Experteninterview .....                                                                        | 48  |
| 3. 1. 2. 2. Auswahl der Experten.....                                                                      | 49  |
| 3. 1. 2. 3. Auswertungsverfahren: Themenzentrierte qualitative Inhaltsanalyse .....                        | 51  |
| 3. 2. Material und Fragestellungen .....                                                                   | 53  |
| 3. 2. 1. Vorstellung des Materials .....                                                                   | 53  |
| 3. 2. 2. Theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung .....                                          | 54  |
| 3. 2. 3. Forschungsfragen .....                                                                            | 55  |
| 3. 3. Auswertung und Ergebnisse.....                                                                       | 57  |
| 3. 3. 1. Kategorienbildung im Rahmen der Inhaltsanalyse .....                                              | 57  |
| 3. 3. 2. Ergebnisse der Analyse .....                                                                      | 61  |
| K1. Organisation Medienhaus.....                                                                           | 61  |
| K2. Reorganisation: Strategie und Ablauf Changeprozess aus Sicht der Führungsebene.....                    | 71  |
| K3. Die Reorganisation der Redaktion, Sichtweisen der Führungsebene .....                                  | 75  |
| K4. Redaktion Neu .....                                                                                    | 83  |
| K5. Finanzierung von Medien.....                                                                           | 95  |
| 3. 4. Beantwortung der Forschungsfragen.....                                                               | 108 |
| 3. 4. 1. Auslöser der Reorganisation der Redaktion und die Rolle der Führungsebene.....                    | 108 |
| 3. 4. 2. Strategien und Ziele rund um die Reorganisation .....                                             | 113 |
| 3. 4. 3. Entwicklung neuer Redaktions- und Arbeitsstrukturen aus der Sicht der Führungsebene.....          | 115 |
| 3. 4. 4. Funktionsweisen der neuen Redaktionen.....                                                        | 117 |
| 4. Resümee und Ausblick .....                                                                              | 121 |
| Ökonomische und publizistische Einflüsse im Bereich der Reorganisation.....                                | 123 |
| Strategischer Zugang zu neuen Arbeitsweisen .....                                                          | 124 |
| Medien und Journalismus in Bezug zur Demokratie .....                                                      | 126 |
| Ausblick.....                                                                                              | 128 |
| Quellenverzeichnis.....                                                                                    | 130 |
| Quellennachweis Online .....                                                                               | 134 |

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| Abbildungsverzeichnis ..... | 135 |
| Anhang 1.....               | 137 |
| Anhang 2.....               | 139 |
| CURRICULUM VITAE .....      | 157 |
| Abstract .....              | 159 |





## **1. Einleitung**

### **1. 1. Persönlicher Zugang zum Thema**

Mehr als zwei Jahrzehnte stehen Werbung und Kommunikation im beruflichen Fokus der Autorin. Den Rahmen der Tätigkeit bietet in der Vergangenheit zum großen Teil eine mittelständische Kommunikationsagentur, der als zweites Standbein ein Verlag angeschlossen ist, in dem Special-Interest-Produkte – Magazine und Wochenzeitungen – verlegt werden. Diese Titel sind entweder von dem Unternehmen begründet, oder von anderen Verlagen eingekauft worden. Bis 2008 ist diese Agentur in ein Medienhaus eingebettet, in dem eine große, regionale Wochenzeitung produziert und vertrieben wird. Weitere Organisationseinheiten dieses Medienhauses sind ein Buchverlag, eine Druckerei, Abonnement-Verwaltung und Anzeigenabteilung.

Das World Wide Web hält Einzug in das Verlagshaus und bald zeigt sich, dass die ‚Erfindung‘ dieser neuen Plattform Medienorganisationen verändert. Management und Geschäftsführung lassen in dieser Zeit nicht klar erkennen wie man der einsetzenden Digitalisierung begegnen wird, mit welchem Plan man sich den veränderten Herausforderungen stellen will. Neue Workflows in der Redaktion entwickeln sich eher stolpernd und zufällig. Vorsorge für die Neuaufstellung von Redaktionen zu treffen, und damit für die neuen Herausforderungen gewappnet zu sein, wird seitens des Managements nicht mit Priorität behandelt.

Zwischenzeitlich haben Umstrukturierungen auch österreichische Medienorganisationen erreicht. Diese Änderungen und die Motivlage dafür liegen im zentralen Interesse dieser Arbeit.

### **1. 2. Allgemeine Überlegungen zum Thema und Erkenntnisinteresse**

Am Beginn der vorliegenden Arbeit stehen Überlegungen um die aktuellen Veränderungen der Medienlandschaft. In diesem Zusammenhang fallen in den letzten Jahren über immer wieder Begriffe wie Medienkonvergenz, ‚Neuer Journalismus‘, Interaktion, Qualität, Vision, Redaktionskultur und Journalistenausbildung. Medienhäuser sind mit neuen Bedürfnissen am

Lesermarkt, wirtschaftlich unbeständigen Zeiten, sowie neuen Kommunikationsformen und -möglichkeiten konfrontiert, die einer soliden internen Organisation bedürfen, um den neuen Herausforderungen gut aufgestellt zu begegnen.

Die rasante Entwicklung des World Wide Web und dessen vielfältige Nutzungsmöglichkeiten haben die traditionellen Massenmedien dazu gebracht, Online-Plattformen einzurichten, über deren Kanäle sie ihre Nachrichten auf die digitalen Geräte der Rezipienten ausspielen. Daraus konnten sich selbständige Redaktionen entwickeln, die sich von ihrem „Mutter“-Medium vollständig lösten, und als Eigenmarke am Markt bestehen, wie beispielsweise in Deutschland [spiegel.de](http://spiegel.de), oder in Österreich bis vor wenigen Jahren auf [derstandard.at](http://derstandard.at) zutreffend.

Neben der Strategie der strikten Trennung von Off- und Online-Redaktionen zeigt sich in den vergangenen fünfzehn Jahren der Trend zur Verschmelzung von beiden Redaktionsformen. Das Modell des Newsrooms hat sich in vielen Redaktionen im deutschsprachigen Raum etabliert, aber auch andere crossmediale Arbeitsweisen werden geformt.

In der vorliegenden Arbeit soll die besondere Rolle der Führungsebene bei der Reorganisation von Redaktionen beleuchtet werden. Wie beurteilen Personen auf den Ebenen der Geschäftsführung, der Eigentümerseite, des Herausgebers oder in anderen leitenden Funktionen die Motivlage für die Reorganisation in ihrem eigenen Haus. Sind es wirtschaftliche Gründe, die mit zu den auslösenden Faktoren für Veränderungsprozesse im Redaktionsbereich gehören? Welche (ökonomischen) Gründe sehen sie als ausschlaggebend für Strukturänderungen in der eigenen Medienorganisation bzw. der österreichischen Medienlandschaft? Untersucht wird, welche Rolle sie selbst beim Umbau der Redaktion einnehmen. Wie beurteilen sie das Verhältnis der Organisationseinheit Redaktion in Bezug zur Medienorganisation, mit welchen Strategien gehen sie an die Veränderungen heran, und wie läuft dieser Prozess im Zusammenspiel zwischen der Medienorganisation und der Redaktion aus ihrer Sicht ab? Das sind die Fragen, die das Forschungsinteresse geleitet haben.

### **1. 3. Aufbau der Arbeit**

Zu Beginn des Forschungsvorhabens wird das Projekt in der Kommunikationswissenschaft verortet. Überblicksmäßig werden relevante Theorien behandelt, Begrifflichkeiten definiert und der relevante Forschungsstand geprüft, bevor die Faktenlage in österreichischen Medienorganisationen mittels empirischer Forschung erarbeitet wird.

Im empirischen Teil finden sich Ausführungen zum Forschungsdesign: die Formulierung der Forschungsfragen und das Forschungsziel werden vorgestellt. Als Forschungsmethode wird das qualitative Interview gewählt und vorgestellt. Abschließend erfolgt die Präsentation der Ergebnisse, mithilfe derer auf die Forschungsfragen Antwort gegeben werden soll.

### **1. 4. Herstellung des Fachbezugs**

Behandelt wird in der vorliegenden Arbeit die Organisation bzw. Reorganisation der Redaktion aus der besonderen Sicht der Führungsebene von Medienhäusern. Den Gründen und Motivlagen, warum Reorganisationen im Bereich der Redaktionen stattfinden, und der Art und Weise, wie sie erfolgen, wird nachgegangen. Dazu werden Gespräche mit Geschäftsführern bzw. Herausgebern von österreichischen Medienhäusern wie den Salzburger Nachrichten und Der Standard geführt, außerdem mit einem leitenden Angestellten des ORF und dem Geschäftsführer des Verbandes Österreichischer Zeitungen.

Im besonderen Blickfeld steht dabei die Führungsebene. Die Arbeit soll zeigen, ob bzw. wie sich deren Einstellung, Führungsverhalten und allfällige Entscheidungen oder Weisungen auf die Arbeitsweisen der Organisationseinheit der Redaktion auswirken. Die Arbeit bewegt sich dabei auf der theoretischen Grundlage der Strukturationstheorie von Anthony Giddens. Sie bietet für die publizistikwissenschaftliche Organisationsforschung „einige Anwendungsmöglichkeiten. So kann untersucht werden, „(...) welche Auswirkungen die Handlungen von Organisationsmitgliedern auf Gesamtorganisationen haben, oder wie die Zuweisung von Ressourcen die Anwendung bestimmter Regeln und

Handlungspraktiken innerhalb einer Medienorganisation beeinflusst.“ (Künzler 2005, 196 nach Wyss 2002, 227) Damit dient auf der Mesoebene als Untersuchungseinheit der Vorgang der Reorganisation der Medienorganisation selbst.

Die Reorganisation in Richtung einer crossmedialen Redaktion, fallweise Newsroom, erfolgt unter technischen Veränderungen und veränderten Organisationsstrukturen. Das Feld kann der Journalismusforschung zugeordnet werden.

Die Analyse der Gründe für die Reorganisation liegt auch auf der Makro-Ebene, auf der Journalismus als gesellschaftliche Institution in seiner Beziehung zu anderen Institutionen wahrgenommen wird (vgl. Wyss 2005, 307) Das Verhältnis von Gesellschaft und Organisation stellt dabei die Grundlage für die Untersuchung dar. „Diese Ansätze basieren auf der Annahme, dass die Entstehung, der Wandel, die Ziele und die Struktur einer Organisation partiell von den politischen und rechtlichen Bedingungen und den Auswirkungen des gesellschaftlichen Wandels abhängig sind.“ (Künzler 2005, 196) Betrachtet man Medienhäuser, sind sie in der Organisationsperspektive des Neoinstitutionalismus selbst Institutionen: „ (...) sie verfügen über ein hohes Maß an ‘taken for grantedness’, und sie prägen die Medienentwicklung. Zugleich ist in ihnen ein breites Spektrum einzelner Institutionen wirksam, weil sie in eine institutionelle Umwelt eingebettet sind.“ (Hasse 2013, 80)

In der vorliegenden Arbeit interessiert unter anderem der Blickwinkel „wie sich die Verschärfung des Wettbewerbs auf Medienunternehmen und ihre Redaktionen auswirkt.“ (Künzler 2005, 196) Die eben erwähnte Verschärfung des Wettbewerbs, die Ausrichtung auf Gewinnmaximierung und das Ziel der wirtschaftlichen Überlebensfähigkeit von Verlags- und Medienhäusern, wirkt auf die Organisation zurück. Damit wird der Bereich der Medienökonomie für diese Arbeit ebenfalls relevant sein, bzw. das Spannungsfeld Publizistik und Kommerzialisierung: „Grund für das Spannungsfeld sind doppelte Erwartungen, die an die Medien geknüpft sind, nämlich einerseits ökonomische Gewinnerwartungen der Medienunternehmen und andererseits publizistische Leistungserwartungen der Gesellschaft.“ (Meier 2013, 201).

## **2. Theoretische Grundlagen**

Im folgenden Kapitel sollen verschieden Aspekte in knapper Form dargestellt werden, die in unmittelbarem oder mittelbarem Zusammenhang mit der Reorganisation von Redaktionen stehen.

In einem ersten Schritt wird über den Bereich der Journalismusforschung ein geeigneter Zugang zu einer Theorie auf der Meta-Ebene gesucht, mit deren Hilfe sich das Thema in geeigneter Form bearbeiten lässt. In Schritt zwei wird auf der Makro-Ebene die Auseinandersetzung mit den Begriffen Medien und Institution, auf der Meso-Ebene mit dem Begriff der Organisation – sowohl den Begriffspaaren Organisation und Medien als auch Organisation und Redaktion – gesucht. Danach wird darauf eingegangen, welche Organisationsmodelle in der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie existieren, welche neu entwickelten Redaktionsmodelle laut Literatur Anwendung finden, und welche Voraussetzungen für deren Implementierung nötig sind.

Im nächsten Schritt wird auf die besondere Stellung der Redaktion innerhalb der Medienorganisation fokussiert, und in diesem Zusammenhang auch auf die Bedeutung von ökonomischen und publizistischen Interdependenzen, die möglicherweise Einfluss auf die Neuaufstellung von Redaktionen nehmen, eingegangen. Am Ende des Kapitels wird kurz auf die besondere Rolle der Führungsebene in Hinblick auf den Changeprozess verwiesen.

### **2.1. Journalismusforschung**

Im Wesentlichen werden bei der Theorienbildung in der Journalismusforschung vier Zugänge unterschieden, die jeweils einem handlungstheoretischen oder strukturtheoretischen Paradigma zugeordnet werden. Genau genommen handelt es sich um die Berufs-, Gatekeeper und Redaktionsforschung auf der einen, die Systemtheorie bzw. zwei weitere Ansätze auf der anderen, die versuchen, die Kluft zwischen akteurszentrierter Handlungs- und strukturbezogener Systemtheorie zu überbrücken. (vgl. Wyss 2005, 301)

Berufsforschung im Journalismus passiert hauptsächlich länderspezifisch und arbeitet sich an repräsentativen Umfragen ab. Die Gatekeeperforschung hat

ihren Ursprung in der empirischen Journalismusforschung in den USA, und beschäftigt sich mit Entscheidungshandeln von Journalisten. Hervor zu streichen ist in dem Zusammenhang der Prozess der beruflichen Sozialisation, durch den sich Journalisten die Normen von Redaktionen aneignen. Die redaktionelle Linie einer Zeitungsredaktion wird als wesentlicher Einflussfaktor auf das Handeln des Journalisten identifiziert. Der Journalist wird dabei nicht mehr als Einzelperson, sondern als Träger einer Rolle identifiziert. (vgl. Wyss 2005, 302)

Die Redaktionsforschung untersucht die Nachrichtenproduktion, die „(...) als ein weitgehend standardisierter und routinierter Prozess im Rahmen einer ‚news factory (...)‘ (Wyss 2005, 303 nach Tuchman 1978) eingestuft wird. Überblicksmäßig zeigt die Literatur, dass Forscher Organisations-, Arbeits- und Entscheidungsprozesse identifizieren, an denen Journalisten ihr Handeln ausrichten. Diese Programme geben Handlungsanleitungen auf formeller oder informeller Ebene, auf die Journalisten zurückgreifen, wenn sie entsprechende Themenauswahlen treffen oder Ereignisse abbilden. (vgl. Wyss 2005, 303)

Die Sicht, dass der Journalismus als funktionales Teilsystem der Gesellschaft sei, hat die deutschsprachige Journalismusforschung stark geprägt.

Dabei wird „bemängelt, dass dieser Theorieansatz Strukturaspekte zu stark als gegeben voraussetzt und dem redaktionellen Handeln als Ursprung der Strukturbildung zu wenig Gewicht beimisst.“ (Wyss 2005, 300 nach Baum 1994)

Diesem Gap versuchen integrale Ansätze entgegen zu wirken: „Um die Dichotomie zwischen System und Subjekt zu überwinden, schlagen Journalismusforscherinnen die Anwendung ‚integrativer Sozialtheorien‘ vor. Mit der von Anthony Giddens entwickelten Strukturationstheorie bietet sich ein theoretischer Zugang an, der sich insbesondere für die organisationsbezogene Analyse der journalistischen Produktion eignen könnte, weil er Dualismus von Handlung und Struktur zu überwinden versucht.“ (Wyss 2005, 304) Wie sich später zeigen wird, folgt die vorliegende Arbeit diesem Ansatz.

## **2. 2. Meta-Ebene: Strukturationstheorie**

Um sich der Strukturationstheorie von Giddens zu nähern, muss auf einige Voraussetzungen eingegangen werden, auf denen diese aufbaut.

### **2. 2. 1. Begriffsskizzen zur Strukturationstheorie**

Giddens trennt die gesellschaftlichen Institutionen der Moderne vom Zeitraum der Vormoderne, der sozialen Ordnung der Tradition, ab, und (be-)nennt diesen Sprung Diskontinuität. Als eine Quelle der Dynamik der Moderne nennt er die Geschwindigkeit des Wandels, die durch die Moderne in Gang gesetzt wird. Als zweite die Reichweite des Wandels, die ihren Ursprung in der globalen Vernetzung hat, und als dritte, dass sie im inneren Wesen der modernen Institutionen (beispielsweise in der neuartigen Ausformung des politischen Nationalstaats) zu finden wäre. (vgl. Giddens 1996, 12ff) „Um das Wesen der Moderne angemessen zu begreifen, müssen wir uns (...) in jeder der genannten Hinsichten von bestehenden soziologischen Betrachtungsweisen lösen. Wir müssen das Dynamische und die zum Globalen tendierende Reichweite der modernen Institutionen analysieren und erklären, in welcher Weise zwischen ihnen und traditionellen Kulturen Diskontinuitäten bestehen.“ (Giddens 1996, 27) Als Ursachen für die Dynamik der Moderne macht Giddens die Trennung von Raum und Zeit, die Entbettung (disembedding) der sozialen Systeme und die reflexive Ordnung und Umordnung „gesellschaftlicher Beziehungen im Hinblick auf ständig hinzukommende Erkenntnisse, die die Handlungen von Einzelpersonen und Gruppen betreffen“ (vgl. Giddens 1996, 28), verantwortlich.

Wie kann man sich Trennung von Zeit und Raum und Entbettung als dynamische Treiber der Moderne vorstellen? Dazu führt Giddens als Beispiel aus, dass in vormodernen Gesellschaften eine Bezugnahme zu einem Zeitpunkt meist nur in Verbindung mit der Nennung eines Ortes möglich ist. Erst die Erfindung und Verwendung der Uhr(zeit) und damit die Vereinheitlichung und Standardisierung der Zeitmessung bringt das Phänomen der „leeren Zeit“ zutage. Die Zeit kann ab diesem Moment vom Raum (Ort) entkoppelt werden.

Mit der Entleerung des Raums wird also die Trennung von Raum und Ort in der Moderne möglich. Diese Trennung von Zeit und Raum führt dazu, durch

„Loslösung von den Zwängen ortsgebundener Gewohnheiten und Praktiken vielfältige Möglichkeiten des Wandels zu eröffnen.“ (Giddens 1996, 32) Außerdem sind dadurch moderne Organisationen imstande, „das Lokale und das Globale durch Verfahrensweisen zu verbinden, die in traditionellen Gesellschaften undenkbar gewesen wären, womit sie das Leben vieler Millionen Menschen regelmäßig beeinflussen.“ (ebenda) Als verständliches Beispiel verweist Giddens auf die Einführung standardisierter Datierungssysteme, die die „Aneignung einer einheitlichen Vergangenheit“ (Giddens 1996, 33) erlaubt, oder auf die kartographierte Darstellung der Erde. Sie bringt Zeit und Raum in eine neue Verbindung, „um einen wirklich weltgeschichtlichen Rahmen des Handelns und der Erfahrung zu bilden.“ (ebenda)

Zum weiter oben bereits genannten Begriff der ‚Entbettung‘ führt Giddens zwei Arten von Mechanismen an, die bei der Entwicklung von modernen Gesellschaftsinstitutionen eine Rolle spielen. Den einen benennt er mit der Schaffung symbolischer Zeichen, den anderen mit der Installierung von Expertensystemen. Symbolische Zeichen erklärt Giddens als Medien des Austauschs, die in der Anonymität und Entkoppelung von Zeit und Raum ‚funktionieren‘. Als Beispiel kann der Begriff Geld dienen, ein „Mittel zur Zeitverklammerung und daher ein Mittel, Transaktionen aus ihren spezifischen Austauschfeldern herauszuheben...Geld ist ein Mittel zur raumzeitlichen Abstandvergrößerung. Das Geld schafft die Voraussetzungen für die Durchführung von Transaktionen zwischen Akteuren, die in Raum und Zeit weit voneinander entfernt sind.“ (Giddens 1996, 37) Bestens illustriert wird diese Entbettung in den weltumspannenden Finanztransaktionen, während derer in Sekundenschnelle zwischen zwei, tausende von Kilometern entfernten Orten, virtuelle Summen hin und her geschickt wird. Dafür ist nicht einmal mehr reales Geld notwendig.

Ermöglicht wird das Funktionieren – beider – Entbettungsmechanismen mithilfe von Vertrauen. „Das Vertrauen ist daher in fundamentaler Weise mit den Institutionen der Moderne verbunden.“ (Giddens 1996, 39) Das Vertrauen wird durch fragmentarisches Wissen oder „vagen Teileinsichten“ (Giddens 1996, 40) begünstigt. Die vorhin angesprochenen Expertensysteme bilden neben den symbolischen Zeichen die zweite Grundlage für Entbettung. Als moderne



Menschen dürfen wir in der hochkomplexen Welt auf Expertenwissen vertrauen. Wir dürfen darauf vertrauen, dass zum Beispiel öffentlicher Verkehr funktioniert, ohne dass wir selbst das Wissen haben, wie Gleisanlagen gesteuert, Fahrpläne erstellt, Lokomotiven geführt, oder Flugzeuge geflogen werden.

„Expertensysteme fungieren deshalb als Entbettungsmechanismen, weil sie ebenso wie die symbolischen Zeichen dazu dienen, soziale Beziehungen von den unmittelbaren Gegebenheiten ihres Kontextes zu lösen. Beide Arten von Entbettungsmechanismen unterstellen und begünstigen zugleich die Trennung von Zeit und Raum als Bedingung der von ihnen geförderten Abstandsvergrößerung. Das Expertensystem verfährt bei der Entbettung in derselben Weise wie die symbolischen Zeichen, indem es ‚Garantien‘ dafür liefert, dass unsere Erwartungen auch über gewisse Raum-Zeit-Abstände hinweg erfüllt werden.“ (Giddens 1996, 42) Wir dürfen also darauf vertrauen, dass beispielsweise der öffentliche Verkehr funktioniert und wir dessen Angebote gegebenenfalls in Anspruch nehmen können, wenn wir das wollen.

Giddens interpretiert die Notwendigkeit von Vertrauen durch „räumliche und zeitliche Abwesenheit“ (Giddens 1996, 48), die das „Fehlen von vollständiger Information“ auslöst. Vertrauen kann man auf kontingente Ergebnisse von Systemen und Richtigkeit von Prinzipien haben. „Der Begriff des Vertrauens lässt sich bestimmen als Zutrauen zur Zuverlässigkeit einer Person oder eines Systems auf eine gegebene Menge von Ergebnissen oder Ereignissen, wobei dieses Zutrauen einen Glauben an die Redlichkeit oder Zuneigung abstrakter Prinzipien (technischen Wissens) zum Ausdruck bringt.“, führt Giddens aus (1996, 49)

Der Journalismus als Institution stellt den Informationsfluss zwischen Bürgern und Regierung im demokratischen Staat sicher. Der normative Kern dieser Statusfunktion ist die Gewährleistung des für Demokratien zentralen Prinzips der Volkssouveränität. Das Vertrauen der Rezipienten in die Institution Journalismus ist dafür eine Voraussetzung. Auch Kiefer verweist auf den wichtigen Begriff des Vertrauens als Grundlage für den Wandel von und die – wirtschaftliche – Existenz von Medien, bzw. deren Akzeptanz als Institution bei den Bürgern demokratischer Systeme: „Die mit den Institutionen ‚Journalismus‘ und journalistische Medien‘ verknüpfte Ressource Vertrauen (...) kann in einem

Prozess der Neudefinition und Umgewichtung medialer Agentenrollen und damit institutionellen Wandels auch beschädigt und so, statt regeneriert und ausgebaut, auch vernutzt und zerstört werden, was nicht ohne wirtschaftliche Folgen für die Medienorganisation bleiben wird.“ (Kiefer 2010, 178)

### **2. 2. 2. Anwendung der Strukturationstheorie im Bereich von Medienorganisationen in der Publizistikwissenschaft**

Die Strukturationstheorie hat sich unabhängig von der konstruktivistischen Systemtheorie von Luhmann entwickelt. Die beiden Metatheorien verbindet einerseits die konstruktivistische Annahme einer sinnhaften Konstitution bzw. Konstruktion sozialer Wirklichkeit, und andererseits, dass die Sozialität menschlicher Welt in der sozialen Konstruktions- und Interpretationsleistung begründet liegt.

Im Unterschied zur konstruktivistischen Systemtheorie, bei der die Leitdifferenz System versus Umwelt lautet, ist diese in der Strukturationstheorie Wissensstrukturen versus Handlungspraxis. (vgl. Rüegg-Stürm, 76) Während in den systemtheoretischen Denkmodellen die sozialen Systeme als abgeschlossene Gebilde gesehen werden, sind die Grenzen zwischen Organisationen und Systemen in der Strukturationstheorie fließend. „Der Grad an Systemhaftigkeit ist variabel, und so können auch Netzwerke zu sozialen Systemen gezählt werden.“ (Haas 2013, VIII)

„Auf Organisationen bezogen, besagt diese Theorie, dass sich Individuen beim Handeln an organisationalen Strukturen orientieren. Durch ihr Handeln und ihre Interaktionen reproduzieren Individuen diese Organisationsstrukturen.“ (Künzler 2005, 193). Mit dem rekursiven Handeln innerhalb der Organisation verfestigt sich also die Struktur derselben, ermöglicht neues Handeln, das wiederum neue Strukturen schaffen kann. Die Regeln (und Ressourcen) können für Giddens sowohl von formeller als auch informeller Art sein.

Medienhäuser sind organisierte Sozialsysteme. Die Strukturationstheorie von Anthony Giddens will verständlich machen, wie Organisationen funktionieren, auch in Bezug auf die institutionelle Bedeutung von Medien.

Wie bei der Herstellung des Fachbezugs der vorliegenden Arbeit zu den Forschungsbereichen der Publizistik und Kommunikationswissenschaft weiter oben vermerkt, zeigt sich, dass die *Organisation* sowohl auf der Meso- (als Organisation) als auch auf der Makroebene (Organisation in Beziehung zur Gesellschaft, also Institution) analysiert werden kann. Das Verhältnis von Gesellschaft und Organisation – also von Meso- und Makroebene – lässt sich ebenso strukturationstheoretisch beschreiben. (vgl. Künzler 2005, 196) Oder wie es Franziska Weder formuliert, die Strukturationstheorie „berücksichtigt die komplementäre Dynamik zwischen Akteur, Institution und System, erweitert sie um die Dimension der Rekursivität ... und ist damit weniger abstrakt. Sie setzt auf der Mesoebene an und verbindet Makro- und Mikrountersuchungsebene gleichsam über die Mesoebene.“ (Weder 2008, 346)

Dabei bietet die Strukturationstheorie „(...) Möglichkeiten an, den Begriff Struktur eindeutiger zu formulieren und – definiert als Regeln und Ressourcen – in seinen wechselseitigen Bezügen mit dem Handeln zu analysieren (...).“ (Altmeppen 2006, 105) Struktur und Handlung stehen dabei in permanentem Austausch: „Die Reflexivität des Lebens in der modernen Gesellschaft besteht darin, dass soziale Praktiken ständig im Hinblick auf einlaufende Informationen über ebendiese Praktiken überprüft und verbessert werden.“ (Giddens 1996, 54)

Vinzenz Wyss sieht in der Anwendung der Strukturationstheorie eine Überwindung der „Dichotomie zwischen System und Subjekt“ (Wyss 2005, 304) und konstatiert, dass sich mit der von Anthony Giddens entwickelten Strukturationstheorie ein theoretischer Zugang anböte, mit dessen Hilfe untersucht werden könne, „welche sozialen Praktiken innerhalb einer Medienorganisation reproduziert werden, inwiefern formelle und informelle Regeln Arbeitsprozesse innerhalb von Medienunternehmen lenken, welche Auswirkungen die Handlungen von Organisationsmitglieder auf Gesamtorganisationen haben oder wie die Zuweisung von Ressourcen die Anwendung bestimmter Regeln und Handlungspraktiken innerhalb einer Medienorganisation beeinflusst.“ (Künzler 2005, 196 nach Wyss 2002, 227)

Für die vorliegende Arbeit bietet die Strukturationstheorie die Grundlage für die Untersuchung von Fragen wie z.B. Welche Auswirkungen haben die Handlungen einzelner Organisationsmitglieder aus dem Bereich der Leitungsebene auf die

Redaktionen, bzw. wie wirkt sich die Zuweisung von Ressourcen auf die Anwendung bestimmter Regeln und Handlungspraktiken im Zusammenspiel Medienorganisation und Redaktion aus. Oder etwa, welche Einflüsse aus dem institutionellen Umfeld auf die Handelnden in der Führungsebene existieren und was diese bewirken.

Diese Fragestellungen zeigen deutlich, dass der Prozess der Reorganisation nicht nur auf der Ebene eines Betriebes und losgelösten Handlungen einer Person zu sehen ist, sondern eine rekursive Handlung auf sich verändernde Bedingungen im engeren oder weiteren Umfeld darstellt. Die Auslöser der rekursiven Handlung hin zur Reorganisation können auf verschiedenen Ebenen liegen. Ein genauerer Blick auf Einflüsse auf Medienorganisationen und die Medienorganisation selbst ist unumgänglich.

## **2. 3. Medien, Institution, Organisation und Redaktion**

### **2. 3. 1. Definition des Medienbegriffs**

Medien beschäftigen sich mit der Produktion von Nachrichten. Eine Begriffsdefinition von Medien erfolgt durch Ulrich Saxer. Mit dieser hätte er „mitgeholfen, die Kommunikationswissenschaft im deutschsprachigen Raum als Sozialwissenschaft zu etablieren, indem er eine Brücke zwischen Medien als Materialobjekt unseres Fachs zu wichtigen sozialwissenschaftlichen Kernbegriffen baut: Organisationen, Institutionen, Systeme.“ (Donges 2013, 87)

### **2. 3. 2. Auf der Makro-Ebene: Medien als Institutionen**

Bevor darauf eingegangen werden kann, in welcher Beziehung Medien und Institution(en) stehen, ist zu klären, was genau unter dem Begriff ‚Medien‘ verstanden wird. Saxers Definition des Systembegriffs Medien, wird erweitert, und stellt sich danach wie folgt dar: „Medien sind demnach ‚komplexe institutionalisierte Produktions- und Rezeptionssysteme um organisierte Kommunikationskanäle von spezifischen (technischen wie gesellschaftlichen) Leistungsvermögen.“ (Kiefer/Steininger 2014, 16) Kiefer behält die medienökonomischen Komponenten Saxers überwiegend bei, aber sie erweitert

oder ergänzt: „1. Es handelt sich um eine mediale Produktion für fremden Bedarf mit dem Ziel der Gewinnerwirtschaftung bzw. (bei öffentlichen Unternehmen) der wirtschaftlichen Kostendeckung; 2. Die Produktion für fremden Bedarf muss nicht mehr auf ein disperses Publikum, sondern sie kann auf individuelle Belange zugeschnitten erfolgen, wie es computerisierte Medien und die digitale Netzwerktechnik heute ermöglichen, wie es in der Produktion von Dienstleistungen, zu denen ja auch die Medien zählen, schon lange Tradition ist.“ (Kiefer/Steininger 2014, 17)

Es gibt viele Hinweise in der Literatur, dass Medien – auch – als Institutionen zu begreifen sind. „Institutionen stellen die Spielregeln einer Gesellschaft dar, Organisationen sind die wichtigsten Spieler.“ (Kiefer 2010, 136)

Ganz allgemein lassen sich Institutionen „als dauerhafte Systeme von Regeln“ (Donges 2007, S.39) definieren, die sinnhaftes Handeln für Akteure ermöglichen. „Kiefer begreift Institutionen als Formen sozialer Handlungen, die unser Leben strukturieren und dadurch Unsicherheit vermindern.“ (Jarren/Steininger 2016, 17) und weiter „Die vielfältigen als Institutionen gezeichneten Phänomene haben eine Gemeinsamkeit, sie bilden die Grundlage von Erwartungen.“ (ebenda)

In der Literatur finden sich weitere Anhaltspunkte, dass sich Medien als Institutionen charakterisieren lassen. „Sie sind auf Dauer angelegte, durchsetzungsfähige Regelsysteme, die normative Erwartungen schaffen, Mechanismen für ihre Durchsetzung beinhalten, Akteure konstituieren und bei bestehenden Akteuren Wahrnehmung, Präferenzbildung und Strukturen beeinflussen.“ (Donges 2007, S.39) Wobei Regelsysteme, wie sie beispielsweise Rechtsvorschriften darstellen, normative Kraft besitzen können, oder sie gelten als „informell wie zum Beispiel die Berufsnormen journalistischer Sorgfaltspflicht oder die Spielregeln von Markt und Wettbewerb, soweit nicht gesetzlich geregelt.“ (Kiefer/Steininger 2014, 77)

In Medien fänden sich vier Formen der Institutionalisierung wieder, nämlich dass sie das Ergebnis generationenübergreifenden Handelns sind (interne Institution), sie das Ergebnis eines politischen Entwurfs sind (externe Institution), sich die Akteure in Medien selbst Regeln unterwerfen (informelle Institution) und zu guter Letzt nicht regelkonformes Fehlverhalten der Akteure zu Sanktionen führt, die

durch den Staat oder privat erfolgen. Und auch über ihre Funktionen können Medien als Institutionen begriffen werden. Sie reduzieren Komplexität, selektieren Information, liefern Beurteilungsmaßstäbe und vieles andere mehr. (vgl. Jarren/Steininger 2016, 18f) )

### **2. 3. 3. Auf der Meso-Ebene: Medien als Organisationen**

Im Auge soll behalten werden, dass Organisationen wie vorhin angemerkt mit Institutionen bzw. institutionellen Umwelten in engem Austausch stehen. Sie sind aufgrund ihres Rückgriffs auf Institutionalisierungen nicht unabhängig von Gesellschaft denkbar. Institutionalisierungen werden in organisationale Praktiken umgesetzt. Diese Anwendungen werden interpretiert, dienen als Handlungsanleitung und tragen somit zu einer Weiterentwicklung der Organisation bei. Sie können, wie vorhin erörtert wurde, auch Änderungen im Bereich von Institutionen auslösen, zum Beispiel wenn die organisationsspezifischen Modifikationen auch von anderen Organisationen übernommen und in der Gesellschaft toleriert werden. (vgl. Froschauer 2012, 17f)

In der Kommunikationswissenschaft hat sich ein organisationstheoretisches Gedankengut herausgebildet, das Theis-Berglmair auf drei Analyseebenen festmacht: frühe empirische Studien untersuchen das Verhältnis von Individuum und Organisation. „Die zweite, bislang bevorzugte Analyseebene, bezieht sich auf einzelne Subsysteme, speziell Redaktionen.“ (Theis-Berglmair 2013, 47) Auf der dritten Ebene werden „Medienorganisationen als Gesamteinheiten bislang nur selten untersucht.“ (Theis-Berglmair 2013, 47) Bei der Betrachtung von Organisationen können zwei verschiedene Perspektiven ausgeleuchtet werden, und zwar „(...) sowohl die Handlungsperspektive – nämlich den Prozess des Organisierens – sowie die Strukturperspektive – nämlich das Ergebnis des Organisierens (...)“ (Wyss 2002, 38) In der vorliegenden Arbeit interessiert der Blickwinkel der Führungsebene der Medienorganisation auf den Prozess der Reorganisation der Redaktion, die Motivlage für die Veränderungen und auf etwaige Einflüsse aus dem institutionellen Umfeld.

### **2. 3. 3. 1. Kennzeichen einer Organisation**

Was ist eine Organisation, was macht sie aus? Nähert man sich dieser Frage aus der Organisationspsychologie an, werden Organisationen als „ (...) zielgerichtete soziale Systeme, die ihre Mitglieder durch Zwang, Belohnung und Bestrafung oder aufgrund von Normen und Werten dazu bringen, zur Erreichung der Organisationsziele beizutragen.“ (Kirchler 2011, 20) beschrieben. Das heißt, die Organisation wird zur Erreichung eines bestimmten Ziels gegründet, sie bietet eine Handlungsanleitung für die Mitglieder der Organisation, die ein abgegrenztes Gebilde darstellt. Es gibt Möglichkeiten der Sanktion oder Motivation, die Mitglieder dazu zu bringen, zu tun, was getan werden muss, nämlich definierte Ziele zu erreichen. Als die fünf Hauptdimensionen der Organisationsstruktur werden „Hierarchie, Arbeitsteilung, Kontrollspanne, beratende und entscheidende Positionen und Zentralisierung“ (Kirchler 2011, 21) gesehen. Man darf davon ausgehen, dass Organisationsstrukturen „nicht unerheblichen Einfluss auf die Organisation der Tätigkeiten, die Personalpolitik des Unternehmens und die Art der Verteilung von Ressourcen“ haben. (Kirchler 2011, 22).

Aus der publizistischen Perspektive wird angemerkt, dass dem Wort ‚Organisation‘ verschiedene Bedeutungsinhalte zukommen. Künzler, verweist darauf „(...), dass der Organisationsbegriff mehrdeutig ist“ (Künzler 2005, 191) und bei Kiefer findet sich eine Auflösung des Begriffs Organisation, in drei Bedeutungsvarianten, nämlich: „1. Organisation als substantiviertes Verb: Organisieren im Sinne von , Herstellung von geordneten Abläufen‘ also von Ordnung; 2. Organisation als Ergebnis des ‚Organisierens‘, also als ‚ein Organisat, ein Gebilde‘; 3. Organisation als Kollektiv von Personen, als Vergemeinschaftung.“ (Kiefer 2010, 125, nach Türk/Lemke/Bruch 2006, 19f)

Organisationen entstehen geplant, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Sie werden vom Kommunikationswissenschaftler Vinzenz Wyss definiert als „soziale Gebilde, die zu einem bestimmten Zweck auf Dauer angelegt wurden, in denen planvoll interessen- und zielorientiert gehandelt wird, die dauerhafte (arbeitsteilige) Rollen- und Interaktionsstrukturen ausprägen, über Eigenkomplexität verfügen, sich von ihrer Umwelt abgrenzen und sich

gleichzeitig permanent den Bedingungen ihrer Umwelt anpassen müssen.“  
(Wyss 2002, 38) Organisationen haben Strukturen, die festlegen, welche Entscheidungswege und Hierarchien von ihren Mitgliedern innerhalb der abgegrenzten Einheiten eingehalten und eingenommen werden. Aufgaben werden über diese Struktur vertikal und horizontal über Rollen verteilt.

### **2. 3. 3. 2. Organisationsformen**

In der Literatur finden sich im Bereich der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie zwei Grundformen der formalisierten Struktur von Organisationen: das Einlinien- und das Mehrliniensystem.

Die Stablinienorganisation stellt eine Erweiterung des Einliniensystems (siehe Abb. unten) dar. Dabei werden die Linienstellen durch eine ihnen zugeordnete Stabstelle bei der Entscheidungsfindung entlastet. Stabstellen haben keine Entscheidungsbefugnis, was unter Umständen zu Reibungen mit den Linienstellen führen kann. (vgl. Wyss 2002, 39f)

Und eine erweiterte Form des Mehrliniensystems stellt die Matrixorganisation dar, bei der „horizontal nach dem Objektprinzip und vertikal nach dem Verrichtungsprinzip gegliedert“ (ebenda) wird.



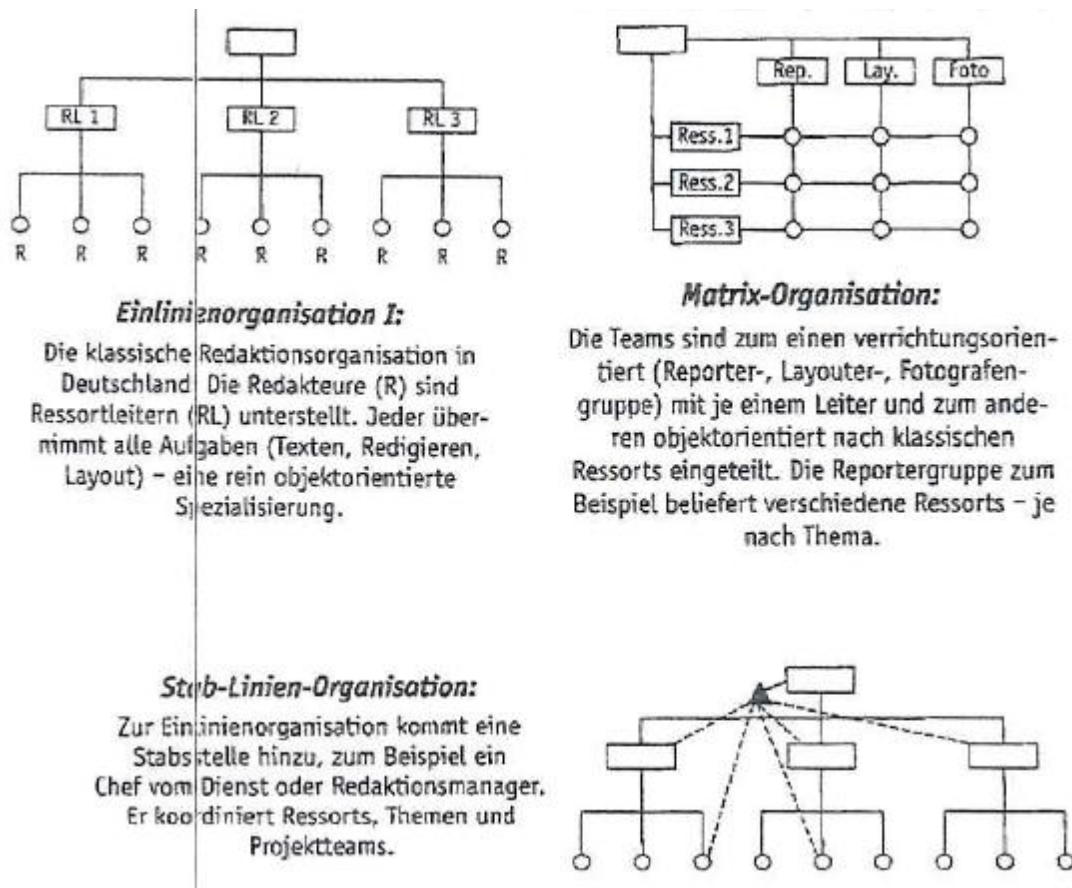


Abbildung 1: Organisationsformen

(Quelle: Altmeyden 2006a, 77 nach Meier 2002, 102, 105)

Ein anderes Modell, das auch in der Organisation von Redaktionen von Relevanz ist, geht auf den amerikanischen Psychologen und Organisationswissenschaftlers Rensis Likert zurück: das Modell überlappender Arbeitsgruppen. Das dahinter liegende Menschenbild ist jenes des ‚Social Man‘, das inhaltlich davon ausgeht, dass Menschen soziale Bedürfnisse haben, die am Arbeitsplatz befriedigt werden können. Es versteht sich als Reaktion auf die „rationale, individuelle Ausrichtung des Homo Oeconomicus.“ (Kirchler 2011, 62), der u.a. als Grundlage für Organisationstheorien gedient hatte. Dieses Modell der überlappenden Arbeitsgruppen verbindet Cluster verschiedener hierarchischer Ebenen mithilfe von einzelnen Personen („linking pins“) miteinander, die einerseits in einer hierarchisch übergeordneten Gruppe Mitglied, und andererseits in ihrer Gruppe ebenfalls Mitglied und Vorgesetzte sind. Solche Konstellationen ermöglichen partizipative Entscheidungen auf allen Ebenen.

