



MAGISTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Magisterarbeit / Title of the Master's Thesis

Die NZZ.at: Online – Abo – Journalismus. Eine
qualitative Begleitforschungsstudie zu
Unternehmensentwicklung, Entscheidungen und
redaktionellem Selbstverständnis.

verfasst von / submitted by

Gerhard Eichholzer, Bakk. phil.

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

Wien, 2016 / Vienna 2016

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

A 066 841

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

Magisterstudium Publizistik- und
Kommunikationswissenschaft

Betreut von / Supervisor:

ao. Univ.-Prof. Dr. Friedrich Hausjell

Danke

Mein erster Dank gilt der NZZ.at-Redaktion, die mir die Masterarbeit ermöglicht hat. Das Team hat mich als wissenschaftlichen Beobachter und Kollegen gleichermaßen aufgenommen. Durch ihr Vertrauen und ihre Unterstützung ist die Arbeit entstanden.

Stefan Kaiser für die inspirierenden Gespräche rund um die Masterarbeit und darüber hinaus. Er zeigte inhaltliche Schwächen auf und las die Arbeit von Anfang bis zum Ende.

Bernhard Golser für die treue Freundschaft. In den schwierigen Schreibphasen war er stets geduldig und aufbauend. Die vielen Spaziergänge halfen, den Kopf frei zu bekommen.

Mag. Viktoria Radler für die Telefonate von Norwegen nach Wien. Ihre Besuche waren ideale Ablenkungen vom Alltagsstress.

Mag. Ulrike Moisl für die mentale Kraft, die ein Studium abverlangt. Vor Jahren habe ich mir ein Universitätsstudium vorgenommen. Mit ihrer Unterstützung schließe ich es ab.

Oliver Scholz, M. A., und Mag. Kathrin Bergthaler, M. A., für den Job. Die sinnstiftende Arbeit mit geflüchteten Menschen war eine wichtige persönliche Erfahrung.

Alfred Rothbart für die finanzielle Unterstützung in der Studienzeit, vor allem während meines Auslandssemesters in Hamburg. Ich freue mich immer auf eine Wandertour zuhause.

Meine Familie Rosemarie, Agnes und Markus Eichholzer für den Zusammenhalt und die liebevolle Unterstützung.

Oma und Opa, Georg und Maria Meißl, die mich mit Brot, Marmelade und Äpfeln vom Bauernhof unterstützt haben, damit ich in Wien *ned vahungat*.

Meinem Betreuer Professor Dr. Fritz Hausjell, der mir stets Mut machte und die richtigen Worte zur richtigen Zeit fand.

Inhalt

Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis.....	IV
I. Einleitung.....	1
II. Vorgehensweise	2
III. Theoretischer Teil	3
1. Journalismus	3
1.1 Wer ist Journalist oder Journalistin?	5
1.2 Journalismus durch die wissenschaftliche Brille: Journalistik	6
1.2.1 Die fünf Schalen der Journalismus-Zwiebel	8
1.3 Online-Journalismus	9
1.3.1 Wandel und Journalismus	10
1.4 <i>Die alte Dame</i> – Neue Zürcher Zeitung.....	14
2. Im Unternehmen	15
2.1 Unternehmensentwicklung.....	16
2.2 Entscheidungen	20
3. In der Redaktion	23
3.1 Redaktionelles Selbstverständnis	24
3.1.1 Werte in der Redaktion	25
<i>Exkurs: Liberalismus (in Österreich)</i>	27
3.1.2 Erwartungen, Einstellungen und Selbstbilder der Redakteure/-inne	29
3.1.3 Kommunikation mit den Lesern/-innen	30
4. Forschungsfragen.....	32
IV. Methodischer Teil.....	35
5. Untersuchungsmethode	35
5.1 Untersuchungsdesign	35
5.2 Untersuchungszeitraum.....	36
5.3 Untersuchungsgegenstand.....	36
5.4 Erhebungsinstrumente.....	39
5.4.1 Leitfadengespräche.....	39

5.4.2 Transkripte	45
5.4.3 Soziodemografischen Daten.....	47
5.4.4 Teilnehmende Beobachtung.....	48
5.5 Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) –	
allgemeine Kriterien.....	51
5.5.1 Arbeitsschritte der qualitativen Inhaltsanalyse	52
5.5.2 Beispiel einer Kategorienfindung.....	54
5.5.3 Vorgehensweise Kategorienfindung	62
6. Ergebnisdarstellung	65
7. Diskussion der Ergebnisse in Bezug auf die Forschungsfragen	68
<i>Exkurs: soziodemografische Daten im Vergleich</i>	81
8. Résumé	82
8.1 Zusammenfassung der Vorgehensweise und Ergebnisse.....	82
8.2 Limitationen	85
8.3 Anschlussforschungen.....	85
9. Anhang	86
10. Quellenverzeichnis	87
11. Abstract deutsch/english	95

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gegenstände der Journalistik.....	7
Abbildung 2: Die wichtigsten Merkmale der Unternehmens-Entwicklungsphasen.....	17
Abbildung 3: Beurteilungskriterien der Unternehmensentwicklung	19
Abbildung 4: Der Nachrichtenbereich/Nachrichtenüberblick	38
Abbildung 5: Bereich Phänomene	38
Abbildung 6: Club-Bereich.....	39
Abbildung 7: Sidebar mit den verschiedenen Einstellungen	39
Abbildung 8: Prozessmodell induktiver Kategorienbildung.....	54
Abbildung 9: Interpretationsregeln	55
Abbildung 10: AG-Organisation vom 30.7.2015	70
Abbildung 11: AG-Redaktion vom 22.7.2015.....	74
Abbildung 12: AG-Redaktion vom 29.7.2015.....	75

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Mediennutzung für Nachrichten	12
Tabelle 2: Zahlende Leser/-innen für Online-Nachrichten	13
Tabelle 3: Beispiel Reduktion im ersten Schritt und Kategorienbildung	59
Tabelle 4: Beispiel Reduktion im zweiten Schritt und Kategorienbildung	61
Tabelle 5: Journalisten/-innen-Vergleich: Österreich/NZZ.at	80

I. Einleitung

Die Zeitungsauflagen gehen seit Jahren zurück, Werbe- und Abonnementerlöse werden weniger – die Print-Branche ist in der Krise. So auch die renommierte, liberale Schweizer Neue Zürcher Zeitung (NZZ). Im Geschäftsjahr 2013 hatte die NZZ Verluste im Kerngeschäft zu vermelden und auch das Umsatzplus im digitalen Bereich konnte den rückläufigen Gewinn nicht auffangen. (Vgl. Wilhelmer, 2014) Der Österreicher Veit Dengler ist CEO der NZZ-Mediengruppe und meldet, dass man in der aktuellen Krise in die Offensive gehe und in den kommenden Jahren zehn Millionen Franken in das Kerngeschäft, die Publizistik, stecken will. (Vgl. ebd., 2014)

Ein Teil dieser Investition ist der Aufbau einer Online-Redaktion in Österreich: die NZZ.at. Am 21.1.2015 ging die Seite *live*. Die Nachrichtenseite ist hinter einer harten Bezahlschranke: Lesen darf nur, wer 14 Euro im Monat bezahlt. Für ein Online-Nachrichtenmedium ist das eine neue Herangehensweise. Die Schweizer scheinen anders zu denken, als etwa die Deutschen. Denn in Deutschland hat vor wenigen Jahren *Tomorrow-Focus* in die *Huffington Post Deutschland* investiert, die vor allem eines will: so viele Klicks wie möglich. Finanzieren soll sich das deutsche Projekt über die Werbung. „Wir können und wollen im Reichweiten- und TKP-Match nicht mitspielen“, sagt Michael Fleischhacker, Chefredakteur und Geschäftsführer der NZZ.at. (Vgl. Winterbauer, 2015)

Was ist neu am Konzept der NZZ.at? Was ist die Besonderheit des Online-Nachrichtenportals? Die NZZ.at versteht sich nicht als Zeitungs-Website, sondern als Stand-Alone-Digitalmedium. (Vgl. ebd., 2015) Es gibt keine Titel- oder Startseite und die Ressorts sind aufgelöst. (Vgl. ebd., 2015) Außerdem herrsche – laut Erstgespräch mit Fleischhacker – in der Redaktion keine Hierarchie. Die Seite wurde vor allem für die mobile Nutzung gebaut. Und ganz besonders: Sie kostet. Dafür will die NZZ.at ihren Kunden/-innen beziehungsweise Leser/-innen einen exklusiven Club bieten, in dem sie mit den Redakteur/-innen auf Augenhöhe diskutieren können. (Vgl. ebd., 2015) Die Redaktion setzt sich unter anderem aus ehemaligen *standard.at*, *paroli.at* und *Datum* – Redakteur/-innen zusammen. Das junge Kernteam besteht aus 14 Redakteuren/-innen.

Die Neugründung der NZZ.at wirft vor allem die Frage auf: Wie kann der Journalismus im digitalen Zeitalter überleben? Das ist auch die Ausgangsfrage der Magisterarbeit: Hier beginnt mein Erkenntnisinteresse. In Österreich können *derstandard.at* und inzwischen

krone.at mit Werbung auf ihrer Webseite so viel Geld verdienen, dass nicht nur der Print-Ableger für die Onlineversion monetär aufkommt. (Vgl. oewa.at, 2016) Der *falter.at* versucht es seit seinem ersten Online-Auftritt ebenfalls mit einer harten Bezahlschranke, lebt aber von seiner Print-Ausgabe. Die NZZ.at versucht hingegen den Start mit einer kleinen Online-Redaktion und zunächst ohne Print-Ausgabe. Geht das Konzept auf, wird die NZZ.at zu einem Vorzeigeprojekt. Die Skepsis dagegen ist jedoch noch groß. Der deutsche Verleger Hubert Burda hält nicht viel von Bezahlschranken (Paywalls) für Medienangebote im Internet und meint, dass das alte Verleger-Modell im Internet nicht funktionieren wird. (Vgl. DerStandard.at, 2015)

II. Vorgehensweise

In dieser Arbeit wird ein Abo-Online-Nachrichtenmodell anhand des Fallbeispiels NZZ.at beschrieben. Das findet auf zwei Ebenen statt: auf der unternehmerischen und auf der redaktionellen.

Die Entwicklung des Unternehmens NZZ.at wird genauso untersucht wie die Entscheidungskultur im Betrieb. Das neue Projekt bot sich durch seine Selbstfindungsphase dafür an, Strukturen der Entwicklung und der Entscheidungen klarer zu erkennen.

Die Redaktion wird auf ihr redaktionelles Selbstverständnis befragt. Die Findung des Selbstverständnisses war noch in Entwicklung und die Prozesse der Findung waren deutlich abzulesen.

Die Magisterarbeit teilt sich in den theoretischen und den methodischen Teil. Der Theorieteil ist in vier Kapitel strukturiert. Die Forschungsfragen sind die Zuspitzungen, die sich aus den theoretischen Vorüberlegungen ergeben. Bildhaft gesprochen ist der Vorgang trichterhaft verlaufen.

Ausgangspunkt ist die Frage nach neuen Konzepten für den marktfähigen Online-Journalismus. Die NZZ.at stellt eine neue Variante dar. Zuerst wird der Begriff Journalismus geklärt und unter das Dach der wissenschaftlichen Journalistik verortet. Das Mutterunternehmen, die Neue Zürcher Zeitung, wird vorgestellt. Sie ist Geldgeberin und Initiatorin des Projektes. Im Anschluss folgt die Ebene des Unternehmens. Nachdem

geklärt ist, was ein Unternehmen ausmacht, beschäftigt sich der Theorieteil mit den Entwicklungen und Entscheidungen, die in einem solchen Unternehmen und überhaupt zwischen Menschen passieren, wenn sie in Gruppen zusammenkommen. Der nächste Schritt folgt den Redakteuren/-innen in die Redaktion. Der aktuelle Forschungsstand zeigt die Strukturdaten der österreichischen Journalisten/-innen. Die Redaktion ist ein Ort, an dem jeden Tag neue Entscheidungen getroffen werden. Die Redakteure/-innen handeln nach Werten, Selbstverständnis und innerhalb eines größeren Systems. Anhand der Vorgedanken ergeben sich die Forschungsfragen.

Der Methodenteil schließt an die Forschungsfragen an und befasst sich mit der strukturierten Analyse des erhobenen Materials. Er teilt sich – wie der Theorieteil – in vier Kapitel. Nach der genauen Methodenbeschreibung werden die Ergebnisse mit den Forschungsfragen abgeglichen.

Die deskriptiven Forschungsfragen werden qualitativ bearbeitet. Die Entscheidung fiel auf fünf Leitfadengespräche und eine teilnehmende Beobachtung vom 6. Juli bis 15. September 2015. Daraus entstand das Untersuchungsmaterial. Für die Bearbeitung der Fragen werden die Materialien komplementär verwendet. In manchen Fällen werden die Transkripte mehr liefern können, in anderen Fällen eher das Beobachtungsprotokoll. Mithilfe der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse werden Kategorien erstellt. Die Kategorien werden an die Forschungsfragen und die Theorie herangeführt und interpretiert. Der aktuelle Forschungsstand wird in die Theorie mit ein gearbeitet und nicht extra hervorgehoben.

III. Theoretischer Teil

1. Journalismus

Der Begriff *Journalismus* ist schwierig auf einen Nenner zu bringen: Er erscheint in unterschiedlichen medialen Formaten, wie Kundenzeitschriften, Polit-Talk Shows, Serien, Sport-Übertragungen, Zeitungen und so weiter. (Vgl. Meier, 2007: 12) In der Wissenschaft wird deshalb oft über Definitionsfragen diskutiert, was denn nun Journalismus sei und was nicht. (Vgl. ebd., 2007: 13) Meier fixiert den Begriff Journalismus entlang dessen Aufgaben und Funktionen für die Gesellschaft und kommt zu dem Schluss:

„Journalismus recherchiert, selektiert und präsentiert Themen, die neu, faktisch und relevant sind. Er stellt Öffentlichkeit her, indem er die Gesellschaft beobachtet, diese Beobachtung über periodische Medien einem Massenpublikum zur Verfügung stellt und dadurch eine gemeinsame Wirklichkeit konstruiert. Diese konstruierte Wirklichkeit bietet Orientierung in einer komplexen Welt.“ (Ebd., 2007: 13)

Der Begriff der *Aktualität* fasst das Themenmuster, welches dem Journalismus zugrunde liegt, zusammen. (Vgl. ebd., 2007: 13) Die *Aktualität* besteht aus:

- a) Der *Neuigkeit* von Ereignissen oder deren *Gegenwartsbezug*;
- b) Der *Faktizität*, also aus dem tatsächlichen Ereignis und nicht aus der Fiktion;
- c) Der *Relevanz* für die Zielgruppe oder idealerweise für die Gesellschaft. (Vgl. ebd., 2007: 13)

Die Menschen vertrauen darauf, dass die vom Journalismus (Vertrauensgut) ausgewählten Themen wichtig sind und die Beschreibungen der Ereignisse stimmen, also Realitätstests überstanden haben, welche in den Nachrichtenfaktoren beschrieben werden. (Vgl. ebd., 2007: 14)

Scholl und Weischenberg vertiefen die Gedanken über den Journalismus-Begriff, abstrahieren seine Normen, Strukturen, Funktionen sowie Rollen und beschreiben ihn somit als soziales Funktionssystem. (Vgl. Scholl/Weischenberg, 1998: 29) Mit dieser Sichtweise, die auch bei Meier relevant ist, kommt der Output des Journalismus nicht bloß von einzelnen journalistischen Persönlichkeiten, sondern als Ergebnis von Handlungen eines komplexen sozialen Systems, welches mit anderen Systemen vernetzt ist. (Vgl. ebd., 1998: 29) Der Journalismus erfüllt also gesellschaftliche Aufgaben, Ruß-Mohl fasst diese Funktionen des Journalismus zusammen in: Information, Artikulation, Agenda-Setting, Kritik und Kontrolle, Unterhaltung, Bildung, Sozialisation (*Führung*), Integration (Vgl. Ruß-Mohl, 2010: 17ff)

Esser und Weißler erweitern die Definitionsprobleme um den ökonomisch und technisch erzeugten Wandel: Das Anforderungsprofil an die Journalisten/-innen wächst und verändert sich durch die Computerisierung der Redaktionen seit den 1970ern und dem Aufkommen des Internets seit den 90ern. (Vgl. Esser/Weißler, 2002: 169) Die

Arbeitsabläufe ändern sich in den neuen Online-Redaktionen, klassische und multimediale Inhalte werden vernetzt und unterschiedlich verbreitet und immer neue Kompetenzen müssen von den Redakteuren/-innen erlernt werden. (Vgl. ebd., 2002: 169) Journalisten/-innen bekommen Konkurrenz von Bloggern/-innen, Bürgerjournalisten/-innen, der Social Web-Szene und damit der dezentralen Verteilzentren der Inhalte und Verbreitung von Themen. (Vgl. Lorenz, 2009: 82f) Die Konkurrenz relativiert sich jedoch oft durch die Tatsache, dass Journalisten/-innen selbst als Blogger/-innen oder bei Twitter und anderen Social Web-Diensten aktiv sind. (Vgl. ebd., 2009: 84)

1.1 Wer ist Journalist oder Journalistin?

In der Wissenschaft hat sich der personenzentrierte Journalismusbegriff einer „berufliche[n] Tätigkeit bei und für Massenmedien“, bei der in unterschiedlichen Formen aktuelle Aussagen getätigt werden, als zu eng erwiesen, um all seine Funktionen zu erfassen. (Scholl/Weischenberg, 1998: 28) Die Rechtsprechung in Österreich und Deutschland versucht mit jener allgemeinen Definition den Begriff *Journalist/-in* zu normieren.

Die Berufsbezeichnung *Journalist/-in* ist in Österreich nicht geschützt, das heißt: Jede/-r darf sich Journalist/-in nennen. (Vgl. Hummel, 2006) Das österreichische Journalisten/-innengesetz zieht die beruflichen Grenzen enger. Ein/-e angestellter/-e Journalist/-in ist laut §1 sinngemäß ein/-e Redakteur/-in eines Mediums, der/die für die Veröffentlichung von Texten oder Bildern mit einem Gehalt angestellt ist, und diese Arbeit nicht nur als Nebenbeschäftigung macht. (Vgl. StGBI. Nr. 88/1920 idF BGBl. I Nr. 102/2007) Die journalistische Arbeit muss die Existenzgrundlage bilden, um als berufliche/-r Journalist/-in zu gelten.

Auch in Deutschland wird auf den Aspekt der Hauptberuflichkeit Wert gelegt: Der Deutsche Journalisten-Verband versteht unter der Berufsbezeichnung „Journalistin/Journalist ist, wer [...] hauptberuflich an der Erarbeitung bzw. Verbreitung von Informationen, Meinungen und Unterhaltung durch Medien mittels Wort, Bild, Ton oder Kombinationen dieser Darstellungsmittel beteiligt ist“ (Engeroff, 2009: 3)

Österreich hat im internationalen Ländervergleich relativ viele Journalisten/-innen im Verhältnis zur Bevölkerungszahl (87 Journalisten/-innen auf 100.000 Einwohner – Anteil

höher als in den USA und Deutschland) und laut der Journalisten-Report-Studie waren in Österreich 2006, 7.100 hauptberufliche Journalisten/-innen tätig (Schätzungen zu Folge kamen noch etwa 900 freie Journalisten/-innen dazu). (Vgl. Kaltenbrunner/Karmasin/Kraus/Zimmermann, 2006: 17)

1.2 Journalismus durch die wissenschaftliche Brille: Journalistik

Die erste wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Journalismus beginnt Mitte des 19. Jahrhunderts, verläuft parallel zu dessen Professionalisierung und ist, noch vor der Schaffung der Zeitungskunde als Studienfach an Universitäten, auf das Werk *Geschichte des deutschen Journalismus* von Prutz (1845) zurückzuführen. (Vgl. Löffelholz, 2002: 35)

Erst in den 1970er Jahren gründeten sich universitäre Journalistik-Studiengänge und gelten seither als Teildisziplin der Sozialwissenschaften, was sich durch die Übernahme der wichtigsten Modelle, Begriffe und Ansätze aus der *Mutterwissenschaft* Kommunikationswissenschaft ablesen lässt. (Vgl. Neverla, 2002: 23ff)

Weischenberg fasst den Gegenstand der Journalistik wie folgt zusammen:

„Die Journalistik beschäftigt sich theoretisch-empirisch und praktisch-normativ mit dem Journalismus [...]. Das Fach analysiert Bedingungen und Folgen der Aussagenentstehung in den Massenmedien und stellt Wissen darüber im Rahmen von Journalistenausbildung bereit.“ (Weischenberg, 2004: 37)

Er unterscheidet zwischen dem Funktions- und Anwendungssystem Journalismus und definiert einerseits seine Funktionsleistung für die Gesellschaft in der Bereitstellung von Themen für die Medienkommunikation, andererseits sein Anwendungsbereich im Auffinden von Auffälligkeiten. (Vgl. ebd., 2004: 67) Schließlich stellt Weischenberg Fragen nach Normen, Strukturen, Funktionen und Rollen, die der Journalismus in seiner Wirklichkeitskonstruktion erschafft, und die es in der Journalistik zu untersuchen gilt. (Vgl. ebd., 2004: 69)

Anhand jener Fragen landet er bei seinem häufig-zitierten *Zwiebelmodell*, das aus der Journalistik nicht mehr wegzudenken ist:

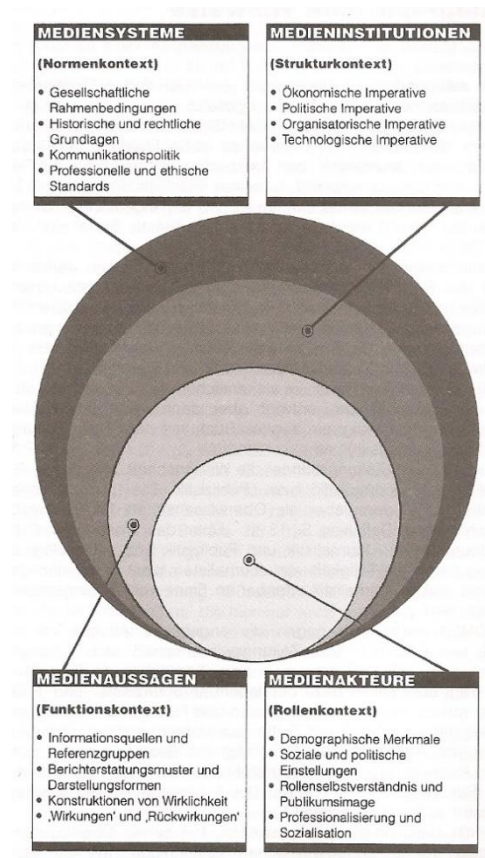


Abb.1: Gegenstände der Journalistik. Quelle: Weischenberg, 2004: 71

Mit der Zwiebel-Metapher beschreibt er die möglichen Zugänge und Zuständigkeiten der Journalismusforschung in Kreisen, die sich um den Kern des/der journalistischen Akteurs/-in bilden und der Kommunikationswissenschaft ein Richtzeug für Beiträge an die Journalistik gibt. (Vgl. ebd., 2004: 69)

Die Kontexte lassen sich nur analytisch trennen, da sie sich in der Realität oft überschneiden, wenn zum Beispiel ein/-e Redakteur/-in nach Klickzahlen entscheidet, was er/sie veröffentlicht und das eine Vorgabe der Medieninstitution ist, für die er/sie arbeitet, und das eine Auswirkung auf die Darstellungsform hat. (Vgl. Meier, 2007: 66f) Meier plädiert nach der Idee von Fabris eine fünfte Ebene, die des Publikums, hinzu zu fügen. (Vgl. ebd., 2007: 67)

1.2.1 Die fünf Schalen der Journalismus-Zwiebel

Meier fasst das Modell von Weischenberg zusammen und erweitert es um die fünfte Ebene des Publikums nach Fabris: (Vgl. ebd., 2007: 65f)

1. Normenkontext (Mediensystem):

Die äußerste Schale der Zwiebel beschäftigt sich mit den großen Fragen der gesamtgesellschaftlichen Voraussetzungen für den Journalismus. Das ist von den tradierten Werten, der Geschichte, den rechtlichen Grundlagen und den aktuellen medienpolitischen Entscheidungen eines/einer Landes/Gesellschaft abhängig.

2. Kontext des Publikums (Publikum):

Hier kommt die Ambivalenz des Nahverhältnisses von Journalisten/-innen zu seinem/ihrem Publikum zum Ausdruck: Schließlich entscheidet das Publikum durch seinen Zuspruch über das ökonomische Überleben eines Medienbetriebes. Die Interessen und Wünsche des Publikums werden auf dieser Ebene erfragt.

3. Organisationskontext (Medienorganisation):

Der Kontext lässt sich mit der Frage zusammenfassen: Unter welchen technischen/ökonomischen/organisatorischen Bedingungen arbeiten die Journalisten/-innen in ihrer jeweiligen Medieninstitution? Durch den technischen Wandel verändern sich zum Beispiel Arbeitsroutinen. Privatwirtschaftliche Unternehmen arbeiten anders als öffentlich-rechtliche Anstalten.

4. Kontext der Medienprodukte und journalistischen Routinen (Journalistische Routinen):

Je nach Mediengattung (Print, Online, TV, Radio) werden Informationen unterschiedlich verarbeitet und dargestellt: Ein/-e TV-Reporter/-in ist zum Beispiel an Bildern gebunden; ein/-e Radio-Redakteur/-in braucht eine Stimme, die er/sie aufnehmen kann et cetera. Die Fragen richten sich nach der Erschaffung der spezifischen Medienrealitäten, der Objektivität im Journalismus und der Merkmal der Produktion von Medienwirklichkeit.

5. Rollenkontext (Spielraum des/der Journalisten/-in)

Der/Die Journalist/-in als kommunikative/-r Akteur/-in ist in Kontexte eingebunden, bringt aber seine/ihre persönliche Meinung, sein/ihr Rollenselbstbild und seine/ihre Ausbildung mit. So schafft er/sie sich einen autonomen Raum als Chefredakteur/-in oder Redakteur/-in für die unterschiedlichen Fachgebiete.

Die vorliegende Magisterarbeit wird sich mit zwei Ebenen der Zwiebel-Metapher nach Weischenberg beschäftigen. Die Idee ist Brücken zwischen den journalistischen Kontexten zu bauen, um ein möglichst großes Bild der NZZ.at zu ermöglichen. Für die Analyse der Forschungsfragen 1 und 2 wird die dritte Ebene (3. *Organisationskontext*) von Bedeutung sein. Die dritte Forschungsfrage und ihre Unterfragen behandeln den Kern der Zwiebel: Die innerste Ebene (5. *Rollenkontext*) beschäftigt sich mit den Journalisten/-innen selbst.

1.3 Online-Journalismus

„Ein Gespenst geht um im Journalismus – das Gespenst des Internets.“

(Neuberger/Nuernbergk/Rischke, 2009: 9)

So eröffnen die Autoren Neuberger, Nuernbergk und Rischke 2009 ihr Buch zum Thema Journalismus im Internet. Hier kommt die Zukunftsangst zum Ausdruck, die noch 2009 die Branche, ob der digitalen Veränderungen, beherrschte. Seit dem Entstehen der journalistischen Profession im 19. Jahrhundert war der Beruf keiner so grundlegenden Veränderung unterworfen, wie durch das Hinzukommen des neuen, universellen Massenmediums Internet. (Vgl. Neuberger/Nuernbergk/Rischke, 2009: 9) Der/Die Journalist/-in war in seiner/ihrer Rolle ein *Gatekeeper*, der durch redaktionelle und berufspraktische (Nachrichtenfaktoren) sowie -berufsethische Regeln verantwortlich war, was publiziert wird und was nicht – das änderte sich mit dem Aufkommen des Internets. Der/Die Journalist/-in wird (so angenommen) immer mehr zum *Gatewatcher*, der zum Sortieren des bereits Publizierten zentral werde. (Vgl. ebd., 2009: 13)

Wie schwierig die Stellung des Online-Journalismus noch 2010 war, kann man ebenso aus der Beschreibung Jessica Quicks erkennen, wenn sie schreibt, dass nach wie vor Medienakteure/-innen wie Jeff Jarvis auf die Zeitungsmacher/-innen einreden, dass sie sich für Online-Journalismus öffnen sollten und die Vorbehalte unter den Print-Journalisten/-innen nach wie vor groß waren und Begriffe wie *Copy-und-Paste-Journalismus* herumschwirrten, obwohl der *Spiegel* bereits 1994 online ging und mediale Pionierarbeit leistete. (Vgl. Quick, 2010: 149f)

Altmeppen et al. (2000) gingen dagegen völlig wertfrei an die Thematik heran und sahen im Online-Journalismus eine Ausdifferenzierung des Systems Journalismus. (Vgl.

Altmeppen/Bucher/Löffelholz, 2000: 7) Die Autoren sehen entgegen den apologetischen Visionen, wie oben angedeutet, dass die Revolution der Netzkommunikation nicht unmittelbar bevorstehe, sondern herkömmliche Schemata und Probleme des Journalismus in den Online-Journalismus oszillieren. (Vgl. ebd., 2000: 8) Die vorliegende Magisterarbeit wird diese gelassene Definition des Online-Journalismus gebrauchen. Der Begriff wird in diesem Sinne in der Arbeit gemeint sein.

