universität wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Vom Home-Office zum Virtual Office? Modernes Qualitäts- und Kommunikationsmanagement und Innovationen in Redaktionen“

verfasst von / submitted by

Sandra Beck, B.A.

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

Master of Arts (MA)

Wien, 2022 / Vienna 2022

Studienkennzahl lt. Studienblatt / degree programme code as it appears on the student record sheet:	UA 066841
Studienrichtung lt. Studienblatt / degree programme as it appears on the student record sheet:	Publizistik- und Kommunikationswissenschaft
Betreut von / Supervisor:	Univ.-Prof. Gerit Götzenbrucker

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung ... 13

2 Theorie und Forschungsstand ... 15

2.1 Innovation Home-Office ... 16

2.2 Kommunikations- und Qualitätsmanagement in Redaktionen ... 21

2.3 Innovationen in Redaktionen ... 23

3 Qualität im Journalismus ... 28

3.1 Definition von Qualität im Journalismus ... 29

3.2 Drei Qualitätsforschungsperspektiven ... 30

3.2.1 System- und demokratietheoretische Perspektive ... 30

3.2.2 Akteursbezogene-handlungstheoretische Perspektive ... 32

3.2.3 Ökonomisch-publikumsorientierte Perspektive ... 34

4 Die Innovation Home-Office ... 37

4.1 Personalentwicklung unter pandemischen Bedingungen ... 37

4.2 Work-Life-Balance im Home-Office ... 39

4.3 Technische und räumliche Gegebenheiten im Home-Office ... 40

4.4 Soziale Isolation im Home-Office ... 40

4.5 Produktivität und Motivation im Home-Office ... 41

4.6 Digitale Kommunikationstools im Home-Office ... 44

4.6.1 E-Mail und Telefon ... 44

4.6.2 Videokonferenzen ... 45

4.7 Selbstautonomie und -wirksamkeit im Home-Office ... 45

5 Innovationen im Journalismus ... 47

5.1 Der Innovationsbegriff ... 48

5.2 Innovationsfelder im Journalismus ... 50

5.2.1 Produktinnovationen ... 50

5.2.2 Prozessinnovation ... 50

5.2.3 Positionierungsinnovation ... 50

5.2.4 Paradigmatische Innovation ... 51
5.2.5 Angebotsinnovation ... 51
5.2.6 Genreinnovation ... 51
5.2.7 Distributionsinnovation ... 52
5.2.8 Positionierungsinnovation ... 52
5.2.9 Technologie im Innovationskontext ... 53

5.3 Exemplarische Innovationsbereiche im Journalismus ... 53
5.3.1 Crossmedia, mediale Konvergenz und Multimedialität ... 54
5.3.2 Networked Journalism oder vernetzter investigativer Journalismus ... 57
5.3.3 Datenjournalismus ... 57
5.3.4 Neue Formen des journalistischen Story-Tellings ... 59
5.3.5 Automatisierter Journalismus ... 61
5.3.6 Der Newsroom in Redaktionen ... 62
5.3.7 Podcasts ... 64

6 Die Forschungsfragen ... 66

7 Methode ... 67

7.1 Möglichkeiten und Grenzen von qualitativer Forschung ... 68

7.2 Forschungsvorhaben im Kontext von „Grounded Theory“ ... 69
7.2.1 „Theoretical Sampling“ ... 71
7.2.2 Erhebungsmethode: Das halb-strukturierte Leitfadeninterview ... 72
7.2.3 Pretest ... 73
7.2.4 Leitfaden und Gesprächsablauf ... 74
7.2.5 Codierprozess ... 75
7.2.6 Transkription ... 76

7.3 Die inhaltlich-strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2010) ... 77

7.4 Gütekriterien qualitativer Forschung ... 80

7.5 Limitierungen und Methodenkritik ... 83

8 Empirische Ergebnisse ... 86

8.1 Gründe für Innovationen im Journalismus ... 87
8.1.1 Adaptierung an den Wandel und die Schnelllebigkeit der Gesellschaft sowie ihre Rezeptionsgewohnheiten ... 87

8.1.2 Einsparung von Ressourcen und Prozesseffizienz ... 88
8.1.3 Generierung von Reichweite ... 89
8.1.4 Technischer Vorsprung und Erweiterung ... 90
8.1.5 Journalismus als Beobachter:innenrolle ... 91

8.2 Kommunikation und Qualität in Redaktionen ... 92
8.2.1 Sicherung von Qualitätsstandards ... 92
8.2.2 Verwendung von Kommunikationstools ... 93
8.2.3 Kontrollmechanismen zur Qualitätssicherung ... 94

