

„Die Wollmilchsau ist nur eine Schim

Medienberater Andy Kaltenbrunner vom Medienhaus Wien über die To-do-Liste

Andy Kaltenbrunner

ist geschäftsführender Gesellschafter des Think Tanks Medienhaus Wien. Seit 2000 begleitet er als Entwickler und Berater Konvergenzprozesse und Newsroom-Entwicklungen in Europa. Parallel gründete er Weiterbildungs- und Coachingprogramme für Journalisten und Medienmanagements an Universitäten und Akademien in Deutschland, Spanien und Österreich. Er leitet seit 2011 auch das Master-Programm „International Media Innovation Management“ der Deutschen Universität für Weiterbildung in Berlin.



äre“

von Verlagen bei der Einführung von Newsrooms. Interview von Doris Raßhofer

Bestseller *Herr Kaltenbrunner, Sie beschäftigen sich seit über zehn Jahren mit dem Thema Konvergenz, sprich: der Verschmelzung von On- und Offline. In den letzten Jahren hat sich diese Entwicklung im Thema Newsroom manifestiert – zum Teil in einer Art Glaubenskrieg: Die einen trennen ihre Online- und Printredaktionen strikt, die anderen beschreiten die integrierte Redaktion konsequent bis in die Officearchitektur. Wie sieht der Status quo hier in internationalen Medienhäusern aus?*

Andy Kaltenbrunner Bei Konvergenzstrategien sollte es nicht um Glauben gehen, sondern um eine nüchterne Analyse der eigenen Potenziale und Perspektiven: ökonomisch, journalistisch und beim Publikum. An einer solchen vertieften Integrationsdiskussion führt jedenfalls für Medien- und Redaktionsmanagements kein Weg mehr vorbei – aber es gibt in der Tat viele Modelle und nicht nur eines für alle.

Welche sind die derzeit vorherrschenden?

Kaltenbrunner Grob dargestellt sehen wir derzeit drei im Markt: die 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. Am häufigsten erleben wir in großen Medienhäusern heute schrittweise crossmediale Entwicklungen, eine Integration von Prozessen, Redaktionsteilen und einzelnen Produktionsabläufen. Die volle Integration ist manchmal ein deklamiertes Ziel, damit Bewegung in die Unternehmen kommt, ist aber in freier Wildbahn erst selten zu beobachten.

Also mehr Vision denn Realität?

Kaltenbrunner Ja. Dieses Konzept steckt vor allem noch voller Missverständnisse: Es geht bei der Newsroom-Integration nicht darum, dass alle alles gleich gut können und alle alles machen. Das war anfangs ein weltweites Kommunikationsproblem, das Ängste geweckt und massive Widerstände produziert hat. Die eierlegende Wollmilchsau des Journalismus, der Boat-Car-Journalist zu Wasser und zu Land, der „periodista orquesta“, der alle Instrumente spielt – das ist eine Schimäre. Sehr viel Integration in einer Person gibt es nur in sehr seltenen Ausnahmefällen. Was sich aber durchsetzt, ist ein Produktionsprozess, der insgesamt versucht, so konvergent zu planen, wie das Publikum längst ist.

Stichwort Plattformneutralität ...

Kaltenbrunner Richtig. Da ist der Distributionskanal dann irgendwann egal – aber keineswegs die Marke, publizistische Qualität und Glaubwürdigkeit. Auf Dauer werden nur solche traditionelle Medienunternehmen überleben, deren Managements integrierte Strategien entwickeln können,

deren Chefredaktionen alle Plattformen bespielen lassen und deren Marketing- und Verkaufsleute Print und Online verkaufen, den Einsatz von Bewegtbild verstehen oder Social-Media-Kampagnen fahren.

Wie sehen Newsrooms großer Medienhäuser dieser Welt aus?

