

ePub^{WU} Institutional Repository

Christian Bauer and Alexander Gotter and Lukas Leitner

An einem Strang? Unterschiedliche Perspektiven innerhalb der krisengeschüttelten österreichischen Printmedien

Paper

Original Citation:

Bauer, Christian and Gotter, Alexander and Leitner, Lukas (2016) An einem Strang? Unterschiedliche Perspektiven innerhalb der krisengeschüttelten österreichischen Printmedien. *Schriftenreihe / Forschungsbereich Wirtschaft und Kultur*, 18. WU Vienna University of Economics and Business, Vienna.

This version is available at: <http://epub.wu.ac.at/5056/>

Available in ePub^{WU}: May 2016

ePub^{WU}, the institutional repository of the WU Vienna University of Economics and Business, is provided by the University Library and the IT-Services. The aim is to enable open access to the scholarly output of the WU.

Wirtschaft und Kultur

Schriftenreihe des Forschungsbereiches

No. 18

2016

An einem Strang?

Unterschiedliche Perspektiven innerhalb der krisengeschüttelten
österreichischen Printmedien

Christian Bauer

Alexander Gotter

Lukas Leitner

Hg. Andrea Grisold, Elfie Miklautz, Gertraude Mikl-Horke, Andreas Resch
Institut für Soziologie und empirische Sozialforschung, Institut für Institutionelle
und Heterodoxe Ökonomie, Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte,
Wirtschaftsuniversität Wien

© 2016

Forschungsberichte

aus der LV Interdisziplinäres sozioökonomisches Forschungspraktikum „Creative Industries“

im Rahmen des Masterstudiums der Sozioökonomie

an der Wirtschaftsuniversität Wien

unter der Leitung von

ao. Univ.Prof. Dr. Andrea Grisold und ao. Univ.Prof. Dr. Elfie Miklautz

Studienjahr 2015

Institut für Soziologie und empirische Sozialforschung

www.wu.ac.at/sozio

Institut für Institutionelle und Heterodoxe Ökonomie

www.wu.ac.at/vw3

Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte

www.wu.ac.at/geschichte

Autoren:

Christian Bauer (christian.bauer@eclipso.at): Studium der Sozialwissenschaften, Sozioökonomie und Betriebswirtschaftslehre in Augsburg und Wien, freier Journalist.

Alexander Gotter (kontakt@alexandergotter.com): Studium der Politikwissenschaft und Sozioökonomie in Wien, freischaffender Fotograf.

Lukas Leitner (lukleitner@gmail.com): Studium der Soziologie, Politikwissenschaft und Sozioökonomie in Innsbruck, Paris und Wien, freischaffende Tätigkeit als Jazzmusiker und -pädagoge.

Zusammenfassung

Die Auflagenzahlen sinken, Redaktionen werden verkleinert, etablierte Zeitungen stellen ihr Erscheinen ein. Durch die digitalen Medien verändert sich die Nachfrage nach Printmedien. In Verbindung mit den strukturellen Gegebenheiten im Sektor und den Besonderheiten von Information als ökonomischem Gut erwächst daraus eine Erwartungsunsicherheit der Organisationen, die sich insbesondere darauf bezieht, wie mit ihren Produkten unter neuen Voraussetzungen Geld zu erwirtschaften ist. Diese Unsicherheit, im Wesentlichen als "Printmedienkrise" zusammenzufassen, setzt die Medienorganisation unter Handlungsdruck. Wie sehen die JournalistInnen nun diese Situation, wie die für Management und Distribution zuständigen Personen und welche Schlüsse werden daraus gezogen? In den qualitativen Interviews mit VertreterInnen verschiedener Medienunternehmen zeigte sich: Neue Geschäftsmodelle werden zwar diskutiert, aber es wird abwartend auf ein best-practice-Modell gehofft. Lediglich mit organisationsstrukturellen Veränderungen wird versucht, auf die neuen Herausforderungen zu reagieren, woraus sich wiederum alte Konfliktmuster revitalisieren. Auf individueller Ebene spiegelt sich dies durch wahrgenommene Beschleunigung, Komplexitätssteigerung und Entgrenzung der Arbeit wider.

Abstract

Shrinking sales, declining advertising revenue and a growing number of newspaper closures are just the most prominent challenges newspapers see themselves confronted with in a digitalized era. Readers' demands have shifted, new competitors have risen and the established business models of financing journalistic work have become outdated: In a world where information seems to be ubiquitous and users' attention is caught by a variety of offerings in the same media environment, the newspaper has lost its status for both consumers and advertising clients. This gives rise to a new uncertainty for incumbent media organizations: How should they adapt to the new strategic environment? Based on qualitative interviews, our research was guided by the question how these challenges are perceived within the different sub-units of print media companies – divided by their journalistic or economic logic of action – in Austrian print media organizations and which courses of actions are hence derived by those actors. It shows that, in absence of a best practice model to cope with those challenges, change mostly takes place on the level of organizational structure. This lays the ground for new conflicts between merged print and online departments and sharpens the contrast between the different logics of action. On an individual level this triggers new forms of pressure as perceived acceleration, complexity and blurred boundaries between work and leisure.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
2. Forschungsstand	2
2.1. Tageszeitungen als etablierte Unternehmen	2
2.2. "Printmedienkrise"?.....	4
2.3. Die Organisation als Untersuchungseinheit	11
3. Methode	13
4. Ergebnisse	17
4.1. Die Gesamtperspektive: Wahrnehmung der Entwicklungen	17
4.1.1. Starke Betonung des veränderten Nutzerverhaltens	17
4.1.2. (Trügerische) Sicherheit?	19
4.1.3. „Printmedienkrise“ – vor allem bei den anderen.....	20
4.2. Reaktionen auf organisationaler Ebene.....	22
4.2.1. Innovation	23
4.2.1.1. Strategien hinsichtlich neuer Geschäfts- und Produktmodelle.....	23
4.2.1.2. Organisations- und Prozessumbau-Strategien	27
4.2.1.3. Umsetzungsmodus von Innovation	29
4.2.2. Konflikte	32
4.2.2.1. Zielkonflikte als Konfliktherd	33
4.2.2.2. Der Konflikt zwischen Print und Online	39
4.3. Individuelle Belastungen.....	44
4.3.1. Die Innovationstreiber	44
4.3.2. Die von der Innovation Getriebenen	46
4.3.2.1. Beschleunigung und Komplexität	46
4.3.2.2. Zukunftsunsicherheit	49
4.3.2.3. Veränderungen im journalistischen Selbstverständnis	51
5. Conclusio	54
Literaturverzeichnis	58

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Auflagenentwicklung in den USA	4
Abbildung 2: Weltweite Auflagenentwicklung von Tageszeitungen nach 2008	5
Abbildung 3: Auflagenentwicklung in Österreich	6
Abbildung 4: Einnahmenentwicklung im Zeitungssektor in verschiedenen EU-Ländern	7
Abbildung 5: Stellenwert von Konvergenz unter MedienmanagerInnen	27

1. Einleitung

“Ein amerikanischer Professor hat einmal die letzte gedruckte Tageszeitung für das erste Quartal 2043 angekündigt. Ich wurde 1943 geboren, im ersten Quartal. Das heißt, zu meinem 100. Geburtstag würde die letzte Ausgabe erscheinen. Ich finde das geschmacklos” (Oscar Bronner, Gründer und Eigentümer von Der Standard, 2003).

So “geschmacklos” diese Prognose für manche 2003 noch klingen mochte, so viel realistischer schien sie in den letzten zwölf Jahren geworden zu sein: In einer Zeit von Tablets, Smartphones und Co. scheint das Schicksal der gedruckten Tageszeitungen, wie man sie aus Kaffeehäusern, Kiosks und dem Frühstückstisch kennt, ein ungewisses zu sein. Sinkende Auflagenzahlen und rückläufige Anzeigenbuchungen werden beklagt. Das Internet, das diese Entwicklung maßgeblich mit voran trieb (und weiterhin treibt) konnte bislang kaum in die vorhandenen Geschäftsmodelle integriert werden. Zu allmächtig scheinen die dortigen Platzhirsche à la Google und Facebook, sowohl hinsichtlich der Erfüllung der Nutzerbedürfnisse, als auch in der Abschöpfung der Werbeeinnahmen. Und so liest man – zunächst vor allem im angloamerikanischen, zunehmend aber auch im deutschsprachigen Raum – von Stellenabbau und Redaktionsschließungen auf der einen, großen Fusionen und Übernahmen auf der anderen Seite.

Sprach der Herausgeber einer mittelgroßen Qualitätszeitung noch vor zwölf Jahren recht launig von der „Geschmacklosigkeit“ des möglichen Zeitungssterbens, steigt mittlerweile der Druck auch im von den Entwicklungen etwas verzögert betroffenen österreichischen Print-Medienmarkt spürbar. Die Debatte darüber, wie die Produktion journalistischer Inhalte in Zukunft tragfähig bleiben soll, hat auch in Österreich in den vergangenen Jahren deutlich an Schwung aufgenommen, zunehmend versuchen Verlage, innovative Produkte zu lancieren, um auf die Gegebenheiten des Marktes zu reagieren.

Dieser skizzierte Sachverhalt stellt den Hintergrund der vorliegenden Forschungsarbeit dar. Auf Basis qualitativer Interviews mit VertreterInnen österreichischer Printmedienunternehmen wird versucht, die Wahrnehmung der momentanen Situation zu erfassen und zu strukturieren.

Dies geschieht jeweils an unterschiedlichen Stellen der Wertschöpfungskette, an denen die Medienökonomie unterschiedliche institutionelle Ordnungen (vgl. Altmeyen 2012) bzw. Zielkonflikte (vgl. Beyer/Carl 2012) diagnostiziert. Wie sieht die Inhalts- und Produktionsebene,

also die JournalistInnen, die Situation, wie die von finanzieller Logik geprägte Management- und Distributions-Ebene? Welche Schlüsse werden daraus gezogen?

Als handlungsleitende Forschungsfrage lässt sich dies wie folgt formulieren:

Welche Anpassungsreaktionen auf die Printmedienkrise lassen sich in den Geschäftsmodellen von Tageszeitungen in Österreich feststellen, wie wird dies von verschiedenen Akteuren innerhalb der Medienorganisationen wahrgenommen und welche Handlungsoptionen werden daraus abgeleitet?

Daraus ergibt sich folgender Aufbau: Zunächst werden die für die weiteren (Ergebnis-) Darstellungen grundlegenden Begrifflichkeiten anhand der aktuellen Literatur aufbereitet und geklärt (Kapitel 2), ehe die methodische Herangehensweise dargelegt wird (Kapitel 3).

Zu Beginn der Ergebnisdarstellung wird kurz die Wahrnehmung und Interpretation der bereits umrissenen Ausgangslage im gesamten Medienmarkt veranschaulicht (Makroebene, Kap. 4.1). Im nächsten Schritt werden die Reaktionen auf organisationaler Ebene ausgeführt (Mesoebene, Kap. 4.2); und zwar zum einen in Form einer Darstellung der (re)aktiven Strategien der jeweiligen Unternehmen und deren struktureller Implikationen (Kap. 4.2.1). Darauf aufbauend folgt eine genauere, dynamisch-prozesshafte Betrachtung der analysierten österreichischen Medienunternehmen im Wandel, wobei primär die wahrgenommenen innerorganisationalen Hemmnisse und Konfliktlinien herausgearbeitet werden (Kap. 4.2.2). Abschließend werden die Konsequenzen auf der individuellen Mikroebene (Kap. 4.3.) behandelt.

2. Forschungsstand

Ehe unsere Forschungsfrage auf Basis der empirischen Erkenntnisse aus den Interviews zu beantworten versucht wird, sind wesentliche, in der Forschungsfrage enthaltene Begriffe auf Basis thematisch relevanter Literatur zu klären: Das sind die "Printmedienkrise", die Tageszeitungen als etablierte Unternehmen auf dem Medienmarkt sowie die unterschiedlichen Akteure innerhalb dieser Unternehmen, woraus die Organisation als relevante Untersuchungsebene abgeleitet wird.

2.1. Tageszeitungen als etablierte Unternehmen

Ehe die Charakteristika der aktuellen, hier "Printmedienkrise" genannten, Dynamik eingehender beschrieben werden, ist diese zunächst in die historische Entwicklung der im Fokus dieser Untersuchung stehenden Zeitungsunternehmen einzubetten. In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts, dem "goldenen Pressezeitalter" (Weichert/Kramp 2009: 26), konnten die

Zeitungsverlage in einem Umfeld operieren, das von einer stabilen bis wachsenden Nachfrage geprägt war. Neben den direkten Vertriebs Erlösen waren die Tageszeitungen aufgrund hoher Reichweite attraktive Werbeträger, denn sie verstanden es, die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit zu bündeln und diese mit der werbenden Wirtschaft gegen Geld zu tauschen (Reimer/Ruppert 2013: 307), mit dem die Produktion journalistischer Inhalte querfinanziert wurde. Zusätzlich konnten sich die Unternehmen in international unterschiedlichem Ausmaß auf direkte oder – beispielsweise über Steuererleichterungen implementierte – indirekte Presseförderungen verlassen, die von den Regierungen eingeführt wurden, um einen starken Effekt des “winner-takes-it-all” zu vermeiden und die Vielfalt der für die demokratische Willensbildung als relevant erachteten Presse zu fördern (Picard 2013: 52).

Auf Kostenseite resultierten aus den Fixkosten einer Redaktion und eines Distributionsnetzwerks hohe Markteintrittsbarrieren sowie stark ausgeprägte Economies of Scale, die “ein starkes Motiv für horizontale Zusammenschlüsse” (Heinrich 2010: 97) darstellten. Dies führte zu einer hohen Marktkonzentration, die am österreichischen Zeitungsmarkt besonders stark ausgeprägt ist: Die kleinen Regionalmonopole, der enorme Marktanteil der Kronen Zeitung sowie die verhältnismäßig geringe Verfügbarkeit überregionaler Titel ergeben eine “im europäischen Länderspektrum einzigartige Zusammenballung an publizistischer Macht” (Seethaler/Melischek 2006: 352).

Auf Basis dieser komfortablen wirtschaftliche Ausgangslage wird in der internationalen Branchenbetrachtung die Herausbildung träger, bürokratischer Strukturen mit hohem Kostenniveau (z.B. relativ hohen Gehältern) und langsamen Entscheidungsprozessen beobachtet (Küng et al. 2008a: 34). Die “saturierten Akteure” im Printmedienbereich verspürten aufgrund des stabilen Umfelds und funktionierenden Geschäftsmodells der Mischfinanzierung über Jahrzehnte hinweg kaum Innovationsdruck; die eingeschränkte Konkurrenz im oligopolisierten Markt senkte den Konkurrenzdruck – Letzteres trifft, wie dargestellt, auch und besonders auf den österreichischen Markt zu. Widerstände entwickelten solche Unternehmen vor allem gegen Innovationen, die “das laufende, noch gut gehende Geschäft stör[en] und eingespielte Geschäftsmodelle und Märkte, organisationale Strukturen und Routinen im Grundsatz in Frage stell[en]” (Dolata/Schrape 2013: 13).

2.2. "Printmedienkrise"?

Diese eingespielten Geschäftsmodelle etablierter Zeitungsunternehmen werden in beiden konstituierenden Dimensionen, der Finanzierung durch Vertriebs Erlöse sowie der Finanzierung durch Werbeeinnahmen, von den mit der Digitalisierung einhergehenden Entwicklungen bedroht; die konzentrierte Marktstruktur durch das Auftreten neuer Akteure sukzessive aufgebrochen. Die augenscheinlichste und in Literatur wie Selbstbeobachtung der Medien meistbeschriebene Entwicklung ist der international dramatische Auflagenrückgang von Tageszeitungen. Dieser Trend betraf zunächst die USA, wo in der Literatur vor allem ab 2003 eine "starke Beschleunigung" des Rückgangs der Auflagen festgestellt wird (PEW Research Center 2009, vgl. Abb. 1).



Abbildung 1: Auflagenentwicklung in den USA (Quelle: PEW Research Center 2009)

In Europa setzte diese Entwicklung etwas verzögert ein, hatte aber spätestens im sich durch die globale Finanzkrise ab 2008 erschwerenden finanziellen Umfeld an Geschwindigkeit aufgenommen und erreichte zwischen 2008 und 2012 beispielsweise in Frankreich oder Deutschland

beinahe US-amerikanisches Tempo, in Großbritannien oder Skandinavien übertraf der Leserschwund das US-Niveau sogar deutlich (vgl. Abb. 2).

Bei der isolierten Betrachtung des Zeitungsmarktes in Österreich zeigen vor allem die Graphen zweier Zeitungen nach oben (Abb. 3): Die kostenlos verteilten Pendlerzeitungen *Österreich* und *Heute* wachsen seit der Erfassung in der ÖAK-Statistik sehr stark, verzerren damit das Bild, das eine Gesamtabbildung der täglichen Zeitungsauflage im internationalen Vergleich geben würde.

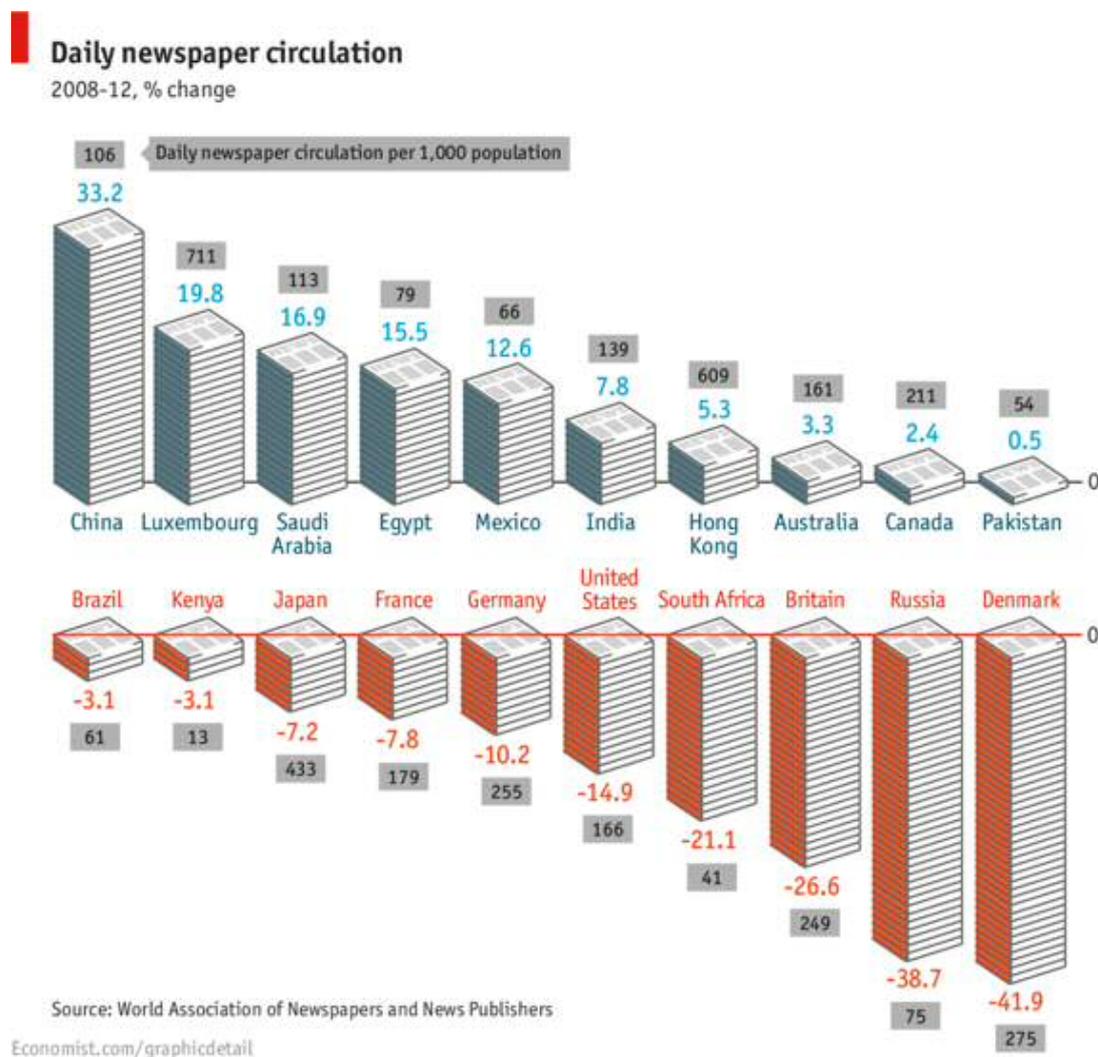


Abbildung 2: Weltweite Auflagenentwicklung von Tageszeitungen nach 2008 (Quelle: The Economist 2013)

Der Eindruck, den man etwa von der Betrachtung der über den gesamten europäischen Zeitungsmarkt ermittelten Einnahmeentwicklungen (Abb. 4) gewinnen könnte, ist also für die Situation der betrachteten, etablierten österreichischen Zeitungen trügerisch: Österreich ist trotz einer verhältnismäßig starken staatlichen Presseförderung (vgl. Murschetz/Karmasin 2013) nicht die Oase, in der die Zeitungen den momentanen Medienwandel mit marginalen Verlusten überstehen. Auch in Österreich sind, besonders bei kleineren Titeln, mittlerweile Rückgänge von "bis zu 50 Prozent der Leserschaft" zu bilanzieren; die größeren Tageszeitungen Presse, Kurier, Tiroler Tageszeitung, Salzburger Nachrichten und Vorarlberger Nachrichten hätten seit 2003 "allesamt knapp mehr als ein Viertel ihrer Reichweite eingebüßt" (Haas 2012: 83).

Es hat jedoch das absolute Zeitbudget, das RezipientInnen für den Konsum verschiedener Medien aufwenden, nicht abgenommen, es ist sogar gewachsen (vgl. Breunig et al. 2013). Der Leserrückgang, der zu einem Einbruch der Vertriebs Erlöse führte, ist vielmehr daraus zu erklären, dass die LeserInnen zur Nutzung anderer Medien zu Informationszwecken übergegangen sind: das Fernsehen, und in immer stärkerem Ausmaß aber das Internet.

