

Wie wir nach vorne denken sollten – acht Thesen zur Zukunft

Vor dem Wagenfenster zieht abendliche Düsternis vorüber, ein Panoramafilm aus Ackerbraun, Waldwiesengrün, Ziegelrot, feinen Linien aus Teerschwarz, dem Blau der Saale. Der Neigezug kippt, um ein paar km/h schneller zu zuckeln als vor anderthalb Jahrhunderten, als Züge hier noch eine Sensation waren. Heute wäre UMTS auf dem Smartphone eine Sensation.

Nebenan, ein paar Täler weiter, schneisen Arbeiter gerade Tunnel und Brücken durch das west-ostdeutsche Mittelgebirge, damit München und Berlin bald gut drei Stunden näher beieinander liegen und die Metropolenmenschen auf den Gleisen rasen können, wie es im 21. Jahrhundert von ihnen und der Bahn erwartet wird.

Dieser Text, der gleich von der Beschleunigung des Journalismus handeln wird, findet seinen Anfang auf der Saalbahn zwischen Nürnberg und Halle/Leipzig, dieser Entschleunigungsachse des deutschen Fernverkehrs, auf der ICE zu Panoramabummelzügen werden. Draußen zieht im Tempo alter Zeiten ein Paradies vorbei, in dem gestresste Manufactum-Großstädter vielleicht gern ein Ferienhaus errichten würden. Drinnen Laptopbespaßung auf Komfortsitzen hinter Schallschutzfenstern, Geschäftsleute fluchend über 15 Minuten Delay, iPhones in der Funklochnot.

Das Neben- und Ineinanderfließen auf dieser Verbindung: Hochtempotraum, Immer-on-Sein, Vorwärtskommen – und Sehnsuchtsszenen von Ruhe, Grün, *Wellbeing*, wie man es vorm Fenster sieht, wie man es mit Zugreisen mal verbunden hat. Auf dieser Strecke trifft Highspeedtech auf Tempo 100.

Journalisten wurde lange vorgeworfen, sie agierten im Angesicht der digitalen Moderne wie Postkutscher bei der Erfindung der Eisenbahn. Bornierte Vergangenheitsverliebte, die ihre Existenzbedrohung zu leugnen versuchen. Nun fährt man als Journalist, der mit Indizien dafür gelegentlich konfrontiert war, in der Eisenbahn und denkt: Ist die wahre Herausforderung für die Medienwelt inzwischen eine andere? Eine weitergehende, die man sich auf dieser Strecke erschließen kann?

Aber langsam. Bevor wir zum Journalisten-Panorama aus der Bummelschnellbahn kommen, reden wir über acht grundlegende Themen, die mit dieser Herausforderung zusammenhängen.

1 // DIE EIGENEN QUALITÄTEN ERKENNEN //

Vom keineswegs unmodernen Wunsch nach Ruhe, Entstressung und Unaufgeregtheit war gerade schon die Rede. Es sind nicht die Schlagworte, mit denen Onlinejournalismus assoziiert wird.

Auf Nachrichtenseiten finden Nutzer eine Unmenge von Eilmeldungen, die eigentlich keine eiligen Meldungen sind. Überschriften, die für die Leserquote überdehnt werden. Schraddelige Layouts mit Unmengen von Billiganzeigen. Klickstrecken von Autounfällen, Partydamen in Disconächten, Bostoner Bomben in Cinemascope und andere Klickreizüberflutung. Masse, Masse, Masse an Lesern aufzubauen, war das Credo der ersten anderthalb Jahrzehnte Onlinejournalismus in Deutschland, und die Fixierung auf Reichweitenmaximierung war wirtschaftlich vermutlich kein Fehler. Sie hat das Medium mit groß gemacht und das Werbegeschäftsmodell geschaffen. Publizistisch aber hat sie zu vielen den Blick verstellt.

Masse ist nicht alles. Vor allem, wenn man als Redaktion sonst eigentlich mit Klasse sein Geld verdient.

Qualitätsjournalismus wird überleben, und Deutschlands Verlage machen Qualitätsjournalismus:

Das sagt man gerne so, doch der Blick auf viele Online-Seiten (und übrigens auch in viele Zeitungen) legt zu oft das Gegenteil nahe. Es wird Zeit, das zu ändern. Es braucht eine Qualitätsdebatte.