Wesentliches Merkmal ist, dass Kommunikation hierarchisch nicht nur von der oberen zu unteren Einheiten geführt wird, sondern auch umgekehrt, also von unten nach oben. Damit soll gewährleistet werden, dass alle Organisationsmitglieder an Entscheidungsprozessen beteiligt werden. (vgl. Kirchler 2011, 69f). Diese Partizipation hat zum Ziel, die Arbeitsmotivation des Einzelnen und die Identifikation mit Zielen zu steigern.

Für den Medienbereich, insbesondere bei der Reorganisation von Redaktionen in Richtung crossmediale Redaktion, könnte dieses Modell geeignete Anwendung finden. Denn „Im Mittelpunkt steht die Teamarbeit und zwar auf allen Hierarchiestufen der Unternehmung. Diese Teams bearbeiten weitgehend autonom bestimmte Aufgabenbereiche und Grundidee ist, dass alle Mitglieder der einzelnen Arbeitsgruppen oder Teams möglichst weitgehend an den jeweils relevanten Entscheidungen beteiligt werden.“ (Kiefer/Steininger 2014, 203) Kiefer verweist darauf, dass eine Eignung der Linking-Pin-Organisation als Vorlage für die Umstrukturierung von Redaktionen noch nicht überprüft wurde und vermutet, dass Modifikationen nötig wären, „da redaktionelle Verantwortlichkeiten der Vernetzung wie der Autonomie Grenzen setzen.“ (Kiefer/Steininger 2014, 203) Ob eine Vernetzung der Gesamtreaktion über verschiedenen Hierarchieebenen sichergestellt und dauerhafte, institutionalisierte Verbindungen zwischen den Ressorts geschaffen werden können, wäre noch nicht erforscht. (ebenda).

### **2. 3. 3. 3. Die Redaktion – Organisationsformen redaktioneller Produktion**

Generell lassen sich bei Redaktionsorganisationen vertikale Dimensionen (Aufbauorganisation, die Hierarchien festlegt) und eine horizontale (Ablauforganisation, die redaktionelles Entscheidungsverfahren regelt) feststellen. (vgl. Kiefer/Steininger 2014, 201) „An der Spitze der Redaktion steht der Chefredakteur, dem die Gesamtleitung der Redaktion obliegt, der bei Zeitungen/Zeitschriften verantwortlich ist für die Umsetzung der von Verleger/Herausgeber festgelegten publizistischen Linie des Blattes (Rundfunk: Erfüllung des Programmauftrags), und der neben der Personal- auch die Budgetverantwortung trägt.“ (Kiefer/Steininger 2014, 201 nach Blöbaum 2006, 31) Ein wesentlicher Aspekt der Redaktion im deutschen Sprachraum ist die

Einteilung in Ressorts, in denen Beobachtungsräume festgelegt sind, beispielsweise Politik, Chronik, Wirtschaft, Sport etc. Die Aufgliederung von Redaktionen in Ressorts stößt allerdings zunehmend auf Bedenken, da zunehmend komplexe Themen besser bearbeitet werden können, wenn sie aus mehreren Blickwinkeln, also über Ressortgrenzen hinweg, bearbeitet werden. Bisher findet Teamarbeit nur in Ausnahmefällen statt. (vgl. Kiefer/Steininger 2014, 202)

Unabhängig, ob in Teams oder Ressorts organisiert, produzieren die Journalismus-Organisationen ihre Nachrichten für einen Auftraggeber innerhalb der Medienorganisation, der in der Person des Verlegers zu finden ist. Für diesen primären ‚Kunden‘ produzieren Journalisten auf Basis eines unvollständigen Auftrags: „Ob fest oder frei die Erbringung der Dienstleistung erfolgt immer auf der Basis eines unvollständigen Vertrags, weil sich das zu erbringende Leistungsergebnis vorab kaum genau spezifizieren lässt.“ (Kiefer/Steininger 2014, 202)

## **2. 3. 3. 4. Neue Redaktionsmodelle**

### **2. 3. 3. 4. A. Ursachen und mögliche Modelle für Reorganisation**

Begründet durch das „(...) Verschwinden von medialen Grenzen, die traditionell durch die Übertragung mittels verschiedener Medien( z.B. Zeitung, Fernsehen, Radio) entstanden sind“ (Pavlik 2009, 26) haben sich zunehmend konvergierende Nachrichtenredaktionen etabliert, „in denen die Redakteure crossmedial recherchieren, produzieren und anschließend verbreiten.“ (ebenda) Dem Forschungsstand zufolge richten sich die Versuche von Reorganisation oder Neuorganisation von Redaktionen im deutschsprachigen Raum an Modellen „funktionaler Zentralisierung, die vor allem auch die crossmediale Bedienung mehrerer Plattformen ermöglichen soll und räumlicher Abstützung von Kooperation.“ (Kiefer/Steininger 2014, 203) aus.

Bei der funktionalen Zentralisierung wird auf einen Newsdesk als Koordinations- und Produktionszentrale zurückgegriffen. Die räumliche Abstützung von Kooperation erfolgt über sogenannte Newsrooms. Sie verstehen sich als gemeinsamer Redaktionsraum, der im Wesentlichen Absprachen durch kurze

Wege erleichtern soll, und „Selbstverständlich sitzen alle Onliner mit im Newsroom; sie arbeiten nicht in einem eigenen Raum, sondern sind ein zentraler Bestandteil der Redaktion, der journalistischen Wertschöpfung des Marktplatzes“. (Keese 2009, 22)

Laut Definition 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.“ (Meier 2011, 168) Auch führt das Organisationsmodell Newsroom „(...) zu schnelleren Entscheidungen. Wer den Chefredakteur sucht, braucht keinen Termin und muss auch keine Vorzimmerdame überlisten... Man telefoniert Ressortleitern nicht hinterher, sondern trifft sie an.“ (Keese 2009, 22)

Mit dem Begriff Newsroom ist nicht (nur) eine Räumlichkeit, bestimmte Architektur gemeint, sondern eher die neue Art journalistisch zu denken und zu handeln, gemeint. Oft ist die Rede vom ‚Fall der Mauern im Kopf‘.“ (Meier 2011, 168) Die volle Integration des Newsrooms wird auch so beschrieben, „dass Informationsarchitektur und Infrastruktur in einem gemeinsamen Newsroom vereint sind, um von dort die komplette mediale Partitur zu spielen.“ (Online: Weber) Man spricht in diesem Zusammenhang auch von den 24/7 Newsrooms, die rund um die Uhr, also vierundzwanzig Stunden pro Tag, sieben Tage die Woche besetzt sind, und das gesamte Jahr über Nachrichten – zuerst für das Internet – erarbeiten. Laut Medienberater Juan Antonio Giner wäre dies die Zukunft. (vgl. ebenda) Konkret liegen die Gründe für die Rund-um-die-Uhr-Produktion im Aufkommen neuer digitaler Ausspielgeräte, die den Empfang von Nachrichten rund um die Uhr ermöglichen. Eben diese Geräte bewähren sich auch als kostengünstiges Arbeitsgerät für den Journalisten. Ein weiterer Grund der Rund-um-die-Uhr-Produktion ist in wirtschaftlichen Gründen zu suchen: „Da Entscheidungen in Nachrichteredaktionen gewinnmotiviert sind, stellen Nachrichten, als Ware gesehen, einen wirtschaftlichen Grundpfeiler dar. Das wiederum bedeutet, dass der Nachrichtenfluss auf keinen Fall versiegen darf.“ (Pavlik 2009, 26)

Ein Bestandteil der crossmedialen Redaktion kann das Konzept des vorhin angesprochenen Newsdesks sein. Dieser versteht sich als Koordinations- und Produktionszentrale, in der das Material der Gesamtedaktion zusammen geführt und abgestimmt wird. In Zeitungsredaktionen werden hier die Seiten verschiedener Ressorts bzw. Lokalredaktionen koordiniert und produziert. Am Newsdesk können crossmedial mehrere Plattformen abgestimmt und bedient werden. (vgl. Meier 2011, 168)

Laut Medienberater Andy Kaltenbrunner lassen sich drei Möglichkeiten ausmachen, wie im Alltag der Medienhäuser mit dem Bereich getrennter bzw. verschmolzener Redaktionsschienen umgegangen wird. Einerseits gäbe es die Möglichkeit der „Koordination bewusst weitgehend getrennter Plattformen. Das wird immer seltener, kann sinnvoll sein und erfordert besonders vom Management umso mehr detailliertes Konvergenzwissen zur Begründung, warum etwas nicht Zusammenwachsen soll. Oder erst später.“ (Online: Raßhofer) Andererseits würde man in großen Medienhäusern oftmals eine schrittweise Entwicklung hin zur crossmedialen Redaktion erleben, in Prozessen zur Integration von Redaktionsteilen und einzelnen Produktionsabläufen. Als dritte Möglichkeit wäre die volle Integration ein deklamiertes Ziel, damit Bewegung in die Unternehmen kommt, sei aber in ‚freier Wildbahn‘ erst selten zu beobachten. (vgl. ebenda)

Beim Newsroom-Konzept Crossmedia können die verschiedenen Distributionsplattformen eines Unternehmens noch räumlich getrennt sein, diese werden aber von Multimedia-Koordinatoren geleitet und der News-flow gesteuert. Die schwächste Form der Medienkonvergenz sind isolierte Plattformen, die nur partiell zusammenarbeiten, im Wesentlichen also Einzelmedien bleiben.

#### **2. 3. 3. 4. B. Mögliche Vorteile und Risiken**

Der Vorteil in dem zuletzt von Kaltenbrunner genannten integrierten Newsroom liegt darin, dass Journalisten „nicht mehr Plattform-orientiert denken ("Ich muss meine Seiten füllen."), sondern themenorientiert ("Was ist das Thema? Wie können wir es angehen und recherchieren – und wie erzählen wir es vielfältig auf verschiedenen Plattformen?").“ (Online Bundeszentrale für politische Bildung,

Dossier Lokaljournalismus) Wobei mit ‚Plattform‘ die Printausgabe und Website einer Redaktion genauso gemeint sein könnte, wie das iPad, Smartphone oder ein Podcast. Im Fokus steht also die Erleichterung des Ausspielens von Inhalten auf verschiedene Plattformen. (vgl. Online: Meier 2012) An diesen Vorteil der Mehrfachnutzung von Nachrichten werden selbstverständlich auch wirtschaftliche Überlegungen gekoppelt. Einsparungspotentiale, zum Beispiel bei der Anzahl von Mitarbeitern, können in den Überlegungen der Führungsebenen – insbesondere in finanziell schwierigen Krisenzeiten – allenfalls eine Rolle spielen. Sind sie der einzige Treiber für das Konzept des integrierten Newsroom, ist die Gefahr groß, dass Redakteure zu ‚Content-Maschinen‘ verkommen, was eine Qualitätsminderung der produzierten Beiträge zur Folge haben kann. Dazu nimmt man auch im Bericht des SRG von 2009 Stellung: „Es gibt die ernst zu nehmende Befürchtung, dass eine betriebswirtschaftlich motivierte, marketingorientierte medienübergreifende Optimierung von Produktionsstätten, Führungsorganisationen und redaktionellen Arbeitsprozessen zu einem Verlust an inhaltlicher Vielfalt, publizistischer Qualität und Erfüllung von Leistungsauftrag und Strategie führt.“ (SRG SSR idée suisse, 2009, 16)

#### **2. 3. 3. 4. C. Voraussetzungen für die Reorganisation von Redaktionen**

Neben arbeitsrechtlichen Voraussetzungen, auf die einzugehen in dieser Arbeit verzichtet wird, ist für die Implementierung einer ‚Redaktion Neu‘ Konvergenzwissen nötig. Im Bericht der SRG liest sich das folgendermaßen: „Medienkonvergenz erfordert ein konsequente(re)s Denken für das Ganze. Sie stellt neue Anforderungen und setzt neue Fähigkeiten voraus, bei den konvergenzaffinen Redaktionen insbesondere einen Schritt hin zu einer vermehrt themenzentrierten (und nicht sendungszentrierten) Arbeitsweise und -organisation. In der medienkonvergenten Produktion kommt eine zusätzliche Komponente hinzu, nämlich eine multimediale Technikkompetenz. Teamorientierung und übergreifende Kommunikation werden ausgeprägter. Die neuen Anforderungen sind Teil eines Kulturwandels, der crossmediales Training, Aus- und Weiterbildung sowie anspruchsvolle Führung erfordert. Auch die Anstellungspolitik ist so zu steuern, dass die neuen Anforderungen rechtzeitig berücksichtigt werden.“ (Online SRG SSR idée suisse, 2009, 37) Die Forderung

nach Konvergenzwissen wird also ergänzt um entsprechende Technikkompetenz, Teamorientierung, Trainings, sowie Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter, aber auch der taktische Umgang der Restrukturierung durch die Führungsebene und eine darauf ausgerichtete Personalpolitik.

### **2. 3. 3. 4. D. Wege zur Redaktion Neu, zum Newsroom**

Ein Transformationsprozess hin zur Redaktion Neu, zum integrierten Newsroom wird demzufolge für die Belegschaft eines Mediums, Medienhauses entsprechende Auswirkungen zeigen, und muss entsprechend professionell vorbereitet werden. Veränderungen einer solchen Dimension bewirken bei Belegschaften oder einzelnen Personen Unsicherheiten und Ängste. „Die Praxis zeigt, dass bei Veränderungsprojekten die sachlogischen Themen in der Regel umfassend bearbeitet werden, während die psycho-sozialen Themen oft unterschätzt werden. Ähnlich dem Bild eines Eisberges ist davon auszugehen, dass bei tief greifenden Veränderungen der weitaus größere Teil der Probleme während des Planungsprozesses verborgen bleibt. Dies betrifft insbesondere den menschlichen Aspekt des Wandels.“ (Online SRG SSR idée suisse, 2009, 37) Verlässt man mit seiner Organisation gewohnte Bahnen, ist ohne vorbereitende Handlung und Integration der Mannschaft mit Widerständen zu rechnen, da im Regelfall ein gewisses Beharrungsmoment bei Menschen zu beobachten ist, denn weswegen sollte etwas geändert werden, wenn doch oberflächlich betrachtet alles gut funktioniert? Konkret werden sich die Interessen der Online-Redaktion – zum Beispiel so schnell als möglich mit der aktuellen Nachricht ins Netz gehen zu wollen – mit denen der Kollegen der Printredaktion – zum Beispiel das Zurückhalten der Meldung bis zum Erscheinen der Printausgabe – oft nicht deckungsgleich sein. Reibungspunkte sind abzusehen.

Für die Implementierung dieses Prozesses können Modelle aus der Organisationstheorie und Erfahrungen aus der Arbeits- und Organisationspsychologie dienlich sein. Entsprechende Vorgangsweisen erleichtern die Einführung von. Negative psychosoziale Auswirkungen könnten vorausblickend abgemildert, oder sogar vermieden werden. Die Leitung des SRG gibt dazu folgende Empfehlung aus: „Weil intern sehr viele Mitarbeitende direkt betroffen

sind und für die Sache der Konvergenz gewonnen werden müssen, und weil über die Frage der Studio-Standorte hinaus auch eine öffentliche Diskussion zu publizistischen Grundsatzfragen zu erwarten ist, ist dem Change-Prozess Zeit zu geben, damit die für den Erfolg nötige Akzeptanz gewonnen, fördernde und bremsende Kräfte ausbalanciert und Konfliktfelder ausdiskutiert werden können.“ (Online SRG SSR idée suisse, 2009, 37)

Für die Ebene des Top-Managements stellt der Weg der Reorganisation der Redaktion eine Herausforderung dar. In der Literatur findet sich in dem Zusammenhang der interessante Befund, „dass zwei zentrale Funktionen des Medienmanagement entweder überhaupt keine oder allenfalls bescheidene Aufmerksamkeit geschenkt wird: dem Personalmanagement sowie der Gestaltung effektiver und effizienter Organisationsstrukturen.“ (Eigler 2006, 521)

## **2. 3. 4. Redaktion und Medienorganisation**

Nach der Definition der Begriffe Institution und Organisation, dem Exkurs in die Redaktionsorganisation und der Darstellung neuer Redaktionsmodelle bzw. dem Aufzeigen von Herausforderungen, die am Weg zur Redaktion Neu zu überwinden sind, soll der folgende Abschnitt beleuchten, welche Bezugspunkte zwischen Redaktionen und Medienorganisationen im institutionellen Umfeld existieren.

### **2. 3. 4. 1. Institutionelle Beziehung von Medienorganisation und Journalismus**

Vorausgeschickt werden darf die Annahme, dass institutionelle Ordnungen und Akteurskonstellationen von Medien- und Journalismus-Organisationen in einem rekursiven Verhältnis stehen. In der Art und Weise wie Akteurskonstellationen zusammengesetzt sind, wird eine Struktur in Form von Regeln bestimmt, mit der die Zusammenarbeit in der Gesamtorganisation abläuft. Diese Struktur wird von den Akteuren genutzt, reproduziert und situationsbedingt angepasst. Dadurch werden Strukturen immer wieder modifiziert und den aktuellen Bedürfnissen angepasst, und die Regeln – entsprechend den aktuellen Notwendigkeiten – verändert. (vgl. Altmeppen 2006, 112)



Altmeyers versteht „Journalismus und Medien jeweils als ‚eigenständige und autonome Organisationssysteme‘. Beide Organisationssysteme seien jedoch durch ‚Ko-Orientierung‘ verbunden, weil die Medienorganisationen die vom Journalismus aktuellen Inhalte benötigen, der Journalismus hingegen die von den Medien bereitgestellten Möglichkeiten der Distribution.“ (Kiefer 2010, 165) Kiefer teilt diese Ansicht Altmeyers nur bedingt, in dem sie ausführt, dass sie nur soweit folgt, „als Journalismus als Institution in der Definition von Searle verstanden wird. (...): Medien werden zu Institutionen durch iterative Verknüpfung mit dem Journalismus, Journalismus ist die fundamentale Institution, bleibt aber vermutlich in den modernen Massendemokratien eine Institution nur durch historische Verknüpfung mit Medien. Altmeyers Feststellung, dass Journalismus und Medien in zahlreichen Dimensionen unterschieden werden müssen, wird hingegen voll zugestimmt.“ (Kiefer 2010, 65) Die vorliegende Arbeit folgt dieser Ansicht.

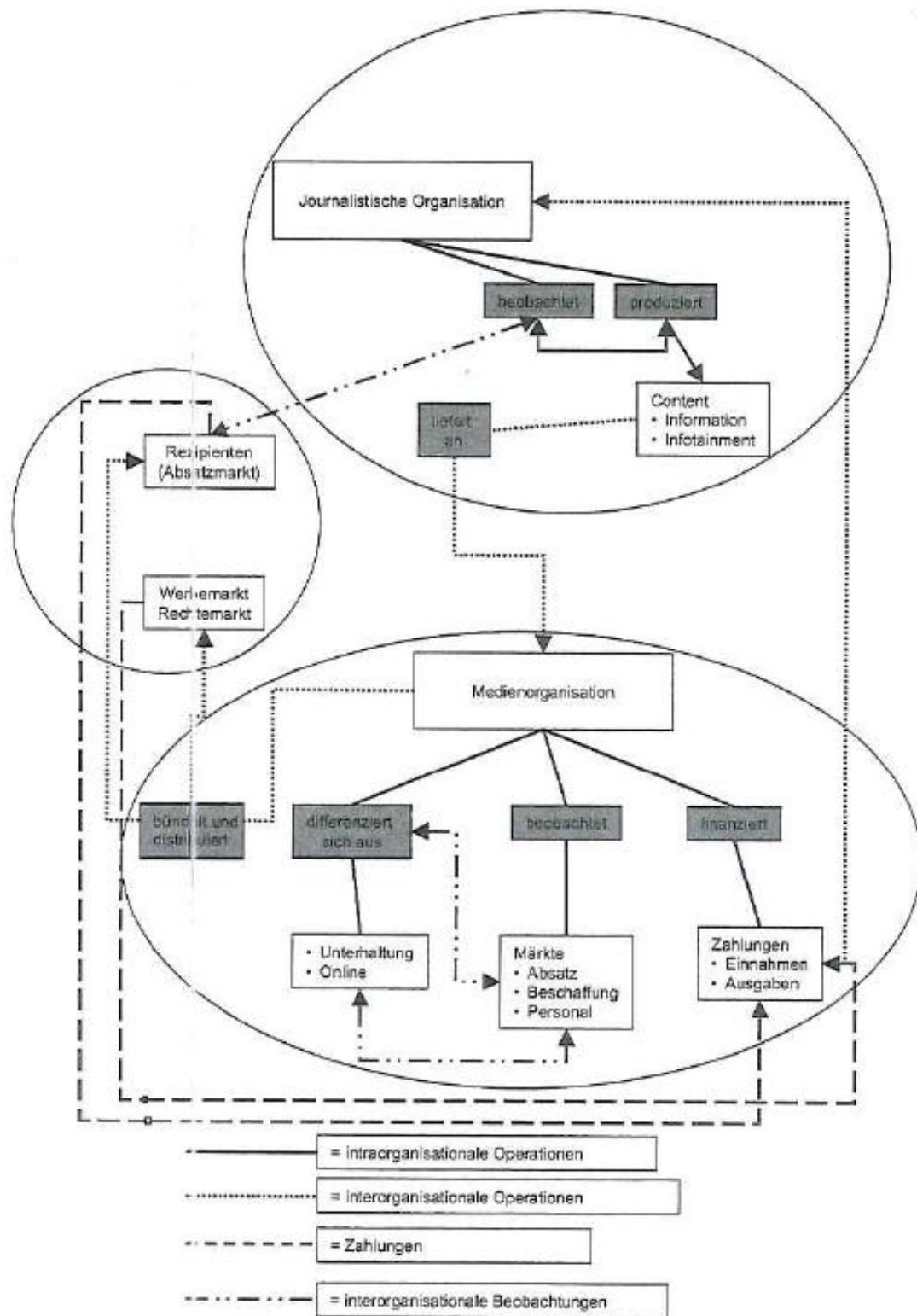


Abbildung 2: Journalismus und Medienorganisation (Altmeyen 2006a, 113)

## **2. 3. 4. 2. Wirtschaftliche Aspekte und Spannungsfelder**

### **2. 3. 4. 2. A. Wirtschaftliche Grundlagen**

Medien sind Kuppelprodukte, das heißt sie bestehen aus einem redaktionellen und einem materiellen Teil, also einerseits aus Information, zum Beispiel Nachrichten, und andererseits einem Trägermedium, beispielsweise bedrucktes Papier. Medien sind außerdem Verbundprodukte, damit ist gemeint, dass sie aus redaktionellen und werblichen Inhalten bestehen. Aus diesem Grund können sie auf zwei verschiedenen Märkten gehandelt werden, nämlich dem Inhalte-Markt und dem Werbemarkt. (vgl. Dreiskämper 2013, 12)

Weil redaktionelle und werbliche Informationen beim Zeitungsprodukt gemeinsam an den Rezipienten transportiert werden können, eröffnet sich neben der Erlösmöglichkeit des Verkaufs des Zeitungsproduktes der Werbemarkt als Refinanzierungsmöglichkeit für Printprodukte. Dabei gilt, je höher die Auflage, desto höher sind die Anzeigenpreise, die lukriert werden können. Dieses Phänomen der Auflagen-Anzeigen-Spirale wird in der Literatur als „(...) Interdependenz auf dem Rezipienten- und Werbemarkt zu beschreiben versucht.“ (Kiefer/Steininger 2014, 307) und meint im Detail: „Es sinken bei konstanten Insertionspreisen, aber auch die Tausendkontaktpreise für die Werbewirtschaft, woraus sich in der Regel eine stärkere Nachfrage nach dem Anzeigenraum ergibt. (...) In der Regel werden die Preise für die Werbewirtschaft nach einiger Zeit aber an die gestiegene Auflage angepasst, was den Gewinn noch einmal direkt steigert (Preiseffekt).“ (Kiefer/Steininger 2014, 307) Vereinfacht gesagt heißt das für das Verlagshaus, dass die Höhe der Auflage den Preis der Anzeigen im betreffenden Medium bestimmt.

Durch die Digitalisierung löst sich nun dieser Verbundvorteil von Kuppelprodukten auf, da die Verbindung von redaktioneller und werblicher Teil wegen des Fehlens eines materiellen Trägermediums geringer wird oder gar verschwindet. Damit verschlechtert sich bei werbefinanzierten Medien die Refinanzierungsbasis. (vgl. Kiefer/Steininger 2014, 215f) Es gibt allerdings Verweise „(...) dass die Werbung treibende Wirtschaft auch im Internet die Verknüpfung ihrer Botschaften mit glaubwürdigen medialen Inhalten schätzt. Dennoch setzt die Zunahme von Formen der Below-the-line-Werbung, die nicht

an publizistische Inhalte gebunden sind, sondern das Internet als Distributionsplattform benötigen, die Medien unter Druck.“ (Kiefer/Steininger 2014, 313) Dabei muss bedacht werden, dass am Online-Markt im Bereich des redaktionellen Contents nicht nur Verlagsgruppen agieren, sondern öffentliche und private Rundfunkanbieter, Apps, Konzerne wie facebook, e-bay oder ähnliche Konkurrenten, die erfolgreich auf diesem Markt agieren. Potentielle Werber haben damit zahlreiche Plattformen, ihre Botschaften außerhalb von Verlags-Websites unterzubringen.

Einen wirtschaftlichen Kostenvorteil könnte die Digitalisierung langfristig gesehen bringen, wenn man den Wegfall von Druck- und Vertriebskosten ins Kalkül zieht. „Generell ist zu erwarten, dass sich durch Digitalisierung und elektronischen Vertrieb die Vervielfältigungs- und Distributionskosten der Printmedien (falls sie dann noch als ‚Printmedien‘ unterscheidbar sind) deutlich reduzieren lassen.“ (Kiefer/Steininger 2014, 214f) Bei Qualitätszeitungen sei in dem Kontext auf den Wegfall von Vertriebserlösen, also dem Kaufpreis für die Zeitung am Kiosk oder im Abonnement, verwiesen. Ob sich für Websites zukünftig Bezahlschranken für redaktionelle Inhalte oder ‚pay- per-use-Modelle‘ am deutschsprachigen Markt durchsetzen werden können, bleibt abzuwarten: „(...) in der Praxis sind die angestrebten Pay-per-Use-Modelle bislang noch wenig erfolgreich, allerdings steigen die Umsätze. (Kiefer/Steininger 2014, 185)

## **2. 3. 4. 2. B. Medien als Wirtschaftsorganisation und publizistisches Unternehmen**

Die Produktion der Nachrichten erfolgt in Redaktionen, die in Medienhäusern – oder besser -- Medienorganisationen angesiedelt sind. Die privatwirtschaftlich organisierte Medienorganisation sorgt für die Vermarktung, die Bündelung redaktioneller Inhalte mit Anzeigen und Distribution der Nachrichten. Diese Tätigkeiten erwirtschaften Einkünfte, aus denen sich letztendlich auch die Redaktionstätigkeit, insbesondere in privatwirtschaftlich geführten Medienbetrieben, finanzieren lässt.

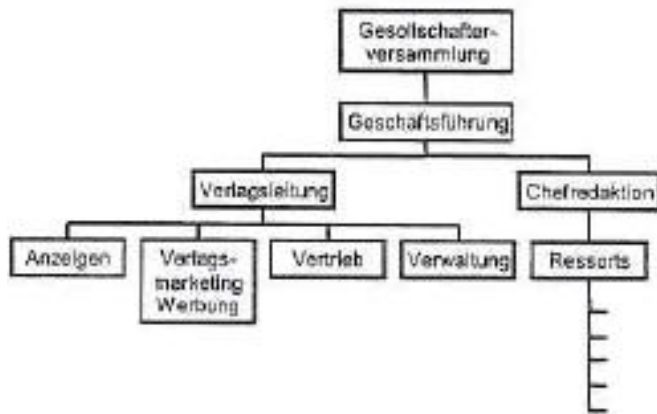


Abbildung 3: Medienorganisation (Altmeyden 2006a, 73)

Altmeyden beschreibt diese Partnerschaft als „Januskopf der Medien“, da sie „einerseits kommerziell, andererseits publizistisch tätig“ sind, und meint weiter: „die Dualität von Ökonomie und Publizistik kennzeichnet alle Stadien des Prozesses von Medienproduktion, - distribution und -konsumation.“ (Altmeyden 2006, 12 f.) Bei Kiefer finden sich Hinweise auf ökonomisch-publizistische Spannungsfelder. Sie konstatiert, dass die „Überdeckung der Institution Journalismus durch die Medienorganisationen“ (Kiefer 2010, 142) ihren Grund in „ausgeklügelten Finanzierungsstrategien“ (ebenda) hat, die vor allem privatwirtschaftlich geführte Medienunternehmen entwickeln müssten, um finanziellen Schwierigkeiten entgegen zu treten. Auch der Befund weist in diese Richtung, dass journalistische Redaktionen als Kostenträger und Manövriermasse in Medienorganisationen wahrgenommen würden, die solange unangetastet blieben, solange sich die finanziellen Aufwendungen in vertretbaren Rahmen hielten. Scheint der Werterhalt oder -steigerung nur durch Kostenreduktion möglich zu sein, würden die Redaktionen radikal verkleinert. (vgl. Kiefer 2010, 146 nach Gerth/Trappel 2008, 542)

Nach derzeitigem Befund scheint es evident zu sein, dass wirtschaftliche Prozesse Medienorganisation und Redaktion wechselseitig beeinflussen. Diese Beeinflussung erfolgt auf der innerbetrieblichen Ebene, und über die Zusammenarbeit der Medienorganisation mit der werbungstreibenden Wirtschaft und dem staatsnahen öffentlichen Bereich. Im Verbund mit objektivem Journalismus würden nicht nur Anzeigen, sondern auch redaktionelle Berichterstattung ‚verkauft‘. Meier verweist auf die Problematik, dass

„(...)mehrheitlich indirekt finanzierte Medien in erster Linie die Ansprüche der werbungstreibenden Wirtschaft zu befriedigen suchen.“ (Meier 2005, 220) Und auch Dreiskämper verweist auf das Spannungsfeld Refinanzierung mit der Verknüpfung redaktioneller Inhalte kritisch: „Die Dominanz des Werbemarktes und das damit verbundene Einflussnahme-Potenzial wirkt sich auf die Unabhängigkeit der Medienanbieter und die redaktionellen Inhalte aus – und dies sowohl qualitativ und thematisch. Von der Werbewirtschaft abhängige Intermediäre (Verlage, Veranstalter, etc.) können ihren Gesellschaftsauftrag, soweit vorhanden, nicht in gewünschtem Maße erfüllen. Dies wiederum beeinflusst möglicherweise die Gesellschaft und das politische System.“ (Dreiskämper 2013, 104)

Anders wird die Situation im Bereich von öffentlich rechtlichen Medienhäusern beurteilt: „So ist die öffentlich rechtliche Organisationform mit einem vom Gesetzgeber umschriebenen Programmauftrag als öffentliche Aufgabe verknüpft, andererseits wird sie aus den Zwängen von Refinanzierungserfordernissen durch ein Gebührenprivileg weitgehend befreit. (...) Kapitalproduktion (...) ist hier ja kein Organisationszweck, ‚guter Journalismus‘ hingegen kann nicht, sondern muss von den Arbeitgebern und Arbeitnehmern in dieser Organisationsform als Organisationszweck begriffen werden. Die organisatorische Ausgangslage ist also eine völlig andere als bei privatwirtschaftlich organisierten Medien“ (Kiefer 2010, 150)

## **2. 3. 4. 3. Wandel von Institutionen im Bereich Journalismus und Medien**

Spätestens durch die Verwendung des Begriff der ‚Mediengesellschaft‘ hat sich manifestiert, dass sich Medien in das „Set von Institutionen der Gesellschaft“ (Donges 2013, 87) eingefügt haben und „zum anderen sind sie selbst zu Institutionen geworden“. (ebenda) Auf diese Doppelrolle, dass Medien in ein institutionelles Umfeld eingebettet sind, zugleich aber selbst eine Institution darstellen, stößt man auch in der Organisationsperspektive des Neoinstitutionalismus: „Medienhäuser sind (...) selbst Institutionen, d.h., sie verfügen über ein hohes Maß an ‚taken for grantedness‘, und sie prägen die Medienentwicklung. Zugleich ist in ihnen ein breites Spektrum einzelner

Institutionen wirksam, weil sie in eine institutionelle Umwelt eingebettet sind.“ (Hasse 2013, 80)

Das Bestehen von institutionellen Umwelten, die in wechselseitigen Beziehungen zur Institution Medienhaus stehen, impliziert stete Veränderung und Wandel innerhalb von Medienorganisationen, getrieben vom Bemühen sich neuen, veränderten Gegebenheiten anzupassen.

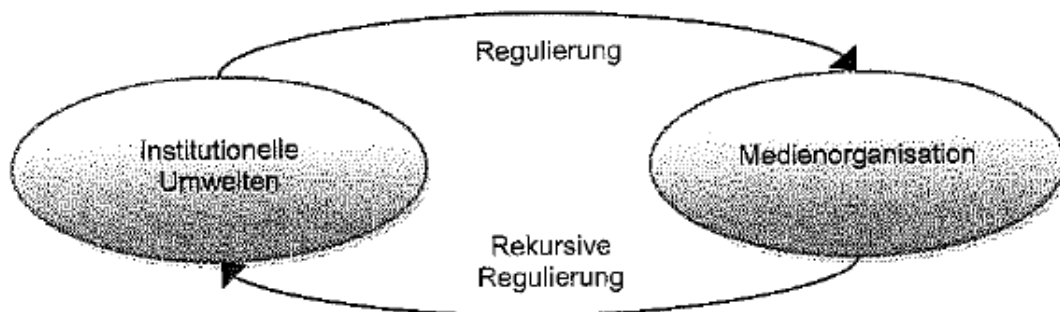


Abbildung 4: Wandel durch rekursive Regulierung (Jarren/Steininger 2016, 174 nach Puppis 2009, 136)

„Giddens‘ Strukturationstheorie (1986) erlaubt, das Verhältnis von institutionellen Umwelten und organisationalem Handeln rekursiv zu fassen und die Dualität von Institutionen zu betonen, indem sie zugleich als Medium und Produkt von Handelnden betrachtet werden. Mit der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie kann folglich nicht nur der Einfluss von Institutionen auf Organisationen analysiert werden, sondern auch die strategischen Reaktionen von Organisationen lassen sich untersuchen.“ (Puppis 2016, 166; vgl. Barley/Tolbert 1997; Ortmann/Sydow/Windeler 2000, Ortmann/Zimmer 2001; Wagenbach/Meyer 2008)

Auslöser solcher Prozesse können verschiedentlich festgemacht werden. Beispielsweise war das in Österreich die Aufhebung des Rundfunkmonopols in den 1990er Jahren, oder die Einführung technischer Innovationen wie „Satellitenübertragung, Digitalisierung, Vernetzung und schließlich Internet mit Zugang für Jedermann(...)“ (Kiefer 2010, 112) Der Schluss liegt nahe, dass institutioneller Wandel generell eng mit legislativen oder wirtschaftlichen

Änderungen einhergeht, aber auch technische Neuerungen und Veränderung von Akteursrollen können Triebfeder sein. Institutionenwandel ist also vor dem Hintergrund von Regeländerungen zu sehen. Diese können auf der operativen Ebene von statten gehen, auf der kollektiven oder der konstitutionellen Ebene. (vgl. Jarren/Steininger 2016, 18)

Zu den unterschiedlichen Gründen für den Wandel der Institutionen Medien und Journalismus resümiert Kiefer „Medien folgen, historisch betrachtet, ja vor allem dem jeweiligen Stand der Technik, Journalismuswandel ist eher als Reaktion auf, Anpassung an und Ergebnis von strukturellen(m), vor allem mentalen(m) Wandel in demokratischen Gesellschaften zu begreifen.“ (Kiefer 2010, 191) Aber wie weiter oben schon angemerkt, passiert institutioneller Wandel in wechselseitiger Abfolge. Er wird von Medienorganisationen auch selbst ausgelöst: „Versuche der Organisationen, die institutionell eröffneten Spielräume interpretierend maximal auszuschöpfen, führen zu institutionellem Wandel, vor allem auch deshalb, weil die kreativen Ideen und Innovationen einzelner Akteure Imitationsanreize und Isomorphiezwänge schaffen. Die Rolle der Organisation reicht dabei vom ‚schöpferisch‘ bis zum ‚kreativen‘ oder ‚routinisierten Zerstörer‘ von Institutionen.“ (Kiefer 2010, 212f.) Der Wandel der Institution durch strategisches und kreatives Handeln institutioneller Agenten in einer einzelnen Medienorganisation verstärkt sich zusätzlich durch „(...)Nachahmungs- und Imitationsprozesse der Konkurrenten im Wettbewerb, die das regelunterlaufende Verhalten zur Routine werden lassen.“ (Kiefer 2010, 156)

In dem Zusammenhang muss auf die widersprüchliche Doppelrolle von privatwirtschaftlich geführten Medien hingewiesen werden, nämlich einerseits selbst als institutioneller Agent, andererseits als eine erwerbswirtschaftliche Unternehmung aufzutreten. Der Journalismus stellt dabei die zentrale Ressource dar, die von der Medienorganisation ökonomisch genutzt wird. (vgl. Kiefer 2010, 129) In diesem Umstand liegt Konfliktstoff, auf den auch noch an späterer Stelle eingegangen wird.



### **2. 3. 5. Neue Finanzierungssysteme im Bereich der Digitalisierung**

Die Literatur unterscheidet prinzipiell in indirekte Formen der Medienfinanzierung, womit in erster Linie Werbung, zum Beispiel in Form von Anzeigen, aber auch (staatliche) Subventionen gemeint sind, und direkte, die durch Erlöse für das Produkt durch den User oder Nachfrager erzielt werden.

Am Beispiel der Zeitung, also einem analogen Medium kann das so erfolgen, dass sich diese nutzungsabhängig aus dem Einzelverkaufspreis oder über ein Abonnement direkt finanziert. Indirekt über Werbung und, mit Blick auf den verringerten zehnprozentigen Mehrwertsteuersatz auch über den Staat. (vgl. Kiefer/Steininger 2014, 287) Im Zusammenhang der indirekten Finanzierung ist in Österreich außerdem die Presseförderung zu sehen, die nach bestimmten Kriterien vom Staat an Medien vergeben wird.

Direkte Medienfinanzierung erfolgt auch in digitaler Form zum einen nutzungsabhängig (Pay-per-View) oder nutzungsunabhängig zum Beispiel in Form von Einmalzahlungen (Einzelverkaufspreis, Lizenzen) und regelmäßig wiederkehrende Zahlungen wie Abonnement oder Rundfunkgebühren. Indirekt finanziert wird auch hier über Werbung.

Die Digitalisierung bringt allerdings auch neue Formen der Medienfinanzierung. Sie eröffnet beispielsweise die Dienstleistung der kostenpflichtigen Archivrecherche-Möglichkeit: das„... bieten zum Beispiel die Onlinedienste von Zeitungen und Zeitschriften an, aber auch die Vermarktung von Content-Modulen aus den verschiedenen Titeln einer Verlagsgruppe wird als ‚Content-Management‘ systematisch zur Erlösquelle ausgebaut.“ (Kiefer/Steininger 2014, 286 nach Loosen 2001)

Vermarkten lassen sich aber auch aufbereitete Daten von Usern, die im Zusammenhang mit der Verwendung von digitalen Angeboten entstehen. Über ‚Data Mining‘ - darunter versteht man die „automatische Auswertung großer Datenmengen zur Bestimmung bestimmter Regelmäßigkeiten, Gesetzmäßigkeiten und verborgener Zusammenhänge“ (Online Duden) – kann angehäuften Wissen über die eigenen User an interessierte Unternehmen, Voraussetzung ist die Berücksichtigung des Datenschutzes, weitergegeben werden und als Erlösquelle dienen. Aber auch „Provisionen gehören hierher, die

für Transaktionen, die über Medien-Links zustande kommen, gezahlt werden.“ (Kiefer/Steininger 2014, 286)

Es kann zwischen verschiedenen Erlös Konzepten unterschieden werden: (Kiefer/Steininger 2014, 287)

- Content: Hier ist der Verkauf von medialen Inhalten gemeint. Zielmärkte sind einerseits die Rezipienten, die ein Printmedium im Abonnement oder am Kiosk kaufen und andererseits der Contentmarkt, auf dem Verwertungsrechte und Lizenzen gehandelt werden
- Connection: Erlöse werden durch die Schaffung von Interaktionsmöglichkeiten (z.B. Gewinnspiele) zwischen Rezipient und Medienangebot lukriert
- Context: Medien schaffen durch Vereinfachung neue Orientierungsmöglichkeiten – eindrückliche Beispiel sind Suchmaschinen, kostenpflichtige Informationsportale oder ähnliches (vgl. Kiefer/Steininger 2014, 287)

Die Digitalisierung hat demzufolge eine früher nicht dagewesene Vielfalt an neuen Möglichkeiten zur Refinanzierung mit sich gebracht. Gleichzeitig hat sich der Markt zersplittert, und muss nunmehr mit entsprechendem Mehraufwand bedient werden. Darüber hinaus haben sich die Anbieter von Information am digitalen Markt für Rezipienten vervielfacht. Es wird zu Recht auf einen sich verschärfenden „Wettbewerb durch nichtmediale Konkurrenz“ verwiesen. (Kiefer/Steininger 2014, 288) Mehr Angebot bei gleichbleibendem Zeitbudget auf Seiten der Rezipienten führt zur Fragmentierung der Märkte. Diese Märkte befinden sich im Wettbewerb um Rezipienten, um Werbekunden, um Technologien und im Rückschluss um Content, denn Rezipienten wollen immer wieder neuen Content. (vgl. Scholz 2006, 50f)

Zur vorhin angemerkten Fragmentierung des Marktes lässt sich zusätzlich feststellen, dass die Zeitungsnutzung von den älteren zu den jüngeren Generationen kontinuierlich abnehmen wird „ und im Verlauf des Älterwerdens der Kohorten deren geringes Nutzungsniveau beibehalten werden.“ wird. (Kiefer/Steininger 2014, 305) Demgegenüber lässt sich aber auch feststellen, dass „(...) der Nutzungsrückgang 2010 gegenüber 2005 der klassischen

Printausgabe gerade bei den Jüngeren durch Nutzung der Nachrichten auf Homepages von Tageszeitungen weitgehend kompensiert.“ (ebenda) wird.