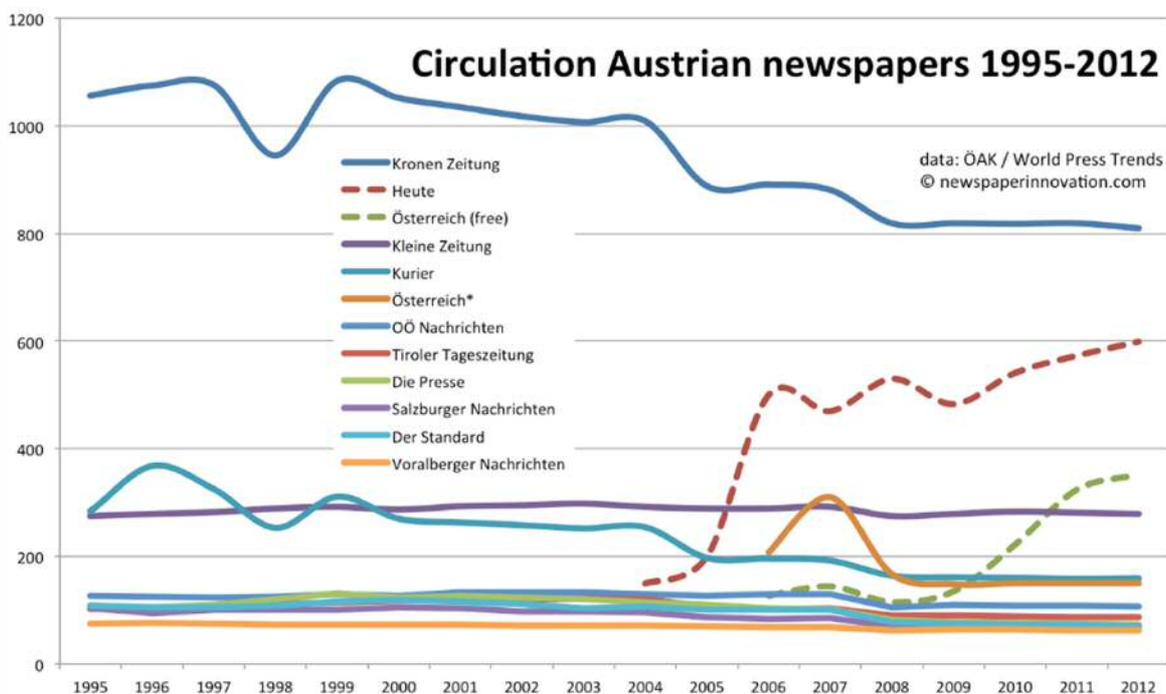
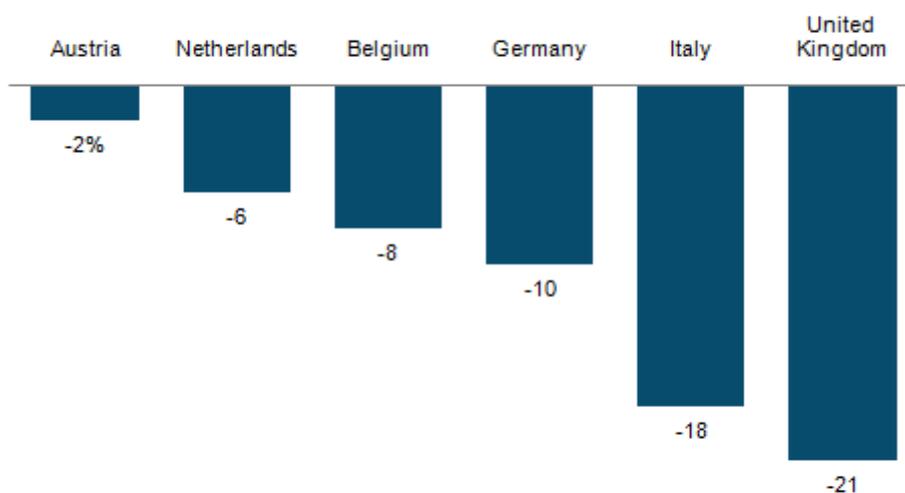


Abbildung 3: Auflagenentwicklung in Österreich. Augenscheinlich ist, dass die Gratiszeitungen "Heute" und "Österreich" maßgeblichen Einfluss auf die Entwicklung der Gesamtzahlen haben (Quelle: <http://bit.ly/1KXdI3Q>)

Decline in European Newspaper Revenue

Percentages Change 2007 to 2009



Source: Organisation for Economic Co-operation and Development, "The Evolution of News and the Internet", 2010;
PEW RESEARCH CENTER'S PROJECT FOR EXCELLENCE IN JOURNALISM
2011 STATE OF THE NEWS MEDIA

Abbildung 4: Einnahmenentwicklung im Zeitungssektor in verschiedenen EU-Ländern (Quelle: PEW Research Center 2011)

Das Problem ist nur in eingeschränktem Ausmaß, dass neue Akteure auf den Markt treten. Der kurzzeitige Hype um den Bürgerjournalismus nach der Jahrtausendwende ist abgeklungen; die mögliche Entwicklungsperspektive, dass Blogger den etablierten Unternehmen den Rang streitig machen und zu "Abertausenden (...) direkt mit qualifizierten Journalisten in den Wettbewerb treten" (Weichert 2011: 363), hat sich nicht bestätigt: Weder teilen diese Auffassung die LeserInnen (vgl. Neuberger 2012: 50), noch erfüllte das Gros der Blogs die angelegten journalistischen Kriterien der Tagespresse (vgl. Dolata/Schrage 2013: 26). Denn die Blogger beziehen sich in ihren Publikationen immer noch auf die Informationen aus den 'klassischen' Medien (McChesney/Nichols 2010: 16) und hängen in ihrer Publikumswirksamkeit stark von massenmedialer Berichterstattung und Verlinkungen ab (Reimer/Ruppert 2013: 313).

Dies führt nach McChesney und Nichols (2010: 16) zu folgender Situationsbeschreibung:

„Internet traffic mostly gravitates to sites that aggregate and reproduce existing journalism, and the web is dominated by a handful players, not unlike the old media. Indeed, they are largely the same players“

Diese beiden Sätze sollen getrennt expliziert werden: Erstens treten gewichtige neue Akteure auf, die weniger auf die Produktion von Inhalten, sondern auf die Aggregation und Reproduktion existierender journalistischer Inhalte setzen. Besonders oft werden diesbezüglich in der Literatur Aggregatoren wie Google oder Yahoo!News¹ genannt, die das von Neuberger (2012: 51) diagnostizierte, veränderte Nachfrageverhalten nach knapperer Information bedarfsgerechter erfüllen. Zweitens verbreiten sich die medialen Inhalte zunehmend über soziale Netzwerke, die das (durch die technischen Möglichkeiten interaktiver Internet-Plattformen) gestiegene Nutzerbedürfnis nach aktiver Kommunikation und Partizipation (Breunig et al. 2013) in größerem Ausmaß abdecken. So umreißt *Guardian*-Digitaldirektor Wolfgang Blau die "Frenemy"-Beziehung zu Facebook, das diese Plattform in einem gewichtigen Ausmaß den Nutzerzulauf steuert und die Funktion der *Guardian*-Startseite als Anlaufpunkt für einen beträchtlichen Teil der User ersetzt habe (Föderl-Schmid 2015). Dies ist kein unübliches Muster, denn wesentliche Anteile der News-Seiten bekommen über die Hälfte ihres Traffics über Verlinkungen auf Facebook, was das Portal zu einem "Goliath" macht, der mittlerweile neun Prozent des globalen Online-Werbeetats auf sich vereint (The Economist 2015).

Damit ist die zweite Erlössäule der Medienunternehmen, die Werbung, bereits angesprochen: Wenn der Großteil der Aufmerksamkeit der NutzerInnen nicht auf den Nachrichtenportalen, sondern bei Aggregatoren zu erreichen ist, verschieben sich die Werbebudgets hin zu Google oder Facebook. Ein zweiter wesentlicher Punkt für die Erosion dieses Teils des Geschäftsmodells sind die durch die wachsende Konkurrenz gesunkenen Werbekosten. Nach Schätzungen des *Economist* benötigt man aufgrund der deutlich niedrigeren Online-Werbepreise 20 bis 100 Online-LeserInnen, um den Verlust einer Print-Leserin/eines Print-Lesers finanziell zu egalisieren (vgl. Herbert/Thurman 2007: 212).

Setzte diese Entwicklung im "Papierland Österreich" (EX-K: 1) durch das Vertrauen der werbenden Unternehmen in das gedruckte Ausgabemedium verzögert ein, trifft ein weiterer Faktor das Anzeigengeschäft voll: Auf die entsprechenden Inhalte (z.B. Stellen- oder Kleinanzeigen) spezialisierte Portale, die ohne zu finanzierende Redaktion mit einer wesentlich geringeren

¹ Letzteres ist im deutschsprachigen Raum relativ schwach verbreitet, ist aber beispielsweise in Japan die mit großem Abstand (vor Google News, erst dann folgen die Portale klassischer Medien wie Nikkei Online) häufigste Antwort auf die Frage, welche News-Seiten in der vergangenen Woche genutzt wurden (Newman/Levy 2014: 39)

Kostenbasis in den Markt eintreten, erreichen die Zielgruppen wesentlich spezifischer und bringen damit das Geschäft der Rubrikenwerbung unter Bedrängnis (vgl. Seufert 2012: 160).

Der zweite Teil von McChesneys und Nichols' Diagnose, *“indeed, they are largely the same players”*, ist vor diesem Hintergrund also wirtschaftlich zu hinterfragen. Es stellt sich die Frage, warum die etablierten Unternehmen trotz hoher *“incumbent advantages”* (Küng et al. 2008b: 134) – also Marktexpertise, Personal und einer funktionierenden Content-Produktion – sich auf dieses neue Umfeld schwer einstellen können und im einen Geschäftsfeld massive Einbrüche verzeichnen, im anderen Geschäftsfeld in hohem Umfang Marktanteile abtreten müssen. Ein Erklärungsansatz gründet in der Trägheit der Medienunternehmen als saturierte Akteure.

Ausgehend vom *“track record of success in existing markets”* (Küng et al. 2008a: 35) hätten diese sich einzig auf die bestehenden Kompetenzen und Geschäftsmodelle, die im *“goldenen Zeitalter”* eine erfolgreiche Strategie zur Marktbearbeitung boten, fokussiert. Dies umfasst den Umgang mit den produzierten medialen Inhalten und die mögliche Diversifikation des Geschäftsmodells.

Das bestehende Wachstumsmodell war es, mittels der Anzeigenerlöse die Produktion journalistischer Inhalte zu subventionieren, dadurch die Verbreitung weiter zu steigern und auf Basis dessen die Anzeigenpreise weiter zu erhöhen. Als sich langsam eine Stagnation auf dem Print-Markt einstellte und der digitale Werbemarkt zum Wachstumsmarkt wurde, reagierten die Verlage mit einer Form *“horizontaler Kreativität”*:

“Through the subsidization of digital news content, publishers gradually began to generate advertising revenue in the digital market – revenue that was a mere add-on to the decreasing revenue from the print business” (Rothmann/Koch 2014: 79)

Der Versuch, die sinkenden Werbeeinnahmen durch die Veröffentlichung digitaler Inhalte, in deren Umfeld neue Werbeflächen geschaltet werden konnten, zu kompensieren, ließ an Kreativität vermissen: Die Seiten seien *“merely an extension of the newspaper”*, vor allem würden existierende Inhalte aufbereitet (Gilbert 2005: 752). Dieses *“Republishing”* erfolgte vor allem reichweitenorientiert, also frei zugänglich – dafür sprachen die geringen Inkrementalkosten der Wiederaufbereitung ohnehin schon publizierter Inhalte (Kruse 2009: 653) und vor allem die Hoffnung, sich in der Frühphase Marktanteile zu sichern und LeserInnen zu binden, die gemäß des *follow-the-free-Modells* langfristig vielleicht zu zahlenden KundInnen konvertiert werden könnten (vgl. Küng et al. 2008a: 21). Diese Hoffnungen seien durch den kurzfristigen Erfolg des anfänglichen (Reichweiten-)Wachstums im digitalen Bereich noch genährt worden

(Rothmann/Koch 2014: 79) – heute zeigt sich, dass dieser strategische Ansatz zu einem Lock-In führte: Die beklagte „Gratisideologie“ (Kruse 2009: 654) ist zumindest zu einem gewissen Anteil in strategischen Fehlentscheidungen der Frühphase begründet; ein Aspekt, den einige MedienunternehmerInnen in der Retrospektive als „original sin“ (Pickard/Williams 2014: 203) betrachten.

Die formalisierten, bürokratischen Abläufe sowie die hohe Kostenstruktur behinderten, gemäß dem Konzept der „routine rigidity“ (Gilbert 2005: 751) die Experimentierfreude. Eine mögliche, frühe Diversifikation des Geschäftsmodells, z.B. in Richtung E-Commerce oder zielgerichteter Werbung sei verpasst worden, wodurch die Medienorganisationen eine in erster Linie „reaktive, defensive und pragmatische“ Innovationskultur entwickelt hätten (Mitschelstein/Boczkowski 2009: 564). In Verbindung mit der dargelegten Schwierigkeit, die produzierten Inhalte digital zu monetarisieren, ergebe sich für die meisten Medienorganisationen heute nur noch eine Erlössäule, die Werbung, während reine Internetfirmen ihr Geschäftsmodell oft auf „fünf bis sechs“ Erlösströme verteilen (Gilbert 2005: 753) und so flexibler agieren können.

Diese Entwicklung wird als „asymmetrisch verfasste Komplementarität“ (Dolata/Schrape 2013: 20) oder als „Auseinanderfallen von Wertgenese und Wertrealisierung“ (Pfeiffer 2013: 186) bezeichnet: Für die Produktion journalistischer Inhalte sind die etablierten Verlage, wie in der obigen Situationsbeschreibung von McChesney und Nichols angedeutet, immer noch zentrale Akteure. Monetarisiert werden diese Inhalte aber andernorts: Die direkten Vertriebs Erlöse auf dem Print-Weg sinken und können online nicht mehr eingespielt werden. Und die Werbeerlöse werden an anderer Stelle abgeschöpft: „Advertising has shifted not from traditional news media to their satellite news web-sites, but has leapfrogged instead to other parts of the web which have nothing to do with journalism“ (Curran 2010: 468).

Der Begriff der Printmedienkrise bezieht sich, dies ist zusammenfassend festzuhalten, in der Unterscheidung von Produktions-, Wertschöpfungs- und Erlösmodell (Picot 2009: 645) vor allem auf das Letztgenannte, nämlich die Möglichkeiten, mit medialen Inhalten Gewinn zu lukrieren. Sie ist nicht als Krise des Journalismus zu verstehen, welchem nach Picard (2010b) kein Geschäftsmodell inhärent ist. Als Problem wird nicht die gesunkene Nachfrage nach journalistischen Inhalten als solchen gesehen, sondern die Probleme etablierter Organisationen, diese Inhalte zu monetarisieren. Diese Unterscheidung zwischen – in der Semantik Altmeppens

(2012) – journalistischer Organisation und Medienorganisation stellt ein wesentliches Grundgerüst der Forschungsarbeit dar und soll im Folgenden noch näher umrissen werden.

2.3. Die Organisation als Untersuchungseinheit

Die Unterscheidung zwischen journalistischer Organisation und Medienorganisation fußt auf der Ambivalenz des Gutes, mit dem die Medienunternehmen handeln: Die Information, die im Produktionsprozess in Form der Nachricht journalistisch aufbereitet, zusammengestellt und über ein bestimmtes Medium zur Verfügung gestellt wird (Beyer/Carl 2012: 27), wird in der Medienökonomie einerseits als Kulturgut mit öffentlicher Aufgabe, andererseits als handelbares, kommerziell organisiertes Wirtschaftsgut betrachtet (Heinrich 2010: 21). Ehe auf die daraus abgeleitete "Janusgesichtigkeit der Medien" (Altmeyden/Karmasin 2003: 22) eingegangen wird, soll zunächst die Betrachtung des Wirtschaftsgutes und die Implikationen der Digitalisierung für die Verwertbarkeit dessen fokussiert werden.

Der Information als Wirtschaftsgut wohnen Spezifika inne, aus denen zwei zentrale herausgegriffen werden sollen: das Phänomen der adversen Selektion sowie die Klassifikation als Klubgut. Ersteres leitet sich aus dem Bewertungsparadoxon nach Arrow ab: Wer die Information nicht kennt, kann sie nicht beurteilen, denn um sie zu beurteilen, müsste man sie kennen – und wenn man sie kennt, hat man sie bereits vollumfänglich konsumiert (Picot 2009: 643). Adverse Selektion bedeutet nun, dass es für KonsumentInnen nicht rational wäre, sich bei der Entscheidung zwischen zwei notwendigerweise unbekanntem Informationsangeboten für das Teurere zu entscheiden. Er/sie gehe damit das Risiko ein, ein gleich- oder minderwertiges Produkt teurer zu erwerben (vgl. Heinrich 2010: 101). Um dieses Problem zu lösen, kann der die Information Vertreibende darauf setzen, durch Kostproben (z.B. Schlagzeilen und Aufmachung) Vertrauen zu schaffen und so sukzessive eine Reputation als Träger exklusiver und hochwertiger Information zu begründen. Dies wird in einem Umfeld, in dem Information ubiquitär verfügbar ist und Aggregatoren das redaktionelle Bundling aufheben, schwieriger – die Bindung an bestimmte Marken nimmt ab (Neuberger 2012: 51f).

In der ökonomischen Güterklassifikation nach Exklusionsgrad von Nicht-Zahlern und Rivalität im Konsum ist das Printmedium als Klubgut zu betrachten (Kooths 2009: 649): Zwar liegt das *Goldene Blatt* auch für Nicht-Zahler der Zeitschrift aus, um den Friseurbesuch unterhaltsamer zu gestalten, die physische Komponente des Mediums schließt Nicht-Zahler aber grundsätzlich von der

Konsumption aus. Entfällt diese physische Komponente, und werden Informationen in Nachrichtenform frei zugänglich angeboten, erodiert der Schutz vor Nicht-Zahlern. Dies findet Entsprechung in den Strategien internationaler Medienhäuser, die, selbst wenn technische Bezahlschranken im Internet eingeführt wurden, diese häufig lockerten, um LeserInnen das Teilen in sozialen Netzwerken zu ermöglichen³.

Relevant sind diese Aspekte, weil eben von zwei unterschiedlichen Ordnungssystemen innerhalb des Medienunternehmens ausgegangen wird: Einerseits die Redaktion oder Inhaltsproduktion, die vor einem publizistischen Orientierungshorizont Informationen als Kulturgut aufbereiten und zu einer breiten Dissemination bringen will; andererseits die der ökonomischen Rationalität folgenden Subeinheiten, die mit der Distribution des Wirtschaftsguts Information sowie der Monetarisierung als werbefinanziertes Verbundprodukt betraut sind (vgl. Meckel 1999: 23, Kiefer 2004: 561). Klaus-Dieter Altmeyen (2006: 17) spricht diesbezüglich von "eigenständigen und autonomen Informationssystemen": Der Journalismus einerseits, der, wie bei Picard (s.o.), als Aktivität, Informationen aufzubereiten, angesehen wird. Dabei fehlt ihm die Möglichkeit der Distribution, er "hat kein Geschäftsmodell" (EX-K: 1) – diese Funktion übernimmt die vor dem ökonomischen Leithorizont operierende Medienorganisation. Die zitierten Begriffe der Eigenständigkeit und Autonomie sind nicht misszuverstehen. Im Medienunternehmen stehen die beiden Systeme in einem als "Ko-Orientierung" bezeichneten Interdependenzverhältnis:

"Der Journalismus verfügt über die Kernkompetenz der Produktion öffentlicher Kommunikationsangebote, nicht aber über die Distributionskompetenz. Die Medien betreiben das Geschäft der Distribution, sie benötigen dafür aber Inhalte" (Altmeyen 2006: 203)

Diese wechselseitige Verschränkung impliziert auch Beeinflussungsversuche. Legt man zugrunde, dass die dargelegte Situation der Printmedienkrise vor allem die Geschäftsmodelle der Medienorganisation unter Innovationszwang setzt und die Zeitungen das Internet "nicht als Hort der Produktion, sondern als Vertriebskanal, der aufgrund seiner technologischen Beschaffenheit vielfältige Konkurrenz erzeugt", fürchten (Altmeyen 2012: 41), dann stellt die Entwicklung dieses Verhältnisses der Ko-Orientierung unter dem Einfluss struktureller Veränderungen am Medienmarkt ein spannendes Untersuchungsfeld dar. Diese "Scharnierfunktion" zu beleuchten, ist daher zentrales Forschungsinteresse der Arbeit; weniger, inwiefern sich der Produktionsoutput im

³ Ein Beispiel wäre die unlängst bekannt gegebene Lockerung der Paywall bei der Englischen *Sun*, mittels der der "growing trend of readers finding and sharing content on social media" (Sweney 2015) nutzbar gemacht werden sollte.

Sinne journalistischer Inhalte durch beispielsweise Paywalls verändert⁴, als vielmehr wie sich die Produktionsbedingungen innerhalb der Medienorganisation verändern.

3. Methode

Aufbauend auf den vorangegangenen Darstellungen rücken wir im Folgenden die *Medienorganisation* als soziale Organisation in den Mittelpunkt unseres Forschungsinteresses.

Eine Grundlage bildet die "sociology of news work" (Cassidy 2005) und deren Annahme, dass "Medienroutinen" in Form organisationaler und professioneller Normen die Printmedien-Arbeit und deren Wahrnehmung maßgeblich beeinflussen. Zudem ist die analytische Zweiteilung in die journalistische und die (ökonomische) Medienorganisation nach Altmeyen (2012) forschungsleitend. Wir sind der Meinung, auf dieser Mesoebene einen noch relativ unerforscht gebliebenen und gleichzeitig bedeutenden Aspekt des gegenwärtigen Medienwandels zur Bearbeitung vorzufinden.

Während sich diverse quantitative Analysen zu den veränderten unsicheren (Markt-)Umwelten von Medienorganisationen finden lassen, erscheint ein dynamisches Verständnis des Medienwandels über die Organisationsebene (Studer et al. 2013) und somit die Rolle von "labor processes and conditions" zentral für das Verständnis struktureller Blockaden innerhalb der Verlagshäuser. Denn insbesondere im Nachrichtenbereich gilt: "[L]abor dynamics can play a critical part in the process of technological change" (Mitchelstein/Boczkowski 2009: 576).

Methodisch soll es um das interpretative Verständnis verschiedener Logiken und Prozessdynamiken innerhalb von (Medien-)Organisationen als sozialer Systeme gehen. Es wird – gemäß dem qualitativen Forschungsparadigma – davon ausgegangen, dass das Phänomen des Medienwandels mit den in der Branche tätigen AkteurInnen untrennbar verbunden ist (Froschauer/Lueger 2009: 55ff). Daher erscheint es notwendig, das jeweilige subjektive Erleben, den subjektiv erzeugten Sinn zu erfassen, der seinerseits "eingebettet [ist] in einen kollektiv geformten lebensweltlichen Horizont aus Relevanzstrukturen und Typisierungen". Daraus lässt sich der im Weiteren zentrale Begriff der (sozialen) Logik ableiten. Dieser bezeichnet "jene Regeln, die konkretes Handeln mit einer sinnhaft erlebbaren Ordnung versehen" (ebd.). Im Sinne des theoretischen Samplings wählten wir unsere Untersuchungseinheiten entlang der oben

⁴ Brandstetter/Schmalhofer (2014) machen in einer exemplarischen Studie mit der WELT ONLINE beispielsweise ohnehin marginale inhaltliche Änderungen aus.

dargelegten Abteilungen der Medienorganisation aus. Das Sample an interviewten Personen umfasst daher AkteurInnen aus dem Journalismus, dem leitenden Journalismus – einer in der Literatur als sehr relevant angesehenen Schnittstelle (Fritz 2004: 105) – sowie aus dem (digitalen) Anzeigengeschäft bzw. der Verlagsleitung (siehe Tab. 1).

Auch die Medienorganisationen, denen diese angehören, stellen als solche einen versuchten Querschnitt über den Markt österreichischer Qualitätszeitungen dar. Untersucht wurden eine eigenständige, inhabergeführte Qualitätszeitung mit vollumfänglich gratis abrufbarer Online-Präsenz (O1), ein breit diversifizierter österreichischer Medienkonzern, in den unter anderem eine Qualitätszeitung eingegliedert ist (O2) sowie eine als Bezahlangebot nur online veröffentlichte Publikation, herausgegeben von einem internationalen Medienkonzern, der im Ausland auch Print-Produkte verlegt (O3).

Die befragten Interviewpersonen (in Folge „IP“) seien wie folgt beschrieben:

	Funktion
IP1	Erfahrener Journalist bei O1. Schrieb aber auch bei diversen anderen Medien. Lange im Geschäft.
IP2	Sales-Manager bei O2. Anfang 30. Zuständig für Innovationen und Projektmanagement.
IP3	Mitglied der Verlagsleitung bei O1, zuvor vor allem im Online-Journalismus in leitender Funktion tätig.
IP4	Leitender Journalist bei O1, dort schon seit Jahrzehnten angestellt.
IP5	Leitender Journalist bei O3, zuvor bei verschiedenen Printmedien journalistisch tätig.
IP6	Leiterin Digital Sales bei O2. Mitte 30. Seit Anfang 2000 in unterschiedlichen Funktionen im Medienbereich tätig.
IP7	Journalist bei O3. Ende 30. Zuvor bei verschiedenen Printmedien journalistisch tätig
EX-K	Jan Krone, Medienökonom und Dozent an der Fachhochschule St. Pölten (Department Medien und Wirtschaft)

Tabelle 1: Übersicht über die Interviewpersonen und deren Funktion

Das untersuchte Sample besteht somit aus sieben Interviewpersonen aus dem Feld sowie einem vorangestellten Experten-Interview mit Jan Krone (in Folge „EX-K“), einem etablierten Medienökonom und -berater. Entsprechend der qualitativ-interpretativen Methodologie (Froschauer/Lueger 2009: 249) führten wir alle Interviews offen und leitfadengestützt.