Kaltenbrunner So vielfältig wie die Medien- und Unternehmenskulturen. Integrierte Redaktionen können auf Flexibilität Wert legen wie der *Guardian* – da werden gerade die Schreibtische zum dritten Mal seit 2009 massiv verschoben und Ressorts und Produktionseinheiten umgruppiert, weil sich die Medienwelt schon wieder verändert hat. In Skandinavien – etwa bei Nordjyske Medier in Dänemark – wurde vor fast einen Jahrzehnt mit mehrmedialen Newsrooms begonnen, bei denen die permanente Kommunikation über zentrale Desks für Print, Online, Lokalradio- und TV-Produktion läuft, mit sternförmig angelagerten Ressortbereichen, wo fast alle Redakteure inzwischen wirklich zumindest bimedial arbeiten. Die IFRA hat mit ihrem integrierten Muster-Newsroom des *Daily Telegraph* eine eher großflächige Plantage mit einem einzigen Stockwerk für hunderte Journalisten angelegt wie etwa auch *El Mundo* in Madrid. Das ist irgendwie beeindruckend, aber auch gewöhnungsbedürftig. Ich komme gerade aus der *New York Times*, wo 1.000 Arbeitsplätze auf drei Stockwerke verteilt wurden. Aber auch diese sind so flexibel ausgestattet, dass jeder interne Umzug in wenigen Stunden zu machen ist. Beim derzeitigen zentralen Londoner BBC-Newsroom ist die Integration dafür mehr Wunsch als Wirklichkeit. Da wurden Journalisten aus vielen Bereichen zusammengesetzt – in der Hoffnung, dass sich langsam Gemeinsamkeit aus den Teams selbst heraus entwickelt. Solche Gemächlichkeit können sich eher Medienunternehmen mit garantierter Finanzierung leisten.

Newsrooms sind im Endeffekt Großraumbüros, von denen man in den 80ern eigentlich wieder abgekommen ist. Mit welchem Argument werden sie nun wieder modern-komplimentiert?

Kaltenbrunner Bei der japanischen Zeitung *Yomiuri Shimbun*, der auflagenstärksten Tageszeitung der Welt, hatten stets nur Außenseiter einen Schreibtisch am Rand oder hinter einer Trennwand. In anglosächsisch inspirierter Arbeitsteilung macht die Kooperation von Reporter, Editor, Subeditor und Grafiker in größeren gemeinsamen Räumen seit jeher Sinn. Die österreichische Tradition vermeintlich individueller Autorengeniealität, die kontemplative Einzelzellen braucht, aber zugleich den Ressourcen- und Personalmangel verstecken sollte, machte den Journalisten →

zum Rechercheur, Dokumentar, Aufdecker und Fact-Checker in einer Person. Das fordert die Einzelzelle (grinst).

Ein Newsroom beinhaltet ja nicht nur eine architektonische Veränderung, sondern vor allem eine strukturelle.

Wo liegen hier die größten Herausforderungen?

Kaltenbrunner Die größte Herausforderung ist, überall eine offene, detaillierte Diskussion über bestehende Strukturen, Stärken, Schwächen zu führen. Wie Sie schon sagen, es geht eben nicht primär um Architektur und darum, wer den schöneren Blick in den Hinterhof hat, sondern zuerst um die eigene Arbeitsform. Redaktionen und Medienmanagements, die das missachten, überlassen zuletzt wichtige Entscheidungen den Architekten und Kabelverlegern. Von denen hat aber kaum einer eine Ahnung, wie man mit Journalismus Geld verdienen kann.

Was ist bei einem solchen Entwicklungsprozess personell zu beachten? Wo und wie sollen die Mitarbeiter eingebunden werden?

Kaltenbrunner In den Redaktionen müssen alle einbezogen sein – oder sich zumindest vertreten fühlen. Und das Management braucht vorab eine offensive Kommunikation. Redaktionen, in denen Strategie- und Personalentwicklung immer schon eine Geheimwissenschaft oder ein fraktionelles Geklüngel waren, haben es da doppelt schwer. Harmoniebedürftige Medienunternehmen wiederum einigen sich gerne mal auf den Weg des geringsten Widerstands und damit auf die möglichst lange Fortschreibung des Bestehenden in neuer Umgebung. Beides ist eine vergebene Chance. Für manche halt die letzte.

Wo lauern denn die meisten Widerstände?