Dennoch begriffen die Wissenschaftler um Altmeppen, dass der Journalismus durch das Internet andere Gesichtszüge aufweisen wird. (Vgl. ebd., 2000: 8) Das traf auf die inhaltliche sowie auf die ökonomische Struktur und Entwicklung des Online-Journalismus zu.

In Österreich wurde entsprechend 2013 ein neuer Journalisten-Kollektivvertrag vereinbart, in dem Online-Journalisten/-innen, ihren Print-Kollegen/-innen gleichgestellt werden. (Vgl. Kollektivvertrag der VÖZ und GPA djp, 2013)

1.3.1 Wandel und Journalismus

Mit dem Internet wandelten sich die Medien und mit ihnen unter anderem der Journalismus – vor allem im ökonomischen Bereich. Und so schreibt Nielsen (2012) für das Reuters Institute, dass die letzten zehn Jahre die Medienwelt erschütterten:

„Once proud media organisations have suffered bankruptcies (*Chicago Tribune*), bail-outs and takeovers (*Le Monde*), or been closed down altogether (*Seattle Post - Intelligencer*). Others have struggled on as their market value collapsed, revenues declined, and budgets were cut year after year to balance the books (Gannett, WAZ-Mediengruppe, Trinity Mirror)“

(Nielsen, 2012: 63)

Andere haben sich mit dem Wandel leichter getan, neue Akteure/-innen sind dazugekommen. Als Beispiel zählt sie unter anderem die französische Online-Abo-Nachrichtenseite *mediapart* auf, die als eine der Vorbilder für NZZ.at galt. (Vgl. ebd., 2012: 63)

Gleichzeitig sehen wir eine Menge Mittelsmänner, die gewisse Bereiche dominieren, wie die Suche (Google), Social Network (Facebook), neue mobile Plattformen (Apple) und neue Einzelhandel-Umfelder (Amazon), die allesamt die Nachrichten-Medienunternehmen vor neue Herausforderungen stellen. (Vgl. ebd., 2012: 63)

Und so war die ökonomische Stabilität mit der Evolution des Internets dahin, was eine tiefe Zäsur für die etablierten Musik- und Verlagsindustrien bedeutete. (Vgl. Friedrichsen/Grüblbauer/Haric, 2015: 25) die niedrige Zahlungsbereitschaft der Content-Nutzer/-innen macht es schwierig online Erlöse zu generieren – und um mit Werbung überhaupt Geld zu verdienen, müssen Medienhäuser möglichst viel Aufmerksamkeit bei den Rezipienten/-innen erzielen. (Vgl. ebd., 2015: 25)

Die Werbebranche wächst im Internet nach wie vor: In Deutschland sind 2011 die Ausgaben der Werbung im Internet deutlich stärker gestiegen als der Werbemarkt insgesamt und die Nettowerbeeinnahmen der Medien aus Onlineangeboten nahm mit 15% überdurchschnittlich stark zu. (Vgl. Kiefer/Steininger, 2014: 313)

Der ökonomische Faktor des Wandels der Medien – und daher des Journalismus – ist für die vorliegende Magisterarbeit insofern von Bedeutung, da die Neue Zürcher Zeitung aus Erlösgründen die NZZ.at gegründet hat und versucht mit Online-Abos von 14€/Monat Erträge zu erzielen, was für den deutschsprachigen Raum neu und einzigartig ist. (In Frankreich gibt es das bereits mit *mediapart*.) Die NZZ.at versucht sich – nach Informationen, die ich einholen konnte – zu 80% von den Abos zu finanzieren und zu 20% von der Werbung. Damit braucht die Online-Nachrichtenseite nicht in den *Aufmerksamkeits-Markt* mit anderen Online-Nachrichtenmedien treten.

Neben der ökonomischen Ebene verändert sich der Journalismus nach Lünenborg (2012) auf vier weiteren Stufen: (Vgl. Lünenborg, 2012: 447)

Auf struktureller Ebene: Informationen sind aufgrund verschiedener Such- Algorithmen kostenlos zu erhalten, die partiell die Leistungen des Journalismus in Frage stellen. Außerdem stellen Journalisten/-innen nicht mehr allein relevante und aktuelle Themen für die öffentlichen Debatten bereit.

Auf inhaltlicher Ebene verliert der Journalismus an Reputation, da die Lieferung an notwendiger Information, damit ein/-e mündige/-r Bürger/-in gesellschaftlich handeln kann, nur noch einen kleinen Teil ausmacht.

Die organisationale Ebene des Journalismus ist durch seine über Jahrhunderte gewachsenen Strukturen und Rollen, für Innovationen träge geworden. Das Bemühen am Gewohnten festzuhalten wird sichtbar und die veränderten Formen journalistischer Aufgaben und Publikumsansprache kommen mit sichtlich zeitlicher Verzögerung.

Der Journalismus hat auf gesellschaftlicher Stufe die exklusive Funktion verloren, durch aktuelle und relevante Informationen zur Selbstverständigung der Gesellschaft alleinig beizutragen.

Wenn sich Nachrichtenmedien und Journalismus veränderten, woher beziehen Rezipienten/-innen nun ihre Nachrichten? Nach einer internationalen Reuters Institute-Studie (2015) ist das Fernsehen in Österreich nach wie vor die größte Nachrichtenquelle für die Mediennutzer/-innen, online inklusive Social Media liegt nach dieser Studie bereits auf Rang zwei – Print-Medien werden in Österreich im Vergleich mit anderen Ländern noch häufig als Nachrichtenquelle verwendet: (Vgl. Fletcher/Radcliffe/Levy/Nielsen/Newman, 2015: 15)

PROPORTION THAT USE EACH AS A SOURCE OF NEWS BY COUNTRY

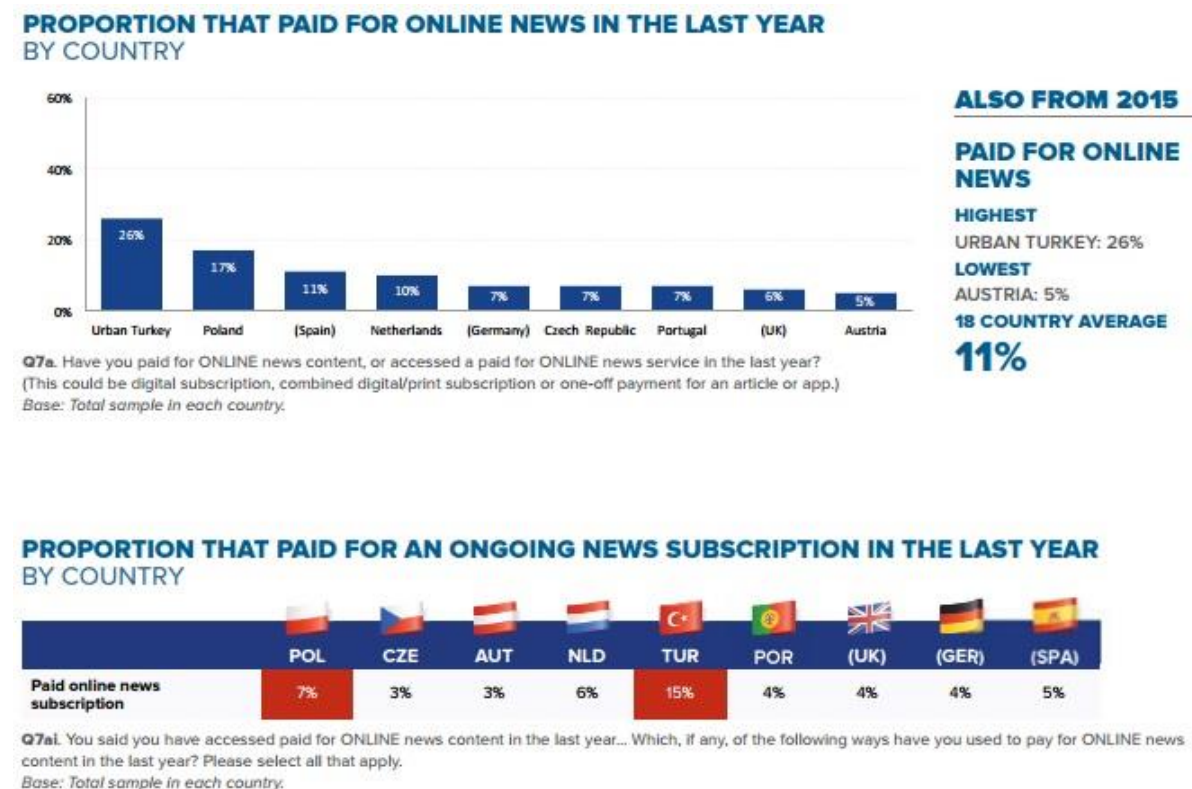
	 POL	 CZE	 AUT	 NLD	 TUR	 POR	 (UK)	 (GER)	 (SPA)
TV	81%	85%	78%	80%	75%	85%	75%	82%	82%
Radio	44%	35%	49%	48%	32%	42%	37%	50%	40%
Printed Newspapers	22%	33%	67%	40%	47%	39%	38%	38%	47%
Online (inc. social media)	84%	91%	70%	76%	88%	86%	73%	60%	86%

Q3. Which, if any, of the following have you used in the last week as a source of news? Please select all that apply.
Base: Total sample in each country

Tab.1: Mediennutzung für Nachrichten. Quelle: Fletcher/Radcliffe/Levy/Nielsen/Newman, 2015: 15

Hasebrink spricht sich aber dagegen aus *Alte* und *Neue* Medien gegeneinander auszuspielen und zu fragen, welche Folgen die *Neuen* auf die *Alten* hätten. Er sehe vielmehr eine individuelle Kombination der Mediennutzung bei den Rezipienten/-innen, um an Nachrichten zu gelangen und hält die Frage nach den Gründen der Informationsbeschaffung entscheidender. (Vgl. Hasebrink, 2015: 68f)

Die NZZ.at versucht sich am Online-Nachrichtenmarkt mit einem Abo-Angebot von 14€/Monat. Nach dem Digital News Report 2015 vom Reuters-Institute geben in Österreich 5% der Befragten an, für Online-News zu bezahlen – für ein Abo 3%: (Vgl. Fletcher/Radcliffe/Levy/Nielsen/Newman, 2015: 18)



Tab.2: Zahlende Leser für Online-Nachrichten. Quelle:
Fletcher/Radcliffe/Levy/Nielsen/Newman, 2015: 18

Die Zahl der zahlenden User/-innen für Nachrichteninhalte ist noch gering, hat aber Möglichkeiten nach oben. In der städtischen Türkei zahlen bereits 26% für Online-Nachrichten. In Polen sind 2012 große Verleger dem *Piano Media aggregate digital subscription system* beigetreten und die Konsumenten/-innen haben mit einem Abo und Login Zugriff auf über 45 Nachrichtenquellen, was inzwischen 50.000 Abonnenten aufweist. (Vgl. ebd., 2015: 18)

1.4 Die alte Dame – Neue Zürcher Zeitung

2005 feierte die Neue Zürcher Zeitung ihr 225-jähriges Bestehen und veröffentlichte pünktlich dazu zwei Bücher in ihrem hauseigenen Verlag zur Geschichte und Ökonomie der Zeitung. Die 1780 gegründete Zeitung werde *im internationalen Vergleich zu den besten Zeitungen der Welt gezählt*, was mit dem ausgedehnten Korrespondenten-Netz von über 40 meist fest angestellten Auslandsredakteuren/-innen zusammenhängen mag. (Maissen, 2005: 300) Maissen, seines Zeichens Historiker und *Redaktor* der NZZ, spricht von der *alten Dame*, wenn er auf die Kontinuitäten der zwei Jahrhunderten alten Zürcher Zeitung hinweist und das Nachrichtenmedium über die Autoren/-innen stellt, weil die redaktionellen Artikel lange Zeit nicht persönlich gezeichnet waren und auch heute viele Autoren/-innen größtenteils hinter Kürzel verborgen bleiben. (Vgl. ebd., 2005: 9) Im Geleitwort des Buches betont der damalige Chefredaktor Hugo Bütler die freisinnige Haltung der Zeitung für ein liberales Gemeinwesen und sieht die NZZ in gewisser Weise als Kulturgut der Schweizer Willensnation. (Vgl. ebd., 2005: 7) Der Stellenwert der Auslandberichterstattung zeichnet sich auch darin ab, dass der neue Chefredakteur seit 2015 Eric Gujer ist, der seit 2013 das Auslandsressort leitete. (Vgl. NZZ Online, 2015) Neben Gujer sind zwei Österreicher/-innen in leitenden Positionen: Anita Zielina ist *Chefredakteurin neue Produkte* (Anm. Und damit direkt zuständig für die NZZ.at) und Veit Dengler ist CEO der Neuen Zürcher Zeitung. (Vgl. ebd., 2015) Die Geschäftsführer der NZZ AG sind demnach Eric Gujer zusammen mit dem kommerziellen Leiter Steven Neubauer – Felix E. Müller und Zielina sind ebenfalls in der Geschäftsleitung, die wiederum Veit Dengler unterstellt ist; den inhaltlich-publizistischen Bereich berichten Gujer und Müller den Verwaltungsratspräsidenten, Etienne Jornod. (Vgl. ebd., 2015) Veit Dengler war Mitbegründer der NEOS und verabschiedete sich auf deren Homepage von seinen Partei-Kollegen/-innen mit einer persönlichen Nachricht, dass er den *NEOS ideell und in anderer Form weiter sehr verbunden bleiben* wird. (NEOS.eu, 2013) In einer Rede vor der Generalversammlung der AG für die Neue Zürcher Zeitung erinnert Gujer an die liberale Haltung der NZZ, wenn er über den Begriff Liberalismus referiert, auf die bürgerlich-freisinnige Haltung in den Statuten hinweist und die Stoßrichtung der inhaltlichen Themen, nämlich die Debatte der Balance zwischen Individuum und Staat, vorgibt. (Vgl. Gujer, 2015)

Aus diesem Umfeld heraus wurde die NZZ.at gegründet und die zwei Geschäftsführer des österreichischen Online-Ablegers waren Michael Fleischhacker und Markus Heingärtner. (Vgl. Giesinger, 2015) Heingärtner steht den NEOS nahe. (Vgl. Horcicka, 2012)

Zurück in die Schweiz: Der ehemalige Verwaltungsratspräsident der NZZ, Conrad Meyer, brachte 2005 ebenfalls ein Buch zur NZZ heraus und schrieb zu den unternehmerischen Leistungen der liberalen Zeitung, dass aus einst 1000 Exemplaren – 150.000 wurden und aus einem Ein-Mann-Betrieb ist ein Unternehmen mit 2000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwachsen. (Vgl. Meyer, 2005: 9)

„Geblieben ist ihr (Anm. der NZZ) das unverkennbare Profil, das ihr der
Liberalismus schweizerischer Prägung verliehen hat und das
sie ihrerseits bis heute mitprägt.“
(Meyer, 2005: 9)

Inwiefern sich der Liberalismus-Anspruch, nach Aussagen der Redakteure/-innen in der NZZ.at niederschlägt, ist eine der Forschungsfragen der Magisterarbeit.

Meyer beschreibt weiters die finanziellen Schwierigkeiten, die die Neue Zürcher Zeitung seit 2002 hatte, und im 2002er Jahr besonders hohe Verluste, durch den starken Rückgang der Einnahmen, den Einbruch der Finanzerträge und den Rückgang der Auflage, einstecken musste. (Vgl. Meyer, 2015: 250) Die NZZ ist seit knapp 140 Jahren eine Aktiengesellschaft und die Aktionäre/-innen kommen einmal jährlich zur Generalversammlung zusammen, um zum Beispiel über die Verwendung des Bilanzgewinnes Beschluss zu fassen, oder die Festsetzung der Dividende zu bestimmen, außerdem wählen sie die Mitglieder des Verwaltungsrates. (Vgl. NZZ Mediengruppe, 2011: 8)

2. Im Unternehmen

Nach Gablers Wirtschaftslexikon ist ein Unternehmen eine *wirtschaftlich-finanzielle und rechtliche Einheit, für der das erwerbswirtschaftliche Prinzip konstituierend ist* und die Rechtsträgerschaft formales Kriterium ist, durch die das Unternehmen in seinen Eigentumsverhältnissen erst entsteht sowie definiert ist durch einen Zweck. (Springer Gabler Verlag)

2.1 Unternehmensentwicklung

Der Begriff Unternehmensentwicklung ist stark verknüpft mit dem Schweizer *St. Galler Managementkonzepts* der Universität St. Gallen. Vor allem Bleicher hat die Thematik entscheidend geprägt, nach ihm gilt die Definition:

„Der Begriff Unternehmensentwicklung stellt auf ein zeitbezogenes Phänomen ab: die Evolution eines ökonomisch orientierten sozialen Systems im Spannungsfeld von Forderungen und Möglichkeiten der Um- und Inwelt. Ausschlaggebend für diese Evolution ist die Stiftung eines höheren Nutzens relativ zum Angebot vergleichbarer anderer Wettbewerbssysteme durch die Bereitstellung und Inanspruchnahme strategischer Erfolgspotentiale.“

(Bleicher, 2004: 498)

Das St. Galler Management-Modell ist im Prinzip ein systemtheoretisch inspiriertes Modell des Unternehmens in die sich die Teilsysteme von Glasl und Lievegoed überführen lassen. (Vgl. Marek, 2010: 31)

Die vorliegende Forschung zeigt unter anderem den Zwischenstand des Projektes NZZ.at und beantwortet generell die Frage: Wo steht das Unternehmen gerade? Für eine theoriegeleitete Analyse bietet sich das Phasenmodell der dynamischen Unternehmensentwicklung von Glasl und Lievegoed (2004) an.

Glasl (2004) geht davon aus, dass jedes Unternehmen nach seiner Gründung gewisse Phasen der Entwicklung durchläuft, welche das Wachstum und die Reifung des Unternehmens beschreiben. (Vgl. Glasl/Lievegoed, 2004: 49) Jede Entwicklungsphase bringt ihre Eigenart des Führens, Planens und Organisierens mit sich und in jeder Phase verhält sich das Unternehmen anders zu seinen/ihren Kunden/-innen, Lieferanten/-innen, Mitarbeitern/-innen, Führungskräften. (Vgl. Ebd., 2004: 49)

Aus den Arbeiten von Glasl und Lievegoed (2004) ergeben sich folgende vier Entwicklungsphasen: (Vgl. ebd., 2004: 49)

1. Pionierphase
2. Differenzierungsphase
3. Integrationsphase

4. Assoziationsphase

Jede Phase ist mit einem Kernproblem konfrontiert – bei der Lösung des Problems ergeben sich als Nebenwirkung weitere Probleme, die sich bis zur nächsten Phase zu einem neuen Kernproblem akkumulieren. Also entstehen zusammengefasst Kernprobleme und Randprobleme mit denen sich die Organisation in jeder Phase beschäftigt. (Vgl. ebd., 2004: 49)

Die folgende Abbildung fasst die vier Entwicklungsphasen anschaulich zusammen:

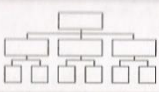
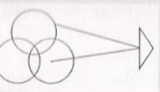
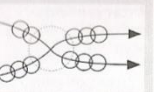
			
Das Unternehmen als Gross-Familie – Verschworene Aktionsgemeinschaft	Das Unternehmen als Apparat	Das Unternehmen als Organismus	Das Unternehmen als Glied im «Unternehmens-Biotop»
1. Pionierphase	2. Differenzierungsphase	3. Integrationsphase	4. Assoziationsphase
<i>Alles für unsere Kunden!</i>	<i>Wir verkaufen das, was für uns gut ist! Wir sind ein Räderwerk!</i>	<i>Wir lösen die Probleme der Kunden! Wir schaffen Kundennutzen!</i>	<i>Wir sind in einer «Schicksalsgemeinschaft»!</i>
Kundentreue, persönliche Kenntnis der Kundensituation; Pionierpersönlichkeiten prägen Struktur, Arbeitsstil, alles; Charismatische und autoritäre Führung; Direkte, warme persönliche Beziehungen; Kammstruktur; Funktionen rund um die Fähigkeiten der Personen; Improvisieren – flexibel; Mittel «belanglos»	Systematik, Ordnung, Logik, Steuerbarkeit, Machbarkeit; formalisierte Strukturen, Regeln, Standards; Struktur: Funktionale Gliederung, Stab-Linien-System; Führungsebenen: konstituierend, organisierend, dirigierend; sachlich, rational, kalt; MitarbeiterInnen passen sich den Sachnotwendigkeiten an; Strikte Arbeitsteilung! Trennung von Planung – Ausführung – Kontrolle	Visionen, Ziele, Strategien, Leitsätze kooperativ entwickeln; Vernetzte, kleinere, relativ selbstständige Einheiten; Intrapreneuring; situativ-agogische Führung; integrierte Funktionen; (teil-)autonome Teams; Prozessorganisation mit Prozess-EigentümerInnen für Selbstplanung, Selbstorganisation, Selbstkontrolle; «soft technology»	Beziehung zu Umwelten! langfristige Politik, Vertrauen und Kooperation; strukturelle Einbindung von externen Instanzen, assoziativ-kooperative Formen; situativ-agogische Führung, Konfliktfähigkeit; integrative Funktionen, Nahtstellen-Management; (teil-)autonome Teams; Prozess-Verantwortung und Management weit über Unternehmensgrenzen hinaus: Vorlieferanten, Kunden, Kunden der Kunden – bis zur Entsorgung
Gefahren	Gefahren	Gefahren	Gefahren
Chaos, Willkür, Unselbstständigkeit der MitarbeiterInnen; Personenkult	Über-Organisieren, Über-Formalisieren, Trennwände, Erstarrung, Bürokratie	Verselbstständigungstendenzen, Ziel- und Strategiediskussionen werden Selbstzweck	Machtblöcke durch strategische Allianzen, Staat im Staat, jenseits demokratischer Kontrollen

Abb.2: Die wichtigsten Merkmale der Entwicklungsphasen. Quelle: Glas/Lievegoed, 2004: 55

Die Entwicklungen müssen aber nicht exakt so ablaufen – sie sind kein Naturgesetz, also haben die Unternehmen in einer Krise der Differenzierungsphase beispielsweise die Möglichkeit gezielte Maßnahmen zu setzen, um in die Integrationsphase zu gelangen oder sich in kleinere Einheiten aufzuspalten und erneut eine Pionierphase zu verwirklichen.

Weiters könnte man beschließen die Differenzierungsphase perfektionieren zu wollen und so weiter. (Vgl. ebd., 2004: 54)

Lauer (2014) verfeinert die Lebenszyklusphasen von Lievegoed (1974), verknüpft sie mit jener von Greiner aus dem Jahre 1972 und kommt zu den Ausführungen: (Vgl. Lauer, 2014: 23f)

1. *Pionierphase*: Oftmals herrscht ein kreatives Chaos im Unternehmen, das der/die Unternehmensgründer/-in in späterer Folge durch autoritäre Führung eindämmt. Der Kontakt zu den Kunden/-innen erfolgt durch relativ enge persönliche Beziehungen. Die Person des/der Unternehmensgründers/-in ist dominierend wie eine Art Familienoberhaupt – unterhalb seiner/ihrer Position gibt es kaum ausgeprägte Strukturen. Kundenwünsche werden unbürokratisch und sofort erledigt. Wächst das Unternehmen weiter, werden neue Führungsansprüche unter den Mitarbeitern/-innen laut werden, der/die Unternehmensgründer/-in kann nicht mehr mit allen Kunden/-innen persönlich Kontakt halten, Mitarbeiter/-innen zur administrativen Bewältigung werden benötigt. Um die Krisensymptome zu meistern, muss das Unternehmen in die Differenzierungsphase übergehen.
2. *Differenzierungsphase*: Das Organisationsproblem wird überwunden, indem der/die Unternehmensgründer/-in Aufgaben und Verantwortungen delegiert und neue Spezialisierungen und Abteilungen entstehen. Um die neuen Bereiche mit ihren Führungskräften zu koordinieren, werden Abläufe standardisiert. Das mündet in eine Spannungsphase, der Bürokratiekrise: Kommunikationsbarrieren zwischen den Abteilungen bilden sich und es kommt zu kriegsähnlichen Konflikten. Da das Unternehmen mit seinem inneren *Kämpfen* beschäftigt ist, verliert es den Blick für den Markt und seine Kunden/-innen und diese wenden sich zunehmend ab. Das Unternehmen übersteht diese Krise mithilfe von Integration.
3. *Integrationsphase*: Die Integrationsphase ist gekennzeichnet mit Beziehungspflege zu den Mitarbeitern/-innen und den Kunden/-innen. Netzerkennung nach außen und kollegiale Führung nach innen sind Merkmale dieser Phase. Auf einem höheren Niveau wird das menschliche Zusammenarbeiten wieder hergestellt.

Für Lauer spielt die Assoziationsphase keine Rolle in der evolutionären Entwicklung des Unternehmens. Er lässt die Phase weg und so enden seine Ausführungen mit der Integrationsphase.

Mit der teilnehmenden Beobachtung und den Interviews mit den Redakteuren/-innen soll es möglich sein, das Unternehmen NZZ.at in seinem Status im Sommer 2015, eine der Phasen zu zuordnen. Das wird in die Analyse der Ergebnisse miteinfließen.