Der Leitfaden wurde entlang obiger Forschungsfrage(n) konzipiert und versuchte die Wahrnehmungsdarstellung der Makro-, Meso- und Mikroumwelten anzuregen, ohne Vorstrukturierungen des Feldes vorzunehmen. Gemäß eines grundsätzlich zirkulären Ansatzes (ebd.: 70ff) wurde sowohl der Leitfaden als auch die Fallauswahl prozesshaft vollzogen, erweitert und überarbeitet, um der Dynamik des Feldes Tribut zu zollen. Der Imperativ der Zirkularität bleibt auch in dem von uns angewandten Auswertungsverfahren zentral, insofern als wir dafür den Ansatz der *Grounded Theory* wählten.

Dieses zu Beginn der 1960er-Jahre durch Barney Glaser und Anselm Strauss grundlegende Konzept soll eine "regelgeleitete, kontrollierte und prüfbare Entdeckung von Theorie aus Daten/Empirie" (Mey/Mruck 2011: 9) ermöglichen und ist als Ensemble von Methodenelementen zu verstehen. Wichtig ist hierbei die theoretische Sensibilität des Forschenden, um eine über die reine Beschreibung hinausgehende Konzeptualisierung des Phänomens zu ermöglichen.

Grundlage der Theoriebildung ist das Kodierverfahren, "worin die Daten aufgebrochen, konzeptualisiert und auf neue Art zusammengesetzt werden" (Strauss/Corbin 1996: 39). Hierzu zerlegten wir das empirische Material in Sinneinheiten und wiesen diesen bestimmte Codes zur Verallgemeinerung zu. Da der Gehalt der Codes über eine bloß zusammenfassende Beschreibung der Sinneinheit hinausgehen musste, arbeiteten wir in Gruppen. Im Laufe des Forschungsvorhabens wurden die zugeordneten Codes untereinander verknüpft und zu übergeordneten Kategorien zusammengefasst, wobei die Eigenschaften und Dimensionen der Kategorien systematisch zu entwickeln sind, um später Beziehungen unter den gebildeten Kategorien herstellen zu können (ebd.: 51).

Zu Beginn kodierten wir offen, das heißt es wurden kleine Sinneinheiten, wie einzelne Worte, Satzteile oder Sätze betrachtet. Als wir die vorläufigen Kategorien – in unserem Fall Themenfelder wie *Print-Online Konflikte*, *Markteinschätzung* oder *Arbeitsbelastung* – identifiziert hatten, selektierten wir stärker und untersuchten das folgende empirische Material auf ebendiese (Mey/Mruck 2011: 36). So wurde zunächst ein Interview je Untersuchungseinheit (JournalistIn, leitende/r JournalistIn, Verlagsleitung, Sales-Bereich) offen kodiert und anschließend die restlichen Interviews selektiv. Nachdem die gebildeten Kategorien auch die restlichen Interviews erschöpfend beschrieben und kein weiterer Wissenszuwachs mehr zu erwarten war, schien für uns die "theoretische Sättigung" – der Punkt, an dem zusätzliche Erhebung und/oder Auswertung die behandelte Kategorie nicht mehr grundlegend erweitert (Glaser/Strauss 1998: 69) – erreicht.

Während des Kodierens wurden Memos erstellt, "die den (theoretischen) Wissensstand der Forschenden dokumentieren und [...] in späteren Schritten eine zentrale Rolle im Prozess der Theoriegenerierung" (ebd.: 26) spielen. Sie sind als "theoretische Notizen über die Daten und die konzeptuellen Beziehungen zwischen Kategorien" (ebd.: 155) zu verstehen. Hier flossen Interpretationen, Bezüge zum Stand der Forschung oder auch Querverbindungen zu thematisch

passenden oder widersprüchlichen Aussagen anderer GesprächspartnerInnen ein. Daraus ließen sich zum Teil bereits erste Hypothesen zum Datenmaterial generieren.

4. Ergebnisse

4.1. Die Gesamtperspektive: Wahrnehmung der Entwicklungen

Um die späteren Ergebnisse in Kapitel 4.2. und 4.3 in einen Kontext zu setzen, soll zu Beginn die Situationswahrnehmung der AkteurInnen nachgezeichnet werden. Die in den Interviews im Fokus stehenden Themen sind das sich ändernde Nutzerverhalten, welchem eine gewichtige Rolle beim Auslösen des Wandels beigemessen wird, die Einschätzung der Lage in Österreich, die aufgrund marktspezifischer Rahmenbedingungen einige Eigenheiten besitzt, sowie die Einschätzung der momentanen Entwicklung des branchenweiten Umfelds, von der auf mögliche Reaktionsmuster übergeleitet werden wird.

4.1.1. Starke Betonung des veränderten Nutzerverhaltens

Der Medienkonsum hat sich in den letzten Jahren maßgeblich verändert und tut dies nach wie vor (vgl. Kapitel 2, sowie detaillierter bei Breunig et al. 2013). Informationen werden zunehmend im Internet abgerufen sowie in kleinen „Informationshäppchen“ konsumiert, z.B. in Form von Schlagzeilen oder Teaser-Texten (Neuberger 2012: 49). Dieser grundsätzliche nutzerseitige Wandel wird von den InterviewpartnerInnen als zentral wahrgenommen: *“Seit zehn Jahren bin ich dort involviert und es ist erschütternd, was sich da teilweise abzieht, [...] einfach, wie sich der Konsum verändert”* (IP2).

Der Zwang zur Entwicklung, zur Schaffung von Innovationen wird als primär durch die Veränderung des Nutzerverhaltens induziert begriffen, die als geradezu anthropologische Entwicklung dargestellt wird, wenn binnen dieses kurzen Zeithorizonts von einer Veränderung des *“kognitiven Verhaltens von Menschen”* (IP2) gesprochen wird. Auch in differenzierten Analysen, die auch auf Verfehlungen der Medienunternehmen – allerdings vor allem der Konkurrenz – zu sprechen kommen, wird das veränderte Nutzerverhalten als *„nicht der einzige“*, aber doch primäre Grund des Wandels in den Vordergrund gerückt (IP3). Es seien *„auch hausgemachte Probleme, oder Rahmenbedingungen, die sich verschlechtern haben“* (IP3) – wobei das eigene Haus in der Analyse dieser hausgemachten Probleme einer satten Branche später explizit ausgenommen wird. Dies

entlastet die Analyse eigener Verfehlungen, da man sich primär mit einem externen Reiz konfrontiert sieht, der von außen an die Unternehmen herantritt.

In Verbindung mit dem nicht minder unvermeidlichen demografischen Wandel und der damit verbundenen Abnahme an AbonnentInnen, betonen die InterviewpartnerInnen den daraus resultierenden Handlungsdruck. Denn die digital sozialisierten Jungen würden keine Abonnements mehr abschließen: „*keiner unter 35 fasst mehr eine Tageszeitung an (...). Ist auch logisch irgendwie, weil die kommen alle über Facebook auf ihre Nachrichten*“ (IP7). Die Abkehr vom gedruckten Medium wird mit dem Alter kontextualisiert und als folgerichtige Konsequenz der Herausbildung substitutiver, der Tageszeitung fremder Konkurrenzmedien interpretiert. Diese vermögen die Bedürfnisse der „Jungen“ besser zu erfüllen als die etablierte Bindung an ein Zeitungs-Abonnement, die einen nicht mehr zeitgemäßen Anachronismus darstelle.

Die „Überfülle, Allgegenwart, kostenlose Verfügbarkeit und Austauschbarkeit journalistischer Angebote“, haben, wie auch die Literatur festhält, „zu einer schwachen Bindung an bestimmte Marken und zu einer geringen Zahlungsbereitschaft geführt“ (Neuberger 2012: 50f). Diese Entwicklung wird in empirischen Erhebungen verdeutlicht, die eine fünffach höhere Zahlungsbereitschaft für ein Print-Produkt als für eine Online-App-Version diagnostizieren (Myllylahti 2014: 180).

Vorherrschend ist die Wahrnehmung der InterviewpartnerInnen, sich von diesem geänderten Nutzerverhalten in seiner Arbeit anstecken lassen zu müssen. Das wird von Seiten der JournalistInnen unter Bezug auf die kuratierende und „entschleunigende“ (IP5) Rolle eher distanziert, von Seiten der ökonomisch orientierten Subeinheiten eher als von Seiten der Redaktion zu erbringende Anpassungsleistung formuliert.

Den theoretischen Hintergrund liefert, insbesondere unter Berücksichtigung des erschwerten Direktvertriebs von Information im Internet, Francks Ökonomie der Aufmerksamkeit. Gemäß dieser werde im Internet „nur noch in Aufmerksamkeit“ bezahlt. Das „Zählwerk, das die Besucherzahlen der Website registriert“ (Franck 2007: 165f) ist der aussagekräftige Wert, der sich auf die Positionierung der Medienunternehmen, ökonomisch und vor allem publizistisch, auswirkt.

Eine Interviewperson schildert dies folgendermaßen:

“[M]ein Wettbewerb ist weniger, wer die schnellste Geschichte oder die meisten Klicks oder was auch immer hat, mein Wettbewerb ist viel eher die Zeit meiner User. [...] der User schaut auf sein Smartphone und überlegt sich: Okay, lese ich jetzt [eine Online-Zeitung]? Oder checke ich meine

Mails? Oder spiele ich Angry Birds? Das ist der Wettbewerb, den wir heute mit unseren Usern haben, dass wir viel stärker um Aufmerksamkeit kämpfen müssen". (IP5)

Da alle Mediengattungen denselben Vertriebsweg, das "Internet", nutzen, findet also nicht nur ein Wettbewerb zwischen nationalen und internationalen Zeitungen statt, sondern ein Wettbewerb um Zeit, um Aufmerksamkeit. Ein Artikel wird medial in der Konkurrenz zu allen anderen Angeboten im Internet gesehen. Inwiefern sich Artikel in Online-Medien durch diesen Wettbewerb auf inhaltlicher Ebene verändern, um dadurch mehr Aufmerksamkeit zu generieren, bleibt eine im weiteren Verlauf zu klärende Frage.

4.1.2. (Trügerische) Sicherheit?

Der österreichische Medienmarkt ist durch ein hohes Maß an Konzentration im Verlagswesen gekennzeichnet. In den letzten 30 Jahren sammelten Verlagshäuser wie Mediaprint, News Verlagsgruppe, Styria und Moser-Holding immer mehr Titel. Trotz der Auflagenverluste ist "Österreich ein Papierland" mit einem ausgeprägten Glauben "in die [Werbe-]Wirkung von gedruckten Informationsträgern" (EX-K: 2f).

Dies spiegelt sich in den relativ konstanten Werbeausgaben für Tageszeitungen in Österreich wider (Gewista 2013: 18). Folgerichtig sorgten laut Jan Krone eine "sehr starke Werbeindustrie [und eine] sehr starke direkte Medienförderung in gedruckte Medien" (EX-K: 2f) für eine über lange Zeit vergleichsweise stabile Situation.

In der Literatur (Haas 2012: 48ff) und vom Experten Krone (11) wird der Presseförderung bei der Stabilisierung des heimischen Medienmarktes eine wichtige Rolle attestiert. Die InterviewpartnerInnen, insbesondere die JournalistInnen, sehen das ähnlich. Im Kontrast zu den Verhältnissen in der Medienlandschaft der USA wird die Presseförderung einerseits als stabilisierender Anker wahrgenommen, der das Zeitungssterben bremst: "In den USA ist das noch viel, viel schlimmer, weil es in den USA keine Presseförderung gibt" (IP2). Andererseits wird diese als Marktverzerrung wahrgenommen: "[Tageszeitung X] zum Beispiel, der lebt nur von der Presseförderung" (IP2). Letztere Position, die aktive Rolle des Staates durch "Inserate, durch eine abnorm hohe Presseförderung" (IP5) als Verzerrung zu betrachten, ist, wenig überraschend, vor allem bei den online ausgerichteten Medien und/oder Interviewpersonen, die sich selbst eine stark liberale politische Haltung attestieren, vorzufinden. Die von IP5 angesprochene Förderung durch Inserate ist – neben der dargestellten Presseförderung – ein weiteres, nach Kaltenbrunner (2013: 56) zunehmend eingesetztes staatliches Mittel der Stabilisierung, die die Marktentwicklungen

abfedert: Die Summe der Werbeausgaben von öffentlicher Seite sei vom 3. Quartal 2012 zum 4. Quartal 2012 von 37 auf 65,2 Millionen Euro gestiegen. So wurden Verluste im Print-Anzeigengeschäft, welche neben den in Kapitel 2 dargestellten Entwicklungen auch als Folge der Wirtschaftskrise verschärft wurden, zumindest teilweise durch Werbeausgaben der öffentlichen Hand kompensiert.

Trotz der zuweilen geäußerten Kritik an der „Marktverzerrung“ sehen die Befragten die stabile Marktstruktur als einen Grund, Österreich als *“im Vergleich zu Deutschland immer noch eine kleine Oase”* (IP7) und *“das Land der Seligen”* (IP6) zu bezeichnen. Damit geht einher, dass politische Eingriffe, die womöglich Trägheit generieren, indem sie Innovationsdruck abfedern, in der Retrospektive nur von denjenigen thematisiert wird, denen der Zugang zu den staatlichen Fördertöpfen verwehrt wird.

Die Rolle des ORF, der als *“gebührenfinanziertes Unternehmen trotzdem die gleichen Voraussetzungen in der Marktwirtschaft hat, wie ein nicht-gebührenfinanziertes Unternehmen”* (IP6) wird umfassend und einstimmig kritisiert. Vor allem die Online-Aktivitäten des ORF waren in den letzten Jahren auf höherer politischer Ebene häufiger Streitpunkt zwischen dem Verband Österreichischer Zeitungsverleger und dem Öffentlich-Rechtlichen⁵ – auch wenn sich zuletzt eine ungewöhnliche Allianz gegen Google zu bilden scheint⁶.

4.1.3. „Printmedienkrise“ – vor allem bei den anderen

Die die Interviews einleitende, offene Frage nach einer Bezeichnung für die momentane Lage wurde selten mit dem Krisenbegriff beantwortet. Dominante Deutungsmuster waren Termini wie „Herausforderung“, wobei diese Interpretation in Antworten wie *„Ahm, für diese... was ich lieber Herausforderung nenne, als zum Beispiel Krise oder so was“* (IP1) sehr bewusst gewählt klang und als Art der semantischen Bewältigung gedeutet werden kann.

Ein weiteres interessantes Muster der Situationsbearbeitung, das sich in unterschiedlichen Nuancen bei allen Beteiligten fand, war die starke Betonung der Position des eigenen Mediums in Relation zu den anderen Marktteilnehmern: *“Wir haben versucht, diesen Fehler nicht zu machen*

⁵ „Online-Angebot des ORF auf öffentlich-rechtlichen Auftrag redimensionieren“ auf [voez.at](http://www.voez.at/b910): <http://www.voez.at/b910> [letzter Zugriff: 11. Juli 2015]

⁶ „ORF und VÖZ reagieren skeptisch auf Google-Ankündigung“ auf [futurezone.at](http://bit.ly/1TNcSp7): <http://bit.ly/1TNcSp7> [letzter Zugriff: 11. Juli 2015]

und haben halt schon sehr früh, also verhältnismäßig früh, Rubrikenmärkte auch online aufgebaut und deswegen geht's uns besser." (IP3)

Dieses Muster findet sich auch und vor allem, wenn es um die Beschreibung von negativen Entwicklungen im eigenen Haus geht. Das wird im unmittelbaren Folgesatz durch die Betonung der relativen, eigenen Marktposition noch verstärkt: *"unser Anzeigenmarkt ist rückläufig, sprich, die gebuchten Anzeigen sind rückläufig. Aber das betrifft alle Tageszeitungen weltweit. Bei uns ist er noch am stabilsten"* (IP2).

Ausschlaggebend für die positive Selbsteinschätzung sind die eigene publizistische Marktposition, also Reichweite und die journalistische Qualität. Die Stärken des eigenen Mediums werden zusätzlich betont um die eigene Position darzustellen: *"weil wir auch ein relativ starkes Online-Portal haben, relativ, relativ, stehen wir sozusagen noch relativ gut da"* (IP1). Dies reicht zeitweise bis zur Diffamierung der Konkurrenzangebote.

Die Wahrnehmung der „Printmedienkrise“ scheint von einem gewissen Zweckoptimismus gekennzeichnet zu sein, den lediglich das geänderte Nutzerverhalten sowie die wichtiger werdende internationale Konkurrenz bremsen. Vor dem Hintergrund einer sich vernetzenden digitalen Welt sieht man die in der Vergangenheit hohen Renditen, die zu einer *"satten Branche"* (IP3) geführt hätten, und den Umgang damit vor allem aus Leitungs- und Verkaufssicht kritisch, insofern als *"dass sie die Gefahren und Risiken nicht so gut erkennen, wie sie das tun sollten"* (IP3). Durch die im Forschungsstand dargelegte Trägheit von „saturierten Akteuren“ (Dolata/Schrape 2013: 13) in Verbindung mit politischen Stabilisierungsmaßnahmen werden die sinkenden Werbe- und Inseratenerlöse als weniger akut wahrgenommen, Probleme am Geschäftsmodell teils aktiv negiert: *„[d]as Erlös-Problem von innen gibt es, glaube ich, nicht“* (IP4).

Augenscheinlich ist in den Aussagen der Befragten eine enorm hohe Präsenz des Wortes „noch“: Die Krise, auch das trägt zur zweckoptimistischen Bearbeitung bei, sei in Österreich nicht voll angekommen. Das *„große Sterben hat bei uns ja noch nicht eingesetzt“* (IP7), in den Unternehmen sei man mit *„redaktionellem Personal noch relativ gut ausgestattet“* (IP1). Aus der Semantik wird ersichtlich, dass die Entwicklungen auf dem Markt vor allem von den JournalistInnen als Damoklesschwert betrachtet werden, das über der eigenen Branche hängt.

Inwiefern aus dieser Wahrnehmung ein Drang zur strategischen Veränderung abgeleitet wird, soll im folgenden Kapitel beleuchtet werden.

4.2. Reaktionen auf organisationaler Ebene

Die Organisationsliteratur unterscheidet grundsätzlich zwei Handlungsmuster, die bei Organisationen zu beobachten sind, wenn sie externen Veränderungsreizen ausgesetzt sind: passiv-reagierende Muster, die so genannte "low road of innovation", sowie die vermehrt aktiv-gestaltende "high road of innovation" (Brödner/Latniak 2002: 114f). Erstere ist primär durch Kostensenkung und Aufwandsreduktion zur Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit gekennzeichnet und zählt Methoden wie Personalausdünnung, Restrukturierung oder Auslagerung zu ihrem Repertoire. Gemäß der "high road of innovation" versucht die entsprechende Organisation mittels Aktivierung und Entfaltung von inhärenten Potentialen (z.B. der Belegschaft) zu neuen Unternehmensprozessen, Tätigkeitsfeldern, und/oder Leistungen zu gelangen (Brödner/Latniak 2002: 115ff).

Von diesen beiden groben Mustern lassen sich verschiedene einzelne Elemente in den Strategien der untersuchten Medienorganisationen beobachten. Zunächst sollen kurz Logik und Argumentation der passiven Reaktionsmuster umrissen werden, ehe im folgenden Unterpunkt ausführlicher aktiv-gestaltende Innovationsstrategien abgehandelt sowie innerorganisationale Implikationen herausgearbeitet werden.

Dem Muster der "low road of innovation" folgend, zählt das Mittel der Kostensenkung durch Personaleinsparung zur häufigsten Reaktion auf die geänderten (Markt-)Bedingungen. Die Notwendigkeit dieser Maßnahme wird als in der Natur der Sache liegend und demnach als (zumindest vorerst) einzig möglicher Schritt dargestellt. Das heißt, dass es *"natürlich bedeutet, dass man mit den Kosten runter muss" (IP3)*, denn, *[w]enn zu wenig Umsatz reinkommt und die Personalkosten zu hoch sind, wo streichst dann?" (IP6)*.

Um dieses Reaktionsmuster als positiv und legitim darzustellen, wird erneut häufig mit den Maßnahmen der Konkurrenz kontrastiert.

"Erlöse gehen alle zurück, in allen Ebenen, Mitarbeiter mussten wir auch bereits abbauen, allerdings wir noch sehr, sehr gering" (IP2)

Um diese passiv-reagierenden Handlungsmuster zu erklären, sei zunächst auf die bereits besprochene besondere Trägheit der Printmedienbranche bzw. der darin zentralen "incumbent organisations [...] with an established track record and legacy architecture of systems, structures and strategies" (Küng et al. 2008a: 31) verwiesen. Diesen etablierten Verlagen bzw. Verlagsabteilungen scheint es besonders schwer zu fallen, sich von ihren Strukturen und

Geschäftsmodellen zu lösen (Dolata/Schrape 2013: 13), weswegen insbesondere diese möglichst lange mit abwehrenden bzw. oberflächlichen Reaktionen den Wandel aufzuschieben versuchen.

Weiterhin dürfte der Ursprung für besagte Maßnahmen in der generellen Planungsschwierigkeit liegen, die sehr hohe Unsicherheit mit sich bringt. Bewältigt wird dieser Druck mit der branchenweiten Kontextualisierung, wonach national wie international Medienunternehmen dieser Unsicherheit ausgesetzt seien:

“Es gibt so viele Konferenzen zum Thema Paid Content. Denkst dir: Boah, und von der New York Times, und alle reden sie. Und dann sitzt du da drin und denkst dir: Mein Gott, das sind die gleichen Themen, die wir besprechen und wir fliegen da extra hin und denken uns: Jetzt werden wir wissen, wie es funktioniert. Und dann kriegst so ein no-na-ned raus” (IP6)

Einschätzung und Anwendung derartiger passiver Maßnahmen sind auch der Selbstzufriedenheit bezüglich der eigenen Strategie, die regelmäßig durch pejorative Bezugnahme auf die Konkurrenz unterfüttert wird, geschuldet. Diese optimistische Perspektive stellt die oberflächliche Antwort dar, bricht bei genauerem Hinsehen meist ein und es besteht letztlich relative Einigkeit darin, dass es aktiverer Strategien der Marktbearbeitung bedürfte. Die gewohnten Modelle, im folgenden Zitat am Beispiel klassischer Abonnement-Modelle, hätten dringenden Überholbedarf.

“Das ist auch der Grund, warum wir uns immer noch gut halten. Aber [...]: Das Thema Abo an sich [...] das will keiner mehr. Das hört sich auf, ja?” (IP2)

Trotz der grundsätzlichen Einigkeit über die Notwendigkeit aktiv-gestaltender Strategien hat die Printmedienkrise bisher überwiegend (Spar-)Maßnahmen gemäß der “low road of innovation” zutage gefördert. Dies deckt sich mit branchenweiten Beobachtungen in der Literatur, denen zufolge “im gesamten Printbereich in Zukunft eher noch mehr Einsparungen als nachhaltige Investitionen in journalistische Qualität zu erwarten sind” (Weichert/Kramp 2009: 4).

4.2.1. Innovation

Im Folgenden soll der Fokus auf die im Sinne der „high road of innovation“ geplanten sowie teilweise bereits umgesetzten Maßnahmen gelegt werden.

4.2.1.1. Strategien hinsichtlich neuer Geschäfts- und Produktmodelle

Als wichtigste Strategie ist die Diversifikation des Geschäftsmodells zu nennen. Darin bestätigen die interviewten Personen die Aussagen des Experten Jan Krone, der der Ansicht ist, dass “nur Konzerne [...] langfristig den Atem haben, über Diversifikation durch diese schwierige Zeit der Unsicherheit, was Geschäfts- und Erlösmodelle betrifft, durchzuschwimmen. Und alle, die weniger Optionen haben, sind dann entweder Übernahme-Kandidaten oder geben auf” (EX-K: 20).