Erstens aus wirtschaftlichen Gründen. Wir wissen, dass im klassischen Internet, also an den normalen Rechnern, nicht mobil, gerade kein gigantisches Reichweitenwachstum mehr geschieht. Der Markt ist im Kern verteilt. Wenn eine Seite noch deutlich zulegt, dann in aller Regel, weil die Nutzung auf Smartphones boomt – wo aber die Werbung noch auf Jahre zu wenig Geld bringen wird. Deshalb scheint das Geschäftsmodell der Anzeigenfinanzierung limitiert, und wir brauchen schon deshalb neue Geschäftsmodelle. Weil vermutlich nicht alle wie Springer und Burda ihr digitales Heil in journalismusfernen Aktivitäten suchen können, müssen wir über neue Finanzierungsarten für Journalismus nachdenken. Da ist Paid Content die naheliegende Antwort. Paid Content funktioniert auch in Deutschland, das zeigen Erfahrungen bei SZ und Spiegel. Er funktioniert aber nur, wenn man eben Klasse bietet. Qualität macht den Unterschied. Darum Qualitätsdebatte.

Zweitens aus publizistischen Gründen. Wollen wir Journalisten künftig bloß Infotainer sein – oder kundige Vermittler in einer immer komplexeren Welt? Stichwort Sicherheit, Verlässlichkeit, Unaufgeregtheit: Wenn wir doch ahnen, was Leser eigentlich von unseren Marken erwarten, wieso jagen wir dann billigen Klickimpulsen nach und befördern einen digitalen Analphabetismus? Die Verweildauer auf vielen Nachrichtenseiten ist gering, das ist eine der verdrängten Wahrheiten der Branche: auch weil die meisten Seiten auf schnellen Reiz optimiert werden. Hauptsache, der Leser schaut schnell vorbei, selbst wenn er gleich wieder weg ist. Diese Optimierung mag bis zu einer gewissen Grenze tragen – aber eben nicht weiter. Übertreibt man es, hört die Sache auf, Journalismus zu sein, sondern simuliert diesen nur noch. Nicht nur die alten Zeitungskollegen merken das und werfen es uns vor, sondern am Ende verstehen uns auch die Leser nicht mehr. Wer seinen journalistischen Verstand durch Reichweitenstatistiken ersetzt, statt die Statistiken mit journalistischem Verstand zu nutzen, entkernt für ein paar Cent Erlös seine publizistische Marke bis zur Verwechselbarkeit und wundert sich am Ende zum Beispiel, wenn Paid Content nicht funktioniert: weil die Leute eben nicht einsehen, dass sie für Mist zahlen sollen. Darum Qualitätsdebatte.

Nach Qualität zu streben, ist essentiell für die Zukunft, aber Qualität kommt nicht von selbst oder per Akklamation. Sie muss den Lesern täglich neu bewiesen und erarbeitet werden. Wir alle wissen, wie desaströs es ist, wenn wir mal einen Namen falsch schreiben: Der Betroffene, aber auch Leser merken sich das jahrelang. Wie verheerend ist es erst, wenn wir Internetseiten deutlich schlechter machen, als sie sein könnten.

2 // EINE EIGENE VISION ENTWICKELN //

Wer Visionen hat, soll zum Arzt gehen, hat Helmut Schmidt vor Jahrzehnten gesagt; tatsächlich ist mir allerdings kein Fall von Menschen mit klaren Visionen bekannt, die sich schlecht gefühlt hätten. In einer latent unsicheren Umgebung ein Ziel zu haben, quasi einen Wegweiser ins Ungewisse, ist im Journalismus so essentiell, weil viele Journalisten auf Unsicherheit reagieren, indem sie zumachen statt sich zu öffnen.

Es geht um Visionen im Plural, wohlgermerkt. Die *eine* Vision, wie es mit dem Journalismus weitergeht, gibt es nicht. Ich habe beschrieben, wieso wir uns der spezifischen Qualitäten unserer Marken bewusst werden müssen. Für jeden kann ein anderer Weg richtig sein.

Dazu kurz Theorie. Eine Grundregel des Internets ist, dass es zur Monopolbildung tendiert. Wenn eine Suchmaschine sehr gut ist, ein soziales Netzwerk, eine Nachrichtenseite, was auch immer, dann werden fast alle Menschen dieses Angebot gegenüber der Konkurrenz bevorzugen. Weil es einfach besser ist. Nur wenn die Konkurrenz ihrerseits etwas besser macht als der Marktführer, hat sie eine Chance. Ein entgrenzter Markt wie das Netz, in dem potentiell alle Angebote für alle Menschen verfügbar sind, funktioniert grundlegend anders als der Medienmarkt der Vergangenheit, in dem Zeitungen lokale Mono- oder Oligopole hatten und in dem die Aufgabenteilung mit dem Rundfunk weitgehend eingespielt war. Nun stehen alle Medien nebeneinander und gegeneinander, und der Wettbewerb ergreift jeden: RTL und Spiegel, Bild und ARD, SZ und Trierischer Volksfreund, jeder ist nur eine URL vom nächsten entfernt. Es wird essentiell, die eigene Marktlücke genau zu kennen.

Die x-te Nachrichtenseite zu sein, die zum Beispiel auf dpa-Basis über den deutschen Wahlkampf 2013 in seiner globalen Dimension berichtet: Das kann man in diesem neuen Ökosystem auch als Regionalzeitung noch machen. Man kann es aber auch lassen, weil man im allumfassenden Wettbewerb verlieren wird.