Diese Zahlen und die Entwicklung bedeuten für die Führungsebenen von Medienorganisationen, die Tageszeitungen herausgeben, „dass sie sich in Richtung Internet orientieren muss, wenn sie ihre Leserschaft nicht allmählich verlieren und vor allem die für die Werbewirtschaft interessante Zielgruppe der Jüngeren behalten will. Da Tageszeitungen sich nach wie vor zu knapp 50 Prozent aus Werbung finanzieren, ist der Zwang wirtschaftlich existenziell, den sich verändernden Rezipienten-Gewohnheiten der werblich interessanten Zielgruppe jüngerer Leser mit entsprechenden Angeboten zu folgen“ (ebenda)

### **2. 3. 6. Journalismus und die Ökonomisierung von Medien im demokratischen Staat**

Immer wieder stößt man in der Literatur auf die Aussage, ein Sachziel der Medien wäre der Demokratieerhalt. Es finden sich Befunde wie „Medienunternehmen genießen die besondere Aufmerksamkeit von Gesellschaft und Politik. Das liegt daran, dass sie nicht nur ein Wirtschaftsgut herstellen, sondern auch ein Kulturgut. Sie stellen Themen zur öffentlichen Diskussion bereit; dauerhafte Fehlfunktionen der Medien beeinträchtigen darum das demokratische System.“ (Weber 2006, 122) Oder Journalismus wird „(...) als eine zentrale demokratienotwendige Institution verstanden, deren kollektiv anerkannte Leitidee und Statusfunktion die Ermöglichung und Sicherung von Volkssouveränität ist. Oder aus „(...) gesellschaftspolitischer Sicht und mit Blick auf die gesamte journalistische Branche werden diese institutionellen Medien auch als VIERTE Gewalt bezeichnet.“ (Dreiskämper 2013, 12f)

Die Funktion der Medien als demokratiepolitisch wichtige Institution zu wirken, kann zugunsten der Erwirtschaftung von Gewinnen zurückgedrängt werden. Ein Befund sieht in der Ökonomisierung der Medien „(...) einen Prozess zunehmender Überlagerung der publizistischen durch die ökonomische Systemrationalität, was vor allem eine Verschiebung der Leitwerte bedeutet: Die publizistischen treten zurück ins zweite Glied, die ökonomischen werden dominant.“ (Kiefer/Steininger 2014, 24) Vinzenz Wyss weist ebenfalls auf die

Gefahren hin, die sich hinter einer Ökonomisierung der Medien verbergen: „Wenn es zutrifft, dass die Medien eine immer wichtigere Rolle bei der Vergesellschaftung moderner Demokratien spielen (Stichwort Mediengesellschaft), so kann es der Öffentlichkeit beispielsweise nicht gleichgültig sein...

- a) ...Unter welchen betriebswirtschaftlichen Bedingungen sich der Online-Journalismus entwickelt
- b) ...inwieweit insgesamt von einer Deprofessionalisierung (billige Arbeitskräfte als ‚Content-Provider‘ und Entgrenzung des Journalismus zu Werbung und PR ausgegangen werden muss
- c) ...ob die wachsende Kommerzialisierung der Medien zu einem markanten demokratie-politischen Leistungsabfall führt“ (Wyss 2005, 324)

Wie unter Punkt II. 3.4.3 bereits erörtert: „Die aktuelle Form eines redaktionellen, in Medienorganisationen eingebundenen Journalismus finanziert sich seit ihrer Entstehung in westlichen Demokratien entweder aus Verkaufserlösen der produzierten Nachrichten, oder – bei einigen Medienprodukten sogar überwiegend – aus Werbeerlösen.“ (Seufert 2016, 148) Wirtschaftlicher Erfolg bzw. wirtschaftliche Unabhängigkeit ist im Bereich von Medienhäusern hinsichtlich des Qualitätsgedankens von großer Bedeutung, um der Aufgabe des Journalismus gerecht zu werden, Transparenz in gesellschaftliche Verhältnisse zu bringen. Denn die Kernaufgabe des Journalismus wäre „(...) Information sowie Kritik und Kontrolle. Dadurch wirkt Journalismus an der Meinungsbildung mit. Um ihre öffentliche Aufgabe optimal erfüllen zu können, brauchen Journalisten professionelle Unabhängigkeit.“ (Meier 2011, 16)

Die Finanzierung der Medienhäuser hat demzufolge nicht nur eine Bedeutung für die betreffende Organisation, sondern auch für die Institution der Medien und in letzter Konsequenz als Institution im demokratischen Staat.

Der österreichische Staat zollt diesem Umstand Rechnung. Einerseits durch die Finanzierung des öffentlich rechtlichen Rundfunks über sogenannte Rundfunkgebühren. Andererseits wird österreichischen Tages- und Wochenzeitungen Presseförderung gewährt, die zum einen aus einer Vertriebsförderung besteht (im wesentlichen ein reduzierter Mehrwertsteuersatz

von zehn Prozent auf die Verkaufspreise von Zeitungen und Magazinen), und zum anderen finanzielle Zuwendungen vorsieht, die für die Erhaltung regionaler Vielfalt und Maßnahmen zur Qualitätsförderung und Zukunftssicherung von Verlagsprodukten eingesetzt werden. (vgl. Online RTR) Die Budgetmittel für die privatwirtschaftlich organisierten Medienorganisationen befinden sich betreffend der Zuwendung von Geldern aus dem staatlichen Umfeld klar im Nachteil gegenüber dem öffentlich rechtlichen Rundfunk. Seitens des ORF wird dieser Tage eine Diskussion zur Abschaffung der Rundfunkgebühr zugunsten einer Haushaltsabgabe geführt. In eine ähnliche Richtung geht die Forderung des Verband Österreichischer Zeitungen eine ‚Presseförderung Neu‘ zu schaffen, für die eine Haushaltsabgabe Medien zur Refinanzierung eingehoben werden soll. (vgl. Online Wiener Zeitung) Ob dies ein tauglicher Lösungsansatz und eine Neuaufstellung von Medienhäusern zu bringen vermag, kann zum jetzigen Zeitpunkt nicht abgeschätzt werden.

Ottfried Jarren resümiert, dass die Krise der Presse auch eine Chance für die Revitalisierung der publizistischen Kultur bietet, und somit auch für die Demokratie (vgl. Jarren 2011, 138): „Es geht deshalb um zwei Projekte: zum einen um die publizistisch- institutionelle Neuerfindung und zum anderen um die Neugründung publizistischer Organisationen. In beiden Projekten sollten publizistisch-journalistische Leitideen maßgeblich sein für die Erneuerung oder Wiedererlangung gesellschaftlicher Anerkennung.“ (ebenda)

### **2. 3. 7. Die Rolle der Führungsebene im Changeprozess**

Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit ist es, das Verhalten der Führungsebene bzw. deren Rolle im Bereich der Reorganisation von Redaktionen abzuklären.

Was bedeutet Führung, auf welche Weise lässt sich der Begriff darstellen? Die in der Literatur aufgefundene Vielfalt an Definitionen zu ‚Führung‘ spiegelt die Heterogenität der Theorien wider, die die Führungsforschung hervorgebracht hat. Dieses komplexe Thema mit all seinen Facetten zu erörtern, würde den Rahmen der vorliegenden Arbeit sprengen. Eine Darstellung des Begriffs wird dennoch versucht, um ein gemeinsames Bild, Verständnis im Bereich dieser Arbeit

herzustellen: Prinzipiell soll Führung die Geführten anleiten, eine Aufgabe auszuführen, ein Produkt zu erstellen, ein Ziel zu erreichen. Darüber hinaus blicken Führende über die Gegenwart hinaus, denn sie wollen „Visionen erarbeiten und darstellen, Ziele definieren und kommunizieren, Ziele und Aufgaben vorgeben, Situationen Strukturen, Konflikte regeln, Ressourcen gewinnen und verteilen, Mitarbeiter informieren und motivieren, Unternehmen nach außen repräsentieren, Qualitätssicherung (...)“ betreiben. (Altendorfer 2006, 173) Dabei ist die Tätigkeit eines Managers „mit einem hohen Maß an Komplexität und Ungewissheit“ verbunden. (Altendorfer 2006, 175)

Unternehmerpersönlichkeiten sorgen für Innovationen, die Erschaffung neuer Produkte und zeigen sich verantwortlich für die Einführung neuer Produktionsverfahren. Sie füllen eine Koordinationsfunktion aus und übernehmen gleichzeitig die Funktion eines Risikoträgers, indem sie den Arbeitnehmern die Einkommensunsicherheit nehmen. Sie sind auf der Suche nach neuen Gewinnmöglichkeiten zwischen den Beschaffungs- und Absatzmärkten (vgl. auch Kiefer/Steininger 2014, 123f), nehmen Inputs von außen auf und versuchen ihrerseits Inputs nach außen zu geben.

Die Einführung neuer Produktionsverfahren, die Erschaffung neuer Produkte und damit die Schaffung neuer Verdienstmöglichkeiten werden im Regelfall mit einer Organisationsveränderung einhergehen. Die Reorganisation wird über einen Changeprozess erreicht, der „steht für ein strategisches Vorgehensmodell des geplanten organisatorischen Wandels, bei dem die Mitarbeiter eines Unternehmens aktiv beteiligt werden.“ (Altendorfer 2006, 280)

Diese Änderungsprozesse verstehen sich als rekursive Regulierung. Diese „(...) erfolgt beständig unter Orientierung an den Zielen der Organisationen: Diese stellen Entscheidungsprämissen dar, an denen journalistische und Medienakteure ihr Handeln ausrichten. Die Ziele werden vom Management der journalistischen und der Medienorganisationen verbindlich für alle Mitglieder formuliert, sie werden in das Arrangement der institutionellen Ordnungen eingewoben.“ (Altmeyden 2006, 57)

Auf relevante Punkte, die im Zusammenhang mit der Reorganisation einer Redaktion stehen (können), wurde in dem entsprechenden Kapitel an vorderer Stelle eingegangen.

### **3. Empirischer Teil: Experten-Interviews mit Personen aus der Führungsebene von Medienorganisationen**

Mit dem nun folgenden Kapitel erfolgt die Präsentation des empirischen Teils der Arbeit. Nach der Klärung der Herangehensweise, Vorstellung der Forschungsfragen, der Forschungsmethode und der Methode der Auswertung, wird die Analyse des Materials präsentiert.

#### **3. 1. Aufbau der empirischen Arbeit und Herangehensweise**

##### **3. 1. 1. Forschungsziel**

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die spezielle Rolle von Funktionsträgern der Führungsebene bei der Reorganisation von Redaktionen herauszuarbeiten: welche Beweggründe aus ihrer Sicht zur Umstrukturierung führen, auf welche Weise und wie weit sie in die Gestaltung des Prozess einbezogen oder deren Auslöser sind. Im Zentrum dieser Arbeit steht der Weg hin zu neuen Organisationsstrukturen, wie zum Beispiel die verschränkte Arbeitsweise von Online- und Printjournalisten in neuen Redaktionen-Ensembles (– wie sie beispielsweise das Konzept des Newsrooms oder crossmediale Arbeitsweisen darstellen). Berücksichtigt werden soll, dass Redaktionen in Bezug zur Medienorganisation und deren institutionellem Umfeld stehen. In unmittelbarer Verbindung damit steht die Frage nach der Finanzierung von Medien in Zeiten des digitalen Wandels. Auch darauf soll der Blick geworfen werden.

Mithilfe sozialwissenschaftlicher Methoden, die Wahl fiel auf das Experten-Interview, gilt es auf die Forschungsfragen Antworten zu finden. Dafür werden Fachleute interviewt, die in österreichischen Medienhäusern in der Geschäftsführung arbeiten, als Eigentümer fungieren, für einen Reorganisationsprozess in einer Medienorganisation verantwortlich zeichnen oder im mediennahen Umfeld tätig sind.

### **3. 1. 2. Methode: Qualitative Forschungsmethode**

Die vorliegende Arbeit bedient sich der qualitativen Forschungsmethode. „Qualitative Forschung hat den Anspruch, Lebenswelten ‚von innen heraus‘ aus der Sicht der handelnden Menschen zu beschreiben.“ (Flick 2010, 15) Voraussetzung für diese Art von Forschung ist die Grundannahme, dass das menschliche Handeln darauf basiert, dass ein gemeinsames Verständnis von Bedeutungen existiert. Qualitative Forschungsmethoden erlauben es, persönliche, subjektive Sichtweisen wissenschaftlich zu erfassen. Die Forscherin bleibt in diesem Prozess nicht unbeteiligt, sondern ihre Reflexionen gegenüber dem Gehörten und Beobachteten fließen mit in die Interpretationen ein, was Flick (2011, 30) mit der „Reflexivität des Forschers“ beschreibt. Ziele, die mit dieser Methode erreicht werden können, sind beispielsweise mithilfe der neu gewonnen Erkenntnisse eine Hypothese zu generieren, eine Theorie zu bilden, oder Kontextinformationen zu erlangen, die mit anderen Methoden gewonnen wurden. (vgl. Flick 2011, 216) Im vorliegenden Fall dienen sie dazu, einen Überblick über das Untersuchungsfeld zu erhalten. Die vergleichende Perspektive orientiert sich an Expertenwissen von Vertretern verschiedener Medienhäuser in führender Rolle zum Reorganisationsprozess von Redaktionen.

#### **3. 1. 2. 1. Experteninterview**

Aus dem methodischen Fächer unterschiedlicher Ansätze kommt in dieser Arbeit das Experteninterview zur Anwendung, das „als spezielle Anwendungsform des Leitfaden-Interviews“ (Flick 2011) gilt. Diese Form des Interviews erlaubt einen Blick auf die Sichtweisen der Befragten in einem bestimmten Handlungsfeld, in denen ihnen Expertenstatus zugeschrieben wird. Die Person interessiert in diesem Fall nicht als Gesamtperson. Expertinnen zeichnen sich dadurch aus, dass sie über ein fachliches Spezialwissen verfügen, über Organisationsabläufe und –prozesse Bescheid wissen. „Der Experte verfügt über technisches, Prozess- und Deutungswissen, das sich auf sein spezifisches professionelles oder berufliches Handlungsfeld bezieht.“ (Bogner 2005, 46), außerdem über ein spezifisches Deutungswissen im Bereich des Tätigkeitsfeldes und häufig über ein positionsbedingtes Durchsetzungs- und Gestaltungsvermögen. Experten



fungieren außerdem häufig als Repräsentanten einer Institution, Organisation oder ähnlichem. Die Befragung erlaubt einen Blick auf ein „Problemfeld bei Vertretern unterschiedlicher Institutionen in einer vergleichenden Perspektive.“ (Flick 2011, 217) Der Fokus liegt im vorliegenden Fall auf der professionellen Rolle, die Führungspersonen in Medienorganisationen spielen, und wie sie auf Reorganisationen von Redaktionen Einfluss nehmen bzw. die Rahmenbedingungen dafür beurteilen.

Die Interviews orientieren sich an einem Leitfaden und werden halboffen geführt. Expertinnen und Experten bewegen sich oftmals in einem engen, zeitlichen Korsett. Der Leitfaden hat deswegen eine starke „Steuerungsfunktionen in Hinblick auf den Ausschluss unergiebigere Themen“. (Flick 2011, 216) Die Auswahl der Experten wird vom Forschungsinteresse geleitet.

Flick verweist auf die Grenzen des Expertinnen-Interviews. In dem Zusammenhang wird der Zeitdruck genannt, unter dem oftmals Interviews geführt werden (vgl. 2011, 119), und sich dadurch Ergebnisse nicht in der gewünschten Tiefe zeigen. Andere Kritikpunkte wären, dass das Verfahren häufig lediglich komplementär eingesetzt wird oder der Blickwinkel für bestimmte Fragestellungen zu eng gewählt wird. (vgl. Gläser 2006, 113f.) Im vorliegenden Fall interessiert explizit der Blickwinkel der Führungsebene auf die Reorganisation der Redaktion, die in Beziehung zur Medienorganisation und deren institutionellen Umwelten steht.

### **3. 1. 2. 2. Auswahl der Experten**

Eine Expertin, ein Experte verfügt in Hinblick auf den zu untersuchenden Sachverhalt einen ‚Sachverständigen-Status‘. Vor der Auswahl der Personen empfiehlt Gläser (2006, 113 nach Gorden 1975, 196) folgende Überlegungen:

- Wer verfügt über die relevanten Informationen?
- Wer ist am ehesten in der Lage, präzise Informationen zu geben?
- Wer ist am ehesten bereit, Informationen zu geben?
- Wer von den Informanten ist verfügbar?

Um ein möglichst vollständiges Bild zu erhalten, werden im Regelfall mehrere Personen befragt, denn die „möglichen Informationsverluste lassen es geraten erscheinen, Informationen über Sachverhalte von mehreren Interviewpartnern zu erhalten (...).“ (Gläser 2006, 113)

Für die vorliegende Arbeit werden Experten aus dem Bereich von Printmedien, die den Qualitätsmedien zuzurechnen sind, dem öffentlich rechtlichen Rundfunk und einem Interessensverband ausgewählt. Das Spektrum soll eine breitere Sicht auf das Thema ermöglichen.

Konkret angesprochen werden Träger von leitenden Funktionen bei Der Standard, den Salzburger Nachrichten und Die Presse, dem ORF und dem VÖZ, dem Verband Österreichischer Zeitungen. Kontaktiert wird diese Personengruppe einzeln, mithilfe von Emails.

In weiterer Folge werden Gesprächstermine mit den Geschäftsführern der Qualitäts-Tageszeitungen Der Standard und den Salzburger Nachrichten vereinbart. Mit Die Presse bzw. dem Styria Verlag kommt kein Interview zustande.

Im Bereich des öffentlich-rechtlichen Rundfunks steht der Leiter der ORF-Abteilung Programminnovation und Qualitätsmanagement zur Verfügung, der zugleich als Projektleiter ORF Multimedialer Newsroom verantwortlich zeichnet.

Im Zuge eines Interviews erfolgt im Bereich des Themenkomplexes ‚Finanzierung von Medien‘ ein Verweis auf den Verband österreichischer Zeitungen (VÖZ). Nachdem es inhaltlich sinnvoll erscheint, dieser Information nachzugehen, entsteht ein Gesprächstermin mit dem Verbands-Geschäftsführer. Laut Statut ist die Aufgabe des VÖZ, „die gemeinsamen herausgeberischen und verlegerischen Interessen der österreichischen Zeitungen, einschließlich der Interessen von Unternehmen, deren Tätigkeiten den herausgeberischen und verlegerischen Interessen von österreichischen Zeitungen unmittelbar oder mittelbar dienen (z.B. Druckereigesellschaften), soweit diese zumindest den Status eines außerordentlichen Verbandsmitgliedschaft haben, zu vertreten und zu fördern.“ (Online VÖZ) Dem Geschäftsführer des VÖZ kann aufgrund seiner Tätigkeit in diesem Umfeld ebenfalls Expertenstatus zugeschrieben werden.

Die Interviewpartner wurden über den Zweck des Gesprächs unterrichtet und vor Start des Interviews die Erlaubnis eingeholt, dass das gesamte Gespräch aufgezeichnet werden darf. Die Interviews finden in drei Fällen in den Büros der Befragten statt, in einem Fall in einem Kaffeehaus in der Wiener Innenstadt. Der Zeitrahmen wurde bei allen im Vorfeld definiert. Die genannten Personen haben dem Interview aus freiem Willen, und ohne Entgelt dafür zu erhalten, zugestimmt.

### **3. 1. 2. 3. Auswertungsverfahren: Themenzentrierte qualitative**

#### **Inhaltsanalyse**

Die vier Interviews, die als Tondokumente vorliegen, werden transkribiert, also in Textform in formaler Sprache verschriftlicht. Dabei wird der Fokus auf die inhaltlichen Aussagen gelegt, umgangssprachliche Ausdrucksweisen, Grammatikfehler, Pausen, Gestik und Mimik werden im Text nicht wiedergegeben, da sie für die Auswertung nicht von Relevanz sind.

Für die Auswertung der Texte wird die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse angewendet. „Inhaltsanalyse ist eine der klassischen Vorgehensweisen zur Analyse von Textmaterial gleich welcher Herkunft – von Medienerzeugnissen bis zu Interviewdaten. Ein wesentliches Kennzeichen ist die Verwendung von Kategorien“ (Flick 2011, 409). Die qualitative Inhaltsanalyse erzwingt durch ihre Verfahrensregeln ein systematisches Vorgehen, bei dem das gesamte Material gleich behandelt wird.“ (Gläser 2006, 198) Bei der themenzentrierten qualitativen Inhaltsanalyse erfolgt eine Orientierung an thematischen Einheiten, also inhaltlich zusammengehörigen, manchmal über die Texte verstreute Passagen. Die qualitative Inhaltsanalyse stellt ein regelgeleitetes, relativ flexibles Verfahren dar, das eine systematische Textanalyse zum Ziel hat, und eine Strategie zur Kategorisierung von Inhalten bereitstellt. Schrittweise und in einem zirkulären Modus werden die Inhalte aus den Transkripten abstrahiert, ihre Komplexität reduziert. Der analytische Zugang erfolgt mittels Codierung bzw. Kategorienbildung, mithilfe derer der Text zerlegt, strukturiert, zum Ziel eines besseren Verständnisses und einer vertiefenden Darstellung des Inhalts verarbeitet wird. Dabei wird nicht nur auf das Aufzeigen manifester Inhalte Wert

gelegt, sondern auch latente Sinnstrukturen und Kontextinformationen werden kenntlich gemacht.

Im ersten Schritt erfolgt eine überblickshafte und vorläufige Strukturierung der einzelnen Interviews. Sie erfolgt über das Paraphrasieren von Absätzen und Textteilen, also das sinngemäße Übertragen mit anderen Worten. Prägnante Sätze, Satzteile oder Passagen werden gesucht und diese unter Schlüsselbegriffen, Keywords in Tabellenform zugeordnet, „wobei weniger relevante Passagen und bedeutungsgleiche Paraphrasen gestrichen (erste Reduktion) und ähnliche Paraphrasen gebündelt und zusammengefasst werden (zweite Reduktion).“ (Flick 2011, 410)

Im zweiten Schritt wird codiert. Aus dem Transkript ergeben sich wichtige Themen und Subthemen, die mit Codes benannt werden. Wobei Codes während des Auswertungsprozesses modifiziert werden können. In unterschiedlichen Teilen des Textes können diese Themen und Subthemen aufgefunden werden. Manche Textstellen passen zu mehreren Themen, verschiedene Themen, Codes, versammeln sich unter übergeordneten Kategorien. Im Falle der vorliegenden Arbeit werden offene, induktive Codes gewählt, die nahe am erhobenen Datenmaterial entwickelt werden, und Schritt für Schritt erfolgt eine zunehmende Abstraktion. Vorgabe während dieses Prozesses sind nicht etwa der Interviewleitfaden oder eigene Vorannahmen, sondern der Text und die Codes. Die verschiedenen Interviews bringen nicht alle gleiche, idente Themen hervor.

In Schritt drei werden Codes zu Kategorien zusammengefasst. Im nächsten werden Beziehungen zwischen Kategorien rekonstruiert, also Verweiszusammenhänge hergestellt, und in Folge besonders relevante Kategorien benannt und etwaige Widersprüche gesucht. Beispiele aus den Texten und illustrative Zitate aus den Transkripten ergänzen das Bild.

Die Interpretation gibt den Blick auf die Perspektive der einzelnen Interviewpartner frei. Die Ergebnisse werden mit dem Stand der Forschung und der wissenschaftlichen Literatur in Beziehung gesetzt.

### **3. 2. Material und Fragestellungen**

#### **3. 2. 1. Vorstellung des Materials**

Ausgangsmaterial für die Untersuchung sind vier Gespräche mit Experten. Interviewt wurden vier Herren, die in leitender Funktion in österreichischen Medienunternehmen bzw. einem Verband tätig sind. Die Gespräche fanden im Juli und August 2016 statt.

Die Namen der Personen werden für die Auswertung mit einem Kürzel versehen. Der Buchstabe steht für das Unternehmen. D für Der Standard, STANDARD Verlagsgesellschaft mbH., S für die Salzburger Nachrichten Verlagsgesellschaft mbH, O für ORF, Österreichischer Rundfunk, Stiftung öffentlichen Rechts und V für den Verband Österreichischer Zeitungen. Im Falle der Salzburger Nachrichten stehen zwei Personen aus dem Bereich der Geschäftsführung für das Gespräch zur Verfügung. Zur Unterscheidung werden sie mit den Zahlen 1 und 2 ausgewiesen. Im nachfolgenden Block sind Kurzbezeichnung, Name, Funktionen, Unternehmensname aufgelistet.

D = Mag. Wolfgang Bergmann, Vorstand, STANDARD Verlagsgesellschaft mbH.

S1 = Dr. Max Dasch, Geschäftsführer und Herausgeber, Salzburger Nachrichten Verlagsgesellschaft mbH

S2 = Mag. (FH) Maximilian Dasch, Geschäftsführer, Salzburger Nachrichten Verlagsgesellschaft mbH

O = Mag. Stefan Ströbitzer, Leiter der ORF-Abteilung Programminnovation und Qualitätsmanagement, Projektleiter ORF Multimedialer Newsroom, Österreichischer Rundfunk, Stiftung öffentlichen Rechts

V = Mag. Gerald Grünberger, Verbandsgeschäftsführer, Verband Österreichischer Zeitungen

Die Interviews wurden mithilfe eines Aufnahmegerätes digital aufgezeichnet und in der Folge transkribiert. Die Auswertungen erfolgten nicht unter Zuhilfenahme

eines professionellen Computerprogramms, sondern teilweise handschriftlich, teilweise mithilfe von Excel-Tabellen.

Mithilfe des vorliegenden Materials, das die Meinung der Interviewten wieder gibt, möchte die Autorin die Forschungsfragen bearbeiten. Im Wesentlichen wird die Rolle der Führungsebene bei der Reorganisation von Redaktionen untersucht. Wie weit nimmt die Führungsebene von Medienhäusern Einfluss auf den Umbau von Redaktionen, welche auslösenden Faktoren werden gesehen, welche Strategien liegen dahinter, und wodurch werden die Geschehnisse rund um die Reorganisation beeinflusst.

### **3. 2. 2. Theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung**

Am Beginn der Ausführungen darf die Definition, was Medien eigentlich sind, in Erinnerung gerufen werden: „Medien sind komplexe institutionalisierte Systeme um organisierte Kommunikationskanäle von spezifischem Leistungsvermögen.“ (zuerst Saxer 1980; Saxer 1999, 6, In: Donges 2013, 87) Marie Luise Kiefer behält die medienökonomischen Komponenten Saxers überwiegend bei, aber sie erweitert oder ergänzt: „1. Es handelt sich um eine mediale Produktion für fremden Bedarf mit dem Ziel der Gewinnerwirtschaftung bzw. (öffentlichen Unternehmen) der wirtschaftlichen Kostendeckung; 2. Die Produktion für fremden Bedarf muss nicht mehr auf ein disperses Publikum, sondern sie kann auf individuelle Belange zugeschnitten erfolgen, wie es computerisierte Medien und die digitale Netzwerktechnik heute ermöglichen, wie es in der Produktion von Dienstleistungen, zu denen ja auch die Medien zählen, schon lange Tradition ist.“ (Kiefer/Steininger 2014, 17)

Die Erweiterung des Begriffes durch Kiefer wird hier auch deswegen angeführt, weil sie mitten in ein Spannungsfeld führt, das seit der Digitalisierung und der Integration von Nachrichteninhalten in den Online-Bereich hervortritt. Journalistische Produktion wird neu organisiert, crossmediale Redaktionen oder Newsrooms geschaffen, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden. Die ökonomischen Bedingungen haben sich verändert, die Finanzierung von Medien scheint im Gegensatz zu früheren Jahrzehnten schwieriger zu werden. In den Medien selbst und in der Wissenschaft spricht man von ökonomischem

Erwartungsdruck auf publizistische Inhalte. Wie diese Entwicklung von neuen organisatorischen Einheiten in den Redaktionen seitens der Führungsebene in österreichischen Medienhäusern beurteilt wird, soll die vorliegende Befragung zeigen.

### **3. 2. 3. Forschungsfragen**

Nach der Definition des Forschungsziels erfolgt eine gründliche Einarbeitung in das Thema. Daraus wurden Fragen entwickelt, die für die vorliegende Arbeit handlungsanleitend sind:

#### Forschungsfrage 1: Was sind die auslösenden Faktoren für die Reorganisation der Redaktion aus Sicht der Führungsebene?

- In welcher Beziehung stehen Medienorganisation und Redaktion und können im Beziehungsgeflecht Einflüsse auf die Reorganisation ausgemacht werden?
- Welche Gründe spielen mit der Reorganisation der Redaktion eine Rolle?
- Sind Auslöser in erster Linie in wirtschaftlichen oder publizistischen Bereichen zu suchen?
- Sind es wirtschaftliche Gründe, welche Bedeutung misst die Führungsebene diesen bei?
- Welche Rollenträger entscheiden über die Einleitung der Reorganisation der Redaktion?

#### Forschungsfrage 2: Welche Strategien und Ziele spielen bei der Umstrukturierung in Richtung Newsroom bzw. Reorganisation der Redaktion eine Rolle?

- Gibt es Vorbilder?
- Hinweise auf Faktoren, die nicht unmittelbar mit journalistischen Belangen in Beziehung stehen (Ökonomie, Architektur...)

Forschungsfrage 3: Wie sieht aus der Sicht der Führungsebene der Weg zur Redaktion Neu aus?

- Wer sind die zentralen Akteure beim Changeprozess?
- Gibt es bei den Entscheidungsträgern ein klares Bild zum Prozess der Reorganisation?
- Wie läuft der Prozess ab und in welcher Geschwindigkeit?
- Welche Vorteile und Chancen werden gesehen, welche Kritik im Zusammenhang mit den neuen Arbeitsstrukturen geübt?

Forschungsfrage 4: Wie arbeitet bzw. wird man aus der Sicht der Führungsebene in der ‚Redaktion Neu‘ arbeiten?

- Was hat sich verändert in der jeweiligen Redaktion?
- Zielt das Management auf einen Kulturwandel im Unternehmen ab?
- Gibt es Darstellungen zur Funktionsweise der Redaktion Neu, der Medienorganisation?



### **3. 3. Auswertung und Ergebnisse**

#### **3. 3. 1. Kategorienbildung im Rahmen der Inhaltsanalyse**

Die transkribierten Interviews werden, wie weiter oben beschrieben, mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse untersucht. Auf der Basis von offenen, induktiv gewählten Codes, die nahe am erhobenen Datenmaterial entwickelt werden, ergeben sich Kategorien, die nachstehend skizziert werden.

#### **Vorstellung des Categoriesystems**

Mithilfe der Grundlagen aus dem Kapitel II und der vorhin beschriebenen Vorgangsweise in der Textanalyse werden entlang der Forschungsfragen, nachstehende Kategorien gebildet. An der Stelle darf nochmals darauf hingewiesen werden, dass das Material die Sicht aus Führungsperspektive widerspiegelt.

#### **K1. Die Organisation Medienhaus**

Die Kategorie ‚Organisation Medienhaus‘ zeigt auf, welche Stellung die Redaktion in der jeweiligen Medienorganisation aus Sicht der Führungsebene einnimmt und in welcher Beziehung Medienhaus und Redaktion stehen. Den Fragestellungen, ob es Problemzonen zwischen Medienorganisation und journalistischer Organisation gibt, welche das sein können und wie damit umgegangen wird, wird hier ebenso nachgegangen, wie Hinweisen auf das Führungsverhalten der Rollenträger.

##### **K1.1. Einschätzung der Stellung der Redaktion im Medienhaus aus Sicht der Führungsebene**

Die vorliegende Kategorie stellt die Sichtweise der Führungsebene dar, welchen Status die Redaktion im Bereich der Medienorganisation einnimmt.

##### **K1.2. Verhältnis Medienhaus und Redaktion**

In welcher Beziehung stehen die journalistische und die Medienorganisation, wo gibt es Verbindungen oder Trennlinien.

### **K1.3. Problemzonen Medienhaus/Redaktion aus der Sicht der Führungsebene**

Welche Konfliktzonen gibt es zwischen den Bereichen und welche Möglichkeiten zur Regelung gibt es.

### **K1.4. Hinweise auf Führungsverhalten**

Gibt es Hinweise auf den Führungsstil, welche?

## **K2. Reorganisation: Strategie und Ablauf Changeprozess aus Sicht der Führungsebene**

Diese Kategorie zeigt auf, ob es konkrete Strategien oder Bilder zum Ablauf des Changeprozess gibt, wer ihn wie abwickelt bzw. wie vorgegangen wird. Überdies zeigt sie an: Welche Erwartungen setzt man in die Reorganisation? Wie läuft der Changeprozess nach Ansicht der Führungsebene ab, worauf ist Bedacht zu nehmen, mit welchen Schwierigkeiten wird gerechnet und wie entgegnet man ihnen?

## **K3. Die Reorganisation der Redaktion, Sichtweisen der Führungsebene**

Die Kategorie beleuchtet die Gründe für die Reorganisation Es werden Auslöser für den Prozess identifiziert, außerdem die Entscheidungsträger und die ausführenden Akteure aus Sicht der Führungsebene.

### **K3.1. Auslösende Gründe, Ursachen – Motivlage für die Reorganisation**

Untersucht die speziellen Gründe, die zur Reorganisation führen.

### **K3.2. Identifikation von Entscheidungsträgern und-rollen**

Wer war Anstoßgeber, wer sind die Entscheidungsträger die bei der Reorganisation von Redaktionen wesentliche Rollen innehaben?

### **K3.3. Ausführende Akteure der Reorganisation**

Identifiziert operativ handelnde Personen innerhalb und außerhalb der Organisation.

#### **K4. Redaktion Neu**

Unter der Kategorie versammeln sich Hinweise, ob es Orientierung an Vorbildern gibt, welche Ansprüche die Führungsebene an die Redaktion Neu stellt, und wie die neuen Arbeitsweisen wahrgenommen werden. Außerdem wird erörtert, ob bzw. welche Probleme sich im Zuge des Redaktionsumbau ergeben haben, bzw. welche Vorteile und Chancen sich aus Sicht der Führungsebene eröffnen. In diese Kategorie fließen kritische Anmerkungen der Führungsebene ein, und ob die Architektur des Hauses im Bereich der Reorganisation eine Rolle spielt.

##### **K4.1. Vorbilder aus der Sicht der Führungsebene**

Identifiziert Vorbilder, die im Bereich der Führungsebene existieren bzw. wo man sich Anleihen für das neue Redaktionsmodell geholt hat.

##### **K4.2. Ansprüche an die reorganisierte Redaktion**

Soll klären, ob es Leitsätze, Prioritäten für die Reorganisation gibt, die unumgänglich sind.

##### **K4.3. Neue Arbeitsweise aus Sicht der Führungsebene**

Was hat sich verändert, wie stellt sich die neue Struktur dar, worauf wird der Fokus gelegt. Welche Veränderungen haben sich ergeben, wie war der Ablauf der Änderungen Richtung Redaktion Neu

##### **K4.4. Probleme bei der Reorganisation der Redaktion aus Sicht der Führungsebene**

Hinweise auf Probleme werden erörtert.

##### **K4.5. Neue Redaktionsstrukturen: Vorteile, Chancen**

Was ist besser geworden mit der neuen Redaktionen, welche Chancen haben sich eröffnet, sieht man sich für die Zukunft gewappnet?

##### **K4.6. Kritische Anmerkungen der Führungsebene zu neuen Redaktionsmodellen**

Kann Skepsis ausgemacht werden, wo werden Kritikpunkte sichtbar?

##### **K4.7. Architektonische Einflüsse auf die Reorganisation**

Folgt die Redaktion der Form, oder die Form den Ansprüchen des neuen Redaktionsmodell. Gibt es bauliche Einschränkungen, Probleme?

## **K5. Finanzierung von Medien**

In dieser Kategorie versammeln sich Ansichten der Führungsebene im Bereich der Finanzierung von Medienorganisationen und deren Auswirkungen – im weiteren Sinn auf die Medienlandschaft und Gesellschaft, im engeren Sinn auf die eigene Medienorganisation bzw. Reorganisation der Redaktion.

### **K5.1. Medienökonomische Aspekte in der Beurteilung der Führungsebene**

Welche medienökonomischen Einflüsse, Aspekte, Gefahrenmomente spielen (im Rand-)Bereich der Reorganisation eine Rolle

### **K5.2. Neue Finanzierungsmöglichkeiten aus Sicht der Führungsebene**

Gibt es Perspektiven, Diskurse über neuen Finanzierungsmöglichkeiten? Wie beurteilt man Fördermodelle, wo herrscht Verbesserungsbedarf?

### **K5.3. Kritische Aussagen der Führungsebene in Richtung österreichischer Medienmarkt**

Was läuft nicht rund, am österreichischen Medienmarkt, wo sieht man Verbesserungsbedarf, um die langfristige Existenz von Medien zu sichern?

### **K5.4. Medienhäuser und Demokratie – aus der Sicht der Führungsebene**

(Qualitäts-)Medien erfüllen in demokratischen Ländern eine Vermittlungsleistung zwischen Regierung, politischen Parteien, staatlichen Leistungsträgern zur Bevölkerung, stellen unabhängige Informationen zur Verfügung und prüfen Aussagen auf ihren Wahrheitsgehalt. Wie beurteilt die Führungsebene ihre eigene Leistung, sieht sie – langfristig – Probleme, diesem Auftrag nachzukommen.

### **3. 3. 2. Ergebnisse der Analyse**

Nachdem die Transkripte der Interviews reduziert, paraphrasiert wurden, erfolgte die Auswertung nach den bereits vorgestellten Kategorien. Die Ergebnisse werden in einem ersten Schritt jeweils einzeln, also mit Bezug zum jeweiligen Medienhaus, vorgestellt. Eine zusammengefasste Darstellung erfolgt im nächsten Kapitel, in dem Antworten auf die Forschungsfragen präsentiert werden.

## **K1. Organisation Medienhaus**

### **K1.1. Einschätzung der Stellung der Redaktion im Medienhaus aus Sicht der Führungsebene**

#### **K1.1.1. Stellung der Redaktion bei den Salzburger Nachrichten**

- Teil der Verlagsorganisation
- Gemeinsamer Nenner zwischen Redaktion und Geschäftsführung: Herausgeber
- Redaktion der Blattline verpflichtet

Bei den Salzburger Nachrichten sehen die Interviewten die Redaktion als Teil der Verlagsorganisation, des Medienhauses. Die austarierende Instanz und Bindeglied wäre der Herausgeber. Wobei die Gesellschaft oder Aktionäre keine direkte Einflussnahme auf die Redaktion hätten. Die Chefredaktion ist verantwortlich für die Redaktion und hält Kommunikation mit der Geschäftsführung. Der Chefredakteur wäre wiederum der Blattline verpflichtet. Eine Firewall wäre in personalpolitischen Fragen sinnvoll. Redaktionen sollten sich nicht primär um kaufmännische Bereiche kümmern.

#### **K1.1.2. Stellung der Redaktion bei Der Standard**

- Redaktion Sonderstatus im Medienhaus
- Geschützter Bereich
- Unabhängigkeit
- Veränderungen im Bereich PR und Anzeigen

Nach Einschätzung des Geschäftsführers haben Redaktionen innerhalb von Medienhäusern einen besonderen Status im Vergleich zu anderen Organisationseinheiten. Für die Redaktion entsteht innerhalb des Medienhauses ein geschützter Bereich. Aus dem Bauch heraus begründet Bergmann diesen Umstand aus der Meinungsfreiheit im Journalismus. Diese Unabhängigkeit würde sich auf der Rezipienten-Seite bezahlt machen. Gäbe man dem Druck nach, würden Lesergruppen wegbrechen.

Der Standard wäre aus seinem *"genetischen Code"* (D, Seite 13) heraus auf Unabhängigkeit ausgerichtet. Angemerkt wird ganz allgemein, dass sich das Innenverhältnis von Redaktionen zum Anzeigenaufkommen klar geändert hätte. Was früher als Verschmutzung des redaktionellen Teils gesehen wurde, wird heute als wünschenswerter Aspekt des Mediums angesehen.

#### K1.1.3. Stellung der Redaktion im ORF

- |                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Organisationseinheit mit besonderen Spielregeln</li><li>- Schutz durch Redaktionsstatuten und ORF-Gesetz</li><li>- Meinungsvielfalt auch im Newsroom-Modell</li><li>- Personelle Trennung Sendungsverantwortliche und CR</li></ul> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Die Redaktion stelle eine Organisationseinheit mit ganz besonderen Spielregeln dar. Redaktionsstatuten und ORF-Gesetz würden die Redaktion gut gegen politische oder wirtschaftliche Einflussnahme schützen. Die Letztverantwortung trägt beim ORF der Sendungsverantwortliche. Weisungen erfolgen nach einem bestimmten Procedere und müssen dokumentiert werden und ließen sich damit rückwirkend nachvollziehen. Zum Schutz sind die Sendungsverantwortungen mit verschiedenen Personen besetzt. Das verhindert aus Sicht Ströbitzers eine Einflussnahme von außen und garantiert Themenvielfalt und inneren Pluralismus.

Dieser Schutz würde auch im neuen Newsroom-Modell nicht aufgelöst. Die breite Aufstellung von Teams im Produktionsbereich garantiere auch in diesem Modell Meinungsvielfalt. Die Funktionen Chefredakteur und Sendungsverantwortlicher wären von verschiedenen Personen besetzt, was vor Einflussnahme schütze: „(...) Daher habe ich persönlich wenig Angst vor Einflussnahme auf unsere Redaktionen, solange diese Sendungsverantwortungen mit unterschiedlichen

*Personen besetzt sind, weil dadurch entsteht eine Vielfalt. Und wenn ich für ein Ö3-Informationsangebot eine andere Person als Verantwortlichen habe, wie für Ö1, ORF2, ORF1, Online, vielleicht ORF3 usw., ich komm ja mindestens einmal auf 7, wenn ich dann darunter noch einmal differenziere ZIB1, ZIB2, ZIB20, ZIB24, Mittagsjournal, Morgenjournal usw. und sofort komme ich ja auch noch wesentlich mehr, demgegenüber stehen dann mindestens vier eigenverantwortliche Fachressortleiter aus Innenpolitik, Außenpolitik, Wirtschaft und Chronik. Wenn ich noch Kultur, Wissenschaft etc. dazu zähle, haben wir gleich einmal neun! Dann halte ich das für unsteuerbar im Sinne einer Einflussnahme und das ist der Garant, meiner Meinung nach, für Themenvielfalt und inneren Pluralismus in den ORF-Redaktionen und deswegen bin ich da eigentlich jemand, der findet, dass wir sehr, sehr gut abgesichert sind.“ (O, Seite 13)*

## **K1.2. Verhältnis Medienhaus und Redaktion**

### **K1.2.1. Verhältnis Medienhaus und Redaktion bei den Salzburger Nachrichten (SN)**

- Trennung bei der täglichen Arbeit
- Bindeglied Herausgeber
- Grauzone Corporate Publishing
- Verschiedene Kollektivverträge für Redaktion und Verlagsangestellte
- Gemeinsame Personalabteilung
- Blattline regelt ethische und kommerzielle Belange

Prinzipiell wären diese beiden Bereiche in der täglichen Arbeit nicht zu vermengen. Organisatorisch sind bei den SN die Redaktion und der Verlag getrennt, als Bindeglied fungiert der Herausgeber. Nach Meinung der Interviewpartner könnten Medienhäuser die beiden Bereiche auch verschränkter leben, wenn sie beispielsweise eine Kundenproduktion im Haus hätten (also Auftragsarbeiten von Firmen im Corporate Publishing Bereich ausführen, Anmerkung der Autorin), die verschiedene Titel beliefert. Die Trennung beider Organisationen wäre allein schon aus kollektivvertraglichen Gründen nötig. Journalisten arbeiten zu anderen Bedingungen als kaufmännische Angestellte.