Die Palette thematisierter Diversifikationsstrategien reicht von einer Erweiterung der angebotenen Produkte im Sinne *“eine[r] kleine[n] Eventschiene dazu”* (IP7) über die jüngste Erweiterung des Verkaufs auf *“Gesamtlösungen und Konzepte”* – was im Sinne von *“360°-Lösungen”* bereits eher der *“Arbeit von Agenturen, Kreativagenturen, Beratungen”* (IP6) nahe kommt – bis hin zu einer Verbreiterung der Erlösquellen, damit man *“zwei Einnahmenkanäle Minimum hat”* (IP1). In diesem Kontext werden auch Pläne erwähnt, mit bereits erfolgreichen Online-Playern in Kooperation zu treten, um die Nutzung neuer Medien wie Apps, Tablets und Smartphones zu forcieren und auf das geänderte Nutzerverhalten zu reagieren.

“Wir können dort nur weiterkommen, wenn wir diese Mächtigen instrumentalisieren und davon partizipieren. Das bedeutet, wir müssen neues Kriegswerkzeug einsetzen, um diese Schlacht gewinnen zu können.” (IP2)

Eine weitere, allgegenwärtige, jedoch keineswegs einfach umzusetzende Strategie betrifft Paid Content. Dessen Bewertung hängt vor allem vom gegenwärtigen Geschäftsmodell des Verlags sowie dessen Stellung am (Online-)Markt ab. Innerhalb einer Medienorganisation mit sehr hoher Online-Präsenz, einem early-mover-Vorteil darin und dementsprechend hoher Online-Reichweite sind die diesbezüglichen Ansichten *“sehr skeptisch und zwar deswegen, weil eben unsere Marktposition ist, dass wir immer noch das größte Online-Medium nach dem ORF sind und wir eigentlich ein Reichweiten-Modell fahren”* (IP3). Vor diesem Hintergrund wird die Auffassung vertreten, online nur mit Werbung tatsächlich Geld verdienen zu können (IP4). Paid Content setzen lediglich *“die Verlage, die online nicht sehr erfolgreich sind”* (IP3) um.

Demgegenüber stellen Verantwortliche aus Verlagen mit anderer Geschäftsstrategie und/oder geringerer Online-Reichweite Paid Content als zukunftsweisende und entsprechend wichtige, innovative Strategie in ihrem Unternehmen dar, womit man sich intensiv beschäftige. Trotz des hohen Stellenwerts von Bezahlhalten in gewissen Verlagshäusern wird relativ einheitlich auf das diesbezüglich zentrale Dilemma hingewiesen:

“Also Paid Content ist ganz, ganz ein großes Thema bei uns im Haus. Für mich aus Verkaufssicht ist dann wiederum: Wenn wir einzelne Bereiche sperren, das heißt, dass man nur mehr mit Abo-Zugängen dort hineinkommt, dann heißt das für uns Reichweitenverlust” (IP6)

Dieses, auch in der Literatur intensiv diskutierte (vgl. Chiou/Tucker 2013, Herbert/Thurman 2007, Myllylahti 2014, Pickard/Williams 2014) Dilemma geht auf das zweisäulige Geschäftsmodell zurück: Verkauf zuvor frei zugänglicher Inhalte bedeutet den Ausschluss von Nichtzahlern, schränkt die Reichweite des Mediums und damit die zu lukrierenden Werbeerlöse ein.

Deshalb werden gewisse kombinierte Paywall-Strategien unter dem Stichwort *“Dualität. Sprich: Free und Paid”* (IP2), also die Kombination gratis abrufbarer Basisangebote mit Premium-Content, diskutiert. Dies soll mit höheren Zielen der Reichweite in Einklang stehen und die bestehende Strategie eher ergänzen als ersetzen.

“IP3: Also insofern schon ein paid content Modell, aber halt ganz anders aufgesetzt.

I: Niederschwellig...

IP3: Ja genau!” (IP3)

Auch wenn also, nachdem in den USA schon 2013 das *“year of the paywall”* (Pickard/Williams 2014: 195) ausgerufen wurde und recht ereignislos verlief, das Jahr 2015 als Jahr des Durchbruchs der Bezahlschranken im deutschsprachigen Raum angesehen wurde, lassen sich keine eindeutigen Strategien in den behandelten Verlagshäusern ausmachen. Der kaum ausgeprägten nutzerseitigen Zahlungsbereitschaft in Zusammenhang mit Online-Inhalten, die Jan Krone (EX-K: 19) sowie die in Kapitel 2 dargestellte Literatur als zentrales Erfolgshemmnis ansehen, messen auch die Verlage hohen Stellenwert bei und fügen sich diesbezüglich in ihrer strategischen Ausrichtung.

Daran anknüpfend kristallisierte sich die verstärkte Nutzerorientierung – sei es in Verbindung mit neuen technologischen Mitteln, sei es in Form eines erweiterten Medienangebots – als ein weiteres Innovationsfeld heraus, um eben auch im Online-Umfeld Zahlungsbereitschaft herbeizuführen. Auch hier lässt sich eine gewisse Pfadabhängigkeit in dem Sinne feststellen, dass mögliche Innovationsbereiche vor allem dort gesehen werden, wo das jeweilige Unternehmen bereits stark platziert ist. Im Falle der Organisation mit hoher Online-Präsenz wird also beispielsweise versucht, die entlang dieses eingeschlagenen Pfades liegenden Innovationsquellen der *“Interaktivität”* sowie des *“User Generated Content”* bzw. der *“Community”* (IP3) auszuschöpfen bzw. zu erweitern.

In diesem Kontext ist interessant zu beobachten, dass der Journalismus vor allem von Seiten der nicht-journalistischen Subeinheiten erst dann als bezahlenswerte Dienstleistung angesehen zu werden scheint, wenn dieser mit dem Service-Charakter von speziellen Features und Zusatzleistungen erweitert wird. Man ist *“fest davon überzeugt, dass User nicht für Inhalte zahlen, sondern sie zahlen für Service und Dienstleistung”* (IP3).

Von Seiten der JournalistInnen – und hier bricht der theoretisch zugrunde liegende Konflikt der publizistischen und ökonomischen Zielhorizonte erstmals Bahn – wird der Lesermarkt gegensätzlich adressiert: Innovation bedeutet in dieser Perspektive Markenbildung und vor allem

eine Orientierung zurück zum journalistischen Kern. Eine starke Marke für das Qualitätsprodukt Zeitung zu etablieren und dementsprechend guten, möglichst alleingestellten “Unique Content” (IP2) zu publizieren – in welcher Erscheinungs- und Vertriebsform auch immer – und seine jeweiligen “Zielgruppen zu identifizieren” (IP5), sei die letztlich zentrale Aufgabe, die ein Printmedium zu erledigen habe.

“Also es geht ja nicht immer nur um die Leserzahlen und die Userzahlen, sondern auch um eine publizistische Haltung und eine publizistische Duftmarke, die man mit irgendwas setzt” (IP4)

In einem (sich neu positionierenden Online-only-)Medienunternehmen geht man im Zuge dieser Markenbildung noch einen Schritt weiter und ist der Meinung, “dass es da diesen Trend zur persönlichen Markenbildung gibt, zur persönlichen Inszenierung”, in der die “Ansammlung von interessanten Persönlichkeiten” (IP5) das letztlich Ausschlaggebende sei. Medienorganisationen hätten in diesem Szenario nur mehr die Funktion einer Plattform, eines Hubs.

Diesen Ansichten gemein ist die Erkenntnis, dass insbesondere in Zeiten des Internets und der dauerhaften Verfügbarkeit von Informationen und Schlagzeilen eine Rückbesinnung auf journalistische Kernaufgaben wie Informationsselektion und -aufbereitung bzw. deren Neudefinition dringend angebracht seien. Beschränkte Kapazitäten in der Reizverarbeitung würden nach Franck (2007: 159) nämlich zu hohen Kosten bei der Selektion dieser Flut führen, die Informationen selbst würden keinen besonderen Wert mehr annehmen. Damit verknüpft wird angenommen, dass hierfür durchaus nach wie vor bzw. erst recht Zahlungsbereitschaft bestehe.

“Heute ist es eher das Reduzieren der vielen Informationen, die aus der ganzen Welt auf uns hereinprasseln. Aber dafür gibt es nach wie vor einen Bedarf und ich glaube sogar eine Bereitschaft, dafür zu bezahlen” (IP5)

Diese Sicht ist von einem hohen Selbstbewusstsein beziehungsweise Rollenverständnis geprägt und kontrastiert gewissermaßen die eigenen Beobachtungen (vgl. Kap. 4.1.1) sowie zitierten Studien zum Nutzerverhalten, das sich in Richtung der Konsumtion “kleiner ‘Informationshäppchen’”, bewege und “zu einer schwachen Bindung an bestimmte Marken und zu einer geringen Zahlungsbereitschaft“ führe (Neuberger 2012: 50f.).

Wie an den thematisierten Strategien hinsichtlich neuer Geschäfts- und Produktmodelle deutlich wurde, ist die Zustimmung zu den verschiedenen Innovationsfeldern eng an die innerbetriebliche Funktion der interviewten Person gekoppelt sowie auch pfadabhängig von der Struktur und Positionierung der entsprechenden Medienorganisation.

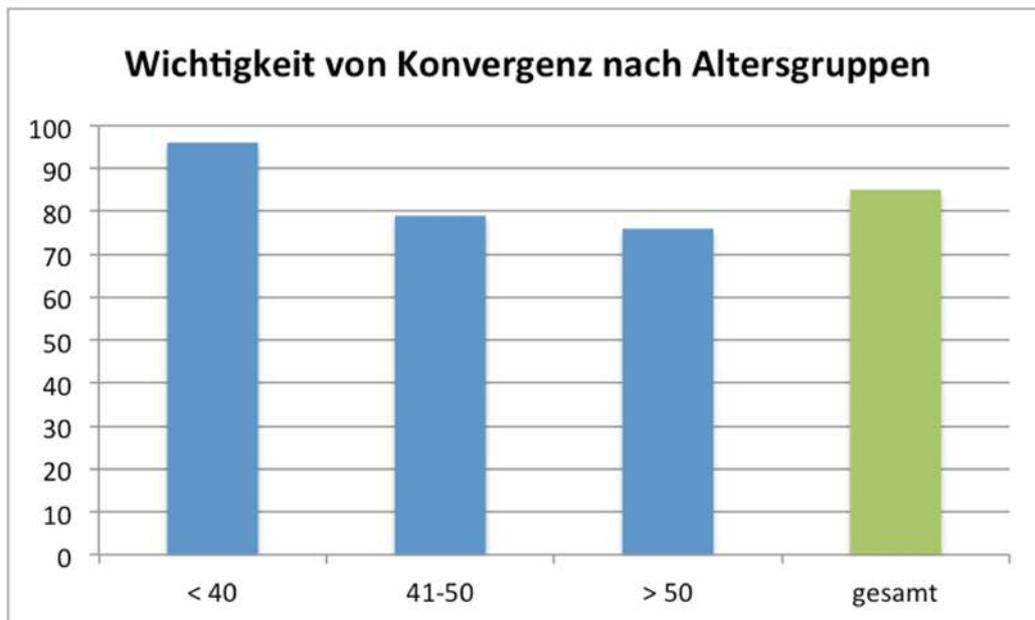


Abbildung 4: „Wie relevant ist aus Ihrer Sicht das Zusammenwachsen traditioneller Produktion mit neuen digitalen Kanälen für den ökonomischen Erfolg Ihres Medienunternehmens?“ Umfrage unter 131 MedienmanagerInnen, durchgeführt von Medienhaus Wien. Zustimmung zu den Antwortmöglichkeiten „sehr relevant“ und „relevant“, dargestellt in Prozent (Quelle: Kaltenbrunner 2013: 131)

4.2.1.2. Organisations- und Prozessumbau-Strategien

Neben innovativen Geschäfts- und Produktmodellen thematisierten die Befragten vor allem Umbaustrategien in Bezug auf die Ablauforganisation. Letztere stellt im Gegensatz zur Aufbauorganisation den Prozess zwischen den Aufgabenträgern in den Mittelpunkt des Interesses (Ringlstetter 1997: 13f.).

In diesem Zusammenhang lässt sich zwischen einer Zusammenlegung von Abteilungen und der Neugründung solcher unterscheiden. Schlüsselbegriff dafür ist die Konvergenz, die Singer (2004: 3) als „some combination of technologies, products, staff and geography amongst the previously distinct provinces of print, television and online media“ definiert. Grundsätzlich wird diese Zusammenführung vormals getrennter Strukturen von Österreichs MedienmanagerInnen als einen der zentralen Ansätze betrachtet, mittels dessen sich die Organisationen an das neue strukturelle Umfeld anpassen und ökonomisch bestehen können (s. Abb. 5).

So sind vor dem Hintergrund der Print-Online-Konvergenz zum einen das Anzeigengeschäft „im Digital-Bereich [...] im Konzern zusammengelegt“ (IP6) worden, andererseits auch in den untersuchten Organisationen in großem Ausmaß Newsrooms und „Ressorts [...] fusioniert worden“ (IP4). Garcíá-Avilés et al. (2014) unterscheiden nach der Integration in die Unternehmensstrategie,

der räumlichen Gestaltung des Arbeitsumfelds sowie dem Ausmaß, in dem JournalistInnen tatsächlich crossmedial, also für mehrere Ausgabemedien arbeiten, phänotypisch drei Umsetzungsmodi von Konvergenz: die volle Integration, die Crossmedia-Newsrooms sowie, als schwächste Form, die Koordination isolierter Plattformen. Räumliche Zusammenlegungen sowie die aktive Einforderung multimedialen Arbeitens bewegten, so die Autoren weiter, die meisten österreichischen Newsrooms (auch die beiden multimedialen Unternehmen in unserem Sample) von einer Zwischenform aus Crossmedia und Koordination in Richtung der vollen Integration, ohne dass ein konkretes Beispiel sämtliche Anforderungen dieses Idealtyps erfüllt hätte.

Derartige organisationale Veränderungen wurden durch die Verbindung der Einsparung einer doppelten Infrastruktur und dem möglichen Gewinn journalistischer Qualität in der Literatur in der frühen Phase des Onlinejournalismus als Ideallösung betrachtet. Man ging davon aus, dass vor allem „jene Medienunternehmen profitieren, die ihre Produkte konsequent auf crossmediale Verwertung auslegen“ (Trappel 2007: 61). Inzwischen ist die Konvergenzbegeisterung abgeklungen: national, weil in Österreich „crossmediales Arbeiten eher als Gewinnmaximierungsstrategie durch Mehrfachverwertung der Arbeitskräfte und der Ergebnisse“ (Kaltenbrunner et al. 2008: 101) betrieben und vor allem von den Betroffenen betrachtet werde, was an den untersuchten Organisationen in Kapitel 4.2.2.2. noch empirisch fundiert wird. Und auch international, wo sich erste Anzeichen einer “De-Konvergenz” (Tameling/Broersma 2013) abzeichneten – vormals zusammengelegte Newsrooms werden beispielsweise beim niederländischen *Volkskrant* aufgrund innerorganisationaler Differenzen wieder in eigenständige Einheiten überführt.

Ein weiterer relevanter Aspekt ist die Schaffung neuer Abteilungen, „die sich [etwa] um user generated content kümmer[n]“ (IP1) sowie einer „digitalen Produktentwicklungs-Unit“ (IP2). Auch neue interne Schnittstellen, etwa von der Redaktion “zu den Metrics, zu der Abteilung, wo gemessen wird, wie funktioniert was” (IP5), werden zunehmend implementiert.

Diese Initiativen erfolgen aber, vor allem in der Wahrnehmung der Angehörigen ökonomisch orientierter Einheiten, zu zaghaft: Auch wenn es beispielsweise in einer Organisation eine eigene Einheit für Produktentwicklung gibt, ist dies nach Meinung eines Zuständigen “eine sehr kleine Einheit, die [...] ja viel zu klein ist. In Wahrheit bräuchte so ein Unternehmen zehn solche Menschen wie mich” (IP2). Hier lässt sich offenbar auch ein innerer Widerspruch zwischen “high road” und

“low road of innovation” ausmachen: Die angeführten neuen Abteilungen – wie generell innovative Strategien – werden zwar implementiert, gleichzeitig herrscht aber ein hoher Kostensenkungsanspruch vor. Dementsprechend wird angemerkt, dass *“die Geschäftsführer sehr sehr zurückhaltend [...] [sind], was Personal betrifft”* (IP4).

Sparvorgaben sind nicht das einzige wahrgenommene Hemmnis in der Implementierung innovativer Strategien. Mit der Darstellung des Umsetzungsprozesses und möglicher Hindernisse soll im Folgenden die Ausgangsbasis für die im Anschluss erarbeiteten Konfliktlinien gelegt werden.

4.2.1.3. Umsetzungsmodus von Innovation

Aus unseren Untersuchungen lässt sich ein gewisses idealtypisches Schema für einen Innovationsprozess in den gegenwärtigen (österreichischen) Medienorganisationen ableiten.

Die Initiative für Innovationen geht demnach typischerweise von der Managementebene (bzw. in gewisser Weise auch der Chefredaktion) aus. Diese treibt den Prozess vor allem auf Basis monetär-wirtschaftlicher Gesichtspunkte in Kooperation mit dem Sales-Department oder technologischen Abteilungen an: *“[E]s kommt auch relativ viel sozusagen aus dieser Schnittstelle, oder anders, passiert halt viel an der Schnittstelle Technik und Verlagsleitung Digital”* (IP2). Die Redaktion übernimmt meist eher eine Veto-Rolle, stimmt zu oder lehnt ab, hat aber im typischen Verlauf keine aktive Rolle inne. Die Initiative für den Innovationsprozess wird in erster Linie beim Management gesehen.

“Naja, von der Chefredaktion, die versucht Plattformen zu schaffen, wo man überlegt, okay, wo sind unsere Potentiale im Werbemarkt [...]. Bringt uns das was, wenn wir das jetzt irgendwie in den Markt setzen, das erklären uns dann die Finanzleute und wir sagen dann halt von der publizistischen Seite her, okay, macht das Sinn oder macht das keinen Sinn, können wir das mit der Redaktion überhaupt stemmen.” (IP4)

Dieses Innovationsschema entspricht auch Managementtheorien aus dem Bereich der „organisational technology“, die Küng et al. (2008a) darstellen. Grundannahme dieser ist, dass technologischer Wandel den zentralen Antrieb für die organisationale Anpassung an ein sich wandelndes strategisches Umfeld darstelle. Im weiteren Verlauf verändere die technologische Innovation in einer wechselseitigen Verschränkung die Kernprozesse in Organisationen. Trappel (2007) betont in diesem Kontext die dezisive Wichtigkeit des Business-Modells, das die übergeordneten Renditeerwartungen formuliert und häufig ausschlaggebend für die weitere Ausrichtung und Strategie des Medienkonzerns ist. Zusammengefasst geben technologische

Veränderungen also den Impetus, der je nach Geschäftsmodell und Ausrichtung unterschiedlich aufgefasst und in organisationale Prozesse umgeleitet wird.

In den erhobenen Fällen lässt sich erkennen, dass „*Digitalentwicklung top down*“ (IP2) funktioniert. In den Aussagen vor allem der Journalisten wird deutlich, dass sie sich in der Position sehen, „*so einen vom Management verordneten Wandel durchzusetzen*“ (IP7). Gilbert (2005: 750f.) beschreibt diese „*contraction of authority*“, gemäß der die Entscheidungsfindung sukzessive von den ausführenden Abteilungen hin zum übergeordneten Top-Management wandere, als vor allem in unter Druck geratenen, etablierten Organisationen vorherrschend: „*heads of business development, CEOs, online directors (newly appointed) made strategic decisions, authority shifted to centralized top-down processes*“.

Ein diese Problematik potentiell entschärfender, in den Gesprächen ebenfalls thematisierter Management-Ansatz ist jener der Subsidiarität, wonach besagte zentralisierte Top-down-Prozesse der (Medien-)Realität nicht mehr gerecht seien und demnach „*die Manager, die diese Entscheidungen treffen, diese Management-Entscheidungen aus der Hand geben. Das bedeutet, dass man auch stärker Subsequenzen, oder unteren Einheiten diese Freiheiten zugesteht*“ (IP2). Die Entscheidungs- und Umsetzungsrealität in den Unternehmen scheint, auch im Einklang mit den angedeuteten Erkenntnissen Gilberts, allerdings eine andere zu sein.

Trappel (2007) differenziert nun – und das ist mit dem Framework der Zweiteilung in publizistisch und ökonomisch orientierte Subeinheiten vereinbar – zwei strukturelle Einflussfaktoren, die für die Leistungsfähigkeit von Online-Medien auf Mesoebene entscheidend sind: Medien-Management und JournalistInnen. Waren Letztere in der „alten“ Medienbranche ausschlaggebend für die Qualitäts-Definition des Mediums, scheinen sie – zumindest in der Wahrnehmung der Nicht-Mitglieder – in der gegenwärtigen Zeit des Medienwandels die betriebliche Neuausrichtung aus verschiedenen, im Folgenden näher herausgearbeiteten Gründen zu hemmen: Die Redaktion wird als jene Abteilung angesehen, wo „*in gewisser Hinsicht Nachholbedarf besteht*“ (IP7).

Redaktionsintern herrscht demgegenüber die Meinung vor, dass jegliche außerhalb entworfene (innovative) Änderung einer anspruchsvollen Anpassungs- und Umsetzungsleistung bedarf, denn „*das ist ja auch eine, ist auch eine, eine ... wie soll ich sagen, Innovation, wenn ich ein neues Produkt, nicht nur das neue Produkt zu haben, sondern auch die Arbeitsabläufe so hinzukriegen, ist*

sozusagen auch ein innovativer Prozess, dass sich das irgendwie ausgeht“ (IP1). Semantisch lässt sich doch auch eine gewisse Schwierigkeit mit dem Innovationsbegriff als solchem identifizieren.

Der Umgang mit verschiedenartigen Innovationsambitionen und -ansichten wird letztlich der Managementebene, der Führung der Medienorganisation zugeschrieben. Organisationssoziologisch lässt sich argumentieren, dass insbesondere in einer nicht-trivialen (Markt-) Umwelt, in der bewährte Konzepte nicht mehr greifen, Unternehmen als soziale Systeme die externe Unsicherheit absorbieren, um zunächst intern Sicherheit herzustellen. Über die Kopplung mit anderen funktionalen Systemen soll letztlich die Sicherheit im System der Gesellschaft als Ganzer erhöht werden (Brosziewski 2015: 23).

Mehrere Befragte beklagen nun, dass die Management-Seite eben diese Funktion, intern Sicherheit herzustellen, nicht in ausreichendem Maße wahrnimmt. Als ein Grund hierfür wird das Denken in alten Strukturen gesehen, insbesondere das Festhalten an bestehenden Ressourcenkonfigurationen und Geschäftsmodellen:

“Also, das größte Problem ist, dass, äh, also das größte Problem ist das Managementproblem dahinter. Weil diese, wie gesagt, diese besagten Verlagsmanager, sich sehr, sehr schwer tun mit dieser Veränderung.” (IP2)

Diese Trägheit des Managements äußert sich einerseits und offen kritisiert in besagter mangelhafter Ressourcenallokation. Doch die Verfügung über finanzielle Ressourcen ist letztlich auch an gewisse geregelte Abläufe gebunden, die in größeren Medienorganisationen von hoher Komplexität und geringer Wendigkeit geprägt sind. Diese Abläufe stehen oft im Gegensatz zu den empfundenen Anforderungen vonseiten des Marktes sowie den dynamischeren Abteilungen: “[U]nd das ist leider auch das Hemmende, weil Trial and Error ist bei uns großgeschrieben, ist im Konzern aber nicht so *groß* geschrieben, vor allem wenn Investitionen geplant sind” (IP6).