Womit können mittelgroße Zeitungen aus mittelgroßen Städten noch punkten, wenn nicht mehr mit Überregionalem? Was kann Focus Online besser als Bild.de? Was kann die SZ besser als Spiegel Online? Wenn von Visionen die Rede ist, dann genau davon: die Frage beantworten zu können, was im neuen Markt die Lücke der eigenen Marke ist. *Do what you do best, link to the rest*, ist eine alte Regel des Netzes: Konzentrier dich auf das, was du kannst; auf alles andere einfach verlinken.

Wer aufhört, irgendwie auch Spiegel Online oder Bild.de machen zu wollen (bloß mit weniger Menschen), und beginnt, seine eigene Marktlücke auszufüllen, wird verstehen, wie er seine Redaktion und deren Alltag neu zu strukturieren hat – und wie er den Journalisten, die die Marke mit Leben füllen, die Unsicherheit darüber nimmt, wie sie das tun sollen.

3 // EINE EIGENE MULTI-MARKE BAUEN //

Dass Internetseiten oft nicht besser gemacht wurden, als sie sein könnten, liegt auch an einer grotesken Grundidee aus den Anfangszeiten des Netzes. Damals verbreitete sich der Gedanke, dass in dem neuen Medium eigene Marken aufgebaut werden könnten, die etwas anderes sind als die Muttermarken. Das "Online" und ".de" im Titel vieler Nachrichtenportale zeugt davon. Welch Unsinn. Fragt man heute Menschen, ob sie die SZ oder den Spiegel gelesen haben, bejahen dies die allermeisten auch dann, wenn es in Wahrheit Süddeutsche.de oder Spiegel Online waren. Unsere Leser sehen den Unterschied nicht. Wieso machen wir ihn?

Ein Gutes hätte aus dieser Marken-Teilung erwachsen können: dass die losgelösten Online-Einheiten zu kleinen Kraftzentren des publizistischen Fortschritts werden, zu Keimzellen des digital weitergedachten Journalismus wie in anderen Ländern. Tatsächlich sparte man sich das in Deutschland meistens, im Wortsinne: Die Onlineredaktionen wurden nach dem Dotcom-Desaster in vielen Medienhäusern zu Randerscheinungen, die für guten Journalismus im neuen Medium gar nicht die Ressourcen hatten. Spiegel Online, wo nie gespart wurde wie anderswo, hat seine Marktstellung auch dieser Selbstlähmung vieler Konkurrenten zu verdanken. Der deutsche Markt hat hier im Vergleich der westlichen Industriestaaten eine Ausnahmestellung, und keine angenehme. Die noch oft geführte Argumentation, dass Print Premiumjournalismus ist und Online nur die Ramschversion davon, hat in der geschilderten Separation der Marken ihren Anfang genommen und dann vielen Kollegen ein paar Gründe geliefert, wieso am digitalen Journalismus nicht mitzuwirken ist. Das nennt man Abwärtsspirale. Wir haben Jahre verloren.

Auf deutschen Konferenzen und Branchenkongressen wird heute noch eine Standardfrage gestellt, die im angelsächsischen Raum inzwischen doch viele verwundert: "Print versus Online – was tun?" Die einzig legitime Antwort ist: Aufhören, über Print versus Online zu reden. Wir müssen über Print plus Online reden.

Dass wir Journalisten durch die digitale Revolution so viele Ausdrucksmöglichkeiten haben wie nie zuvor, weil das digitale Medium die Fähigkeiten aller anderen Medien vereint, macht dies besonders befremdlich. Das Ziel muss eine gemeinsame Strategie für Gedrucktes und Digitales sein, wo bisher oft zwei parallele, sich überkreuzende oder entgegenlaufende Strategien standen. *We're in this together*: Jeder Online-Titel hängt letztlich auf Gedeih und Verderb am Print-Titel, und umgekehrt. Darum braucht es eine einzige starke Marke für alle Welten, mit einer geschlossenen stehenden Redaktion, die Fachleute für beide Welten hat. Dieser Satz birgt mehrere wichtige Aussagen:

- Eine *starke* Marke ist nur eine, die ihre Qualität kennt – also mindestens eine Sache besser macht als andere Marken. Diese Qualität muss sie kennen und herausstellen, sonst scheitert sie, siehe Qualitätsdebatte, siehe Vision.
- In *allen Welten* zu Hause zu sein, bedeutet, diese Qualität auf allen Plattformen durchzusetzen und die Spezifika der Medien zu nutzen. Wolfgang Büchner hat [mal](#) darauf hingewiesen, dass Digitalisierung als Leitmotto schnell in die begriffliche Irre führen kann. Es geht nicht darum, unsere existierenden Inhalte zu digitalisieren, also Text aus der Zeitung technisch in ein digitales Produkt zu bekommen und damit letztlich "Zeitung im Netz" zu machen – sondern darum, den Journalismus an sich zu digitalisieren. Ein Reporter kann seine Geschichten im digitalen Medium grundlegend anders erzählen; vom theoretisch unendlichen Platz, den er hat, bis zu den multimedialen Möglichkeiten. Er muss nicht, aber er kann, und das ändert vieles, von der Recherche bis zur Produktion. Darum brauchen wir künftig sicher Allrounder-Autoren, die sich in beiden Medien zu Hause fühlen, aber eben neben den reinen Print-Experten auch die reinen Digitalexperten in unseren Redaktionen, die diesen Wandel unterstützen. Das wird in der jahrelang holzschnittartigen Print-Online-Konvergenzdebatte, der zufolge künftig alle alles können müssen, gern verdrängt: Niemand kann alle Möglichkeiten aller Plattformen zugleich beherrschen. Es gibt schlicht zu viele Möglichkeiten. Also braucht es differenzierte, auf die Bedürfnisse jedes Medienhauses zugeschnittene Strukturen mit Fachleuten für das, was nötig ist. In diesem Umbauprozess, von dem noch die Rede sein wird, müssen wir gedruckte und digitale Medien als eigenständige Plattformen mit eigenen Gesetzmäßigkeiten respektieren und sie trotzdem zusammendenken. Dann werden unsere separierten Marken allmählich zur Multi-Marke, die überall ihr Versprechen einlöst.
- Diese Multi-Marken wirklich in allen Welten zu *etablieren*, braucht Zeit, Energie und Experimentierlust. Medienhäuser, die diesen Willen bewiesen haben, stehen heute besser da als andere.

4 // DEN IDEOLOGEN WIDERSTEHEN //

Onliner sind progressiv und Zeitungskollegen zurückgeblieben – eine solche Weltsicht wird uns Journalisten im Digitalen gerne unterstellt. Dabei ist die These natürlich Unsinn. Die Realität in den Redaktionen ist längst bunter. Zeitungskollegen produzieren eine digitale Idee nach der anderen und ärgern sich, wenn dann die digitale Produktentwicklung nicht schnell genug geht. Sie twittern selbstverständlich, investigieren im Deep Web oder in geleakten Datenbanken, obwohl sie das vor

einem Jahr noch nie gemacht hatten. Umgekehrt: Mancher Onliner verweigert sich den sozialen Netzwerken, versteht die neue Welt der Nachrichtenblogger und Datenjournalisten nicht mehr.

Was ist es doch für eine Zeitverschwendung, auf Kongressen über Print versus Online zu lamentieren: Man muss einfach im Arbeitsalltag beginnen, Konvergenz statt Differenz zu leben. Wer willige Kollegen fördert, kommt voran. Leider haben ideologische Borniertheiten die Branchendebatte der vergangenen Jahre dominiert. Eine Auswahl:

- Onliner lieben die Gratiskultur des Netzes.
- Online first ist die beste Strategie.
- Alles wird gut, wenn Zeitungskollegen auch Online machen.
- Alles wird gut, wenn die Zeitung bezahlt im Internet steht.
- Google, Facebook und Twitter schaden uns.
- Blogger bedrohen aufrichtigen Journalismus.

Befreien Sie Ihren Kopf dringend von diesen Plattheiten. Gehen Sie jeweils davon aus, dass die Antithese mindestens so richtig ist wie die These:

- Natürlich wollen auch viele Onliner eine solidere Finanzierung durch Leser, wenn sie sich hoffentlich durchsetzen lässt.
- Natürlich ist es nicht sinnvoll, jede Exklusivgeschichte sofort zu veröffentlichen – jedes Thema hat seine eigene Dramaturgie.
- Natürlich sollten wir Experten für beide Medien haben: zum Beispiel Blattmacher für die Zeitung, Blattmacher für Online, gute Autoren für beides.
- Natürlich reicht es in einem Live-Medium wie dem Internet niemals für ein Bezahlmodell, wenn man Zeitung im Netz macht statt herausragender minutenaktueller Berichterstattung.
- Natürlich nutzen uns Google, Facebook und Twitter mehr, als sie schaden – wir sollten uns schon aus Geschäftsinteresse nicht in Grundsatzkonflikte hineinsteigern, sondern zum gegenseitigen Nutzen klug miteinander reden oder verhandeln.
- Natürlich können wir von einigen Bloggern viel lernen. Bei den besten findet man innovative Ansätze für Texte und Videos, kluge und starke Thesen – wer genau hinschaut, wird profitieren.

Nur wer zu einem differenzierten Bild findet, wird verstehen, wo gerade Chancen liegen.