Für die Unabhängigkeit der Zeitung wäre die Trennung zwischen den Säulen Verwaltung und Redaktion von großer Bedeutung. Ein Schnittpunkt zwischen den Bereichen wäre die Personalpolitik. Die Einstellung von neuen Redakteuren wäre von finanziellem Belang und damit auch Sache der Verwaltung. Die Überlappung, wird konstatiert, bestehe im finanziellen Bereich: *„(...) also die Überlappung trifft sich dort, wo es um Finanzsachen geht, um organisatorische, politische - für die (...) sie haben die zwei Säulen eigentlich- das ist sogar sehr wichtig in einem Verlag, das eine ist die kaufmännische Verwaltung und Verantwortung, und das andere ist die Redaktion, und je mehr die vermischt sind, desto schlechter ist das für die Unabhängigkeit der Zeitung.“* (S1, Seite 1f.) In Fällen von wirtschaftlichen Einflussnahmen von außen, gäbe es eine Entscheidungsebene, die sowohl für die Redaktion und den Verlag zuständig ist, also die redaktionellen Richtlinien verfolge, aber auch die kaufmännischen Intentionen der Eigentümer: *„(...) die austarierte Instanz ist ja in dem Fall durch den Herausgeber gegeben, der auch dieses Bindeglied darstellt zwischen sozusagen dem kommerziellen und dem redaktionellen Part des Verlags.“* (S2, Seite 2) Bindend für die Journalisten wäre die vom Verlag vorgegebene Blattlinie: *„(...) der springende Punkt ist die Blattlinie. Da sind ja mehr oder weniger die ethischen und auch kommerziellen Richtlinien festgeschrieben und das ist ein Bestandteil der Anstellungsverträge.“* (S1, Seite2) Hier gäbe es durchaus kritische Grenzbereiche, *„Und da- da lässt sich die Trennung nicht mehr so konsequent aufrechterhalten. Und der menschliche Aspekt kommt auch dazu und da sitzen wir alle im selben Boot.“* (S1, Seite2)

#### K1.2.2. Verhältnis Medienhaus und Redaktion bei Der Standard

- |                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redaktion geschützter Bereich mit Vor- und Nachteilen</li> <li>- Wichtige Trennung von Anzeigenabteilung und Redaktion</li> </ul> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Wie oben erwähnt, sieht man die Redaktion bei Der Standard in *„einem geschützten Bereich“* (D, Seite 1). Der Vorteil läge darin, dass unbeeinflusst gearbeitet werden könne, der Nachteil dass eine Autonomie entstünde, aus der heraus man sich den objektiven Kriterien von ökonomischen Gesetzmäßigkeiten nicht unterwerfen wolle. Diesen Umstand beschreibt die Geschäftsführung wie



folgt: „(...) Und daher muss man dann am Ende des Tages beides unter einen Hut bringen. Man kennt's eigentlich sonst nur aus- also ich kenn's, weil ich da historisch in meinem früheren Leben tätig war, es gibt so einen ähnlichen- ich sag jetzt einmal organisationstheoretischen Irrtum in Kirchen- in der katholischen Kirche z.B., die dann auch sagen- naja wir sind ja weil wir Kirche sind, sind wir nicht ein normales Unternehmen- das stimmt, aber auf der anderen Seite sie müssen ihre Löhne zahlen, sie müssen ihre Steuern zahlen und wenn jetzt- salopp formuliert- wenn in einem Kloster im Klosett ein Wasserrohrbruch ist, wird man nicht einen Gebetskreis bilden, sondern den Installateur rufen. Aber man ist - in solchen Organisationseinheiten, glaubt man manchmal diesen Gesetzmäßigkeiten nicht Rechnung tragen zu müssen, weil man etwas Anderes ist. Und aus solchen Irrtümern entstehen dann Fehlsteuerungen.“ (D, Seite 1f.)

Die Abtrennung des Bereichs der Anzeigenabteilung vom Bereich der Redaktion wäre für die Existenz von Der Standard auch wirtschaftlich sinnvoll, weil die Unabhängigkeit gleichsam eine Kernbotschaft der Marke bei den Lesern ist und „(...) das ethisch Wünschenswerte mit dem kaufmännisch Sinnvollen auch noch zusammenfällt, aber der Druck war noch nie so groß.“ (D, Seite 13)

### K1.2.3. Verhältnis Medienhaus und Redaktion beim ORF

- Redaktion und Medienhaus eine Organisation mit gemeinsamer strategischer Ausrichtung
- Trennung von Information und Werbung entspricht gesetzlichem Auftrag
- Gedankenaustausch ist sinnvoll für Zielgruppenschärfung
- Pluralismus durch verschiedene Sendeverantwortliche
- Positionierung, Marke sind wichtige Elemente für Redaktion und Medienhaus

Nach dem Verständnis Ströbitzers wären Redaktion und das Medienhaus eine Organisation, „(...) weil ich glaube, dass für jede Redaktion eine Publikumsorientierung sehr notwendig ist und eine Publikumsorientierung Hand in Hand geht mit einer Gesamtstrategie für das Produkt, also sei das Produkt eine Informationssendung im Fernsehen oder ein Online-Angebot oder auch Radionachrichten, dann ist es sehr gut, wenn alle die für diesen Channel

*arbeiten, wissen wer ist unser Publikum, wie ist unsere Positionierung, was sind unsere Marken-Claims und was sozusagen- was ist dahinter unser Auftrag und unser Gerüst. Und das gilt für mich dann für die Redakteure und Redakteurinnen in gleicher Weise, wie es von mir aus für die Moderatoren oder beim Radio, die die Musik zusammenstellen, etc., die brauchen einmal ein gemeinsames Verständnis vom Gesamtprodukt und in dem ist aber natürlich die Redaktion dann eine besondere Organisationseinheit mit ihren eigenen Spielregeln.“ (O, Seite 1)* Diese Meinung würden etliche Kolleginnen und Kollegen seiner Ansicht nach so nicht teilen.

Informationen und Werbung sind von Gesetz wegen zu trennen, deswegen sind diese beiden Stränge organisatorisch klar getrennt, und in eigene Firmen ausgelagert. Gelegentlicher Gedankenaustausch existiere und schade auch nicht.

Karl Amon und Stefan Ströbitzer werden nach der ersten Wahl von Alexander Wrabetz zum ORF-Generaldirektor Fernsehchefredakteur und stellvertretender ORF2-Informationsschef. Beide sorgen nach dem Einstieg in ihre neuen Funktionen dafür, dass alle Sendeverantwortlichen getrennt ausgeschrieben und jeweils eigene Info-Chefs für die Fernsehsender ORF1 und ORF2 eingesetzt werden. Der Wettbewerb der Interessen innerhalb dieses Personenkreises würde den Pluralismus von Meinungen im ORF gewährleisten.

Für Ströbitzer selbst wäre die Publikumsorientierung ein Schlüsselement für die strategische Ausrichtung der Programmgestaltung, letztendlich der Produkte. Bei der Produktion sollten Elemente wie Positionierung, Marke und Strategie bekannt sein, ein gemeinsames Verständnis existieren. Das gälte für Personengruppen in der Redaktion und Moderation.

Der nicht institutionelle Austausch zwischen Programmentwicklung und der ORF Enterprise (Gesellschaft für Werbevermarktung im Gefüge des ORF, Anm. der Autorin) geschähe regelmäßig, um ein Bild von Zielgruppen und deren Bedürfnissen zu erhalten, und was am Markt besonders gut ankommt.

#### K1.2.4. Verhältnis Medienhaus und Redaktion bei österreichischen Verlagen

- Loslösung der Redaktion aus dem Medienhaus lediglich Gedankenkonstrukt, nicht realitätskonform
- Medienhaus sorgt für Gesamtbetrieb, verantwortlich für Finanzierung
- Kompetenz der Mediennutzer in Richtung Qualitätserkennung
- Kritik an Vermischung PR und redaktionellen Inhalten

Zur Erinnerung darf an der Stelle nochmals darauf hingewiesen werden, dass der Geschäftsführer des Verbandes Österreichischer Zeitungen keine operative Funktion innerhalb eines Verlages ausübt. Er beurteilt die Problemstellungen aus seiner speziellen Position und Kenntnis vor allem des österreichischen Printmedien-Marktes.

Die theoretische Loslösung des Journalismus wäre aus der Sicht des Verband-Geschäftsführers ein theoretisches Gedankenkonstrukt und hätte mit der Realität nichts zu tun. Die kaufmännisch operativ tätigen Medienorganisationen, wo auch zumeist die Herausgeberschaft angesiedelt ist, sorgen für den Gesamtbetrieb. Rein dienstrechtlich gäbe es allerdings in der Person, zum Beispiel des Geschäftsführers, der Herausgeber oder der Eigentümer einen Verantwortlichen, der sowohl für das Medienhaus als auch die Redaktion Verantwortung trage. Diskussionen, dass es eine stärkere Loslösung der Redaktion aus dem Medienhaus geben sollte, wären dem Geschäftsführer des VÖZ nicht bekannt. Wesentliche Gemeinsamkeit stelle der ökonomische Bereich dar. Ohne entsprechende Finanzierung durch das Medienhaus wäre der Betrieb einer Redaktion nicht aufrechtzuerhalten.

### **K1.3. Problemzonen Medienhaus/Redaktion aus der Sicht der Führungsebene**

#### K1.3.1. Problemzonen Medienhaus und Redaktion, Salzburger Nachrichten

- Viele Probleme mithilfe der Blattlinie lösbar
- Kosten für Redaktion Sache des Medienhauses

Im Umgang mit Problemfällen bildet bei den Salzburger Nachrichten die Blattlinie eine gute Richtlinie. Die Blattlinie wäre eine Grundlage für Anstellungsverträge

und darin seien ethische und kommerzielle Richtlinien festgeschrieben. Etwaige Konfliktfälle, die sich im Rahmen eines redaktionellen Inhaltes ergäben, würden auf dieser Basis zu regeln sein: *„Jeder Journalist ist nicht ein neutrales Wesen an sich. Und jeder hat irgendwelche politischen Ambitionen und Intentionen aber wenn er die Verantwortung hat gegenüber- da sind wir wieder bei der Blattlinie- dann gehören die Sachen halt eingebremst und wenn es Entscheidungsfälle gibt, dazu gibt es eben dann die Chefredaktion dann. D.h. es kann nicht jeder in seinem Ressort machen was er will.“* (S1, Seite 15)

Neben gesinnungsmäßigen Konflikten gäbe es auch wirtschaftliche, wie den Einsatz von finanziellen Mitteln im Rahmen von Recherchen oder Berichterstattung: *„Nehmen Sie jetzt her- Olympiade in Rio. Wenn Sie das der Redaktion überlassen, wie viele Leute sie hinschicken, dann wird das ein teurer Spaß und ich sehe das sogar ein bei der Redaktion, die wollen optimale Leistung und und und, wenn die Redaktion nämlich anfängt sich primär kaufmännische Gedanken zu machen, dann kommt sie in einen Bereich, wo ich die Zuständigkeit a la longue bezweifle.“* (S1, Seite 15)

#### K1.3.2. Problemzonen Medienhaus und Redaktion, Der Standard

- Werbekunden versuchen über Anzeigen Einfluss auf Redaktion zu nehmen
- Vorseilender Gehorsam von Redakteuren

Kritisch beurteilt man bei Der Standard die fallweise auszumachenden Tendenzen bei Anzeigenkunde, dass diese glaubten, man könne mit dem Anzeigenetat auch redaktionelle Berichterstattung einkaufen. Die Redaktion käme dabei heute von zwei Seiten unter Druck, einerseits durch die Verknüpfung von Öffentlichkeitsarbeit und Werbung auf Seiten der Inserenten und andererseits durch vorseilenden Gehorsam auf Seiten der Redakteure, die aus realen oder irrealen Gründen vor den Anliegen der Kunden "einknicken" würden. Diese Mechanismen wären mehr denn je in vollem Gange, auch bei Der Standard.

Der Druck in Richtung erwünschte Berichterstattung würde allerdings stetig anwachsen und hätte aus Wahrnehmung bei Der Standard mit heutiger Sicht ein

Spitzen-Niveau erreicht. Die Redaktion käme von zwei Seiten unter Druck, einerseits durch die Verknüpfung von Öffentlichkeitsarbeit und Werbung von Seiten der Inserenten „(...) *Die kommen zu uns und sagen, was krieg ich denn dazu, wenn ich bei euch inseriere, diese Frage war vor fünfzehn Jahren- hat man sich eigentlich kaum zu stellen gewagt oder wenn man sie gestellt hat, dann hat man sie erschreckt zurückgezogen und jetzt wird sie geradezu selbstverständlich gestellt, (...)*“ (D, Seite 12) Und andererseits durch vorauseilenden Gehorsam auf Seiten der Redakteure, die aus realen oder unrealen Gründen vor den Anliegen der Kunden "einknicken" würden: „...*dass natürlich auch in Redaktionen auch ein vorauseilender Gehorsam entstehen kann, der gar nicht jetzt von der Geschäftsführung ausgelöst sein muss, also der sich vielleicht einschüchtern lässt von einem Pressesprecher, der sagt- ihr werdet's schon sehen, und wenn ihr so seid's, und der jetzt sozusagen möglicherweise nachgiebig wirkt, ohne dass er den Auftrag dazu hatte, oder sich nicht getraut hat zu fragen, ob er eh die Rückendeckung hat(...)*“

### K1.3.3. Problemzonen Medienhaus und Redaktion, VÖZ

- Schlechte Medienkompetenz bei Nutzern ermöglichen schlechte Qualität in den Medien

Eine Firewall zwischen Medienorganisation und Redaktion zu fordern, wäre nicht der einzige Weg, den Problemen resultierend aus der Verschmelzung der Bereiche Medienhaus und Redaktion Herr zu werden. Konsumentinnen, Leser, Nutzerinnen von publizistischen Angeboten sollten mit der nötigen Medienkompetenz ausgerüstet werden, um zwischen Werbung und Information zu unterscheiden. Hier sollte man den eigentlichen Ansatz finden.

Dass es Problembereiche bei der Produktion von journalistischen Inhalten gäbe, beschreibt der Verbandsgeschäftsführer „(...) *ja es gibt natürlich Erscheinungen v.a. im Online-Bereich, wie im Content-Marketing und anderes, wo letztendlich vorgefertigte Firmeninformationen auch quasi unter dem Deckmantel des Journalismus, oder- Deckmantel ist falsch, aber mit dem journalistischen Antlitz verdrängt werden und auch publiziert werden, das ist schon eine Entwicklung oder Erscheinung, die man schon mit einer gewissen- ja Sorge ist jetzt ein*

*starkes Wort, aber die man schon kritisch beurteilt, oder kritisch sehen muss in Wahrheit.“ (V, Seite 10)*

#### **K1.4. Hinweise auf Führungsverhalten**

##### **K1.4.1 Bei den Salzburger Nachrichten**

- |                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Geschäftsführung oberste Instanz in Sachen Personal</li></ul> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Bei den Salzburger Nachrichten sieht sich einer der Geschäftsführer in der Letzt-Verantwortung für Personalpolitik und Finanzierungsbereich: *„Es gibt viele Bereiche, da überschneiden sich redaktionelle Interessen und kaufmännische Verantwortung- nehmen Sie die Personalpolitik her, wenn Sie das der Redaktion überlassen- auf der anderen Seite von der Firewall- dann werden Sie es auf der anderen Seite- nämlich wirtschaftlich a la longue nicht mehr daheben.“ (S1, Seite 14)*

##### **K1.4.2. Bei Der Standard**

- |                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Derzeitige Situation der Medienlandschaft ist zu gewissem Grad Fahrt ins Ungewisse</li><li>- Belegschaft hegt Wunsch nach ‚Führungsfigur‘</li></ul> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Eine exakte Ziel-Vision betreffend der Entwicklung des Verlages gäbe es nicht, eher eine schwammigere Breite in der Ausrichtung, *„(...) die behäbiger ist, aber vielleicht auch die richtigere sei, weil man mit unterschiedlichen Blickwinkeln dann eine breitere Ahnung dessen hat, was denn da noch alles kommen kann, bevor wir da alle auf eine Nebelwand zu - wo sich diese Medienlandschaft hineinwickelt. Und ich bin nicht sicher, ob die Unternehmen, die dann immer sagen, sozusagen fast sektiererisch ganz genau wissen, wie die Welt morgen aussieht und die vermutlich nicht Recht haben mit ihrer Einschätzung.“ (D, Seite 8)*

Der Geschäftsführer würde in der Belegschaft den Wunsch nach einer klaren Ansage von oben bemerken, das, obwohl die Leute auf ihren kritischen Geist so stolz wären. An dieser Vorgangsweise, die Ausrichtung des Hauses in dieser Zeit

des Umbruchs nicht klar definieren zu können, will Bergmann festhalten und nicht die elterliche Führungsfigur darstellen, die immer wisse, was zu tun sei.

Er setzt dem entgegen: „(...) ich für meinen Teil bin da nicht bereit eine Ansage zu machen, die ich nicht vertreten kann, redlich nicht vertreten kann, nur damit die anderen sich wohlfühlen, jetzt kann man sagen, mir steigen da manchmal eben Bilder aus- weil das ja oft vergleichbar ist, aus Erziehung oder so auf- kann mich erinnern, dass wir mal einen- ich war ein kleines Kind- einen Alabstieg hatten mitten im Gewitter und die Eltern haben fröhlich gesungen, nur um nicht zu zeigen, dass sie auch Angst hatten. Und das war wahrscheinlich gut. Also- daher, solche Methoden muss man schon manchmal auch anwenden. Aber wir haben's hier ja mit erwachsenen Menschen zu tun, bei den Mitarbeitern und die Frage ist, muss man sie wie Kinder behandeln, also da sind wir jetzt mitten in vielen organisationstheoretischen Themen drinnen, untersucht wahrscheinlich gerade jeder und in fünf Jahren werden die klugen Bücher erscheinen, die uns sagen wie es damals richtig gewesen wäre.“ (D, Seite 9)

## **K2. Reorganisation: Strategie und Ablauf Changeprozess aus Sicht der Führungsebene**

### **K2.1. Strategie und Ablauf Changeprozess Salzburger Nachrichten**

- |                                                          |
|----------------------------------------------------------|
| - Keine Einbindung der Geschäftsführung in Changeprozess |
|----------------------------------------------------------|

Die Geschäftsführung bzw. die Herausgeber interagieren mit der Redaktion über die Chefredaktion. Strategisch wäre die Geschäftsführung in die Umgestaltung der Redaktion nicht eingebunden gewesen. Aus Sicht der Geschäftsführung wäre diese im Bereich und in der Verantwortung der Redaktion gelegen und friktionsfrei und reibungslos abgelaufen: „Ist schwierig, weil ich sag jetzt mal so, das ist natürlich in der Redaktion abgelaufen, also man ist ja jetzt abseits mit der Geschäftsführung, da jetzt nicht aktiv eingebunden in die Projektausarbeitung, von dem her tu ich mir schwer, wie das genau konkret jetzt abgelaufen ist. Ich weiß nur, dass der Chef vom Dienst- einer der Chefs vom Dienst die Projektleitung über gehabt hat, und das man sich natürlich auch andere Redaktionen, die das schon vollzogen haben, angeschaut hat und dann dementsprechend mit einer Beratung auch über einen längeren Zeitraum

*sukzessive die Redaktion dorthin geführt hat, es ist bei uns- muss man sagen- sehr friktionsfrei und auch reibungslos abgelaufen, von dem her dürfte das Projekt gut aufbereitet gewesen sein- das kann ich jetzt rückmelden.“ (S2,Seite 8)*

## **K2.2.Strategie und Ablauf Changeprozess Der Standard**

- Einleitung des Changeprozess durch Geschäftsführung
- Kaufmännische Entscheidung, keine große Strategie
- Aus zwei Redaktionen Online und Print eine formen
- Höhere Synergie-Effekte aus kaufmännischer Sicht
- Rückblickend stärkere theoretische Vorbereitung für Changeprozess sinnvoll
- Fehlende Zielvision Teil der Strategie

Die Entscheidung zur Zusammenarbeit der Bereiche Online und Print ging von der Geschäftsführung aus und hätte sich nicht im Sinne einer großen Strategie ergeben, sondern durch die kaufmännische Entscheidung des Rückkaufs der Anteile von der Süddeutschen: *„...die organisatorische Trennung hat sich ja bei uns, muss man auch sagen, ein Stück weit zufällig ergeben, nicht im Sinne einer großen Strategie, das muss man da jetzt rausnehmen, wiewohl die Strategie eine gute gewesen ist, aber, wenn es eine vorsätzliche gewesen wäre. Tatsächlich ist ja dem „Standard“ folgendes passiert, dass sich 1998 die „Süddeutsche“ in den „Standard“ eingekauft hat, jedoch nur in Print. (...) dadurch musste Online herausgelöst werden. 2008 kam es zum Rückkauf der ‚Süddeutschen‘-Anteile und dadurch war jetzt wieder beides in derselben Eigentümer-Struktur. In der getrennten, also in der unterschiedlichen Eigentümer-Struktur war ja die Steuerung ein bisserl schwierig, weil ja bei der Zusammenarbeit immer darauf zu achten, sind jetzt alle Eigentümerlinien fair bedient, ...hat das Ganze nur kompliziert gemacht. Und durch diesen Rückkauf ausgelöst, war überhaupt erst sozusagen die Möglichkeit da, näher zusammen zu rücken.“ (D, Seite 5)*

Die Größe der Online-Redaktion lag vor der Fusion schon bei sechzig Mitarbeitern und es war bei der Integration in den Newsroom darauf Bedacht zu nehmen, dass diese Organisation sich bereits institutionalisiert hatte. Unabhängig



vom Fusionsgedanken Online und Print wurde zuerst ein Newsroom-Konzept für den Printbereich noch am alten Standort entwickelt. Nach der Übersiedlung blieb man zunächst bei getrennten Newsrooms. Diese Entscheidung wurde später revidiert: *„Und die ersten Überlegungen waren tatsächlich einmal eher in Richtung einer sehr engen Kohabitation zu gehen, und die unterschiedlichen Unternehmen aufrecht zu erhalten, und haben dann eigentlich letztlich, muss man schon auch sagen, unter dem ökonomischen Druck, dann die Entscheidung gefällt, dass eigentlich durch eine Vollfusion viel bessere Synergien zu erzielen sind, als durch eine Kohabitation und so fiel dann eigentlich erst 2013 die Entscheidung der vollen Zusammenführung.“*

Rückblickend betrachtet konstatiert Bergmann, könnte es sinnvoll sein, sich des Themas stärker von der theoretischen Seite zu nähern. Zur Gänze verhindern ließen sich Fehlentwicklungen im Prozess vermutlich auch dann nicht. Schwierigkeiten bei der Umsetzung der Reorganisation könnten durch den Mangel einer einheitlichen Ziel-Vision, auch im Bereich der Unternehmensführung des Standard, gelegen sein: *„(...) wir haben sicher das Thema und immer noch das Thema, dass wir auch in der Unternehmensführung nicht - sozusagen eine völlig einheitliche Zielvision haben, wo das Ding hinläuft. Jetzt könnte man sagen, naja dann müsst's euch damit beschäftigen und an dem so lange arbeiten, bis ihr's habt's und dann flutscht das viel besser durch...“* (D, Seite 8)

Aber auch wenn man sich gut vorbereitet, könnten Schwierigkeiten auftreten, weil nicht alles plan- und vorhersehbar wäre. Es gäbe Unternehmen mit klaren Ausrichtungen, die diese allerdings in kürzeren Abständen revidierten. Als Vertreter eines kritischen Hauses distanziert sich Bergmann von einer solchen Vorgangsweise, und geht damit seiner Einschätzung nach den schwierigeren Weg.

### **K2.3. Strategie und Ablauf Changeprozess, ORF**

- Skepsis vor Prozessstart ‚Modell Newsroom‘ innerhalb der Redaktion
- Beteiligungsprozess holt Redakteurinnen und Redakteure ins Boot
- Begleitung bei Projektstart durch Kommunikationsberatung

- |                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Austausch mit anderen nationalen Sendeanstalten im öffentlich-rechtlichen Bereich</li><li>- Leuchtturmprojekte erklären Arbeitsweise von Newsroom und bewirken Einstellungsänderung im Bereich der Redaktion</li></ul> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Bei Projektstart gibt es eine ‚Journalisten-immanente‘ Skepsis gegenüber dem Modell Newsroom, außerdem Befürchtungen und diffuse und konkrete Ängste. Dem entgegnet man mit einem nie da gewesenen Beteiligungsprozess: *„(...)ich habe insgesamt sicher mittlerweile vierhundertfünfzig Kolleginnen und Kollegen ins Projekt in irgendeiner Art und Weise involviert. Sei es, dass sie in einer Arbeitsgruppe mitgearbeitet haben, an einem Leitprojekt, dass sie mit ausgearbeitet haben, unser Leitbild für das multimediale Arbeiten oder unsere Checkliste zur Sicherung der journalistischen Qualität. Oder sie waren bei einer Exkursion dabei bei einem multimedialen Newsroom in Dänemark oder sonst wo oder bei einer unserer großen Synchronisationskonferenzen, die wir halbjährlich veranstalten, wo dann über hundert Kolleginnen und Kollegen drei Tage lang diskutieren, sodass wir jetzt mit einer Umfrage unter den Kolleginnen und Kollegen festgestellt haben, dass die Akzeptanz stark gestiegen ist, weil sie sich besser informiert fühlen und weil sie auch das Gefühl haben, ihre eigene Zukunft mitgestalten zu können.“* (O, Seite 4)

Zum Projektstart unterstützt eine externe Organisationsberatung den Changeprozess (Kulturwandel). Zurzeit arbeite man nur mehr intern, denn man hätte entsprechende Knowhow erworben.

Eine Fachberatung existiere nicht, dafür gäbe es einen regen Austausch mit Kollegen des Schweizer Öffentlich-rechtlichen Rundfunks, des ZDF, BR, und WDR. Diese Treffen erfolgten zweimal jährlich und hätten den Sinn, den Projektstatus zu synchronisieren und Problemfelder zu diskutieren.

Mithilfe von Leuchtturmprojekten wurde die Zusammenarbeit trainiert, und das zeige sich als erfolgreiche Herangehensweise. Seit einem Jahr werden innerhalb der Redaktionen Kooperationen gesucht, ohne dass diese initiiert werden müssen. Es zeige sich in der Redaktion, *„(...)dass sie sich selber Leitprojekte ausdenken und diese abwickeln und daher habe ich das Gefühl, es hat sich das Bewusstsein sehr stark verändert und dadurch auch der Umgang mit den früher*

*fremden Kollegen vom Radio, Fernsehen, Online- je nachdem wo man halt ist - das hat sich sehr stark verändert und das hat schon sehr praktische Auswirkungen.“*

#### **K2.4. Strategie und Changeprozess, VÖZ**

- Prozess stark abhängig von Personen und Unternehmenskultur

Der Changeprozess selbst würde stark von den handelnden Persönlichkeiten, vom Führungsstil und von der Unternehmenskultur beeinflusst: *...da gibt es unterschiedliche Kulturen bei den Mitgliedern, (...) da gibt es unterschiedliche Umsetzungsgeschwindigkeiten, und auch was das Verdauen dieses Prozesses betrifft, unterschiedliche Geschwindigkeiten.“ (V, Seite 5)*

### **K3. Die Reorganisation der Redaktion, Sichtweisen der Führungsebene**

#### **K3.1. Auslösende Gründe, Ursachen – Motivlage für die Reorganisation**

##### **K3.1.1. Motivlage aus Sicht der Führungsebene Salzburger Nachrichten**

- Digitale Entwicklung ändert Arbeitsabläufe
- Nachfrage nach Online-Nachrichten
- Printmedien-Inhalte werden dem Nutzerverhalten angepasst

Die digitale Entwicklung habe das Redaktionsgeschehen verändert und Adaptionen nötig gemacht, deswegen habe man nach stärkeren Verflechtungen bei Arbeitsprozessen von Online und Print gesucht. *„Änderungen - ich mein das geht über Jahrzehnte und das - oft ist es ja nicht mehr zeitgemäß - eben durch die digitale Entwicklung haben sich natürlich die Bedürfnisse und Sinnhaftigkeiten massiv verändert.“ (S1, Seite 8)* Die Notwendigkeit der Reorganisation der Redaktion ergibt sich nach Aussage der Geschäftsführung nicht zuletzt aus der steigenden Anzahl von Lesern, die das Medium digital konsumieren. Die Aufgabenstellung an das Printmedium hätte sich durch die Digitalisierung verändert.

### K3.1.2. Motivlage aus Sicht der Führungsebene Der Standard

- Verkauf bzw. Rückkauf von Gesellschaftsanteilen ändert Struktur
- Nutzung von Synergie-Effekten schützen vor Kräfteverlust
- Anpassung an den Trend zur erhöhten Anzahl von Ausspielkanälen
- Anpassung an neue Arbeitsabläufe und ökonomische Zwänge

Wie bereits unter Punkt K2.2. erwähnt, macht der Einkauf der Süddeutschen bei Der Standard im Jahre 1998 eine Trennung von Print und Online notwendig. Daraus folgten die verschiedenen Standorte für die Online- und Printausgabe an zwei verschiedenen Standorten in zwei getrennten Firmen. Nach dem Rückkauf der Anteile von der Süddeutschen im Jahr 2008 fällt die grundsätzliche Entscheidung, die räumliche und geschäftliche Trennung aufzuheben. Die ‚Vision‘ war ein gemeinsamer Standort für beide Redaktionen. Der Weg, wie das Zusammenrücken im Detail erfolgt, gelingen kann, steht zu dem Zeitpunkt noch nicht fest.

Zwischenzeitlich sind die Bereiche Online und Print in einem Unternehmen an einem Standort. Das Modell der Kooperation hat sich rasch durchgesetzt. Zwei getrennte Redaktionen würden in dem permanenten Abstimmen Kraftverlust bedeuten, außerdem kann den immer diffiziler werdenden Erfordernissen an eine gemeinsam Redaktion von Print und Online besser Rechnung getragen werden, jetzt und in der Zukunft: *„(...) wir gehen eigentlich davon aus, dass die Zahl der Ausspielungsformen sich vielleicht auch noch erhöhen wird oder man auch noch Spezialprodukte sozusagen aus dem zusammenstellen kann, so dass wir sagen - wir wollen aus einer Küche viele Menüs liefern können, und dass das auch der Weg der Zukunft ist, jetzt in ökonomischer Hinsicht, dass man nicht mehr das eine große Produkt hat, mit dem man alle bedient, sondern immer zielgruppenspezifischer wird.“ (D, Seite 4)*

Die Wertigkeit der beiden Ausspielkanäle und deren eigene Gesetzmäßigkeiten könnten auch in der zusammengelegten Redaktion gut Rechnung getragen werden, aber die Ressourcenverteilung wäre einfacher zu bewerkstelligen. Man sei gegenüber den immer komplexer werdenden Aufgaben z.B. neuer Ausspielformen von Nachrichten in dieser Kooperationsform besser aufgestellt: *„(...)wichtig ist, und das aber glaub ich auch nicht verloren gegangen, jede -*

*jedes Medium, jeder Kanal braucht seine Aufmerksamkeit, hat seine eigenen Gesetzmäßigkeiten, aber ich kann in der Gesamtplanung sozusagen für die gemeinsame Inszenierung sorgen und die Ressourcenverteilung vornehmen. Und es wird natürlich komplexer, auch weil auf Online ja sich immer mehr journalistische Spielformen entwickeln, die sich in Print ja nicht abbilden lassen- Liveticker, Video, ähnliches, aber wir können nicht überall zwei, drei, vier Leute hinschicken. Wir müssen das gemeinsam planen und die Leute müssen für beide Medien arbeiten.“ (D, Seite 3)* Dies wäre nicht zuletzt in ökonomischer Sicht der Weg in die Zukunft.

### K3.1.3. Motivlage aus Sicht der Führungsebene ORF

- Zunahme an Nachfrage am digitalen Markt
- Entwicklung des Social Media-Bereichs
- Erweiterung des Standortes zieht Struktur-Änderung nach sich
- Qualitätsverbesserung im Produkte-Angebot
- Entwicklung neuer Produkte speziell im Bereich Nachrichten

Die Notwendigkeit zur verschränkten Zusammenarbeit auf der redaktionellen Ebene erkennt man in der Führungsriege des ORF 2009: *„(...) auf Grund der Entwicklung, dass wir gesehen haben, dass mit zunehmender Digitalisierung einfach die Online-Angebote exponentiell wachsen, dass insbesondere die jüngeren Zielgruppen immer stärker auch Online-Medien nutzen, um sich zu informieren. Damals waren die Sozialen Netzwerke noch in den Kinderschuhen, weil jetzt hat sich das schon wieder um eine Etappe weiter verlagert. Und da haben wir dann einmal gesagt, eigentlich sollten wir uns in Richtung so einen multimedialen Newsroom bewegen. Gleichzeitig ist die Debatte entstanden über den Standort des ORF in Wien.“ (O, Seite 7)* Die Standortfrage beschäftigt eine weitere interne Arbeitsgruppe, in der man Überlegungen anstellt, die Sender Ö1, Ö3, FM4, ORF, ORF2 und ORF Wien in einem gemeinsamen Haus unterzubringen. Ab 2011 fällt die Entscheidung für den Newsroom. Der Standort-Beschluss erfolgt im Jahr 2014 für den Königlberg.

Die Entscheidung im Öffentlich-Rechtlichen für das Newsroom-Modell sieht Ströbitzer nicht einem Einsparungs- oder Gewinnmaximierungs-Wunsch

entspringen, sondern daraus entsteht, die Qualität zu verbessern. Man entschließt sich das Modell des multimedialen Newsroom zu implementieren, nicht zuletzt weil die Online-Nutzung im jungen Segment stetig ansteigt. Die Entwicklung der Ausspielung der Nachrichten zeige in Richtung mobile Geräte. Apps, soziale Netzwerke und die persönliche Konfiguration nach Interessenslagen der Nutzer würden voraussichtlich in der Zukunft eine stärkere Rolle spielen. Die Bedienung dieser Kanäle würde durch die Inhalteproduktion im Rahmen eines Newsroom sehr gut ermöglicht.

#### K3.1.4. Motivlagen aus Sicht der Führungsebene VÖZ

- |                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Trend zur Digitalisierung und crossmediale Produktionsweisen</li><li>- Zeitdruck</li><li>- Ausrichtung an neuen Redaktionsmodellen der internationalen Mitbewerber</li></ul> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Als Auslöser werden die fortschreitende Digitalisierung und der Trend zur crossmedialen Produktion gesehen. Auch der Zeitdruck spiele eine Rolle, der habe sich nicht zuletzt durch den technologischen Fortschritt und die Schnelllebigkeit erhöht.

Als Ideengeber für Geschäftsführung und Chefredaktion im Bereich neuer Entwicklungen dienten beispielsweise Diskussionsforen wie sie die IFRA (internationale Messe für die Zeitungs- und Medienindustrie, Anm. der Autorin) bietet: *„(...) der eine ist, also das Editors Forum, wo halt die Chefredakteure und alle sind, und natürlich sind da die Themen kongruent im Prinzip und natürlich beschäftigen sich auch Chefredakteure mit Entwicklungen im Journalismus, in der Organisation, etc., also- und natürlich müssen- sag ich jetzt einmal- entsteht das auch im wechselseitigen Dialog..“*

### K3.2. Identifikation von Entscheidungsträgern und-rollen

#### K3.2.1. Entscheidungsträger bei den Salzburger Nachrichten

- Redaktion, insbesondere Chefredaktion
- Schnittstellen sind Geschäftsführung, Chefredaktion, Herausgeber

Einer der Geschäftsführer betont, dass die Initiative zur Reorganisation auf Seiten der Redaktion lag. Die Geschäftsführung war in den Prozess nicht maßgeblich eingebunden: *„(...) der einzige Schnittpunkt ist wirklich bei uns der Herausgeber. Da überlappt es sich. Sie können auch nicht - ich halte das für prekär, wenn z.B. Gesellschaft oder Aktionäre direkt Einfluss nehmen auf die Redaktion. ...also das funktioniert nicht. Aber die Chefredaktion ist natürlich in permanenten Kontakt mit der Geschäftsführung, aber Sie können es nicht nach unten transferieren. Dann erreichen Sie genau das Gegenteil, weil dann stimmt die Entscheidungsablauffolge nicht mehr (...)“ (S1, Seite 6f.)*

Als Schnittstelle der Reorganisation zwischen Redaktion und Verlagshaus fungieren Chefredaktion und Geschäftsführung. Ergeben sich in diesem Bereich Probleme, schalten sich Herausgeber, oder in weiterer Folge die gesellschaftliche Versammlung ein. Budgetäre Überschreitungen wären ein Fall, der zu Besprechungen mit diesen beiden Akteuren führen müsse.

#### K3.2.2. Entscheidungsträger bei Der Standard

- Reorganisation erfolgt aus kaufmännischem Interesse der Geschäftsführung
- Top-down-Entscheidung
- Wunsch nach engerer Abstimmung Online und Print erfolgt auf redaktionelle Ebene
- folgende Vollfusion = kaufmännische Entscheidung
- erwartet wird besserer Einsatz der Ressourcen
- Ressorts zurückzudrängen = redaktionelle Entscheidung

Erste Entwicklungen im Bereich der Printproduktion zu einer Newsroom-Steuerung zu kommen, gibt es seit 2002/03.

Die Online-Redaktion ist vom Start weg in einem Großraumbüro. Der enge Kooperationswunsch, im Interview mit ‚Kohabitation‘ benannt, mit dem Bereich der Printausgabe käme einerseits aus den Redaktionen. Die 2008 folgende Vollfusion der Redaktionen erfolgt andererseits aus kaufmännischem Interesse. Die Voraussetzungen wurden durch den Rückkauf der Anteile der Süddeutschen geschaffen. Die Redaktionen zu verbinden, ist nach Aussage der Geschäftsführung eine Top-down-Entscheidung. *„Online hat ja ohnehin als Großraumbüro von Anfang funktioniert, und dass die engere Abstimmung zwischen Print und Online war letztlich auch nicht jetzt der kaufmännische Auftrag, sondern der redaktionelle Wunsch, dass das besser- die Kraft besser einsetzen zu können - und ein eher weitgehendes Zusammenarbeit-Konzept war schon das redaktionelle Thema, die Vollfusion, die war schon kaufmännisch interessiert.“* (D, Seite 6)

Das Eigenleben der Ressorts zugunsten des Newsrooms zurückzudrängen, ist eine redaktionelle Entscheidung und ein redaktionelles Konzept.

### K3.2.3. Entscheidungsträger im ORF

- |                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Diskussionsanstoß durch Geschäftsführung</li><li>- Führende Mitglieder der Redaktion für neuen Newsroom</li></ul> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Alexander Wrabetz tritt mit einem Team zum Thema Digitalisierung in Diskussion: *„Es war ziemlich zeitgleich, wie Karl Amon und ich - er damals Radiochefredakteur, ich Ö3-Info Chef - sind mit der Wahl von Alexander Wrabetz zum ORF-Generaldirektor von ihm berufen worden zum Fernsehchefredakteur Karl Amon und ich sein Stellvertreter und ORF2-Informationsschef, und wir kannten sehr gut die Radiowelt und die Fernsehwelt - und da sind dann Diskussionen entstanden mit dem Alexander Wrabetz, mit führenden Journalistinnen und Journalisten im Haus.“*

Als Anstoßgeber wird die Geschäftsführung identifiziert. Auf seine Mitarbeit in der Diskussionsgruppe und seine Rolle angesprochen, relativiert Ströbitzer, dass auch leitende Redaktionsmitglieder das Newsroom-Modell von Beginn an befürworten: *„Naja, ja, in dem Sinne eigentlich dann wieder ja- nicht, weil ich*



*komm zumindest von der Redaktion und die anderen, die da alle dabei waren, auch.“ (O, Seite 8)*

Der Wunsch nach einem Newsroom kommt damit also auch aus der Redaktion. ‚Verordnet‘ wurde der Newsroom jedenfalls nicht, obwohl es kleine Gruppen gäbe, die gegen die Einführung des Modells sind. 2009 – 2011 wird unter der Leitung von Stefan Ströbitzer innerhalb einer Arbeitsgruppe das Newsroom-Modell ausgearbeitet.

### K3.2.3. Entscheidungsträger nach Ansicht des VÖZ-Vertreters

- Entscheidungsträger auf Ebene der Eigentümer und Geschäftsführung
- Voraussetzung ist ein wechselseitiger Dialog mit dem Führungszirkel und der Redaktion

Die Entscheidung zur Reorganisation von Redaktionen würde auf Ebene der Geschäftsführung und der Eigentümer getroffen, da die organisatorischen und baulichen Umbauten kostenintensiv wären: *„Das ist schon meistens Eigentümer, Geschäftsführer, etc., getrieben, im Prinzip. ...Also nachdem hier auch so ein Newsroom, mit all den Boards und weiß ich was alles da entstehen, ist der relativ kostenintensiv in Wahrheit, also daher ist das in der Regel eine Entscheidung, die vom Management getragen wird.“ (V, Seite 4)*

Vor einer Umsetzung im eigenen Unternehmen würden Maßnahmen dieser Art (z.B. Neuerungen und Trends im Bereich von Redaktionen, Anm. der Autorin) vorerst mit dem Führungszirkel diskutiert – *„Ich sag jetzt nicht, dass die zwangsbeglückt werden. Natürlich ist das ein wechselseitiger Dialog, das ist ja überhaupt keine Frage.“ (V, Seite 4)*

In weiterer Folge würde man gemeinsam mit der Führungsebene der Redaktion die neue Struktur entwickeln: *„Keiner der Geschäftsführer, Eigentümer, etc. sollte sagen: dort machen wir einen Newsroom! – und... das ist natürlich etwas, was mit der Belegschaft und vornehmlich mit jenen, die sozusagen Führungsverantwortung haben, entsteht, ich mein, das ist eh klar.“ (V, Seite 5)*

### K3.3. Ausführende Akteure der Reorganisation

#### K3.3.1. Ausführende Akteure bei den Salzburger Nachrichten

- Projektleitung Person auf Ebene Chef vom Dienst in der Redaktion
- Externe Berater mit Erfahrungen am Mediensektor

Federführend zeichnete als Projektleiter des Reorganisationsprozess ein Mitarbeiter in der Funktion eines Chefs vom Dienst verantwortlich.