Die einzelnen Kriterien zur Beurteilung von Unternehmensentwicklungen können nach Marek (2010) in zwei Dimensionen geteilt werden: Jener der Außen- und jener der Innenperspektive, wobei sich die Außen-Dimension auf die Austauschbeziehungen des Unternehmens mit seiner Umwelt (Kundschaften, Lieferanten/-innen, Geldgebern/-innen) bezieht und die Innenperspektive sich mit der internen Ressourcenausstattung. (Vgl. Marek, 2010: 123) Er konkretisiert die Beurteilungskriterien der Unternehmensentwicklung in einer Tabelle und fasst zusammen:

Teilsystem/ Perspektive	Außenperspektive	Innenperspektive
Strategie	Finanzielle Kennzahlen: Umsatz, Gewinn, Liquidität, Rentabilität (Kapitalrentabilität) und Finanzierung	Kosten, Deckungsbeiträge, Investitionen
	Kriterien zu Markt und Kunden: Marktanteile, Regionenverteilung, Kundenstruktur (A-, B- und C- Kunden), soziodemografische Merkmale der Kundschaft, Kun- denbindung und weitere	Kriterien zu Innovation und Wissen: Art und Zahl von Patenten, Anteil neuer Produkte am Sortiment, Entwicklungszeiten, Technologie (im Vergleich), Vorschlagswesen, Indikatoren zu intellektuellem Kapital und weitere
Kultur	Kriterien zu Anspruchsgruppen: Beobachtbares Verhalten im Umgang mit Beschwerden, Anfragen oder Neuerungen (qualitativ, quantitativ), Image (auch als Arbeitgeber und Produzent, Rolle in der Branche), gestalterischer Auftritt nach außen, weitere	Personalbezogene Kriterien: z. B. Fluktuationsrate, Krankenstand, Ausbildung der Mitarbeitenden, Maßnahmen zur Weiterbildung, Beschwerden von Mitarbeitenden, Gehaltsentwicklung, Zufriedenheit der Mitarbeitenden, Einschätzung der Kultur durch Mitarbeitende, weitere
	Kriterien sozialer Verantwortung: (Corporate Social Responsibility), z. B. Einhalten von gesetzlichen Vorgaben oder Korruptionsindex	Leistungsbezogene Kriterien: Alter, Ausbildung und Werdegang der Führungskräfte, Art und Verbreitung von Führungssystemen, Erfolg und Dauer von strategischen Projekten, Ergebnisse von Feedbackinstrumenten
Strukturen	Kundenbezogene Kriterien: Liefertreue, Verfügbarkeit von Kundensystemen, Kennzahlen aus Verkauf und Logistik	Prozessbezogene Kriterien: Fehlerquote, Termintreue, Durchlauf- und Standzeiten, Kennzahlen zu Qualität und Produktivität, Merkmale zur Beschaffung
	Nachhaltigkeitskriterien: Emissionen, Ressourcenverbrauch, weitere	Kriterien zur Organisation: z. B. Zahl der Leitungsebenen, Flexibilität, Dezentralisierungsgrad, Kapazität und Größe bestimmter Einheiten
		Kriterien zu Instrumenten: Verbreitung und Nutzung von Werkzeugen und Hilfsmitteln, Beurteilung Herstellungsverfahren (im Vergleich)

Abb.3: Beurteilungskriterien der Unternehmensentwicklung. Quelle: Marek, 2010: 124

Von dem Kriterien-Kanon wird die Magisterarbeit aus der *Innenperspektive* heraus arbeiten und die Vorgänge im Betrieb selber, anhand des Beobachtungsprotokolls, ausleuchten. Die Redaktionssitzungen geben dabei Anschauungsmaterial der Phase der Unternehmensentwicklung. Ein Unternehmen wird als autonomes System betrachtet, das auch mit gleich bleibenden Umwelteinflüssen, ein Eigenleben entwickelt und das zu Brüchen im Organisationsgefüge führen kann. (Vgl. Marek, 2010: 60) Eine Kulturkrise kann vor allem im Übergang von der Pionier- in die Differenzierungsphase deutlich zu Tage treten, in dem zu lange an der alten Kultur festgehalten wird, dass die Unternehmensleitung noch immer alle Entscheidungen selber treffen will. (Vgl. Marek, 2010: 61)

Glasl und Lievegoed erkennen sieben Wesenselemente, die sich mit den Entwicklungsphasen wandeln und benennen sie als *Identität, Policy, Struktur, Menschen, Einzelfunktionen, Ablauforganisation* und *physische Mittel*. (Vgl. Glasl/Lievegoed, 2004: 146ff) Laut den beiden Autoren soll ein Unternehmen in die Integrationsphase geführt werden, und mit den vielen sich daraus ergebenden Möglichkeiten in die Assoziationsphase, um ohne Verlust der Unternehmens-Eigenständigkeit und ohne Verlust der Identität weiter zu kommen und zu bestehen. (Vgl. Glasl/Lievegoed, 2004: 157) Wobei nicht vergessen werden soll, dass Unternehmensentwicklung kein neues Konzept sei, sondern eine Sichtweise auf bestimmte Themen- und Fragestellungen in der Führung des Unternehmens. (Vgl. Marek, 2010: 15)

2.2 Entscheidungen

Unter dem Dach des Unternehmens finden viele innerbetriebliche Vorgänge statt. *Entscheidungen* sind eine Komponente daraus, die sich damit befasst, wie in der NZZ.at-Redaktion aus mehreren Optionen ausgewählt wurde. Wann spricht man von einer Entscheidung? Jungermann, Pfister und Fischer (1998) verstehen darunter:

„Wir verstehen (...) Entscheidung als einen Prozess, dessen zentrale Komponenten Beurteilungen (*judgements*) und Wahlen (*choices*) sind.“

(Jungermann/Pfister/Fischer, 1998: 4)

Ein/-e Entscheidungsträger/-in hat die Möglichkeit eine Handlung aus mehreren Optionen zu wählen: Der Prozess kann beginnen, indem erkannt wird, dass es mindestens zwei

Optionen gibt oder dass eine Person die Diskrepanz zwischen gegebenen und gewünschten Zustand gibt und zur Suche nach Optionen für die Auflösung dieser Diskrepanz angesetzt wird. (Vgl. ebd., 1998: 4) Der Prozess endet mit: a) sich durch die Wahl einer Option festlegen b) mit der Umsetzung der getroffenen Wahl oder c) der rückwirkenden Bewertung der Entscheidung. (Vgl. ebd., 1998: 4) Als Entscheidungsträger/-in ist man mit Optionen konfrontiert, die Objekte (zum Beispiel zwischen zwei Marken zu entscheiden), Handlungen (zum Beispiel bei Gelb noch über die Ampel zu fahren, oder nicht), oder Strategien (zum Beispiel das Vorgehen festlegen) sein können. (Vgl. Kirchler/Schrott, 2008: 499)

Die beiden Autoren/-innen Kirchler und Schrott (2008) haben eine idealtypische Vorgangsweise für Entscheidungen in Organisationen vorgezeichnet: (Vgl. ebd., 2008: 542f)

- 1) Die Entscheidungssituation wird als solche erkannt. Das Erkennen relevanter Sachverhalte ist der erste Schritt. Was gilt es zu entscheiden?
- 2) Gilt es eine Entscheidung zu treffen, ist es notwendig die Rahmenbedingungen zu analysieren. Wie sieht unsere Ausgangssituation aus? Welche Personen betrifft es, wie viele Ressourcen (Zeit, Finanzen, persönliche Fähigkeiten) stehen zur Verfügung und welche Hindernisse beziehungsweise Einschränkungen stehen dem entgegen?
- 3) Im nächsten Schritt werden die Ziele festgesetzt: Was wollen wir erreichen? Die Aufgabenstellung soll deutlich formuliert werden, damit sie verstanden wird.
- 4) Jetzt beginnt die Suche nach den möglichen Wegen zum Ziel. Optionen werden erwogen und Ideen gesammelt. Welche Möglichkeiten fallen uns ein?
- 5) Die Alternativen werden beurteilt und gefragt, welche Möglichkeiten dem Ziel und den Rahmenbedingungen entsprechen.
- 6) Die *beste* Auswahl wird getroffen, das heißt diejenige Option gewählt, die am ehesten dem Ziel gleicht.
- 7) Als nächstes wird die Entscheidung umgesetzt, also realisiert.
- 8) Oft endet in der Praxis damit der Entscheidungsweg, obwohl es sinnvoll wäre, die getroffene Entscheidung noch einmal zu überprüfen. Wie zufrieden sind wir mit der Entscheidung? Wie sind die Auswirkungen?

Die Voraussetzungen fehlen in der Praxis, um diesem idealtypischen Entscheidungs-Modell gerecht zu werden: Es fehlt an Zeit, die menschliche Informationsverarbeitungskapazitäten sind begrenzt, Entscheidungen sind keine isolierten Aufgaben – zeitgleich laufen andere Aufgaben parallel und die Kommunikationsstrukturen und Informationsflüsse sind in Unternehmen oft suboptimal. (Vgl. ebd., 2008: 543)

Komponenten von Entscheidungsproblemen sind *Optionen* (die Handlungen, Objekte oder Strategien zwischen denen gewählt werden kann), *Ereignisse* (Vorkommnisse, auf die der/die Entscheider/-in keinen Einfluss nehmen kann, welche den Ausgang der Entscheidung aber beeinflussen können), *Konsequenzen* (Zustände als Folge der Wahl), *Ziele* (Begrenzung, der grundsätzlich unendlichen Menge an Optionen), *Gründe* (ob hinreichend überzeugende Argumente für die Entscheidung geliefert werden können, oder ob moralisches Dilemma zwischen lügen und nicht zu lügen vorliegt). (Vgl. Jungermann/Pfister/Fischer, 1998: 17ff)

Das Merkmal einer Entscheidung kann die Beziehung zwischen den Optionen sein, wenn in der Dominanzsituation ein klarer Grund für die Entscheidung vorhanden ist, oder in der Konfliktsituation, wo die Wahl schwierig zu treffen und zu rechtfertigen war. (Jungermann/Pfister/Fischer, 1998: 298)

Die teilnehmende Beobachtung, in den drei Monaten als redaktioneller Praktikant, beschäftigt sich unter anderem mit der Frage der Entscheidungskultur: *Wer entscheidet wie?* Das idealtypische Entscheidungsmodell nach Kirchler und Schrott (2008) wird die inhaltsanalytische Analyse unterstützen und helfen Paraphrasierungen auf die aufgeworfenen Fragen zu finden. Am Ende der Inhaltsanalyse stehen die durch Reduktion erhaltenen Kategorien fest, welche wieder zurück an die Ausgangstheorie und –material herangetragen und interpretiert werden. Der Punkt *Entscheidung* findet seine Anknüpfungspunkte in den Phasen der organisatorischen Entwicklung.

Für die Auswertung werden die Fragen wichtig sein:

Welche Entscheidungen wurden getroffen?

Wer hat entschieden? Chefredakteur, Redakteur/-in oder die Redaktion?

Wurden die Entscheidungen umgesetzt?

Zum Thema Entscheidung nehmen die Redaktionskonferenzen im Protokoll einen essentiellen Teil ein.

Am Ende soll die Art und Weise der Entscheidungen beschrieben werden. Der Vergleich mit der Entwicklungsphase des Unternehmens soll eine gewisse *Entscheidungskultur* in dieser speziellen Redaktion abbilden können.

3. In der Redaktion

Die Magisterarbeit bedient sich der kommunikationswissenschaftlichen Definition des Begriffs *Redaktion* aus dem *Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft* (2013):

„Die Kommunikationswissenschaft betrachtet Redaktionen als Systeme oder Organisationen und untersucht die Regeln, Routinen, Prozesse und Kommunikationen, die innerhalb einer Redaktion und zwischen Redaktion und Umwelt identifizierbar sind.“
(Bentele/Brosius/Jarren, 2013: 291)

Die Autoren/-innen weisen in weiterer Folge darauf hin, dass Redaktionen – ausgehend von organisationssoziologischen und systemtheoretischen Annahmen – horizontal (Politik-, Wirtschafts-, Kultur-, Sportredaktion) und vertikal (Chefredakteur/-in, Redaktions-/Ressortleiter/-in, Redakteur/-in, Volontär/-in) beschrieben werden können. (Vgl. ebd., 2013: 291) Redaktionen werden in der Kommunikationswissenschaft als *sinnvoll aufeinanderfolgende Handlungen gesehen, die auf generalisierten Handlungserwartungen basieren und in formalen Rollen stattfinden*. (ebd., 2013: 291) In der Medienpraxis ist mit der Redaktion, die Gesamtheit aller Redakteure/-innen eines Medienunternehmens gemeint oder für die Räume, in denen die Redakteure/-innen arbeiten. (Vgl. ebd., 2013: 291)

Obwohl sich die österreichische Medienlandschaft aufgrund des digitalen Wandels weiter veränderte, wird in der Magisterarbeit ein Vergleich mit der großen *Medienhaus Wien*-Studie zu Strukturdaten der Journalisten/-innen aus dem Jahre 2007 angestellt werden. Kraus zitiert daraus die Ergebnisse und fasst sie zusammen (sie selbst war Teil des Forscherteams): (Vgl. Kaltenbrunner/Karmasin/Kraus/Zimmermann, 2007¹, zit. nach Kraus, 2009: 242)

¹ Kaltenbrunner, Andy/Karmasin, Matthias/Kraus, Daniela/Zimmermann, Astrid: Der Journalisten-Report. Österreichs Medien und ihre Macher. Facultas Verlag, Wien. 2007

Der/Die österreichische Durchschnittsjournalist/-in ist der Studie zufolge (ebd., 2009: 242):

Alter:	40 Jahre
Geschlecht:	Männlich
Akademischer Titel:	Nein
Arbeitsort:	Wien
Tätigkeit:	Printjournalist
Ressort:	Chronik/Lokales
Einkommen:	2.200 Euro netto pro Monat

Frauen und Männer im Vergleich (ebd., 2009: 245):

	Frauen	Männer
Anteil an der Grundgesamtheit	42%	58%
Durchschnittsalter	37,8 Jahre	41,9 Jahre
Akademikeranteil	41%	29%
Nettoeinkommen	1932	2418
Vollzeit arbeitende Journalisten/-innen	68%	82%
Journalisten/-innen in leitender Position	9%	18,5%

3.1 Redaktionelles Selbstverständnis

Die Ergebnisse der Kapitel 3.1.1 bis 3.1.4 sollen Puzzle-Teile für die übergeordnete Frage nach dem Selbstverständnis der NZZ.at-Redaktion sein. Erst durch die Ausarbeitung der qualitativen Leitfadengespräche in Bezug auf die redaktionell vorgegebenen (liberal) und den individuell vertretenen Werten der Redakteure/-innen sowie deren Einstellungen und Assoziationen zu den Lesern/-innen, vervollständigt sich ein redaktionelles Selbstverständnis. Das Gesamtbild aus den einzelnen Kategorien kann durchaus diffus ausfallen – in dem Fall würde kein einheitliches Selbstverständnis in der Redaktion vorliegen. Da die NZZ.at zum Zeitpunkt der Beobachtung und der Interview-Durchführungen erst ein halbes Jahr auf dem Markt, also online war, befand sich die Redaktion im Selbstfindungsprozess, das auch in der Unternehmensentwicklung deutlich wird.

3.1.1 Werte in der Redaktion

Werte sind normative Erwartungen, die sich aus reflektierter Erfahrungen der Tradition, Sozialisation und Entwicklung einer Weltanschauung herausbilden. (Vgl. Springer Gabler Verlag) Sie strukturieren das Erkennen, Erleben und Wollen, indem sie Orientierungsmaßstäbe für die Bevorzugung von Gegenständen oder Handlungen bilden. (Vgl. ebd.)

Jede Gruppe von Menschen weist eine Wertebasis auf, die als Organisationskultur zusammengeht und als *Social Glue* die Gruppe zusammenhält, motiviert und Hinweise auf erwünschtes und unerwünschtes Verhalten geben kann. (Vgl. Scholz/Hofbauer, 1990², zitiert nach Scholz, 2006: 55) Medien schaffen Werte im (organisations-) kulturellen Sinne im Medienunternehmen selbst und außerhalb dessen. (Vgl. Scholz, 2006: 54)

Journalisten/-innen können ihre Werte allerdings nicht gänzlich frei kundtun, da sie in einen medialen, öffentlichen sowie ökonomischen Rahmen eingebettet sind. Und so schreiben Essler und Weßler (2002), Journalisten/-innen können als Zentrum der Öffentlichkeit nicht gänzlich frei handeln, denn auf sie wirken Handlungsrahmen, die das Mediensystem und ihrem jeweiligen Medienunternehmen vorgeben und innerhalb dieser haben Journalisten/-innen einen freien Handlungsspielraum. (Vgl. Esser/Weßler, 2002: 165) Mit dem Begriff *Handlungsrelevanz* ist die Umsetzung journalistischer Einstellungen auf die Medieninhalte gemeint: Die Handlungsrelevanz ist die Wahrscheinlichkeit der praktischen Umsetzung des Rollenverständnisses in konkretes journalistisches Handeln. (Vgl. ebd., 2002: 209) Sie ist eher hoch, *bei hoher Übereinstimmung zwischen den weltanschaulichen Einstellungen der Journalisten mit der politischen Grundlinie des Mediums, für das sie arbeiten; bei geringem Unterschied in der Weltanschauung zum Publikum für das sie schreiben; bei Ausnahmephasen (Konflikte, Krisen, Kontroversen) im Gegensatz zu Routinephasen; bei ausgesprochen aktiven Aufgabenverständnis, das auf Kritik, Kontrolle und Skepsis gegenüber Politik und Wirtschaft angelegt ist; bei nur schwach institutionalisierten Filter- und Kontrollmechanismen im innerredaktionellen Arbeitsprozess.* (ebd., 2002: 209f)

Ehmig (2000) sah bereits vor 16 Jahren einen Wertewandel im deutschen Journalismus, der sich aufgrund der kulturellen Nähe zu Österreich, ein Stück weit auch hierzulande gezeigt

² Scholz, Christian/Hofbauer, Wolfgang: Organisationskultur. Die vier Erfolgsprinzipien. Gabler Verlag, Wiesbaden. 1990

haben wird: Die Studie erkannte vor allem einen Entpolitisierungsprozess bei den Jungjournalisten/-innen und die Selbstentfaltung stand über den missionarischen Anspruch auf politische und gesellschaftliche Entwicklungen Einfluss zu nehmen. (Vgl. Ehmig, 2000³, zitiert nach Esser/Weßler, 2002: 207)

Das Geschlechterverhältnis wird ebenso ein Thema der Magisterarbeit sein. In der ersten Durchsicht der Forschung zu Frauen im Journalismus lässt sich festhalten, dass sich die Situation der Frauen in diesem Berufsfeld hinsichtlich der Anstellungszahlen gebessert hat, jedoch nach wie vor die Bezahlung im Vergleich zu männlichen Journalisten niedriger ist, weniger Frauen in Führungspositionen sind und es eine themenspezifische Zuweisung journalistischer Arbeitsaufgaben gibt. Das wird nun in aktuellen Studien veranschaulicht. Im Journalisten-Report (2006) fassen die Autoren/-innen zum Thema Frauen im Journalismus zusammen:

„Frauen im Journalismus sind jünger und besser ausgebildet als ihre männlichen Kollegen, verdienen aber weniger. Langsam erobern sie die Medien, sehr langsam auch Führungspositionen.“
(Kaltenbrunner/Karmasin/Kraus/Zimmermann, 2006: 115)

Im österreichischen Journalismus ist der Frauenanteil bei 42% – damit liegt Österreich weit vor der Schweiz (33%) und Deutschland (37%) – im Vergleich mit westlichen Ländern ist der Anteil also relativ hoch. (Vgl. ebd., 2006: 115) Sieht man sich die Ressortaufteilung nach Geschlechterverhältnissen an, wird deutlich, dass 2006 männliche Redakteure eher in Sport- und Chronik-Ressorts arbeiteten und Frauen in den Lifestyle/Mode sowie Medizin/Wissenschaft-Ressorts angestellt waren, aber Frauen in den Ressorts Wirtschaft und Politik deutlich aufgeholt haben. (Vgl. ebd., 2006: 119)

Klaus (2005) schreibt von einer nach wie vor bestehenden Diskriminierung von Frauen im Journalismus und sieht die Ursachen in der Ausrichtung der Berufsanforderungen an männliche Lebenswelten; die Dominanz der Männer in der betrieblichen Öffentlichkeit; eine Reproduktion des gesellschaftlichen Geschlechterdualismus in der Kommunikation von Männern und Frauen am Arbeitsplatz. (Vgl. Klaus, 2005: 171)

³ Ehmig, Simone C.: Generationswechsel im deutschen Journalismus. Zum Einfluss historischer Ereignisse auf das journalistische Selbstverständnis. Alber Verlag, Freiburg. 2000

Der Forschungsüberblick von Dorer, Geiger und Böck (1999) geht in die gleiche Richtung: Frauen arbeiten demnach in weniger prestigeträchtigen Medien, auf niedrigeren Hierarchieebenen, verdienen weniger als die männlichen Kollegen und arbeiten eher als freie Mitarbeiterinnen. (Vgl. Dorer/Geiger/Böck, 1999: 21) Frauen sehen sich im Journalismus strukturellen Barrieren gegenüber, da auch hier zwischen *Professionalität* und *Weiblichkeit* ein Gegensatz konstruiert wird, Seilschaften und Männerbünde zum Ein- und Aufstieg vorkommen und familienfeindliche Arbeitszeiten und –strukturen vorhanden sind. (Vgl. ebd., 1999: 22)

Da sich die NZZ.at, wie oben erwähnt, der liberalen Weltanschauung verschrieben hat, wird für das Verständnis ein Exkurs zum Begriff Liberalismus vorgenommen:

Exkurs: Liberalismus (in Österreich)

Die deutsche Bundeszentrale für politische Bildung beschreibt den Liberalismus auf ihrer Homepage, als...

„...eine politische Weltanschauung, die die Freiheiten des einzelnen Menschen in den Vordergrund stellt und jede Form des geistigen, sozialen, politischen oder staatlichen Zwangs ablehnt. Die vier wichtigsten Prinzipien des Liberalismus sind: a) das Recht auf Selbstbestimmung auf der Basis von Vernunft und Einsicht, b) die Beschränkung politischer Macht, und c) die Freiheit gegenüber dem Staat, d) die Selbstregulierung der Wirtschaft auf der Basis persönlichen Eigentums.“

(Schubert/Klein, 2011⁴, zitiert nach Bundeszentrale für politische Bildung)

Die Bundeszentrale erweitert den Begriff und teilt ihn in einen politischen und einen wirtschaftlichen Liberalismus, sieht ihn in als eine Hauptströmung der Moderne, der auf zentrale Ideen der Aufklärung zurückgeht und sieht ihn am Ende des Zitats nicht mehr als geschlossene Weltanschauung, sondern als einer *Denkfamilie* angehörend. (Vgl. ebd.)

Komplexer wird der Begriff bei Nohlen und Grotz (2011) definiert. Der Liberalismus ist eine der großen politischen Strömungen der letzten zwei bis drei Jahrhunderte mit Schwerpunkt im 19. Jahrhundert. (Vgl. Nohlen/Grotz, 2011: 342)

⁴ Schubert, Klaus/Klein, Martina: Das Politiklexikon. Dietz Verlag, Bonn. 5., aktualisierte Auflage. 2011

„Definitiv versteht man unter Liberalismus jenen politischen Ideenkomplex, der durch die Postulate der Selbstbestimmungsfähigkeit der Individuen durch Vernunft, der Individualfreiheit gegenüber dem Staat (Menschen- und Bürgerrechte), der Bändigung politischer Herrschaft durch Verfassung und der Selbstregulierung der Ökonomie durch Gesetzmäßigkeiten von Markt und Wettbewerb abgesteckt ist, in eine Evolutionsvorstellung geschichtlichen Fortschritts mündet und zumindest in der Entstehungs- und Blütezeit vom Bürgertum mit seinen Eigentums- und Erwerbsinteressen und seinen daraus erwachsenden Machtansprüchen getragen wurde.“
(ebd., 2011: 342)

Der Begriff, so die Autoren, werde mit Bürgertum, Kapitalismus und Verfassungsstaat verknüpft und erscheine historisch wirkungsmächtig, gelte aber als abgeschlossen. (ebd., 2011: 342)

Die vier wichtigsten historischen Stationen des Liberalismus sind:

1. Herausbildung und Durchsetzung des Liberalismus um 1750-1850
 2. Der Liberalismus des etablierten Bürgertums in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts.
 3. Weitgehender Niedergang des Liberalismus (1890er bis 1930er)
 4. Erneuerungsversuche des Liberalismus nach 1945 (Neue Theoriekonzepte: vor allem Neo-Liberalismus)
- (ebd., 2011: 342)

Die Grund- und Menschenrechte, dem kein Gesetz widersprechen darf, weil sie die Freiheit eines jeden/einer jeden Bürgers/-in in einem Staat sichern sollen, sind liberale Prinzipien und sind wesentlich für die österreichische Bundesverfassung. (Vgl. Parlament) Jeder Mensch hat fundamentale Rechte, die für alle Menschen gleich gelten – dieser Gedanke geht auf die Aufklärung zurück, welcher vom Liberalismus in ein rechtspolitisches Gesamtsystem (B-VG) als wesentliche Bestandteile gehoben wurde, in dem jeder Staatsbürger vor dem Gesetz gleich ist. (Vgl. Korinek/Gutknecht, 1980: 292f) Und so sieht Mantl (1996), in der von neuen politischen Kräften und in Begleitung von Hans Kelsen entworfenen Bundesverfassung von 1920, *ein eigentümliches Lebenszeichen des Liberalismus* in Österreich. (Mantl, 1996: 34) Ansonsten gibt Mantl dem österreichischen

Liberalismus ein schlechtes Zeugnis, wenn er schreibt, dass man dieser Denkart hierzulande höchstens einen halben Erfolg zuschreiben könne. (Vgl. ebd., 1996: 17) Nach der gescheiterten bürgerlichen Revolution nahmen die liberalen Gruppen, Vereine und Strömungen, in den 1880er Jahren des 19. Jahrhunderts, immer deutlichere deutschnationale und antisemitische Züge an. (Vgl. ebd., 1996: 33) Der Autor beschreibt die Reste des Liberalismus in den österreichischen Parteien: In der ÖVP (Österreichische Volkspartei) finde sich ein Liberalkonservatismus, der abgestimmt auf diverse Interessensgruppen, seine wirtschaftlich und politisch-juristische relativierte Heimat fand. (Vgl. ebd., 1996: 41) Die SPÖ (Sozialdemokratische Partei Österreichs) nahm nach skandinavischem Vorbild den liberalen Sozialismus auf, die Grünen seien in gewisser Weise *linksliberal* und die FPÖ (Freiheitliche Partei Österreichs) versuchte anfangs das Liberale neben dem Deutschnationalen zu konstituieren, wogegen das Liberale Forum aus einer Abspaltung 1993 von der FPÖ als explizit liberale Partei entstand. (Vgl. ebd., 1996: 43f) Aktuell sei anzufügen, dass die NEOS (Neues Österreich) das politische Spektrum der liberalen Denkart in politischer Form abdecken.

Der Liberalismus hat seine Spuren in Österreich hinterlassen, wurde aber kaum zur leitenden oder stiftenden Kraft, das sich Pulzer (1996) so erklärt, dass die Gesellschaft in Österreich eine staatsabhängige war, die politische Kultur eine kollektivistische, die österreichische Geisteswelt den Liberalismus allerdings geprägt habe und er daher zu dem pessimistischen Schluss kommt: *Der Liberalismus in Österreich scheiterte, aber der Liberalismus aus Österreich konnte weltweit Triumphe feiern.* (Pulzer, 1996: 47ff)

Der Liberalismus kommt in zahlreichen Nuancen in Österreich vor: in politischen Ausrichtungen der Parteien, in der (Privat-)Wirtschaft, in der Bundesverfassung und in der Geisteswelt. Die Denkart hat auch hier Wurzeln und Anhänger sowie Gegner.

Rückblick auf das Kapitel: In der genauen Betrachtung der *Handlungsrelevanz* werden die Werte *Liberalismus und Geschlechterverhältnis* der NZZ.at-Redaktion eine Rolle spielen.

3.1.2 Erwartungen, Einstellungen und Selbstbilder der Redakteure/-innen

Die geführten Leitfadengespräche mit den Redakteuren/-innen der NZZ.at konzentrieren sich auf Teilaspekte der redaktionellen Einstellungen: Relevant sind hier die Fragen nach der Rolle als Kurator/-in oder Journalist/-in; das politische Spektrum; die (wo mögliche)

Diskrepanz der weltanschaulichen Richtung des Medienunternehmens und den Redakteuren/-innen; die Publikumsbedürfnisse; der Einfluss auf die gesellschaftlichen Debatten. Diese Aspekte fanden in den persönlichen Gesprächen mit vier Redakteuren/-innen und dem Chefredakteur Raum. Das Beobachtungsprotokoll kann komplementär dazu Analysematerial beinhalten und wird für die Paraphrasierung und Kategorienbildung herangezogen.

Einige der oben genannten Punkte finden sich in der großen Studie *Journalismus in Deutschland* aus dem Jahre 1994 wieder. (Vgl. Weischenberg/Löffelholz/Scholl, 1994) Da das Kapitel zu den Einstellungen der Journalisten/-innen nur einer von vielen Forschungsfragen darstellt, wird sie auch nicht so umfassend wie in der Journalismus-Studie vorgehen. Aber ein Abgleich mit dem Beitrag aus 1994 lässt ein theoriegeleitetes Vorgehen zu.

Das österreichische Pendant der großen Journalisten/-innen-Befragung ist der Journalisten-Report vom Medienhaus Wien von 2006, wobei hier die Strukturdaten des Journalisten/-innen-Berufes in Österreich im Mittelpunkt standen und die Einstellungen der Redakteure/-innen mit dem Rollenselbstverständnis gleichgesetzt wurde – die Magisterarbeit geht in dieser Hinsicht nach dem deutschen Vorbild (Weischenberg, 1994) und fragt detailliert nach den oben genannten Punkten. (Vgl. Kaltenbrunner/Karmasin/Kraus/Zimmermann, 2006)

Am Ende der persönlichen Leitfragengespräche bot die Magisterarbeit den Redakteuren/-innen der NZZ.at die Möglichkeit, Aussagen zur Zukunftsperspektive der NZZ.at zu machen. Die aus dem Material gewonnenen Daten werden unter dem Punkt *Erwartungen* zusammengeführt. Die Frage nach den Leser/-innen-Bedürfnissen wird unter die Einstellungen subsummiert und trägt zum Aufschluss über das Selbstbild der Journalisten/-innen der NZZ.at bei.

3.1.3 Kommunikation mit den Lesern/-innen

Die NZZ.at startete mit dem Gedanken, seine Leser/-innen einzubinden und aktiv-partizipativ an der Seite, in einem extra-Bereich, teilnehmen zu lassen. Eigens dafür wurde der Club-Bereich auf der Homepage geschaffen, der den Abonnenten/-innen für eigene Blogbeiträge zur Verfügung stand. Dieser Bereich hat den Relaunch nicht überstanden – er

hat sich nicht bewährt. Der Chefredakteur wies in einem Gespräch darauf hin, dass die Bereitschaft der Leser/-innen auf der Seite aktiv zu werden, überschätzt wurde. Der Club fand im Übrigen auch in der realen Welt, also offline sein Gegenstück: die NZZ.at lädt ausschließlich seine Abonnenten/-innen wöchentlich in die Redaktion in der Bräunerstraße ein, um Podiumsdiskussionen beizuwohnen und die Redakteure/-innen der Nachrichtenseite persönlich zu begegnen. Offline hat sich der Club bewährt und ist jede Woche gut besucht.

Da die NZZ.at mit ihrem neuartigen Online-Abo-Erlösmodell auf den österreichischen Markt ging, war eine der Fragen, ob dafür ein neuartiger Journalismus geboten werde? Ein exklusiver Club ist eine Facette; die Nähe zum/zur Leser/-in eine andere; der/die Journalist/-in als Dienstleister/-in und eine dadurch eine stärkere Kommunikation mit den Usern/-innen könnte auch ein Zugang sein. Die Magisterarbeit wird sich damit beschäftigen, welche Einstellungen die Redakteure/-innen zum Thema Online-Club und der Kommunikation mit den Lesern/-innen haben.