5 // NEUE STRUKTUREN FÜR DIE NEUEN CHANCEN SCHAFFEN //

Jahrzehntelang waren die Geschäftsmodelle von Zeitungen, Radio- und Fernsehsendern sicher. Information konnte nur räumlich, zeitlich oder medial begrenzt gedruckt oder gesendet werden. Die Aufmerksamkeit des Publikums war auf diese Weise garantiert, damit die Erlöse von Lesern und Werbekunden. Die Vernetzung unserer Gesellschaft – erst durch das stationäre Internet, inzwischen beschleunigt durch das mobile – hat diese Sicherheit nicht nur ins Wanken gebracht, sie hat in einigen Fällen schon zum Zusammenbruch etablierter Redaktionen geführt. In der Folge haben inzwischen die meisten Medienmanager und Journalisten verstanden, dass die Verschiebung hin zu einer Immer-überall-online-Informationsgesellschaft eine grundsätzliche Infragestellung der alten Informations- und Geschäftsmodelle ist. Deren Erosion ist sicher zu verlangsamen, aber kaum ganz aufzuhalten, und der Wunsch nach einem neuen Modell für die kommenden Jahrzehnte ist groß.

Dieser Wunsch ist wohl bis auf Weiteres nicht zu erfüllen.

Wie es aussieht, gibt es in unserer Branche keine langfristigen Gewissheiten mehr. Was in der digitalen Ära funktioniert – ob Werbefinanzierung oder Paid Content, ob digitale Marktplätze oder irgendetwas anderes, was vielleicht 2014 oder 2024 erfunden wird –, wird künftig immer neu verhandelt zwischen uns und unserem Publikum. Wir brauchen darum Innovationsfreude und eine gewisse Investitionsbereitschaft, auch wenn der Return on Invest zunächst ausbleiben sollte.

Das ist neu in unserer Branche, wenngleich nicht mehr so neu. Dass viele Verlage die ersten zehn, 15 Jahre des Onlinejournalismus zu zögerlich waren, muss uns allen eine Lehre sein. Wir müssen Bewegung lieben und Risiken akzeptieren.

Vor fünf Jahren hat kaum jemand das Tempo der mobilen Revolution korrekt eingeschätzt. Vor zehn Jahren war es mehr als fraglich, ob Web-Videos in zehn Jahren das Fernsehen ersetzen könnten. Was ist für uns heute utopisch, was morgen selbstverständlich ist? Müssen wir uns alle mit Google Glass beschäftigen, oder mit Computeruhren? Werden Phablets das nächste große Ding, oder doch Apple TV? Niemand muss das heute mit Sicherheit sagen können, aber wir Journalisten müssen uns darauf einlassen. Ohne übertriebene Hoffnungen wie seinerzeit bei Dotcom (trügerisch) oder beim iPad (weniger trügerisch – aber manche Partys für Steve Jobs waren peinlich).

Die Strukturen, um mit solchen Herausforderungen umgehen zu können, sind andere als in der Verlagslandschaft der vergangenen Jahrzehnte. Es widerspricht der Tradition, aber das nötige Innovationsklima entsteht nur, wenn zum Beispiel Chefredaktion und Verlagskollegen intensiv zusammenarbeiten. Man muss deshalb nicht gleich Anzeigen und redaktionellen Inhalt vermischen. Das richtige Klima entsteht nur, wenn wir zum Beispiel Produktmanager und Techniker ganz nah an die Redaktionen holen und ihnen auf Augenhöhe begegnen: damit wir zusammen unsere digitalen Produkte weiterentwickeln. Gute digitale Produkte entstehen wiederum nur, wenn wir uns neuen Themen wie User Experience öffnen, Nutzer fragen und unsere Produkte ständig reflektieren: damit wir fortlaufend besser werden, als wir sind, weil wir nie so gut sind, wie die Nutzer das wollen. Die digitale Ära erfordert neue Verlagsstrukturen, neue Redaktionsstrukturen, neues Denken.

6 // VERÄNDERUNG ALS DAUERZUSTAND AKZEPTIEREN/KULTIVIEREN //

Ein kurzer Bericht aus einer Werkstatt, die ich gut kenne. In den vergangenen zweieinhalb Jahren haben wir in unserer Redaktion permanent umgebaut. Aus kleinen Teams haben wir größere Einheiten geformt, weil es klüger war, haben überlegt, wo wir wirklich eigene Expertise als Online-Redaktion brauchen und wie wir uns klug mit der Zeitungsredaktion vernetzen können. Es entstand eine Struktur, wie sie keine andere Redaktion im Land hat – mit einem großen 6-bis-24-Uhr-Nachrichtenteam für Politik, Wirtschaft und Sport (genannt News); Teams für alle Themen, die die Zeitung so nicht abdeckt (genannt Plus); für Videos, Ratgeberseiten, München und Bayern. Wir haben ein Team für Design und interaktive Programmierung aufgebaut, und als wir mit der ersten Runde durch waren, haben wir uns die gleiche Frage noch mal gestellt wie am Anfang: Ist das jetzt die perfekte Aufstellung? Die Antwort war wieder: Nein. Dann haben wir unsere Frühschicht auf 4.45 Uhr vorverlegt und begonnen, einen Über-Nacht-Betrieb zu planen; wir haben Kollegen für interaktive Projekte und Datenjournalismus, für Liveblogging und neue Nachrichtenformate freigestellt; wir haben ein Leserdialog-Team aufgebaut und einen Suchmaschinenexperten direkt in die Redaktion geholt, damit Google-Optimierung journalistisch gedacht wird. Oft wussten wir am Anfang nicht genau, welche Struktur am Ende genau entsteht, sondern sind forschend vorgegangen, und es war besser so. Wir haben allein unser Newsdesk zweimal in zwei Jahren