Der Prozess wurde zur Gewährleistung einer reibungslosen Abwicklung durch externe Berater begleitet, die auf Erfahrungen aus dem Umgang mit anderen Medienunternehmen zurückblicken.

#### K3.3.3. Ausführende Akteure im ORF

- Einbindung in das Gesamtprojekt Standortänderung
- Teamleitung Stefan Ströbitzer mit Mitarbeiterinnen
- Externe Berater im Bereich Prozessmanagement
- Moderatoren für Workshops

Beim ORF ist die Implementierung des Newsrooms Teil eines Gesamtprojektes, in den auch die Übersiedlung der verschiedenen Sender auf den Königberg fällt. Ströbitzer ist ein Teilprojektleiter dieses Gesamtaufkommens und zuständig für den Newsroom. Er bewegt rund 700 Kolleginnen und Kollegen. Diese Tätigkeit nimmt ein Drittel seiner Zeit in Anspruch, die übrige Zeit verwendet er auf die seine Funktion ‚Leiter der Programmentwicklung‘. Seit kurzer Zeit wird er von zwei Mitarbeiterinnen unterstützt, die für Projektmanagement und -kommunikation verantwortlich zeichnen.

Berater sind operativ eingebunden. Sie erfüllen vorwiegend Aufgaben wie Prozessmanagement, Dokumentation und zielorientiertes Arbeiten mit Kleingruppen (z.B. zum Abbau von Ängsten und Befürchtungen bei Mitarbeitern gegenüber der neuen Arbeitsweise).

Für Klausuren und Workshops würden gelegentlich externe Moderatoren verpflichtet.

## K4. Redaktion Neu

### K4.1. Vorbilder aus der Sicht der Führungsebene

#### K4.1.1. Vorbilder für die ‚Redaktion Neu‘ bei den Salzburger Nachrichten

- Keine Vorbilder, sehen sich selbst als Vorbild

Ein perfektes Musterbeispiel für die Integration der digitalen Plattformen in Redaktionen gäbe es nicht. Die ‚Redaktion Neu‘ hätte sich aus sich selbst heraus entwickelt, und würde mit ihrem derzeit verwendeten Redaktionsmodell Vorbildfunktion für andere Verlage erfüllen: *„Naja wir haben das jetzt eigentlich eher umgekehrt, dadurch dass wir relativ früh angefangen haben über ein System sozusagen auch alle Kanäle zu bespielen, sind sehr viele Verlage zu uns gekommen, um das auch einmal kennenzulernen und auch anzuschauen, und um dann eine Idee davon zu gewinnen, wie sowas natürlich dann auch mit der Organisation zusammenspielt. Weil man hat viele Redaktionen draußen, die oftmals noch getrennte Betriebssysteme oder Redaktionssysteme auch einsetzen. Teilweise überhaupt getrennt in den Organisationen agieren, und von dem her- ich glaube, da waren wir schon relativ früh technologisch sehr, sehr weit voraus und gut aufgestellt.“* (S2, Seite 13 f.)

#### K4.1.2. Vorbilder für die ‚Redaktion Neu‘ bei Der Standard

- Keine Vorbilder, keine vergleichbaren Bedingungen bei anderen österreichischen Medienhäusern

Bei Der Standard orientiert man sich beim Umbau an keinem Vorbild. Der Grund liegt darin, dass die meisten Medienhäuser in Österreich vergleichsweise zu kleine Online-Redaktionen hätten. Bei der Integration in den Newsroom gibt es außerdem die Besonderheit, dass diese Organisation Online-Redaktion und die Printredaktion sich bereits über Jahre eigenständig institutionalisiert hätten, was die Geschäftsführung so beschreibt: *„(...) bei uns war das zu diesem Zeitpunkt schon eine mächtige, Sechzig-Mann-Redaktion, die wir dann mit der Print-Redaktion zusammengeführt haben, die natürlich schon Organisationsstruktur, Selbstbewusstsein, usw. hatte. Das ist eine ganz eine andere Voraussetzung.“* (D, Seite 7f.)

#### K4.1.3. Vorbilder für die ‚Redaktion Neu‘ beim ORF

- Prüfung von anderen Modellen
- Vorbild dänischer Rundfunk, wegen ähnlicher Rahmenbedingungen und langjähriger Erfahrungswerte
- Anpassungen erfolgen auf die Bedürfnisse des österreichischen Marktes

Nach Prüfung verschiedener Newsroom-Modelle bei Kollegen in Skandinavien, Deutschland, Schweiz und den USA hat sich jener von Dänemark für den ORF am interessantesten dargestellt. Nicht zuletzt deswegen, weil die Rahmenbedingungen beim dänischen Rundfunk mit jenen des ORF in vielen Parametern übereinstimmen. Der dänische Newsroom wird seit 9 Jahren betrieben. Nach einigen Anpassungsschritten ist er nach Meinung des Interviewpartners ein Vorzeige-Modell für Qualitätssteigerung im journalistischen Bereich.

Beim dänischen Rundfunk arbeiten Plattform-Teams mit Lokalredaktionen zusammen. Damit eröffnen sich für die Fachressorts Kapazitäten, die für Recherchen verwendet werden. Die Besonderheiten sind eine Abteilung für Investigativ-Journalismus, eine für Datenjournalismus und ein kleines Team, das mit dem Constructive News-Ansatz arbeitet. Spezialteams erlauben einen Blick hinter die Kulissen und behalten das Große und Ganze im Auge. Das Vorbild wird allerdings nicht 1:1 übernommen: *„Das versuche ich- wieder ein bisschen übersetzt auf ORF-Gegebenheiten- stark in unsere Organisation hineinzupacken. Da könnte man jetzt wieder lange diskutieren, die haben die gesamte Innenpolitik im Parlament, weil in Dänemark gibt es eine Tradition, dass alles, was innenpolitisch passiert, spielt sich im Parlament ab, jede Pressekonferenz ist dort usw. und sofort, ist bei uns wieder anders, also man kann nicht sagen, das übernehme ich eins zu eins (...).“ (O, Seite10)*

#### K4.1.4. Annäherung an die ‚Redaktion Neu‘ aus Sicht des VÖZ

- Gedanken- und Meinungsaustausch und Workshops dienen als Ideengeber
- VÖZ als Diskussionsplattform
- Exkursionen als Impulsgeber

- Skandinavische Modelle hätten Vorbildwirkung

Der Geschäftsführer des VÖZ verweist auf Möglichkeiten des Gedankenaustauschs, Workshops und Vorträge, die sich für die Führungsebene von Medienhäusern bei der Teilnahme an Konferenzen, Messen oder ähnlichem ergäben. Bei Konferenzen wie sie beispielsweise die Weltzeitungsorganisation IFRA (internationale Messe für die Zeitungs- und Medienindustrie, Anm. der Autorin) organisiert, würde man von einem wechselseitigen Dialog zwischen Chefredakteuren, Herausgebern, Geschäftsführern und Eigentümern profitieren. Hier und bei anderen Konferenzen und Tagungen würden Neuerungen und Trends vorgestellt und diskutiert.

Der VÖZ sehe sich auch als eine solche Informationsplattform, auf der man sich zu Neuerungen und Innovationen austausche. In diesem Forum wären beispielsweise neue Technologien oder in der Vergangenheit das Modell Newsroom thematisiert worden. Die Teilnahme an Exkursionen werde den Mitgliedern angeboten. Best-Practice-Beispiel würden innerhalb der jährlichen Vorstandsklausur, in Anwesenheit von Herausgebern und Chefredakteuren, vorgestellt. Eine klassische Beratertätigkeit führe der VÖZ nicht durch. Für den Meinungsaustausch gäbe es geeignete Plattformen. Vorbildwirkung käme nach Ansicht des Geschäftsführers des VÖZ den skandinavischen Länder zu. Sie sind Vorreiter bei der Umgestaltung von Redaktionen in Richtung Newsrooms.

## **K4.2. Ansprüche an die reorganisierte Redaktion**

### **K4.2.1. Ansprüche an die Redaktion Neu bei den Salzburger Nachrichten**

- Qualitätsversprechen halten

Der Anspruch wäre, das Qualitätsversprechen der Marke Salzburger Nachrichten auf allen Ausspielungskanälen zu halten.

### **K4.2.2. Ansprüche an die Redaktion Neu beim ORF**

- Entwicklung eines maßgeschneiderten Newsroom

Der ORF hat das Ziel, ein für sich maßgeschneidertes Modell zu entwickeln.

#### K4.2.3. Ansprüche an die Redaktionen neu aus Sicht des VÖZ

- Erhöhter Arbeitsdruck erfordert Selbstorganisation der Redakteurinnen und Redakteure
- Online first

Insgesamt hätte sich der Arbeitsdruck erhöht. Durch das crossmediale Produzieren wäre die Anforderung an die Selbstorganisation des einzelnen Journalisten im Vergleich zu früher erhöht worden. Online würde schnell kommuniziert. Auf erste Meldungen würden Hintergrundberichte und Analysen im Blatt folgen.

### **K4.3. neue Arbeitsweise aus Sicht der Führungsebene**

#### K4.3.1. Arbeitsweise in der Redaktion Neu bei den Salzburger Nachrichten

- Zeitungsprodukt bleibt im Fokus
- Struktur folgt Architektur
- Ressorts Salzburg und Sport arbeiten bereits integriert
- Einzelne Ressorts bleiben bestehen, Österreich und Chronik werden eins
- Ressorts bewerten eigenständig Nachrichtenwerte
- ressortübergreifendes berücksichtigt die Redaktionskonferenz
- Newsredaktion kümmert sich um schnelle Nachrichten und betreibt das Ausspielen über verschiedene Plattformen
- Auch Ressorts können eigenständig Nachrichten digital ausspielen und entscheiden über Plattform Zeitung, Online, Online/Bezahlmodell
- Instanz bei Problemen: Chefredaktion

Gedankliche Voraussetzung ist, dass das Kernprodukt der Salzburger Nachrichten nach wie vor die Zeitung ist, die in gedruckter und elektronischer Form als E-Paper existiert. In der Vergangenheit war ein eigenes Online-Ressort, in naher Anbindung an die Chefredaktion, für die Bespielung der digitalen Kanäle verantwortlich. Die Integration der Online-Redaktion in die Gesamtedaktion der SN wäre vollzogen. Wobei: *„Einen Newsroom haben wir unten in unserer Architektur nicht umgesetzt, ich muss dazu sagen auch das Haus ist 1993/94 gebaut worden, damals war Newsroom noch nicht en vogue. Wir haben es aber*

*jetzt schon so gelöst, dass wir natürlich große Büros zur Verfügung stehen haben bei der Redaktion. Gerade das Ressort Salzburg, Ressort Sport sehr stark integriert arbeitet und zusätzlich eine Newsredaktion geschaffen wurde, die schnell Informationen aufnimmt, bzw. schnell Informationen auch über die digitalen Medien transportiert. Und sukzessive versucht man natürlich, jetzt von Ressort zu Ressort den Integrationsprozess weiterzuentwickeln. Aber wir bespielen aus einer Redaktion alle Kanäle.“ (S2, Seite3)*

In der neuen Redaktion bleiben die einzelnen Ressorts prinzipiell bestehen, da diese für sich denken und handeln müssten. Ressortübergreifend würde in der Redaktionskonferenz gedacht.

Die Ressorts trafen die Entscheidung, was hat Gewicht, worüber wird geschrieben. Gibt es Probleme, würde die Chefredaktion zu Rat gezogen. Österreich und Chronik sind in den SN zu einem Ressort geworden. Die Ressorts Salzburg und Sport arbeiten stark integriert. Eine News-Redaktion kümmert sich um schnelle Nachrichten, die auch über die digitalen Medien transportiert würden. Von Ressort zu Ressort wird der Integrationsprozesse weiterentwickelt. Generell würde nicht zwischen Ressorts verschränkt, da oder dort gäbe es thematisch arbeitende Teams aus verschiedenen Bereichen, die anlassbezogen gebildet würden. Ein Austausch erfolgt.

Digital ausgespielt werden die Website und eine App, darüber hinaus Teaser-Medien wie Newsletter, Facebook, Whatsapp und Twitter. Über diese Kanäle verlinke man in die Welt der Online-Nachrichten und zur Welt der Zeitung.

Die Newsredaktion - eine Art Newsdesk, vertreibt, koordiniert die Bespielung der digitalen Plattformen. Aber jedes Ressort könne eigenständig elektronisch publizieren, das wäre entscheidend im Haus der Salzburger Nachrichten.

Systembrüche gäbe es keine. Die Kernredaktion habe die Möglichkeit in alle Kanäle, Print und Online - auch im Bereich Social Media - zu publizieren. Wesentlich dabei wäre zu bestimmen, was komme in die Zeitung, in die Schnellenachrichten, was hinter das Bezahlmodell. Erste Erfahrungen sammle man mit einem Bezahl-Schranke, hinter der originäre Artikel ausgespielt werden.

#### K4.3.2. Arbeitsweise in der Redaktion Neu bei Der Standard

- Vielfältige Einsatzmöglichkeiten von Mitarbeiterinnen
- Aktuelle Ressorts im Erdgeschoß bedienen Online und Print
- Anlassbezogene Kooperation zwischen den Ressorts, Themen-Teams
- Andere Ressorts und nicht tagesaktuelle Produkte arbeiten im 1. Stock
- Trennung von Online und Print erfolgt über zwei Newsdesks
- Newsroom bietet gute Ausgangsbasis für neue Herausforderung

Die Einsatzmöglichkeiten von Mitarbeitern in der Newsroom-Redaktion sind unterschiedlich: *„Das heißt nicht, dass jeder immer alles tun muss, weil der der am Liveticker sitzt, ist völlig ausgelastet mit dem was er tut. Aber ein anderer kann sowohl eine Geschichte von einer Pressekonferenz kommend gleich einmal ins Netz stellen, dann vielleicht die Geschichte noch einmal weiterentwickeln und in die Zeitung stellen oder auch umgekehrt. Es kann sein, dass eine Geschichte als Exklusivmeldung zuerst in der Zeitung kommt und dann online weiterentwickelt wird. Und das machen wir aus einer Redaktion heraus und das funktioniert auch gut.“* (D, Seite 3) Das alles passiert aus einer Redaktion heraus und das funktioniert gut.

Die aktuellen Ressorts Außenpolitik, Wirtschaft, Innenpolitik und Chronik sind im Bereich des Erdgeschoß angesiedelt und bedienen beide Medien: *„...das ist der Vorteil- auch des Newsroom-Konzeptes, dass auch die räumliche Nähe jetzt besteht, diese anlassbezogene Zusammenarbeit hatten wir auch schon am früheren Standort, wo sie noch in anderen Stockwerk gesessen sind. Und daher wissen wir, dass das natürlich dann schwierig ist, aber es gibt ja immer mehr Themen, die zusammenhängen. Was weiß ich, die Hypo-Alpe-Adria ist ein Wirtschaftsthema und ein innenpolitisches Thema, das hängt zusammen, viele Themen sind innenpolitische und außenpolitische Themen und genau deshalb, hat man gesagt, sollen diese vier Ressorts, die immer wieder miteinander zu tun haben, auch beisammen sitzen.“*

Im ersten Stock befinden sich die übrigen Ressorts, die für sich abgeschlossen bzw. die wie RONDO nicht tagesaktuell arbeiten. Diese räumliche Trennung in zwei Stockwerke ergibt sich rein aus den baulichen Gegebenheiten.



Die Trennung in Online und Print ergibt sich bei der Ausspielung in zwei Newsdesks. In der Printausgabe wird unterschieden zwischen Kompakt und Klassik, im Online-Bereich erfolgt die Ausspielung technisch in Desktop und Mobil. *„Es gibt natürlich immer noch kulturelle Themen, auch unterschiedliche Sorgen- kommt das Eine zu kurz, kommt das Andere zu kurz in dieser Kombination. Aber letztlich ist ja die Kombination, die wir hier haben auch eine besondere Stärke dieses Hauses und ich glaube, es gibt niemanden mehr, der daran zweifelt, dass es eigentlich gar nicht anders geht.“ (D, Seite 3)*

Erhöhe sich in der Zukunft die Zahl der Ausspielformen, könne man bei Der Standard mithilfe dieser Aufstellung die dafür nötigen Leistungen beibringen.

#### K4.3.3. Arbeitsweise in der Redaktion Neu im ORF

- Newsroom-Inbetriebnahme für 2020 geplant
- Organisation in konzentrischen Kreisen – Teams von Sendungsspezialisten, aktuelle Fachressorts, außen eng angebunden verschiedene Fachressorts
- Leuchtturmprojekte simulieren Arbeit im Newsroom

Die Inbetriebnahme des Newsrooms ist für 2020 geplant. Das Newsroom-Modell kann man sich organisiert in konzentrischen Kreisen vorstellen. Im Kern arbeiten in der Zukunft für jede Sendung kleine Teams aus Plattform- und Sendungsspezialisten, beispielsweise bestehend aus den CvDs, Moderatoren und den Redakteurinnen. Rund um diesen inneren Kern gruppieren sich die jeweiligen Fachressorts, wie Innenpolitik, Wirtschaft, Chronik, Außenpolitik. Außerhalb des multimedialen Newsrooms liegen die eng angebunden Ressorts für Kultur, Wissenschaft, Religion und Sport und auch dort soll multimedial gearbeitet werden, *„...jetzt wird niemand dort an einem Tag multimedial für verschiedenste Sachen arbeiten, aber das Verständnis haben und den Text zuliefern können Online oder vielleicht ein paar Fotos mitmachen oder sagenpass auf, aus meinem Fernsehdrehmaterial die und die Passage wäre für das Online-Video perfekt und so werden die Angebote, die aber in sich wieder eben nicht multimedial verschränkt sind, von denen beliefert. Das ist das Prinzip.“ (O, Seite 6f.)*

Schon jetzt wird mithilfe von ‚Leuchtturmprojekten‘ die Zusammenarbeit auch ressortübergreifend trainiert, was an einem Beispiel illustriert wird: *„ein Ergebnis z.B. war heuer das multimediale Leitprojekt ‚Panama Papers‘- also wo wir beigetreten sind dem internationalen Netzwerk für investigativen Journalismus mit einer Truppe, die zusammengesetzt war aus Radio-, Fernsehen-, Online-Experten, Datenjournalisten, Fachjournalisten aus den Wirtschaftsressorts und da, innerhalb dieser Aufdeckung dieses Offshore-Paradieses in Panama doch, auch in Österreich für sehr viel Aufsehen gesorgt haben...- Aha, wenn wir so zusammenarbeiten, die Datenjournalismus-Experten von Online mit den Fachjournalisten aus dem Wirtschaftsressort vom Fernsehen, dann können wir gemeinsam mehr erreichen und unsere Qualität verbessern und dieses Leitprojekt- ich arbeite immer mit so kleinen Leitprojekten- hat, glaube ich, hat sehr viel dazu beigetragen, dass das Projekt einen guten Ruf jetzt genießt.“* (O, Seite 6)

#### K4.3.3. Arbeitsweise in den Redaktionen aus der Sicht des VÖZ

- Österreichische Printmedien arbeiten zu siebzig bis achtzig Prozent crossmedial
- Changeprozesse abhängig von Unternehmenskultur
- Manche Printmedien lösen Ressorts auf
- Zeitdruck killt journalistische Prinzipien

Beim VÖZ schätzt man die Lage so ein, dass in rund siebzig bis achtzig Prozent der Redaktionen crossmedial gearbeitet würde.

Der Changeprozess würde stark davon beeinflusst, wie ein Medium seine Online-Strategie am Beginn auslegt. Weltweit gäbe es zwei Richtungen - die einen gliedern Online in die Printredaktion ein und arbeiten gleichsam aus einem Guss. Die Anderen hätten Print und Online als jeweils eigene Redaktion ausgerichtet, die in einer Art Binnenwettbewerb stünden.

Es haben sich auch organisatorische Veränderungen im Bereich des Redaktionsaufbaus ergeben. Betrachtet man die Zeitungen Der Standard, Die Presse oder den Kurier, verhalte es sich so, dass Ressorts oder Stränge wie die

Buchordnung in der Zeitung aufgelöst worden sind, und man dort crossmedial arbeite.

Grünberger kritisiert, dass oftmals aufgrund des gestiegenen Zeit- und Arbeitsdruck und der Informationsflut Richtung Redaktionen sich vorgefertigte Geschichten, die aus PR-Abteilungen kommen, abgedruckt würden, ohne Check, Double-Check und Re-Check.

#### **K4.4. Probleme bei der Reorganisation der Redaktion aus Sicht der Führungsebene**

##### **K4.4.1. Hinweise auf Probleme bei Der Standard**

- Mühevolle, schrittweise Annäherung an die Vollfusion
- Raumklimatische Bedingungen
- Architektonische und bauliche Mängel

Bei Der Standard startet man nach dem Rückkauf der Anteile von der Süddeutschen Zeitung mit der Umsetzung des Newsroom-Modells. Online und Print arbeiten am Beginn verschiedenen Newsroom. Die erste Form Zusammenarbeit wird von der Geschäftsführung als ‚Kohabitation‘ bezeichnet. Erst ein zweiter Schritt führt zur Vollfusion der Redaktionen: „ *Naja wir haben ein Problem- also das Eine ist, wir haben seit wir da sind ja schon einmal groß die Aufstellung nochmal gedreht. Weil zusammengezogen sind wir im Kohabitationsmodell und dann haben wir das Fusionsmodell draufgesetzt, das hat nochmal ein paar Übersiedlungen interner Art ausgelöst.*“ (D, Seite 10)

Die Zusammenführung im zweiten Schritt wird folgendermaßen beurteilt: „*Naja es hat sich gut durchgesetzt, eigentlich auch sehr rasch durchgesetzt, weil die Aufgaben, die zu stemmen sind, sagen wir's einmal so, letztlich unter dem Ressourcenmangel, der herrscht auch nur in dieser Kohabitation zu machen ist, und es wäre relativ- also und wir hatten davor sozusagen, als die Redaktionen nebeneinander standen, erheblichen Kraftverlust im permanenten Abstimmen- wer macht was- in unterschiedlichen Berichtslinien, in unterschiedlichen Entscheidungslinien (...)*“ (D, Seite 3f) Das Modell des Newsrooms würde im

Großen und Ganzen nicht mehr angezweifelt. Die Sorge, dass der Bereich Online oder Print zu kurz käme, existiere da oder dort.

Als Dilemma werden technische und raumklimatische Probleme des Gebäudes empfunden, die insbesondere im Bereich des Newsrooms im Erdgeschoß zum Tragen kommen. Mehr dazu unter Punkt 4.7.2.

#### K4.4.2. Hinweise auf Probleme aus der Sicht des VÖZ

- Mangelhafte Datenlage hinsichtlich der Reorganisation von Redaktionen
- Widerstände gegen crossmediales Arbeiten bei älteren Mitarbeitern
- Bei Existenz von starken Online-Redaktionen ist die Zusammenführung mit Print problematisch

Aus Sicht des VÖZ wäre die Datenlage ganz allgemein zum Medienbereich und im Speziellen zur Reorganisation von Printmedien schlecht.

Zu beobachten wäre, dass Widerstände gegen das crossmediale Arbeiten bei älteren Mitarbeitern vorlägen. Die Umsetzungsgeschwindigkeiten bei der Implementierung von neuen Redaktionsstrukturen wären unterschiedlich. Bei der Tiroler Tageszeitung verlief der Prozess beispielsweise rasch und friktionsfrei. Eine ursprüngliche Zweiteilung von Redaktionen in Online und Print hätte sich bei der Zusammenlegung in eine gemeinsame Redaktion – also vom Gegeneinander zum Miteinander – als problematischer dargestellt. Als Beispiel wird Der Standard benannt, hier hätte die Zusammenführung von Print und Online zu erheblichen Problemen im Bereich der Belegschaft geführt.

#### **K4.5. Neue Redaktionsstrukturen: Vorteile, Chancen**

K4.5.1. Neue Redaktionsstrukturen: Vorteile, Chancen aus der Sicht der Führungsebene, Salzburger Nachrichten

- Bündelung der Kräfte
- Geeignete Form für schnelllebige digitale Medien
- Erleichtert Teambuilding bei komplexen Themen

Der Newsroom wäre die Antwort auf die Schnelllebigkeit der digitalen Medien. Abkürzung von Wegen und Bündelung von Kräften könnten damit erzielt werden. Insbesondere bei Nachrichten von großer Tragweite wäre der Newsroom ein Vorteil, weil er schnelle Abläufe ermögliche, schnelles Teambuilding und kurze Reaktionszeiten auf aktuelle Geschehnisse erlaube. *„Naja, es ist eine Antwort auf die Schnelllebigkeit sozusagen oder die Geschwindigkeit der heutigen Publikation - das ist die Antwort im Endeffekt darauf- schnellere Wege, kürzere Wege, Koordination von Digital und Print- ich sag jetzt einmal auch Bündelung von Kräften (...)“ (S2, Seite 5)*

K4.5.2. Neue Redaktionsstrukturen: Vorteile, Chancen, aus der Sicht der Führungsebene, ORF

- Neue Entwicklungschancen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Erlaubt bessere Qualität

2013 ergibt eine Mitarbeiterbefragung, dass innerhalb der Belegschaft Einsicht in die Notwendigkeit zur Einführung des Newsroom besteht. Skepsis und Ängste sind zu dem Zeitpunkt groß, dass persönliche Einbußen mit der Einführung einher gehen. Die Akzeptanz bei den Mitarbeitern steigt, sobald sich persönliche Entwicklungschancen erkennen lassen.

Das multimediale Leitprojekt ‚Panama Papers‘ gilt als Beispiel dafür, dass durch die Zusammenarbeit verschränkter Ressorts bessere Qualität beim journalistischen Output erzeugt werden können. Diese Erkenntnis hat unter der Kollegenschaft zur Akzeptanz des Newsroom-Modell beigetragen.

#### **K4.6. Kritische Anmerkungen der Führungsebene zu den Redaktionsmodellen**

K4.6.1. Kritik an Redaktionsmodellen aus der Sicht der Salzburger Nachrichten

- Arbeitsbedingungen im Newsroom werden schlechter eingeschätzt

Das beim Newsroom notwendige Großraumbüro würden Journalisten von sich aus nicht bevorzugen, da die Arbeitsbedingungen schlechter wären. Behindert

sieht man im Newsroom den hochqualitativen Journalismus, der für tiefgründige Recherche Zeit und Ruhe benötigt: „(...) *umgekehrt muss man dazu sagen, dass halt gerade die Zeitungen in gedruckter Form ein sehr entschleunigtes Medium ist, wo man eigentlich Zeit, Tiefgang und auch die Qualität der Recherche dahinter setzen muss, wo ein Newsroom, wo viel Hektik und natürlich die schnelle Information im Vordergrund steht, dadurch gar nicht so zielführend ist.*“ (S2, Seite 5)

Eine noch skeptischere Sicht gegenüber dem Modell Newsroom zeigt der zweite Gesprächspartner: „*Aber ich weiß eben nicht wie die Kommunikation in einem Newsroom abläuft. (...) Die Welt wird ja immer komplexer, ob das das Rechtssystem, die Wirtschaftslage und und ist - das in einem Newsroom, ist sicher schwieriger aufzubereiten, als in einem Ressort abgetrennten Bereich. Ich kann mir das nicht vorstellen, ich weiß nicht was der Newsroom bringt. Oder ist das so, dass die vorher nicht miteinander gesprochen haben und es bleibt ihnen nichts anderes über, dass alle in einem Raum sitzen.*“ (S1, Seite 9f.) Dem Zeitungsprodukt käme das Newsroom-Modell dieser Ansicht zufolge nicht entgegen, da es hier in erster Linie um Hintergründe und Tiefgang gehe. Das Newsroom-Modell wäre eine Zeiterscheinung und verkompliziere die Arbeit.

#### **K4.7. Architektonische Einflüsse auf die Reorganisation**

##### **K4.7.1. Im Bereich der Salzburger Nachrichten**

- |                                                               |
|---------------------------------------------------------------|
| - Konzept Newsroom am derzeitigen Standort nicht durchführbar |
|---------------------------------------------------------------|

Aufgrund der baulichen Voraussetzungen - das Haus wurde 1993/94 erbaut, kann ein Newsroom-Konzept nicht durchgeführt werden. In der Redaktion stünden allerdings große Büros zur Verfügung.

##### **K4.7.2. Im Bereich Der Standard**

- |                                                  |
|--------------------------------------------------|
| - Problematische Einflüsse durch bauliche Mängel |
|--------------------------------------------------|

Als Dilemma werden technische und raumklimatische Probleme des Gebäudes empfunden, die insbesondere im Bereich des Newsrooms zum Tragen kommen:

*„(...) wir sind noch dabei diverse Probleme des Unwohlseins zu beseitigen, die aber jetzt nichts damit zu tun haben, dass wir Print und Online zusammengeführt hat, sondern damit zu tun haben, dass einer sagt, wenn's hier ununterbrochen auf die rechte Schädeldecke zieht, dass das nicht sehr angenehm und auch nicht sehr gesund ist (...)“ (D, Seite 10)*

Führte man zum jetzigen Zeitpunkt eine Befragung insbesondere bei den Mitarbeitern im Bereich des Newsdesk im Erdgeschoß zur Fusion Print und Online durch, würde das nach Einschätzung der Geschäftsführung zu kritischen Ergebnissen führen, weil die raumklimatischen Umstände das tägliche Arbeiten stark beeinflussen. Hauptkritikpunkte wären die baulichen Mängel, dass das Einstellen der Klimaanlage im dritten Jahr der Benützung des Hauses nicht klappen würde. Diese Umstände bilden starke Beeinträchtigungen im täglichen Arbeitsumfeld der Mitarbeiter. An der Behebung der Probleme im baulichen Bereich wird in enger Abstimmung mit dem Betriebsrat vorgegangen.

Interessant in dem Kontext wäre, dass Probleme baulicher Natur nicht nur bei Der Standard wahrgenommen werden. Im Nachhinein erschlossen sich diese Art von Problemen als allgemeines Phänomen, das in vielen Organisationen erlebt und beklagt würde.

#### K4.7.2. Im Bereich ORF

Der Newsroom des ORF geht im Jahr 2020 in Betrieb und man wird in eigens dafür errichtete Räumlichkeiten einziehen. Erfahrungswerte gibt es demzufolge zum jetzigen Zeitpunkt nicht.

### **K5. Finanzierung von Medien**

#### **K5.1. Medienökonomische Aspekte aus der Perspektive der Führungsebene**

##### K5.1.1. Ansichten der Führungsebene, Salzburger Nachrichten

- |                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Zeitungen im Vertrieb zu billig</li><li>- Verzerter Wettbewerb durch Gratisblätter</li></ul> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Die österreichischen Medienhäuser lebten bei der Finanzierung im Verhältnis dreißig Prozent Vertriebs- zu siebenzig Prozent Anzeigenerlös. Angestrebt würde ein Verhältnis fünfzig zu fünfzig. Nach der Euro-Umstellung wäre, ausgehend von den Wiener Medien, das Festhalten am Schilling-Wert bei den Preisen der Kaufzeitungen als Notwendigkeit erachtet worden. Die Diskrepanzen der Preise, die sich daraus ergeben, wäre im Europa-Vergleich nicht mehr wett zu machen.

Die Geschäftsführung der Salzburger Nachrichten steht auf dem Standpunkt, dass bei Qualitätsmedien zukünftig der Verkauf von Zeitungsprodukten vor dem Hintergrund der Digitalisierung generell anders bewertet werden müsse. In Österreich stünde diesem Vorhaben auch die negative Entwicklung der Gratis-Tageszeitungen im Wege. Ohne entsprechende Vertriebs Erlöse wird die Lage in der Zukunft als ausgesprochen schwierig beurteilt: *„...wenn Sie sich heute eine Wochenendausgabe anschauen, da haben Sie achtzig zum Teil hochqualifizierte Autoren, der Umfang entspricht einem- so eine Copy-Buch und für den Preis, den die verlangen, kriegen Sie nicht einmal eine Leberkäsesemmel. D.h. wenn man durch die Konkurrenzsituation insbesondere die digitalen Entwicklungen zur Kenntnis nimmt, muss man es kompensieren künftig und es funktioniert auch- da sind Sie wieder bei der Verantwortung, bei der Glaubwürdigkeit, bei der Zuverlässigkeit- das muss Ihnen ja was wert sein (...)"* (S1, Seite 16)

#### K5.1.2. Ansichten der Führungsebene, Der Standard

- In Redaktionen muss gespart werden
- Merkbare Einstellungsänderung bei Redaktionen gegenüber Anzeigen
- Vermarktung von redaktionellen Zeitungsinhalten von Medienhäusern bringt Verlagsbranche unter Druck
- ‚Unabhängigkeit‘ bringt Umsatzeinbußen bei Anzeigen
- ‚Unabhängigkeit‘ als Markenbotschaft bringt Leservertrauen
- Gefahrenmomente der rein privatwirtschaftlichen Finanzierung

Die goldenen Zeiten der Verlagshäuser wären vorbei und ökonomische Zwänge, Sparzwänge, wirkten sich auf das Selbstverständnis von Redaktionen aus, was die Geschäftsführung so umschreibt: *„...und man sich daher manche Dinge sozusagen in diesen Biotopen auch so nicht mehr leisten kann, und dort auch*



*das Bewusstsein sich einfindet, dass der Strom nicht nur aus der Steckdose kommt, sondern auch vorher im Kraftwerk erzeugt werden muss.“ Eine geänderte Einstellung der Redaktion gegenüber dem Verkauf von Anzeigen könne beobachtet werden: „(...) Also man kann's vielleicht an einem Beispiel zeigen: früher waren ja- wurden ja in Redaktionen Anzeigen als Verschmutzung ihres Produktes empfunden und ganz historisch war es ja auch so, dass der Anzeigenteil sozusagen der hintere Teil des Mediums war, vorne war der redaktionelle, dann hat sich das begonnen zu vermischen und eigentlich ist das von den Redaktionen kritisch gesehen worden. Die „Süddeutsche Zeitung“ war noch bis Anfang 2000- hatten sie die Regel, dass die ersten fünf Seiten anzeigenfrei sein müssen (...)“ (D, Seite 2)*

Demzufolge wäre der kommerzielle Druck auf Redaktionen noch nie so hoch gewesen, umso mehr, da einige Verlagshäuser die redaktionelle Vermarktung von Geschehnissen zum Geschäftsmodell erheben. Das Geschäftsmodell, dass in manchen Medienhäuser der redaktionelle Teil von Zeitungen mit den Anzeigen gleichsam mit verkauft würde, sieht Bergmann mitverantwortlich für den Druck, unter dem die Verlagsbranche steht: „(...) die Verknüpfung der Pressearbeit mit dem - dass dann in einem Haus der Head of Communication sagt, ich hab ja Beides, die Pressearbeit und die Werbung und jetzt schau ma mal ob wir das miteinander verknüpfen können, also von dorthier kommend, und gleichzeitig durchaus von Medienhäusern kommend, die ein Geschäftsmodell daraus machen (...)“ (D, Seite 12)

Der Standard wäre aus seinem "genetischen Code" heraus auf Unabhängigkeit ausgerichtet. Änderte sich das, würde das vom Kunden Leser/Leserin nicht akzeptiert und deswegen stelle eine solche Verhaltensweise ökonomisch keine Option dar, was die Geschäftsführung positiv beurteilt: „(...) in dem Fall ist es halt nur angenehm, dass das ethisch Wünschenswerte mit dem kaufmännisch Sinnvollen auch noch zusammenfällt aber der Druck war noch nie so groß ja.“ (D, Seite 13) Evident wäre, dass Der Standard nach Selbsteinschätzung wegen seiner unabhängigen Berichterstattung da oder dort niedrigere Anzeigenetats erhalte.

Es wäre allerdings zunehmend schwierig, diese Unabhängigkeit der Redaktion gegenüber Einflüssen von außen zu wahren, denn „(...) sie haben ja heute oft in

*großen Unternehmen größere PR-Abteilungen, als manche Häuser Ressortgrößen für diesen Bereich haben, und das hat jetzt noch nichts sozusagen, das ist ja jetzt noch nichts Übergriffiges, wenn die jetzt ihr Bombardement an Informationen usw. und nochmal versuchen Pressearbeit zu machen (...)*“ (D, Seite 12f.)

Die rein privatwirtschaftliche Finanzierung von Qualitätsmedien berge die Gefahr von Abhängigkeiten und Einflussnahmen, die nicht wünschenswert sind.

#### K5.1.3. Ansichten der Führungsebene, ORF

- |                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- ‚Unabhängigkeit‘ sorgt für Vertrauen bei den Rezipienten</li></ul> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Solange diese Unabhängigkeit gewährleistet wäre, erhalte man ein Vertrauen der Rezipienten und hohe Glaubwürdigkeit.

#### K5.1.4. Ansichten der Führungsebene, VÖZ

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Großer deutschsprachiger Raum birgt Spill-over-Effekte</li><li>- Konzentrationsentwicklungen bedrohen kleinere Medienhäuser</li><li>- Personalkosten in Redaktion wachsen im Verhältnis zu anderen Kosten</li><li>- Finanzierungsströme fragmentieren sich durch Digitalisierung</li><li>- Auflagenkontrolle: Vertrauen in Marke bringt Abonnements</li><li>- Qualität sichert Medienexistenz</li></ul> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

In einem so kleinen Medienmarkt, wie Österreich einer ist, spielten auch Spill-over-Effekte, also externe Effekte (Mitbewerber aus Deutschland drängen auf den österreichischen Markt, Anm. der Autorin), eine Rolle. Diese, und Konzentrationsentwicklungen bedrohten die Existenz kleinerer Medienhäuser.

In Medienorganisationen nehmen die Personalkosten im Bereich der journalistischen Organisation den größten Anteil ein. Vertrieb, Papier oder Druck lägen hier schon lange nicht mehr an der Spitze. Die Bedeckung der Ausgaben erfolge über Vertriebserlöse und Anzeigen. Zwei Drittel der Zeitung wären in den goldenen Zeiten aus Werbung finanziert worden, ein Drittel aus den Vertriebserlösen. Durch die Digitalisierung hat sich das gewandelt, die

Medieneinkünfte hätten sich fragmentiert: „(...) damals, das war ja nicht so, dass das nur die ganzseitigen Inserate waren, sondern da war ein Feld- die Kleinanzeigen, das und das und das und das. Und das hat sich halt einfach durch die Digitalisierung auch fragmentiert in Wahrheit, d.h. natürlich habe ich heute- ich weiß nicht- Immobilien, Autos, Partner- Kontaktanzeigen, was auch immer- ist natürlich ins Internet abgewandert, das ist v.a. für Qualitätsmedien, also Presse, Kurier, Standard, Oberösterreichische Nachrichten etc. ist das schon ein erheblicher Einnahmen-Verlust gewesen, für den Printtitel an sich..“ (V, Seite 13)

Neben den Anzeigenerlösen stehen die Vertriebs Erlöse. Der Nutzer des Mediums einer Kaufzeitung, also der Kunde eines Printproduktes, erwartet sich einen Mehrwert, Information, etwas zu wissen, Bildung. Die stärkste Währung der Zeitung ist das Abonnement: „(...) Wenn ich sage, ok ich vertraue den journalistischen Leistungen - egal in welcher Gestalt jetzt, des Standards oder der Marke der Presse etc. - und daher beziehe ich diese Zeitung im ... Und das ist eigentlich die stärkste Währung- sag ich jetzt einmal- der Wert an sich.“ (V, Seite 12)

Aus der Sicht des VÖZ wäre die Auflagenkontrolle ein wesentlicher Faktor, der als Anhaltspunkt für die tatsächliche Nutzung von Medien diene.

Ziele der VÖZ-Politik wären nicht zuletzt die Qualitätssicherung am Sektor Tageszeitungen und die Ausbildung von Journalisten. Mittel aus der Presseförderung würden zur Qualitätssteigerung in diesen Bereichen aufgewendet.

## **K5.2. Neue Finanzierungsmöglichkeiten aus Sicht der Führungsebene**

### **K5.2.1 Neue Finanzierungsmöglichkeiten, Salzburger Nachrichten**

- Bezahlschranken für das Online-Angebot
- Anzeigenvolumen der öffentlichen Hand über nachvollziehbaren Schlüssel als Stütze für Qualitätsmedien
- Einführung einer Haushaltsabgabe für verantwortungsvolle Medienmarken
- Regulierung von Presseförderungen über Presserat

|                                                          |
|----------------------------------------------------------|
| - Kritisch: Haushaltsabgabe zugleich Zwangsverpflichtung |
|----------------------------------------------------------|

Die Salzburger Nachrichten sehen Refinanzierungsmöglichkeiten durch Bezahlschranken auf ihrer Website. Das dahinterliegende Konzept des Bezahl-Modells ist, dass die kostenpflichtige Zeitung einen Wertansatz darstellt, der auch im digitalen Bereich erhalten bleiben muss. Kostenlos bleiben beispielsweise die Wetterschnellnachricht und schnelle Information, also das Aktuellste.

Im Gespräch stellen die beiden Gesprächspartnern unterschiedliche Denkansätze zur Refinanzierung über die öffentliche Hand vor. Einerseits die Gelder, die die Regierung für Öffentlichkeitsarbeit ausgibt, über einen nachvollziehbaren Schlüssel auf die Medien zu verteilen: *„Ich bin ja der Meinung, dass man die Presseförderung, so wie es jetzt passiert, auflassen sollte und das Geld in die Öffentlichkeitsarbeit der Regierung einfließen lässt, weil was da jetzt weil das ist demokratiepolitisch sinnvoll, wenn es korrekt gemacht wird, und man sieht das aus der Transparenz-Datenbank (...)“* (S1, Seite 19f) Der Hinweis, dass über die Transparenz-Datenbank die Ausgaben für die Öffentlichkeitsarbeit einsehbar wären, stelle eine Kontrollmöglichkeit dar, dass der nachvollziehbare Schlüssel eingehalten wird.

Bleibt man beim Modell der Presseförderungen müssten die Vergabemodalitäten die Qualitätssicherung gewährleisten. Es existiere die Überlegung, dafür Entscheide des Presserats bindend zu machen. Denn in der Vergangenheit wären die Vergaberichtlinien oftmals nach den politischen Wünschen ausgerichtet gewesen: *„Die Presseförderung (...) war dazu gedacht, eine möglichst große Medienvielfalt zu erhalten, was haben's gemacht als nächstes? Sie haben was eingeführt, dass sie den Rest rausgeschossen haben, (...) - nämlich mindestens fünf angestellte Redakteure, sonst gibt's gar keine Presseförderung. Aber das ist voll gegen die gegangen, die sie am Leben erhalten wollten, oder zumindest behauptet haben, die haben's damit rausgeschossen, bis zu den Salzburger Volkszeitungen.“* (S1, Seite 18) Bei dreimaliger Verurteilung durch den Presserat könnte die Förderung beispielsweise auf ein Jahr ausgesetzt werden. Das würde am Printmediensektor eine Entwicklung der Qualitätssteigerung begünstigen.