Den *Community*-Gedanken hatte bereits die deutsche Wochenzeitung *Der Freitag*, wie ihn ihr damaliger Chefredakteur Grassmann (2013) in einem Beitrag beschreibt: Der Journalismus war vor dem Internet eine Einbahnstraße und das Journalisten/-innen-Leser/-innen-Verhältnis war zu vergleichen mit jenem von Lehrer/-innen-Schüler/-innen, aber das habe sich grundlegend verändert. (Vgl. Grassmann, 2013: 100) Journalisten/-innen seien nicht mehr nur die Vermittler von Information und die Rezipienten die Konsumenten – *Der Freitag* sieht sich im Kreis sitzend mit seinen Lesern/-innen, also Journalismus ist nicht mehr nur Information, sondern Kommunikation und die Redakteure/-innen sehen sich auf Augenhöhe mit seinen Lesern/-innen. (Vgl. ebd., 2013: 100) Wie stellt das *Der Freitag* an? Die Online-Kommentare und Blogs der Nutzer/-innen werden in Echtzeit Online gestellt, die Redakteure/-innen diskutieren ihre Beiträge selber mit und es entsteht ein Mitmach-Journalismus. (Vgl. ebd., 2013: 100) Über die Jahre entwickelte sich dadurch eine am deutschen Online-Nachrichtenmarkt einzigartig lebendige Community, die so weit ging, dass zwölf Blogger/-innen der Community eingeladen wurden, um mit den Redakteuren/-innen über die Online-Weiterentwicklung des *Freitags* zu diskutieren. (Vgl. ebd., 2013: 101f)

Die besten Blog-Beiträge aus der Online-Community wurden auch schon in die Print-Zeitung genommen, oder eine besonders spannende Online-Diskussion in der Zeitung abgedruckt, wodurch der Unterschied zwischen Print und Online verringert wurde. (Vgl. ebd., 2013: 100) Die Online-Community des *Freitags* entwickelte sich über Jahre hinweg – die NZZ.at hat hier Anregungen gefunden, allerdings weniger Zeit gehabt, um einen eigenen Club zu entwickeln. Auf der neuen NZZ.at-Homepage fehlt der Club-Bereich, er wurde gestrichen, aber die Kommentar-Funktion hat nach wie vor einen gehobenen Stellenwert, durch die Redakteure/-innen zu ihrem Artikel eine Frage zur Diskussions-Anregung stellen und gemeinsam mit den Lesern/-innen diskutieren. Wie viel Aufwand ist das für die Redakteure/-innen? Die Leitfadengespräche behandeln diese Frage.

4. Forschungsfragen

Die drei Forschungsfragen werden mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) ausgewertet. Als Beantwortungsgrundlagen dienen die vier geführten Leitfadeninterviews mit den Redakteuren/-innen und jenes mit dem Chefredakteur der NZZ.at-Redaktion sowie ein Beobachtungsprotokoll. Letzteres entstand während eines dreimonatigen Praktikums in der NZZ.at-Redaktion in der Bräunerstraße.

Das Forschungsinteresse zielt auf die Beschreibung der Entwicklung eines neuen Unternehmens. Neu ist das Projekt in zweierlei Hinsicht: Einerseits ist die NZZ.at eine Neugründung und andererseits verspricht sie ein im deutschsprachigen Raum neuartiges Konzept für den Online-Journalismus. Die zwei Komponenten sind der Ausgangspunkt für das Forschungsinteresse.

Was ist neu an der NZZ.at? Die NZZ.at ist ein reines Digitalprodukt. Im Vergleich zu anderen österreichischen Online-Nachrichtenmedien ist die NZZ.at nicht reichweitenorientiert. Das Nachrichtenunternehmen ist zu Projektbeginn auf das Geld vom Mutterkonzern in der Schweiz angewiesen, soll sich aber in Zukunft durch kostenpflichtige Abonnements von 14 Euro im Monat (Vollabo) und einem kleinen Teil Werbung auf der Webseite selbst finanzieren. Ein weiteres Novum war die zu Beginn harte Bezahlschranke der Homepage: Ein/-e interessierte/-r User/-in ohne Abo sah auf der Homepage von NZZ.at nur allgemeine Informationen zum Projekt und hatte keinerlei Informationen, was sich hinter der Bezahlschranke abspielt.

Der *Club* sollte ein Kernelement und Unique Selling Proposition im Projekt NZZ.at sein: Hier können Leser/-innen Kommentare und Analysen vom Chefredakteur und von den Redakteuren/-innen lesen und am besten selbst dort publizieren. Als Prinzip soll hier auf Augenhöhe zwischen Lesern/-innen und Redakteuren/-innen diskutiert werden. Die Leser/-innen-Kommentare haben dieselbe Erscheinungsform wie Kommentare von Redakteuren/-innen. Damit soll ein starker Kontakt zu den Redakteuren/-innen hergestellt und die liberale Meinung als Blattlinie gestärkt werden und zum Ausdruck kommen.

Als besonderen Kaufanreiz sollen die exklusiven Clubabende fungieren. Sie sind das Offline-Pendant zum digitalen Club. Die Clubabende finden einmal die Woche, jeweils montags, statt und sind als Extra-Service für die zahlenden Abonnenten/-innen gedacht. Nur die Abonnenten/-innen können sich für die Diskussionsabende in der Bräunerstraße anmelden.

Statt den redaktionsüblichen Aufteilungen der Arbeitsbereiche in Ressorts, sind die Aufgabengebiete in *Phänomene* gegliedert. Das Ziel soll sein, dass die Redakteure/-innen eine Community entwickeln, also eine eigene Leser/-innen-Schaft aufbauen, Kontakte zu *ihren* Lesern/-innen pflegen und Auskunftgeber/-innen zu ihren Themenbereichen sind. Jeder Redakteur/-in soll mindestens ein eigenes Phänomen kuratieren.

Die gesammelten Aspekte ergeben einen neuen Denkansatz was den Online-Journalismus betrifft: Die NZZ.at-Redaktion arbeitet als Dienstleister/-in. Sie will mit Leser/-innennähe und Service punkten.

Forschungsfrage 1: In welcher Phase der Unternehmensentwicklung stand die NZZ.at im Sommer 2015?

Anhand des Beobachtungsprotokolls soll die Phase der Entwicklung, in der sich das Unternehmen NZZ.at im Sommer 2015 befand, beleuchtet werden. Die Daten werden hier mit der Literatur zum Thema Unternehmensentwicklung verarbeitet.

Forschungsfrage 2: Anhand welcher Entscheidungskultur wurden Entscheidungen getroffen?

Aus unternehmerischen Interesse heraus, ergibt sich die Frage nach den Entscheidungen in der Redaktion. Die Frage schließt an die Fragestellung der Unternehmensentwicklung an. Welche Entscheidungen wurden getroffen und wurden diese umgesetzt?

Forschungsfrage 3: Welches redaktionelle Selbstverständnis wird in der NZZ.at gelebt?

- FF 3.1 Welche Rolle spielen die weltanschaulichen Werte *Liberalismus und Geschlechterverhältnis* in der Redaktion?

Die NZZ in der Schweiz versteht sich als freisinnig-liberal. Wie wirkt sich das auf das Tochterunternehmen NZZ.at aus? Arbeitet die NZZ.at liberal? Was bedeutet das und verändert sich dadurch die Arbeitsweise? Die NZZ.at ist ein junges, innovatives Projekt mit dem Zielpublikum *smart & liberal people*: Wie sieht das Geschlechterverhältnis in dem neuartigen Projekt aus? Folgt es den vorherrschenden Geschlechterrollen des journalistischen Berufsfeldes, oder wagt die NZZ.at hier neue Schritte?

- FF 3.2 Welche Einstellungen, Erwartungen und Selbstbilder finden sich unter den interviewten Redakteure/-innen wieder?

In diesem Punkt soll auf die Einstellungen, Erwartungen und Ziele der Redakteure/-innen eingegangen werden. Die Fragen reichen von der politischen Zugehörigkeit der Teammitglieder bis hin zu persönlichen Zielen mit der NZZ.at.

- FF 3.3 Wie wird das Online-Club-Modell umgesetzt?

Das Club-Modell soll eines der Kernstücke des Unternehmens sein: Dafür plante man eine Offline-Version mit Clubabenden für Mitglieder und Online eine eigene Kommentarseite, auf der Abonnenten eigene Texte publizieren können. Was hat funktioniert und was nicht? Woran lag das? In dieser Frage liegt auch der Aspekt der Kommunikation mit den Lesern/-innen und der Entwicklung einer eigenen *Community*.

Die Beantwortungen der Forschungsfragen werden mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse zusammengefasst, in die Theorie eingebettet und analysiert. Die Themenbereiche der Theorie sind: Unternehmensentwicklung und Entscheidungen sowie redaktionelles Selbstverständnis, Frauen in den österreichischen Redaktionen, journalistisches Selbstbild sowie der Liberalismus in Österreich. Die Forschungsfragen wollen zusätzlich ein möglichst breites Bild der Arbeit in der NZZ.at-Redaktion zeigen.

IV. Methodischer Teil

5. Untersuchungsmethode

5.1 Untersuchungsdesign

Das Datenmaterial zur Beantwortung der drei Forschungsfragen wird aus qualitativen Leitfadeninterviews – mit vier Redakteuren/-innen und dem Chefredakteur – und komplementär dazu aus einer offenen teilnehmenden Beobachtung erhoben. Mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) wird das Material analysiert und mit der Theorie verglichen.

Das Untersuchungsdesign besteht aus mündlichen Leitfadengesprächen, die je nach Fragestellung, separat ausgewertet oder komplementär zur teilnehmenden Beobachtung behandelt werden. Das gilt umgekehrt auch für die teilnehmende Beobachtung. Das bietet eine vertiefende und ergänzende Betrachtungsweise der erhobenen Daten.

Die Forschungsergebnisse werden einer kommunikationswissenschaftlichen, theoriegeleiteten Analyse unterzogen.

Das Untersuchungsdesign setzt sich zusammen aus:

1) Mündliche Leitfadengespräche

Für die Forschungsfragen werden Leitfadengespräche zusätzlich zur teilnehmenden Beobachtung geführt – die Transkripte bilden das Datenmaterial. Die Auswertung der Daten aus beiden Methoden soll ein möglichst breites Bild von der Arbeit der Redakteure/-innen ergeben.

2) Offene teilnehmende Beobachtung:

Die offene teilnehmende Beobachtung wird in der Redaktion der NZZ.at im Zuge eines dreimonatigen Forschungspraktikums durchgeführt – das Beobachtungsprotokoll bildet das Datenmaterial. Das Forschungstagebuch wird ebenso herangezogen, sollte es sich für die Analyse behilflich zeigen.

5.2 Untersuchungszeitraum

Von Juli bis September 2015 hatte der Forscher die Möglichkeit, die Arbeit in der Redaktion zu beobachten und aktiv mit zu wirken. In diesen drei Monaten erfolgten die Phasen der teilnehmenden Beobachtung. Das Beobachtungsprotokoll wurde vom 6. Juli bis zum 15. September 2015 geführt.

5.3 Untersuchungsgegenstand⁵

Die NZZ.at ist ein Online-Nachrichten Abo-Medium in Wien. NZZ.at ist ein reines Digitalprodukt, das von der Schweizer NZZ AG finanziert wird.

Die NZZ Österreich soll sich nach zwei Jahren aus Abos und Werbung eigenständig finanzieren. Die monetäre Grundlage sollen die Abonnements bilden: Test-Abo von 1€/Monat; Voll-Abo von 14€/Monat oder das Studenten-Abo von 7€/Monat. Zusätzlich gibt es Gutscheine als Probe-Abo für einen Gratis-Zugang ein Monat lang.

Das Mutterunternehmen ist die Neue Zürcher Zeitung AG in der Schweiz. Die NZZ AG betreibt die Erzeugung und Verbreitung von publizistischen Inhalten mit Sitz in Zürich. Die Marke NZZ unterliegt den Statuten zufolge: Qualität, Unabhängigkeit und Liberalismus.

Die NZZ.at ist am 21.1.2015 *live* gegangen. Zuvor hatte sie im Herbst mit einem *Werkstatt-Blog* begonnen, den 500 ausgesuchte *Beta-User* einsehen und testen konnten. Die Inhalte für die NZZ.at sollen zu 80% von der Schweizer NZZ kommen und zu 20% in Wien produziert werden. Das Online-Nachrichten-Portal ist mit einer technischen Abteilung (4 Mitarbeiter/-innen), mit einer Marketing-Sektion (6 Mitarbeiter/-innen), mit der Redaktion (14 Mitarbeiter/-innen) und einer Lektorin gestartet.

⁵ Die Informationen zum Kapitel X.X.X Untersuchungsgegenstand stammen von Informationen, die ich während der Beobachtung einholen konnte.

Aufbau der Homepage:

Die NZZ.at ging am 21.1.2015 *live* und startete am 6.10.2015 einen *Relaunch* mit neuem Design und anderen Bereichen. Vor dem *Relaunch* war die Seite in drei Bereiche gegliedert:

Nachrichten-Feed (*updatemi*-Nachrichten in Bullet-Points verfasst)

Phänomene (Ressorts)

Club (Meinungsartikel der Redakteure/-innen sowie der Leser/-innen selbst)

Beim Abruf der Seite www.nzz.at stand man vor einer harten Bezahlschranke – nur Abonnenten konnten die Inhalte hinter der *Paywall* einsehen.

Folgende Screenshots sollen die erste live-Version (von 21.1.2015 bis 6.10.2015) der Seite veranschaulichen (Hinweis: Die Seite ist in der Form nicht mehr abrufbar, weil sie bereits einen Relaunch hatte. Daher sind hier die Screenshots als Quelle im Literaturverzeichnis nur mit der Startseiten-Url angegeben):



Abb.4: Der Nachrichtbereich/Nachrichtenüberblick. Quelle: Screenshot von NZZ.at, 29.9.2015

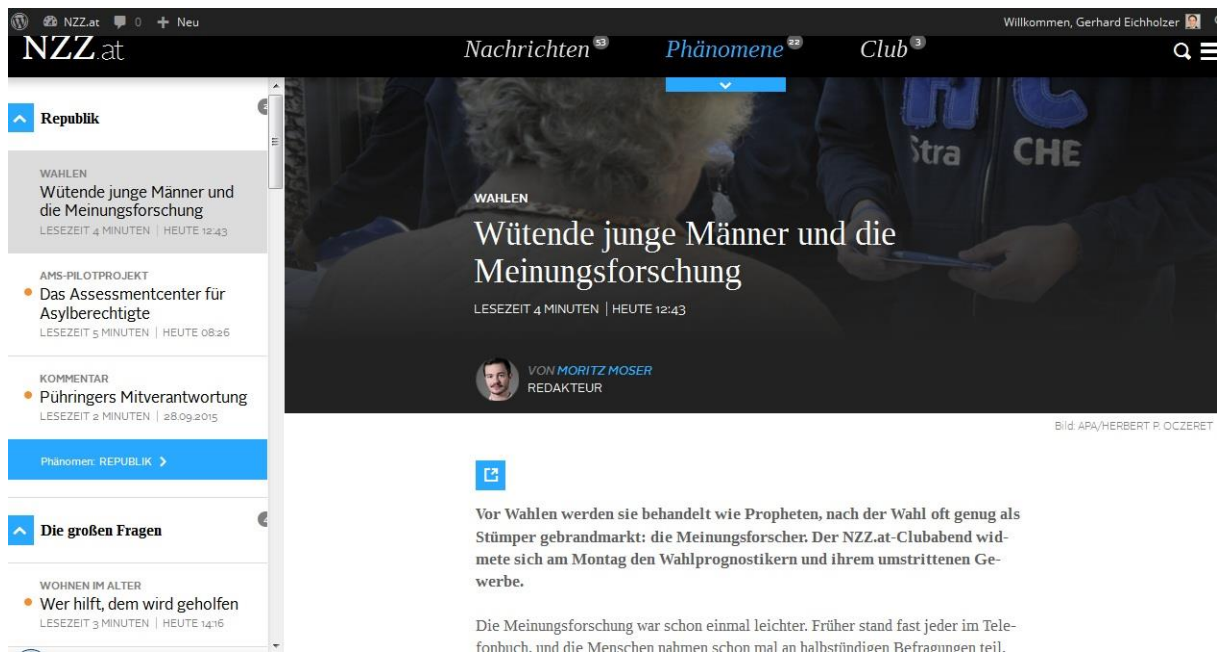


Abb.5: Bereich Phänomene. Quelle: Screenshot von NZZ.at, 29.9.2015

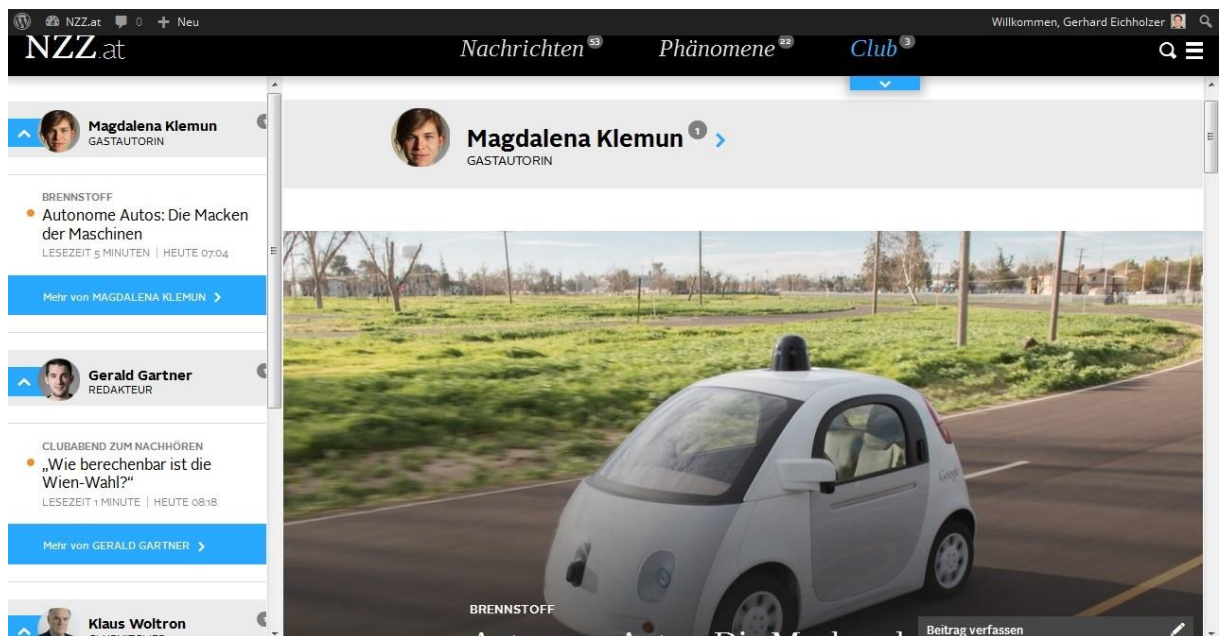


Abb.6: Club-Bereich. Quelle: Screenshot von NZZ.at, 29.9.2015

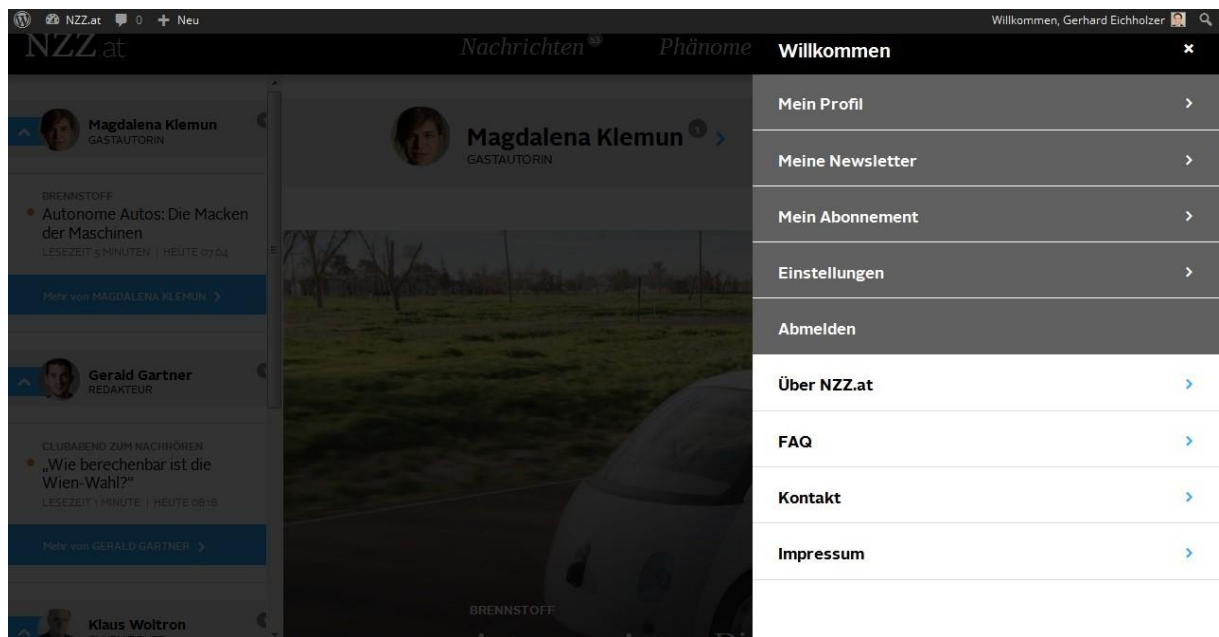


Abb.7: Sidebar mit den verschiedenen Einstellungen. Quelle: Screenshot von NZZ.at, 29.9.2015

Das ist die Seite mit der zirka neun Monate gearbeitet wurde. Die Beobachtung und die Interviews der vorliegenden Magisterarbeit beziehen sich auf diese Homepage mit dem Design und vor allem dem Club-Bereich, der nach dem Neustart der Seite gestrichen wurde.

5.4 Erhebungsinstrumente

5.4.1 Leitfadengespräche

Um die Forschungsfragen zu beantworten, werden begleitend zur teilnehmenden Beobachtung Leitfadeninterviews mit den Redakteuren/-innen des Kernteams der NZZ.at geführt. Die Ergebnisse der Beobachtung und der Interviews werden anschließend in Beziehung gesetzt, um die soziale Realität in der Redaktion möglichst umfassend abzubilden.

Nach Bortz und Döring ist *das Leitfadeninterview [ist] die gängigste Form qualitativer Befragungen*. (Bortz/Döring, 2006: 314) Leitfadengespräche sind besonders für die explorative Forschung geeignet und zielführend für die Analyse kleiner oder äußerst interessanter Gruppen. (Vgl. Stier, 1999: 189) Mit der Durchführung mehrerer Interviews zum Thema, erhält man vergleichbare Ergebnisse. (Vgl. Bortz/Döring, 2006: 314) Zu beachten ist, dass ein Interview eine soziale Situation ist, in der Menschen in einer bestimmten Umgebung miteinander sprechen, sich damit gegenseitige Erwartungen und alle möglichen Wahrnehmungen, welche das Verhalten und die verbale Reaktion

beeinflussen, ergeben. (Vgl. Atteslander, 2010: 112) Da eine soziale Situation nie total und vollständig erfasst werden kann, stellt sich die Frage, was aus theoretischen Gründen als relevant anzusehen ist. (Vgl. ebd., 2010: 112) Meier empfiehlt eine Methodenkombination für die Redaktionsforschung, um der sozialen Situation gerecht zu werden und schlägt das Leitfadengespräch als Ergänzung zur Beobachtung vor. (Vgl. Meier, 2007: 54)

Ein Leitfadeninterview soll eine offene Gesprächsbasis bieten und der Leitfaden an sich nur ein Grundgerüst darstellen, welches die forschungsrelevanten Themen anspricht, aber die Reihung der Fragen im Interview, oder die Reihenfolge der Themen nicht vorgibt, sondern dem Gesprächsfluss entsprechen soll. (Vgl. Stier, 1999: 188) Stier unterscheidet die Fragen eines Leitfadens in *Schlüsselfragen*, die bei jedem Interview zu stellen sind und in *Eventualfragen*, welche durch den Gesprächsverlauf wichtig werden können. (Vgl. ebd., 1999: 188)

Der/Die Interviewer/-in hat mit dieser Methode nicht nur die Möglichkeit die Reihenfolge der Fragen zu bestimmen, sondern auch zu entscheiden, ob eine Frage bereits beantwortet wurde und somit weggelassen werden kann, und zu welchem Zeitpunkt ein detailliertes Nachfragen Sinn macht, oder ab wann er/sie den/die Interviewpartner/-in an den Leitfaden zurückführen sollte. (Vgl. Flick, 2007: 223)

Anhand der Theorie und Studien zum Thema *Redaktionen, Medienwandel* und *Journalistische Rollen* und aus der teilnehmenden Beobachtung zu Folge ergibt sich der folgende Leitfaden für das Gespräch mit den Redakteuren/-innen in Themenbereiche eingeteilt:

Die Fragen des Leitfadens ergeben sich aus dem Erkenntnisinteresse, den Forschungsfragen und Studien sowie Standardwerke zur Journalismusforschung.⁶

⁶ Vgl. Altmeppen/Arnold, 2013
Vgl. Hummel/Kirchhoff/Prandner, 2013
Vgl. Weber, 2006
Vgl. Weischenberg, 1995

Leitfaden:

Gesprächseinstieg: **Zuerst würde ich mich gerne über Ihren Berufsalltag unterhalten. Um ein Bild von Ihrer Arbeit zu bekommen, bitte ich Sie, mich mit ein paar Sätzen durch Ihren gestrigen Arbeitstag zu führen.**

Ziel: Die erste Frage ist bewusst breit gehalten um einen möglichst einfachen Einstieg in das Gespräch zu ermöglichen. So können sich beide Gesprächspartner auf die Situation einstellen und sich quasi aufwärmen.

Themenbereich: Berufsalltag

Schlüsselfrage: **Hat sich Ihre journalistische Tätigkeit im Vergleich zu Ihrer Arbeit beim letzten Medium verändert?**

Ziel: Die NZZ.at legt großen Wert auf die Kommunikation mit dem User/-in: Die Redakteure/-innen versuchen zu jedem Beitrag eine Diskussion anzustoßen; Die User/-in sind dazu aufgerufen selber Blog-Beiträge auf der NZZ.at-Homepage zu verfassen. Hier wird erfragt, ob durch diese journalistische Dienstleistung sich die Einstellung zum Beruf ändert und sich die Redakteure/-innen eher als Kuratoren/-innen oder Journalisten/-innen ihrer Themen sehen.

Relevant sind: Neuigkeiten der journalistischen Tätigkeit; Verhältnis Kurator/-in – Journalist/-in; Motivation für die NZZ.at zu arbeiten

Eventualfragen:

Wie hat sie sich verändert?

Bei der NZZ.at gibt es keine Ressorts im klassischen Sinn. Die Themenschwerpunkte werden in Phänomene zusammengefasst und diese wechseln immer wieder. Wie hat sich dadurch Ihre Arbeitsweise verändert? Im Vergleich zu ihrem früheren Unternehmen?

Fühlen Sie sich inzwischen eher als Kurator/-in, denn als Journalist/-in?

Warum Ja? Warum Nein?

Sie schreiben jetzt für ein zahlenmäßig kleineres Publikum. Wie war die Umstellung für Sie vom breiten Publikum zu einem kleinen Kreis?

Glauben Sie dadurch an Einfluss zu verlieren?

Was war für Sie der Reiz den Arbeitsplatz zu wechseln und bei der NZZ.at anzufangen?

Gehalt? Prestige? Beruflicher Aufstieg? Experiment?

Themenbereich: Erwartungen

Schlüsselfrage: **Versuchen Sie sich an die ersten Tage in der Redaktion zu erinnern: Mit welchen Erwartungen sind Sie in das Projekt eingestiegen?**

Ziel: Die Phase der Unternehmens-Entwicklung lässt sich neben der teilnehmenden Beobachtung anhand der abgefragten Erwartungshaltungen vertiefen. Die Redakteure/-innen haben hier die Möglichkeit konstruktive Kritik zu formulieren und eigene Ideen zu artikulieren.

Relevant sind: Phase der Unternehmens-Entwicklung; Erwartungshaltungen; Kritik

Eventualfragen:

Sind diese Erwartungen erfüllt worden? Oder sind Sie teilweise erfüllt worden?

Hat sich Ihre Erwartungshaltung verändert?

Was läuft besonders toll bei NZZ.at?

Wo sehen Sie im Projekt einen Handlungsbedarf?

Themenbereich: Journalistische Rolle

Schlüsselfrage: **Wie würden Sie – von Ihrer Redaktion ausgehend – einen/eine typische/-n Journalisten/Journalistin beschreiben?**

Ziel: Dieser Themenbereich soll die Antwort auf das journalistische Selbstverständnis der Redakteure/-innen liefern. Anhand der genannten Vorbilder und Journalisten/-innen, die prägend für die Entwicklung waren und den vorgestellten typischen Journalisten/-innen, kann man eine Tendenz zum journalistischen Eigenverständnis ablesen.

Relevant ist: Journalistisches Selbstverständnis; Berufs-Normen

Eventualfragen:

(Extra nachfragen, falls vom Befragten nicht erwähnt: Bildung, Auto, Kleidung, modern/konservativ, Statussymbole, häuslich/extrovertiert, gut/schlecht verdienend, Mitglied in Berufsorganisationen/Gewerkschaft)

Inwiefern entsprechen Sie selbst diesem *typischen* Journalisten/-in?

Wer sind für Sie die inspirierendsten journalistischen Persönlichkeiten? Kurze Begründung.

Bsp.: Barbara Coudenhove-Kalergi, Egon Erwin Kisch, Max Winter, Kurt Kuch, Florian Klenk, Hunter S. Thompson, Victor Adler, Sybille Hamann usw.

Welcher journalistische Kollege oder Kollegin war für Sie prägend?

Inwiefern?

Wie würden Sie die *Blattlinie* der NZZ.at beschreiben?

Wo sehen Sie sich politisch? Welcher Partei fühlen Sie sich aus Überzeugung am nächsten?