reformiert – und wir wissen, dass uns die nächsten großen Struktur- und Workflowänderungen spätestens dann bevorstehen, wenn wir Paid Content einführen.

So ist das jetzt wohl immer: Journalismus als Dauerbaustelle. Es ist die angemessene Haltung in einem Mediensystem, das sich permanent ändert.

Was macht das mit einer Redaktion, wenn sie nicht mehr sicher sein kann, wie sie in zwei Jahren arbeitet? Unsere Branche hat gelernt, diese Frage zu hassen, weil sie wie eine Krisenfrage klingt – und natürlich ist es eine Herausforderung, seine Arbeitsweise ständig wieder in Frage zu stellen. Aber was ist die Alternative, und was hilft Schwarzsehen? Wir müssen die Krisenfrage zur Chancenfrage machen.

Die Herausforderung ist klar: Die meisten Redaktionen müssen künftig ausgeruhte Reportagen und tiefgehende Recherchen genauso beherrschen wie Live- oder Datenjournalismus oder die nächste neue Ausdrucksmöglichkeit. Veränderung ist kein Selbstzweck. Doch nur wer das Sich-neu-erfinden als selbstverständlichen Teil der journalistischen Neugier und seiner Jobbeschreibung annimmt, meistert am Ende die Vielfalt der Aufgaben.

Der Journalismus erlebt gerade einen Crashkurs in Change Management, mit allen Begleitphänomenen wie Wut, Verweigerung, Akzeptanz, Freude, bunt gemischt, und es wird immer klarer, was Redaktionen auch brauchen: Change Manager. Menschen, die diesen Übergang nicht nur durchexerzieren, sondern durchdenken, gestalten, alle anderen mitnehmen und dadurch eine Vision schaffen, wie es mit dem Journalismus weitergehen kann.

7 // VORDENKER FÖRDERN //

Viele Print-Online-Debatten in Deutschland wirken auch deshalb so anachronistisch, weil so getan wird, als gebe es zwei monolithische Blöcke: als wäre Onlinejournalismus eine fertig definierte Veranstaltung, die sich mit einer anderen Veranstaltung namens Printjournalismus ein Duell liefert. Nicht nur, dass es in Wahrheit eben eine gemeinsame Veranstaltung ist – der Onlinejournalismus ist auch nicht fertig definiert.

Manche Medienhäuser machen gerade die Erfahrung, dass es bei weitem nicht reicht, die Zeitung ins Internet zu stellen, eine Bezahlschranke zu etablieren und dann die digitale Gestaltungsaufgabe für zu 90 Prozent erledigt zu halten. Tatsächlich sind es höchstens 50 Prozent – ach: langfristig noch viel weniger. Wer Konzepte wie Paid Content und Konvergenz auf diese Weise missversteht/misbraucht, um im geistigen Gestern zu verharren, verkennt die publizistische Herausforderung und die Voraussetzungen für nachhaltigen Erfolg im Netz.

Das Internet bietet alle Möglichkeiten, die sich ein Journalist wünschen kann: jederzeit global zu publizieren, mit Texten, Tönen, Bildern, Filmen, lang oder kurz, subjektiv oder nachrichtlich, vernetzt mit anderen Plattformen und im Dialog mit dem Leser. Wir dürfen ständig ausprobieren, welches neue Gestaltungsmittel bei welchem Thema für unsere Marke am besten funktioniert. Journalisten müssen sich dieser neuen Welt öffnen, denn dann entsteht Einzigartiges, das dem Publikum klarmacht, warum es uns künftig noch braucht.

Wir brauchen neue Ideen. [Snowfall](#) von der New York Times ist dank dieser kreativen Arbeitsweise entstanden, die erste wirklich digitale Reportage eines großen Medienhauses auf Höhe der Zeit. Hilfsmittel wie Storify und ScribbleLive zum Kuratieren und Livebloggen haben sich etabliert, weil Online-Journalisten die Möglichkeiten ihres Mediums clever weitergedacht und genutzt haben. Crowdsourcing, also die Beteiligung der Leser an Recherchen, hat sich in Experimenten als ebenso kluge Idee erwiesen wie Crowdfunding, die Beteiligung an der Finanzierung.