Andererseits stellt die Einführung der Haushaltsabgabe einen Denkansatz dar, wie eine Förderung zukünftig an „verantwortungsvolle Medienmarken“ (S2, Seite 19) vergeben werden kann : *„Dass es eine Infrastrukturabgabe sein kann, wie in der Schweiz, oder eine Haushaltsabgabe. Man sieht ja auch, wenn die Bevölkerung aufgerufen wird dementsprechend hier ihre Meinungen kundzutun oder abzustimmen, das ist ja denkbar positiv ausgegangen für die Haushaltsabgabe in der Schweiz. Dass das durchaus ein legitimer Weg ist, den man einschlagen könnte. Die Frage ist natürlich die Ausformulierung, die Ausgestaltung, wie schaut so etwas aus, wie lasse ich so etwas vermitteln, aber ich würde das eher im Sinne von Medienvielfalt im qualitativen Segment sehen.“* (S2, Seite 19)

Ein Argument gegen die Haushaltsabgabe bringt einer der Geschäftsführer vor: *„weil ich hab eine Zwangsverpflichtung- völlig unabhängig von der Qualität die ich leiste, von der Entscheidungsfreiheit des Einzelnen- Haushaltsabgabe. Zahlen es die auch, die keine Zeitung lesen wollen, oder nur ein Kaffeehaus...?“* (S2, Seite 18)

#### K5.2.2. Neue Finanzierungsmöglichkeiten, Der Standard

- |                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Presseförderung neu</li><li>- Denkansatz Haushaltsabgabe</li></ul> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

In den privatwirtschaftlich geführten Medien werden Modelle der Haushaltsabgabe oder ähnliche Refinanzierungsmodelle diskutiert, wie sie im öffentlich rechtlichen Bereich zu finden sind.

Es existiere ein Vorschlag seitens des VÖZ für eine breit aufgestellte Presseförderung. Wobei der Terminus Förderung als irreführend empfunden wird, hier würde nach einem neuen Begriff gesucht.

Als Möglichkeit zur Finanzierung von privaten Medien stehe aktuell das Modell einer Haushaltsabgabe auch für Qualitätsmedien im Printbereich in Diskussion, also *„(...) ein ähnliches Finanzierungsmodell, wie es auch der ORF hat, eben dann mit der Frage, wer kann dann sozusagen davon partizipieren, wer sind dann letztlich die privilegierten Redaktionen, die sich daraus teilweise finanzieren*

*können, und wie sind die Mechanismen um das- um die Unabhängigkeit sicherzustellen. Aber Tatsache ist, dass die - das privatwirtschaftlich zu finanzieren, die Gefahr birgt, dass Abhängigkeiten und Einflussnahmen entstehen, die letztlich nicht wünschenswert sind ja.“ (D, Seite 14) Es Abhängigkeiten entstehen, und man müsse Vorkehrungen treffen, um „(...)mit der gesamten Problematik nicht wiederum am Tropf der Machthabenden zu sein.“ (D, Seite 14)*

Die Haushaltsabgabe könnte zukünftig mithilfe eines Schlüssels auf öffentlich-rechtliche und privatwirtschaftlich organisierte Medien aufgeteilt werden.

#### K5.2.3 Neue Finanzierungsmöglichkeiten, ORF

- Status quo: Finanzierung über Gebühren und Werbung
- Hauptkunde des ORF bleibt Publikum

Der ORF ist zu zwei Dritteln gebührenfinanziert.

Hauptkunde ist das Publikum, darüber hinaus gibt es die Werbekunden und Kooperationspartner. Ob eine Haushaltsabgabe eingeführt, und diese auch für private Medienhäuser geöffnet werden kann/soll, kommentiert Ströbitzer nicht.

#### K5.2.4 Neue Finanzierungsmöglichkeiten, VÖZ

- Content-Lizenzierungen oder weitere Verwertungen
- Diskurs um Haushaltsabgabe

Erlösströme würden sich zukünftig aus der Content-Lizenzierung ergeben, oder auch aus weiteren Verwertungen, z.B. Urheberrechtserlösen.

Über die Einführung der Haushaltsgabe gäbe es einen Diskurs im Bereich des VÖZ. Durch die Verschmelzung der Mediengattungen Fernsehen, Print, Radio - auf den Websites von Printmedien befänden sich genauso Bewegt-Bild-Elemente oder Tondokumente - wird beim VÖZ die Ansicht geteilt, „...dass hier auch eine Gleichbehandlung erfolgt, daher ist es aus unserer Sicht nur recht und billig, wenn letztendlich Dinge die gleichartig sind, auch ähnlich finanziert werden.“ Konkrete Konzepte und Vorschläge zur Umsetzung lägen beim VÖZ vor.

### K5.3. Kritische Aussagen der Führungsebene in Richtung österreichischer Medienmarkt

#### K.5.3.1. Kritische Aussagen, Salzburger Nachrichten

- Eigentümerkonstellationen in der Nähe von politischen Parteien
- Förderung von Gratisblättern durch die öffentliche Hand bzw. politische Parteien

Darüber hinaus gäbe es Österreich Eigentümerkonstruktionen, die kritisch betrachtet werden müssen. Beispielsweise gibt es Banken, die ein Naheverhältnis zu österreichischen Parteien haben, und gleichzeitig bei Medienhäusern engagiert sind, was Auswirkungen auf die Berichterstattung haben könnte: *„Ich halte das für prekär, wenn z.B. Gesellschaft oder Aktionäre direkt Einfluss nehmen auf die Redaktion.“ (S1, Seite 6f)*

Österreichische Parteien trügen mit der Einschaltung von Inseraten zur Bewerbung ihrer Inhalte und Ziele wesentlich dazu bei, dass Gratisblätter positive wirtschaftliche Rahmenbedingungen vorfänden: *„Nur da haben wir in Österreich natürlich eine skurrile negative Entwicklung durch die Gratis-Tageszeitungen- ... Also wenn wir davon ausgehen würden, wir haben keinen Vertriebslös, dann können wir zusperren, und ohne die entsprechende politische Einflussnahme - hab ich Ihnen schon gesagt - gäbe es kein Österreich und kein Heute.“ (S1, Seite 17)*

#### K.5.3.2. Kritische Aussagen, Der Standard

- Vermarktung von redaktionellen Beiträgen
- Gratisblätter

Es gäbe österreichische Medienhäusern, die ihre Redaktion bzw. redaktionelle Artikel für ihre wirtschaftlichen Interessen einsetzten, um Druck auf Inserenten zu erzeugen:

*„(...) der kommerzielle Druck auf Redaktionen war sicher noch nie so hoch wie jetzt, wird auch immer höher, gepaart sozusagen auch mit der Situation, dass es Verlagshäuser zum Geschäftsmodell machen so zu agieren, d.h. das Eine mit*

*dem Anderen zu verknüpfen, was ja auch auf der Seite der Kunden dazu führt, dass sie das schon als selbstverständlich annehmen.“ (D, Seite 12)*

Die Funktionsweise von Gratismedien wäre so, dass sich diese die Allgemeinheit durch ihren Konsum selbst finanziere: „...da kommt ja auch noch dazu, dass die ganze Werbefinanzierung auch noch einen wesentlichen Faktor darstellt, wobei ich ja immer dazusage, das zahlt ja der Kunde auch wieder selber. Da ist einmal eine Gruppe, die gefragt hat, wie funktionieren denn Gratis-Zeitungen, sag ich - die zahlt ihr auch selber - mit jedem Hamburger, den ihr kauft, kauft ihr die Zeitung mit, und dann - weil die zahlen dann mit der Werbung die Zeitung und dann kriegst du die Zeitung vermeintlich gratis, also wir zahlen's - zum Schluss zahlen wir's eh alle selber wieder.“ (D, Seite 13)

#### **K5.4. Medienhäuser und Demokratie – aus der Sicht der Führungsebenen**

##### **K5.4.1. Sichtweise der Führungsebenen der Salzburger Nachrichten**

- Seriöse Medieninhalte wichtig für den Einzelnen im Staat – Politik in der Verantwortung
- Presseförderung als Spielball politischer Parteien
- Sicherung der Medienvielfalt im Qualitätssegment
- Qualitätsnachrichten bieten Möglichkeit zur Informationsüberprüfung für Staatsbürger

Die Existenz seriöser Medieninhalte kämen jedem Staatsbürger zugute. Die Politik wäre hier nicht aus der Verantwortung zu nehmen, insbesondere in Bezug auf ihre Anzeigen-Volumen, durch die Gratis-Medien stark gestützt würden.

Mit fünfunddreißig Millionen Euro, die der Staat als Presseförderung vergibt, läge man im Europafeld lange nicht an der Spitze. Bei höheren Vergaben sollten diese Mittel an Qualitätssteigerungen im Bereich der Redaktion geknüpft werden, wie sie überhaupt bei verantwortungsvollem Umgang durch die Politik als Steuerungsmittel in Richtung Qualität zum Einsatz kommen sollten. In der Vergangenheit wäre die Presseförderung allerdings von der Politik oftmals als Instrument benutzt worden, um ganz bestimmte Medien zu fördern, also einer Anlassgesetzgebung unterworfen worden.



Die Haushaltsabgabe wäre nach Ansicht eines Geschäftsführers ein gangbarer Weg um die Vielfalt von Qualitätsmedien zu stärken: „(...) *ich glaube es geht um das (...) wie Medienmarken dementsprechende Rahmenbedingungen vorfinden, wo sie auch zukünftig wirtschaften können, das ist glaube ich immens wichtig für eine Demokratie, für ein funktionierendes Land. Vorschreiben kann ich ja dem Nutzer oder Leser nicht mehr, über welchen Kanal er dann Information überprüft (...)*“ (S2, Seite 19)

#### K5.4.2. Sichtweise der Führungsebene, Der Standard

- |                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Medien vergleichbar mit Infrastruktur, unverzichtbar für Funktionieren des Staates</li></ul> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Bei den Medien handelte es sich um eine Art Infrastruktur, „...*die meines Erachtens sozusagen auch im staatlichen Interesse ist, so wie wir Straßen, Spitäler, Schulen haben und auch nicht sag, die Straße muss jetzt jeder mit einer Maut täglich zahlen, die er benutzt. Und in die- die Schule zahlen auch nicht nur die die gerade- die Schulkinder, die reingehen, sondern das stellt die Öffentlichkeit zur Verfügung, weil es letztlich allen nützt, dass wir Straßen haben, dass wir Schulen haben, dass wir Spitäler haben.*“ (D, Seite 14) In dem Fall wären es Inhalte, die zur Verfügung gestellt werden, was im Interesse eines funktionierenden Staates wäre.

#### K5.4.3. Sichtweise der Führungsebene, ORF

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Unabhängige Informationsvermittlung über alle (digitalen) Kanäle</li><li>- Voraussetzung für Teilnahme an demokratischen Prozessen ist Information</li><li>- Erhalt von Publikumsvertrauen hat Priorität</li><li>- Vermittlung von schnellen Nachrichten und Hintergrundwissen</li></ul> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Basis des ORF ist seine Unabhängigkeit und daraus legitimiere sich der Gebührenerhalt als öffentlich-rechtliches Medienhaus. Solange diese Unabhängigkeit gewährleistet wäre, erhalte man ein Vertrauen der Rezipienten und hohe Glaubwürdigkeit. In einer Demokratie wäre genau das die Rolle und

der Auftrag des öffentlich-rechtlichen Rundfunks. Man habe, „...*glaube ich eine besondere Rolle, als - wie es unser Generaldirektor immer so schön sagt - Rundfunk der Gesellschaft alles zu unternehmen, dass die Bürgerinnen und Bürger durch unsere Informationsvermittlung die Chance haben, gut am demokratischen Prozess teilzunehmen. Dass sie alle Informationen haben, die sie brauchen, um eine Wahlentscheidung zu treffen, um sich politisch eine Meinung zu bilden, dass sie also eben auf Basis einer objektiven und umfassenden Information sich hier gut angenommen fühlen.*“ (O, Seite 15) Das Publikumsvertrauen zu erhalten, hätte oberste Priorität. Eine Steigerung wäre über das Programm hinaus auch über Veranstaltungen und soziale Netzwerke zu bewerkstelligen, in denen der ORF mit den Rezipienten in direkten Kontakt trete. Dafür bietet der Newsroom die perfekte Ausgangslage, denn: „(...) *alle Untersuchungen weltweit sagen, dass Primärinformation ganz stark Richtung mobile, digitale Angebote geht. Das ist in Österreich nicht anders, wie sonst wo auf der Welt, und ich habe erst heute eine Studie gesehen, dass fünfundneunzig Prozent der Vierzehn bis Neunundzwanzig-Jährigen ein Smartphone besitzen und dieses über 3 Stunden täglich benutzen, allerdings nicht nur um sich zu informieren.*“ (O, Seite 16) Um diesem Trend Folge zu leisten, folge man einer adaptierten Bedürfnis-Pyramide. Als erstes würde man das Grundbedürfnis nach täglichen Nachrichten erfüllen: „*Das, sagen wir, wird ganz stark Richtung digital gehen und wird ganz stark personalisierbar werden. Was mein ich damit? Über soziale Netzwerke bekomme ich ja nur das mit, was mir ein Freund, eine Freundin liked, linked, shared und über Apps kann ich immer stärker bei den meisten Nachrichten-Apps einstellen, zu welchen Themengebieten möchte ich informiert werden, welche Sportarten interessieren mich usw. und sofort. Also braucht der ORF hier ein umfassendes, großartiges Angebot an Apps, die man sich zu einem gewissen Grad auch persönlich konfigurieren kann. Da glaube ich aber, ist es wichtig, dass wir darauf achten, dass gewisse Themengebiete allen auch angeboten werden, weil wir müssen ja umfassend informieren. Ich kann ja nicht sagen, wenn du sagst EU interessiert mich nicht- na gut dann klick's weg und du erfährst nie wieder was über die EU. Das kann nicht unsere Rolle sein.*“ (O, Seite 16) In einem weiteren Schritt wäre man bemüht Hintergrund-Informationen und Analyse anzubieten, das „Big Picture“ zu zeigen: „(...) *das ist ja wohl die Kernaufgabe des Öffentlich-rechtlichen. Daher alle Kraft in die*

*Fachressorts, in die Magazine der Redaktionen und am Ende des Tages dann in die Doku-Redaktionen. Das sind immer andere Ebenen der Vertiefung und an der Spitze dieser Bedürfnispyramide ist die Partizipation- Menschen einbinden, in einen Dialog treten, ihnen einen Kreislauf bieten aus Grundversorgung, Vertiefung, Feedback, Mitmachen können, user-generated-content etc.“ (O, Seite 16f) Mit dieser Vorgangsweise würde man seiner Rolle als öffentlich-rechtlicher Rundfunk im demokratischen Prozess gerecht.*

#### K5.4.4. Sichtweise der Führungsebene VÖZ

- |                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Meinungsvielfalt wichtig für demokratisches System</li><li>- Intensivierung der journalistischen Ausbildung</li><li>- Vermittlung von Medienkompetenz im schulischen Bereich</li></ul> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

In einem demokratischen System, würden Medien Meinungsvielfalt und Pluralität einer Gesellschaft widerspiegeln, was nicht allein durch den öffentlich-rechtlichen Rundfunk gewährleistet werden könne, sondern dazu trügen auch die Qualitäts-Zeitungen ihren Teil bei. Daraus zöge die Presseförderung ihre Berechtigung.

Ganz allgemein werden Teile der Print-Landschaft sehr kritisch beurteilt, es wäre erstaunlich und schockierend, wie mangelhaft die journalistische Kompetenz von Redaktionsangehörigen manchmal sei. Die journalistische Ausbildung, aber auch ethische Grundsätze würden da oder dort zu wenig vermittelt und gelebt. Es gäbe Erscheinungen, in denen unter dem Deckmantel des Journalismus vorgefertigte Informationen publiziert würden. Die Entwicklung betrachte man im VÖZ mit einem kritischen Auge. Der VÖZ verweist auch auf die Verantwortung der Rezipienten als mündige Bürger und auf die schulische Ausbildung, die über den Unterricht entsprechendes Handwerkszeug zur Verfügung stellen solle, damit Nutzer besser unabhängige, saubere Information von Inhalten, die von Firmen oder anderen lanciert würden, unterscheiden lernten. Die Medienkompetenz innerhalb der Bevölkerung sollte erhöht werden.

### **3. 4. Beantwortung der Forschungsfragen**

#### **3. 4. 1. Auslöser der Reorganisation der Redaktion und die Rolle der Führungsebene**

Forschungsfrage 1: Was sind die auslösenden Faktoren für die Reorganisation der Redaktion aus Sicht der Führungsebene?

- In welcher Beziehung stehen Medienorganisation und Redaktion und können im Beziehungsgeflecht Einflüsse auf die Reorganisation ausgemacht werden?
- Welche Gründe spielen mit der Reorganisation der Redaktion eine Rolle?
- Sind Auslöser in erster Linie in wirtschaftlichen oder publizistischen Bereichen zu suchen?
- Sind es wirtschaftliche Gründe, welche Bedeutung misst die Führungsebene denen bei?
- Welche Rollenträger entscheiden über die Einleitung der Reorganisation der Redaktion?

#### Beziehung Medienorganisation und Redaktion

Vor der Beantwortung der Frage nach den Auslösern von Reorganisationsprozessen erscheint die Darstellung einer Antwort aus der Sicht der Führungsebene auf die Frage nach dem Verhältnis Redaktion – Medienorganisation als sinnvoll. Es kann möglich sein, dass Interessen der Medienorganisation für die Einleitung einer Reorganisation von Redaktionen relevant sind.

Wie im Kapitel III beschrieben, finden Hinweise, dass Redaktionen und Medienorganisationen jeweils eigene Organisationen und zumindest durch Ko-Orientierung verbunden sind, zumindest werden sie als ‚besondere Einheiten‘ der Medienorganisation beschrieben.

Die Vertreter der drei Medienhäuser zeichnen ein sehr übereinstimmendes Bild, denn sie ordnen die Redaktionen als Teil der Medienorganisation mit einem besonderen Status gegenüber anderen Organisationseinheiten ein. Dieser

besondere Status richtet sich auf die Unabhängigkeit der Redaktion. Der Sonderstatus der Redaktion wird im ORF durch die Existenz entsprechender Statuten und. bei den Printmedien durch die Blattlinie geschützt. Hinweise für diese Sichtweise finden sich auch beim Vertreter des Verbands Österreichischer Zeitungen. Der Rückschluss liegt nahe, dass dies unter Mitgliedern von Führungsebenen in der Praxis eine gängige Beurteilung zu sein scheint.

Die Organisationsstruktur der Medienorganisation rund um Der Standard kann mit folgendem Bild verdeutlicht werden, das über die Website abrufbar ist:

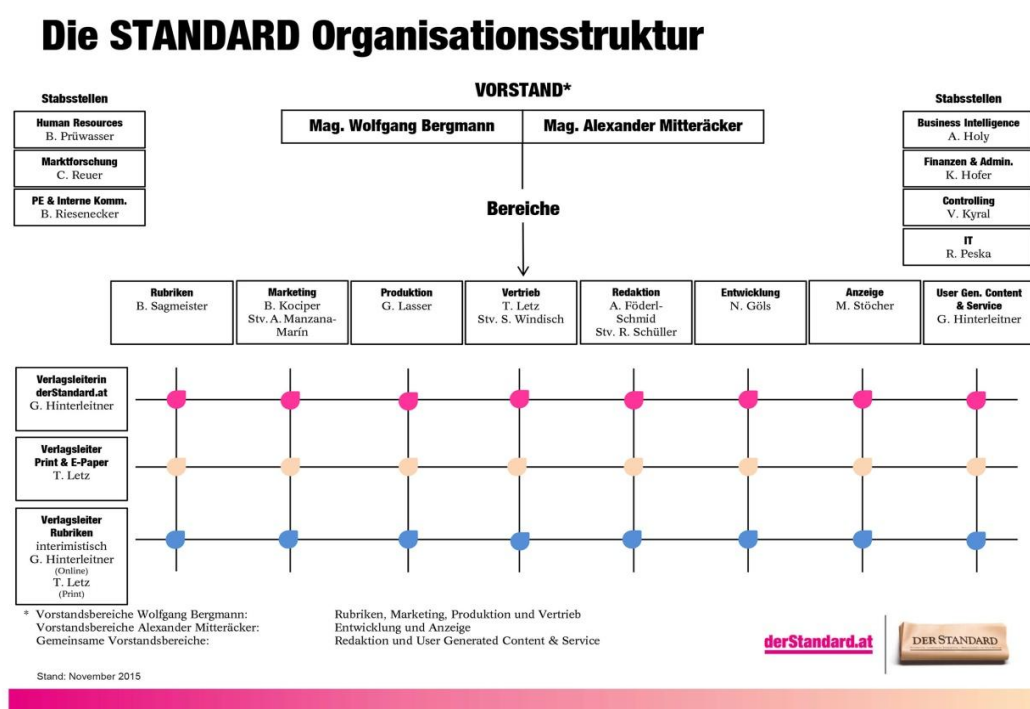


Abbildung 5: Medienorganisation Der Standard

Quelle: Online Der Standard

Äquivalente Abbildungen der Medienorganisationen ORF und Salzburger Nachrichten stehen – auf Nachfrage – nicht zur Verfügung.

### Die Redaktion als Organisationseinheit der Medienorganisation mit Sonderstatus

Eine Firewall zwischen Medienorganisation und Redaktion im Bereich personalpolitischer Fragen wird auf der Führungsebene als sinnvoll empfunden,

aber auch auf die Trennung von Anzeigenabteilung und Redaktion wird vor allem bei den Qualitätszeitungen hingewiesen. Versuche von Einflussnahmen auf die Redaktionen von Seiten der Wirtschaft und Politik, aber auch über den Umweg von Einheiten in der eigenen Medienorganisation, nehmen in der Wahrnehmung der befragten Führungspersonen zu: Forderungen nach wohlwollender Berichterstattung haben eine gewisse Selbstverständlichkeit erlangt. Teils erfolgt Gefälligkeitsjournalismus aber auch ohne tatsächlichem Druck von außen, gleichsam in einem nicht verordneten, vorauseilenden Gehorsam. Gefördert wird dieses Klima durch besondere Einheiten in Verlagshäusern, wie sie beispielsweise das Corporate Publishing darstellt. Einen Schutz für die Redaktion sollte zudem die Blattlinie bieten.

Im Bereich des öffentlichen Rundfunks basiert die Wahrung der Meinungsvielfalt auf einer breit aufgestellten Redaktionsmannschaft, in der die Handlungsmacht unter verschiedenen Funktionsträgern verteilt wird. Im gesetzlichen Auftrag zur Trennung von Information und Werbung gibt es eine verbindliche Handlungsanleitung für die Handhabung zwischen Redaktion und Medienorganisation.

Bei den Printmedien wird der Herausgeber als ‚Bindeglied‘ zwischen den Medien- und den journalistischen Organisationen gesehen.

Es wird festgestellt, dass Redaktionen in ökonomischer Abhängigkeit zu Medienorganisationen stehen, die ihrerseits für den Gesamtbetrieb und die Refinanzierung der Redaktion sorgen.

### Gründe, Auslöser, Initiatoren der Reorganisation

#### Gründe, Auslöser

- Technische Entwicklung

Alle Befragten machen als Auslöser für die Reorganisation von Redaktionen die Digitalisierung und daraus resultierende technische Entwicklungen verantwortlich. Neue Ausspielkanäle und –geräte haben den Nachrichtenmarkt und die Erfordernisse an Redaktionen stark verändert. Nicht zuletzt deswegen erfolgen Strukturänderungen des Gesamt-Unternehmens, die in letzter

Konsequenz Umbauten und Standortwechsel münden könne. In dieses Bild fügen sich Reorganisationen von Redaktionen ein.

- Wirtschaftliche Gründe

Von der Geschäftsführung von Der Standard ganz konkret von kaufmännischen Entscheidungen in der Medienorganisation gesprochen, die in den Bereich von Redaktionen hinein- und eine Reorganisation bewirken.

Aber auch im Bereich der Salzburger Nachrichten thematisiert die Geschäftsführung die zunehmenden Probleme bei der Refinanzierung privatwirtschaftlicher Medienunternehmen. In diesem Zusammenhang gibt es verschiedene Aussagen, die erwähnenswert sind. Insbesondere im Bereich privatwirtschaftlich organisierten Qualitätszeitungen stellen sich aus Sicht der Führungsebene folgende Ursachen für die Probleme der Refinanzierung dar:

- Ein Missverhältnis im Bereich der Refinanzierung durch Anzeigen- und Vertriebserlöse hat sich nach der Einführung des Euro und dem Festhalten an zu günstigen Verkaufspreisen ergeben. Der Anteil an der Finanzierung von Printmedien durch den Verkauf von Anzeigen ist im Gegensatz zu den erwünschten fünfzig, auf siebzig Prozent angestiegen. Höhere Verkaufserlöse tatsächlich zu erzielen wird allerdings schwierig vor dem Hintergrund der starken Mitbewerber auf Seiten der Gratisblätter und der durch diese hervorgerufene Einstellung bei den Rezipienten, dass journalistische Leistung nichts kosten darf.
- In Zusammenhang mit den Gratisblättern ist auch die steigende Tendenz zur Vermarktung von redaktionellen Zeitungsinhalten zu sehen. Der kommerzielle Druck auf die Redaktion wächst. Eine deklariert unabhängige Redaktion, die PR-Journalismus ablehnt, sieht sich mit der Gefahr von Umsatzeinbußen in Richtung Anzeigenverkauf konfrontiert, weil sich Unternehmen für Medien entscheiden, in denen Inserate in einem ‚anzeigenfreundlichen‘ redaktionellen Umfeld erscheinen.
- Spill-over-Effekte aus dem deutschsprachigen Raum verschärfen den Wettbewerb

- Einerseits wachsen durch die Digitalisierung bzw. Erhöhung der Ausspielkanäle die Aufwände zur Bespielung dieser Kanäle und damit die Personalkosten für die Redaktion. Andererseits minimieren sich die Anzeigenumsätze durch Fragmentierung der Ausspielkanäle und das wachsende Feld von Mitbewerbern.

Insbesondere der letztgenannte Punkt deutet stark darauf, dass Reorganisationen von Redaktionen (auch) aus Gründen der Einsparung stattfinden.

#### - Publizistische Gründe

Das Ziel, qualitätvollen Journalismus zu betreiben, bleibt als Leitgedanke auch für die ‚Redaktion Neu‘ bestehen. Betont wird in dem Kontext, dass die unabhängige und qualitätsvolle Berichterstattung als Vorteil im Wettbewerb um Leser beurteilt wird.

Die Verbesserung der journalistischen Qualität als Motiv für die Reorganisation der Redaktion wird im Bereich des öffentlich-rechtlichen Rundfunk explizit genannt, dafür fehlt hier ein expliziter Hinweis auf finanzielle Auslöser.

Initiatoren der Reorganisation

Wer tatsächlich den Anstoß zur Reorganisation gibt, wird unterschiedlich wahrgenommen. Entscheidungsträger auf der Ebene der Eigentümer und Geschäftsführung werden in erster Linie genannt, aber auch die Leitungsebene der (Chef-) Redaktion.

Bei Der Standard erfolgt die endgültige Entscheidung zur Zusammenführung der Newsrooms Online und Print auf der Ebene der Geschäftsführung und wird als kaufmännische Entscheidung dargestellt.

Äußerungen des Herausgebers der SN lassen den Schluss zu, dass das Modell des voll integrierten Newsrooms keine Option bei der Einführung neuer Arbeitsweisen darstellt. Bei den Salzburger Nachrichten wird ein eigens entwickeltes Modell crossmedialer Arbeitsweisen angewandt.



Im Bereich des ORF fällt die Entscheidung für die Einführung eines Newsroom-Modells auf der Geschäftsführer-Ebene gemeinsam mit Vertretern der nächsten Führungsebene der Redaktionen.

### **3. 4. 2. Strategien und Ziele rund um die Reorganisation**

Forschungsfrage 2: Welche Strategien und Ziele spielen bei der Umstrukturierung in Richtung Newsroom bzw. Reorganisation der Redaktion eine Rolle?

- Gibt es Vorbilder?
- Hinweise auf Faktoren, die nicht unmittelbar mit journalistischen Belangen in Beziehung stehen (Ökonomie, Architektur...)

#### Anspruch und Strategie

Der Anspruch der Geschäftsführung bei den Salzburger Nachrichten an die neue Redaktion ist, das Qualitätsversprechen an die Leser zu halten. Die neuen Redaktionsstrukturen erlauben bei komplexen Nachrichtensituationen eine Bündelung der Kräfte, sie erleichtern Teambuilding und sie sind geeignet für die Bespielung der schnelllebigen digitalen Ausspielkanäle.

Im Unterschied zu den Salzburger Nachrichten, wo man seitens der Geschäftsführung laut eigenen Angaben in den Prozess Reorganisation nicht eingebunden ist, sondern das Projekt von Seiten der Chefredaktion betreiben wurde, entscheidet bei Der Standard die Geschäftsführung die Einleitung des letzten Schrittes der Reorganisation der Redaktion, und führt damit die beiden Newsrooms von Online und Print-Redaktion in einem gemeinsamen Newsroom zusammen. Bei Der Standard erfolgt dieser Schritt aus kaufmännischen Gründen und orientiert sich laut eigener Aussage an keiner großen Strategie. Das Ziel ist die bestmögliche Nutzung von Synergien.

Der Ungewissheit, wohin die Entwicklungen die Medien in der Zukunft führen werden, kann und will die dortige Geschäftsführung nicht mit *einer* Strategie begegnen. In der Ungewissheit zu (re-)agieren, ist die Strategie. Auf Seiten der

Belegschaft wird die Nicht-Existenz einer konkreten Zukunftsvision – in der Wahrnehmung der Geschäftsführung – kritisch gesehen.

Beim öffentlich-rechtlichen Rundfunk wird ab 2009 die Entwicklung eines multimedialen Newsrooms im Bereich der Geschäftsführung beschlossen, und bis 2011 die konkrete Ausgestaltung erarbeitet.

### Vorbilder

Sowohl bei den Salzburger Nachrichten, als auch bei Der Standard ist man nach eigenem Urteil bei der Reorganisation der Redaktion ohne konkretes Vorbild ausgekommen. Man hat jeweils ein ‚eigenes‘ Modell entwickelt. Die Vermutung liegt nahe, dass die Leitungsebene trotz allem mit Inputs von außen konfrontiert ist: Plattformen, wie sie konkret der Verband Österreichischer Zeitungen bietet, dienen dem Gedankenaustausch, bringen Diskussionsprozesse in Gang, zeigen internationale Trends auf, und erzeugen so Bilder bei der Führungsebene von Medienorganisationen.

Als Vorbild im ORF dient das Modell des bereits bestehenden Newsrooms der öffentlich-rechtlichen Sendeanstalt von Dänemark. Dieses wird an die speziellen Bedürfnisse des österreichischen Marktes angepasst. Hervorgehoben wird in dem Zusammenhang, dass mit der Einführung der neuen Arbeitsweise Ressourcen innerhalb der Redaktion frei gespielt werden, und dadurch eine Qualitätssteigerung zu erreichen ist. Insbesondere der Bereich des investigativen Journalismus kann dadurch ausgebaut werden. Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergeben sich dadurch neue Entwicklungschancen.

### Folgt Struktur Architektur?

Bei den Salzburger Nachrichten ist das Konzept Newsroom am derzeitigen Standort auch aufgrund der architektonischen Beschaffenheit des Gebäudes nicht durchführbar. Für die Wahl der crossmedialen Arbeitsstruktur, die Anwendung findet, ist dieser Umstand nicht oder nur in einem geringen Ausmaß ausschlaggebend.

Bei Der Standard erfolgte nach der Zusammenführung der beiden Nachrichtenunternehmen Online und Print eine Übersiedlung in ein dafür konzipiertes Gebäude, das auch die architektonischen Voraussetzungen für das Newsroom-Modell mitbringt. Bauliche Mängel beeinträchtigen allerdings bis zum Befragungszeitpunkt das Arbeitsumfeld.

Die Übersiedlung verschiedener Standorte auf den Küniglberg fällt mit dem Bekenntnis zum Newsroom-Modell zusammen. Die Adaption und Erweiterung des Gebäudekomplexes berücksichtigt die baulichen Voraussetzungen, die für das 2020 in Betrieb gehende Redaktionsmodell nötig sind.

### **3. 4. 3. Entwicklung neuer Redaktions- und Arbeitsstrukturen aus der Sicht der Führungsebene**

Forschungsfrage 3: Wie sieht aus der Sicht der Führungsebene der Weg zur Redaktion Neu aus?

- Wer sind die zentralen Akteure beim Changeprozess?
- Gibt es bei den Entscheidungsträgern ein klares Bild zum Prozess der Reorganisation?
- Wie läuft der Prozess ab und in welcher Geschwindigkeit?
- Welche Vorteile und Chancen werden gesehen, welche Kritik im Zusammenhang mit den neuen Arbeitsstrukturen geübt?

#### Salzburger Nachrichten

Die Salzburger Nachrichten geben die Redaktion als Treiber für den Reorganisationsprozess an. Die Auswertung der Befragung lässt allerdings die Vermutung zu, dass die Wahl des neuen Modells sich auch an den Vorstellungen des Herausgebers orientiert hat. Die Projektleitung übernimmt ein Redaktionsmitglied in der Funktion eines Chefs vom Dienst. Externe Berater, die Erfahrungen im Medienbereich vorweisen, begleiten den Prozess bis zu seinem Ende, der von der Führungsebene als friktionsfrei und erfolgreich beschrieben wird.

## Der Standard

Nachdem die Entscheidung 2013 durch die Geschäftsführung gefällt wird, die bisher getrennten Newsrooms Online und Print zusammenzuführen, revidiert man damit den früheren Entschluss, die beiden Nachrichtenformen getrennt arbeiten zu lassen. Die Vollfusion verspricht bessere Synergien und damit einhergehend kostengünstigere Produktionsweisen. Rückblickend hält die Geschäftsführung fest, dass eine bessere theoretische Vorbereitung auf das Zusammengehen der ursprünglich völlig getrennten – sowohl unternehmerisch als auch örtlich – Bereiche Online und Print, die Fehlentwicklung in zwei getrennte Newsrooms verhindern hätte können. Auch das Hereinholen von externen Beratungsunternehmen zu einem frühen Zeitpunkt erscheint im Nachhinein als eine gute Möglichkeit Fehlsteuerungen vorzubeugen. Insgesamt wird der Prozess als eine mühevolle Annäherung an die Vollfusion der Bereiche Online und Print zu einem Newsroom beschrieben. Gründe sind in der speziellen Ausgangssituation zu suchen, bei der aus zwei getrennt gewachsenen Unternehmen, die an zwei verschiedenen Standorten standen, eines geformt werden musste. Die Änderungen erfolgten unter dem ökonomischen Druck, redaktionelle Ressourcen zu bündeln.

## ORF

Beim ORF gibt es nach eigenen Angaben bei Projektstart Skepsis im Bereich der Redaktion, der man mit einem groß angelegten Beteiligungsprozess begegnet, der rund vierhundertfünfzig Personen einschließt. Insgesamt sind siebenhundert Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von dem Prozess betroffen. Begleitet wird das Unternehmen dabei vor allem in der Startphase von einem externen Unternehmen für Kommunikationsberatung. Ein steter Austausch mit anderen nationalen Sendeanstalten aus dem öffentlich-rechtlichen Bereich sollen bei der Vermeidung von Fehlern helfen bzw. Ideen aufgreifen, die dem Prozess und dem Projekt dienen. Mithilfe so genannter Leuchtturmprojekten lässt sich bereits lange vor Vollbetrieb des Newsrooms, dessen Start für 2020 geplant ist, schon jetzt die neue Arbeitsweise erproben. Erste Erfahrungen bewirken Änderungen von Einstellungen bei den Redaktionsmitgliedern. Die Akzeptanz steigt auch, weil

sich durch das Modell Chancen auf neue Arbeitsweisen ergeben (z.B. investigativer Journalismus).

### **3. 4. 4. Funktionsweisen der neuen Redaktionen**

Forschungsfrage 4: Wie arbeitet bzw. wird man aus der Sicht der Führungsebene in der ‚Redaktion Neu‘ arbeiten?

- Was hat sich verändert in der jeweiligen Redaktion?
- Zielt das Management auf einen Kulturwandel im Unternehmen ab?
- Gibt es Darstellungen zur Funktionsweise der Redaktion Neu, der Medienorganisation?

#### Salzburger Nachrichten

Die Salzburger Nachrichten spielen Nachrichten seit knapp zwanzig Jahren Nachrichten auch über ihre Website aus. Nach Angaben der Geschäftsführung ist das gedankliche Kernprodukt nach wie vor die Zeitung. Die Redaktion arbeitet innerhalb der Ressorts Salzburg und Sport integriert, Österreich und Chronik wurden in ein Ressort verschmolzen. Eine News-Redaktion, eine Art Newsdesk, kümmert sich um die schnellen Nachrichten und spielt diese über verschiedene Plattformen aus, was allerdings nicht ihr allein vorbehalten bleibt – auch die Ressorts beteiligen sich an diesem Nachrichtenfluss. Ressortübergreifenden Informations-fluss gewährleistet die Redaktionskonferenz.

Die Ausspielplattformen sind Online, Online/Bezahlmodell und die gedruckte Zeitung. Bespielt werden außerdem Social Media-Kanäle, App und Newsletter.

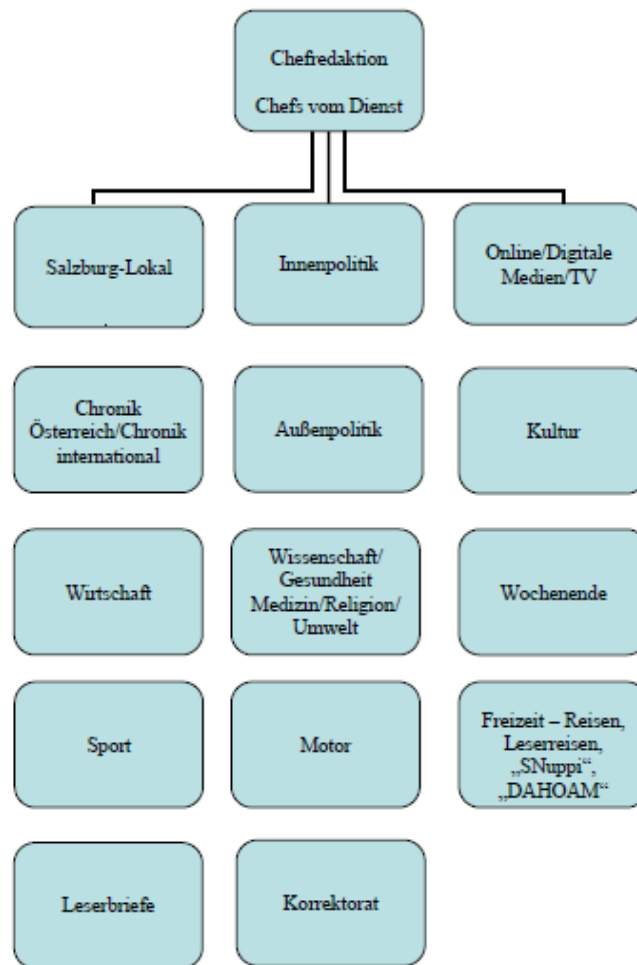


Abbildung 6: Darstellung des Aufbaus der Redaktion Salzburger Nachrichten

Quelle: zVg SN

### Der Standard

Laut Eigendarstellung der STANDARD Medien AG wäre mit der organisatorischen Zusammenführung von Print und Online im ‚Haus an der Wien‘ das wohl modernste Medienhaus in Österreich geschaffen worden: „Die in der Vergangenheit getrennten Bereiche wie Redaktion, Anzeige und Marketing sind nun gemeinsam organisiert. Geleitet werden die verschiedenen Standard-Medien in Form einer Matrix-Organisation. Dabei übernehmen Verlagsleiter das Produktmanagement für die einzelnen Mediengattungen und sorgen für Innovation und Weiterentwicklung.“ (Online Der Standard)

Hervorstechende Vorteile sind die Synergien beim Einsatz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die aktuellen Ressorts im Erdgeschoß bedienen die Print- und

Online-Ausgaben. Die übrigen Ressorts sind so wie die Mannschaften, die keine tagesaktuelle Produkte produzieren, im ersten Stock untergebracht. Die Arbeitsweise erlaubt themenbezogene Kooperationen. Wo es sinnvoll erscheint bilden sich Thementeam. Online und Print werden über zwei Newsdesks ausgespielt. Mit dieser Art zu arbeiten, würde man sich auch für die Zukunft gut aufgestellt sehen.

## ORF

Der Newsroom des ORF wird 2020 in Betrieb gehen. Über die Organisation herrscht bereits ein klares Bild. Im innersten Kern arbeiten Teams aus Plattform- und Sendungsspezialisten, die sich aus Chefs vom Dienst, Moderatoren und Redakteurinnen zusammensetzen. Rund um den Kern positionieren sich die einzelnen Fachressorts mit aktuellem Bezug, außerhalb befinden sich die übrigen Ressorts. Um einen Kulturwandel im Bereich der Arbeitsweise zu erreichen, trainieren die Journalisten im Bereich von Leuchtturmprojekten das Zusammenspiel der Kräfte. Im Bereich solcher Leitprojekte arbeiten verschiedene Experten aus verschiedenen Ressorts an einer Geschichte.