SPÖ, ÖVP, FPÖ, Die Grünen, Team Stronach, NEOS, BZÖ, KPÖ, andere

Themenbereich: Liberalismus/Feminismus

Schlüsselfrage: **Die NZZ versteht sich als liberale Zeitung – Wie schlägt sich das auf die redaktionelle Arbeit nieder?**

Ziel: Die ideologische Ausrichtung des Liberalismus bedeutet „für etwas zu stehen“. Die Frage zielt also darauf ab, herauszufinden, wie die liberalen Ideen in der Arbeit umgesetzt werden und wo sie einen Ausschlag geben. Die Frage nach dem Frauenanteil soll zusammen mit der teilnehmenden Beobachtung die Stellung der Frauen in der Redaktion erheben.

Relevant sind: Ideologische Richtung; Stellung der Frauen in der Redaktion

Eventualfragen:

Gibt es ein Medium für das Sie auf keinen Fall arbeiten würden? Begründung nachfragen.

Welches österreichische Online-Medium ist für Sie das qualitativ hochwertigste? Wie spiegelt sich das wieder?

Gibt es einen Grund dafür, dass mehr Männer als Frauen in Ihrer Redaktion arbeiten?

Themenbereich: User/-in-Bild

Schlüsselfrage: **Welches Bedürfnis des Users/-in erfüllt die NZZ.at Ihrer Meinung nach?**

Bsp.: Dialog auf Augenhöhe, Individualisierung durch Redakteur/-in abonnieren, exklusiven Club

Ziel: Das Bild, das die Redakteure/-innen von ihren Usern/-innen haben, gibt Aufschluss darüber, wie sie mit den Usern/-innen kommunizieren – für wen sie glauben zu schreiben. Die NZZ.at will vorgestellt gewisse Bedürfnisse der User/-innen erfüllen. Die Frage nach dem Journalisten/-innen-Bild wird auch den Usern/-innen gestellt. Die Antworten lassen sich also vergleichen und mögliche Widersprüche aufzeigen.

Relevant ist: User/innen-Bedürfnis

Eventualfragen:

Wie würden Sie einen *typischen* NZZ.at User/-in beschreiben?

(Extra nachfragen, falls vom Befragten nicht erwähnt: Bildung, Auto, Kleidung, modern/konservativ, Statussymbole, häuslich/extrovertiert, gut/schlecht verdienend, Mitglied in Berufsorganisationen/Gewerkschaft)

Themenbereich: User/-innen-Kommunikation

Schlüsselfrage: **Wie wird das Online und Offline Club-Modell in der täglichen Arbeit umgesetzt?**

Ziel: Jede Woche wird ein Club veranstaltet, wobei eine Podiumsdiskussion mit hochrangigen Gästen stattfindet und die Abo-Mitglieder eingeladen sind. Wenn die Redakteure/-innen ebenfalls am Club-Modell mitarbeiten und häufig mit den Usern/-innen kommunizieren, sind das weitere Hinweise für die Veränderungen des Berufsalltags im Vergleich zu anderen Redaktionen.

Relevant ist: Veränderung des Berufsalltages

Eventualfragen:

Wieviel Zeit am Tag kommunizieren Sie geschätzt mit den Usern/-innen?

Ist das genug Zeit, oder sollte es Ihrer Meinung nach mehr sein?

Läuft das Club-Modell gut? Wo gibt es Schwierigkeiten?

Themenbereich: Ausblick

Abschlussfrage: **Was sind die Ziele der NZZ.at? Was möchten Sie persönlich mit der NZZ.at erreichen?**

Ziel: Mit dieser Frage soll den Redakteuren/-innen die Reflexion ihrer eigenen Ziele in der Redaktion ermöglicht sein. Die Frage zielt auch darauf ab, die Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen festzustellen.

Relevant sind: Motivation der Redakteure/-innen und Identifikation mit dem Betrieb

Fällt Ihnen zu den Fragen noch etwas ein? Möchten Sie noch etwas zu dem Thema sagen?

Ich bedanke mich herzlich für Ihre Zeit und Ausführungen.

5.4.2 Transkripte

Transkriptionsregeln

Die Regeln der Transkription werden dem Buch von Froschauer und Lueger (2003) entnommen. Die Autoren stellen zehn Richtlinien auf, die für eine anschauliche Niederschrift notwendig seien. (Vgl. Froschauer/Lueger, 2003: 223)

Die vorliegenden qualitativen Interviews sind Einzelbefragungen, die vor allem als komplementäres und vertiefendes Datenmaterial zur teilnehmenden Beobachtung dienen. Die Sprache der Interview-Beteiligten wird zwecks Leserlichkeit an die Hochsprache angepasst. Da die Interviews keiner Feinstrukturanalyse unterzogen werden, ist die Beibehaltung eines Dialektes für die Transkription nicht notwendig.

Die Transkriptionsregeln lauten wie folgt:

- „a) Zeilennummerierung (in 5er Blöcken), sofern die Transkripte über EDV erstellt werden und das Textverarbeitungsprogramm dies automatisch durchführt*
- b) Kodierung der GesprächsteilnehmerInnen (InterviewerInnen etwa mit I1, I2 etc.; die befragten Personen etwa mit B1, B2 etc.; Kodierschema beifügen)*
- c) Pausen (pro Sekunde ein Punkt) = (bzw. Zeitangabe)*
- d) Nichtverbale Äußerungen wie Lachen oder Husten in runder Klammer angeben = (B1 lacht)*
- e) Situationsspezifische Geräusche in spitzer Klammer angeben = >Telefon läutet<*
- f) Hörersignale bzw. gesprächsgenerierende Beiträge als normalen Text anführen = mhm, äh*
- g) Auffällige Betonung unterstreichen = etwa so*
- h) Unverständliches (Punkte in Klammer, wobei jeder Punkt eine Sekunde markiert) = (. . . .)*
- i) Vermuteter Wortlaut bei schlechtverständlichen Stellen in Klammer schreiben = (etwa so)*
- j) Sehr gedehnte Sprechweise mit Leerzeichen zwischen den Buchstaben = e t w a s o“*

(Froschauer/Lueger, 2003: 223f)

Die Kodierung der Interviews

Die Kodierung, der befragten Redakteure/-innen der NZZ, ergibt sich aus den folgenden Zeichen: **R** = Redakteur/-in; **B** = Befragte; **1,2,3...** = Nummerierung. Die Interviews werden fortlaufend nummeriert und mit einem Datum versehen. Die Gespräche werden in der Redaktion stattfinden – wird aus irgendeinem Grund ein anderer Gesprächsort gewählt oder gewünscht, wird das notiert. Der Interviewer fragt ausdrücklich nach, ob die befragte Person für die Diplomarbeit anonymisiert dargestellt werden möchte. Möchte die Person namentlich erwähnt werden, wird bei den erhobenen Soziodemografischen Daten der Name notiert.

Anonymisierung

Das Thema der Anonymisierung hat während der Interviews für Diskussionen gesorgt. Die interviewten Redakteure/-innen hatten Bedenken, mit ihren Antworten redaktionsintern wiedererkannt zu werden. Vor allem die zweite Frage des Interviewleitfadens sorgte unter den Befragten für Zweifel. Die Frage lautet: *„Hat sich Ihre journalistische Tätigkeit im Vergleich zu Ihrer Arbeit beim letzten Medium verändert?“* Jeder der Interviewteilnehmer/-innen machte darauf aufmerksam, dass mit der Beantwortung der Frage klar sein werde, wer geantwortet habe und damit die Anonymisierung obsolet wäre. Um das zu vermeiden, wird die Anonymisierung ausgeweitet und detaillierter erfolgen. Die Ausnahme bildet die Transkription des Pre-Tests, da es hier die mündliche Zustimmung gab den Namen anzugeben. Zwecks Kontinuität wird für den Pre-Test zwar die Kodierung verwendet, aber die spezifische Anonymisierung entfällt.

Die Anonymisierung geschieht in folgender Weise: für die...

- Ex-Arbeitgeber/-innen = ExAG1, ExAG2...
- Ex-Kollegen/-innen = ExK1, ExK2...
- Kollegen/-innen = PRM1, PRF2...(Anonymisierung wie im Beobachtungsprotokoll, siehe Seite 50)
- Redakteuren/-innen zuordenbare Geschichten = ZG1, ZG2...
- Redakteure/-innen zuordenbare Phänomene = ZP1, ZP2...
- Studium des/der Redakteurs/-in = SR1, SR2...
- Frühere Berufe des/der Redakteurs/-in = FBR1, FBR2...

Damit die Anonymisierung redaktionsintern möglichst erhalten bleibt, verzichtet die Magisterarbeit auf die Angabe des Interviewdatums und der chronologischen Abfolge der Interviews.

Ein/-e Interviewteilnehmer/-in stimmte dem Interview nur zu, wenn er/sie das Transkript gegenlesen darf. Dieses Interview wird mit der Überschrift: „Gegengelesenes Interview“ entsprechend gekennzeichnet.

Pre-Test

Das erste Interview gilt als Pre-Test um die Leitfragen für die übrigen Gespräche anzupassen und die Dauer des Gesprächs zu testen. Die Ergebnisse aus dem Pre-Test werden allerdings – bei den gleich bleibenden Fragen – gleichwertig in die Untersuchung miteinbezogen, da es sich bei der interviewten Person um einen leitenden Mitarbeiter der Redaktion handelt.

Interviews mit den Redakteuren/-innen

Im Zeitraum von Mai bis September 2015 wurden fünf Leitfadeninterviews mit den angestellten Redakteuren/-innen der NZZ.at gemacht. Mit dem Pre-Test wurden also der Chefredakteur und vier von 14 Journalisten/-innen befragt.

5.4.3 Soziodemografischen Daten

Die demografischen Daten der 14 im Sommer angestellten Redakteure/-innen wurden mithilfe eines google.doc Dokumentes anonym abgefragt. Alle Redakteure/-innen bis auf einen/-e machten Angaben zu ihren demografischen Daten.

Die soziodemografischen Daten geben einen Überblick über die personelle Struktur in der NZZ.at-Redaktion. Abgefragt werden: Geschlecht, Alter, Bildungsabschluss, ungefährer Verdienst, die Art der Anstellung (und somit Rolle in der Redaktion) und die bisherige Berufslaufbahn. Die Frage nach der bisherigen Berufslaufbahn soll herausarbeiten für welche Mediengattung (Radio, Online, Print oder TV) der/die Redakteur/-in bis jetzt gearbeitet hat. Als Vorlage für die soziodemografischen Fragen dient das Forschungsprojekt *Journalismus im Wandel* von Hummel et al. (Vgl. Hummel/Kirchhoff/Prandner, 2013)

5.4.4 Teilnehmende Beobachtung

Der/Die Forscher/-in ist aktiver Teilnehmer/-in an der sozialen Interaktion des untersuchten sozio-kulturellen Systems und diese unmittelbare Beteiligung des Beobachters/-in, lässt Einblicke in das Selbstverständnis, Normen und Wertvorstellungen der Akteure/-innen im Feld erkennen. (Vgl. Attelsander, 2010: 95)

„Teilnehmende Beobachtung bedeutet, dass die Forscher direkt in das zu untersuchende soziale System gehen und dort in der natürlichen Umgebung Daten sammeln.“ (Ebd., 2010: 95)

Nach Denzin (1989) kombiniert die teilnehmende Beobachtung Dokumentenanalyse, Interviews, direkte Teilnahme und Beobachtung. (Vgl. Denzin, 1989: 157f⁷, zit. nach Flick 2007: 287) Eine der anspruchsvollen Aufgaben dieser Methode an den Forscher/-in ist das Spannungsfeld von Distanz und Teilnahme auszugleichen, weil er zwischen der sozialen Teilnehmerrolle und der Forscherrolle wechseln und abwägen muss. (Vgl. Attelsander, 2010: 95)

Die Etappen der teilnehmenden Beobachtung

Die teilnehmende Beobachtung lässt sich nach Spradley (1980) in drei Phasen einteilen:

- 1) Die *deskriptive Beobachtung*, in der eine Orientierung im Feld stattfindet; sie steht am Beginn des Forschungsprozesses am Ort des Geschehens und liefert zuerst unspezifische Beschreibungen, um die Komplexität des sozialen Systems möglichst vollständig zu erfassen sowie spezifischere Fragestellungen zu entwickeln.
- 2) In der *fokussierten Beobachtung* spitzen sich die beobachteten Phänomene und Problemstellungen auf die konkreten Fragestellungen zu.
- 3) Im dritten Schritt, der *selektiven Beobachtung*, werden vorwiegend Beispiele und Belege für die im zweiten Schritt gefundenen Abläufe und Verhaltensweisen gefunden. (Vgl. Spradley, 1980: 34⁸, zit. nach Flick, 2007: 288)

Vorbereitungen auf die Beobachtung

Die teilnehmende Beobachtung für die vorliegende Magisterarbeit wird offen gestaltet sein. Die Redakteure/-innen von NZZ.at bekommen über den Mailverteiler eine E-Mail mit einer

⁷ Denzin, Norman K.: The Research Act. Prentice Hall Verlag, Englewood Cliffs, N.J. 3. Auflage, 1989

⁸ Spradley, James P.: Participant Observation. Rinehart & Winston, New York. 1980

Erklärung des Forschungsvorhabens. Die Transparenz soll dazu beitragen Vertrauen aufzubauen und in Konfliktsituationen ehrlich argumentieren zu können. In dieser E-Mail gibt der Forscher sein ungefähres Vorhaben preis und bereitet die Redakteure/-innen auf die Beobachtungs-Situation vor. Das offene Vorgehen vermeidet die Gefahr des *Entdecktwerdens*, also kann man als Forscher/-in flexibler agieren und außerdem ermöglicht das offene Modell ein gleichberechtigtes soziales Verhältnis zu den Untersuchten und einen unkomplizierteren Aufenthalt im Feld. (Vgl. Atteslander, 2010: 99)

Im Vorfeld werden einzelne theoretische Aspekte, die sich für eine Redaktionsforschung anbieten, eruiert und für die teilnehmende Beobachtung in Betracht gezogen. Damit soll im Vorfeld eine grobe Fokussierung auf das Forschungsinteresse und dem zu Grunde liegenden Themenbereichen geschehen, weil der Tagesablauf in der Redaktion in seiner Gesamtheit nicht zu protokollieren ist.

Vorgehensweise der Beobachtung

Die im Vorfeld konkretisierten Themenbereiche werden in der täglichen Redaktionsarbeit beobachtet und protokolliert. Die Daten werden also anhand eines Protokolls konserviert. Das Erstellen des Protokolls wird möglichst am selben Tag der Beobachtung oder spätestens nach einer Nacht erfolgen und möglichst detailliert sein. (Vgl. Atteslander, 2010: 99) Für die Beobachtung wird kein Aufnahmegerät zwischengeschaltet, weil es die Beobachtungssituation verfälschen würde, aber neben dem Protokoll wird ein Forschungstagebuch geführt, um die persönlichen Eindrücke, Widersprüche und sozial unerwünschte Eindrücke festzuhalten. (Vgl. ebd., 2010: 99)

Girtler (1992) empfiehlt als mindest-Niederschrift einer Beobachtung ins Protokoll: Teilnehmer/-innen, abgelaufenen Interaktionen, soziale Situation, Einmaligkeit beziehungsweise Regelmäßigkeit der Wahrnehmung, Reaktionen auf außergewöhnliche Ereignisse sowie mögliche Differenzen zwischen Worten und Taten. (Vgl. Girtler, 1992: 132ff⁹, zit. nach Atteslander, 2010: 99)

Zusätzlich wird ein Forschungs-Tagebuch geführt, um die Rolle des Forschers im Feld zu reflektieren und die Arbeit des Forschers selbst zu beleuchten.

⁹ Girtler, Roland: Methoden der qualitativen Sozialforschung. Böhlau Verlag, Wien/Köln/Weimar. 3. Auflage, 1992

Die beobachtungsrelevanten Größen

Die Forschungsfragen können jeweils mit den transkribierten Interviews und/oder dem Beobachtungsprotokoll arbeiten: Je nach Erträglichkeit, um zu Ergebnissen zu gelangen. Also können die beiden Erhebungsinstrumente für die einzelnen Forschungsfragen komplementär gebraucht werden. Ist das der Fall, wird das entsprechend gekennzeichnet. Im Groben wird das Beobachtungsprotokoll für die FFs 1 und 2 relevanter sein als für die FF 3.

Die Gesamtheit an sozialen Ereignissen einer Redaktion lässt sich nicht beobachten. Die vorliegende Forschung wird sich auf einzelne Beobachtungs-Aspekte konzentrieren. Im Vorfeld der Untersuchung werden sie aus der Theorie heraus bearbeitet. Der Vorgang wird möglichst breit angelegt. So soll ein Spielraum in der Beobachtung ermöglicht werden und die Doppelrolle als Forscher und journalistischer Praktikant erleichtern.

Beobachtungsprotokoll

Das Beobachtungsprotokoll erhält für die Auswertungstabellen den Kode: **BP** plus dem Erstellungsdatums des Protokolls, zum Beispiel **6.7.15**. Ein vollständiger Kode wäre zum Beispiel: **BPRM6.7.15**

Anonymisierung des Beobachtungsprotokolls

Die Redakteure werden nach diesem Schema anonymisiert: **PRM1, PRF2, PRF3, PRM4** und so weiter. Das **P** steht in diesem Falle für **Partizipant**. Das **R** für **Redaktion**, das **F** für **Feminin** und das **M** für **Maskulin**. Die Zahl am Ende ist die Nummerierung.

Dem Schema folgend:

Schweizer Leitung: **PSLf29, PSLM30**

Chefredakteur: **PCRM16**

Technik: **PTM12** und so weiter

Marketing: **PMM21** und so weiter

Verkauf: **PVF25**

Sekretariat: **PSM26**

Praktikanten: **PPPM27, PPMF31**

Der **Beobachter** erhält den Kode: **B1**.

5.5 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2010)¹⁰ – allgemeine Kriterien

Die in der Arbeit angewendete qualitative Inhaltsanalyse versteht sich nach Mayring als eine Methodik systematischer Interpretation, die durch die Analyseschritte und Analyseregeln überprüfbar wird. Folgende Punkte beschreiben essentielle Kennzeichen der qualitativen inhaltsanalytischen Methodik: (Vgl. Mayring, 2010: 48)

Kommunikationszusammenhang

Das untersuchte Material wird in seinem Zusammenhang verstanden. Der Interpret muss angeben auf welche Stellen im Kommunikationsprozess er seine Schlussfolgerungen bezieht. (Vgl. ebd., 2010: 48)

Systematisch und regelgeleitet

Die Festlegung eines konkreten Ablaufmodells ist zentral. Da die qualitative Inhaltsanalyse kein Standard-Modell darstellt, muss sie auf das jeweilige Material und den Gegenstand angepasst werden. Im Ablaufmodell werden die einzelnen Analyseschritte festgelegt. Die Systematik der Vorgangsweise wird so beschrieben, dass sie ein zweiter Forscher gleich durchführen könnte. (Vgl. ebd., 2010: 48f)

Kategoriensystem

Das Kategoriensystem ist der Kern der qualitativen Inhaltsanalyse. Das System der Kategorien kann im Vorhinein festgelegt werden, oder aus der Synthese der Interpretationen als Ergebnis der Analyse entstehen. (Vgl. ebd., 2010: 49f)

Gegenstandsbezug

Die drei Grundverfahren *Zusammenfassung*, *Explikation* und *Strukturierung* müssen an die jeweilige Studie hin ausgewählt oder modifiziert werden. Der Gegenstand gibt die Grundverfahren vor. (Vgl. ebd., 2010: 50)

¹⁰ Das Kapitel ist die Ausarbeitung der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring und beschränkt sich auf die Zusammenfassung der – für die vorliegende Arbeit – wichtigsten Kernaussagen aus dem Mayring-Werk: Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Beltz Verlag, Weinheim und Basel. 11., aktualisierte und überarbeitete Auflage. 2010

Prüfung der Instrumente

Ob der Gegenstandsbezug gegeben ist, muss in Probedurchläufen, zum Beispiel zweifacher Reduktion (also Rücklaufschleifen) oder anhand von Pre-Tests geprüft und gekennzeichnet werden. Die intersubjektive Nachvollziehbarkeit ist auch hier zentral. (Vgl. ebd., 2010: 50)

Theoriegeleitet

Validität geht vor Reliabilität: Inhaltliche Argumente sollen in der qualitativen Inhaltsanalyse gegenüber Verfahrensargumenten Vorrang haben. Bei Verfahrensentscheidungen soll die aktuelle Forschung herangezogen werden. (Vgl. ebd., 2010: 50f)

Einbezug quantitativer Analyseschritte

Diese sind wichtig, wenn es um eine Verallgemeinerung von Ergebnissen kommt, oder ein Fall in bestimmter Form besonders häufig vorkommt. (Vgl. ebd., 2010: 51)

Gütekriterien

Die Gütekriterien *Objektivität*, *Reliabilität* und *Validität* sind auch für die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring Grundvoraussetzungen und besonders wichtig. Hinzu kommt der hohe Stellenwert der *Intercoderreliabilität*: Mehrere Inhaltsanalytiker werden an dasselbe Material gesetzt und die Ergebnisse ihrer Analysen werden verglichen. (Vgl. ebd., 2010: 51)

5.5.1 Arbeitsschritte der qualitativen Inhaltsanalyse

Je nach Forschungsfrage und Material gibt es nach Mayring (2010) verschiedene Analysetechniken: Zusammenfassung (Abstraktion als Abbild der Grundgesamtheit; wesentliche Inhalte bleiben; Reduktion des *Corpus* ohne Aussage zu verlieren), Explikation (zusätzliches Material zur Verständnisgewinnung beschaffen; Explikation fraglicher Textteile), Strukturierung (bestimmte Aspekte herausfiltern und Querschnitt des Materials machen). (Vgl. ebd., 2010: 65)

Für die vorliegende Magisterarbeit fällt die Wahl auf die zusammenfassende Inhaltsanalyse. Das Material – bestehend aus dem Beobachtungsprotokoll, dem Forschungs-Tagebuch und den Transkripten – kann mit der systematischen Zusammenfassung auf Kernaussagen reduziert, abstrahiert und in der weiteren Analyse an die Theorie herangetragen werden. Die konkretisierten Aussagen sollen ein Abbild des umfangreichen Kommunikationsmaterials sein. Mit der induktiven Kategorienfindung werden die im Material gefundenen Aspekte an die Fragestellung herangetragen. Die abstrahierten und konkretisierten Textinhalte dienen den Schlussfolgerungen der Forschungsfragen.

Die Kategorien werden in einem Verallgemeinerungsprozess induktiv aus dem Material abgeleitet und beziehen sich nicht auf vorab formulierte Theoriekonzepte. (Vgl. ebd., 2010: 83)

Für die induktive Kategorienbildung sind folgende Arbeitsschritte modellhaft vorgesehen:

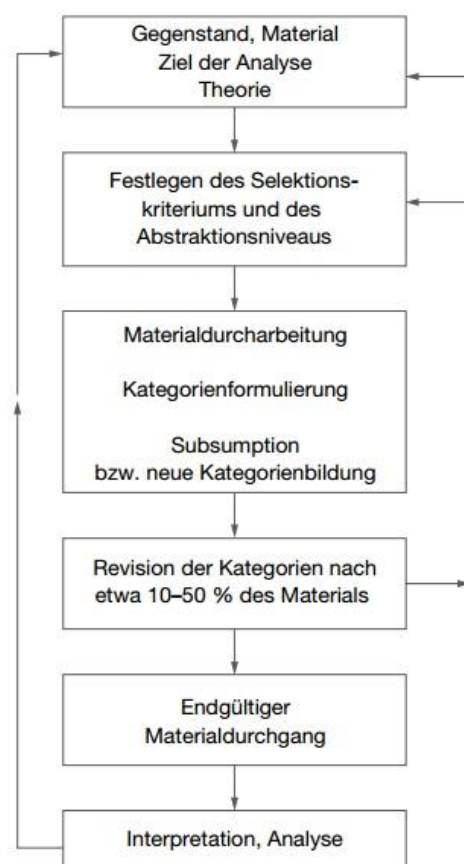


Abb.8: Prozessmodell induktiver Kategorienbildung. Quelle: Mayring, 2010: 84

Das Untersuchungsmaterial (im vorliegenden Fall: Beobachtungsprotokoll und transkribierte Interviews) wird in einer ersten Analyse genau beschrieben, um im nächsten Schritt die Analyseeinheiten zu bestimmen, die wiederum paraphrasiert und dabei nicht inhaltstragende, ausschmückende Textteile ausgelassen werden. (Vgl. ebd., 2010: 69) Unwichtige und nichtssagende Paraphrasen können ausgelassen werden und es kommt zu einer zweiten Reduzierung, indem verstreute Paraphrasen zusammengefasst und durch neue Aussagen wiedergegeben werden. (Vgl. ebd., 2010: 69) Die neuen Aussagen werden zu einem Kategoriensystem zusammengestellt und überprüft, ob sie das Ausgangsmaterial repräsentieren. (Vgl. ebd., 2010: 69)

5.5.2 Beispiel einer Kategorienfindung

Die Magisterarbeit folgt den Interpretationsregeln für die zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse aus dem Werk Mayrings: (ebd.,2010: 70)

Z1: Paraphrasierung

- Z1.1: Streiche alle nicht (oder wenig) inhaltstragenden Textbestandteile wie ausschmückende, wiederholende, verdeutlichende Wendungen!
- Z1.2: Übersetze die inhaltstragenden Textstellen auf eine einheitliche Sprachebene!
- Z1.3: Transformiere sie auf eine grammatikalische Kurzform!

Z2: Generalisierung auf das Abstraktionsniveau

- Z2.1: Generalisiere die Gegenstände der Paraphrasen auf die definierte Abstraktionsebene, sodass die alten Gegenstände in den neu formulierten impliziert sind!
- Z2.2: Generalisiere die Satzaussagen (Prädikate) auf die gleiche Weise!
- Z2.3: Belasse die Paraphrasen, die über dem angestrebten Abstraktionsniveau liegen!
- Z2.4: Nimm theoretische Vorannahmen bei Zweifelsfällen zu Hilfe!

Z3: Erste Reduktion

- Z3.1: Streiche bedeutungsgleiche Paraphrasen innerhalb der Auswertungseinheiten!
- Z3.2: Streiche Paraphrasen, die auf dem neuen Abstraktionsniveau nicht als wesentlich inhaltstragend erachtet werden!
- Z3.3: Übernehme die Paraphrasen, die weiterhin als zentral inhaltstragend erachtet werden (Selektion)!
- Z3.4: Nimm theoretische Vorannahmen bei Zweifelsfällen zu Hilfe!

Z4: Zweite Reduktion

- Z4.1: Fasse Paraphrasen mit gleichem (ähnlichem) Gegenstand und ähnlicher Aussage zu einer Paraphrase (Bündelung) zusammen!
- Z4.2: Fasse Paraphrasen mit mehreren Aussagen zu einem Gegenstand zusammen (Konstruktion/Integration)!
- Z4.3: Fasse Paraphrasen mit gleichem (ähnlichem) Gegenstand und verschiedener Aussage zu einer Paraphrase zusammen (Konstruktion/Integration)!
- Z4.4: Nimm theoretische Vorannahmen bei Zweifelsfällen zu Hilfe!

Abb.9: Interpretationsregeln. Quelle: Mayring, 2010: 70

Auf der nächsten Seite folgt das Beispiel einer Kategorienfindung, wie sie in der Arbeit angewendet wird. Als Vorlage dient das Beispiel aus Mayrings Werk: (Vgl. Mayring, 2010: 71)

Beispiel: Zur Veranschaulichung der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse, wie sie in der Magisterarbeit angewendet wird, bietet sich die Frage an: *Werden liberale Werte in der journalistischen Arbeit umgesetzt?*

Die Aussagen der Gesprächspartner/-innen aus der Transkription der fünf Interviews ergeben fünf Seiten – diese fünf Seiten sollen jetzt auf eine halbe Seite gekürzt werden (in zwei Reduktionsdurchgängen). Das Beobachtungsprotokoll ist im Beispiel noch nicht miteinbezogen. Damit wäre das Material für das Beispiel zum Thema *liberale Werte* umfangreicher. (Vgl. Abb. 12)

In der zusammenfassenden Inhaltsanalyse fallen Auswertungs- und Kontexteinheit zusammen. Im ersten Durchgang sind das die gesamte Aussagen des Befragten und die Protokoll-Stellen der Beobachtung zum Thema. Im zweiten Durchgang ist diese Einheit das gesamte Material.

Die Kodiereinheit wird enger gefasst. Sie sind die Paraphrasen, die nach dem ersten Materialdurchgang, der Zusammenfassung zur Verfügung stehen. In diesem Beispiel sind die Kodiereinheiten alle Aussagen eines jeden einzelnen Befragten zum Thema. Für das Protokoll sind die Kodiereinheiten jene Paraphrasen, in denen die Arbeit mit den liberalen Werten beschrieben werden. In der folgenden Tabelle soll nun der erste Reduktionsdurchgang dargestellt werden. Hier werden zunächst das Thema, der Befragte und die Zeilennummer, der jeweiligen Textstelle aus der Transkription, angegeben. In den nächsten Spalten werden die Paraphrasen der inhaltstragenden Textstellen dargestellt und durchnummeriert.