8.3 Innovation Home-Office ... 96
8.3.1 Vorteile von Home-Office ... 96
8.3.2 Nachteile von Home-Office ... 97
8.3.3 Veränderungen hinsichtlich der Arbeitsweise und -struktur ... 100
8.3.4 Veränderungen hinsichtlich der Kommunikation ... 104
8.3.5 Veränderungen hinsichtlich der Qualität ... 106

8.4 Innovationen in Redaktionen ... 107
8.4.1 Der Innovationsbegriff ... 107
8.4.2 Stellenwert von Innovationen ... 108
8.4.3 Hürden bei der Umsetzung von Innovationen ... 110

8.5 Nutzung von Innovationen in Redaktionen ... 111
8.5.1 Nutzung von Innovationen in der Neugestaltung von Produkten ... 112
8.5.2 Nutzung von Innovationen in der Arbeitsweise und -struktur ... 116
8.5.3 Nutzung von Innovationen im technologischen Kontext ... 120

8.6 Chancen und Herausforderungen im Journalismus ... 123
8.6.1 Chancen im Journalismus ... 123
8.6.2 Herausforderungen im Journalismus ... 126

9 Diskussion ... 130

9.1 Qualität und Kommunikation im Journalismus im Kontext der Arbeit im Home-Office ... 130

9.2 Innovationen als eine Notwendigkeit einer sich verändernden Medienwelt ... 133
9.2.1 Nutzung von Innovationen in der Erstellung von journalistischen Produkten ... 135
9.2.2 Nutzung von Innovationen in der Arbeitsweise und -struktur ... 136
9.2.3 Nutzung von Innovationen im technischen Kontext ... 137

9.3 Ausblick: Perspektiven und zukünftige Fragestellungen 140
9.3.1 Perspektiven der Qualitätsforschung 140
9.3.2 Zukünftige Fragestellungen 143

10 Fazit 144

11 Referenzen 147

12 Anhang 164

12.1 Halb-strukturiertes Leitfadeninterview: Gesprächsleitfaden 164

12.2 Transkripte 165
12.2.1 Interview 1 165
12.2.2 Interview 2 174
12.2.3 Interview 3 186
12.2.4 Interview 4 198
12.2.5 Interview 5 223
12.2.6 Interview 6 232
12.2.7 Interview 7 244
12.2.8 Interview 8 255
12.2.9 Interview 9 269

12.3 Kategoriensystem 283

12.4 Codebuch 285

Zusammenfassung

Die Corona-Pandemie[1] und die damit einhergehende Beschleunigung der Digitalisierung im deutschsprachigen Raum hat gezeigt, dass die herkömmlichen Arbeitsmodellein in vielen redaktionellen Arbeitszusammenhängen nicht mehr zeitgemäß sind. Neue Wege des hybriden Arbeitens im Journalismus müssen gefunden werden, um den technologischen, ökonomischen und sozialen Herausforderungen der Zukunft gerecht zu werden. Die Nutzung der Räumlichkeiten und die Strukturierung von Kommunikations- und Arbeitsprozessen müssen neu gedacht werden, um so Raum für technologiegestütztes Arbeiten, soziale Konnektivität und Kreativität zu bieten und den Mitarbeiter:innen mehr Flexibilität und Selbstbestimmung zu ermöglichen. Der Journalismus der heutigen Zeit, der von schnellen Dynamiken, Medienkonvergenz, Diversifizierung der Distributionskanäle und Personalisierung der Inhalte sowie eine zunehmend crossmediale Arbeitsweise gekennzeichnet ist, erfordert neue Herangehensweisen und Innovationen auf verschiedenen Ebenen Trotz der neuen und sich immer häufiger verändernden Anforderungen an die journalistische Arbeit, können die Medien ihren Aufgaben nur dann gerecht werden, wenn die Sicherstellung der Qualität im Journalismus und eine funktionierende Kommunikation der Mitarbeiter:innen untereinander gewährleistet sind. Qualitätsmanagement angesichts von wachsenden Datenmengen und steigenden Produktionsdruck ist damit wohl eine der größten Herausforderungen des modernen Journalismus. Innovationen können hierbei ein wertvolles Mittel sein, um diesen Herausforderungen künftig gerecht werden zu können.

[1] Die Corona-Pandemie, nachfolgend auch Covid-19 Pandemie genannt, ist eine Infektionskrankheit, welche im März 2020 ausbrach und gravierende Auswirkungen auf die globale Bevölkerung hat und bis zu dem Zeitpunkt der Veröffentlichung dieser Arbeit nach sich zog. Durch sie entstanden weitreichende Änderungen im Alltag der Menschen und hat bis heute gravierende Folgen in sämtlichen Lebensbereichen.