Kaltenbrunner Interessanterweise sind es keineswegs immer die Älteren, sondern oft gerade die etablierten Jüngeren, die als Chefs noch zwei

Jahrzehnte vor sich haben – aber bereits zwei Jahrzehnte mit Spezialisierung hinter sich. Manche stehen dann mit vielen Tricks auf der Integrationsbremse. Es erfordert ja gewisse Souveränität, als Chefredakteur

gegenüber Jungreportern zugeben zu können, dass man – noch – keine Ahnung hat, was so ein Search Engine Optimizer (SEO) eigentlich macht und wie man ein kluges Crowdsourcing-Projekt online aufsetzt und dann auch in Print oder TV ideal verwertet. Solcher Konservatismus findet sich aber längst auch bei Onlinern der ersten Stunde. Die haben nach zehn Jahren Frondienst mit ihren Websites endlich Bedeutung erlangt und wollen sich von jungen Nachfolgern nicht erklären lassen, dass mobile Contents anders aufbereitet werden müssen und Blogs, Facebook und Tweets anders geframet, gefiltert und genutzt werden als die schöne Website. Diese Internet-Pioniere sehen dann oft auch nicht ein, warum sie – meist immer noch schlechter bezahlt – nun auch noch Entwicklungshelfer für hochnäsige Printredakteure in einem gemeinsamen Newsroom sein sollen. Alle gemeinsam verteidigen dann den Produk-

tionsbestand wie die Setzer und Metteure der Achtzigerjahre den Bleisatz unter Verweis auf die eigentlich unersetzliche Ästhetik von Linotype-Maschinen.

Was ist zu tun?

Kaltenbrunner Täglich den Satz auf die Tafel schreiben: „Change fluently!“ Es wird nicht nur einmal ein neuer Newsroom erstellt, sondern der Prozess der Veränderung ist ein permanenter. Das gehört gelernt. Jill Abramson hat nach Jahren als Managing Editor in Print einige Monate mit On-lineararbeit zugebracht, ehe sie jetzt als Chefredakteurin für die gesamte *New York Times* Integrationsprozesse verbessern soll. Beim *Daily Telegraph* ging es brutaler her. Da wurden der Chefredakteur und einige aus der Führungsmannschaft wenige Wochen nach Übersiedlung in den integ-

rierten Newsroom ausgetauscht, weil es keine offene Veränderungskultur gab. In spanischen Regionalmedien sehe ich gerade sogenannte Multimedia-Koordinatoren.

Das sind quasi publizistische Sozialarbeiter aus dem eigenen Haus, die in neuer Funktion alle anderen überzeugen sollen, dass Kommunikation zwischen den Newsrooms nicht schädlich ist. Ein furchtbarer Job. Erfolgreiche Newsroom-Entwicklung braucht deswegen fast überall unabhängige Hilfe und professionelles Coaching des Change Managements von außen.

Gibt es international schon positive Erfahrungs- oder Ergebniswerte mit der Einführung eines Newsrooms?

Kaltenbrunner In zahlreichen Häusern Skandinaviens wurde das

Geschäftsmodell dadurch tatsächlich auf viel mehr Beine gestellt – und damit auch den Redaktionen einiges an Druck genommen. Manche journalistischen Aufdeckungen – etwa beim englischen MP-Spesenskandal, zelebriert von *Telegraph* und *Guardian* – wären ohne Print/Online-Konvergenz und digitale Strategien wie Crowdsourcing gar nicht möglich gewesen. Auch anfangs sehr skeptische Betriebsräte im dänischen Rundfunk erzählen durchaus zufrieden von neuen Sendeformaten und Verwertungen, die mehrmedial Spaß machen. Ich treffe auch Printkommentatoren alter Schule in Deutschland, die es mögen, plötzlich im Web-TV tausendfach angeklickt zu werden.

Und gibt's auch negative Auswirkungen?

Kaltenbrunner Natürlich: wenn etwa Newsrooms nur zur mehrmedialen Ausbeutung der einzelnen Arbeitskraft eingeführt wurden. Das geht schief. Grundsätzlich ist hier zu sagen: Die integrierte Newsroomentwicklung entsteht aus der Digitalisierung, einer dramatischen Veränderung der Medienwelt. Da muss in die Zukunft investiert werden. Die Betonung liegt auf „investiert“. Sparmaßnahmen aufgrund ökonomisch schwieriger Zeiten sollten nicht als crossmediale Strategie umgedeutet werden. Wer glaubt, neue Newsrooms sparen massiv Geld ein, der irrt. Sie sind aber bei guten Konzepten ein zentraler Beitrag, damit es weiter ein Publikum für eingeführte Medienmarken, eine spezifische publizistische Qualität und Raum für kreative digitale Ideen gibt. Dann kann vom Distributionskanal unabhängig bestenfalls weiter Geld verdient werden.