Das Abstraktionsniveau ist für den ersten Reduktionsdurchgang folgendermaßen festgelegt, dass es möglichst allgemeine, aber Befragten-spezifische Äußerungen über die *liberalen Werte in der Arbeit* sind, das heißt Aussagen des einzelnen Befragten zu seiner Einschätzung über die liberalen Werte in der Arbeit der NZZ.at.

In der mittleren Spalte sind die Paraphrasen auf dieses Abstraktionsniveau generalisiert worden. Doppelte oder unwichtige Äußerungen wurden in dieser Spalte gestrichen. Die letzte Spalte: Hier werden die übrig gebliebenen Äußerungen durch Bündelung, Integration und Konstruktion zu neuen Äußerungen, des jeweiligen Befragten zusammengefasst. Das sind die Ergebnisse des ersten Reduktionsdurchganges. Die erhaltenen Kategorien werden als Kategoriensystem durchnummeriert. (Vgl. Mayring, 2010: 71)

Tabelle X: Erster Durchgang der Zusammenfassung

Thema	Befragter/-e oder Protokoll	Zeilen	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
A	RB1	203-210	1	Themenwahl ist von liberalen Werten beeinflusst	Themen nach liberalen Werten ausgewählt	K1: Liberale Werte: ▪ Themenwahl ▪ Kommentarbereich (Club-Bereich) ▪ Geld-Phänomen
A	RB1	208-209	2	Kolleginnen und Kollegen machen wenig im Kommentar-Teil	Schlägt sich noch zu wenig auf Arbeit nieder	
A	RB1	212-213	3	Liberale Werte in den eigenen Kommentaren im Club	Liberale Werte im Club-Bereich forciert	K2: Liberale Werte gehören in der redaktionellen Arbeit forciert
A	RB1	214-217	4	Geld-Phänomen wird aus liberalen Sichtweise betrachtet und nicht aus keynesianischen oder kommunistischen	Geld-Phänomen liberale Werte am stärksten ausgeprägt	
A	RB2	365-367	5	Noch mehr für den Leser herausarbeiten	Schlägt sich zu wenig nieder auf redaktionelle Arbeit	K3: Liberale Werte gehören stärker forciert
A	RB2	372-375	6	Fokus jeder Geschichte sollte sein, den klassischen Liberalismus, Grenze Individuum und Staat, neu aus zu verhandeln	Liberale Werte sollten Fokus jeder Geschichte sein	
A	RB2	375-376	7	Liberale Werte werden für Geschichtenfindung mitgedacht	Für Geschichtsfindung mitgedacht	K4: Liberale Blattlinie soll Fokus jeder Geschichte sein
A	RB2	388-389	8	Muss jeden Tag neu ausverhandelt werden	Jeden Tag neu ausverhandeln	

A	RB2	393-395	9	Nicht jeder in Redaktion teilt Blattlinie	Blattlinie entspricht nicht Weltanschauung jedes Redakteurs/-in	K5: Nicht jeder Redakteur/-in folgt liberalen Werten
A	RB2	395	10	Liberale Blattlinie sollte in jeder Geschichte spürbar sein	Liberale soll in jeder Geschichte merkbar sein	
A	RB2	398	11	Liberal eher eine Auswahlfrage der Geschichte als Meinungsfrage	In Themenauswahl entscheidend	K6: Bereits in Themenauswahl wichtig
A	RB3	302	12	Für mich schlägt sich das Liberale zum Glück noch nicht auf meine Arbeit nieder	Lässt Liberalismus in seiner Arbeit aus	
A	RB3	306	13	Es gibt einen Hang dazu NEOS als Zielgruppe zu sehen	Zielgruppe wird tendenziell in NEOS gesehen	K7: Einfluss liberaler Werte ist phänomenabhängig
A	RB4	467-469	14	In meinem Bereich der redaktionellen Arbeit gar nicht	Schlägt sich nicht auf Arbeit nieder	
A	RB4	474-475	15	In EU, Wirtschaft, Innenpolitik musst du schon mehr Kämpfe mit dem X ausmachen	In EU, Wirtschaft und Innenpolitik wird liberale Ansicht in Artikel gefordert	
A	RB4	478-479	16	Meine Geschichten sind aus Werte kritisch gegen Staat	Sicht ist kritisch gegenüber Staat	
A	RB5	214-215	17	Niemand schreibt Kommentare, weil dort Liberalismus akzentuiert wird und Großteil Redaktion ist links	Linke Redakteure/-innen weigern sich gegen liberale Kommentare	K8: Eigenen Werte werden konträr zu liberalen Werte gesehen

A	RB5	218-220	18	Würde keinen sozialpolitischen Kommentar schreiben, der auf liberale Werthaltung beruht	Eigene Werte wichtiger als Blattlinie	
---	-----	---------	----	---	---------------------------------------	--

Tab.3: Beispiel einer Reduktion im ersten Schritt und Kategorienbildung. Nach: Mayring, 2010: 72

Die weiteren Schritte werden wieder anhand des Beispiels von Mayring erklärt: (Vgl. Mayring, 2010: 81)

Die acht Kategorien bilden den ersten Durchgang der Zusammenfassung. In einem zweiten Durchgang werden diese Kategorien weiter reduziert. Das Abstraktionsniveau wird dabei angehoben. Die Ausführungen werden – befragtenübergreifend – nicht mehr die Einschätzungen des einzelnen Befragten darlegen, sondern zu einer allgemeinen Einschätzung des Themas *liberale Werte in der Arbeit* generalisiert werden.

Das Beispiel dient der Veranschaulichung, das heißt, die Ausführungen sind nicht vollständig in der Tabelle erfasst, da das Beobachtungsprotokoll nicht miteingearbeitet wurde.

Es folgt die Fortführung des Anschauungsbeispiels anhand des zweiten Reduktionsdurchganges:

Tabellen 2: Zweiter Durchgang der Zusammenfassung

Thema	Befragter/-e oder Protokoll	Kategorie		Generalisierung	Reduktion
A	RB1	K1	Liberale Werte: ▪ Themenwahl ▪ Kommentarbereich (Club-Bereich) ▪ Geld-Phänomen	Liberale Werte kommen in bestimmten Bereichen... - Themenwahl - Kommentarbereich - Geld-Phänomen ...zum Ausdruck	K'1: Themen werden nach liberalen Werten ausgesucht und finden sich im: ▪ Club (Kommentarbereich) ▪ Geld-Phänomen
A	RB1	K2	Liberale Werte gehören in der redaktionellen Arbeit forciert	Liberale Werte müssen stärker in redaktioneller Arbeit eingebunden werden	K'2: Stärkere Einbeziehung liberaler Werte in redaktioneller Arbeit gefordert
A	RB2	K3	Liberale Werte gehören stärker forciert	Stärkere Einbindung liberaler Werte	
A	RB2	K4	Liberale Blattlinie soll Fokus jeder Geschichte sein	Jede Geschichte soll liberale Blattlinie zeigen	
A	RB2	K5	Nicht jeder Redakteur/-in folgt liberalen Werten	Boykott liberaler Werte	
A	RB2	K6	Bereits in Themenauswahl wichtig	Themenwahl passiert nach liberalen Vorstellungen	K'3: Redakteure/-innen geben Verantwortlichkeit für die Behandlung liberaler Werte ab
A	RB4	K7	Einfluss liberaler Werte ist phänomenabhängig	Redakteure/-innen schieben sich liberale Werte zu	K'4: Diskrepanz zwischen eigenen Werten und NZZ.at Vorgaben
A	RB5	K8	Eigenen Werte werden konträr zu liberalen Werte gesehen	Diskrepanz zwischen eigenen Werten und NZZ.at Vorgaben	

Tab.4: Beispiel einer Reduktion im zweiten Schritt und Kategorienbildung. Nach: Mayring, 2010: 81

Die Kategorien werden im Ergebniskapitel zusammengeführt. Die Auflistung der erhaltenen Kategorien ergibt ein Kategoriensystem, welches an die Forschungsfragen herangetragen wird. In der Literatur wird nach vergleichbaren Ergebnissen Ausschau gehalten. Der Ablauf der Arbeit ist: Von der Theorie ausgehend zu den Forschungsfragen – von dort zur Datenerhebung und Analyse und zurück zur Theorie.

5.5.3 Vorgehensweise Kategorienfindung

Forschungsfrage 1: In welcher Phase der Unternehmensentwicklung stand die NZZ.at im Sommer 2015?

In der ersten Forschungsfrage geht es um das Ausmachen der Unternehmensentwicklungsphase. Die Beobachtung war unter anderem danach ausgerichtet, Anhaltspunkte für die Entwicklungsphasen zu protokollieren. In den Interviewtranskripten finden sich ebenso Textstellen zum Thema Unternehmensentwicklung. Jede Phase hat eigene Charakteristika. Sie werden in die Pionierphase, die Differenzierungsphase, die Integrationsphase und die Assoziationsphase nach Glasl und Lievegoed eingeteilt. (Vgl. Glasl/Lievegoed, 2004: 49)

Die Kontext- und Analyseeinheiten sind alle Protokollstellen und Interviewaussagen, die auf die Pionierphase hindeuten. Das sind somit Textstellen über *noch nicht standardisierte Abläufe und nicht eingehaltene Abläufe*. Sowie Textstellen, in denen die *unausgeprägte Struktur unter der Führung und die Unklarheit über Entscheidungsträger* deutlich werden.

Für die Differenzierungsphase gelten andere Kennzeichen. Die Kontext- und Analyseeinheiten sind hier Textstellen in denen *Spannungen zwischen Abteilungen*, sowie *das Entstehen neuer Abteilungen* deutlich werden.

Anmerkung: Für die Integrations- und Assoziationsphase wurden in der Durchsicht des Beobachtungsprotokolls keine Kontexteinheiten gefunden. Das Unternehmen war noch nicht in diese Phasen gelangt.

Die Paraphasen nach dem ersten Reduktionsdurchgang sind die Kodiereinheiten. Das sind Aussagen und Textstellen des einzelnen Befragten oder dem jeweiligen Datum der Protokolltextstellen zu dem Thema.

Das Abstraktionsniveau ist für den ersten Reduktionsdurchgang *typische Kennzeichen der Pionierphase und jener der Differenzierungsphase* und für den zweiten *Kennzeichen für die Unternehmensentwicklung*.

Im zweiten Reduktionsdurchgang werden die Aussagen und Textstellen Befragten- und Protokolldatums-übergreifend zusammengeführt. Die allgemeinen Muster werden herausgearbeitet.

In der Tabelle hat die Pionierphase den Kode: Fall **A**. Die Differenzierungsphase bekommt den Kode: Fall **B**.

Forschungsfrage 2: Anhand welcher Entscheidungskultur wurden Entscheidungen getroffen?

Die zweite Forschungsfrage beschäftigt sich mit den Entscheidungen, die in den Redaktionskonferenzen gefallen sind. Das Datenmaterial (Protokoll und Transkriptionen) wird zu Beginn nach der Hauptfrage *Welche Entscheidungen wurden getroffen?* und nach den Unterfragen *Wer hat entschieden? – Chefredakteur, Redakteur/-in, oder die Redaktion als Gruppe?*; *Entschieden eher Frauen oder Männer?*; *Wurden die Entscheidungen umgesetzt?*; *Welche Entscheidungen blieben offen?* hin untersucht.

Die Paraphasen nach dem ersten Reduktionsdurchgang sind die Kodiereinheiten. Das sind Aussagen und Textstellen des einzelnen Befragten oder dem jeweiligen Datum der Protokoll-Textstellen zum Thema.

Das Abstraktionsniveau ist für den ersten Reduktionsdurchgang *Entscheidungsträger und Entscheidungsumsetzung*.

Im zweiten Reduktionsdurchgang ist das Abstraktionsniveau *Entscheidung*.

Im zweiten Reduktionsdurchgang werden die Aussagen und Textstellen Befragten- und Protokolldatums-übergreifend zusammengeführt. Die allgemeinen Muster werden herausgearbeitet.

Die Entscheidungen haben den Kode: Fall **C**.

Forschungsfrage 3: Welches redaktionelle Selbstverständnis wird in der NZZ.at gelebt?

Die dritte Forschungsfrage ist in drei Unterfragen aufgeteilt. Die Fragen nach den Werten *Liberalismus* und *Geschlechterverhältnis*, Einstellungen, Erwartungen, Selbstbilder und der Arbeit am Club-Modell werden überwiegend aus den Transkripten heraus bearbeitet. In den Leitfadengesprächen wurden Fragen zu diesen Themen gestellt. Zusätzlich zu den Aussagen der Redakteure/-innen wird selbstverständlich das Beobachtungsprotokoll auch herangezogen und auf Protokollstellen nach den jeweiligen Themen untersucht.

Die Kontext- und Analyseeinheiten sind hier alle Aussagen und Textpassagen in denen die Werte, Einstellungen, Erwartungen und Selbstbilder in der Redaktion und die Arbeit mit dem Club-Modell zur Sprache kommen.

Die Paraphasen nach dem ersten Reduktionsdurchgang sind auch hier die Kodiereinheiten. Das sind Aussagen und Textstellen des einzelnen Befragten oder dem jeweiligen Datum der Protokolltextstellen zum Thema.

Das Abstraktionsniveau des ersten Reduktionsdurchganges sind die von den Redakteuren/-innen erlebten Werte in der Redaktion, ein möglicher Unterschied zwischen den Geschlechtern, die Selbsteinschätzung der Journalisten/-innen und das Club-Modell.

Im zweiten Reduktionsdurchgang werden die Aussagen und Textstellen Befragten- und Protokolldatums-übergreifend zusammengeführt. Die allgemeinen Muster werden herausgearbeitet.

In der Tabelle haben die Werte den Kode: Fall **D**; die Einstellungen, Erwartungen und Selbstbilder den Kode: Fall **E**; das Club-Modell den Kode: Fall **F**

6. Ergebnisdarstellung

Vorne weg: Die Ergebnisse der soziodemografischen Daten der 14 Redakteure/-innen, die im Untersuchungszeitraum in der Redaktion arbeiteten (eine Person gab keine Angaben an):

Geschlecht: weiblich x5, männlich x8, k.A. x1

Alter: 26, 29, 32, 35, 32, 30, 29, 37, 32, 35, 33, 24, k.A. x2

Höchster Bildungsabschluss: Bakk x4, Mag x6, Matura x2, MA x1, k.A. x1

Netto-Verdienst: 1000-1600 x4, 1600-2000 x3, 2000-2400 x4, 2400-2800 x1, k.A. x2

Art der Anstellung: KV x8, All-Inn x5

Bisherige Berufslaufbahn (Print, Online, Radio, Fernsehen – mehrere Antwortmöglichkeiten): Online x7, Radio x3, Print x13, TV x1, k.A. x1

Mit der qualitativen, zusammenfassenden Inhaltsanalyse wurden Aussagen und Beobachtungen durch Paraphrasierungen und Generalisierungen zu einem Kategoriensystem entwickelt. Für jedes theoriegeleitete Thema wurden eigene Tabellen erstellt und in Themen A,B,C,D...und so weiter durchnummeriert. Im folgenden Abschnitt werden die entwickelten Kategorien nach den Themen, tabellarisch und unkommentiert, gesammelt. Die Diskussion der Ergebnisse erfolgt in Kapitel 7.

Thema A: *Unternehmensentwicklung/Pionierphase*

K'1: Fixer Konferenzraum und Club-Abend-Planung beschlossen, aber nicht eingehalten

K'2: Unklare Hierarchiestruktur: Redakteur/-in ergreift neue Zuständigkeit

K'3: Fehlende CvD Verantwortlichkeiten für Geschichtenplanung, -zuteilung, -kriterien, -freigabe-Instanz

K'4: Klassische Ressorts entstehen

K'5: Fehlende Verantwortlichkeiten für Phänomene, Social-Media und Club-Abend-Planung

K'6: Fehlende standardisierte Abläufe zwischen Marketing und Redaktion

K'7: Abläufe werden standardisiert und umgesetzt: Zuständigkeiten zugeteilt; Neue Redaktionssitzung und neue Blattkritik; Briefing

K'8: Best-Practice Geschichten und Facebook-Posts erwünscht

Thema B: *Unternehmensentwicklung/Differenzierungsphase*

K'1: Klassische Redaktionsstruktur entsteht

K'2: Zwischen Abteilungen sind Spannungen, die in Vorwürfen münden, zu Differenzen werden und zum offenen Streit führen

K'3: Kommunikationsdefizite zwischen Abteilungen werden zu Fehlerzuweisungen, Kompetenzstreit und Verteilungskampf

K'4: Differenzierte Abteilungen Nachrichten, Reporter, Multimedia und Social Media-Agentur entstehen

K'5: Neue Zuständigkeiten stellvertretende Chefredakteurin, Briefing-Chef, Multimedia-Chef geschaffen

Thema C: *Entscheidungen*

K'1: Redakteurin entschied Briefing-System-Beibehaltung und andere Spezialthema und delegierte Arbeit

K'2: Chefredakteur entschied Personal-Einteilung, Club-Abend-Planung durch Phänomenchefs/-innen, Vorschläge von Redakteuren/-innen, Geschichten-Einteilung, Längerfristige Geschichten-Planung, Art-Direction, Fehlertransparenz, Öffnung nach außen, Keine Chronistenpflicht, Zweitmedium

K'3: CvD entschied Geschichten-Priorität

K'4: Nicht umgesetzte Entscheidungen waren Chefredakteur-Entscheidung zu kürzeren Texten, CvD-Entscheidung zu Währungs-truck-Video, Club-Abend-Vorschläge, Chronistenpflicht

K'5: Zürich-Entscheidungen waren im finanziellen Bereich, Veränderungen in den drei Geschäftsbereichen, Engagement Social Media Agentur, Chefetagen-Anbindung an Wien

K'6: Zürich und Chefredakteur entschieden über neue Stabstellen und Phänomenleiter

K'7: Gemeinsame Entscheidungen der Redaktion in Leitbildentwicklung und Kommunikations-Tool-Wartung

K'8: Umgesetzte Entscheidungen waren Blattkritik, extra Redaktionssitzung, neue Redaktionsstruktur, interne Kommunikationsverbesserung

K'9: Offene Entscheidungen bliebe Schnittstelle Marketing/Entwicklung, Blattlinie, CvD Aufgaben, Verantwortlichkeiten

Thema D:

K'1: Vertretene, angegebene redaktionelle Werte sind Orthodoxer Liberalismus, gesellschaftsliberal, wirtschaftsliberal, links, katholisch

K'2: Liberalismus schlug sich nieder in Themenwahl, Meinungsteil, Geld Phänomen

K'3: Chefredakteur schärfte liberales Profil, in dem er Liberalismus-Text als Hausaufgabe für Redakteure/-innen zum Ausarbeiten gab, liberale Themenschwerpunkte (Privatisierungen) setzte, Artikel auf liberale Tauglichkeit prüfte. Er löste damit auch Streit um liberale Sicht aus.

K'4: Umgang der Redakteure/-innen mit Liberalismus: Diskurs um Begriff/Ambivalenter Umgang; Die anderen zuständig; Offene Blattlinie

K'5: Diskrepanz zwischen Marketing und Chefredakteur zu liberaler Außendarstellung

K'6: NEOS-Tendenzen in Zielgruppe, Chefriege, Zusammenarbeit

K'7: RB1: Weniger Frauen wegen Qualifikation; viel höherer Anteil männlicher Bewerber; Frauenquote ist ungleich modern; im Produkt unwichtig, in Organisation wichtig

K'8: RB2: Gleich viele Bewerbungen Männer/Frauen oder viele Frauen beworben; qualifizierte Frauen abgelehnt

K'9: RB3: Mehr Männer angestellt, weil sich jemand lieber mit Männern umgibt

K'10: RB4: Unfortschrittlich durch niedrige Frauenquote

K'11: Vermutung RB5: Frauen abgeschreckt durch liberal oder X

K'12: X Vorschlag mehr Frauen in Geschichten

K'13: neun neue Abteilungen, davon vier Frauen Entscheidungsträgerinnen

Thema E:

K'1: Erwartungen waren zu experimentieren, frei von Freunderl- und Vetternwirtschaft zu arbeiten und eine Avantgarde im Online-Journalismus zu sein

K'2: Unerfüllte Erwartungen waren kein neues Storytelling, unerreichte Abozahlen und Reichweite, fehlende Führung, unleistbares Arbeitspensum, sinnlose Machtkonflikte, unvernünftiges technisches Konzept

K'3: Einstellungen waren parteiferner orthodoxer Liberalismus, ÖVP-nahe, SPÖ-nahe, Wechselwählerin (NEOS, EUandere – nicht SPÖ, Grüne), Staatsmacht zulassen und begrenzen, Pflichtmitgliedschaft Kammern wichtig, gegen Sonntagsöffnung, mehr Einfluss auf Grund der gewonnenen Social Media-Kompetenz und durch beobachtendes

Journalisten/-innen-Netzwerk, Verantwortlicher als früher für eigenen Geschichten, Freude über Kommunikation mit User/-innen und NZZ.at geht hin zu User/-in und nicht umgekehrt
K'4: NZZ.at sieht sich als Elitenmedium, seriös, starke Marke, frei von Inseraten und Förderungen, Zweitmedium, außerhalb medialen Establishment, liberal, auf das Ganze schauend, fehlertransparent, User-Nahe, Visualisierungs-Medium von Daten und Geschichten, markenbildendes Format, illustrativ, tiefgründig recherchierend und kämpferisch; NZZ.at wird auch intern als zu freundlich und nach außen diffus wahrgenommen

K'5: Die Befragten Redakteure/-innen sehen sich als Journalisten/-innen und nicht als Kuratoren/-innen – Kuratierungsanteil ist je nach Phänomen anders groß – zuerst eher Kuratoren, aber bemerkt, dass selbst-recherchiert sich besser verkauft; Einem Befragten fehlt der Rechtfertigungsgrund für den Preis von 14 Euro

Thema F:

K'1: Online-Club abgeschafft, weil Abonnenten nicht aktiv waren, kein Mehrwert für NZZ.at entstand, Phänomen wichtiger war als Online-Club, Online-Club nicht gefördert wurde, User/-innen publizieren woanders eigenen Blog, Korrekturen von zum Beispiel Plagiaten arbeitsintensiv/Betreuung

K'2: User/-innen-Kommunikation, fünf Stunden/Tag (Newsletter, Briefing, Social Media), Zwei Stunden/Tag, 15 Minuten/Tag (Reaktion auf Kommentare); NZZ.at Kommentare beantworte ich immer, bin auf Twitter und facebook mit User/-innen in Kontakt

K'3: Dienstleister

7. Diskussion der Ergebnisse in Bezug auf die Forschungsfragen

Forschungsfrage 1: In welcher Phase der Unternehmensentwicklung stand die NZZ.at im Sommer 2015?

Die NZZ.at war zum Untersuchungszeitraum im Sommer 2015 ein halbes Jahr online. Das Projekt war – mit der Probephase dazugerechnet, etwa ein dreiviertel-Jahr alt.

Den Auswertungen zu Folge war das Unternehmen im Übergang von der Pionier- in die Differenzierungsphase. Für beide Unternehmensphasen wurden Kennzeichen gefunden. Unter der Führung herrschte noch eine unausgeprägte hierarchische Struktur. Das

Entscheidungssträgervakuum füllte ein/-e Redakteur/-in aus, indem er/sie Verantwortungen und Entscheidungen übernahm. Deutlich traten auch fehlende Zuständigkeiten für einzelne Bereiche, wie für die Phänomenleitung, Social Media und der Club-Abend-Planung auf. Die Entscheidungsstruktur war nicht eindeutig. In der Redaktion war die Rolle des CvD lange ungeklärt und die fehlende Entscheidungsgewalt für Geschichtenfreigaben, -planung, -zuteilung, -kriterien (also in klassischen Ressorts CvD-Aufgaben) war wiederholt Thema in den Sitzungen.

Die Ergebnisse zeichnen typische Muster eines Unternehmens im Übergang von der Startphase zum differenzierten Betrieb. Der Übergang vom spontan, kreativ, chaotischen Zustand, hin zu formalisierten, strukturierten Abläufen ist mit Konflikten begleitet, die Veränderungen deutlich machen. Im Folgenden wird der Transformationsprozess konkretisiert beschrieben. Der Schwerpunkt liegt auf den erkennbaren Konflikten.

Festgelegte Abläufe wurden teils nicht eingehalten, wenn bereits ein Konferenzraum bestimmt wurde, aber im kreativen Chaos, die Konferenz spontan an Ort und Stelle ausgetragen wurde. Die Club-Abend-Planung – so wurde vereinbart – findet zwei Wochen vorher statt. Da keine Zuständigkeiten zugeteilt wurden, wurde das auch nicht eingehalten. Zwischen dem Marketing und der Redaktion fehlten standardisierte Abläufe wie eigene Meetings oder Absprachen. Das wies bereits auf zukünftige Spannungen hin.

Die Kommunikation zwischen den beiden Abteilungen war krisenhaft, weil jeder der beiden klagte, vom anderen nicht genügend informiert zu werden. (Vgl. Glasl/Lievegoed, 2004: 69)

Die Struktur unter der Führung wurde aber – in den zwei Monaten der Beobachtung – konkreter, da vier Phänomene mit Verantwortlichen, in der klassischen Redaktionsstruktur von Ressorts und Ressortchefs, installiert wurden. Neue Verantwortlichkeiten kristallisierten sich heraus oder wurden bewusst eingesetzt. Die Abläufe standardisierten sich zunehmend und die Redakteure/-innen schlugen sogar Best-Practice Geschichten oder facebook-Posts vor, um sich an diesen Standards orientieren zu können.

Je mehr sich die Struktur unter der Führung neu ordnete und je mehr die Abläufe standardisiert wurden, umso größer wurde das Konfliktpotenzial.

Der Pionierbetrieb kam in eine Krisensituation und in der Führung zwischen dem redaktionellen und dem Marketing-Chef zeigten sich offene, sichtbare Konflikte. (Vgl. Glasl/Lievegoed, 2004: 69)

Der Übergang vom Ende der Pionier- zum Anfang der Differenzierungsphase war in den Spannungen und Kämpfen zwischen den Abteilungen sowie der Formalisierung von Arbeitsschritten und dem Entstehen neuer Abteilungen erkenntlich.

Die Pionierphase funktioniert nach dem Dreiecksverhältnis Führung-Arbeit-Menschen und bedeutet, dass die Führungsperson und deren Führungsstil in erster Linie die Menschen motiviert, die Arbeit zu tun und sich das Management in der Differenzierungsphase zuerst auf die Analyse der Arbeit (Prozess) und dann aufgeteilt an die Menschen weitergibt. (Vgl. Glasl/Lievegoed, 2004: 82)

Die Abteilungen stellten Kommunikationsdefizite zwischen ihnen fest, das in Fehlerzuweisungen mündete. Zwischen der Redaktion und dem Marketing luden sich die Spannungen auf, die in Vorwürfe und im offenen Streit mündeten. Es begannen Kompetenzstreitigkeiten und Verteilungskämpfe. Die unklaren Strukturen wurden mit der Schaffung von neuen Kompetenzen und Stabstellen entgegengewirkt. Differenzierte Abteilungen wie Nachrichten-, Reporter- und Multimedia-Teams wurden beschlossen. Die Redaktion erhielt eine klassische Struktur mit anfangs fünf Ressorts und einem jeweiligen/einer jeweiligen Ressortleiter/-in als Verantwortlichen/-e. Für Social Media soll eine externe Agentur zuständig sein. Neue Stabstellen sollen die Ordnung und Struktur erhöhen: ein/-e stellvertretende/-r Chefredakteur/-in, ein/-e Briefing-Chef/-in und ein/-e Multimedia-Verantwortlicher/-e wurden ernannt. Damit begann die Differenzierungsphase. Die Abläufe wurden planbarer gemacht, formalisierter und bürokratischer. Das kam den Entsprechungen der Mitarbeiter/-innen entgegen, die fehlende Entscheidungsträger, unstrukturierte Abläufe oder nicht eingehaltene Entscheidungen beanstandeten.