Abstract

The Corona pandemic and the accompanying acceleration of digitization in the German-speaking world have shown that the conventional working models in many editorial work contexts are no longer up to date. New ways of hybrid working in journalism need to be found to meet the technological, economical and social challenges of the future. The use of space and the structuring of communication and work processes need to be rethought to provide space for technology-enabled work, social connectivity and creativity, and to allow employees more flexibility and self-determination. Today's journalism, characterized by fast dynamics, media convergence, diversification of distribution channels and personalization of content, as well as an increasingly cross-media way of working, requires new approaches and innovations on various levels Despite the new and increasingly changing demands on journalistic work, the media can only fulfill their tasks if quality assurance in journalism and functioning communication among employees are guaranteed. Quality management in the face of growing data volumes and increasing production pressure is thus probably one of the greatest challenges of modern journalism. Innovations can be a valuable means of meeting these challenges in the future.

Vom Home-Office zum Virtual Office? Modernes Qualitäts- und Kommunikationsmanagement und Innovationen in Redaktionen

1 Einleitung

Das Arbeitsmodell Home-Office hat in vielen Branchen erst im Zuge der Covid-19-Pandemie Anerkennung in der Arbeitswelt gefunden – und obwohl diese moderne Form des Arbeitens von Seiten der Mitarbeiter:innen schon lange gefordert wird, erreicht die Erkenntnis ihres Nutzens die Arbeitgeber:innen erst jetzt (Brenke, 2016). Dies zeigt, dass gerade krisenhafte Situationen oft den Anstoß für notwendige, innovative Entwicklungen geben, die schon länger die Notwendigkeit eines Umdenkens erforderten. So auch im Falle des Home-Office (Brenke, 2016; Galanti et al., 2021).

Entsprechend sind derzeit spannende Transformationen im Journalismus zu beobachten, die im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung und der vermehrten Nutzung neuartiger Technologien sowohl einige Herausforderungen an Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen stellen als auch spannende Entwicklungen für die Zukunft ermöglichen können (Posetti, 2018; Verhovnik et al., 2017; Wyss, 2013).

In einer vielfältigen Gesellschaft – geprägt von unterschiedlichen Kulturen, Perspektiven und Meinungen, stellt der Journalismus als Intermediär zwischen dem Weltgeschehen und den Rezipient:innen dar und ist ein nicht wegzudenkender Funktionär der Demokratie (Blöbaum, 1992; Löffelholz & Quandt, 2000). Daher ergeben sich spannende Fragestellungen in Bezug auf diese Mittlerfunktion der journalistischen Medien aus den aktuellen Entwicklungen: Wie beeinflussen die digitale Kommunikation und die neuen Technologien die Arbeitsprozesse im Journalismus? Wie können diese Innovationen den Journalismus unterstützen, um zukünftigen Herausforderungen zu begegnen und auf der Höhe der Zeit zu bleiben? Welche Chancen bieten sich durch die Innovationen?

Um seiner Aufgabe als zweiseitiges Öffentlichkeitsprinzip nachzukommen und das demokratische System zu unterstützen, darf bei all den Veränderungen der Medienwelt und den Neuerungen im gesellschaftlichen und individuellen Mediennutzungsverhalten allerdings nicht vernachlässigt werden, dass in der journalistischen Berichterstattung Qualität an erster Stelle stehen muss (Jarren, 2008). Die Anwendung von Innovationen muss daher immer auch im Zusammenhang mit der Qualitätssicherung betrachtet werden. Schließlich war es einmal ein Alleinstellungsmerkmal des Journalismus, der einzige Informationslieferant für die Gesellschaft zu sein (Geuß, 2018).

Durch die technologiegestützte Zunahme der Möglichkeiten, Informationen zu verbreiten und zu rezipieren, entstehen auch für den Journalismus neue Chancen, sein Publikum anzusprechen. Dabei erfordern die neuen, multimedialen Möglichkeiten der digitalen Welt v aber auch eine neue, crossmediale Denk- und Arbeitsweise (Verhovnik et al., 2017). Die Interaktion mit dem Publikum spielt eine zunehmend wichtiger werdende Rolle für die journalistische Arbeit und erzeugt ein ökonomisches Spannungsfeld, in dem die Medienunternehmen wirtschaften und gleichzeitig ihrem gesellschaftlichen Auftrag nachkommen müssen. Vor dem Hintergrund von Digitalisierung, Diversifizierung, Medienkonvergenz und Vernetzung sowie einer massiven Zunahme an verfügbaren Daten und Informationen ist dies nur mit einer effizienten Arbeitsweise und Arbeitsumgebung möglich, die modernen Qualitätsstandards entspricht (Deuze, 2004). Somit sollte in der Auseinandersetzung mit dem innovativen Journalismus der Zukunft in erster Linie der Frage nachgegangen werden, wie die redaktionelle Arbeit gestaltet werden kann, um Qualität und Effizienz – trotz oder gerade wegen – dieser Veränderungen sicherzustellen. Dies soll in der vorliegenden Arbeit am Beispiel des Arbeitsmodells Home-Office erfolgen.