Wer über seine Vision, die Marke, seine Qualitäten und die richtige Redaktionsstruktur nachdenkt, muss auch darüber nachdenken: Wie holen wir aus jeder neuen Möglichkeit das Richtige und Wichtige für uns raus? Und: Wie holen wir die richtigen Leute zusammen, die das beurteilen und angehen können? Print-Online-Konvergenz bedeutet vor allem auch, dass man die Vordenker in der gesamten Redaktion zusammenbringt und unterstützt. Egal aus welcher Welt sie ursprünglich kommen.

8 // DIE LESER ERNST NEHMEN //

Das Groteske an den Paid-Content-Debatten in Deutschland ist, wie wenig Verständnis viele Diskutanten gegenüber dem Objekt der Bezahlschranken haben – den eigentlichen Lesern. Wir werden den Lesern nicht aufzwingen können, dass sie ihren Geldbeutel für uns öffnen. Sie werden ihn gerne öffnen, wenn wir verständlich gemacht haben, warum wir Journalisten ordentlich bezahlt gehören und es etablierte Redaktionen braucht.

Die essentielle Frage ist: Wie genau kennen Sie Ihr digitales Publikum? Wir haben in anderthalb Jahrzehnten Online-Journalismus die Kunst perfektioniert, auf ganz große Zahlen zu schießen: x Millionen Nutzer im Monat auf Site A, xy Millionen auf Site B, dazu noch die reinen Klick- und Besuchszahlen – fertig ist die Reichweitenstatistik, die viele glauben, ohne tiefer zu gehen. Dieser Ansatz ist aus zwei Gründen unsinnig.

Erstens sind die Reichweitenkennziffern durch Suchmaschinenoptimierung und andere Hilfsmittel zu steigern, von denen nicht alle gleich legitim sind. Mit Journalismus haben diese nur begrenzt zu tun, weshalb Reichweitzahlen eben nichts über publizistische Erfolge aussagen, was gern verwechselt wird. Es gibt Scheinriesen von Nachrichtenseiten, die ihre Größe überwiegend von Nutzern geborgt haben, die einmal im Monat kommen oder seltener. Deren Geschäftsprinzip ist, möglichst häufig auf Google, in Social Networks und sonstwo zu erscheinen, um diesen einen Klick im Monat von möglichst vielen Menschen abzugreifen. Und es gibt Zwerge auf den hinteren Plätzen der Reichweiten-Ranglisten, die weniger, aber treuere Leser haben, die ständig wiederkommen. Was glauben Sie: Wer kann eher Paid Content einführen und Journalismus zum Kern seiner Marke machen?

Zweitens dienen die Kennziffern einem einzigen Zweck: den Werbekunden zu sagen, wie viele Menschen sie mit dem Medium erreichen, aus welchen sozialen Schichten diese stammen etc. Nun kann man sich die AGOF-Zahlen mal im Detail ansehen – und wird merken, dass zum Beispiel Bild.de und Spiegel Online ganz ähnliche Durchschnittsnutzer haben wie viele andere Nachrichtenseiten. Kein Wunder: Alle zielen ja auf die größte Masse, und bei Massenbetrachtung dann kommt eben der Durchschnitt heraus. Wer dagegen für seine Seite wissen will, welche Menschen am häufigsten wiederkommen, aus welchen Gründen sie das tun, was sie an- und umtreibt, kurz: Was das für Menschen sind, die die eigene Marke wirklich wertschätzen, der sieht plötzlich andere Zahlen. Der muss vielleicht nicht nur Zahlen ansehen, sondern mit seinen Nutzern reden.

Was suchen Kernleser bei Ihnen: eher Sport, eher Politik, eher Bildungsthemen? Oder doch People und Panorama? Was erwarten sie am ehesten: schnelle Nachrichten, tiefen Hintergrund, oder einfach nur eine Unmenge von Autorentexten? Wer diese Antworten auf die Publikumsfrage sucht, kommt einem klaren publizistischen Profil näher und wird in der Qualitätsdebatte eher Antworten finden, die ein paar Jahre in die Zukunft tragen.

Dafür müssen auch Journalisten ihr Publikumsverständnis ändern. Jahrzehntelang konnten sie ihre

Leser ignorieren und ins Ghetto der Leserbriefseiten verbannen, sich vor Forennutzern im Netz grausen und Dialogplattformen wie Twitter ausweichen. Viele haben sich ganz gern von den Käufern entfremdet, und wenn man dann im Nebengebäude der großen Print-Redaktion eine Masse-statt-Klasse-Internetseite eröffnet – dann geht das kulturell natürlich schief. Es kann nur.