Das folgende Schaubild veranschaulicht die journalistische Organisation im Newsroom-Modell:

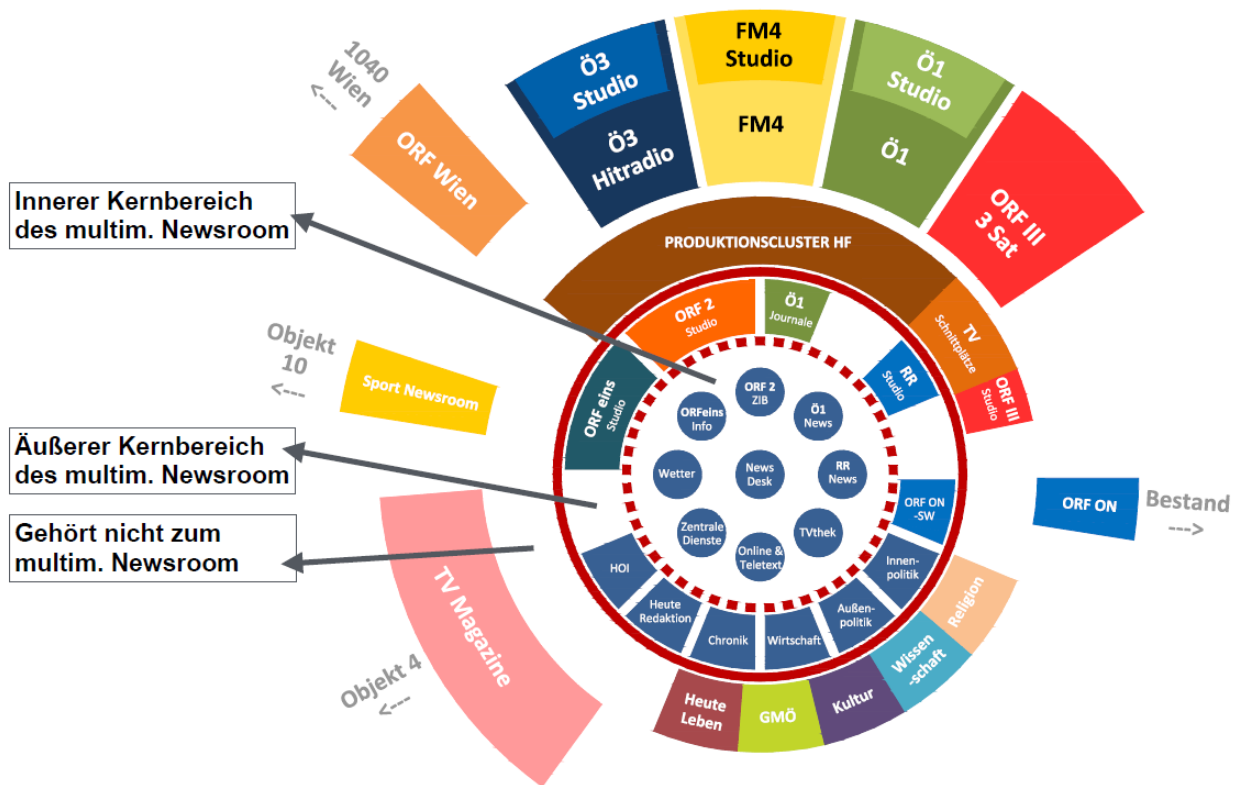


Abbildung 7: Der Newsroom im ORF wird nach Plan 2020 in Betrieb gehen.

Quelle: zVg ORF

## VÖZ

Die Datenlage, welche Veränderungen die Digitalisierung in österreichischen Redaktionen nach sich gezogen hat, kann laut Angaben der Geschäftsführung des Verbands Österreichischer Zeitungen als zumindest mangelhaft beschrieben werden. Nach deren Schätzung arbeiten österreichische Printmedien zu siebenzig bis achtzig Prozent crossmedial. Über Abläufe und Erfahrungswerte im Bereich des Changeprozess liegen ebenfalls keine Informationen beim Verband vor.



#### **4. Resümee und Ausblick**

In den ersten Kapiteln der vorliegenden Arbeit werden zur Untersuchung des gewählten Themas geeignete theoretische Zugänge diskutiert. Bei der Metatheorie fällt die Wahl letztendlich auf die Strukturationstheorie von Anthony Giddens. Diese eignet sich zurückblickend erfolgreich für die Untersuchung, welche Auswirkungen die Handlungen einzelner Organisationsmitglieder – im vorliegenden Fall jene der Führungsebene – und die damit verbundenen Ressourcenzuteilungen auf Medienorganisationen und Redaktionen haben. Im Rahmen der Untersuchung zeigt sich, dass die Führungsebene ihre Motivlagen aus den sich verändernden Bedingungen im engeren oder weiteren Umfeld bezieht. Einflüsse auf diesen Personenkreis nehmen beispielsweise veränderte technische, wirtschaftliche Bedingungen oder legistische Richtlinien, aber auch Mitbewerber, andere Institutionen oder einzelne Mitarbeiter im eigenen Unternehmen. Die Strukturationstheorie berücksichtigt diese komplementäre Dynamiken zwischen Akteuren, Institutionen und Systemen. Wie die Befunde der vorliegenden Untersuchung ergeben, bewirken Handlungen und Anleitungen der Führungsebene Strukturänderungen und geänderte Rollenzuweisungen für Akteure in Medien- und journalistischen Organisationen. Neue Arbeitsweisen entwickeln sich, die ihrerseits wiederum Auswirkungen auf interne Strukturen haben. Die Einrichtung eines Newsrooms oder die Einführung einer crossmedial arbeitenden Redaktion erzeugen neue Arbeitsabläufe und Routinen, die auf die ökonomischen und/oder publizistischen Ziele der Organisation ausgerichtet sind.

Die neoinstitutionalistische Organisationstheorie ermöglicht die Analyse von Einflussfaktoren von (sich wandelnden) Institutionen auf Organisationen. Es gilt sichtbar zu machen, mit welchen Strategien Organisationen (bzw. deren Handlungsbevollmächtigte) auf diese Einflüsse reagieren, wie sich die Entscheidungen der Führungsebene auf die Organisation auswirken, auch in Bezug auf die institutionellen Umwelten.

Organisationstheorien untersuchen, wie Abteilungen und Abläufe zueinander positioniert bzw. untereinander abhängig sind. Medienorganisation und journalistische Organisation stehen in einer wechselseitigen Beziehung. Kaufmännische Überlegungen in den Medienorganisationen beeinflussen die journalistischen Organisationen. Bei Personalentscheidungen oder Struktur-

änderungen im Bereich journalistischer Organisationen ist die Führungsebene der Medienorganisation Impulsgeber und auch Auslöser für Veränderungen. Die Leitungsebene reagiert auf veränderte (wirtschaftliche) Bedingungen außerhalb der eigenen Organisation.

Strukturtheorie und ökonomische Theorien bilden die Grundlage, auf der die empirische Arbeit aufsetzt. Auf ihrer Basis wird der Interviewleitfaden entwickelt, um in Folge mithilfe der Expertengespräche die Forschungsfragen in Kapitel drei beantworten zu können. Zusätzlich lassen sich folgende Aussagen treffen:

Die Reorganisation von Redaktionen erfolgt aus der Sicht der Führungsebene von Medienorganisation aus wirtschaftlichen Gründen. Durch einen besseren, gebündelten Einsatz der Arbeitskräfte und Ressourcen sollen personelle Einsparungen erzielt und Synergien genutzt werden.

Die Reorganisation von Redaktionen geschieht aus der Sicht der Führungsebene außerdem aus publizistischen Gründen. Neue Arbeitsweisen erlauben das Freispielen von Ressourcen, was neue Möglichkeiten schafft – erwähnt sei in dem Zusammenhang vor allem die Arbeit in Teams, mithilfe derer ressortübergreifend Themen (investigative Praktiken) breiter recherchiert werden. So können größere Zusammenhänge aufgedeckt werden. Damit gelingt eine journalistische Qualitätssteigerung. Die Organisationsformen ändern sich, zum Beispiel kommt die Linking Pin-Organisation zum Einsatz.

Das Refinanzierungsproblem von privatwirtschaftlich geführten Medienorganisationen kann durch eine Einzelmaßnahme, wie sie die Reorganisation der Redaktion darstellt, nicht gelöst werden. Um die demokratiepolitische Funktion der Institution Medien zu sichern, müssen Überlegungen zu Finanzierungsmodellen angestellt werden. Dabei wird (auch) eine stärkere Beteiligung von staatlicher Seite diskutiert.

Reorganisation ist eine Managementaufgabe. Teil der Aufgabe ist die Formulierung einer gemeinsamen Ziel-Vision. Die Einführung des neuen Arbeitsmodells sollte durch einen breit angelegten Beteiligungsprozess, über einen adäquaten Zeitraum und unter Beiziehung einer internen oder externen Prozessmanagement-Beratung erfolgen. Damit können psychosoziale

Auswirkungen auf Mitarbeiter verringert werden. Die erfolgreiche Umsetzung ist nicht mit dem Umbau der Redaktion gelungen, sondern dann wenn ein Kulturwandel bei der journalistischen Nachrichtenproduktion eingesetzt hat.

Der Umbau zum voll integrierten Newsroom stellt eine mögliche Facette der Reorganisation von Redaktionen dar. Es existieren verschiedene Herangehensweisen zur Implementierung crossmedialer Redaktionsformen. Ziel sind maßgeschneiderte Modelle, die für den jeweiligen Verlag passend erscheinen. Im Zusammenhang steht die Wahl der Modelle mit den architektonischen Voraussetzungen der Gebäude, in dem Medienorganisationen und journalistische Organisationen untergebracht sind.

### **Ökonomische und publizistische Einflüsse im Bereich der Reorganisation**

Das Themenfeld (Re-)Finanzierung steht mit der Bearbeitung des gewählten Themas stärker und facettenreicher in Zusammenhang, als dies von Beginn an angenommen wurde.

Die Reorganisation von Redaktionen erfolgt aus der Sicht der Führungsebene von Medienorganisationen im Printbereich nach vorliegendem Befund zu einem Gutteil aus wirtschaftlichen Gründen. Mit effizient gebündeltem Einsatz von Arbeitskräften und Ressourcen sollen Einsparungen erzielt und Synergien genutzt werden. Ziel ist die Verringerung von Personalkosten, die im Verhältnis zu den übrigen Aufwänden stärker steigen. Unter anderem, weil sich durch die Digitalisierung die Anzahl von Ausspielplattformen für Nachrichten erhöht hat. Die Einnahmen verringern sich gleichzeitig. Gründe dafür werden zum Beispiel in der Fragmentierung von Marktplätzen für Anzeigenschaltungen, in geringeren Vertriebs Erlösen für Printausgaben oder in veränderten Marktbedingungen (z. B. Einführung der Gratisblätter) erkannt.

Das Forschungsmaterial lässt den Schluss zu, dass aus Sicht der Führungsebene Redaktionen als Organisationseinheiten der Medienorganisation eingeschätzt werden, ihnen wird allerdings ein besonderer Status eingeräumt. Diese Sonderstellung scheint insbesondere in privatwirtschaftlich geführten Medienhäusern fragil, besonders dann, wenn die Medienorganisation ökonomisch unter Druck kommt. Die Führungsebene der Medienorganisation ist

bei ökonomisch unsicheren Bedingungen bereit, Einfluss auf die journalistische Organisation zu nehmen, wie am Beispiel von Der Standard gezeigt wird: Aus zwei eigenständigen Online- und Print-Newsrooms wird aus kaufmännischen Gründen ein gemeinsamer Newsroom geformt. Ob mit diesem Optimierungsschritt zu einer gemeinsamen Produktionsstätte, ein Verlust von journalistischer Vielfalt und Qualität einher geht, kann mit der vorliegenden Arbeit nicht geklärt werden. Eine Untersuchung der Medieninhalte vor bzw. nach der Fusion könnte diesbezügliche Klarheit bringen.

Im vorliegenden Datenmaterial gibt es Hinweise, dass die Bestrebungen der Führungsebene zur Reorganisation von Redaktionen nicht allein auf die Erreichung wirtschaftlicher Ziele gerichtet sind, sondern auch eine Qualitätssteigerung beim journalistischen Output erreicht werden soll. Explizit wird dieses Ziel im öffentlich-rechtlichen Rundfunk betont. Die Neuaufstellung von Redaktionen erlaubt es, bestehende Potenziale der Redaktion zutage zu fördern. Durch die Reorganisation in Richtung Newsroom bzw. crossmediale Redaktion ergeben sich neue Strukturen und Arbeitsweisen, mithilfe derer sich komplexe Fragestellungen umfassender beantworten lassen, indem das Fachwissen verschiedener Redaktionsmitglieder miteinander verknüpft werden. Diese Verknüpfungen erfolgen nicht nur unternehmensintern, sondern ermöglichen auch Kooperationen mit Redaktionen anderer Unternehmen, auch auf transnationaler Ebene. Durch diese Bündelung von Spezialwissen in Netzwerken oder Teams können Themen breiter ausgeleuchtet werden, als das in der herkömmlichen Redaktion der Fall war. So können im Rahmen solcher Team-Recherchen große Zusammenhänge enthüllt und aufgedeckt werden.

### **Strategischer Zugang zu neuen Arbeitsweisen**

Die Datenlage, wie in österreichischen Medienorganisationen zum jetzigen Zeitpunkt gearbeitet wird, ist mangelhaft. Einen Gesamtüberblick, wie (und ob) österreichische Redaktionen im Jahr 2016 (crossmedial) organisiert sind, gibt es nach Auskunft des Geschäftsführers des Verbands Österreichischer Zeitungen nicht. Es besteht kein institutionalisierter Austausch darüber.

Die vorliegende Untersuchung der Medienhäuser bringt, nochmals in aller Kürze zusammengefasst, folgendes Ergebnis:

- Der ORF scheint ein stringentes Prozessmanagement etabliert zu haben. Der Umbau der Redaktion erfolgt hier über ein Jahrzehnt, und startet in den konsensbetonten Prozess mit (nach Aussagen der Führungsebene) einer nie dagewesenen Beteiligung von Redaktionsmitgliedern. Ziele sind der Wandel der Unternehmenskultur im Bereich der Redaktion, die Erreichung neuer journalistische Qualitätsstandards und eine Arbeitsweise, mit der zukünftige Herausforderungen am Medienmarkt gemeistert werden können.
- Auffällig in dem Projekt des ORF ist, dass sich das Prozessmanagement mit ähnlich gelagerten Unternehmen über deren Erfahrungen und Fortschritte bzw. Rückschläge austauscht. Bei den privatwirtschaftlich geführten Medienorganisationen kommt man ohne Vorbilder aus. Ob der Prozess am Königberg erfolgreich zu Ende geführt werden wird, kann erst nach 2020, also nach voller Inbetriebnahme des vollintegrierten Newsrooms festgestellt werden.
- Bei Der Standard verlief der Prozess in mehreren Schleifen. Heute arbeiten Print und Online in einem gemeinsamen Newsroom. Die Leitungsebene beurteilt den Prozessverlauf rückblickend kritisch und sieht Verbesserungsmöglichkeiten beim Ablauf.
- Bei den Salzburger Nachrichten waren die Angaben zum Prozessverlauf positiv und knapp.

Wenn es gelingen soll, konvergente Arbeitsweisen erfolgreich und nachhaltig einzuführen, bedarf es einer strategischen Vorgangsweise, der Motivation aller Beteiligten, eines klaren Bekenntnisses zum Kulturwandel von ganz oben, einer Ausstattung der operativen Ebene mit den nötigen Ressourcen, die der Verleihung von Verfügungsmacht, entsprechender Kompetenzen, eines strategischen Prozessmanagements und ausreichender Zeit für den Prozess.

Die Einführung des neuen Arbeit-Modells sollte durch einen breit angelegten Beteiligungsprozess, über einen adäquaten Zeitraum und unter Beiziehung einer internen oder externen Prozessmanagement-Beratung erfolgen. Damit können psychosoziale Auswirkungen auf Mitarbeiter verringert werden. Die erfolgreiche

Umsetzung ist nicht mit dem Umbau der Redaktion gelungen, sondern dann wenn ein Kulturwandel bei der journalistischen Nachrichtenproduktion eingesetzt hat.

Reorganisation ist eine Managementaufgabe. Teil der Aufgabe ist die Formulierung einer gemeinsamen Ziel-Vision.

Der Umbau zum voll integrierten Newsroom stellt eine mögliche Facette der Reorganisation von Redaktionen dar. Es existieren verschiedene Herangehensweisen zur Implementierung crossmedialer Redaktionsformen. Angestrebt werden maßgeschneiderte Modelle, die für den jeweiligen Verlag passend erscheinen. In Zusammenhang mit der Wahl des Modells scheint die Architektur des Gebäudes zu stehen, in dem Medienorganisation und journalistische Organisation untergebracht sind, denn kostenaufwändige Umbauarbeiten lassen sich bei der Installation eines voll integrierten Newsroom kaum vermeiden.

In dem Zusammenhang darf nochmals darauf hingewiesen werden, dass die vorliegende Untersuchung nur die Perspektiven der oberen Leitungsebenen wiedergibt. Eine komplementäre Befragung von Redaktionsmitgliedern, die an einem Reorganisationsprozess beteiligt waren, fehlt hier. Das könnte Thema einer fortführenden Forschungsarbeit sein.

## **Medien und Journalismus in Bezug zur Demokratie**

Dass die Informationsvermittlung unabhängiger (Qualitäts-)Medien in der demokratischen Gesellschaft ein unverzichtbares Gut und ein Garant für das Funktionieren des Staates darstellen, wird von allen Vertretern der Führungsebene im Rahmen dieser Untersuchung betont. Dass privatwirtschaftliche (Qualitäts-) Medienunternehmen, u.a. aufgrund der Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung, wirtschaftlich unter Druck geraten oder bereits geraten sind, ist – wie ausführlich beschrieben – als Faktum zu werten. Zeitnahe Ereignisse, wie die Einstellung des Wirtschaftsblatts der Styria-Gruppe, illustrieren diese Entwicklungen.

Das Refinanzierungsproblem von privatwirtschaftlich geführten Medienorganisationen kann durch eine Einzelmaßnahme, wie sie die Reorganisation der Redaktion darstellt, nicht gelöst werden. Um die demokratiepolitische Funktion

der Institution Medien zu sichern, müssen Überlegungen zu neuen Finanzierungsmodellen angestellt werden. Dabei wird (auch) eine stärkere Beteiligung von staatlicher Seite diskutiert. Insbesondere der in Qualitäts-(Tages-) Zeitungen arbeitende Berufsstand der Journalistinnen und Journalisten, nimmt durch seinen Expertenstatus eine wichtige Rolle im dynamischen Wesen der Moderne ein (vgl. Seite 18 der vorliegenden Arbeit). Westliche Demokratien müssen Interesse daran haben, dass gute Rahmenbedingungen für Medienhäuser existieren, damit diese ihrer Aufgabe nachkommen können. Nachrichten, die mit journalistischer Sorgfalt erstellt und verbreitet werden, sind – auch – für das Vertrauen der Bürger und die Existenz von demokratischen Staaten essentiell.

In dem Zusammenhang ist die von (privat-wirtschaftlichen) Medienorganisationen geführte Diskussion zum Thema ‚Presseförderung neu‘ zu sehen. In dem Kontext werden seitens der Führungsebenen Überlegungen zur Einführung einer Haushaltsabgabe für verantwortungsvolle Medienmarken angestellt. Mögliche Kriterien für die Vergabe von staatlichen Mitteln werden diskutiert, so wird ethisches Verhalten in der Berichterstattung als ein Beispiel genannt. Ein breiter Diskurs dazu scheint in Gang gesetzt, und man darf gespannt sein, ob und wie sich Vertreter von staatlichen Institutionen und politischen Parteien zu diesen Fragen stellen werden. Eine Untersuchung des Themenkomplexes staatlicher Förderungsmöglichkeiten für Medienprodukte, die aus privatwirtschaftlich geführten Medienhäusern stammen, stellt für die Publizistikwissenschaft, aber auch die Politikwissenschaft, ein interessantes Forschungsfeld dar.

Die Überlegungen zur Refinanzierung von Medien enden nicht bei möglichen Förderungsformen durch den Staat bzw. dessen Institutionen. Medienorganisationen erproben Wege, wie das Beispiel der Salzburger Nachrichten zeigt: im Bereich der Online-Ausgabe werden Bezahlschranken eingezogen. Wie erfolgreich diese Strategie in Österreich sein kann, wo Gratisblätter dem Rezipienten-Markt suggerieren, dass Information ohne Gegenwert zu erhalten sei, wird die Zukunft zeigen. Überlegungen bestehen auch in Richtung zusätzlicher Content-Verwertungen.

## **Ausblick**

Anthony Giddens Deutung nach, ist es so, dass „(...) das Wesen der modernen Institutionen zutiefst mit den Mechanismen des Vertrauens in abstrakte Systeme verknüpft ist, vor allem mit Mechanismen des Vertrauens in Expertensysteme.“ (Giddens 1996, 107) Die Medien mit ihrer iterativen Verknüpfung mit dem Journalismus stellen ein solches Expertensystem dar. Will das so bleiben, muss das Vertrauen in die Medien im Sinne eines funktionierenden demokratischen Staates be- und verstärkt bzw. immer wieder aufs Neue hergestellt werden.

Eng verknüpft scheint die Frage des Vertrauens in die Medien mit der Frage nach der wirtschaftlichen Existenzsicherung von (privatwirtschaftlich geführten) unabhängigen Qualitätsmedien zu sein. Forschungsarbeiten auf dem Gebiet der Medienökonomie (vor dem Hintergrund ökonomischer Theorien und der Strukturationstheorie) zu betreiben, zu intensivieren, stellt eine Aufgabe dar, der aus Sicht der Autorin im Fach der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft noch zu geringe Bedeutung beigemessen wird. Die vorliegende Arbeit bietet möglicherweise Ansätze für weitere Arbeiten in dieser Richtung.





## Quellenverzeichnis

- Altendorfer, Otto, Ludwig Hilmer (Hg) (2006): Medienmanagement. Band 3: Medienbetriebswirtschaftslehre – Marketing, Wiesbaden
- Altmeyden, Klaus-Dieter (2006): Journalismus und Medien als Organisationen: Leistungen, Strukturen und Management, Wiesbaden
- Altmeyden, Klaus-Dieter (2006a): Ablauforganisation – Formen der journalistischen Aussagenproduktion, S. 555 – 5576 In: Scholz, Christian (Hg) (2006): Handbuch Medienmanagement, Berlin Heidelberg
- Barley, Stephen R, Pamela S. Tolbert (1997): Institutionalism and Structuration: Studying the Links between Action and Institution. In: Organization Studies 18, Nr. 1, S. 93 - 117)
- Blöbaum, Bernd (2006): Chefredakteur. In: Bentele, Günter, Hans-Bernd Brosius, Ottfried Jarren (Hg), Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft. Wiesbaden, 31
- Bogner, Alexander(Hg) (2005): Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung, Wiesbaden
- Burkhardt, Roland (2013): Was ist eigentlich ein ‚Medium‘? Überlegungen zu einem kommunikationswissenschaftlichen Medienbegriff angesichts der Konvergenzdebatte, In: Haas, Hannes, Ottfried Jarren (Hg) (2013): Mediensysteme im Wandel: Struktur, Organisation und Funktionen der Massenmedien, Wien
- Donges, Patrick (2007): Politische Akteure in institutionellen Kontexten – ein Beitrag institutionalistischer Theorienansätze, in: Pollak, Johannes et al (Hg.) (2007): Politik und Persönlichkeit, Wien
- Donges, Patrick (2013): Klassische Medien als Institutionen, In: Künzler, Matthias, Franziska Oehmer, Manuel Puppis, Christian Wassmer (Hg) (2013): Medien als Institutionen und Organisationen, Baden-Baden
- Dreiskämper, Thomas (2013): Medienökonomie I, Lehrbuch für Studiengänge medienorientierter Berufe: Konzeptionsansätze und theoretische Fundierungen der Medienökonomie, Berlin
- Eigler, Joachim (2006): Aufbauorganisation – Modelle für Medienunternehmen, S. 519 – 538, In: Scholz, Christian (Hg) (2006): Handbuch Medienmanagement, Berlin Heidelberg
- Flick, Uwe, Ernst von Kardoff, Ines Steinke (Hg.) (2010): Qualitative Forschung, Hamburg
- Froschauer, Ulrike (2012): Organisationen in Bewegung: Beiträge zur interpretativen Organisationsanalyse, Wien
- Gerth, M, J. Trappel (2008): Glückssritter, apokalyptische Plage oder kühle Rechner? Was von Finanzinvestoren im Mediengeschäft zu erwarten ist. In: Media Perspektiven 10, S. 532- 543
- Giddens, Anthony (1996): Konsequenzen der Moderne, Frankfurt am Main
- Gläser, Jochen, Grit Laudel (2006): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, Wiesbaden
- Gorden, Raymond (1975): Interviewing, Strategies, techniques and tactics, Homewood/Illinois

Grisold, Andrea (2013): Langfristiger Medienwandel und ökonomischer Wandel: Eine institutionelle und regulative Perspektive, In: Seufert, Wolfgang, Felix Sattelberger (Hg) (2013): Langfristiger Wandel von Medienstrukturen: Theorien, Methoden, Befunde, Baden-Baden

Haas, Hannes, Ottfried Jarren (Hg) (2013): Mediensysteme im Wandel: Struktur, Organisation und Funktionen der Massenmedien, Wien

Hasse, Raimund (2013): Soziologische Institutionenanalyse: Grundlagen, Schwerpunkte, Perspektiven, In: Künzler, Matthias, Franziska Oehmer, Manuel Puppis, Christian Wassmer (Hg) (2013): Medien als Institutionen und Organisationen, Baden-Baden

Jakubetz, Christian (2011), Crossmedia, Konstanz

Jarren, Ottfried (2011): Verweigerung im Wandel: dem Journalismus sind seine Leitideen abhanden gekommen, In: Krone, Jan (Hg) (2011): Medienwandel kompakt 2008 – 2010: Schlaglichter der Veränderung in Medienökonomie, -politik, -recht und Journalismus – ausgewählte Netzveröffentlichungen. xxx

Jarren, Ottfried, Christian Steininger (2016): Journalismus jenseits von Markt und Staat, Baden-Baden

Keese, Christoph (2009): Innovationen im Redaktionsmanagement I: Newsroom als Marktplätze neuer Ideen, Sichtweisen der Praxis In: Fengler, Susanne/Sonja Kretzschmar (Hg) (2009): Innovationen für den Journalismus. Wiesbaden

Kiefer, Marie Luise (2010): Journalismus und Medien als Institutionen, Konstanz

Kiefer, Marie Luise (2013): Journalismus und Medien als Institutionen – systemtheoretisch betrachtet, In: Künzler, Matthias, Franziska Oehmer, Manuel Puppis, Christian Wassmer (Hg) (2013): Medien als Institutionen und Organisationen, Baden-Baden

Kiefer, Marie Luise, Christian Steininger (2014): Medienökonomik, München

Knoche, Manfred (2013): Krisenhafte kapitalistische Produktionsweise als Triebkraft für Restrukturierungen und Transformationen (in) der Medienindustrie, In: Seufert, Wolfgang, Felix Sattelberger (Hg) (2013): Langfristiger Wandel von Medienstrukturen: Theorien, Methoden, Befunde, Baden-Baden

Künzler, Matthias, Lucie Hribal, Ottfried Jarren (2005): Medien als Systeme und Organisationen, In: Bonfadelli, Heinz, Ottfried Jarren, Gabriele Siegert (Hg) (2005): Einführung in die Publizistikwissenschaft 2., vollständig überarbeitete Auflage, Bern-Stuttgart-Wien

Loosen, Wiebke (2001): Mediale Synergien - Crossmedia-Marketingstrategien und Konsequenzen für den Journalismus. In: Beck, Klaus, Wolfgang Schweiger (Hg): Attention please! Online-Kommunikation und Aufmerksamkeit, München, S. 237 - 248

Meier, Klaus (2002): Ressort, Sparte, Team: Wahrnehmungsstrukturen und Redaktionsorganisation im Zeitungsjournalismus, Konstanz

Meier, A. Werner, Ottfried Jarren: Ökonomisierung und Kommerzialisierung von Medien und Mediensystem: Bemerkungen zu einer (notwendigen) Debatte, In: Haas, Hannes, Ottfried Jarren (Hg) (2013): Mediensysteme im Wandel: Struktur, Organisation und Funktionen der Massenmedien, Wien

Meier, Klaus (2011): Journalistik, Konstanz

Meier, Werner A., Josef Trappel, Gabriele Siegert (2005), Medienökonomie, In: Bonfadelli, Heinz, Ottfried Jarren, Gabriele Siegert (Hg) (2005): Einführung in die Publizistikwissenschaft 2., vollständig überarbeitete Auflage, Bern-Stuttgart-Wien

Ortmann, Günter, Jörg Sydow, Arnold Windeler (2000): Organisation als reflexive Strukturation. In: Ortmann, Günter, Jörg Sydow, Klaus Türk (Hg): Theorien der Organisation, Opladen, S. 315 - 354

Ortmann, Günter, Marco Zimmer (2001): Strategisches Management, Recht und Politik. In: Ortmann, Günter, Jörg Sydow, (Hg): Strategie und Strukturation. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen, Wiesbaden, S. 301 - 349

Pavlik, John (2009): Innovationen im Redaktionsmanagement II: Vom traditionellen Redaktionsbüro zur digitalen Nachrichtenredaktion In: Fengler, Susanne/Sonja Kretzschmar (Hg) (2009): Innovationen für den Journalismus, Wiesbaden

Puppis, Manuel (2013): Medienregulierung als Institution und Organisation, In: Künzler, Matthias, Franziska Oehmer, Manuel Puppis, Christian Wassmer (Hg) (2013): Medien als Institutionen und Organisationen, Baden-Baden

Puppis, Manuel (2016): Institution und Organisation, In: Jarren, Ottfried, Christian Steininger (2016): Journalismus jenseits von Markt und Staat, Baden-Baden

Rüegg-Stürm, Johannes (2003): Organisation und organisationaler Wandel, Wiesbaden

Rühl, Manfred (2011), Theorie des Journalismus, In: Burkart, Roland, Walter Hömberg (Hg.) (2011), Kommunikationstheorien: Ein Textbuch zur Einführung, Wien

Scholz, Christian (Hg.) (2006): Handbuch Medienmanagement, Berlin Heidelberg New York

Seufert, Wolfgang (2016): Entstehung und Wandel der Institutionen Journalismus und Medien. In: Jarren, Ottfried, Christian Steininger (2016): Journalismus jenseits von Markt und Staat, Baden-Baden

Steininger, Christian, Roman Hummel (2015): Wissenschaftstheorie der Kommunikationswissenschaft, Berlin

Steinle, Claus, Bernd Eggers, Friedel Ahlers (2011): Change Management : Wandlungsprozesse erfolgreich planen und umsetzen ; mit Fallbeispielen, Mering

Studer, Samuel, Matthias Künzler, Ottfried Jarren (2013): Mediensystemwandel als Medienorganisationswandel – Implikationen der Population-Ecology, In: Seufert, Wolfgang, Felix Sattelberger (Hg) (2013): Langfristiger Wandel von Medienstrukturen: Theorien, Methoden, Befunde, Baden-Baden

Theis-Berglmair, Anna M. (2013): Die Grundlagen der Organisationsforschung in der Medienwissenschaft, In: Haas, Hannes, Ottfried Jarren (Hg) (2013): Mediensysteme im Wandel: Struktur, Organisation und Funktionen der Massenmedien, Wien

Türk, Klaus, Thomas Lemke, Michael Bruch (2006): Organisation in der modernen Gesellschaft. Eine historische Einführung, 2. Auflage, Wiesbaden

Walgenbach, Peter, Renate E. Meyer (2008): Neoinstitutionalistische Organisationstheorie, Stuttgart

Weber, Bernd, Günther Rager (2006): Medienunternehmen - Die Player auf den Medienmärkten, S. 117 -147, In: Scholz, Christian (Hg.) (2006): Handbuch Medienmanagement, Berlin Heidelberg New York

Wyss, Vinzenz (2002): Redaktionelles Qualitätsmanagement: Ziele, Normen, Ressourcen, Konstanz

Wyss, Vinzenz, Karin Pühringer, Werner A. Meier (2005): Journalismusforschung, In: Bonfadelli, Heinz, Ottfried Jarren, Gabriele Siegert (Hg) (2005): Einführung in die Publizistikwissenschaft 2., vollständig überarbeitete Auflage, Bern-Stuttgart-Wien

## Quellennachweis Online

Online: Bundeszentrale für politische Bildung, Dossier Lokaljournalismus  
Meier, Klaus (2012): Unter Strom. Der Newsroom.  
<http://www.bpb.de/gesellschaft/medien/151607/unter-strom-der-newsroom>  
abgerufen am 10. Mai. 2015

Online: Der Standard  
<http://derstandard.at/2000037972215/Verlage-koennen-Adblocker-nicht-einfach-hinnehmen> abgerufen am 1. Juni 2016

Online: Der Standard  
<http://derstandard.at/2000010753815/STANDARD-Medien-AG> abgerufen am 6. Oktober 2016

Online: Duden  
[http://www.duden.de/rechtschreibung/Data\\_Mining](http://www.duden.de/rechtschreibung/Data_Mining)  
abgerufen am 1. Oktober 2016

Online: Bestseller 11-12/2011  
Raßhofer, Doris (2011): Die Wollmilchsau ist nur eine Schimäre. Medienberater Andy Kaltenbrunner vom Medienhaus Wien über die To-do-Liste von Verlagen bei der Einführung von Newsrooms ;  
[www.horizont.at/uploads/media/81-84\\_Kaltenbrunner.pdf](http://www.horizont.at/uploads/media/81-84_Kaltenbrunner.pdf)  
Abgerufen am 5. Mai 2015  
Online: RTR: <https://www.rtr.at/de/ppf/Pressefoerderung>  
abgerufen am 30. Oktober. 2016

Online: VOEZ: <http://www.voez.at/b1455m233>  
abgerufen am 22. Oktober. 2016

Online: Wiener Zeitung: Presseförderung – VÖZ fordert Haushaltsabgabe für Medien  
[http://www.wienerzeitung.at/themen\\_channel/wz\\_digital/digital\\_news/761135\\_VOeZ-fordert-Haushaltsabgabe-fuer-Medien.html](http://www.wienerzeitung.at/themen_channel/wz_digital/digital_news/761135_VOeZ-fordert-Haushaltsabgabe-fuer-Medien.html)  
Abgerufen am 7. Juli 2016

Online: Zeitschrift für Hochschulentwicklung ZFHE Jg.7 / Nr.1.  
Weber, Wibke (2012): Newsroom: zu einer Lernarchitektur für medienkonvergente Produktionsprozesse;  
[www.zfhe.at/index.php/zfhe/article/download/394/459](http://www.zfhe.at/index.php/zfhe/article/download/394/459)  
abgerufen am 5. Mai 2015

Online: SRG SSR idée suisse (2009). Management Summery. Medienkonvergenz und Wirtschaftlichkeit.  
<http://www.srgssr.ch/fileadmin/pdfs/Bericht%20Medienkonvergenz%20und%20Wirtschaftlichkeit.pdf> abgerufen am 10. Mai 2016

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Organisationsformen (Altmeyden 2006a, 77 nach Meier 2002, 102, 105)

Abbildung 2: Journalismus und Medienorganisation (Altmeyden 2006a, 113)

Abbildung: 3: Medienorganisation (Altmeyden 2006a, 73)

Abbildung 4: Wandel durch rekursive Regulierung (Jarren/Steininger 2016, 174 nach Puppis 2009, 136)

Abbildung 5: Medienorganisation Der Standard

Quelle Online Der Standard:

<http://derstandard.at/2000010753815/STANDARD-Medien-AG>  
abgerufen am 6. Oktober 2016

Abbildung 6: Darstellung des Aufbaus der Redaktion Salzburger Nachrichten,  
Quelle: zVg SN

Abbildung 7: Der Newsroom im ORF wird nach Plan 2020 in Betrieb gehen,  
Quelle: zVg ORF





## Anhang 1

### Interviewleitfaden

- Journalismus-Organisationen werden in der Literatur zum einen als Teil der Medienorganisation interpretiert, zum anderen werden die Redaktionen als mehr oder weniger eigenständige, gleichberechtigte journalistische Organisationen beschrieben. Wie wird dieser Umstand im Management der Verlage beurteilt?
- Wie weit hat sich das Modell des Newsrooms, der crossmedialen Redaktion durchgesetzt, warum oder warum nicht?
- Von wo (Chefredaktion vs. Verleger/Herausgeber/Geschäftsführung) geht/ging in der Praxis der Anstoß zur Veränderungen in der Redaktionsorganisation aus?
- Wo, also in welcher Abteilung oder bei wem liegt die Verantwortung für die Abwicklung des Change-Management in Medienhäusern z.B. beim Wechsel zum Newsroom bzw. Reorganisation?
- Wer sind/waren die zentralen Akteure der Reorganisation?
- Welche Voraussetzungen (vor der Einleitung des Prozess Reorganisation) sind nötig, welche Probleme, Chancen ergeben sich durch die Reorganisation von Redaktionen, Implementierung von Newsrooms ihrer Ansicht und orientiert/e sich ihr Haus an einem bestimmten Modell bei der Umsetzung der Maßnahmen?
- Wurde/wird der Prozess von externen Beratern begleitet, welche?

- Welche Auswirkungen hat eine neu eingeführte Arbeitsform/Organisation auf das Arbeitsumfeld von Mitarbeitern/Medien-schaffenden nach Meinung des Managements? Was hat sich verändert/sollte sich verändern?
- Gibt/gab es Vorbilder der Redaktions-Organisation, die für Ihr Haus in Betracht gezogen wurden?
- Wolfgang Donsbach forderte eine Firewall zwischen Redaktionen und Geschäftsführern von Medienhäusern. Kiefer sieht eine aktuelle Gefährdung des Journalismus unter anderem durch einen Mangel an Schutzmechanismen gegen Einflussnahmen aus dem institutionellen Feld der Wirtschaft auf das journalistische Feld in der vorherrschenden Organisationsform von Medien als private Wirtschaftsunternehmen. Das institutionell-organisatorische Arrangement mit Blick auf die journalistische Statusfunktion würde zunehmend ineffizient. Wie beurteilen die Interviewpartner diese Aussage?
- Der Journalismus als Institution stellt den Informationsfluss zwischen Bürgern, Parlament und demokratischen Staat sicher. Der normative Kern dieser Statusfunktion ist die Gewährleistung des für Demokratien zentralen Prinzips der Volkssouveränität. Das Vertrauen der Rezipienten in die Institution Journalismus ist dafür die Voraussetzung, á la longue auch für den wirtschaftlichen Erfolg von Medienhäusern.
- Welche neuen, anderen (wirtschaftlichen) Organisations- und Finanzierungsformen für Medien zeichnen sich für die Zukunft ab?
- Gibt es ein Schaubild der Medienorganisation, der journalistischen Organisation?

## Anhang 2: Textreduktionen

### Textreduktion Salzburger Nachrichten

|                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kontextueller Bezug                               | In der Blattline wären ethische und kommerzielle Richtlinien festgeschrieben.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Gründe<br>Auslöser                                | <p>Dasch ist der Meinung, dass die Initiative zur Reorganisation von Seiten der Redaktion kommen sollte.</p> <p>Die digitale Entwicklung habe das Redaktionsgeschehen verändert und Änderungen nötig gemacht.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Akteure                                           | <p>Federführen zeichnete als Projektleiter des Reorganisationsprozess ein Mitarbeiter in der Funktion eines Chefs vom Dienst verantwortlich. Die Geschäftsführung sei in den Prozess nicht maßgeblich eingebunden.</p> <p>Der Prozess wurde zur Gewährleistung einer reibungslosen Abwicklung durch externe Berater begleitet, die auf Erfahrungen aus dem Umgang mit anderen Medienunternehmen zurückblicken.</p> <p>Als Schnittstelle der Reorganisation zwischen Redaktion und Verlagshaus fungieren Chefredaktion und Geschäftsführung. Ergeben sich in diesem Bereich Probleme, schalten sich Herausgeber, oder in weiterer Folge die gesellschaftliche Versammlung ein. Budgetäre Überschreitungen wären ein Fall, der zu Besprechungen zwischen diesen beiden Akteuren führen müsse.</p> |
| Vorbild<br>Newsroom                               | <p>Ein perfektes Musterbeispiel für die Integration der digitalen Plattformen in Redaktionen gäbe es nicht.</p> <p>Die SN würde von anderen Verlagen als Vorbild wahrgenommen, weil man die Bespielen aller Kanäle über neue Systeme relativ früh gestartet hätte. Man könne bei den SN einen Eindruck gewinnen, wie die Außenredaktionen mit der Organisation im Haus über ein Betriebssystem zusammenspielen. Technologisch sei man hier sehr früh gut aufgestellt gewesen.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| crossmediales Arbeiten<br>Weg zur Re-Organisation | <p>In der Vergangenheit war ein eigenes Online-Ressort, in naher Anbindung an die Chefredaktion, für die Bespielen der digitalen Kanäle verantwortlich.</p> <p>Man hat eine stärkere Verflechtung von Online und Print gesucht. Die Notwendigkeit ergibt sich nicht zuletzt aus den steigenden Leserzahlen, die das Medium digital konsumiert.</p> <p>Das Kernprodukt der Salzburger Nachrichten ist die Zeitung, die in gedruckter und elektronischer Form als E-Paper existiert. Erste Erfahrungen sammle man mit einer Bezahl-Modell, hinter der originäre Artikel ausgespielt werden.</p> <p>Ressorts sollen bestehen bleiben, da diese für sich denken und handeln müssten.</p> <p>Ressortübergreifend würde in der Redaktionskonferenz gedacht.</p>                                       |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Österreich und Chronik sind in den SN zu einem Ressort geworden. Generell würde nicht zwischen Ressorts verschränkt, da oder dort gäbe es thematisch bedingte Teams aus verschiedenen Bereichen, die anlassbezogen gebildet würden. Ein Austausch erfolgt. |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                     |                                                                                                         |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Change -<br>prozess | Die Umgestaltung ist friktionsfrei und reibungslos abgelaufen, was für die Projektvorbereitung spräche. |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Arbeitsweise im neuen Newsroom | <p>Die Integration der Online-Redaktion in die Gesamtedaktion der SN wäre vollzogen. Alle Medienkanäle werden aus einer Redaktion bespielt. Aufgrund der baulichen Voraussetzungen - das Haus wurde 1993/94 erbaut - wird auf die Umsetzung eines Raumkonzeptes Newsroom verzichtet. In der Redaktion stünden allerdings große Büros zur Verfügung. Beim organisatorischen Konzept zur Vollintegration aller Kanäle wäre man bereits sehr weit. Der Anspruch wäre, das Qualitätsversprechen der Marke Salzburger Nachrichten müsse auf allen Ausspielungskanälen zu halten.</p> <p>Die Ressorts Salzburg und Sport arbeiten stark integriert. Eine News-Redaktion kümmert sich um schnelle Nachrichten, die auch über die digitalen Medien transportiert würden. Von Ressort zu Ressort wird der Integrationsprozesse weiterentwickelt.</p> <p>Das dahinterliegende Konzept des Bezahl-Modells ist, dass die kostenpflichtige Zeitung einen Wertansatz darstellt, der auch im digitalen Bereich erhalten bleiben soll. Kostenlos bleiben beispielsweise die Wetterschnellnachricht und schnelle Information, also das Aktuellste.</p> <p>Digital ausgespielt werden die Website und eine Happ, darüber hinaus Teasermedien wie Newsletter, Facebook, Whatsapp und Twitter. Über diese Kanäle verlinke man in die Welt der Online-Nachrichten und zur Welt der Zeitung.</p> <p>Die Organisation, die Newsredaktion - eine Art Newsdesk, vertreibt, koordiniert die Bespielen der digitalen Plattformen. Aber jedes Ressort könne eigenständig elektronisch publizieren, das wäre entscheidend im Haus der Salzburger Nachrichten.</p> <p>Systembrüche gäbe es keine. Die Kernredaktion habe die Möglichkeit in alle Kanäle, Print und Online - auch im Bereich Social Media - zu publizieren. Wesentlich dabei wäre zu bestimmen, was komme die Zeitung, in die Schnellnachrichten, hinter das Bezahlmodell.</p> <p>Die Ressorts trafen die Entscheidung, was hat Gewicht, worüber wird geschrieben. Gibt es Probleme, würde die Chefredaktion zu Rat gezogen.</p> |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vorteile, Kritik<br>Chancen im<br>Newsroom | <p>Die Journalisten würden ein Großraumbüro nicht bevorzugen, da die Arbeitsbedingungen schlechter wären.</p> <p>Der Newsroom wäre die Antwort auf die Schnelllebigkeit der digitalen Medien Abkürzung von Wegen und Bündelung von Kräften könnten damit erzielt werden. Dem Zeitungsprodukt käme das Newsroom-Modell nicht so entgegen, da es hier um Hintergründe und Tiefgang geht.</p> |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Die Aufgabenstellung an das Printmedium hätte sich durch die Digitalisierung verändert. Kurzmeldungen und teilweise Unterhaltendes wären prädestiniert für die elektronischen Medien. Diese Auswahl ließe sich auch ohne die Notwendigkeit eines Großraumbüros treffen.