Andererseits stellt die Kommunikationsleistung der Führungsebene ein Hemmnis für das nachhaltige Funktionieren innovativer Maßnahmen dar: Im Gefolge der Top-Down-Umsetzung von Innovationen nehmen sich betroffene Abteilungen oft als zu wenig berücksichtigt wahr und die Leitung *„unterschätzt total, dass es eben solche Berührungspunkte, Scharnierpunkte braucht, Dreh- und Angelpunkte, wo das ganze Werk einfach aufhängen muss“* (IP4). Dieser Aspekt wird nicht bloß vernachlässigt, sondern es offenbart sich darin auch ein möglicher Logik-Konflikt, insofern vor allem die Chefredakteurs-Ebene in ihrer Leitungsposition vor einer Grundsatzentscheidung stehe:

“entfernt man sich eher vom Management oder entfernt man sich eher von der Redaktion? Fühlt man sich eher als Ombudsmann oder eher als Adjutant nach oben?” (IP7).

Deutlich wird, dass die Organisationsstruktur – und mit ihr Aspekte der Entscheidungsstruktur, der Kommunikation sowie der Heterogenität bezüglich Wandlungsfähigkeit und -bereitschaft – einen zentralen Faktor im Umgang mit veränderten (Markt-)Umwelten und daran anknüpfend neuen Innovationen und Prozessen darstellt. Die Umsetzung neuer, aktiv-gestaltender Strategien ist aufgrund von finanzieller (“low road”) und/oder organisationsstruktureller Hemmnisse (vgl. auch die “resource rigidity” und “routine rigidity” bei Gilbert 2005: 742f) bisher schwach ausgeprägt.

Einen externen Faktor stellt das unsichere Marktumfeld, in dem sich die Unternehmen bewegen, dar: Rothman und Koch (2014: 79f.) kommen in ihrer Analyse deutscher Qualitätszeitungen zum Ergebnis, dass sich ein “empirical paradox of the co-existence of path dependence and strategic creativity” ergäbe. Demnach verblieben etablierte Printmedienverlage trotz wahrgenommener und thematisierter Innovationsnotwendigkeit in einer gewissen Pfadabhängigkeit “gefangen”, würden strategische Innovation also nur im engen Blickwinkel ihrer bisherigen Ausrichtung betrachten und die etablierten, ehemaligen Erfolgskriterien fokussieren.

4.2.2. Konflikte

Neben dem eher statischen strukturellen Aufbau der Medienorganisation sind auch die dynamischen Beziehungen zwischen unterschiedlichen innerorganisationalen Einheiten wesentlich, um das Handeln und dessen Hemmnisse zu begreifen. In der Organisationstheorie wird den Veränderungsprozessen, die durch externe Reize induziert wurden, besonderes Konfliktpotenzial beigemessen (vgl. de Caluwé/Vermaak 2004: 9). Einen interessanten theoretischen Impuls liefern systemtheoretisch fundierte Organisationstheorien: darin wird gestiegenen Organisationsanforderungen, Arbeitsverdichtung und Erwartungsunsicherheit – also jenen Prozessen, mit denen sich die Zeitungsverlage im Zuge der Printmedienkrise konfrontiert sahen – das Potenzial zugemessen, “die Interaktionsbeziehungen zwischen synreferentiellen Subsystemen” zu stören (Sorge 2012: 92). Gemeint sind damit die Beziehungen zwischen den unterschiedlichen Abteilungen, welche unterschiedlichen Logiken oder, weniger systemtheoretisch formuliert, Zielen folgen⁸.

⁸ Synreferentialität bezeichnet nach Hejl aus sozialen Systemen gebildeten Systeme, in denen die Zusammenarbeit auf Basis angenäherter Wirklichkeitskonstruktionen erfolgt (vgl. Langholf/Nickelsen 1995: 46). Ein gemeinsamer Sinnhorizont führt also zur Kooperation; Sorge bezieht sich im beschriebenen Zitat auf die Beziehungen *unterschiedlicher* synreferentieller Systeme, also Einheiten mit entsprechend unterschiedlichen Sinnhorizonten.

Dies führt unmittelbar zur bereits in Kapitel 2 angeschnittenen Differenzierung zwischen der sich an der publizistischen Öffentlichkeit orientierenden journalistischen Organisation sowie der Medienorganisation, deren Orientierungshorizont die Wirtschaft darstellt. Im Folgenden soll ermittelt werden, wie dieser vielfach beschriebene Konflikt (vgl. etwa Fritz 2004, Beyer/Carl 2012) zwischen den publizistisch denkenden Redaktionen und den ökonomisch denkenden Einheiten wie Verkauf oder Vertrieb unter dem Einfluss der Krise gehandhabt wird. Im Anschluss wird die in erster Linie aus der Prävalenz im empirischen Material erschlossene Konfliktlinie zwischen Print- und Onlinemedien vor diesem Hintergrund analysiert.

4.2.2.1. Zielkonflikte als Konfliktherd

Zwischen den von Altmeyen nach ihrer Leitdifferenz Öffentlichkeit bzw. Zahlung unterschiedenen organisationalen Systemen der journalistischen Organisation und der Medienorganisation besteht ein als Ko-Orientierung beschriebenes Interdependenzverhältnis (Altmeyen 2012: 43), mit dem auch wechselseitige Beeinflussungsverhältnisse einhergehen. Bei einer direkten Abfrage des Verhältnisses ist eine gewisse Reaktanz der befragten JournalistInnen festzustellen, die sich besonders in einer wiederholten Betonung der *„sehr strikten Trennung zwischen Redaktion und Anzeigen“* (IP1) und der *„sehr klaren Spielregeln, die sich auch nicht geändert haben“* (ebd.) äußerte. Angesichts der Tatsache, dass die Einflussnahme von wirtschaftlichen Interessen des Verlages auf die journalistische Arbeitspraxis im Ehrenkodex des österreichischen Presserats explizit ausgeschlossen wird⁹, ist dies insbesondere im untersuchten Marktsegment der Qualitätstageszeitungen nicht verwunderlich.

Die Verlage ihrerseits sind sich des Reibungspotenzials des *„klassischen Themas Sales und Redaktion“* (IP7, Hervorhebung eingefügt) – wie schon an dieser Formulierung deutlich wird – bewusst und versuchten in der Vergangenheit bereits, entsprechend entgegenzusteuern. In einer untersuchten Organisation fanden einwöchige Austauschprogramme zwischen Redaktion und Anzeigenabteilung statt, *„damit wir mal gegenseitig so mitkriegen, wie das Leben ist, in den einzelnen Abteilungen“* (IP6). Als wesentlich für die Ausgestaltung der Ko-Orientierung – und damit der reibungslosen Ausübung der jeweiligen Funktionen, ohne die das jeweils andere Subsystem nicht überleben könnte – wird in der Theorie das Management betrachtet (Altmeyen 2006: 208). Zu dessen Aufgaben gehören einerseits die Grenzziehungen zwischen den unterschiedlichen

⁹ http://www.presserat.at/show_content.php?hid=2, Punkt 4.4.

Systemen (Fortunati/Sarrica 2010: 250) sowie die Ausgestaltung der Kontextbeziehungen, um den gefährdeten Interaktionsbeziehungen zwischen den synreferentiellen Subsystemen einen Rahmen zu setzen (Sorge 2012: 97).

“und da [ein konkurrierender Verlag, Anm.] weiß ich es sehr gut, dass es einfach extreme Reibungspunkte zwischen Führung, Marketing und Redaktion gibt, und dass das bei denen wirklich extrem schlecht funktioniert hat, ein Teil von diesem Medienwandel sehr schlecht gemanaged wurde” (IP7)

Das Muster, ein Konkurrenzunternehmen zur Illustration organisationaler Probleme heranzuziehen, wurde bereits besprochen. Zentral ist nun, dass die Ausgestaltung des Verhältnisses der unterschiedlich orientierten Pole einen zentralen Erklärungsansatz für die Probleme des “Medienwandels” darstellt. Gutes Management des Medienwandels bedeutet in diesem Verständnis auch, die Konflikte und Versuche der Einflussnahme zwischen den unterschiedlichen organisationalen Einheiten in den Rahmen einer fruchtbaren Ko-Orientierung zu lenken.

Um nachzuvollziehen, wie adaptive Handlungen und Vorgaben der Managementebene dieses Verhältnis zu beeinflussen vermögen, liefert das Gespräch mit IP3, die das Vorgehen aus der Leitungsperspektive reflektiert, einen wesentlichen Einblick:

“Der Prozess in der Anzeigenabteilung war hart, mit sehr viel Druck umgesetzt und dieses Thema ist quasi erledigt. Jeder Verkäufer verkauft Online und Print und was er braucht und er kennt sich auch aus. Es wird noch nicht ganz perfekt sein, aber es ist schon sehr, sehr, sehr weit integriert. In der Redaktion ist die Integration sicher weniger weit fortgeschritten” (IP3)

Gegenüber der Anzeigen- und Sales-Abteilung wurde also ein wesentlich strikterer, vorgabengeleiteter Führungsstil angewandt als gegenüber der Redaktion. Erklärungsansätze für dieses Phänomen könne auf eine “systemische”, eine strukturelle und eine persönliche Dimension abzielen: Erstens ist die Anzeigenabteilung durch ihren wirtschaftlichen Zielhorizont wesentlich stärker an Marktprozesse gekoppelt, was sich auch an den Aussagen einer Interviewperson aus der Verkaufsabteilung niederschlägt: *“Je härter der Markt wird, desto schneller muss es auch gehen”* (IP6). Der Druck des veränderten Marktumfeldes wirkt auf die nach ökonomischer Logik operierenden Subeinheiten also unmittelbarer und erhöht damit die wahrgenommene Notwendigkeit einer Anpassung. Zum Zweiten lassen sich kleinere Einheiten wie die Anzeigenabteilung, die in allen untersuchten Organisationen wesentlich schwächer als die inhaltsproduzierende Einheit Redaktion besetzt ist, tendenziell schneller in eine Richtung lenken, als größere Einheiten. Und drittens scheint in der Wahrnehmung der Befragten auch das

journalistische Berufsbild eine Rolle zu spielen, die die vorgabengesteuerte Führung erschwert. IP5, selbst Journalist, vergleicht den mit dem breiten Meinungsspektrum innerhalb der Redaktion und der *“Freiheit des Journalisten”* begründeten *“unglaublichen Managementaufwand, diese 150 Journalisten in eine Richtung zu bewegen”* mit einem *“Schäferhund, der dauernd rund um die Herde herumkreisen muss und irgendeinem ins Bein zwicken, dass alle in eine Richtung gehen”*.

Daraus ergibt sich eine Transformation in zwei Geschwindigkeiten: Während innerhalb der Anzeigenabteilungen der Prozess aus oben genannten Gründen als weitgehend abgeschlossen betrachtet wird, sind die Redaktionen noch in stärkerem Ausmaß mit internen Aushandlungen des Ablaufs beschäftigt. Zentral ist nun zunächst, ob und inwiefern diese Situation der zwei Geschwindigkeiten den bereits bearbeiteten Konflikt zwischen Redaktion und ökonomisch orientierten Subeinheiten wieder entfachen und den Graben damit vertiefen kann.

Der angedeutete Vorsprung in der Anpassung an die veränderten Gegebenheiten kann auch als Grund dafür verstanden werden, dass die Impulssetzung innovativer Prozesse unter allen Befragten weitgehend als *“von der Sales-Seite getrieben”* (IP7) wahrgenommen wird. Während die Redaktionen noch überwiegend innengewandt sind und in einem von finanziellem Anpassungsdruck charakterisierten Umfeld versuchen, unterschiedliche Arbeitsabläufe zu einem konvergenten Prozess zu bringen, treiben die diesbezüglich weiterentwickelten ökonomisch orientierten Abteilungen den organisationalen Veränderungsprozess an. Neben der beschriebenen unmittelbaren Marktnähe dieser Einheiten und den noch auszuführenden redaktionsinternen Reibungspunkten spielt auch das antizipierte Nutzerverhalten eine wesentliche Rolle: Innovation sei im Tageszeitungsbereich nur *“inkrementell möglich, weil man kann nicht plötzlich Leute vergrämen”* (IP7), selbst ein einfacher Relaunch wurde von einem Befragten metaphorisch wie folgt verglichen: *“Du gehst in deren Wohnzimmer rein und verstellst die Couch. Und die kennen sich in ihrer Zeitung nicht mehr aus”* (IP5). Die Annahme einer konservativen Leserschaft beziehungsweise die Furcht, den Prozess sinkender Leserzahlen durch Vergrämen der Verbliebenen zu beschleunigen, trägt also zur Innovationsskepsis innerhalb der Redaktionen bei, weswegen die Impulssetzung für innovative Prozesse umso mehr den stärker marktgetriebenen, ökonomisch orientierten Subeinheiten vorbehalten bleibt.

Altmeppen (2006: 182) beschreibt Prozesse, in denen die ökonomische Medienorganisation die journalistische Organisation zu beeinflussen sucht, beziehungsweise *“die Medienorganisationen*

den Journalismus einspannen“ – sie brauchen ja Inhalte, die sie am Markt vertreiben können. Ein erstes, auch in den Interviews häufig referenziertes Beispiel, wie die Medienorganisation auf die Subeinheiten wirkt, sind journalistische Beiprodukte (themenspezifische Beigaben zur Tageszeitung), die sich als lukratives Anzeigenumfeld erwiesen, dafür aber auch mit redaktionellen Inhalten angereichert werden müssen. Ein Journalist fasst ironisch zusammen: *“Das ist natürlich eine super Innovation, die aus dem Sales kommt“*, und erklärt: *„Kein Redakteur sagt, ich möchte neben meinem superstressigen Job als Tageszeitungsjournalist einmal im Jahr noch 120 Seiten für ein Magazin irgendwo her holen. Das sagt ja keiner. Das kommt natürlich ganz klar aus der Anzeigenseite“* (IP7). Die ökonomische Ausrichtung wirkt so direkt auf die Abläufe innerhalb der journalistischen Organisation, vereinnahmt diese, es kommt zur innerorganisationalen Entgrenzung. Die vormals klar gezogene Trennlinie, die zur Bearbeitung dieses Konflikts essentiell war, verwischt. Interessant sind auch die Aussagen von IP2, die kritisiert, dass in ihrer Organisation nur für ebenjene Beiprodukte ein intensiver Austausch zwischen Redaktion und Verkauf stattfindet. Ansonsten zögen *“die“*, also die Leitungsebene, eine *“ziemlich künstliche Trennung“* zwischen JournalistInnen und Nicht-JournalistInnen.

Das Verhalten der Managementebene ist eingedenk der ihr in der Literatur zugeschriebenen Funktion, diese Trennlinien zu ziehen, um die Ko-Orientierung aufrechtzuerhalten, spannend. Für Altmeppen (2006: 203) stellt der Online-Journalismus ein Musterbeispiel dar, wie die Leitung gefordert ist, Entgrenzungsprozessen zwischen den Einheiten Einhalt zu gebieten. Die relevanten Prozesse lassen sich auch auf Basis des erhobenen Materials eindrücklich aufzeigen.

Der Online-Journalismus liefert, im Vergleich zur Zeitung, eine genaue Quantifizierbarkeit der erzielten Reichweite auch einzelner medialer Angebote (z.B. Artikel), die von der Anzeigenabteilung in der Regel in der Form von Tausenderkontaktpreisen (TKP) an Werbekunden verkauft werden. Diese direkte Beziehung zwischen dem einzelnen Artikel und den daraus zu lukrierenden Werbeeinnahmen bringt der digitale Wandel mit sich; somit wird ein weiterer Zugang eröffnet, mittels dessen die ökonomische Logik direkter in die Redaktion transportiert werden kann:

“Das heißt, wir [Digital Sales] arbeiten sehr eng mit den Redaktionen zusammen, das heißt also, dass wir den Trigger bei den Redaktionen haben: Wir brauchen in dem Monat mehr Zugriffe, tut was (...) Also es ist nicht egal, wie viele Zugriffe dein Artikel generiert, sondern wir schauen drauf. Und diese Ziele werden auch weitergegeben“ (IP6)

An diesem Fragment wird die in der Theorie angedeutete Beeinflussung zwischen den Einheiten besonders deutlich. Spannend ist nun zunächst, welche Anstrengungen die Managementebene unternimmt, entsprechende Einflussnahme zu unterbinden und die Trennung im Sinne einer Ko-Orientierung aufrechtzuerhalten. Im späteren Gesprächsverlauf zieht die zitierte Interviewperson ihre Legitimation neben mehrfach angesprochenen Marktzwängen auch aus der Linie, die die Konzernleitung vorgibt: Als *“Kraftquelle des Konzerns”* werde Digital Sales auch in der Außendarstellung beschrieben, was durch eine *“Direct Line zum Vorstand”* und die Umgehung möglicher Hemmnisse sukzessive auch in der Organisationsstruktur Niederschlag findet.

Eine Ebene darunter, in der Abteilungsleitung, unterliegen vor allem die redaktionellen Leitungen einem Rollenwandel: Zunehmend müssen sie Managementaufgaben übernehmen, ökonomisch denken, entfernen sich so von der Redaktion (vgl. Fritz 2004: 105). Dies stimmt auch mit der Sichtweise von Medienwissenschaftler Jan Krone überein, für den der ökonomische Druck zunehmend auch auf der Redaktionsleitung lastet, die sich im digitalen Umfeld umso stärker auch mit Skaleneffekten und Klickzahlen befassen müsste (EX-K: 5). Betroffene JournalistInnen beschreiben dies als Zwiespalt, als Frage: *“entfernt man sich eher vom Management oder von der Redaktion? Fühlt man sich eher als Ombudsmann oder als Adjutant nach oben?”* (IP7). Darin spiegeln sich deutlich die *“Gewissenskonflikte”* wider, die Karmasin (2013: 94f.) bei seiner quantitativen Analyse der Einstellungen österreichischer MedienmanagerInnen beschrieb: Zwar werde redaktioneller Autonomie hohes Gewicht beigemessen; *“Hauptaufgabe”* für die von Karmasin befragten ManagerInnen aber sei es, zu den Gewinnzielen des Unternehmens beizutragen und Eigentümerinteressen zu befriedigen.

Auch in den untersuchten Unternehmen scheinen insbesondere die digitalaffineren Mitglieder der Redaktionsleitungen ihr Rollenbild in eine ökonomischere Richtung zu deuten: Ein Chef vom Dienst beschreibt *“die Schnittstelle zu den Metrics, zu der Abteilung, wo gemessen wird, wie was funktioniert”* als seine wesentliche Funktion (IP5), andernorts ist von der Erleichterung in der Anzeigenabteilung über einen *“digitalen Chefredakteur”*, der *“genau das verstanden”* habe, die Rede. (IP6)

So verschärft sich der Konflikt ohne die moderierende Wirkung der leitenden Ebenen, was an den Reaktionsmustern der Beteiligten deutlich wird. Die Palette in den Redaktionen reicht von einer zaghaften, aber wenig sinnkonsistenten Annäherung über offen geäußertes Desinteresse bis hin

zur expliziten Ablehnung der von außen an die Redaktion herangetragenen Einflüsse. Ersteres fand sich in einem neueren Medium, deren Chef vom Dienst grundsätzlich von der engen Verzahnung mit dem Marketing spricht, weil *“ökonomisch zu denken für jeden Journalisten essentiell [sei]”* (IP5). Unwesentlich später begründet die gleiche Interviewperson die *“natürlich immer wieder”* auftretenden Reibungen allerdings damit, dass *“Marketing-Leute einfach eine andere Sicht von der Welt und vom Produkt haben als Journalisten”* (IP5). Noch deutlich stärker in Richtung Desinteresse und Reaktanz bewegen sich die Reaktionen etablierter JournalistInnen in länger bestehenden Medien: *“ich habe fast nie irgendwas Geschäftliches zu tun gehabt mit denen, weil mich das gar nicht interessiert und weil ich das gar nicht will”* (IP4). Dies geht zuweilen einher mit einer offenen Hinterfragung der quantifizierenden Logik, mittels der Ansätze von Seiten der ökonomischen Subeinheiten u.a. an die Redaktion herangetragen werden: Diese seien *“nicht aussagekräftig”*, vielmehr gehe es um eine *“publizistische Haltung”* (IP4), die es zu vertreten gelte; man besinnt sich also umso mehr auf die etablierten Logiken.

Auf der Gegenseite entwickelt sich die in Kapitel 4.2.1. bereits angedeutete Frustration über strukturelle Innovationshemmnisse teilweise auch zu Schuldzuschreibungen gegen die Redaktion: Diese wird als *“größter Apparat, der auch am meisten Macht hat”* (IP2) beschrieben, dem ein wesentlicher Anteil daran zugeschrieben wird, innovative Ansätze zu bremsen:

“Versuch‘ mal, mit einem Chefredakteur von Print über dieses System zu reden (...) Wir hätten gerne überall Spezialisten sitzen, mit denen wir uns irgendwie auf einer Ebene unterhalten können, aber das haben wir leider nicht” (IP6).

Auf der Suche nach angemessenen Antworten auf das neue digitale Umfeld beschreiten die beiden Teilbereiche ihre Pfade also mit unterschiedlicher Geschwindigkeit. In (Teilen) der Redaktion führt dies zu einem Beharren auf bewährten Orientierungshorizonten, während von außen, der Sales-Seite, aufgrund des Transformationsvorsprungs umso vehementer in eine Richtung gedrängt wird. Es wird deutlich, dass diese zwei Geschwindigkeiten, die resultierende interne Entgrenzung und die Reaktionen innerhalb der Subeinheiten einen neuen Reibungspunkt entlang der im Vorfeld angenommenen Konfliktlinie bieten.

Durchaus interessant sind diesbezüglich die bisher zitierten Aussagen von IP6, die explizit zwischen dem *“digitalen Chefredakteur”*, der die Anliegen *“verstanden habe”* und dem *“Chefredakteur von Print”*, dem diese Leistung eben nicht gelinge. Die Frage nach dem Umgang mit der neuen

Situation scheint also auch innerhalb der Redaktionen zu unterschiedlichen Bearbeitungsmustern und Handlungsoptionen zu führen, was wiederum Nährboden für Spannungen bietet.

4.2.2.2. Der Konflikt zwischen Print und Online

Diese Konfliktlinie war in den Gesprächen mit den Beteiligten auf allen Ebenen sehr präsent, bezog sich aber überwiegend auf redaktionsinterne Konflikte. In der Anzeigenabteilung taucht der Konflikt eher mit anekdotischem Charakter am Rande in den Schilderungen auf; etwa in den Ausführungen von IP6: Sie fügt an die ausführliche Beschreibung des Konflikts zwischen Print- und Online-Redaktion an, dass es *“hin und wieder”* in ihrer Verkaufsabteilung *“ja genauso”* sei und es zu einer unzureichenden Kommunikation zwischen den Subeinheiten käme. Dadurch würden beispielsweise Möglichkeiten, einem Printkunden auch Online-Anzeigen zu verkaufen, verpasst. Allgemein wird der Konflikt abteilungsintern aber weitgehend als erledigt beschrieben, was eng mit der vorgabengeleiteten Führung zusammenhängt. Der von der Leitungsebene angewandte „Druck“ zur Transformation wurde bereits beschrieben, spezifiziert wird dies in der Betrachtung der Leitungsebene, wie die Zusammenarbeit zwischen Print- und Online-Sales forciert wurde:

“Da war das einfach eine Vorgabe, ein prioritäres Ziel 2014 und dann haben sie eben weniger Anzeigen verkauft und sich dafür mehr mit sich selber beschäftigt. Aber dafür ist das eben jetzt erledigt.” (IP3)

Die Probleme der Anzeigenabteilung mit den unterschiedlichen Kanälen Print und Online sind also weniger abteilungsintern, sondern vielmehr auf das Verhältnis zu den Ansprechpartnern bezogen, wo man sich in einer *“Zwickel-Position zwischen den Print-Marken, allen anderen Marken und den Digital-Marken”* (IP6) laviert, sieht, sich mit *“zig Kollegen und Schnittstellen”* abstimmen müsse.

Auch diese von redaktionsexternen Einheiten geäußerte Unklarheit bezüglich der Ansprechpartner deutet darauf hin, dass der Konvergenzprozess innerhalb der Redaktionen keineswegs als abgeschlossen betrachtet werden kann. Obwohl umfassend versucht wurde, Arbeitseinheiten vom Ausgabemedium zu lösen und gemeinsame Redaktionen zu schaffen, ist der Newsroom in den untersuchten, crossmedial arbeitenden Organisationen immer noch als Konfliktarena zu betrachten, in der die Interessen von Online- und Printredaktionen aufeinander treffen.