Jetzt, da sich die Geschäftsmodelle durch Paid Content in vielen Häusern annähern werden, wird es Zeit, dass beide Seiten umdenken: die Leserverweigerer müssen ihr Publikum kennen lernen, und die Klasseignoranten müssen lernen, dass die Kernleser Massenware nicht goutieren.

// IN VOLLEN ZÜGEN //

Die Digitalisierung unseres Lebens hat die Kraft einer industriellen Revolution. Sie stößt ständig neue Veränderungsprozesse an, die in ihren Weiterungen letztlich kaum zu überschauen sind. Diese Komplexität erschwert uns in etablierten Medienhäusern regelmäßig das Nachdenken über die eigenen Qualitäten und Visionen, die Interessen unseres Publikums und den nötigen Wandel; deshalb sind in unserer Branche Ideologen oft zu stark gewesen; deshalb sind starke digitale Marken rar.

Deshalb auch will ich die Komplexität zu reduzieren versuchen – auf zwei Aspekte, die im ICE zwischen München und Berlin zu erleben sind.

In jenem Zug können Sie wie in einem Experimentierlabor zwei Extreme beobachten, zwischen denen viele Menschen in der Immer-online-immer-verfügbar-Gesellschaft pendeln. Auf der einen Seite: die Beschleunigung unseres Lebens, der Wunsch nach ständigem Kontakt zur Welt, nach Service auf Knopfdruck, wehe, die Bahn hat Verspätung. Menschen, die genervt am Schneckentempo verzweifeln, sind modern gesprochen *lean forward*: Ich! Muss! Schnell! Vorankommen! Auf der anderen Seite, im gleichen Wagen daneben: Menschen sehnen sich nach Entschleunigung, nach Freiheit von Stress und Alltagszwängen, auch: nach Sicherheit und Verlässlichkeit. Sie träumen sich in die Landschaft draußen, schalten in Bummel- statt ICE-Modus. *Lean back*: Ich entspanne jetzt mal. Sehr oft sind das die gleichen, die gerade noch *lean forward* waren und es später gleich wieder sein werden.

Back – forward – back – forward: Das ist der Takt im Bummelschnellzug, und blickt man durch die Reihen, ist es auch der Takt, wie die Menschen Medien nutzen. Hier liest einer Zeitung, dort blättert eine auf dem Tablet. Daneben scrollt einer auf dem Smartphone, eine surft auf dem Laptop (wenn sie denn Empfang hat).

Back – forward – back – forward: Wenn wir unser Publikum in den Mittelpunkt unserer journalistischen Ansätze stellen, wird schnell klar, dass wir in diesen Zeiten vor allem eines leisten müssen – die Menschen in beiden Situationen klug zu bedienen.

Die Zeitung erfüllt als Medium die Sehnsucht nach Stabilität und Orientierung, nach Entspannung, zumal in Zeiten ständig stressender Informationsreize: *lean back*. Die Zeitung beantwortet die Frage: Was war an diesem Tag, in dieser Woche wirklich wichtig? Auch die digitalen Medien können das leisten, spätestens seit dem iPad. Sie können aber eben auch *lean forward*: Texte und Videos sofort auf Knopfdruck, Instant-Journalismus, so live, tief, format- und themenbreit wie nie zuvor. Journalisten in Verlagen können erstmals in der Verlagsgeschichte von Andruckzeiten entkoppelt die Frage beantworten: Was ist gerade los?

Das digitale Medium wird darum der Erstpublikationsstandard der Zukunft werden, und "Zeitung" wird als Begriff vom Druckvorgang abgekoppelt. "Zeitung" – sprachhistorisch einst ein Synonym für Nachrichten – kann in diesem Medium live sein oder ein Monatsmagazin, in 140 und 140.000

Zeichen. Sie kann sich vielfältigster Formen und Formate bedienen und grundsätzlich alles, was andere Medien können, sogar noch mehr, aber vermutlich ist die Erwartung an uns Journalisten ganz einfach – dass wir Antworten haben auf die beiden wichtigsten Fragen, die sich Menschen in Zügen, an Frühstückstischen, an Kiosken oder an den vielen neuen digitalen Orten stellen, wo sie uns gerade erreichen: Was ist jetzt los? Was war heute wichtig?

Wenn wir unsere Antworten so gut geben, wie die Leute es von unseren Marken erwarten dürfen, mit der ganzen Kraft und Kreativität unserer Redaktionen – dann schaffen wir es zum Beispiel, dass dank uns eine Bahnverspätung zum Vergnügen wird. Dass Leser darüber unseren Wert erkennen und ahnen, warum sich unser Überleben für sie lohnen wird.

Das ist die wirkliche Herausforderung. In vollen Zügen, nach vorn gebeugt, zurückgelegt, überhaupt.

Quelle: <http://ploechinger.tumblr.com/post/61688994730/wie-wir-nach-vorne-denken-sollten-acht-thesen-zur>