Das Newsroom-Modell wäre eine Zeiterscheinung und verkompliziere die Arbeit.

Bei Nachrichten von großer Tragweite wäre der Newsroom ein Vorteil, weil er schnelle Abläufe ermögliche und schnelles Teambuilding erlaube.

Das Newsroom-Modell hätte Vor- und Nachteile. Einerseits erlaube er kurze Reaktionszeiten auf aktuelle Geschehnisse, andererseits behindere er den hochqualitativen Journalismus, der für tiefgründige Recherche Zeit und Ruhe benötigt.

Bei heiklen redaktionellen Themen, die zu Konflikten mit der Anzeigenabteilung führten hätte man bei den SN als Instanz den Eigentümerversorger, der zur Lösung beitrage. Prinzipiell wären diese beiden Bereiche in der täglichen Arbeit nicht zu vermengen.

In der Blattlinie bildete eine Grundlage für Anstellungsverträge und darin seien ethische und kommerzielle Richtlinien festgeschrieben. Etwaige Konfliktfälle würden mithilfe der Blattlinie regelbar sein.

Es gäbe Fälle, bei denen sich die Trennung nicht mehr konsequent aufrechterhalten ließe. Der menschliche Faktor spiele dabei eine Rolle.

Organisatorisch sind bei den SN die Redaktion und der Verlag getrennt, als Bindeglied fungiert der Herausgeber. Medienhäuser könnten das auch verschränkt leben, wenn sie beispielsweise eine Kundenproduktion im Haus hätten, die verschiedene Titel beliefert.

Die Trennung der Organisationen wären allein schon aus kollektivvertraglichen Gründen nötig. Journalisten arbeiten zu anderen Bedingungen als kaufmännische Angestellte.

Für die Unabhängigkeit der Zeitung wäre die Trennung zwischen den Säulen Verwaltung und Redaktion von großer Bedeutung. Die Überlappung besteht im finanziellen Bereich.

Die Redaktion ist Teil der Verlagsorganisation, des Medienhaus. Die austarierende Instanz und Bindeglied wäre der Herausgeber.

Gesellschaft oder Aktionäre hätten keine direkte Einflussnahme auf die Redaktion. Die Chefredaktion ist verantwortlich für die Redaktion und hält Kommunikation mit der Geschäftsführung.

Ein Schnittpunkt zwischen den Bereichen wäre die Personalpolitik. Die Einstellung von neuen Redakteuren wäre von finanziellem Belang und damit auch Sache der Verwaltung.

Der Chefredakteur wäre verantwortlich für die Einhaltung der Blattlinie.

Innenverhältnis Redaktion Medienorganisation

Stellung  
Redaktion  
Medienhaus

Eine Firewall wäre in personalpolitischen Fragen sinnvoll. Redaktionen sollten sich nicht primär um kaufmännische Bereiche kümmern.

|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Medienhaus<br>und<br>Demokratie    | <p>Es gäbe österreichische Medienhäusern, die ihre Redaktion für ihre wirtschaftlichen Interessen einsetzten, um Druck auf Inserenten zu erzeugen.</p> <p>Die Regierung, die Parteien tragen Verantwortung für die öffentliche Diskussion und Information der Wähler. Über die Transparenzdatenbank wären die Ausgaben für die Öffentlichkeitsarbeit, die seitens der Parteien oder der Regierung geleistet würden, einsehbar. Möglicherweise wäre ein Weg, diese Gelder entsprechend einem Schlüssel an die in Österreich existierenden Medien zu verteilen. In Kombination mit der Haushaltsabgabe wäre das möglicherweise ein Denkansatz. Die Existenz seriöser Medieninhalte käme jedem Staatsbürger zugute.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Finanzierung der Medienhäuser      | <p>Nach der Euro-Umstellung wäre, ausgehend von den Wiener Medien, das Festhalten am Schilling-Preis als Notwendigkeit erachtet worden. Die Diskrepanz der Preise wäre im Europa-Vergleich nicht mehr wettzumachen.</p> <p>die österreichischen Medienhäuser lebten bei der Finanzierung im Verhältnis dreißig Prozent Vertriebs- zu siebzig Prozent Anzeigenerlös. Angestrebt würde ein Verhältnis fünfzig zu fünfzig.</p> <p>Dasch steht auf dem Standpunkt, dass bei Qualitätsmedien zukünftig der Produktverkauf vor dem Hintergrund der Digitalisierung anders bewertet werden müsse. In Österreich stünde diesem Vorhaben die negative Entwicklung der Gratis-Tageszeitungen im Wege. Ohne entsprechende Vertriebslöhne beurteilt er die Lage in der Zukunft als ausgesprochen schwierig. Die Politik wäre hier nicht aus der Verantwortung zu nehmen, insbesondere in Bezug auf ihre Anzeigen-Volumen, durch die die Gratis-Medien stark gestützt würden.</p>                   |
| Presseförderung<br>Haushaltsabgabe | <p>Bezüglich der Neuausrichtung der Kriterien zur Vergabe von Presseförderungen existiere die Überlegung, den Presserat einzubinden. Bei dreimaliger Verurteilung könne die Förderung auf ein Jahr ausgesetzt werden. Das würde eine Qualitätssteigerung begünstigen. Mit 35 Millionen läge man im Europafeld lange nicht an der Spitze. Bei höheren Vergaben würde sie als Mittel eingesetzt, die Qualität zu steigern.</p> <p>In der Vergangenheit wäre die Presseförderung von der Politik benutzt worden, um bestimmte Medien zu fördern, also einer Anlassgesetzgebung unterworfen gewesen.</p> <p>Die Presseförderung könne bei verantwortungsvollem Umgang durch die Politik Steuerungsmittel in Richtung Qualität werden.</p> <p>Zurzeit erhalte der ORF 600 Millionen Euro, unabhängig davon, welche Qualität von dort geliefert würde.</p> <p>Die Haushaltsabgabe wäre ein gangbarer Weg, die Mittel könnten einer Medienvielfalt im qualitativen Segment zugute kommen.</p> |

## Textreduktion Der Standard

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kontextueller Bezug Gründe Auslöser | <p>Der Einkauf der Süddeutschen bei Der Standard macht im Jahre 1998 eine Trennung von Print und Online notwendig. Daraus folgten die verschiedenen Standorte für die Online- und Printausgabe an zwei verschiedenen Standorten in zwei getrennten Firmen. Nach dem Rückkauf der Anteile von der Süddeutschen im Jahr 2008 fällt die grundsätzliche Entscheidung die räumliche und geschäftliche Trennung aufzuheben. Die Vision war ein gemeinsamer Standort. Der Weg, wie das Zusammenrücken im Detail erfolgt, gelingen kann, steht zu dem Zeitpunkt noch nicht fest.</p> <p>Zwischenzeitlich sind die Bereiche Online und Print in einem Unternehmen an einem Standort.</p> <p>Das Modell der Kooperation hat sich rasch durchgesetzt. Zwei getrennte Redaktionen würden in der permanenten Abstimmung Kraftverlust bedeuten. Die Wertigkeit der beiden Ausspielkanäle und deren eigene Gesetzmäßigkeiten könnten auch in der zusammengelegten Redaktion gut Rechnung getragen werden, aber die Ressourcenverteilung wäre einfacher zu bewerkstelligen. Man sei gegenüber den immer komplexer werdenden Aufgaben z.B. neuer Ausspielformen von Nachrichten in dieser Kooperationsform besser aufgestellt.</p> <p>Es ist nicht möglich, ein Ereignis von mehreren Mitarbeitern gleichzeitig recherchieren zu lassen. Die Planung muss gemeinsam erfolgen, und die Mitarbeiter müssen in der Lage sein, für beide Medien zu arbeiten. Online ist vom Start weg in einem Großraumbüro. Der enge Kooperationswunsch mit dem Bereich der Printausgabe kommt aus den Redaktionen. Die später folgende Vollfusion erfolgte aus kaufmännischem Interesse.</p> |
| Strategie, Plan                     | <p>Die Entscheidung zur Zusammenarbeit der Bereiche Online und Print geht von der Geschäftsführung aus und hat sich nicht im Sinne einer großen Strategie ergeben, sondern durch die kaufmännische Entscheidung des Rückkaufs der Anteile von der Süddeutschen.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Vorbild Newsroom                    | <p>Bei Der Standard orientiert man sich beim Umbau an keinem Vorbild. Der Grund liegt darin, dass die meisten Medienhäuser in Österreich vergleichsweise zu kleine Online-Redaktionen hätten. Die Größe der Online-Redaktion liegt vor der Fusion schon bei sechzig Mitarbeitern und es ist bei der Integration in den Newsroom darauf Bedacht zu nehmen, dass diese Organisation sich bereits institutionalisiert hat.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Weg zum Newsroom                    | <p>Erste Entwicklungen im Bereich der Printproduktion zu einer Newsroom-Steuerung zu kommen, gibt es seit 2002/03. Das Eigenleben der Ressorts zugunsten des Newsrooms zurückzudrängen, ist eine redaktionelle Entscheidung und ein redaktionelles Konzept.</p> <p>Unabhängig vom Fusionsgedanken wird ein Newsroom-Konzept für den Printbereich am alten Standort entwickelt.</p> <p>Die Entscheidung einer engeren Kohabitation ist eine Top-down-Entscheidung.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

#### Reorganisation Probleme

Rückblickend betrachtet konstatiert Bergmann, wäre es sinnvoll, sich des Themas stärker von der theoretischen Seite zu nähern. Zur Gänze verhindern ließen sich Fehlentwicklungen im Prozessvermutlich auch dann nicht.

Das erste Kooperationsmodell der "Kohabitation" führt erst im zweiten Schritt zur Vollfusion der Redaktionen. Auf's Neue sind Übersiedlungen nötig.

Als Dilemma werden technische und raumklimatische Probleme des Gebäudes empfunden, die insbesondere im Bereich des Newsrooms zum Tragen kommen. Befragte man die dort ansässigen Mitarbeiter zum jetzigen Mitarbeiter zur Fusion Print und online, würde das zu kritischen Ergebnissen führen, weil die raumklimatischen Umstände das tägliche Arbeiten stark beeinflussen.

Die baulichen Mängel, das Einstellen der Klimaanlage im dritten Jahr der Benützung des Hauses, bilden starke Beeinträchtigungen im täglichen Arbeitsumfeld der Mitarbeiter. Bei einer zum jetzigen Zeitpunkt geführten Umfrage unter der Belegschaft würde das den Hauptkritikpunkt bilden.

An der Behebung der Probleme bauseits wird in enger Abstimmung mit dem Betriebsrat vorgegangen.

Im Nachhinein erschließen sich die baulichen Probleme als allgemeines Phänomen, das in vielen Organisationen erlebt und beklagt wird.

#### Arbeitsweise und Workflows im Newsroom

Die Einsatzmöglichkeiten in der Newsroom-Redaktion sind unterschiedlich. Mitarbeiter am Liveticker sind mit dieser Tätigkeit vollkommen ausgelastet. Eine andere Person kann aber zum Beispiel von der Pressekonferenz kommend einen Bericht ins Netz stellen und danach die Story vertieft für die Zeitung aufbereiten oder umgekehrt. Das alles passiert aus einer Redaktion heraus und das funktioniert gut. Das Modell des Newsroom würde im Großen und Ganzen nicht mehr angezweifelt. Die Sorge, dass der Bereich Online oder Print zu kurz käme, existiere da oder dort.

Die aktuellen Ressorts Außenpolitik, Wirtschaft, Innenpolitik und Chronik sind im Bereich des Erdgeschoß angesiedelt und bedienen beide Medien. Im ersten Stock befinden sich die übrigen Ressorts, die für sich abgeschlossen bzw. die wie RONDO nicht tagesaktuell arbeiten. Diese räumliche Trennung in zwei Stockwerke ergibt sich rein aus den baulichen Gegebenheiten.

Die Trennung in Online und Print ergibt sich bei der Ausspielung in zwei Newsdesks. In der Printausgabe wird unterschieden zwischen Kompakt und Klassik, im Online-Bereich erfolgt die Ausspielung technisch in Desktop und Mobil. Erhöht sich die Zahl der Ausspielformen, kann das mithilfe dieser Aufstellung geleistet werden. Dies wäre nicht zuletzt in ökonomischer Sicht der Weg in die Zukunft.



Innenverhältnis Redaktion Medienorganisation

Nach Einschätzung von Bergmann haben Redaktionen innerhalb von Medienhäusern einen besonderen Status im Vergleich zu anderen Organisationseinheiten.

Der kommerzielle Druck auf Redaktionen wäre noch nie so hoch gewesen, insbesondere da einige Verlagshäuser die redaktionelle Vermarktung von Geschehnissen zum Geschäftsmodell erhoben. Auf Seiten von Anzeigenkunden führt das dazu, dass man glaubt mit dem Anzeigenetat auch redaktionelle Berichterstattung einzukaufen. Die Redaktion käme heute von zwei Seiten unter Druck, einerseits durch die Verknüpfung von Öffentlichkeitsarbeit und Werbung auf Seiten der Inserenten und andererseits durch vorausseilenden Gehorsam auf Seiten der Redakteure, die aus realen oder irrealen Gründen vor den Anliegen der Kunden "einknicken" würden. Diese Mechanismen wären mehr denn je in vollem Gange, auch für den Standard.

Der Standard wäre aus seinem "genetischen Code" heraus auf Unabhängigkeit ausgerichtet. Änderte sich das, würde das vom Kunden Leser/Leserin nicht akzeptiert und deswegen stelle eine solche Verhaltensweise ökonomisch keine Option dar.

Stellung Redaktion Medienhaus

Für die Redaktion entsteht innerhalb des Medienhauses ein geschützter Bereich. Aus dem Bauch heraus begründet Bergmann diesen Umstand aus der Meinungsfreiheit im Journalismus. Der Vorteil läge darin, dass unbeeinflusst gearbeitet werden könne, der Nachteil dass eine Autonomie entstünde, aus der heraus man sich den objektiven Kriterien von ökonomischen Gesetzmäßigkeiten nicht unterwerfen wolle.

Die goldenen Zeiten der Verlagshäuser wären vorbei und ökonomische Zwänge, Sparzwänge, wirken sich auf die Redaktionen aus.

Historisch hat sich das Innenverhältnis der Redaktion zum Anzeigenaufkommen klar geändert. Was früher als Verschmutzung des redaktionellen Teils gesehen wurde, wird heute als wünschenswerter Aspekt des Mediums angesehen.

Medienhaus  
und  
Demokratie

Vor dem Hintergrund dieser Problematik würden auch in den privatwirtschaftlich geführten Medien Modelle der Haushaltsabgabe oder ähnliche Refinanzierungsmodell diskutiert, wie sie im öffentlich rechtlichen Bereich zu finden sind.

Die privatwirtschaftliche Finanzierung birgt die Gefahr von Abhängigkeiten und Einflussnahmen, die nicht wünschenswert sind.

Ein wesentliches Gut der Demokratie ist privatwirtschaftlich organisiert.

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Finanzierung der Medienhäuser | <p>Der Standard erhält nach Selbsteinschätzung wegen seiner unabhängigen Berichterstattung da oder dort niedrigere Anzeigenetats. Diese Unabhängigkeit würde sich auf der Rezipienten-Seite bezahlt machen. Gäbe man dem Druck nach, würden Lesergruppen wegbrechen. Der Druck in Richtung erwünschte Berichterstattung würde stetig anwachsen und hätte aus eigener Wahrnehmung heutiger Sicht ein Spitzen-Niveau erreicht.</p> <p>Die Funktionsweise von Gratismedien wäre so, dass sich diese die Allgemeinheit durch ihren Konsum finanziere. Bei den Medien handelte es sich um eine Art Infrastruktur, wie sie auch Straßen, Spitäler oder Schulen darstellten. In dem Fall wären es Inhalte, der zur Verfügung gestellt würden, die im Interesse eines funktionierenden Staates wären.</p> <p>Es existiere der Vorschlag des VÖZ für eine breit aufgestellte Presseförderung. Der Terminus Förderung ist irreführend, hier würde nach einem neuen Begriff gesucht. Analog zur Rundfunkgebühr. Eine Haushaltsabgabe, die mithilfe eines Schlüssels auf öffentlich-rechtliche und privatwirtschaftlich organisierte Medien aufgeteilt werde, könne einen Lösungsansatz darstellen. Im Moment stelle sich das Verhältnis Rundfunkgebühr versus Private in etwa in einem Verhältnis fünfzig zu eins dar.</p> <p>Das Geschäftsmodell, bei dem manche Medienhäuser den redaktionellen Teil von Zeitungen mit den Anzeigen gleichsam mit verkaufen würden, sieht Bergmann mitverantwortlich für den Druck, unter dem die Verlagsbranche steht.</p> |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### Persönliches

|                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Einstellung Prägung Interview-Partner | <p>Organisationseinheiten, die wie Redaktionen ein starkes eigenes Standing besitzen, stünden auf dem Standpunkt sich ökonomischen Gesetzmäßigkeiten nicht unterwerfen zu müssen. Dieser Irrtum könne Fehlsteuerungen nach sich ziehen.</p> <p>Schwierigkeiten bei der Umsetzung der Reorganisation könnte der Mangel einer einheitlichen Ziel-Vision, auch im Bereich der Unternehmensführung des Standard, sein.</p> <p>Der Unternehmensführung des Standard wird das Fehlen einer Ziel-Vision als Orientierungslosigkeit rückgespiegelt. In der Belegschaft würde der Wunsch nach einer Linie gehegt, die genau zeige wohin der Weg führt. Daraus wird der Wunsch nach Autoritäten Strukturen herausgelesen. Die Geschäftsführung zeigt sich insbesondere deswegen verwundert, weil die Belegschaft aus kritischen Geistern bestünde. Der Weg den Medienhäuser in die Zukunft nehmen, ließe sich unter den heute herrschenden Bedingungen nicht klar vorzeichnen.</p> |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Verständnis von Führung | <p>Es gäbe Unternehmen mit klaren Ausrichtungen, die in kürzeren Abständen revidiert würden. Als Vertreter eines kritischen Hauses distanziert sich Bergmann von einer solchen Vorgangsweise und geht damit seiner Einschätzung nach den schwierigeren Weg.</p> <p>An dieser Vorgangsweise, die Ausrichtung des Hauses in dieser Zeit des Umbruchs nicht klar definieren zu können, will Bergmann festhalten und nicht die elterliche Führungsfigur darstellen, die immer wisse, was zu tun sei.</p> |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Bergmann zeigt sich verwundert, dass in der Belegschaft der Wunsch nach einer klaren Ansage von oben existiert, obwohl die Belegschaft auf ihren kritischen Geist Standard so stolz ist.

Bergmann verweist auf ein Eigenleben der Ressorts.

Bergmann verweist auf das Entstehen selbstherrliche Strukturen innerhalb der Redaktion, die sich ökonomisch begründeten Maßnahmenpaketen verschließen wollen.

|                                                   |                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Verhältnis,<br>Einstellung<br>GF und<br>Redaktion | Bergmann konstatiert einen Wandel in den letzten Jahren und Jahrzehnten. Auch Redaktionen würden erkennen, dass die Aufrechterhaltung dieser Biotope nicht mehr möglich sei, da die goldenen Zeiten der Verlagshäuser vorbei wären. |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## Textreduktion ORF

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gründe Auslöser  | <p>Der Wunsch nach einem Newsroom kommt - eigentlich - auch aus der Redaktion. Verordnet wurde der Newsroom nicht, obwohl es kleine Gruppen gäbe, die gegen die Einführung des Modells sind.</p> <p>Alexander Wrabetz tritt mit seinem Team in Diskussion zum Thema Digitalisierung. Man entschließt sich das Modell des multimedialen Newsroom zu implementieren, nicht zuletzt weil die Online-Nutzung im jungen Segment stetig ansteigt.</p> <p>Die Standort-Frage des ORF beschäftigt ab 2009 eine interne Arbeitsgruppe. Ab 2011 fällt die Entscheidung für den Newsroom. Der Standort-Beschluss erfolgt im Jahr 2014 und danach startete man in die Umsetzung.</p> <p>Die Notwendigkeit zur verschränkten Zusammenarbeit auf der redaktionellen Ebene erkennt man 2009.</p> <p>Im Öffentlich-Rechtlichen würde das Newsroom-Modell nicht einem Einsparungs- oder Gewinnmaximierungs-Wunsch entspringen, sondern daraus, die Qualität zu verbessern.</p>                                                                                                                                              |
| Strategie, Plan  | <p>Augenmerk wird darauf gelegt, dass das Newsroom-Modell im ORF aus der Redaktion heraus entwickelt wird.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Vorbild Newsroom | <p>Nach Prüfung verschiedener Newsroom-Modelle in Skandinavien, Deutschland, Schweiz und den USA hat sich jener von Dänemark am interessantesten dargestellt, weil die Rahmenbedingungen mit jenen des ORF in vielen Parametern übereinstimmen. Der dänische Newsroom gibt es seit 9 Jahren. Nach etlichen Anpassungen seither ist er ein Vorzeige-Modell für Qualitätssteigerung im journalistischen Bereich.</p> <p>Der Orfe entwickelt sein maßgeschneidertes Modell. Beim dänischen Rundfunk arbeiten Plattform-Teams mit Lokalredaktionen zusammen, damit eröffnen sich für die Fachressorts Kapazitäten, die für Recherchen verwendet werden. Die Besonderheiten sind eine Abteilung für Investigativ-Journalismus, eine für (Keine Vorschläge) und ein kleines Team, das mit dem Constructive News-Ansatz arbeitet.</p> <p>Spezialteams erlauben einen Blick hinter die Kulissen und behalten das Große und Ganze im Auge.</p> <p>Die speziellen Ausformungen an speziellen Teams, die der dänischen Rundfunk - Newsroom geboren hat, werden auf die ORF-Gegebenheiten übersetzt und angepasst.</p> |
| Newsroom Weg zum | <p>Neben dem Newsroom-Projekt at der ORF auch die Übersiedlung mehrere Radiosender, die Sanierung bestehender Gebäude und ein Neubau zu bewerkstelligen. Im Neubau wird der multimediale Newsroom untergebracht werden.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                | <p>Ströbitzer ist Teilprojektleiter dieses Gesamtaufkommens. Er bewegt rund 700 Kolleginnen und Kollegen. Diese Tätigkeit nimmt ein Drittel seiner Zeit in Anspruch, die übrige Zeit verwendet er auf die seine Funktion Leiter der Programmentwicklung. Seit kurzer Zeit wird er von zwei Mitarbeiterinnen unterstützt, die für Projektmanagement und -kommunikation verantwortlich zeichnen.</p> <p>Zum Projektstart unterstützte eine externe Organisationsberatung den Changeprozess (Kulturwandel). Sie unterstützen mit Kommunikations-Techniken. Zurzeit arbeite man nur mehr intern, denn man hätte entsprechende Knowhow erworben.</p> <p>Die Berater sind operativ eingebunden. Sie erfüllen vorwiegend Aufgaben wie Prozessmanagement,, Dokumentation und zielorientiertes Arbeiten mit Kleingruppen, damit Ängste und Befürchtungen abgebaut werden können.</p> <p>Für Klausuren und Workshops würden gelegentlich externe Moderatoren verpflichtet.</p> <p>Eine Fachberatung existiert nicht, dafür gäbe es einen regen Austausch mit Kollegen des Schweizer Öffentlich-rechtlichen Rundfunks, des ZDF, BR, und WDR. Diese Treffen erfolgten zweimal jährlich und haben den Sinn, den Projektstatus zu synchronisieren, Problemfelder zu diskutieren.</p> |
| Change Prozess                 | <p>Die Inbetriebnahme des NR ist für 2020 geplant</p> <p>Bei Projektstart gibt es eine Journalisten-immanente Skepsis gegenüber dem Modell Newsroom, auch Befürchtungen und Ängste. Dem wird mit einem nie dagewesenen Beteiligungsprozess entgegen getreten, an dem 450 Kollegen aktiv beteiligt waren.</p> <p>2013 ergab eine Mitarbeiterbefragung, dass eine Einsicht in die Notwendigkeit zur Einführung des NR zeigt. Skepsis und Ängste sind zu dem Zeitpunkt groß, dass persönliche Einbußen mit der Einführung einher gehen. Die Akzeptanz steige, wenn persönliche Entwicklungschancen geortet würden.</p> <p>Seite einem Jahr werden innerhalb der Reaktionen Kooperationen gesucht, ohne dass diese imitiert werden müssen. Damit sei der institutionelle Wandel evident.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Arbeitsweise im neuen Newsroom | <p>Im neuen Newsroom arbeiten für jede Sendung kleine Teams aus Plattform- und Sendungsspezialisten, beispielsweise bestehend aus den CvDs, Moderatoren und Redakteurinnen. Diese Gruppe stellt den innere Kern dar, darum gruppieren sich die jeweiligen Fachressorts wie Innenpolitik, Wirtschaft, Chronik, Außenpolitik. Außerhalb des multimedialen Newsrooms stak angebunden die Kultur, Wissenschaft, Religion und Sport.</p> <p>Mithilfe von Leuchtturmprojekten wurde die Zusammenarbeit trainiert.</p> <p>Die Sportabteilung arbeitet zum Beispiel ein Tor, das live fällt online über Apps oder Sport-Facebook zeitnah ein, vorausgesetzt die entsprechenden Rechte liegen beim ORF.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vorteile<br>Chancen im<br>Newsroom | Das multimediale Leitprojekt 'Panama Papers, gilt als Beispiel dafür, dass durch die Zusammenarbeit verschränkter Ressorts bessere Qualität beim journalistischen Output erzeugt wird. Diese Erkenntnis hat unter der Kollegenschaft viel zur Akzeptanz des Newsroom-Modells beigetragen. |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Innen-<br>Verhältnis<br>Redaktion<br>Medien-<br>Organisation | <p>Nach dem Verständnis Ströbitzers wären Redaktion und das Medienhaus eine Organisation. Diese Meinung würden etliche Kolleginnen und Kollegen so nicht teilen. Für ihn sei die Publikumsorientierung ein Schlüsselement für die strategische Ausrichtung der Programmgestaltung, letztendlich der Produkte. Bei der Produktion sollten Elemente wie Positionierung, Marke und Strategie bekannt sein, ein gemeinsames Verständnis existieren. Das gälte für Personengruppen in der Redaktion und Moderation. Die Redaktion stelle eine Organisationseinheit mit ganz besonderen Spielregeln dar.</p> <p>Informationen und Werbung sind von Gesetz wegen zu trennen, deswegen sind diese beiden Stränge organisatorisch klar getrennt und in eigene Firmen ausgelagert. Gelegentlicher Gedankenaustausch existiere und schade auch nicht.</p> <p>Der nicht institutionelle Austausch zwischen Programmentwicklung und Enterprise geschähe regelmäßig, um ein Bild von Zielgruppen und deren Bedürfnissen zu erhalten, und was am Markt besonders gut ankommt. Für den Informationsbereich erfolge ein</p> |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Stellung<br>Redaktion<br>Medienhaus | <p>Redaktionsstatut und ORF-Gesetz schützen die Redaktion gut gegen politische oder wirtschaftliche Einflussnahme. Die Letztverantwortung trägt der Sendungsverantwortliche. Weisungen erfolgen nach einem bestimmten Procedere und müssen dokumentiert werden.</p> <p>Zum Schutz sind die Sendungsverantwortungen mit verschiedenen Personen besetzt. Das verhindert aus Sicht Ströbitzers eine Einflussnahme von außen und garantiert Themenvielfalt und inneren Pluralismus.</p> <p>Dieser Schutz würde auch im neuen Newsroom-Modell nicht aufgelöst. Die reite Aufstellung von Teams im Produktionsbereich garantiere auch in diesem Modell Meinungsvielfalt. Die Funktionen Chefredakteur und Sendungsverantwortlicher wären von verschiedenen Personen besetzt, was vor Einflussnahme schütze.</p> |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Medienhaus<br>und<br>Demokratie | <p>Basis des ORF ist seine Unabhängigkeit und daraus legitimere sich der Gebührenerhalt als öffentlich-rechtliches Medienhaus. Solange diese Unabhängigkeit gewährleistet wäre erhalte man ein Vertrauen der Rezipienten und hohe Glaubwürdigkeit.</p> <p>Das Publikumsvertrauen zu erhalten hat oberste Priorität. Eine Steigerung ist über das Programm hinaus auch über Veranstaltungen und soziale Netzwerke zu bewerkstelligen, in denen der ORF mit den Rezipienten in direkten Kontakt treten kann..</p> <p>Mithilfe objektiver Information haben Bürgerinnen und Bürger die Möglichkeit gut am demokratischen Prozess teilzunehmen.</p> |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                     | <p>Die Entwicklung der Ausspielung der Nachrichten zeigt in Richtung mobile Geräte, Apps, soziale Netzwerke spielen in dem Kontext eine große Rolle. Persönliche Konfigurationen nach Interessenslagen spielen voraussichtlich in der Zukunft eine stärkere Rolle. Der ORF sieht sich auch hier einer ausgewogenen Berichterstattung gegenüber verpflichtet.</p> <p>Pyramidenmodell</p> |
| Finanzierung<br>der<br>Medienhäuser | <p>Der ORF ist zu zwei Dritteln gebührenfinanziert. Hauptkunde ist das Publikum, darüber hinaus gibt es die Werbekunden und Kooperationspartner.</p> <p>Zum Thema Haushaltsabgabe die auch für private geöffnet werden kann/soll gibt Ströbitzer kein Statement ab.</p>                                                                                                                 |

## Textreduktion VÖZ

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kontextueller Bezug | <p>Aus Sicht des VÖZ wäre die Datenlage ganz allgemein zum Medienbereich und im Speziellen zur Reorganisation von Printmedien schlecht.</p> <p>Medienprodukte würden vornehmlich wegen ihres Informationsgehaltes, Meinungen und Analysen gelesen, weniger wegen des Servicecharakters. Beim Internet würde es sich umgekehrt verhalten.</p> <p>Aufgrund des gestiegenen Zeit- und Arbeitsdruck und Informationsflut Richtung Redaktionen beobachtet Grünberger Tendenzen, dass sich vorgefertigte Geschichten, die aus PR-Abteilungen kommen, abgedruckt würden, ohne Check, Double-Check und R-Check.</p> <p>Es wäre manchmal erstaunlich und schockierend wie mangelhaft die journalistische Kompetenz von Redaktionsangehörigen sei. Die journalistische Ausbildung, aber auch ethische Grundsätze würden zu wenig vermittelt.</p>                                                                                                                                              |
| Gründe Auslöser     | <p>Die Entscheidung zur Re-Organisation von Redaktionen würde auf Ebene der Geschäftsführung und der Eigentümer getroffen, da die organisatorischen und baulichen Umbauten kostenintensiv wären.</p> <p>Als Auslöser werden die fortschreitende Digitalisierung und der Trend zur corssmedialen Produktion gesehen.</p> <p>Als Auslöser werden die fortschreitende Digitalisierung und der Trend zur corssmedialen Produktion gesehen.</p> <p>Bei Konferenzen wie sie beispielsweise die Weltzeitungsorganisation IFRA organisiert, würde man von einem wechselseitigen Dialog zwischen Chefredakteuren, Herausgebern, Geschäftsführern und Eigentümern profitieren. Hier und bei anderen Konferenzen und Tagungen würden Neuerungen und Trends vorgestellt und diskutiert. Vor einer Umsetzung im eigenen Unternehmen würden Maßnahmen dieser Art vorerst mit dem Führungszirkel diskutiert, in weiterer Folge entwickelt man gemeinsam mit der Belegschaft die neue Struktur.</p> |
| Rolle VÖZ, Beratung | <p>Der VÖZ sehe sich auch als Informationsplattform, auf der man sich zu Neuerungen und Innovationen wie austausche. In diesem Forum wären beispielsweise neue Technologien oder das Modell Newsroom thematisiert worden.</p> <p>Eine klassische Beratertätigkeit führe der VÖZ nicht durch. Meinungsaustausch gäbe es über geeignete Plattformen.</p> <p>Best-Practice-Beispiel würden innerhalb der jährlichen Vorstandsklausur, in Anwesenheit von Herausgebern und Chefredakteuren, vorgestellt.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Vorbild Newsroom    | <p>Die skandinavischen Länder wäre die Umgestaltung von Redaktionen in Richtung Newsrooms früher von statten gegangen.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |



|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                    | <p>Für Mitglieder des VÖZ würden Exkursionen organisiert. So hätte man sich über die digitale Entwicklung beispielsweise in Europa in Skandinavien, Großbritannien, in Deutschland bei Axels Springer oder in den USA informiert.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Change Prozess                                     | <p>Zu Beobachten sei, dass Widerstände gegen das crossmediale Arbeiten bei älteren Mitarbeitern vorlägen.</p> <p>Beim VÖZ schätzt man die Lage so ein, dass in rund siebzig bis achtzig Prozent der Redaktionen crossmedial gearbeitet würde. Der Changeprozess selbst würde stark von den handelnden Persönlichkeiten, vom Führungsstil und von der Unternehmenskultur beeinflusst. Die Umsetzungsgeschwindigkeiten wären unterschiedlich. Bei der Tiroler Tageszeitung verlief der Prozess rasch und friktionsfrei, beim Standard hätte die Zusammenführung von Print und Online zu erheblichen Problemen in der Belegschaft geführt.</p> <p>Der Changeprozess würde stark davon beeinflusst, wie ein Medium seine Online-Strategie am Beginn ausgelegt hätte. Weltweit gäbe es zwei Richtungen - die eine gliedert Online in die Printredaktion ein und arbeitet aus einem Guss. Die zweite hätte Print und Online als jeweils eigene Redaktion ausgerichtet, die in einer Art Binnenwettbewerb arbeiten würden. Diese Zweiteilung hätte sich bei der Zusammenlegung in eine Redaktion - vom Gegeneinander zum Miteinander - als problematischer dargestellt.</p> |
| Arbeitsweise im neuen Newsroom                     | <p>Betrachtet man die Zeitungen Der Standard, Die Presse, Kurier verhalte es sich so, dass Ressorts oder Stränge wie die Buchordnung in der Zeitung aufgelöst sind und man crossmedial arbeite.</p> <p>Insgesamt hätte sich der Arbeitsdruck erhöht. Durch das crossmediale Produzieren wäre die Anforderung an die Selbstorganisation des einzelnen Journalisten im Vergleich zu früher erhöht worden.</p> <p>Online würde schnell kommuniziert. Auf erste Meldungen würden Hintergrundberichte und Analysen im Blatt folgen. Manchmal hebe man sich Exklusivmeldungen für das Blatt auf, aber das wäre besonderen Fällen vorbehalten.</p> <p>Der Zeitdruck habe sich nicht zuletzt durch den technologischen Fortschritt und die Schnelligkeit erhöht.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Medienorganisation<br>Redaktion<br>Innenverhältnis | <p>In Medienorganisationen nehmen die Personalkosten im Bereich der journalistischen Organisation den größten Anteil ein. Vertrieb, Papier oder Druck liegen hier schon lange nicht mehr an der Spitze. Die theoretische Loslösung des Journalismus wäre ein theoretisches Gedankenkonstrukt, hätte aber mit der Realität nichts zu tun.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>Die kaufmännisch operativ tätigen in Medienorganisationen, wo auch zumeist die Herausgeberschaft angesiedelt wäre, Sorge für den Gesamtbetrieb. Zwischen dieser und jenem Teil, der die redaktionelle Gesamtverantwortung trage, gäbe es eine Trennung. Das wäre insofern notwendig, weil es eine gewisse journalistische Unabhängigkeit gegenüber den Werbekunden und anderen sicherstelle.</p> <p>Rein dienstrechtlich gäbe es allerdings in der Person, zum Beispiel in der des Geschäftsführers, der Herausgeber oder der Eigentümer einen Verantwortlichen.</p> <p>Diskussionen, dass eine stärkere Loslösung der Redaktion aus dem Medienhaus von statten gehen sollte, wären dem GF des VÖZ nicht bekannt.</p> <p>Ohne entsprechende Finanzierung durch das Medienhaus wäre der Betrieb einer Redaktion nicht aufrechtzuerhalten.</p> |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Stellung Redaktion Medienhaus | <p>Der Ansatz, Redaktion und Medienhaus getrennt zu sehen, wäre ein eher theoretischer.</p> <p>Es gäbe Erscheinungen, in denen unter dem Deckmantel des Journalismus vorgefertigte Firmeninformationen publiziert würden. Die Entwicklung erfülle betrachte man mit einem kritischen Auge. Grünberger stellt in den Raum, dass hier auch die Schule Handwerkszeug zur Verfügung stellen sollen, damit Nutzer besser unabhängige, sauber Information von Inhalten, die von Firmen oder anderen lanciert würden, unterscheiden lernten. Die Medienkompetenz innerhalb der Bevölkerung sollte erhöht werden.</p> <p>Eine Firewall zwischen Medienorganisation und Redaktion zu fordern, wäre nicht der einzige Weg den Problemen resultierend aus der Verschmelzung beider Bereiche Herr zu werden. Konsumente, Leser, Nutzer sollten mit der nötigen Medienkompetenz ausgerüstet werden, um zwischen Werbung und Information zu unterscheiden. Hier sollte man den eigentlichen Ansatz finden.</p> |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Finanzierung der Medienhäuser | <p>Die Medieneinkünfte hätten sich fragmentiert, was sich in der Re-Finanzierung widerspiegelt.</p> <p>Kaufzeitungen finanzieren sich aus Werbe- und Vertriebs Erlösen. Vor dem diesen Hintergrund erwarte sich der Nutzer einen Mehrwert, Information, etwas zu wissen, Bildung. Aus der Sicht des VÖZ wäre die Auflagenkontrolle ein wesentlicher Faktor, der als Anhaltspunkt für die tatsächliche Nutzung von Medien herhielte.</p> <p>Die stärkste Währung der Zeitung ist das Abonnement. Es drücke das Vertrauen in eine Marke aus.</p> <p>Erlösströme würden sich zukünftig aus der Content-Lizenzierung ergeben, oder auch aus weiteren Verwertungen, Urheberrechtserlösen.</p> |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                         | <p>In einem demokratischen System, würden Medien Meinungsvielfalt und Pluralität einer Gesellschaft widerspiegeln, was nicht allein durch den öffentlich-rechtlichen Rundfunk gewährleistet werden könne, sondern auch über die Printmedien. Daraus zöge die Presseförderung ihre Berechtigung.</p> <p>Auch früher habe sich der Journalismus im Medienhaus nicht selbst finanziert. Zwei Drittel der Zeitung hätte sich in den goldenen Zeiten aus Werbung finanziert, ein Drittel aus den Vertriebs Erlösen.</p> <p>Bei den Werbeeinnahmen wären früher zu einem guten Teil die Feld- und Kleinanzeigen (Auto, Partnersuche, Immobilien-Anzeigen) ins Gewicht gefallen. Heute wäre da bereits vieles in andere Medien abgewandert. Insbesondere für die Qualitätsmedien wäre das ein schmerzlicher Verdienstentgang. Diese Einnahmeverluste fehlten letztendlich auch bei der Querfinanzierung der Redaktionen.</p> |
| Presseförderung<br>aus Sicht des<br>VÖZ | <p>Durch die Verschmelzung der Mediengattungen Fernsehen, Print, Radio - auf den Homepages von Printmedien befinden sich genauso Bewegtbild-Elemente oder Tondokumente - wäre es nur recht und billig, wenn eine ähnliche Finanzierung wie die der öffentlich-rechtlichen Medienhäuser. Über die Ausgestaltung der Haushaltsgabe müsse man ihn einen Diskurs treten.</p> <p>Im Bereich der Presseförderung sind die Qualitätssicherung und die Ausbildung von Journalisten von hoher Relevanz.</p> <p>In einem so kleinen Medienmarkt, wie Österreich einer ist, spielen auch Spillover-Effekte aus Deutschland eine Rolle. Dies und Konzentrationsentwicklungen bedrohen die Existenz kleinerer Medien. Ein Mittel, dem entgegenzutreten ist die Presseförderung, die ja auch für die Journalistenausbildung eingesetzt wird.</p>                                                                                    |



## **CURRICULUM VITAE**

Margot Beer-Schmied

3100 St. Pölten, Josef Zwetzbacher-Gasse 11/18

Email: margot.schmied@gmx.at

## **PERSÖNLICHE DATEN**

Geburtsdatum: 7. September 1963

Geburtsort: Wetzikon/CH

Nationalität: Österreich

## **AUSBILDUNG**

1982 Matura, Bundesrealgymnasium St. Pölten

1982 Immatrikulation an der Universität Wien, Inskription Studium der Rechtswissenschaften

1983 Universitätslehrgang für Werbung und Verkauf  
Wirtschaftsuniversität Wien. 1986 Abschluss, Berufsbezeichnung  
„Akademische Marketing- und Salesmanagerin“

1983 Wechsel von Rechtswissenschaften zum Studium der  
Politikwissenschaft und Publizistik, Universität Wien, 1988  
Abschluss 1. Studienabschnitt

2011 Wiederaufnahme des Bachelor-Studiums der Politikwissenschaft,  
2012 Oktober: Abschluss des Studiums Politikwissenschaft mit dem  
Titel ‚Bachelor of Arts‘

2012 Magisterstudium Publizistik und Kommunikationswissenschaft



## **Abstract**

Die theoriegeleitete empirische Forschungsarbeit untersucht, welche Gründe aus Sicht der Führungsebene von Medienorganisationen für die Reorganisation der journalistischen Organisationen (Redaktionen) bestehen, und in welchem Kontext der Reorganisations-Prozess gesehen werden kann. Mit der Digitalisierung und der sich vergrößernden Anzahl von Ausspielkanälen für Nachrichten haben sich das Selbstverständnis journalistischer Arbeit, die Arbeitsweisen und die Finanzierungsmöglichkeiten von Medienorganisationen verändert. Auf diesen Umstand reagieren Geschäftsführungen von Medien- und Journalismusorganisationen auch mit (Ver-) Änderungen von Strukturen im Bereich der Redaktion. Die Diplomarbeit rekonstruiert zentrale Aspekte dieses aktuellen Phänomens.

The theoretically informed empirical research concentrates on media organizations and focuses on senior managers' perspectives of the re-organization process of journalistic organizations as well as the context in which this process is embedded. Digitalization with an increasing number of news channels have impacted both the self-conception of journalists and their functioning. Moreover, financing options for media organizations have also changed remarkably. Executive boards of media and journalism organizations also react by changing structures in the editorial sector. The diploma thesis reconstructs significant aspects of this topical phenomenon.