Die charakteristischen Top-Down-Prozesse treffen auch auf das Entstehen der multimedialen Newsrooms zu: Sie werden von den betroffenen JournalistInnen als angeordnete Innovation begriffen, die innerhalb der Redaktion kaum verwurzelt ist. Dies liegt an der auch hier gültigen Sales-Getriebenheit innovativer Prozesse: *“Die Unternehmens-Slogans zur Konvergenz waren und*

sind auch international meist schneller als der Transformationsprozess in den Redaktionen“, führen Kaltenbrunner et al. (2008: 104) aus und referenzieren beispielsweise die – mittlerweile gescheiterte – Financial Times Deutschland, die schon 2001 mit dem Slogan “one brand – all media” geworben hatte. Tatsächlich verlief der Konvergenzprozess wesentlich schleppender, auch Jahre später hätten “nur wenige Experten” innerhalb des Newsdesks crossmedial produziert. Die tatsächlichen redaktionellen Strukturen hatten also große Schwierigkeiten, mit der gegenüber Anzeigenkunden als Unique Selling Proposition kommunizierten Entwicklung hin zum Konvergenzmedium Schritt zu halten.

Auch innerhalb der Verlagsleitung werden diese Prozesse durchaus kritisch reflektiert: Anstatt die gelösten Ineffizienzen oder eingesparten “redundanten Infrastrukturen” (EX-K: 4) hervorzuheben, spricht eine Interviewperson davon, dass man sich in der (abgeschafften) zweigliedrigen Struktur *“auf das jeweilige Produkt hundertprozentig konzentrieren”* konnte und in der Lage war, das umzusetzen, *“von dem wir der Meinung waren, dass es für das jeweilige Produkt das Wichtigste und Beste ist. Das galt für beide, Online und Print”* (IP3). Die Entwicklung einer konvergenten Strategie stellt für das Management eine komplexe, durch externen Druck bzw. zur Erfüllung der wirtschaftlichen Ziele notwendig gewordene Aufgabe dar, dergegenüber die mehrgliedrige Struktur retrospektiv geradezu romantisiert wird.

Innerhalb der Redaktionen führt dies in erster Linie zu Konfusion und von Unklarheit geprägten Arbeitsbedingungen. *“Es gibt schon Tätigkeitsschwerpunkte, aber im Prinzip, ähm, müssen alle alles machen, also sollten alle alles machen, machen auch alle alles”* (IP1), beschreibt ein befragter Journalist die Situation; durch die Auflösung der Ressorts zu integrierten Arbeitseinheiten arbeiteten alle *“mehr oder minder zusammen oder miteinander oder nebeneinander”* (IP1). Bei einem weiteren Redaktionsmitglied in der gleichen Organisation weckt dies den Ruf nach publizistischer Führung, der klaren Ansage, *“was erwartet wird, was gemacht werden soll (...), was man da herauskriegen will”* (IP5). Momentan führe die Konfusion in erster Linie dazu, dass sich die Grenzen entlang der Ausgabemedien verfestigten: *“Die Onliner machen zum großen Teil immer noch Online und die Print-Leute machen immer noch Print”* (IP4).

Neben der mangelhaften Fundierung und Umsetzung des Innovationsprozesses hin zu einem konvergenten Newsroom wird die geschilderte Problematik vor allem auf zwei Erklärungsansätze zurückgeführt: Einerseits, und das leitet sich bereits in der obigen Unterscheidung in “Onliner” und

“Print-Leute” ab, werden individuelle Unterschiede zwischen den unterschiedlichen JournalistInnen wahrgenommen; andererseits werden wesentliche Unterschiede in den Arbeitsabläufen diagnostiziert, die die Spaltung vertiefen.

Die erste, individuelle Erklärung der Unterscheidung zwischen Print und Onlinern zielt vor allem auf das Alter der jeweiligen JournalistInnen ab: Implizit, wenn ein Journalist die Unterschiede in den *“kulturellen Faktoren”* damit begründet, dass er ja auch noch kein *“Methusalem”* sei. (IP4) Und explizit, wenn als einer der zentralen Konflikte innerhalb der Redaktionen das *“Generationenthema, das einfach riesig ist”* (IP7), beschrieben wird. Einfach ausgedrückt: Besonders die alten Print-JournalistInnen sträubten sich gegen neue Aufgaben und Medienumfelder, während junge Online-JournalistInnen diesen wesentlich offener gegenüberstünden. Diese relativ simple Erklärung hält aber schon dem erhobenen Material kaum Stand, wenn beschrieben wird, dass *“ich leider auch schon junge Kollegen entdeckt [habe], die gesagt haben: ‘Komm, ich schreibe für die Zeitung und das Andere interessiert mich nicht’”* (IP6). Im Abgleich mit umfangreicheren Erhebungen aus der Sekundärliteratur ist der Erklärungsansatz ebenfalls nicht aufrecht zu erhalten: JournalistInnen, die älter als 50 Jahre alt sind, stellen jene Altersgruppe dar, die am häufigsten bi- oder crossmedial arbeitet (Kaltenbrunner et al. 2008: 99) und auch der Weiterbildung zum mehrmedialen Arbeiten am meisten Bedeutung zumisst (ebd.: 104).

Wesentlich tragfähiger sind die Ausführungen, die sich auf die unterschiedlichen prozessualen Anforderungen der Ausgabemedien beziehen: Der Deadline-orientierte Print-Journalismus, der auf die Fertigstellung eines gebündelten Produkts abzielt, wird dem Online-Journalismus gegenübergestellt, *“der einen ununterbrochenen Stream erfordert, irgendwie ständig Neues und dann sozusagen auch einen ganz anderen Tagesablauf hat”* (IP1). Diese Abläufe werden zuweilen als *“völlig konträr”* (IP1) beschrieben. Die schleppende Umsetzung der Konvergenz liegt also nicht nur an Problemen in Führung und Umsetzung, sondern auch daran, dass nach Ansicht der Betroffenen etwas zusammengelegt wird, was nicht zusammengehört.

Dies äußert sich etwa in despektierlichen Beschreibungen der Tagesabläufe des jeweils anderen: Die ehemalige Online-Journalistin beschreibt den Tagesablauf der Print-JournalistInnen dergestalt: *“die Redakteure kommen, tratschen ein bisschen, überlegen, was sie heute machen können, gehen dann auf Mittagspause und so weiter”* (IP3); die tatsächliche Arbeit beschränke sich auf drei Stunden am Nachmittag. Sich eher im Print-Bereich verortende JournalistInnen sehen diesen

entzerrten Ablauf, die Möglichkeit, sich *“einen halben Tag mit einer Geschichte auseinanderzusetzen”* (IP5), dagegen als wesentlichen Grundstein für Qualität, der dem Online-Journalismus abgehe. Der wird dagegen abwertend betrachtet, onlinespezifische Darstellungsformen wie das Live-Tickern beispielsweise als *“Stereotypie”*¹⁰ bezeichnet, die Arbeit der *digital natives* zum Teil offen als *“nicht journalistisch genug”* beschrieben (IP5). Diese Einschätzungen können als Ausprägung der auch in der Literatur beschriebenen Angst, dass Unterhaltung die Information verdränge und zunehmend auf Masse statt Qualität gesetzt werde (Seufert 2012: 145), verstanden werden.

Für die Herausbildung der als konträr beschriebenen Arbeitsabläufe stellt die wahrgenommene Entwicklung des Nutzerverhaltens einen wesentlichen Faktor dar. Im Zuge der bereits unter 4.2.1.1 präsentierten Strategie der Markenbildung und Entschleunigung vonseiten eines Online-Only-Mediums wird, neben der Personalisierung für den Nutzer, auch den JournalistInnen die Freiheit eingeräumt, den Publikationsrhythmus auch online freier zu gestalten: *“Nein, ich publiziere jetzt drei Tage nix und plane, das meinem Zielpublikum so und so zu verkaufen, weil ich bereite mich auf eine große Geschichte vor”* (IP5). Als Abo-Modell mit einer Hard Paywall sah man sich in der Lage, dem in anderen Medien vorherrschenden Rhythmus und der Diktion von Klickzahlen und Geschwindigkeit zu entsagen: *“Solange meine User bereit sind, vierzehn Euro im Monat für unser Produkt hinzulegen, kann mir wurscht sein, wie oft die auf die Seite gehen”* (IP5).

Im Rahmen des European Newspaper Congress zog der Geschäftsführer des gleichen Mediums allerdings die Bilanz, dass der *„Personalisierungsteil bei Weitem nicht so wichtig ist für die User wie wir das angenommen hatten“* und die elaborierteren Themen hinter dem erst kurzfristig hinzugefügten und weitgehend aus Agenturmeldungen bestehenden Newsticker zurückfielen. Dies ist aus zwei Gründen eine interessante Beobachtung: Erstens, weil die genannten Schlussfolgerungen für die Weiterentwicklung des Portals in erster Linie doch wieder auf der empirischen Evidenz der Klickzahlen beruhten. Und zweitens, weil dieses Fazit drei Monate nach dem Launch gezogen wurde, was im Grunde der von Jan Krone angedeuteten *“Hysterie im Medienbetrieb”* (EX-K: 8) entspricht. Diese sei dadurch gekennzeichnet, dass strategische Entscheidungen in erster Linie auf Basis kurzfristig abrufbarer Kennzahlen wie Klicks oder Social-Media-Interaktionen

¹⁰ Wikipedia beschreibt die Stereotypie mit Verweis auf die ICD-10 der WHO als *“Verhaltensanomalien in Form von wiederholten und ständig gleichbleibenden Handlungen ohne Ziel oder Funktion”*.

fundieren: "diese Besoffenheit, im Medienwandel das Publikum plötzlich beobachten zu können, führt zu Auswüchsen, die das Geschäft nur noch anstrengender und stressiger machen" (EX-K: 6f.). An weiteren anekdotischen Schilderungen wie dem Newsroom, in dem die *"Online-Redaktion aus der APA-Eilmeldung die Exklusiv-Geschichte von den [Print-]Kollegen drei Tische weiter erfahren"* (IP6) habe, wird deutlich, in welcher unterschiedlichen Ausprägungen sich der Konflikt zwischen Print- und Online-Redaktion entfalten kann. Die Schilderungen eint eine Kritik an der Führungs- und Leitungsebene. Diese würde verpassen, eine Leitorientierung vorzugeben und glaubhaft zu kommunizieren; sie würde bei der Fusion von Newsrooms die *"Leute machen"* lassen und den Bedarf nach *"Berührungspunkte, Scharnierpunkte (...), an denen das ganze Werk einfach aufhängen muss"* (IP4) unterschätzen.

Systemische Ansätze in der Organisationstheorie beschreiben diese Leitorientierung als "Veränderungssinn" (Kroehl 2014: 82ff.): Im Normalzustand beziehen sich Mitglieder auf einen gemeinsamen Unternehmenssinn und grenzen sich damit von der Umwelt ab. Dieser Unternehmenssinn kann aber durch veränderte Umweltbedingungen – also etwa Verschiebungen am Markt – unter Druck geraten und eine strategische Anpassung erfordern. Dann sei es notwendig, dass die Unternehmensleitung in der Transformationsphase einen (Veränderungs-)Sinn vorgibt, auf den sich die Mitglieder der Organisation beziehen können. Die etwas pragmatischere und zugänglichere Veränderungstheorie John Kotters (1995: 63f.) beschreibt dies als "Vision", die von einer einheitlich auftretenden "guiding coalition" klar vorgegeben und glaubhaft kommuniziert werden müsse, um Bereitschaft für Veränderungsprozesse herzustellen.

In den Redaktionen haben die Print-RedakteurInnen folglich Probleme, den Sinn der hinzugekommenen Aufgaben, beispielsweise im Bereich der User-Interaktion oder sozialer Netzwerke, grundsätzlich nachzuvollziehen. Sie hinterfragen die Grundorientierung dieses neuen Mediums und nehmen derartige Aufgaben daher vor allem als Belastung wahr, die sie von ihrer im Selbstverständnis „eigentlichen“ journalistischer Arbeit abhalte. Ähnliches ergab eine internationale Vergleichsstudie: Ohne entsprechendes Co-Management der Zusammenführung würden implizite Widerstände wachsen, die kreative Nutzung neuer Technologien unterbliebe, und selbst diejenigen, die sich neuen Arbeitsweisen gegenüber offen zeigten, erachteten diese als "less important for traditional (i.e. investigative) journalism" (Fortunati/Sarrica 2010: 248).

Für die überwiegend aus dem Online-Bereich kommenden, jüngeren Redakteure stellt – neben Aspekten wie der geringeren Bezahlung (vgl. Kaltenbrunner et al. 2008) – auch die ungleiche Verteilung der Lasten ein strukturelles Problem dar, das die Gleichwertigkeit in einem konvergenten Newsroom hinterfragen lässt und den Konflikt verschärft: *“Die Presse hat ja 15 Prozent der Mannschaft rausgehauen und da war bei der ersten Welle das Durchschnittsalter 28”* (IP7). Diese wahrgenommene Zukunftsunsicherheit leitet zu den individuellen Konsequenzen der Printmedienkrise über, die zum Abschluss der Ergebnisdarstellung im Folgenden expliziert werden sollen.

4.3. Individuelle Belastungen

Die bisherigen Beobachtungen bezogen sich auf die Bearbeitung der veränderten strukturellen Bedingungen auf organisationaler Ebene. Um die innerorganisationalen Konflikte nachvollziehen zu können, ist eine Explikation der individuell wahrgenommenen Belastungen sinnvoll.

4.3.1. Die Innovationstreiber

Innerhalb der Unternehmen wurden zwei Geschwindigkeiten diagnostiziert, in der die einzelnen organisationalen Einheiten sich im Transformationsprozess bewegen. Dies äußert sich auch in den wahrgenommenen Belastungen, die mit der Wandlung einhergehen. Die Initiation von Veränderungsprozessen wird primär den ökonomisch orientierten Abteilungen zugeschrieben, die dies auch wahrnehmen und sich als Triebkraft innovativer Prozesse sehen.

Als hinderlich für die Adaption werden vor allem die trägen Strukturen, die mangelhafte Experimentierfreude sowie die fehlende Bereitschaft anderer Einheiten, sich mit den relevanten Themen auseinander zu setzen, wahrgenommen. Diese direkte Beschreibung von Hemmnissen durch einzelne, langsamer agierende organisationale Einheiten findet sich sowohl im Verkauf, der es als *“große Herausforderung”* bezeichnet, *“immer wieder diese Commitments einzuholen”* (IP6), als auch in der Leitung, die die permanente Rücksichtnahme auf Befindlichkeiten von Mitarbeitergruppen, *“die dafür nicht so wahnsinnig viel Verständnis haben”* (IP3) als größte Schwierigkeit des organisationalen Wandlungsprozesses taxieren.

Der Umgang mit diesen internen Hemmnissen in der eigenen Arbeit führt innerhalb der Abteilungen Verkauf und Leitung vor allem zu einer individuell wahrgenommenen Belastung: Frustration, die – in Abgrenzung zu den noch darzustellenden *“Existenzängsten”* der JournalistInnen – vor allem in *“massive[r] Resignation”* münde (IP2).

Interessant sind daran vor allem zwei Aspekte: Erstens unterbleibt eine kritische Reflexion, warum derartige Ansätze in Teilen der Belegschaft Widerstand erzeugen. Als Erklärungsansätze werden diffuse *“kulturelle Faktoren”* (IP4) angeführt, die angewandte Methodik der Umsetzung von Veränderungsprozessen wird dagegen kaum hinterfragt. Etwaige Spezifika der inhaltsproduzierenden Einheiten werden von den Mitgliedern der vor einem ökonomischen Orientierungshorizont operierenden Einheiten kaum berücksichtigt; die Organisation als solche müsse sich wandeln.

Zweitens überrascht insbesondere hinsichtlich der von Experte Jan Krone geäußerten Einschätzung, dass *“der Druck auf die Anzeigenvermarktung enorm hoch [sei] (...), erheblich höher als auf die Journalisten”* (EX-K: 6), das weitgehende Fehlen individueller Zukunftsängste in den Schilderungen der befragten Verkaufseinheiten. Vielmehr wurden die vorherrschenden Belastungen explizit von den *“existenziellen Ängsten”* innerhalb der Redaktionen abgegrenzt. Ein möglicher Erklärungsansatz für diesen Befund ist, dass die Verkaufsabteilungen, wie eingeräumt, durchaus *“um einiges kleiner geworden”* (IP6) seien, der Konsolidierungsprozess aber als *“quasi erledigt”* (IP3) betrachtet wird. Der *“Speck”* (IP3), an dem jetzt noch eingespart werden könne, wird vor allem in den Redaktionen gesehen: Ein Einsparen dort wirke sich nicht direkt auf die Umsätze aus, während der Verlust von Manpower in den bereits verkleinerten Sales-Teams unmittelbare Rückgänge bei den Werbeeinnahmen befürchten ließe.

Nur in Teilen angeklungen, aber durchaus präsent, scheint auch der wahrgenommene Stellenwert der Verkaufseinheiten innerhalb des Unternehmens eine Belastungssituation für die Mitglieder dieser Einheiten darzustellen. Das zur Schau getragene Desinteresse seitens der RedakteurInnen wurde bereits dargelegt; auch die Akteure selbst nehmen sich teilweise als nicht ausreichend wertgeschätzt wahr: *“Der Verkauf hat gefälligst die Aufgabe, die paar weißen Flecken, die wir haben, zu verkaufen. Und wenn das Geschäft schlecht geht, ist der Verkauf Schuld”* (IP2). Diese Schuldzuweisungen bzw. das wahrgenommene, geringe Standing innerhalb des Unternehmens stellt keine durch den Medienwandel evozierte Belastungssituation dar, vermögen aber unter Umständen den geringen Anklang, den Sales-induzierte Innovationen zeitweise finden, mit zu erklären.

4.3.2. Die von der Innovation Getriebenen

Stellt man Verkauf und Leitung als Triebkräfte innovativer Prozesse dar, ist es eventuell etwas plakativ, die JournalistInnen als "Getriebene" zu bezeichnen – durch die von anderen Einheiten an die Redaktionen herangetragenen, oft in Top-Down-Prozessen umgesetzten strukturellen Veränderungen ergeben sich aber für deren Mitglieder neue Belastungen. Diese nehmen in der Schilderung der Arbeitsbedingungen großen Stellenwert ein und können einen Beitrag zur Erklärung der inneren Widerstände gegen Veränderungsprozesse und damit die Hemmnisse eines Adaptionsprozesses hin zu einer integrierten, multimedialen Strategie leisten.

4.3.2.1. Beschleunigung und Komplexität

Bereits in der Darstellung des Konflikts zwischen Print- und Online-RedakteurInnen klang die enorme Divergenz, die die befragten JournalistInnen in den Produktionsprozessen für die unterschiedlichen Ausgabemedien feststellen, deutlich an. Abgeleitet aus dem Nutzerverhalten und der gestiegenen Konkurrenz durch laufend aktualisierte mediale Angebote hat sich ein Produktionsmechanismus entwickelt, der sich grundlegend von der traditionellen Arbeitsweise, zu einer bestimmten Deadline ein kohärentes Produkt abzuliefern, unterscheidet. Diese neue Arbeitsweise ist gekennzeichnet vom in "jede[r] Sekunde" (IP1) präsenten Drang zu publizieren, die eigenen Inhalte fortlaufend zu aktualisieren, um dem antizipierten Leserinteresse gerecht zu werden. Dies beeinflusst vor allem den Umgang mit Informationen:

"wenn ich absehen kann, dass diese Information in 20 Minuten, in einer Stunde oder in zwei Stunden mehr Leute haben als ich, dann muss ich möglichst schnell damit rausgehen" (IP1)

Der extrem kurze Zeithorizont, von dem im obigen Zitat die Rede ist, spiegelt die stark zugespitzte These Prieflers (2010: 143), dass in der volldigitalisierten Welt keine Information mehr exklusiv sei, wider. Dies stellt für Unternehmen, die mit Informationen handeln, ein wesentliches Problem dar: Für den Aufbau einer stabilen Kundenbasis, die über Vertriebs Erlöse oder Werbeeinnahmen auf Basis wiederkehrender Konsumption (auch online in Form von Seitenabrufen) monetarisiert werden kann, ist die Reputation essentiell: Kunden kaufen eine bestimmte Zeitung oder surfen eine bestimmte Website selbstständig an, wenn sie darauf vertrauen, dort hochwertige und/oder exklusive Informationen zu bekommen.

Bestimmte Informationen als Erster zu veröffentlichen, ist in den Antworten der befragten JournalistInnen weniger Teil des publizistischen Selbstanspruches. Der Drang, Informationen

schnell zu veröffentlichen, wird vielmehr daraus erklärt, dass der Leser sonst *“einfach auf einer anderen Website ist, die das schneller hat”* (IP5)– letztlich also der Konkurrenzsituation am Markt zugeschrieben.

Für Hartmut Rosa stellt das Verständnis von *“Zeitvorsprüngen als Wettbewerbsvorteil”* (Rosa 2012: 202) eines der zentralen Charakteristika des ökonomischen Motors dar, der die Beschleunigung in ihrer technischen Dimension antreibt. Diese Beschleunigung in den Arbeitsprozessen stellt einen wesentlichen Belastungsfaktor, der in den Aussagen der befragten JournalistInnen zum Ausdruck kommt, dar. Für das Verständnis des Konflikts zwischen Print und Online liefert Hartmut Rosas Theorie der Beschleunigung ebenfalls einen interessanten Ansatz:

“Solche ‘Entschleunigungssoasen’ geraten in der Spätmoderne verstärkt unter Erosionsdruck, weil der zeitliche Abstand zu ihren beschleunigungsfähigen und -willigen Umwelten immer größer und damit kostspieliger wird und zugleich ihre ‘Bremswirkung’ an den Schnittstellen zu der akzelerierten Sozialwelt steigt.” (Rosa 2012: 196)

Das heißt: Das in der despektierlich anmutenden Schilderung des Arbeitsprozesses der Print-JournalistInnen zum Ausdruck kommende Unverständnis liefert ein anschauliches Beispiel dafür, dass insbesondere aus der Perspektive der beschleunigungswilligen Organisationseinheiten der ‘klassische’, print-orientierte journalistische Arbeitsprozess, in dem auch *“die Zeit, sich einen halben Tag mit einer Geschichte auseinanderzusetzen, recherchemäßig, sprachlich”* (IP4) fest verwurzelt ist, einen den (Online-)Marktanforderungen nicht mehr gewachsenen Anachronismus darstellt. Die von Rosa angesprochene *“Bremswirkung”* wird in den Schilderungen der anderen Akteure deutlich. Solange also gleichsam zwei Mediengattungen mit unterschiedlichen Anforderungen an die Arbeitsprozesse bedient werden müssen, sind die zwei Geschwindigkeiten, die auf der Meso-Ebene für das innerorganisationale Innovationsverständnis bereits diagnostiziert wurden, auch auf der individuellen Ebene der JournalistInnen festzustellen. Dies stellt eine wesentliche Grundlage für den Konflikt zwischen Print- und Online-Ausrichtung dar und wird, durch die Erhöhung der Komplexität der an sie gerichteten Erwartungen, von den Beteiligten in erheblichem Ausmaß als Belastung wahrgenommen.

Die Wahrnehmung des Zeitdrucks als primärer Quelle individueller Belastungen zeigt sich auch in einer umfassenden, quantitativen Studie unter JournalistInnen in Deutschland, nach der Zeitdruck und Überstunden zwei der am häufigsten genannten Momente sind, über die Druck an die RedakteurInnen herantrete (vgl. Marketagent 2010: 12).