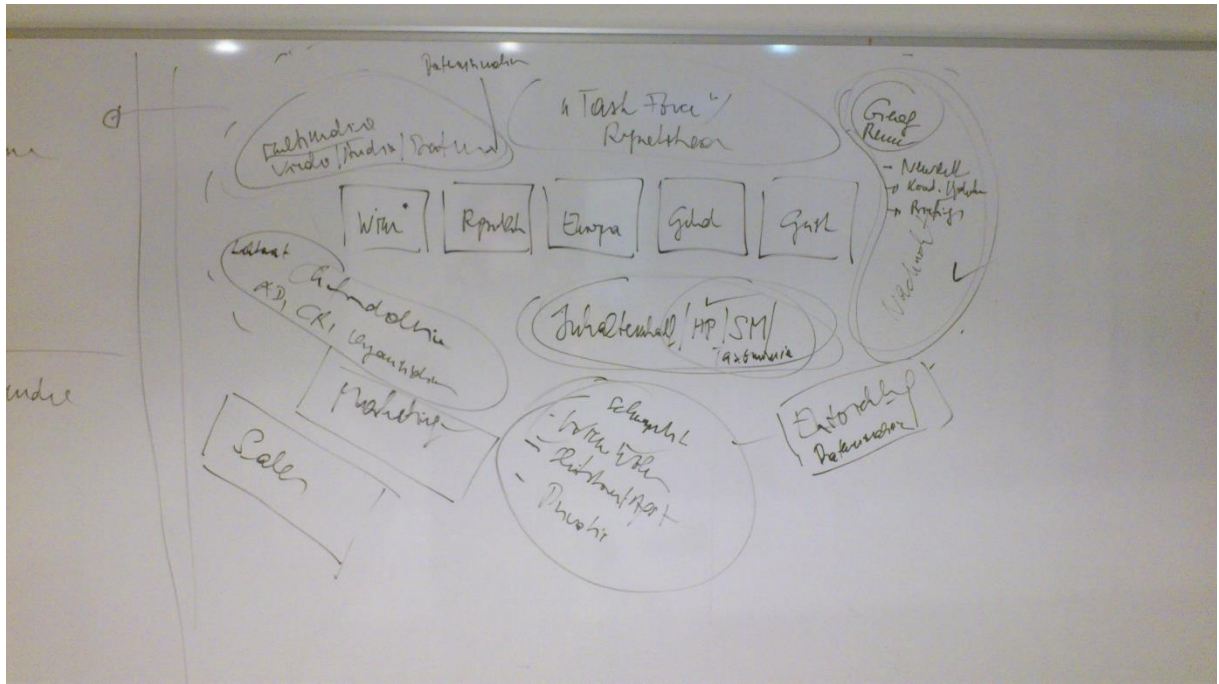


Abb.10: AG-Organisation vom 30.7.2015. Foto: Gerhard Eichholzer

Auf dem Foto ist das neue Organigramm zu sehen. Die fünf Abteilungen, also neuen Ressorts oder Phänomene: Geld, Geist, Europa, Republik und Wien, wurden von der Schweizer Chefetage in Zusammenarbeit mit der Wiener Chefredaktion beschlossen. Die übrigen Zuständigkeiten und neuen Arbeitsorganisationen wurden mit der Belegschaft gemeinsam in einer Arbeitsgruppe ausgearbeitet. In gemeinsamen Diskursen wurden die Punkte erarbeitet, die der Chefredakteur am Ende absegnete.

Forschungsfrage 2: Anhand welcher Entscheidungskultur wurden in der NZZ.at im Sommer 2015 Entscheidungen getroffen?

Die Hierarchie wird in den Entscheidungen der Verantwortlichen deutlich: Die Chefetage aus dem Mutterkonzern in Zürich übernahm die Entscheidungen im finanziellen Bereich, als es darum ging, Geld zur Weiterführung des Projektes bereit zu stellen. Von Zürich ging auch die Umsetzung der veränderten Bereiche: Marketing, Redaktion und Technik aus, als Bedingung für die Projekterhaltung. Die Chefetage aus Zürich entschied näher an Wien angebunden zu werden und alle zwei Wochen sollen zwei Vertreter zur Konferenz in die Bräunerstraße kommen.

Nach Zürich war der Chefredakteur jener, der die Entscheidungen vor Ort traf oder als letzte Instanz Vorschläge von Redakteuren/-innen bestätigte oder ablehnte. Er wies die Redakteure/-innen in Teams zu, übernahm die Art-Direction und plante längerfristige Geschichten.

Der Chefredakteur und die Zürcher Chefetage entschieden gemeinsam über die neu entstandenen Stabstellen und die neuen Rollen der Phänomenleiter/-innen. Also war bis hier her eine klare hierarchische Entscheidungsstruktur erkennbar. Das war bis zum CvD der Fall. Hier waren die Aufgaben und Verantwortlichkeiten etwas unklarer: Es gab Beschwerden aus der Redaktion, dass sie nicht genau wüssten, welche Entscheidungen der CvD zu treffen hätte. Vom CvD wurden Geschichten eingeteilt und von den Redakteuren/-innen umgesetzt oder offen gelassen. Bis zum Schluss der Beobachtung waren den Redakteuren/-innen die CvD-Aufgaben unklar. In dem Bereich wurde auch umgestellt und Rollen neu verteilt. Die Hierarchie war hier schon schwammiger und fügte sich an die Unternehmensentwicklung an, wenn dort festgestellt wurde, dass die Struktur unter der Führung unausgeprägt war.

Die Redakteure/-innen trafen Entscheidungen hinsichtlich Geschichten. In den Arbeitsgruppen (AG) diskutierten sie alle mit, aber die letzte Verantwortung übernahm der Chefredakteur, wenn er die gemeinsam erarbeiteten Leitlinien bestätigte und verschriftlichte. Die Redakteurin, die ein Spezialthema umsetzte und die Geschichten delegierte, also über die Verteilung und den Zeitplan entschied, war auch jene, die an die Chefredaktion näher rückte.

Eine Dominanzsituation in den Entscheidungen lag vor, wenn der Chefredakteur anmerkte, dass man in Hinsicht der Blattlinie, liberal als Wert nicht zu diskutieren brauchte, weil das vorgegeben sei. (Vgl. Jungermann/Pfister/Fischer, 1998: 298) Konfliktsituationen gab es in Entscheidungen, die schwierig zu rechtfertigen waren, wie die Diskussionen um die Chronistenpflicht. (Vgl. Jungermann/Pfister/Fischer, 1998: 298) Da hier mehrere Optionen zur Verfügung standen und eine ausgewählt wurde, die wiederum schwer zu rechtfertigen war, blieb hier ein Fragezeichen bei den Redakteuren/-innen zurück. Denn über aktuell Relevantes nicht zu berichten wäre für die Leser/-innen ungünstig. Andererseits ist die

Vorgabe, tiefergehende Geschichten zu publizieren schwierig, wenn Vorfälle eine ad-hoc-Berichterstattung verlangen, die mehr ist als eine Meldung.

Für Unsicherheit sorgten die offenen Entscheidungen: Lange war also unklar, ob nun eine Chronistenpflicht herrsche oder nicht, obwohl das der Chefredakteur in einer Sitzung bereits entschieden hatte, dass keine solche Pflicht vorliege. Das wurde nicht angenommen. Auch die Festlegung kürzere Texte einzupflegen, wurde vom Chefredakteur beauftragt, aber erst nach längeren Diskussionen gelebt. Auf die Frage eines/einer Redakteurs/-in, welche Aufgaben der CvD habe, gab es keine klare Antwort. Die kommunikativen Schnittstellen zwischen dem Marketing und der Technik wurden trotz Hinweis nicht beschlossen. Das Marketing richtete sich nach mehrmaligem Ansprechen die Verbindungsperson zur Redaktion selbst ein. Wer für die Club-Abend-Planung zuständig sei, konnte lange nicht geklärt werden und war immer wieder Thema in den Sitzungen.

Offene Entscheidungen lassen die Beteiligten in einem Zustand der Diskrepanz zwischen gegebenen und gewünschten Zustand. (Vgl. Jungermann/Pfister/Fischer, 1998: 4)

Aber es gab auch umgesetzte Entscheidungen, wie die Einführung der demokratischen Blattkritik, in der jeder/jede Kollege/-in der gesamten NZZ.at abwechselnd eingeteilt wurde. Eine extra Redaktionssitzung wurde schnell umgesetzt. Die neue Redaktionsstruktur, die Beauftragung der Social Media-Agentur und die interne Kommunikation wurden rasch und ohne Abweichungen durchgeführt.

Gemeinsame Entscheidungen wurden in der Leitbildentwicklung getroffen, auch wenn das letzte Wort beim Chefredakteur lag, wurde es in gemeinsamer Diskussion erarbeitet. Die Kommunikations-Tool-Wartung war eine Entscheidung, die im gemeinsamen Prozess erarbeitet wurde.

Forschungsfrage 3: Welches redaktionelle Selbstverständnis wird in der NZZ.at gelebt?

FF 3.1 Welche Rolle spielen die weltanschaulichen Werte *Liberalismus und Geschlechterverhältnis* in der Redaktion?

Die Redaktion hatte ein ambivalentes Verhältnis zum Liberalismus. Der Tenor der befragten Redakteure/-innen war, dass für den Liberalismus in den Geschichten jeweils die Anderen verantwortlich seien – im eigenen Phänomen sah keiner der Befragten einen liberalen Einfluss. Am stärksten hatte sich die liberale Sicht im Meinungsteil, im Geld-Phänomen und zunehmend in der Themenfindung niedergeschlagen. Ein/-e Redakteur/-in gab an, die Kollegen/-innen drücken sich daher von der Arbeit im Meinungsteil, weil sie dort liberal schreiben müssten. Das dürfte mitunter ein Grund gewesen sein, dass die Redakteure/-innen sich wenig um den Online-Club-Bereich (Meinungsteil) kümmerten und er auch nach dem Re-Launch aufgelassen wurde.

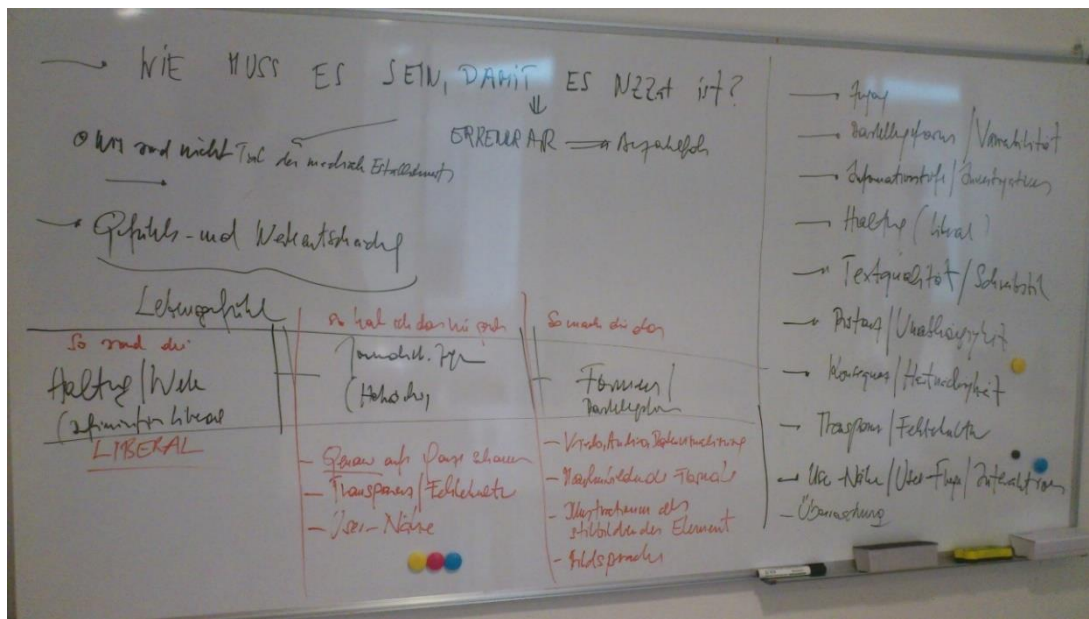
In Österreich setzte sich der Liberalismus nicht ganz durch, schreibt Mantl in seinem Werk. (Mantl, 1996: 34) Das traf im Sommer 2015 auch auf die NZZ.at-Redaktion zu, wenn die Redakteure/-innen den Liberalismus lieber anderen überließen. Die liberalen Werte waren allerdings erst in den AG in gezielter Ausverhandlung.

Die Interviewten schrieben sich die Werte orthodoxer Liberalismus, gesellschaftsliberal, links und eurozentristisch zu. In den Fremdzuschreibungen an Kollegen/-innen fanden sich auch katholisch und wirtschaftsliberal. Die Redakteure/-innen hatten einen mannigfachen Wertekatalog und unterschieden sich darin. Das spricht für die weltanschauliche Vielfalt in der Redaktion und löste Diskurse gerade auch um den Begriff *liberal* aus und wurde hinsichtlich Blattlinie und Außenaufreten als ambivalent empfunden. Den befragten Redakteuren/-innen fehlte es an einer stringenten, konsensualen Blattlinie.

Der Chefredakteur reagierte darauf und schärfte das liberale Profil. Er gab den Redakteuren/-innen einen Liberalismus-Text als Hausaufgabe. Aus dem Text sollte jeder für sich vier Wesensmerkmale herausarbeiten. Die persönlichen Einschätzungen wurden in einer nächsten Teamsitzung diskutiert. Der Chefredakteur förderte liberale Themenschwerpunkte wie Privatisierungen. Er prüfte die Artikel auf die liberale Tauglichkeit und löste damit auch Diskurse um die liberale Sicht in den Artikeln aus.

In der Außendarstellung nach liberalen Gesichtspunkten waren sich das Marketing und der Chefredakteur zumindest in einer Konferenz uneins. Das Marketing wies darauf hin, sie

Die Nähe zu der politischen Partei NEOS wurde von den Befragten angesprochen. Ein Redakteur/-in sah eine Tendenz die NEOS als Zielgruppe zu sehen und verwies auch auf die Chefetage, die mit ehemaligen NEOS-Parteimitgliedern besetzt war. Er berichtete auch von einer *Zusammenarbeit auf mehreren Ebenen mit den NEOS*, obschon sie weniger redaktionell seien.



Werte

LIBERAL

- "Folger"*
- persönliche Kooperation
- "gebildeter Durchschnitt d. Staat"
- "Begrüßung / Wertschätzung für das Ziel-
haben d. inneren Möglichkeiten"
- "Fähigkeit & Fragen d. Freiheit"
- "Selbstbestimmung / Mitbestimmung"
- "Wertvorzeichen: Kooperation"
- ↳ "Vollkommenheit d. Ideen"
- Findungsphase / rationale Argumentation

IM ZWEIFEL FÜR DIE FREIHEIT UND SPIEL SCHWACH
(BAE)

im Grundgesetz

Gewalt auf Gewalt setzen
Tatensinn / Ethikbuch
"Sensibilität"
Sprachwahl / Übersetzung / "Ständes"

Formale	Formale	Formale
Multimedialität		
Schillernde Form		

LD

KIK

75

Auf den beiden Fotos sind einerseits das gemeinsam ausgehandelte Leitbild und andererseits die erarbeiteten Werte der NZZ.at. In dieser AG waren vor allem die Redakteure/-innen gefordert einen Konsens zu finden. Auch hier legte der Chefredakteur die gefundenen Punkte am Ende des Prozesses fest.

Zum Thema *Geschlechterverhältnis* in der Redaktion waren die Aussagen weit auseinander: Die Betrachtungen divergierten von wenig Bewerberinnen, zu 50:50 und vielen Bewerberinnen. In der NZZ.at waren im Sommer 2015 fünf weibliche und acht männliche (einmal keine Angabe) Journalisten/-innen angestellt. Laut Erhebung aus dem Jahre 2009 war der Frauenanteil der Journalistinnen in Österreich bei 42%. (Vgl. Kaltenbrunner/Karmasin/Kraus/Zimmermann, 2007¹¹, zit. nach Kraus, 2009: 242) In der NZZ.at Redaktion lag der Anteil im Sommer 2015 bei 38%. Geht man davon aus, dass seit 2009 der Frauenanteil im Journalismus in Österreich leicht gestiegen ist, wie die Tendenz in der Studie beschrieben wurde und ein NZZ.at-Redakteur/-in keine Angabe zum Geschlecht abgab, war die Schere zwischen dem österreichischen Schnitt an Journalistinnen und der NZZ.at weiter auseinander als auf den ersten Blick.

In der Einschätzung dieser Situation lagen die Meinungen ebenso weit auseinander: Eine Redakteurin empfand den Umstand am Anfang mit wenigen Frauen in der Redaktion gearbeitet zu haben, als unpassend für ein neugegründetes Medienunternehmen, weil man *Fortschritt beweisen* hätte sollen – im Unternehmen wurden aber mehr Frauen eingestellt und dadurch wäre es für die Redakteurin annehmbar geworden. Ein anderer Befragter gab an, eine Frauenquote sei per se kein Synonym für modern.

Zur Anstellung von Frauen in der Redaktion gab es erneut große Meinungsunterschiede: Für die Einen waren die Bewerberinnen schlechter qualifiziert als ihre männlichen Pendants und für die Anderen wurden stark qualifizierte Frauen abgelehnt. Ein Redakteur unterstellte, dass sich der für die Einstellung Verantwortliche lieber mit Männern umgebe als mit Frauen. Ein Befragter vermutete wenige Bewerberinnen, weil sie vom Chefredakteur oder der liberalen Blattlinie abgeschreckt gewesen sein könnten.

¹¹ Kaltenbrunner, Andy/Karmasin, Matthias/Kraus, Daniela/Zimmermann, Astrid: Der Journalisten-Report. Österreichs Medien und ihre Macher. Facultas Verlag, Wien. 2007

Das Thema zur Förderung des weiblichen Leserinnenanteils wurde in einer großen Konferenz angeschnitten. Die Schweizer Leitung war anwesend und schlug vor, mehr Frauen in den Geschichten zu Wort kommen zu lassen, um die Artikel auch für Frauen interessanter zu machen.

In der Beobachtungszeit wurden neun neue Abteilungen und mit ihnen Stabstellen entwickelt. Dabei wurden vier Frauen Führungspositionen angeboten, die sie auch annahmen. Eine Lektorin wurde zur CvD – die anderen drei waren Vertreterinnen der insgesamt fünf Redakteurinnen, das heißt 60% der Journalistinnen wurden befördert. Von neun beobachteten neuen Stabstellen stiegen knapp 45% Frauen auf und 55% Männer.

FF 3.2 Welche Einstellungen, Erwartungen und Selbstbilder finden sich unter den interviewten Redakteure/-innen wieder?

Die mannigfaltigen weltanschaulichen Einstellungen deuten an, dass die Blattlinie nach außen keine eindeutige war und ein ambivalentes Bild der NZZ.at entstand. Ein Befragter drückte das mit *zerfranstes Ding* aus, als er auf die fehlende Grundkonstante oder Grundidee in der Redaktion hindeutete. Später wurde in den AG versucht diese Grundkonstante gemeinsam zu erarbeiten. In einer Redaktion kommen viele verschiedene Biografien zusammen und damit auch Erfahrungen. Unter den Befragten der NZZ.at trafen sich die politischen Einstellungen von parteifernen orthodoxen Liberalismus, ÖVP-Nähe, SPÖ-Nähe und eine Wechselwählerin (NEOS, EUandere – nicht SPÖ, Grüne). Keiner der Befragten gab an politisch schlicht liberal zu sein. Die unterschiedlichen Einstellungen bringen natürlich weltanschauliche Konzepte mit sich die sich mit der Blattlinie nicht immer vertragen, wenn einem Befragten die Pflichtmitgliedschaft der Kammern wichtig, und er gegen die Sonntagsöffnung ist. Der Befragte ist aber auch nahe am Liberalismus dran, wenn er die Einmischung des Staates zwar in gewissen Bereichen für wichtig hält, aber ihn auch womöglich begrenzen will. Die verschiedenen Einstellungen und die Betrachtung, dass die Themenauslegung lange diffus galt, deuten auf eine niedrige Handlungsrelevanz nach Eßer hin. (Vgl. Esser/Weßler, 2002: 209f) Die weltanschauliche Übereinstimmung der Redakteure/-innen mit der politischen Grundlinie war nicht sehr ausgeprägt.

Die Befragten sahen ihren Einfluss auf die öffentlichen Debatten gestärkt durch ihr Engagement bei der NZZ.at. Die Social Media-Kompetenz wurde gestärkt, die Marke NZZ gilt als renommierte Marke und die Journalisten/-innen-Kollegen beobachteten das neugegründete Medienunternehmen mit dem neuen Ansatz des Online-Bezahlmodells genau, wodurch die Aufmerksamkeit unter den österreichischen Journalisten/-innen selbst groß war und NZZ.at-Geschichten dadurch viel Reichweite bekamen.

Eine Befragte fühlte sich durch die familiäre Umgebung und der Nähe zu den User/-innen verantwortlicher für ihre Geschichten als früher. Sie empfand Freude darüber mit den Usern/-innen in kommunikativen Kontakt zu treten. Die NZZ.at versuchte im Sommer 2015 durch Newsletter und Briefings zu den Lesern/-innen hin zu gehen und nicht umgekehrt.

Die Erwartungen der Redakteure/-innen an das Projekt NZZ.at waren vor allem etwas Neues zu lernen, zu experimentieren und in einer Art Online-Journalismus Avantgarde dabei zu sein, die auf professionelle Art versucht ein Online-Bezahlmodell zu etablieren. Ein Befragter fühlte sich in seiner Arbeit unbeeinflusst von Freunderl- und Vetternwirtschaft, was in anderen Medien Österreichs durch Inserate und Medienförderung gar nicht so leicht sei.

Stärker zum Ausdruck kamen allerdings die unerfüllten Erwartungen. Ein Befragter berichtete von fehlender Führung, da die Chefredaktion in den ersten Monaten des Projektes kaum anwesend war und nicht wusste, was in der Redaktion passiere. Er erinnerte sich an ein zu hohes Arbeitspensum zu Beginn, in dem jeder Redakteur/-in zu mehreren Phänomenen, je zwei Artikel pro Tag schreiben sollte. Neue Formen des Storytelling sollten probiert und entwickelt werden, was nach Befragten nicht geschah. Die Abozahlen wurden nicht erreicht und der Befragte sah sinnlose Machtkämpfe und ein unvernünftiges technisches Konzept.

Die Beobachtung und die Befragten ergaben im Sommer eine Reihe von Selbstzuschreibungen des Medienunternehmens NZZ.at, das sich tabellarisch veranschaulichen lässt. Sie sah sich demnach im Sommer 2015 als:

- Zweitmedium
- Elitenmedium
- liberal
- seriös
- starke Marke
- unabhängig, also frei von Inseraten und Förderungen
- außerhalb des medialen Establishments
- auf das Ganze schauend
- fehlertransparent
- usernahe
- Visualisierungsmedium von Daten und Geschichten
- markenbildendes Format
- illustrativ
- tiefgründig recherchierend und kämpferisch

Nach innen hin wurde sie von den Redakteuren/-innen als zu freundlich beschrieben und in der Außendarstellung von denselben als diffus angesehen. Und einem Befragten fehlte gar der Rechtfertigungsgrund für die monatlichen 14 Euro im Abonnement.

Das Selbstbild der Redakteure/-innen zeigt, dass sie sich eher in der Rolle von Journalisten/-innen sehen, denn als Kuratoren/-innen. Zu Projektbeginn war die Rolle als Kuratierer/-innen stärker ausgeprägt. Als man feststellte, dass sich selbstrecherchierte Artikel besser verkaufen würden, ließ auch der Kuratierungsanteil nach, obwohl er von Phänomen zu Phänomen in der Menge schwankte. Phänomene, die mit Korrespondenten zusammenarbeiteten, haben mehr zugespieltes Material als Phänomene, die für sich arbeiteten.

FF 3.3 Wie wird das Online-Club-Modell umgesetzt?

Dem Club-Modell gehen einige Anmerkungen voraus: Der Club soll das Medienunternehmen NZZ.at als Dienstleister untermauern. Die Leser/-innen zahlen und

die NZZ.at liefert. Das solle nicht nur auf Geschichten zutreffen, sondern auch auf Service-Leistungen wie eine Diskussionsplattform mit den Redakteuren/-innen. Er trennte sich in einen Online- und einen Offline-Club. Der Offline-Club war und ist erfolgreich: Hier werden die Abonnenten wöchentlich in die Redaktion zu einem Diskussionsabend mit Gästen aus der Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und so weiter, in die Bräunerstraße eingeladen. Der Online-Club war gedacht als Möglichkeit für die Leser/-innen einen Blog ein zu richten, mit den anderen Abonnenten eine Community zu gründen und im direkten Austausch mit den Redakteuren/-innen zu treten. Der Online-Club wurde auf Anordnung aus dem Mutterkonzern in der Schweiz vom 20.7.2015 abgeschafft.

Im Folgenden kann nicht, wie vorgesehen auf die Umsetzung mit dem Online-Club eingegangen werden, sondern die Ursachen für sein Scheitern beschrieben werden.

Der Online-Club wurde nach Aussagen der Befragten abgeschafft, weil die Abonnenten nicht aktiv genug waren. User/-innen, die Lust zu publizieren hatten, taten dies auf anderen Plattformen und machten dort ihren eigenen Blog. Der Online-Club wurde zu wenig gefördert. Das wäre auch arbeitsintensiv gewesen, da die Beiträge Korrekturen, oder Hinweise und Bearbeitungen in Hinsicht auf Plagiate brauchten. Das Bespielen des eigenen Phänomens hatte oberste Priorität und der Club wurde neben der Recherchearbeit der Redakteure/-innen zweit- oder drittrangig eingestuft. Zusammengezählt brachte der Online-Club keinen Mehrwert für die NZZ.at. Durch den Online-Club wurden auch keine Abonnenten gewonnen, die sagten, ich brauche ein Abo um genau diesen Blog lesen zu können.

War die User/-innen-Kommunikation dennoch intensiv? Die Redakteure/-innen gaben an täglich mit den Usern/-innen in Kontakt zu sein. Dies passiere über die eigene NZZ.at-Seite, auf der versucht wird auf Kommentare stets zu antworten, auf Twitter und auf facebook. Auf den Social Media Seiten werden User/-innen geadded, ge-followed, Kommentare kommentiert und diskutiert. Ein Redakteur gab an fünf Stunden am Tag mit den Usern/-innen zu kommunizieren, weil er die Newsletter und Briefings zusätzlich zur Arbeit dazu machte. Damit fällt er aus der Reihe. Ein/-e weiterer/-e Redakteur/-in investierte viel Zeit in die User/-innen-Nähe und kam auf zwei Stunden am Tag. Hält man

es schlicht bei Reaktionen auf Kommentare, kam man auf etwa 15 Minuten täglich im Schnitt.

Exkurs: soziodemografische Daten im Vergleich

Im Weiteren wird ein Vergleich der demografischen Daten der Journalisten/-innen der NZZ.at-Redaktion und den demografischen Daten von österreichischen Journalisten/-innen aus der Medienhaus Wien-Studie von 2007 gezogen. Die Daten des folgenden Absatzes stammen aus: (Vgl. Kaltenbrunner/Karmasin/Kraus/Zimmermann, 2007¹², zit. nach Kraus, 2009: 242) und aus dem Mittelwert einer vom Verfasser der vorliegenden Magisterarbeit durchgeführten Umfrage in der NZZ.at-Redaktion.

Tabelle: Journalisten/-innen-Vergleich		
	Durchschnittsjournalist/-in Österreich (ebd., 2009: 242)	Durchschnittsjournalist/-in NZZ.at
Alter	40 Jahre	31 Jahre
Geschlecht	Männlich	Männlich
Akademischer Titel	Nein	Ja
Tätigkeit	Printjournalist/-in	Online-Journalist/-in
Einkommen	2.200 Euro Netto/Monat	1600-2000 Euro Netto/Monat

Tab.5: Journalisten/-innen-Vergleich. Quelle: Gerhard Eichholzer

Wie aus der Tabelle ersichtlich wird ist der durchschnittliche NZZ.at-Journalist/-in höher gebildet, jünger und schlechter bezahlt als der österreichische Schnitt.

Der höchste Bildungsabschluss eines NZZ.at-Redakteurs/-in ist im Durchschnitt ein Magister oder Master und ist nach dem Journalisten/-innen-Kollektivvertrag angestellt. Der durchschnittliche NZZ.at-Journalist/-in hat vorher in einem Print- und/oder in einem Online-Medium gearbeitet.

¹² Kaltenbrunner, Andy/Karmasin, Matthias/Kraus, Daniela/Zimmermann, Astrid: Der Journalisten-Report. Österreichs Medien und ihre Macher. Facultas Verlag, Wien. 2007

8. Résumé

Der abschließende Teil fasst die Vorgehensweise und die Ergebnisse zusammen und kompromittiert sie. Es wird auf Limitationen hinsichtlich der Theorie und der Methodik hingewiesen. Mögliche Anschlussforschungen werden angesprochen.

8.1 Zusammenfassung der Vorgehensweise und Ergebnisse

Der zentrale Aspekt der Arbeit ist ein möglichst akkurates Bild eines neugegründeten Medienunternehmens zu zeigen. Die NZZ.at bot sich dafür hervorragend an, weil sie den Versuch startet als digital-only ein Online-Bezahlmodell für ein Nachrichtenmedium zu kreieren. Das ist einzigartig im deutschsprachigen Raum und ist ein Vorreitermodell.

Die Ergebnisse der Magisterarbeit machen eine Momentaufnahme der Situation des Unternehmens im Sommer 2015. NZZ.at war zu diesem Zeitpunkt frisch am Medienmarkt. Viele Abläufe entwickelten sich während der offenen teilnehmenden Beobachtung und der Forscher konnte Einblicke im Entstehungsprozess nehmen.

Zuerst war die Theorie. Nach dem ersten Gespräch mit Michael Fleischhacker, dem Chefredakteur der NZZ.at, konkretisierte sich mein Forschungsinteresse. Von besonderem Interesse kristallisierten sich drei Aspekte des Projektes heraus: sein unternehmerischer Wandel, die Entscheidungsfindung und das redaktionelle Selbstverständnis. Die Theorie wurde auf diese drei Punkte durchforstet und unter das Dach der Systemtheorie gebracht.