Eine weitere, sehr präzise Dimension der gestiegenen Belastung durch die zusätzlichen Anforderungen, vor allem des Online-Journalismus, stellt ein Aspekt dar, der in der Arbeitssoziologie als "Entgrenzung der Arbeit" (Voß 1998) beschrieben wird: Diese besteht in der Erosion räumlicher und zeitlicher Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben. Vor allem der Vertreter eines dezidiert liberalen Mediums betont diese "dynamischere, lockerere Struktur" und illustriert dies damit, dass es ihm "völlig egal" sei, ob "der Kollege drüben im Café Bräunerhof, bei sich zuhause, auf einer Alm oder im Büro sitzt" (IP3), solange er denn seine Geschichten abliefern. Die affektive Bezugnahme auf dieses Leitbild der Flexibilisierung und Autonomie der Arbeitsprozesse ist vor dem Hintergrund des später selbstdiagnostizierten "Marktfundamentalismus" zu betrachten. Weiteren Aufschluss über die Wahrnehmung dieser Entwicklung liefert das Gespräch mit einer Vertreterin der Verkaufsabteilung:

"Und am Wochenende drehe ich [gemeint ist ein Journalist, dessen Einstellung beschrieben wird] auch nichts auf, weil, die Woche geht nur Montag bis Freitag. Da muss man irgendwie eine Denkveränderung hervorrufen. Teilweise funktioniert das halt nur mit diesem klassischen Vorgehen von oben." (IP6)

Diese Kritik der Arbeitseinstellung eines Kollegen zeigt, in Verbindung mit der an anderer Stelle lobenden Erwähnung des digitalen Chefredakteurs, der "auch am Wochenende noch da sitzt und [LeserInnen-]Kommentare sperrt oder irgendwen verwarnt", zweierlei: Die Anforderungen, die Arbeitszeiten zu flexibilisieren, werden erstens von außen an die RedakteurInnen herangetragen und als wichtige Grundlage zur Positionierung im Markt verstanden. Zweitens stoßen diese Anforderungen bei den Adressaten nicht unbedingt auf uneingeschränkte Gegenliebe. Noch deutlicher wird dies in den Ausführungen eines anderen Journalisten: "Die ganzen Feedback-Kanäle oder Diskussionskanäle, Interaktionskanäle, insbesondere Twitter oder Facebook und ich weiß nicht, was noch alles, auf die man auch noch irgendwie reagieren sollte" (IP1) werden vor allem als Vervielfachung des nötigen Arbeitsaufwandes begriffen, was die Bildung innerer Widerstände gegen von anderen Organisationseinheiten an die Redaktion herangetragene Veränderungsvorgaben verstärken kann.

Die Reaktionen der JournalistInnen auf diese Steigerung von Komplexität und Umfang der Anforderungen sowie die daraus abgeleiteten Handlungsoptionen sind unterschiedlich. Die von einer Interviewperson an sich selbst gestellte Anforderung, "möglichst effiziente Strukturen zu finden und [s]eine Zeit auch gut für sich zu nutzen" (IP7), kann als Arrangement im Sinne des Selbstmanagements interpretiert werden (Dörre 2005: 253). Die Bewältigung der Situation erfolgt

also bei dieser Interviewperson durch die positive Interpretation des Freiheitsgewinns in Verbindung mit dem Vertrauen auf die eigene Qualifikation¹¹ – in den Aussagen anderer Interviewpersonen finden sich indes auch Passagen, die auf eine stärker ausgeprägte, individuell wahrgenommene Unsicherheit über die eigene Zukunftsperspektive schließen lassen.

4.3.2.2. Zukunftsunsicherheit

“Ängste. Unglaublich viele Ängste. Existenzängste. Vor allem bei den Journalisten, wirklich schlimm” (IP2), bringt eine Interviewperson ihre Beobachtungen über das Innenleben in den Redaktionen auf den Punkt. Diese erfolgt allerdings aus der Außenperspektive. In den Interviews mit den JournalistInnen selbst wird die Unsicherheit oder Angst über die zukünftigen Entwicklungen nicht so explizit geäußert. Wenn, kommen diese meist in allgemeinen Beobachtungen über das journalistische Berufsbild an sich zum Ausdruck: Eine Interviewperson spricht beispielsweise von einer grundsätzlich im Journalismus vorherrschenden pessimistischen Einstellung, die in den letzten fünf Jahren *“richtig arg”* (IP7) geworden sei. Darin spiegelt sich auf individueller Ebene das zumindest oberflächliche Grundvertrauen in die Strategie der eigenen Organisation wider. Im Vergleich zur als wesentlich stärker leidend dargestellten Konkurrenz sei die eigene Organisation mit der eigenen Ausrichtung noch verhältnismäßig gut gerüstet.

Die Perspektive, dass der *“Newsroom da unten nicht mehr so voll sein”* (IP4) wird, ist dennoch keine reine Dystopie, sondern wird als realistisches Szenario bei einer Fortschreibung der aktuellen, abwärtsgerichteten Entwicklung betrachtet. Der angedeutete, oberflächliche Optimismus bezüglich der eigenen Strategie, sich am Markt zu behaupten – und damit mittelbar der Zukunftssicherheit des eigenen, momentanen Arbeitsverhältnisses – wird als zweckoptimistische Bewältigungsstrategie demaskiert, wenn Fragen zur wirtschaftlichen Entwicklung des eigenen Unternehmens mit *“Schauen wir mal”* (IP1) oder *“Viele Möglichkeiten. Welche davon erfolgreich ist, wird man sehen”* (IP5) beantwortet werden. Nun ist es nicht Aufgabe der JournalistInnen, Strategien zur Bearbeitung eines sich wandelnden Marktes zu erarbeiten und darzulegen. Großes Vertrauen, dass die unternommenen Maßnahmen die richtigen sind, wird aber

¹¹ Die gleiche Interviewperson kommentierte die Schließung der Financial Times Deutschland, in deren Zuge 150 JournalistInnen ihren Job verloren, mit: *“die kommen dann schon alle irgendwo und irgendwie unter”*, was zumindest mittelfristig auf eine recht stabile Einschätzung des eigenen Berufsbilds schließen lässt.

ebenfalls nicht geäußert, entsprechend kurz sind die zur Illustration der Situation herangezogenen Zeithorizonte.

Dass diese Unsicherheit nicht effektiv bearbeitet werden kann, liegt an zwei Faktoren: Branchenweit entrückt die Funktionsweise des (publizistischen) Marktes dem Erklärungsvermögen des Einzelnen, Erfolgsfaktoren können kaum nachvollzogen werden: *“Wenn ich mir manchmal die VICE¹² anschau, I don’t know why it works”* (IP7), beschreibt eine Interviewperson die als *“erratisch”* wahrgenommenen Entwicklungen auf dem publizistischen Markt und der Nachfrage nach Informationsaufbereitung. Als erfolgreich werden Seiten wie BuzzFeed betrachtet, die mit ihrem von Boulevard-Headlines und Infotainment-Inhalten geprägten Stil *“natürlich alle infiziert”* (IP7) hätten. Diese unreflektierte Übernahme erfolgreicher Mechanismen sieht Jan Krone im *“Neid und Missgunst”* der Online-Redaktionen auf die Klickzahlen der das Entertainment stark fokussierenden Konkurrenz begründet: Davon ausgehend würden auch bei Online-Auftritten etablierter Medienhäuser die offenbar funktionierenden Praktiken ohne Rücksicht auf die eigene Blattlinie oder publizistische Identität adaptiert – *“und deshalb sind die Papier-Journalisten auch zu Recht sauer auf die Online-Journalisten”* (EX-K: 12). Branchenweit hat sich dieses Schlagwort der *“Buzzfeedisierung”* als Charakterisierung der Entwicklungen im Online-Journalismus durchgesetzt (Schulz 2014), worauf beispielsweise die Diagnose *“Der Online-Journalismus ist kaputt”* des Projekts Krautreporter fußte (Bouhs 2014).

Auch auf individueller Ebene verlieren bewährte oder als bewährt angenommene Faktoren für den eigenen beruflichen Erfolg oder die eigene berufliche Sicherheit an Aussagekraft:

“Eine sehr tolle Mitarbeiterin bei uns im Haus, die, wirklich sehr viele Jahre jetzt auch im Bereich Digitaljournalismus arbeitet, die wirklich zu den auch inhaltlich und journalistisch betrachtet meiner Meinung nach zu den Besten bei uns im Haus zählt, hat definitiv massive Existenzängste, weil sie davon ausgeht, dass sie eine der Ersten ist, die abgebaut werden würde, ja?” (IP2)

Journalistisch gute Arbeit, selbst wenn diese auf die sich verändernden Arbeitsprozesse angepasst wird, kann also nicht als Garant für Jobsicherheit verstanden werden. Die Kontrolle entrückt den MitarbeiterInnen; allein Marktwänge und durch diese induzierte Reaktionen der Organisation bestimmen über die individuelle berufliche Zukunft. Diese Situation werde durch die *“extrem schwer anzufassen[den]”* (IP7) Arbeitsverträge etablierter MitarbeiterInnen verschärft, was jenen Sicherheit verschafft, den Leidensdruck für später Angestellte aber erhöht.

¹² 1994 in Kanada gegründetes Gratismagazin, das eine jugendliche Zielgruppe adressiert durch starkes Wachstum über digitale Kanäle mittlerweile in 29 Länder expandiert ist und 2013 mit 1,4 Mrd. US-Dollar bewertet wurde.

Die in der Literatur zuweilen angeklungene und auch den (jüngeren) JournalistInnen zugeschriebene, positive Deutung des Wandels als “cleansing purgative” (Curran 2010: 466) lässt sich folglich weder auf der Ebene der Wahrnehmung des Aufgabenbereichs, noch des institutionellen Settings, in dem diese Aufgaben umgesetzt werden sollen, feststellen. Abschließend und gewissermaßen zusammenführend soll dargelegt werden, wie sich die Veränderungen auf das wahrgenommene Rollenbild der JournalistInnen auswirken.

4.3.2.3. Veränderungen im journalistischen Selbstverständnis

“The transformation under way is not only altering the methods of news production and distribution, but the functions of journalism itself. The traditional functions of bearing witness, holding to account, opinion leadership, and shaming are no longer provided solely by the news media” (Picard 2014: 493)

Mit dieser Aussage bezieht sich Robert Picard vor allem auch auf die Rolle, die beispielsweise soziale Netzwerke in zunehmendem Ausmaß einnehmen. Wirklich in der Krise seien die Erlös- und Distributionsmodelle der den Journalismus umgebenden Medienorganisation; der Journalismus bleibe auch unter veränderten Vorzeichen uneingeschränkt wichtig für die Gesellschaft (Picard 2010: 366). Die Einschätzung, man befände sich eher in einer Phase der *“Transformation des Journalismus auf ein neues Medium”*, als am *“Ende des Journalismus”* (IP5) findet sich an wenigen Stellen auch in den Aussagen befragter JournalistInnen und vermag den teilweise offenbarten Zweckoptimismus mitzuerklären.

Weit verbreitet ist diese Loslösung journalistischer Praxis von den strukturellen Gegebenheiten des Arbeitsverhältnisses und der branchenweiten ökonomischen Entwicklungen allerdings nicht. Dies kann erstens mit dem Bewusstsein, dass “ohne Organisation, die diesen auf Dauer stellt und finanziert, auch dem Journalismus die Grundlage [fehlt]” (Puppis et al. 2012: 16), verknüpft sein. Dies kann zweitens mit dem aus der sociology of news work entlehnten Befund, dass das Verständnis journalistischer Praxis auch stark mit der Sozialisation in der jeweiligen Organisation verbunden ist (Cassidy 2005: 265), zusammenhängen. Und dies kann und soll drittens auch aus der Empirie erklärt werden: insofern, als viele Einflüsse, die das journalistische Rollenverständnis beeinflussen, nicht organisch aus der Redaktion selbst erwachsen, sondern von denjenigen Einheiten an die JournalistInnen herangetragen werden, die in Bezug auf innovative Prozesse aus ihrem Anpassungsvorsprung auch eine Form von Innovationsführerschaft ableiten.

Das Themenfeld der sozialen Netzwerke und des user-generated content stellt ein geeignetes Beispiel zur Illustration dieser fremdinduzierten Anpassungsprozesse journalistischer Arbeit dar. Durch Leserkommentare auf den eigenen Seiten, integrierte User-Blogs oder Interaktionsmöglichkeiten auf Facebook und Twitter wird dem User die Möglichkeit gegeben, mit den Autoren in Kontakt zu treten, werden Interaktionsräume zwischen Autor und Publikum geschaffen.

In der Wahrnehmung der Relevanz dieser Kanäle offenbaren sich nun Disparitäten entlang der bereits aufgezeigten Konfliktlinie. Auf der einen Seite, dem Verkauf, werden soziale Netzwerke wie Facebook als die *“Flugzeugträger”* bezeichnet, die man in der *“Schlacht um Traffic”* für sich nutzbar machen müsse: *“Und das benötigt praktisch, dass Social-Media-Management eines der wichtigsten Themen für ein Newsportal sein muss. Und dort müssen die Leute sich rund um die Uhr darum kümmern”* (IP2). Auf der anderen Seite stehen die RedakteurInnen, die sich dadurch in die Pflicht genommen sehen, derartige Aktivitäten in ihren ohnehin schon als stressig wahrgenommenen Arbeitsalltag (und im Sinne der zeitlichen Entgrenzung auch noch um diesen herum) zu integrieren. Die Aufforderung zur Nutzung wird als Einschnitt in die als wichtiges konstitutives Element des Rollenbegriffs verstandene journalistische Freiheit interpretiert:

“ich lasse mir doch nicht anschaffen, dass ich Twitter nutze, bei aller Freundschaft. Es gibt ja sowas wie die Freiheit des Journalisten und des Redakteurs: Ich mache in meiner Zeit, was ich gerne mache oder was ich für sinnvoll halte.” (IP4)

In der Literatur wird die *“protean synergy”*, die Bildung von Netzwerken zwischen Laien und JournalistInnen durch die technische Möglichkeit der beidseitigen Kommunikation als ein Indiz interpretiert, inwiefern die Digitalisierung zur Renaissance journalistischer Arbeit beitragen kann (Curran 2010: 469) – von Seiten der JournalistInnen wird dies offenbar nicht so wahrgenommen. Während auf der Leitungsebene die Wandlung von einseitig gerichteter Kommunikation zu einer Interaktionsbeziehung noch als *“Paradigmenwechsel”*, als *“eigentliche Veränderung”* interpretiert wird, werden innerhalb der Redaktionen vor allem die negativen Aspekte angeführt, wenn etwa hinterfragt wird, ob man sich gefallen lassen müsse, dass man *“von Usern beschimpft”* (IP1) werde. Ähnliche Muster finden sich in der ethnographischen Forschung in internationalen Newsrooms, wenn etwa Domingo (2008: 698) festhält: *“the fact that interactivity [was] counterintuitive with the principles of traditional journalistic culture tended to diminish the willingness to explore audience participation”*.

Einen weiteren Aspekt, der auch das journalistische Selbstverständnis im Verhältnis zu den organisationalen Settings wesentlich tangiert, stellt die Herausbildung einer persönlichen journalistischen Marke dar, das auch eines der untersuchten Unternehmen als mögliche strategische Reaktion identifizierte. In der US-amerikanischen Journalismusforschung wird festgehalten, dass KonsumentInnen sich von institutionellen Marken lösen und eher von individuellen AutorInnen und Meinungen angezogen würden (PEW Research Center 2009: 5). Für Fry (2011) soll die Bildung einer derartigen persönlichen Marke vor allem über Social Media erfolgen, was im Hinblick auf die bisherigen Erkenntnisse zur Social-Media-Affinität weiter Teile der befragten JournalistInnen nicht unbedingt auf hohe Begeisterung schließen lässt. Auch die Sekundärliteratur verweist diesbezüglich auf "starken Skeptizismus" in den Redaktionen gegenüber der persönlichen Markenbildung, die vor allem von den Unternehmensleitungen stark gefordert und gefördert werde (Saarikoski 2012: 54). Im Hinblick auf die arbeitssoziologische Perspektive der Entgrenzung der Arbeit kann das Narrativ des Arbeitskraftunternehmers, dem Selbstvermarktung abverlangt wird, weitergesponnen werden.

Parallel zur Einforderung der eigenen Markenbildung ist mit der Einführung von multimedialen Newsrooms zuweilen auch eine Loslösung von der Kernmarke des Publikationsmediums zu beobachten: Eine Interviewperson beschreibt etwa den Prozess, mittels dem die Redaktion für die Publikation über mehrere Kanäle vorbereitet wurde, als "*Brainwashing-Seminar*". Binnen eines Wochenendseminars sollte den RedakteurInnen vermittelt werden: "*Du warst jetzt [Tageszeitung], ab Montag bist du nicht mehr [Tageszeitung], sondern alles*" (IP6). In kurzfristigen Top-Down-Prozessen werden die Redaktionsmitglieder also aufgefordert, eine etwaige Identifikation mit dem jeweiligen Medium, die eine Gesprächsperson als "*publizistische Duftmarke*" (IP5), als inhaltliche Identität des Mediums beschreibt, aufzugeben. Vielmehr sollen in einer zentralen Produktionseinheit Inhalte für unterschiedliche Ausgabemedien geschaffen werden.

Die Wandlungstendenzen des Rollenbildes, die von den JournalistInnen als von außen an sie herangetragen begreifen, können also in zwei wesentlichen Punkten subsumiert werden: Erstens wird die stärker forcierte Interaktion zwischen LeserInnen und AutorInnen – ausgehend von der Leitungsebene in Reaktion auf das veränderte Nutzerverhalten im Web 2.0 – zum Teil auch als Erosion der klassischen Gatekeeper-Funktion wahrgenommen. Zweitens wirken sich Tendenzen der Flexibilisierung auch auf das Verhältnis zwischen den JournalistInnen und dem Unternehmen,

für das sie arbeiten, aus. Gegenüber beiden Entwicklungen sind deutliche Beharrungstendenzen innerhalb der Redaktionen auszumachen.

5. Conclusio

Aus den geführten Interviews geht hervor, dass die Anpassung an die sich verändernden Marktstrukturen innerhalb der Medienunternehmen qualitativ unterschiedlich, vor allem aber in einer unterschiedlichen Geschwindigkeit erfolgt. Das beschleunigende Moment geht vor allem von den vor einem ökonomischen Orientierungshorizont operierenden Subeinheiten aus. Diese leiten systemlogisch für sich ein rational-ökonomisches Legitimationsmuster ab und tragen die Veränderung an die publizistisch orientierten Redaktionen heran.

In diesen ist das relevante Orientierungsfeld die Öffentlichkeit, für die Informationen journalistisch aufbereitet werden. Der Wandel wird vor diesem Hintergrund vor allem als Veränderung der Rezeptionsmuster der allgemeinen Öffentlichkeit wahrgenommen. Die befragten JournalistInnen sehen ihre Rolle besonders darin, im immer reißenderen Fluss der Informationen aus Tweets, Facebook-Nachrichten und Kurzmeldungen aufbereitend und kuratierend als Leitmedium zu wirken. Daraus ergeben sich deutliche Beharrungstendenzen, die in einen Konflikt mit den (als von außen herangetragen empfundenen) Anforderungen der permanenten Online-Aufbereitung, der Social-Media-Nutzung oder auch der Interaktion mit user-generated content münden.

Es ergibt sich also ein ökonomisch-rational legitimierter Veränderungsprozess, der entgegen der Vorstellungen der JournalistInnen vom eigenen Berufsbild implementiert wird. Die Organisationsliteratur sieht darin Gefahrenpotenzial:

“The pitfall is to steamroller over people and their feelings and thus create resistance rather than commitment. This can be aggravated by the inclination to pay insufficient attention to ‘irrational’ aspects. Impatience is another pitfall: not granting others sufficient time to come on board” (Caluwé / Vermaak 2003: 56)

Problematisch sind, um auf die in Kapitel 4.2.1. dargestellte Unterscheidung zurückzugreifen, also nicht nur die als “low road” beschriebenen Einsparungsmaßnahmen, sondern auch die aktiv gewählten Strategien, um den Veränderungen am Markt zu begegnen – vor allem aufgrund der Art der Umsetzung. Einer der von Caluwé und Vermaak beschriebenen irrationalen Aspekte könnte die „print culture“ darstellen, die Ala-Fossi et al. (2008: 150) als innerhalb der Medienunternehmen „deeply embedded“ beschreiben. Sie kann vor allem aus der jahrzehntelangen erfolgreichen

Marktbearbeitung und dementsprechend geschaffenen Strukturen und Organisationskulturen begründet werden (vgl. Kapitel 2).

In diesen Erklärungsansatz passt, dass der stärkste Drang nach struktureller Veränderung und einem Kulturwandel vor allem den Befragten zuzuschreiben ist, die sich abseits der Print-Redaktion mit dem Unternehmen sozialisierten. Das Bewusstsein für die tiefe Verwurzelung der Print-Kultur in den Unternehmen tritt zwar auch bei diesen Befragten an einigen Stellen zu Tage, wenn etwa eine Interviewperson anerkennt: *„Wir könnten genauso da sitzen und uns sagen: Na und, ist Print halt tot. Nur, wenn Print tot ist, ist wahrscheinlich [das] komplette [Medienunternehmen] tot“* (IP6). Wenn die gleiche Interviewperson aber kurz darauf davon spricht, dass es primär darum gehe, *„solche Denkweisen aufzubrechen“* (IP6), lässt dies auf eine nicht allzu ausgeprägte Internalisierung dieser etablierten Kultur schließen.

Der Konflikt macht sich auch auf der für die Moderation und Umsetzung derartiger Veränderungsprozesse als verantwortlich betrachteten Ebene der Leitung – Management wie zunehmend auch Chefredaktion – bemerkbar. Insbesondere in der Situation eines schrumpfenden Gesamtmarktes werden der Leitung von Inhaberseite zunehmend monetäre Vorgaben entgegengebracht. Dabei wird, in Abgrenzung zu den noch stärker am shareholder value orientierten Großkonzernen wie Bertelsmann oder Gruner+Jahr, die von Inhabern dominierte Eigentümerstruktur am österreichischen Verlagsmarkt noch als Entschleunigungsfaktor betrachtet: *„Leitungs-, Management- und Eigentümerebene sind nicht so hyperaktiv. (...) Es ist jetzt nicht so: Oh mein Gott, wir haben im letzten Quartal zehn Prozent verloren und müssen jetzt irgendwas herumreißen“* (IP7). Spurlos gehen die Entwicklungen des Marktes aber auch am Stellenprofil österreichischer Führungskräfte nicht vorbei, wo sich vor allem die Chefredakteure *„immer stärker als in der Vergangenheit mit Skaleneffekten befassen“* müssten (EX-K: 5).

Im Kontext der steigenden Quantifizierbarkeit der journalistischen Reichweite einzelner medialer Erzeugnisse bedeutet dies, so Krone weiter, auch eine „Missbalance“: Mittels klarerer Vorgaben bezüglich der Klickzahlen wird der Druck, monetär verwertbare Online-Reichweite zu erzielen, stärker an die Redaktionen herangetragen. Mit anderen Worten:

„Das verschärft noch mal den Graben, der ohnehin schon besteht, zwischen Medien als ökonomisches Gut und Medien als kulturellem Gut, wo eben der Journalismus als Creative Industry sich in dem Kulturaspekt wiederfindet und das Management im ökonomischen Gut, wo es um Marktanteile, Erfolg, Gewinn und so weiter geht. Dass die sich beide, unter Druck gestellt, eigentlich noch weiter voneinander entfernen und Balance nicht mehr hinbekommen“ (EX-K: 6)

Ein besonders deutliches und aus dem empirischen Material hervorgehendes Beispiel, inwiefern diese als ökonomisch-rational wahrgenommenen Innovationsprozesse zu internen Konflikten führen können, ist die Entwicklung in Richtung konvergenter Produktionsstrukturen durch die Zusammenlegung von Print- und Online-Redaktionen zu crossmedialen Newsrooms. Kaltenbrunner et al. (2008: 103) deuten an, dass diese Entwicklung unter österreichischen JournalistInnen bereits im Vorfeld vor allem als Kosteneinsparmaßnahme interpretiert wurde und mit einer entsprechenden Grundskepsis registriert wurde. Fortunati und Sarrica (2010: 253) stellen für eine entsprechende, vor allem nach den Leitlinien ökonomischer und technischer Effizienz durchgeführte Umsetzung von Konvergenzprozessen, bestenfalls „bescheidene Resultate“ in Aussicht. Vielmehr solle man sich im Sinne des „sociotechnical approach“ um die Integration weicher Faktoren wie der Organisationskultur kümmern und als Unternehmensleitung den Prozess vor einem großzügigen Zeithorizont zur Anpassung führend begleiten.

Die Aussagen der Befragten liefern wenig Rückschlüsse darauf, dass dies so erfolgt ist: Treibende Kraft waren, wie dargestellt, die ökonomischen Subeinheiten. Bei der praktischen Zusammenlegung der Redaktionen fehlte es, so die Schilderungen, zuweilen selbst an einem von allen JournalistInnen gleichermaßen zu bedienenden Content-Management-System, was die Integration der Arbeitsprozesse direkt hinderte (vgl. IP3). Es ist aber fragwürdig, ob die Existenz einer gemeinsamen technischen Plattform zur Zusammenarbeit die Wahrnehmung der Konvergenzprozesse stark positiv beeinflusst hätte – in zu starkem Maße werden die Arbeitsabläufe von den Betroffenen als grundverschieden und unvereinbar wahrgenommen. Ein Grund für diese Wahrnehmung liegt auch im Modus der Zusammenlegung: Die Umsetzung erfolgte vor allem in Top-Down-Prozessen, in die die MitarbeiterInnen kaum integriert wurden. Aufgrund des unzureichend geführten Prozesses wünscht man sich eine Institution, die *„den Leuten ganz klar sagt, was erwartet wird, was da [im Newsroom] gemacht werden soll“* (IP5).

Unter Berücksichtigung dieser Aspekte ist es nicht verwunderlich, dass im internationalen Wettbewerb erste Medienunternehmen den „lack of a business model and cultural resistance by editors“ (Tameling/Broersma 2013: 19) zum Anlass nahmen, bereits getätigte Konvergenzprozesse wieder umzukehren und auf eine stärkere Trennung zwischen diesen innerorganisationalen Einheiten zu setzen, um Reibung zu vermindern.

Diese, im Framework des Konflikts zwischen Medienorganisation und journalistischer Organisation erklärten und am Beispiel des Konvergenzprozesses explizierten, innerorganisationalen Beziehungen liefern ein Schlaglicht auf die Probleme, die der Wandel des strukturellen Umfelds an die etablierten Unternehmen heranträgt. Antworten auf die Fragen des Wandels, die die momentane Situation für die Medien bedeutet, zu finden, heißt also auch und vor allem, Antworten so zu finden, dass die unterschiedliche Wahrnehmung innovativer Prozesse und Strategien sowie die dadurch ausgelösten Konflikte in den Blick genommen werden. Diese Antworten sollten, im Sinne des vorgestellten Frameworks, auch auf einer vor allem von Management und Unternehmensführung aufrechtzuerhaltenden Grenzziehung basieren, um die dargelegten Auswirkungen innerorganisationaler Reaktanz und individuell wahrgenommener, fremdinduzierter Belastung zu reduzieren.

Dass *„heute ein Medienhaus zu führen, im Endeffekt ein Flugzeug im Flug umzubauen“* (IP5) bedeutet, die anhaltende Schlechtwetterlage diese Aufgabe nicht vereinfacht und ein Navigationsgerät im Sinne eines Best-Practice-Modells nicht in Sicht scheint, erhöht die Drucksituation, die vor allem auf die EntscheidungsträgerInnen wirkt. Die anhaltende Ideenlosigkeit unter den Wettbewerbern mag momentan noch als Bewältigungsstrategie dienen; mittelfristig werden sich aber entweder die Umsetzungsmodi innovativer Prozesse oder die Organisationskulturen wandeln müssen – dann kann Oscar Bronner vielleicht auch am Morgen seines 101. Geburtstags noch den *Standard* aus dem Briefkasten holen.

Literaturverzeichnis

- Ala-Fossi, Marko / Bakker, Piet / Ellonen, Hanna-Kaisa / Küng, Lucy / Lax, Stephen / Sadaba, Charo / van der Wurff, Richard (2008): The Impact of the Internet on business models in the Media Industries. A sector-by-sector analysis. In: Küng, Lucy / Picard, Robert G. / Towse, Ruth (Hrsg.): The Internet and the mass media. London: SAGE Publications, S. 149-169
- Altmeppen, Klaus-Dieter (2006): Journalismus und Medien als Organisationen. Leistungen, Strukturen und Management. Wiesbaden: VS Verlag
- Altmeppen, Klaus-Dieter (2012): Einseitige Tauschgeschäfte: Kriterien der Beschränkung journalistischer Autonomie durch kommerziellen Druck. In: Jarren, Otfried/Künzler, Matthias/Puppis, Manuel (Hg.): Medienwandel oder Medienkrise? Folgen für Medienstrukturen und ihre Erforschung. Baden-Baden: Nomos, S. 37-52
- Altmeppen, Klaus-Dieter / Karmasin, Matthias (2003): Medien und Ökonomie, Band 1/1. Grundlagen der Medienökonomie. Wiesbaden: VS Verlag.
- Beyer, Andrea / Carl, Petra (2012): Einführung in die Medienökonomie. 3. Auflage, Konstanz: UVK
- Boltanski, Luc / Chiapello, Ève (2003): Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz: UVK
- Bouhs, Daniel (2014): Krautreporter. Magazin-Journalismus im Internet. Deutschlandfunk vom 17. Mai 2014. Online abzurufen unter: <http://bit.ly/1SCqQIS> [letzter Zugriff: 22. Juni 2015]
- Brandstetter, Barbara / Schmalhofer, Jessica (2014): Paid Content. In: Journalism Practice, Vol. 8 (5), S. 499-507
- Breunig, Christian / Hofstätter, Karl-Heinz / Schröter, Christian (2013): Funktionen und Stellenwert der Medien. Das Internet im Kontext von TV, Radio und Zeitung. Entwicklungen anhand von vier Grundlagenstudien zur Mediennutzung in Deutschland. In: Media Perspektiven, 3/2014, S. 122-144
- Brödner, Peter / Latniak, Erich (2002): Der lange Weg zur 'High Road' - Neue Untersuchungsergebnisse zu organisatorischen Veränderungen in Unternehmen. In: Institut Arbeit und Technik (Hg.): Jahrbuch 2001/2002. Gelsenkirchen. S. 113-134
- Brosziewski, Achim (2015): Unsicherheit als ein Grundkonzept der Organisationssoziologie. In: Apelt, Maja; Senge, Konstanze (Hg.): Organisation und Unsicherheit. Wiesbaden: Springer VS. S. 17-35
- Caluwé, Leon de / Vermaak, Hans (2003): Learning to change. A guide for organization change agents. Thousand Oaks (CA): Sage Publications
- Caluwé, Leon de / Vermaak, Hans (2004): Change Paradigms. An Overview. In: Organization Development Journal, Vol. 22 (4), S. 9-18
- Cassidy, William (2005): Variations on a theme. The professional role conceptions of print and online newspaper journalists. In: Journalism and Mass Communication Quarterly, Vol. 82 (2), S. 264-280
- Chiou, Lesley / Tucker, Catherine (2013): Paywalls and the demand for news. In: Information Economics and Policy, 25, 2013, S.61-69
- Curran, James (2010): The Future of Journalism. In: Journalism Studies, Vol. 11 (4), S. 464-476
- Dolata, Ulrich / Schrape, Jan-Felix (2013): Medien in Transformation In: dies. (Hg.): Internet, Mobile Devices und die Transformation der Medien. Radikaler Wandel als schrittweise Rekonfiguration. Berlin: edition sigma, S. 9-36
- Domingo, David (2008): Interactivity in the daily routines of online newsrooms. Dealing with an uncomfortable myth. In: Journal of Computer-Mediated Communication, Vol. 13 (3), S. 680-704.
- Dörre, Klaus (2005): Prekarität. Eine arbeitspolitische Herausforderung. In: WSI-Mitteilungen 5/2005, S. 250-258
- Föderl-Schmid, Alexandra (2015): "Wir haben Facebook nicht geheiratet", sagt "Guardian"-Digitalstrategie. Interview mit Wolfgang Blau. In: Der Standard, 22. Juni 2015
- Fortunati, Leopoldina / Sarrica, Mauro (2010): Sociotechnical approach on the future of the press. In: The Information Society, Vol. 26, S. 247-255

- Franck, Georg (2007): Jenseits von Geld und Information –Zur Ökonomie der Aufmerksamkeit. In: Piwinger, Manfred; Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Gabler Verlag
- Fritz, Angela (2004): Journalistische Qualität in einem profitablen Verlag. Mittel gegen Qualitätsverlust. Klare Zuordnung von Kompetenzen. In: Friedrichsen, Mike / Schenk, Michael (Hrsg.): Globale Krise der Medienwirtschaft? Dimensionen, Ursachen und Folgen. Baden-Baden: Nomos, S. 105-118
- Froschauer, Ulrike / Lueger, Manfred (2009): Interpretative Sozialforschung: Der Prozess. Wien: Facultas
- Fry, John (2011): 4 questions to determine the value of your brand, plus how to keep your biggest stars happy. In: Poynter MediaWire, 12. Mai 2011, online abzurufen unter: <http://bit.ly/1K6UxAh> [letzter Zugriff: 22. Juni 2015]
- García-Avilés, José A. / Kaltenbrunner, Andy / Meier, Klaus (2014): Media Convergence Revisited. In: Journalism Practice, Vol. 8 (5), S. 573-584
- Gewista (2013): Focus Werbemarkt Österreich 2013, online abzurufen unter: <http://bit.ly/1BMfvlj> [letzter Zugriff 22. Juni 2015]
- Gilbert, Clark G. (2005): Unbundling the structure of inertia: resource versus routine rigidity. In: Academy of Management Journal, 2005, Vol. 48, No. 5, S. 741-763
- Glaser, Barney G. / Strauss, Anselm (1998): Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung. Bern: Huber
- Haas, Hannes (2012): Evaluierung der Presseförderung in Österreich. Status, Bewertung, internationaler Vergleich und Innovationspotenziale. Universität Wien.
- Heinrich, Jürgen (2010): Medienökonomie. Band 1: Mediensystem, Zeitung, Zeitschrift, Anzeigenblatt. 3. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag
- Herbert, Jack / Thurman, Neil (2007): Paid content strategies for news websites. In: Journalism Practice, Vol. 1 (2), S. 208-226
- Kaltenbrunner, Andy / Karmasin, Matthias / Kraus, Daniela / Zimmermann, Astrid (2008): Der Journalisten-Report II. Österreichs Medienmacher und ihre Motive. Eine repräsentative Befragung. Wien: facultas.
- Kaltenbrunner, Andy (2013): Innovativ? Ja, aber. Die unterschiedliche Bereitschaft zu Veränderung. In: Kaltenbrunner, Andy / Karmasin, Matthias / Kraus, Daniela (Hrsg.): Der Journalisten-Report IV. Medienmanagement in Österreich. Wien: facultas, S. 53-75
- Karmasin, Matthias (2013): Zwischen Markt und Moral. In: Kaltenbrunner, Andy / Karmasin, Matthias / Kraus, Daniela (Hrsg.): Der Journalisten-Report IV. Medienmanagement in Österreich. Wien: facultas, S. 89-97
- Kiefer, Marie-Luise (2004): 20 Jahre privater Rundfunk. In: Media Perspektiven 12/2004, S. 558-568
- Kooths, Stefan (2009): Online-Journalismus: Raus aus der Gratisfalle. In: Wirtschaftsdienst, Vol. 89 (10), S. 647-651
- Kotter, John P. (1995): Leading Change. Why Transformation Efforts Fail. In: Harvard Business Review, Vol. 73 (2), S. 59-67
- Kroehl, Rixa Regina (2014): Change Management. Veränderungsinitiativen erfolgreich steuern. Konstanz: UVK.
- Kruse, Jörn (2009): Finanzierung von Nachrichten-Angeboten im Internet In: Wirtschaftsdienst, Vol. 89 (10), S. 652-656
- Küng, Lucy / Picard, Robert G. / Towse, Ruth (2008a): Theoretical perspectives on the impact of the Internet on the mass media industries. In: dies. (Hrsg.): The Internet and the mass media. London: SAGE Publications, S. 17-44

- Küng, Lucy / Leandros, Nikos / Picard, Robert G. / Schroeder, Roland / van der Wurff, Richard (2008b): The Impact of the Internet on media organisation strategies and structures. In: Küng, Lucy / Picard, Robert G. / Towse, Ruth (Hrsg.): The Internet and the mass media. London: SAGE Publications, S. 125-148
- Loosen, Wiebke (2005): Zur "medialen Entgrenzungsfähigkeit" journalistischer Arbeitsprozesse: Synergien zwischen Print-, TV- und Online-Redaktionen. In: Publizistik, Heft 3/2005, S.304-319
- Marketagent (2010): Journalisten-Barometer 2010. Baden bei Wien: Marketagent online research GmbH
- McChesney, Robert / Nichols, John (2010): The Death and Life of American Journalism. The Media Revolution that Will Begin the World Again. New York: Nation Books
- McGuire, Tim J. (2012): This I believe about journalism, newspapers and the future of media. McGuire on Media, 30. Mai 2012. Online abzurufen unter: <http://cronkite.asu.edu/mcguireblog/?p=304> [letzter Zugriff: 22. Juni 2015]
- Meckel, Miriam (1999): Redaktionsmanagement. Wiesbaden: Opladen
- Mey, Günter; Mruck, Katja (2011): Grounded Theory Reader. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Mitchelstein, Eugenia / Boczkowski, Pablo J. (2009): Between Tradition and Change. A review of recent research on online news production. In: Journalism, Vol. 10(5), S.562-586
- Murschetz, Paul / Karmasin, Matthias (2013): Austria: Press Subsidies in Search of a New Design. In: Murschetz, Paul (Hrsg.): State Aid for Newspapers (Theories, Cases, Actions). Springer Verlag. S. 133-148
- Myllylahti, Merja (2014): Newspaper Paywalls. The Hype and the Reality. In: Digital Journalism, Vol. 2 (2), S. 179-194
- Neuberger, Christoph (2012): Journalismus im Internet aus Nutzersicht. In: Media Perspektiven 1/2012. Frankfurt a.M.: ARD-Werbung Sales&Services GmbH. S.40-55
- Newman, Nic / Levy, David (2014): Reuters Institute Digital News Report 2014. Tracking the future of news. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism
- PEW Research Center (2009): The State of the media 2009. An Annual report on American journalism. Washington, DC: The PEW Research Center's Project For Excellence In Journalism
- Pfeiffer, Sabine (2013): Web, Wert und Arbeit. In: Dolata, Ulrich/Schrage, Jan-Felix (Hg.): Internet, Mobile Devices und die Transformation der Medien. Radikaler Wandel als schrittweise Rekonfiguration. Berlin: edition sigma, S. 177-198
- Picard, Robert (2010): The future of the news industry. In: Curran, James (Hrsg.): Media and Society. New York: Bloomsbury, S. 365-379
- Picard, Robert (2010b): A Business Perspective on Challenges Facing Journalism. In: Levy, David / Nielsen, Rasmus Kleis (Hrsg.): The Changing Business of Journalism and its Implications for Democracy. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, S. 17-24
- Picard, Robert (2013): State Support for News: Why Subsidies? Why Now? What Kinds? In: Murschetz, Paul (Hrsg.): State Aid for Newspapers. Theories, Cases, Actions. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 49-58
- Picard, Robert (2014): Twilight or New Dawn of Journalism? In: Journalism Practice, Vol. 8 (5), S. 488-498
- Pickard, Victor / Williams, Alex (2014): Salvation or Folly? The promises and perils of digital paywalls. In: Digital Journalism, Vol. 2 (2), S. 195-213
- Picot, Arnold (2009): Erlöspolitik für Informationsangebote im Internet. In: Wirtschaftsdienst, Vol. 89 (10), S. 643-647

- Priefler, Andreas (2010): Die Medienkrise aus Sicht der Unternehmenskommunikation. Friedrichsen, Mike/Wendland, Jens/Woronenkowa, Galina (Hrsg.): Medienwandel durch Digitalisierung und Krise. Eine vergleichende Analyse zwischen Russland und Deutschland. Baden-Baden: Nomos, S. 141-147
- Puppis, Manuel / Künzler, Matthias / Jarren, Otfried (2012): Medienwandel oder Medienkrise? Einleitung. In: dies. (Hrsg.): Medienwandel oder Medienkrise? Folgen für Medienstrukturen und ihre Erforschung. Baden-Baden: Nomos, S. 11-24
- Reimer, Julius / Ruppert, Max (2013): GuttenPlag-Wiki und Journalismus. Das Verhältnis eines neuen Medienakteurs im Social Web zu den traditionellen Massenmedien. In: Dolata, Ulrich/Schrabe, Jan-Felix (Hg.): Internet, Mobile Devices und die Transformation der Medien. Radikaler Wandel als schrittweise Rekonfiguration. Berlin: edition sigma, S. 303-330
- Robinson, Sue (2011): Convergence Crises. News Work and News Space in the digitally transforming newsroom. In: Journal of Communication, Vol. 61 (2011), S. 1122-1141
- Rosa, Hartmut (2012): Weltbeziehungen im Zeitalter der Beschleunigung. Umriss einer neuen Gesellschaftskritik. Frankfurt: Suhrkamp.
- Rothmann, Wasko / Koch, Jochen (2014): Creativity in strategic lock-ins. The newspaper industry and the digital revolution. In: Technological Forecasting & Social Change, Vol. 83 (2014), S. 66-83
- Saarikoski, Saska (2012): Brands, stars and regular hacks. A changing relationship between news institutions and journalists. University of Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism Fellowship Paper
- Schüerhoff, Vera (2006): Vom individuellen zum organisationalen Lernen. Eine konstruktivistische Analyse. In: ebs-Forschung, Vol. 55 (1)
- Schulz, Jakob (2014): Buzzfeedisierung. Die Klickdiebe. In: Der Journalist, 06/2014, online abzurufen unter: <http://www.journalist.de/aktuelles/meldungen/buzzfeedisierung-die-klickdiebe.html> [letzter Zugriff: 22. Juni 2015]
- Seethaler, Josef / Melischek, Gabriele (2006): Die Pressekonzentration in Österreich im europäischen Vergleich. In: Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft (ÖZP), Vol. 35 (4), S. 337-360
- Seufert, Wolfgang (2012): Auswirkungen des Medienwandels auf die Struktur des marktfinanzierten Medienangebots. In: Jarren, Otfried/Künzler, Matthias/Puppis, Manuel (Hg.): Medienwandel oder Medienkrise? Folgen für Medienstrukturen und ihre Erforschung. Baden-Baden: Nomos, S. 145-164
- Singer, Jane (2004): Strange Bedfellows? The Diffusion of convergence in four news organizations. In: Journalism Studies, Vol. 5 (1), S. 3-18
- Sorge, Stefanie (2012): Angst und Leistung in Teams der Medienwirtschaft. Systemtheorie - Marktanforderungen - Wirkfaktoren. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Strauss, Anselm / Corbin, Juliet (1996): Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung. Weinheim: Beltz Verlag
- Studer, Samuel / Künzler, Matthias / Jarren, Otfried (2013): Mediensystemwandel als Medienorganisationswandel - Implikationen der Population-Ecology. In: Seufert, Sattelberger (Hrsg.): Langfristiger Wandel von Medienstrukturen. Theorie, Methoden, Befunde. Baden-Baden: Nomos. S. 31-50
- Sweny, Mark (2015): Sun to relax paywall as part of drive to exploit social media. In: The Guardian, 19. Juni 2015. Online unter: <http://www.theguardian.com/media/2015/jun/19/sun-relax-paywall-social-media-facebook-twitter> [letzter Zugriff am 23. Juni 2015]
- Tameling, Klaske / Broersma, Marcel (2013): De-converging the newsroom. Strategies for newsroom change and their influence on journalism practice. In: The International Communication Gazette, Vol. 75 (1), S. 19-34

- The Economist (2013): Fold the Front Page. Ohne Autor. In: The Economist, 1. Juni 2013
- The Economist (2015): Friends with Benefits. Ohne Autor. In: The Economist, 16. Mai 2015
- Trappel, Josef (2007): Mesoebene - Management und Journalismus. In: Online-Medien. Leistungsprofil eines neuen Massenmediums. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft
- Voß, Günter (1998): Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels von Arbeit. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Vol. 31 (3), S. 473-487
- Weichert, Stephan / Kramp, Leif (2009): Das Verschwinden der Zeitung? Internationale Trends und medienpolitische Problemfelder. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung
- Weichert, Stephan (2011): Der neue Journalismus. In: Publizistik Vol. 56, S. 363-371

Bisher in dieser Reihe erschienen:

- No. 1: Cserer, Michael; Paukovits, Harald; Teodorowicz, Slawomir; Wolf, Thomas: Die Wiener Indie-Szene: Independent Networking innerhalb einer verworrenen Mikroökonomie. 2006.
- No. 2: Aicher, Linda: Kinderkonzerte als Mittel der Distinktion. Soziologische Betrachtung von Kinderkonzerten in Wien anhand von Pierre Bourdieus kultursoziologischem Ansatz. 2006.
- No. 3: Ehrenhöfer, Katrin; Koppensteiner, Gudrun; Pumberger, Doris; Steinbauer, Birgit: Musikwirtschaft und neue Medien: Veränderungen in der Musikwirtschaft durch die Digitalisierung aus der Sicht von österreichischen Musikexperten und Vertreter der Musikwirtschaft. 2006.
- No. 4: Eidenberger, Judith; Haider, Sandra; Oberhumer, Astrid; Rozinski, Jutta: Creative Industries in der Gemeinde Gaspoltshofen. Eine Regionalstudie. 2006.
- No. 5: Buchacher, Christoph; Steyer, Mario: Die österreichische Verlagsbranche. Eine Branche unter Druck? 2006.
- No. 6: Frass, Johannes; Frotzler, Martin; Hartner, Michael; Kiennast, Herbert: Habitusforschung in der Wiener Elektronischen Musikszene. 2006.
- No. 7: Beltzung, Luise; Kittenberger, Axel; Mayer, Susanne: Lebensläufe österreichischer Chefredakteure. Eine Ressourcenanalyse nach Pierre Bourdieu. 2007.
- No. 8: Angel, Stefan; Roch, Ramona; Witzani, Agnes: Zusammenarbeit und Konkurrenz in der Wiener Theaterlandschaft unter besonderer Berücksichtigung der Wiener Festwochen. 2007.
- No. 9: Gepl, Monika; Kreuch, Gerhard; Ludescher, Martin unter Mitarbeit von Auer, Roland: Professionalität im „Offenen Kanal“ Okto – ein Widerspruch? 2008.
- No. 10: Delgado Martin, Carolina; Kontseková, Judit; Schinko, Georg: Motive für die Wahl der Pressefotografie als Beruf. 2008.
- No. 11: Howorka, Sebastian; Joos, Michael; Kaltner, Christina: Funktionalität, Repräsentation und Planungseffizienz. Die Spannungsfelder eines architektonischen Planungsprozesses am Beispiel des Neubaus der WU. 2013.
- No. 12: Bauer, Astrid; Kropik, Andrea; Posch, Katharina; Wunsch, Matthias: „Du mein Wienerlied“. Eine Betrachtung der Wienerlied-Szene aus sozialwissenschaftlicher Perspektive. 2013.
- No. 13: Dibiasi, Anna; Simic, Zana; Weiß, Michaela: Von der Kunst, KünstlerIn zu sein. Eine Untersuchung des sozialen Feldes der Bildenden Kunst in Wien. 2013.
- No. 14: Untersuchungen zur Pflege. 2014.
- No. 15: Untersuchungen zur Arbeitslosigkeit. 2014.
- No. 16: Hajji, Assma; Imlinger, Katharina; Klaus, Dominik; Soder, Michael: Dimensionen des Organisationsklimas und Konfliktpotenziale in Non-Profit Organisationen. 2015.
- No. 17: Doppler, Leonie; Eigner, Sandra; Gartner, Magdalena; Pichler, Stephanie: Hinter den Fassaden. Zwischen kollaborativem Urbanismus und Renditeerwartungen: Logiken von Zwischennutzungsprojekten in Wien. 2016.