An den Chefredakteur der NZZ.at wurde die Idee der wissenschaftlichen Begleitung herangetragen. Die Entscheidung zur Herangehensweise fiel auf eine offene teilnehmende Beobachtung in Kombination mit Leitfadeninterviews. Das erste Leitfadengespräch wurde mit dem Chefredakteur geführt und war der Pre-Test für die Entwicklung des Leitfadens und wurde für die Magisterarbeit gleichberechtigt in die Datenanalyse miteinbezogen. Am 6. Juli startete die qualitative Begleitforschungsstudie in der NZZ.at-Redaktion. Die Interviews mit den Redakteuren/-innen wurden in dieser Zeit durchgeführt. Mit dem 15. September endete die Forschung vor Ort.

Die NZZ.at war zu diesem Zeitpunkt in einem Wandlungsprozess. Das zeigte sich in den einberufenen Arbeitsgruppen (AG). Hier entwickelten die Kollegen/-innen gemeinsam ein

Leitbild und verhandelten die Werte, nach denen in der Redaktion gearbeitet werden soll. In den AG wurde ein Organigramm erstellt und ein Wertekanon formuliert. In offenen Diskussionen wurden alle Mitarbeiter/-innen an der weiteren Planung beteiligt. Der Chefredakteur war Moderator und entschied zuletzt, in dem er die Entscheidungen fixierte und auf den Punkt brachte.

Das Unternehmen befand sich in einem Übergang von der Startphase in die Differenzierungsphase, was durch Krisen begleitet war, wie auch die Theorie beschreibt. Die Abteilungen fühlten sich von der jeweils anderen zu wenig informiert oder eingebunden; Abläufe wurden formalisiert; die Struktur unter der Führung wurde deutlicher; neue Abteilungen wurden geschaffen. In die Veränderungen wurden die Mitarbeiter/-innen eingebunden und in gemeinsamen Diskussionen beteiligt.

Die Entscheidungen zur veränderten Grundstruktur kamen allerdings von dem schweizer Mutterkonzern, der NZZ. Das sollte zu den Ergebnissen mitgedacht werden. Die NZZ.at wurde in Zürich geplant und vor Ort in Wien umgesetzt. Es gab also nicht den klassischen Pionier, der das Unternehmen gründete und gleichzeitig führte. Daher nahm auch der Verantwortliche Chefredakteur in Wien nicht die Rolle des Gründers ein. Das neue Medienunternehmen wurde finanziell aus der NZZ in der Schweiz gespeist.

Nach der schweizer Führungsetage, war der Chefredakteur vor Ort in der Redaktion der Entscheidungsträger, wenn es um Personal-Zuteilung ging, oder größere Geschichten geplant wurden. Die Vorschläge der Redakteure/-innen zu Geschichten, Werten und dem Leitbild brauchten die Bestätigung des Chefredakteurs. Schließlich übernahm er die Prüfung der Tauglichkeit der Geschichten bevor sie Online gingen.

Unter dem Chefredakteur wurde die Entscheidungsstruktur schon undeutlicher. Der CvD hatte teilweise die klassische Rolle des CvD und teilte Geschichten zu oder organisierte Erscheinungszeitpunkte. Doch die Aufgaben der Position wurden immer vielfältiger und seine Entscheidungen betrafen bald andere Felder. Die Redakteure/-innen äußerten Unsicherheiten was Entscheidungsstrukturen anbelangte. Sie fanden keinen Ansprechpartner/-in, der konkrete Verantwortungen übernahm. Offene Entscheidungen entstanden und bildeten Konfliktpotenzial, wenn lange ungeklärt blieb ob zum Beispiel

eine Chronistenpflicht bestehe oder nicht. Die Entscheidung bewusst liberal zu schreiben, blieb eine Zeit lang offen.

Das Verhältnis der Redakteure/-innen zum Liberalismus war ambivalent. Sie schoben sich jeweils die Verantwortung zu, liberal zu schreiben, oder versuchten dem Meinungsteil zu entgehen, in dem der liberale Wert in Kommentaren zur Geltung kommen soll.

Die Redakteure/-innen hatten mannigfaltige weltanschauliche Werte, von ÖVP-nahe bis zu EUanders-Wähler/-in. Unter den Werten fanden sich gesellschaftsliberal, links oder eurozentristisch. Die Interviewpartner/-innen schrieben anderen Kollegen/-innen zum Beispiel wirtschaftsliberal oder katholisch zu. Der Frauenanteil war in der Redaktion geringer als im österreichischen Durchschnitt, wobei die Ansichten nach dem *warum* hier weit divergierten: es hätten sich zu wenige für die Themenschwerpunkte qualifizierte Frauen beworben, bis zu es gab sehr viele qualifizierte Bewerberinnen. Um mehr Frauen als Leser/-innen zu gewinnen kam der Vorschlag mehr Frauen in den Geschichten zu Wort kommen zu lassen, also Interviewpartnerinnen zu wählen, wenn die Möglichkeit besteht. In neun neuen Abteilungen wurden vier Frauen befördert, von den fünf Redakteurinnen, die angestellt waren.

Die Journalisten/-innen bewerteten den Umstand frei berichten zu können als äußerst fördernd. Da die NZZ.at kein Geld aus Inseraten oder Medienförderungen erhält, konnten die Redakteure/-innen berichten, was andere Medienunternehmen auf Rücksicht auf ihre Geldgeber nicht berichten können. Die NZZ.at verstand sich im Sommer 2015 als liberales Zweit- und Elitenmedium. Die starke Marke NZZ wurde von den Redakteuren/-innen als hilfreich wahrgenommen, das in der täglichen journalistischen Arbeit Vorteile brachte, wenn beispielsweise Interviewtermine leichter zu bekommen waren. Die Redakteure/-innen sahen sich als Journalisten/-innen und nicht als Kuratierer/-innen von Geschichten.

Der Online-Club wurde als Möglichkeit für die Entwicklung einer Community geschaffen. Da der Online-Club von den Redakteuren/-innen wenig gefördert wurde und sich die Leser/-innen nicht im erhofften Ausmaß beteiligten, wurde der Online-Club abgeschafft. Offline, also die Diskussionsabende mit Abonnenten und eingeladenen gesellschaftlichen Entscheidungsträgern, war der Club höchst erfolgreich.

Nach der teilnehmenden Beobachtung und den Leitfadengesprächen wurden die Interviews transkribiert und das Beobachtungsprotokoll geordnet. Mit der qualitativen Inhaltsanalyse wurde das erhobene Datenmaterial analysiert und auf Kategorien zusammengefasst. Der erhaltene Kategorienkatalog ist die Essenz des Materials zu der Beantwortung der einzelnen Forschungsfragen.

Mit den erarbeiteten Antworten auf die Forschungsfragen wurde ein möglichst exaktes Bild der NZZ.at im Sommer 2015 entwickelt.

8.2 Limitationen

Die Ergebnisse der vorliegenden Magisterarbeit beruhen auf dem Beobachtungsprotokoll, das vom 6. Juli bis zum 15. September 2015 vor allem in den Redaktionssitzungen geführt wurde, und den Transkripten von fünf Interviews mit Redakteuren/-innen der NZZ.at. Insgesamt wurden acht Interviews geführt und davon fünf aussagekräftige ausgewählt.

Die erhaltenen Ergebnisse beziehen sich also auf die Aussagen von fünf Redakteuren/-innen und den Forscher-eigenen Beobachtungen. In der Redaktion waren zu dem Zeitpunkt 14 Journalisten/-innen angestellt. Um die Aussagen möglichst akkurat abzubilden wurde das Beobachtungsprotokoll komplementär zu den Aussagen eingesetzt. Damit erhalten die Aussagen der Befragten ein Fundament durch die Forscher-eigenen Beobachtungen.

Die vorliegende Magisterarbeit ist qualitativ und beschäftigt sich mit der Kategorienfindung. Zwar wurden die Forschungsfragen zuerst theoriegeleitet erstellt, jedoch war der Zugang zum Feld möglichst unvoreingenommen. Die tiefergehende Beschäftigung mit der Theorie passierte nach der Datenerhebung.

8.3 Anschlussforschungen

In der Zeit der teilnehmenden Beobachtung wurden weitere interessante Aspekte des Projektes NZZ.at entdeckt. Die Redaktion arbeitete mit einem Buddy-System. Das heißt, dass jedem/-r neuen, jungen und unerfahrenen Redakteur/-in ein Buddy, also ein/-e erfahrene/-r Redakteur/-in zur Seite gestellt wurde, um ihn/ihr im Anfangsprozess zu begleiten. Das ist ein frischer Ansatz neue Redakteure/-innen zu unterstützen.

Der Chefredakteur der NZZ.at sieht sein Medienunternehmen aus dem Dienstleistungsaspekt. Eine nähere Forschung zu dem Thema wäre ein neuer Ansatzpunkt. Vielleicht ist der Journalismus, durch seine immer stärker werdende Professionalisierung, in Zukunft als Dienstleistung zu sehen, in dem Service für den/die Leser/-in im Vordergrund stehen. Die neue Form *Dienstleistungsjournalismus*.

Natürlich bleibt die Frage nach der Zukunft die aufregendste: Wird sich das Online-Bezahlmodell durchsetzen? Ist Online-Journalismus ertragsfähig? Wie sieht die Zukunft des Journalismus insgesamt aus? Hier könnte bei der NZZ.at direkt angesetzt werden. Eine quantitative Erhebung der Leser/-innen Bedürfnisse, Erfahrungen, Verbesserungsvorschläge und ganz zentral: Der Grund für die Entscheidung zum Kauf des monatlichen Nachrichten-Abos der NZZ.at, wäre ein anregender Weiterdreh der Forschung.

9. Anhang

Da der Anhang etwa 200 Seiten umfasst, befindet er sich nicht in der gedruckten Ausgabe, sondern auf einem externen Speichermedium (CD-Rom).

Der Anhang besteht aus den Transkripten der Interviews mit den Redakteuren/-innen und dem Beobachtungsprotokoll. Im Anhang wurde nicht auf die Rechtschreibung geachtet: In den Transkripten deshalb nicht, weil in der gesprochenen Sprache eine andere Grammatik verwendet wird als in der geschriebenen; im Beobachtungsprotokoll wurde in den Redaktionskonferenzen stichwortartig oder in Halbsätzen mitgeschrieben. Darunter litt die Rechtschreibung vor allem die Groß- und Kleinschreibung. Weil das Material sehr umfangreich ist, wurde eine Verbesserung hier gar nicht erst vorgenommen.

10. Quellenverzeichnis

A

Altmeyden, Klaus-Dieter/Bucher Hans-Jürgen/Löffelholz, Martin (Hrsg.): Online-Journalismus. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden. 2000

Altmeyden, Klaus-Dieter/Arnold, Klaus: Journalistik. Grundlagen eines organisationalen Handlungsfeldes. Oldenbourg Verlag, München. 2013

Attelander, Peter: Methoden der empirischen Sozialforschung. Erich Schmidt Verlag, Berlin. 13. Auflage. 2010

B

Bentele, Günter/Brosius, Hans-Bernd/Jarren, Otfried (Hrsg.): Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft. Springer Verlag, Wiesbaden. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. 2013

Bleicher, Knut: Das Konzept Integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme. Campus Verlag, New York/Frankfurt. 2004

Bortz, Jürgen/Döring, Nicola: Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. Springer Medizin Verlag, Heidelberg. 4., überarbeitete Auflage. 2006

Bundeszentrale für politische Bildung: Liberalismus. In:
<http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/17794/liberalismus> [Aufgerufen am 4.4.2016]

D

DerStandard.at: Verleger Burda glaubt nicht an Paywalls im Netz. 18.1.2015. In:
<http://derstandard.at/2000010566844/Verleger-Burda-glaubt-nicht-an-Paywalls-im-Netz>
[Aufgerufen am 17.4.2015]

Dorer, Johanna/Geiger, Brigitte/Böck, Margit: Feministische Kommunikationswissenschaft und Medienforschung. Eine Bestandsaufnahme österreichischer Forschungsbefunde. In: Hey, Barbara (Hrsg.): Innovationen. Standpunkte

feministischer Forschung und Lehre. Bundesministerium für Wissenschaft und Verkehr, Wien. Band 9. Teilband 2. S.15-36

E

Engeroff, Hubert: Berufsbild Journalistin – Journalist. Jänner 2009. In: Deutscher Journalisten-Verband – Gewerkschaft der Journalistinnen und Journalisten – Bundesvorstand (Hrsg.): http://www.djv.de/fileadmin/user_upload/Infos_PDFs/Flyer_Broschuren/Berufsbild_Journalistin_Journalist.pdf [Aufgerufen am 22.5.2015]

Esser, Frank/Weßler, Hartmut: Journalisten als Rollenträger: redaktionelle Organisation und berufliches Selbstverständnis. In: Jarren, Otfried/Weßler, Hartmut (Hrsg.): Journalismus-Medien-Öffentlichkeit. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden. 2002. S.165-240

F

Fletcher, Richard/Radcliffe, Damian/Levy, David A.L./Nielsen, Rasmus Kleis/Newman, Nic: Reuters Institute Digital News Report 2015. Supplementary Report. 2015. In: <http://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/Supplementary%20Digital%20News%20Report%202015.pdf> [Aufgerufen am 30.3.2016]

Flick, Uwe: Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Rohwolt Verlag, Hamburg. Vollständig überarbeitete und erweiterte Ausgabe. 2007

Friedrichsen, Mike/Grüblbauer, Johanna/Haric, Peter: Strategisches Management von Medienunternehmen. Einführung in die Medienwirtschaft mit Case-Studies. Springer Verlag, Wiesbaden. 2., aktualisierte Auflage. 2015

Froschauer, Ulrike/ Lueger, Manfred: Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. WUV Facultas Verlag, Wien. 2003

G

Giesinger, Gerlinde: Markus Heingärtner wird zweiter Geschäftsführer von NZZ.at. 25.3.2015. In: <http://www.horizont.at/home/news/detail/markus-heingaertner-wird-zweiter-geschaeftsfuehrer-von-nzzat.html> [Aufgerufen am 30.3.2016]

Glasl, Friedrich/Lievegoed, Bernard: Dynamische Unternehmensentwicklung. Grundlagen für nachhaltiges Change Management. Haupt Verlag, Bern/Stuttgart/Wien. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. 2004

Grassmann, Philip: Das Leben der Community. In: Kramp, Leif/Novy, Leonard/Ballwieser, Dennis/Wenzlaff, Karsten (Hrsg.): Journalismus in der digitalen Moderne. Einsichten – Ansichten – Aussichten. Springer Verlag, Wiesbaden. 2013. S.99-104

Gujer, Eric: Liberale sind skeptisch und rebellisch. 16.4.2015. In: <http://www.nzz.ch/meinung/kommentare/liberale-sind-skeptisch-und-rebellisch-1.18523027> [Aufgerufen am 30.3.2016]

H

Hasebrink, Uwe: Mediennutzung. Informieren sich die Deutschen heute anders als früher? In: Bankinformation. Heft 1. 2015. S.68-73

Horcicka, Florian: Neue Protest-Parteien fürs Parlament. 2.4.2012. In: <http://www.trend.at/politik/neue-protest-parteien-parlament-323726> [Aufgerufen am 30.3.2016]

Hummel, Roman: Roman Hummel zum Berufsbild des Journalisten. 1.10.2006. In: <http://www.kfj.at/journalismus/vortraege/berufsbild-der-journalisten-hummel/> [Aufgerufen am 22.5.2015]

Hummel, Roman/ Kirchhoff, Susanne/ Prandner, Dimitri: Journalismus im Wandel. Projektbericht. Abteilung für Journalistik. Fachbereich Kommunikationswissenschaft. Universität Salzburg, Salzburg. 2013. In: http://www.uni-salzburg.at/fileadmin/multimedia/Kommunikationswissenschaft/documents/Aktuelles/PR/MedienkarrierenUmbruch_2013.pdf [Aufgerufen am 2.7.2015]

J

Jungermann, Helmut/Pfister, Hans-Rüdiger/Fischer, Katrin: Die Psychologie der Entscheidung. Eine Einführung. Spektrum Verlag, Heidelberg/Berlin. 1998

K

Kaltenbrunner, Andy/Karmasin, Matthias/Kraus, Daniela/Zimmermann, Astrid: Der Journalisten-Report. Österreichs Medien und ihre Macher. Eine empirische Erhebung. Facultas Verlag, Wien. 2006

Kiefer, Marie Luise/Steininger, Christian: Medienökonomik. Oldenbourg Verlag, München. 2014

Kirchler, Erich/Schrott, Andrea: Kapitel V: Entscheidungen. In: Kirchler, Erich (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. Facultas Verlag, Wien. 2008. S.487-583

Klaus, Elisabeth: Kommunikationswissenschaftliche Geschlechterforschung. Zur Bedeutung der Frauen in den Massenmedien und im Journalismus. Lit Verlag, Wien. Aktualisierte und korrigierte Neuauflage. 2005

Kollektivvertrag VÖZ und GPA djp: Kollektivvertrag für die bei österreichischen Tages- und Wochenzeitungen und deren Nebenausgaben sowie redaktionellen digitalen Angeboten angestellten Redakteure, Redakteursaspiranten und Dienstnehmer des technisch-redaktionellen Dienstes. 1.7.2013. In:
file:///C:/Users/gerar/Downloads/KV_Journalisten_neu__inkl._Erg_Anhang_zu___7_2014-03-19%20(2).pdf [Aufgerufen am 29.3.2016]

Korinek, Karl/Gutknecht, Brigitte: Der Grundrechtsschutz. In: Schambeck, Herbert (Hrsg.): Das österreichische Bundes-Verfassungsgesetz und seine Entwicklung. Duncker und Humblot Verlag, Berlin. 1980. S.291-324

Kraus, Daniela: Journalisten und Journalistinnen in Österreich: Merkmale und Einstellungen. In: Stark, Birgit/Magin, Melanie (Hrsg.): Die österreichische Medienlandschaft im Umbruch. Verlag der Österreichischen Akademie der Wissenschaften, Wien. 2009. S.239-260

L

Lauer, Thomas: Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren. Springer Verlag, Berlin/Heidelberg. 2. Auflage. 2014

Lorenz, Dagmar: Journalismus. J.B. Metzler Verlag, Stuttgart. 2., aktualisierte und erweiterte Ausgabe. 2009

Löffelholz, Martin: Journalismuskonzepte. Eine synoptische Bestandsaufnahme. In: Neverla, Irene/Grittmann, Elke/Pater, Monika (Hrsg.): Grundlagentexte zur Journalistik. UVK Verlag, Konstanz. 2002. S.35-51

M

Maissen, Thomas: Die Geschichte der NZZ. 1780-2005. Verlag Neue Zürcher Zeitung, Zürich. 2005

Mantl, Wolfgang: Liberalismus und Antiliberalismus in Österreich. Eine Spurensuche. In: Brix, Emil/Mantl, Wolfgang: Liberalismus. Interaktionen und Perspektiven. Böhlau Verlag, Wien/Köln/Graz. 1996. S.15-48

Marek, Daniel: Unternehmensentwicklung verstehen und gestalten. Eine Einführung. Gabler Verlag, Wiesbaden. 2010

Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Beltz Verlag, Weinheim und Basel. 11., aktualisierte und überarbeitete Auflage. 2010

Meier, Klaus: Journalistik. UVK Verlag, Konstanz. 2007

Meyer, Conrad: Das Unternehmen NZZ. 1780-2005. Verlag Neue Zürcher Zeitung, Zürich. 2005

N

NEOS.eu: Veit Dengler – Neue Wege. 18.6.2003. In: <https://neos.eu/veit-dengler-neue-wege/> [Aufgerufen am 31.3.2016]

Neuberger, Christoph/Nuenbergk, Christian/Rischke, Melanie (Hrsg.): Journalismus im Internet. Profession – Partizipation – Technisierung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden. 2009

Neverla, Irene: Einleitung: Theoretische Grundlagen der Journalistik. In: Neverla, Irene/Grittmann, Elke/Pater, Monika (Hrsg.): Grundlagentexte zur Journalistik. UVK Verlag, Konstanz. 2002. S.23-34

Nielsen, Rasmus Kleis: Ten Years that Shook the Media World. Big Questions and Big Trends in International Media Developments. Oktober 2012. In: Reuters Institute for the Study of Journalism (Hrsg.): http://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/Nielsen%20-%20Ten%20Years%20that%20Shook%20the%20Media_0.pdf [Aufgerufen am 29.3.2016]

Nohlen, Dieter/Grotz, Florian: Kleines Lexikon der Politik. Verlag C.H. Beck, München. 5., überarbeitete und erweiterte Auflage. 2011

NZZ Mediengruppe: Statuten der Aktiengesellschaft für die Neue Zürcher Zeitung. 9.4.2011. In: <http://lbwp-cdn.sdd1.ch/nzz-mediengruppe/files/1314656851/statuten.pdf> [Aufgerufen am 31.3.2016]

NZZ Online: Eric Gujer wird Chefredaktor. 11.3.2015. In: <http://www.nzz.ch/feuilleton/medien/neuer-chefredaktor-nzz-eric-gujer-1.18499798> [Aufgerufen am 31.3.2016]

O

Oewa.at: Österreichische Webanalyse vom März 2016. In: <http://www.oewa.at/index.php?id=17198&sort=DESC&by=visit&cat=gesamt#ea> [Aufgerufen am 10.5.2016]

P

Parlament: Grundprinzipien der Bundesverfassung. In: <https://www.parlament.gv.at/PERK/VERF/GRUND/> [Aufgerufen am 4.4.2016]

Pulzer, Peter: Österreichischer Liberalismus oder Liberalismus aus Österreich? In: Brix, Emil/Mantl, Wolfgang: Liberalismus. Interaktionen und Perspektiven. Böhlau Verlag, Wien/Köln/Graz. 1996. S.49-52

Q

Quick, Jessica: Vom Rezeptions- zum Selektionsmedium oder: Wie der Journalismus digital wurde. Eine exemplarische Untersuchung des Online-Engagements in der deutschen Presselandschaft. In: Buck, Matthias/Hartling, Florian/Pfau, Sebastian (Hrsg.): VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden. 2010. S.149-162

R

Ruß-Mohl, Stephan: Journalismus. Das Lehr- und Handbuch. F.A.Z. Verlag, Frankfurt am Main. 2010

S

Scholl, Armin/Weischenberg, Siegfried: Journalismus in der Gesellschaft. Theorie, Methodologie und Empirie. Westdeutscher Verlag, Opladen/Wiesbaden. 1998

Scholz, Christian: Medienmanagement – Herausforderungen, Notwendigkeit und ein Bezugsrahmen. In: Scholz, Christian (Hrsg.): Handbuch Medienmanagement. Springer Verlag, Heidelberg. 2006. S.11-72

Screenshot von NZZ.at. 29.9.2015. In: <https://nzz.at/> [Aufgerufen am 29.9.2015]

Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon. In: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/unternehmen.html> [Aufgerufen am 31.3.2016]

Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon. In: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/werte.html> [Aufgerufen am 4.4.2016]

StGBI – Staatsgesetzblatt für die Republik Österreich: Gesetz über die Rechtsverhältnisse der Journalisten (Journalistengesetz). 11.2.1920 in der Fassung BGBl. I Nr. 102/2007. In: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008068> [Aufgerufen am 30.3.2016]

Stier, Winfried: Empirische Forschungsmethoden. Springer Verlag, Berlin/Heidelberg. 2., verbesserte Auflage. 1999

W

Weber, Stefan: So arbeiten Österreichs Journalisten für Zeitungen und Zeitschriften. Kuratorium für Journalistenausbildung, Salzburg. 2006

Weischenberg, Siegfried: Journalistik. Medienkommunikation: Theorie und Praxis. Band 1: Mediensysteme – Medienethik – Medieninstitutionen. VS Verlag, Wiesbaden. 2004

Weischenberg, Siegfried: Journalistik. Theorie und Praxis aktueller Medienkommunikation. Band 2: Medientechnik, Medienfunktionen, Medienakteure. Westdeutscher Verlag, Opladen. 1995

Weischenberg, Siegfried/Löffelholz, Martin/Scholl, Armin: Merkmale und Einstellungen von Journalisten. „Journalismus in Deutschland“ II. In: Media Perspektiven. Heft 4. 1994. S.154-167

Wilhelmer, Philipp: Neue Zürcher Zeitung fasst in Österreich Fuß. 14.3.2014. In: <http://kurier.at/kultur/medien/neue-zuercher-zeitung-fasst-in-oesterreich-fuss/55.891.833> [Aufgerufen am 17.4.2015]

Winterbauer, Stefan: Das Pay-Experiment von NZZ.at: „Für eine Zielgruppe, die kein Interesse an blinkenden Werbeexzessen hat“. 21.1.2015. In: <http://meedia.de/2015/01/21/das-pay-experiment-von-nzz-at-fuer-eine-zielgruppe-die-kein-interesse-ein-blinkenden-werbeexzessen-hat/> [Aufgerufen am 17.4.2015]

12. Abstract deutsch/English

Online-Abo für ein Nachrichtenmedium: Die Umsetzung ist neu im deutschsprachigen Raum. NZZ.at gibt es nur Online und für ein monatliches Abo. Der Journalismus will im Internet bestehen, ist er doch seit Jahren in der Krise. Im Sommer 2015 hatte ich die Chance die Journalisten/-innen der NZZ.at-Redaktion in ihrem Schaffen zu begleiten. Mit der teilnehmenden Beobachtung erhielt ich Einblick in das neueste Konzept des deutschsprachigen Online-Journalismus. Die Finanzen für das Projekt werden von der NZZ aus der Schweiz bereitgestellt. Sie sind die Initiatoren des Versuchs den Online-Journalismus mit einem Bezahlmodell Online durch zu setzen.

Das neugegründete Unternehmen war im Sommer 2015 in einer Umbruchphase und wandelte sich zu einem differenzierten Unternehmen. Die Entwicklung eigener Strukturen war von Konflikten begleitet, die in einer solchen Phase vorkommen. In offenen Diskursen entwickelten alle Mitarbeiter/-innen in gemeinsamen Arbeitsgemeinschaften das neue Leitbild der NZZ.at und deren Werte. Eingeladene Leser/-innen konnten eine Blattkritik abliefern, kleine Einsatzteams wurden schnell und einfach zusammengestellt und eine große Recherche-Geschichte mit einem investigativen Datenjournalismus-Projekt gestartet.

Entwicklungen erfordern Entscheidungen. In welche Richtung das Nachrichtenmedium steuert hing davon ab, wohin die Mitarbeiter/-innen es navigierten. Die Entscheidungen gingen von der schweizer Leitung über den Chefredakteur. Von dort aus waren die Strukturen schon offener.

Die Journalisten/-innen waren im Schnitt zehn Jahre jünger als der Durchschnitt ihrer österreichischen Kollegen/-innen. Interessant sind die Einstellungen und Erwartungen, die die jungen Journalisten/-innen in so ein innovatives Projekt mitnehmen. Da sich die NZZ in Zürich dem Liberalismus verschrieben hat, war spannend zu erfahren, welche Ansichten die Journalisten/-innen in der österreichischen Redaktion teilten.

Ein neues Konzept sollte der Online-Club werden – hier sollte eine eigene Community mit Platz für die publizistischen Ambitionen der Abonnenten. Leider erwies sich das Konzept als nicht ergiebig und musste in der Zeit meiner Beobachtung abgeschafft werden. Das User/-innen-Engagement wurde in dieser Hinsicht überschätzt.

Die Magisterarbeit ist eine qualitative Fallstudie und ermöglicht einen Blick hinter die Kulissen des innovativen Projektes NZZ.at.

(English version)

Online-subscription for news-media: the realization is new in German speaking countries. As journalism is in a crisis since years and tries to survive in the internet, NZZ.at is looking for new ways: It is only available for a monthly subscription-payment. I had the chance to observe the NZZ.at-journalists and their work in the summer of 2015.

I got insights of that new online-journalism concept in the German speaking world on the base of a participant observation. The finance for the journalism project NZZ.at is provided by the NZZ from Zurich/Switzerland. The Swiss Neue Zürcher Zeitung is the initiator of that trial to establish a payment model for online news journalism.

In summer 2015 the new formed company NZZ.at was in a period of upheaval and changed to a differentiated company. On this way they faced conflicts which are normal at that point of the change process. The journalists of NZZ.at developed a structure of their own understanding of an editorial policy and values that represents them. They had the chance to do this in an open discourse. Readers were invited to give a journal review, small reporter teams were easily formed and a big investigative story with a data-journalism team was launched.

Development needs decisions. The colleagues of NZZ.at were the navigators of that ship and had the chance to choose the direction of the company. The choices came first of all from the Swiss managers and then from the editor in chief. From there the structure of decision making was rather unclear and open.

The journalists of NZZ.at were ten years younger in average then their average Austrian journalist colleagues. It was interesting to find many different mindsets and expectations that these young journalists brought into that project. It was exciting to find out which opinions the Austrian colleagues had because the NZZ Zurich is a liberal news media and liberalism is seen quite different in Austria.

NZZ.at launched an Online-Club which should be a new concept where the initiators hoped that the users develop their own community where they have space to publish their own articles. Unfortunately this concept was not very productive and the NZZ.at choose to close it during my time of my participant observation. The user commitment to create their own publishing sphere was overrated.

The current study is a qualitative case study. It shows a general picture of the work in progress of the NZZ.at in the summer of 2015. The content analysis answers the research questions in a descriptive way and gives an insight of the innovative project NZZ.at.