Um die Zusammenhänge zwischen der Innovation Home-Office (und weiteren genutzten Innovationen) und den Veränderungen in Bezug auf die Kommunikation und das Qualitätsmanagement in journalistischen Redaktionen analysieren zu können, beschäftigt sich die vorliegende Arbeit zunächst mit der grundsätzlichen Organisation von Kommunikation und Qualitätssicherung in Redaktionen. Anschließend wird der Frage nachgegangen, welche weiteren Innovationen neben dem Home-Office aktuell in Medienunternehmen Anwendung finden und wie sinnvoll diese nach Auffassung der Journalist:innen sind. Schließlich wird beleuchtet, wie Qualität und Kommunikation innerhalb der Redaktionen durch die Nutzung von Innovationen verbessert werden können. Als Analysegrundlage dienen Leitfadeninterviews mit neun Journalist:innen aus Österreich und Deutschland, die für diese Arbeit geführt und einer qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen wurden.

Die vorliegende Arbeit „Vom Home-Office zum Virtual Office? Modernes Qualitäts- und Kommunikationsmanagement und Innovationen in Redaktionen“ gliedert sich in drei zentrale Teilbereiche: Zuerst wird der theoretische Bezugsrahmen im Hinblick auf den aktuellen Forschungsstand zu den Themen Home-Office, Qualitäts- und Kommunikationsmanagement und Innovationen in journalistischen Redaktionen beschrieben.

An den Forschungsstand schließen sich drei theoretische Kapitel mit verschiedenen Schwerpunkten an: Zu Beginn wird das Kriterium der Qualität im Journalismus genauer be-

trachtet und aus drei verschiedenen Qualitätsforschungsperspektiven beleuchtet. Im nächsten Schritt geht es um eine eingehende Auseinandersetzung mit der Innovation Home-Office als zentraler Schwerpunkt dieser Arbeit. Im letzten Teil der theoretischen Auseinandersetzung geht es um eine Skizze der Innovationslandschaft im Journalismus und eine Kategorisierung möglicher Ansatzpunkte für neue Entwicklungen.

Der Methodenteil dieser Arbeit beinhaltet zu Beginn die drei forschungsleitenden Fragen für die nachfolgende empirische Untersuchung. Darauf folgen eine Begründung der Methodenwahl, die Erläuterung des übergeordneten Ziel des Forschungsvorhabens im Kontext der „Gounded Theory" und ein Einblick in die Vorgehensweise der qualitativen Inhaltsanalyse. Dabei werden auch der entwickelte Leitfaden sowie das Codebuch erläutert. Zudem wird der gesamte Untersuchungsvorgang einschließlich der Erfüllung der Gütekriterien offengelegt und es erfolgt eine Forschungskritik.

Der letzte Teil der wissenschaftlichen Forschung umfasst die Präsentation, Interpretation und Diskussion der Ergebnisse sowie deren Inbezugsetzung zum wissenschaftlichen Diskurs. Den Schluss bildet eine kurze Darstellung möglicher Anschlussperspektiven, methodischer Herangehensweisen und Fragestellungen, die sich aus den Erkenntnissen ergeben.

2 Theorie und Forschungsstand

Welche (hybriden) Arbeitsmodelle werden die künftige Arbeitswelt im Journalismus beherrschen und wie werden Redaktionen im Spannungsfeld von Kommunikation, Qualität und der Forderung nach flexibleren Arbeitsmodellen den Arbeitsalltag gestalten? Die Pandemie zwang die Mitarbeiter:innen, von einem Tag auf den anderen vom lebendigen Newsalltag in das Home-Office zu wechseln und eine zügige Anpassung an die neuen Gegebenheiten (Galanti et al., 2021). Die Veränderung des Arbeitsalltags brachte positive (z. B. Flexibilität, Einsparung von Anfahrtsweg oder Raumbedarf) wie negative Aspekte (z. B. Isolation, Erschwernis von Kollaboration und Erreichbarkeit) mit sich und ist Herausforderung und Chance gleichermaßen (Galanti et al., 2021). Dahingehend stellt sich die Frage, welche Vor- und Nachteile das Home-Office als Arbeitspraxis besitzt und wie diese Erkenntnisse auf neue Überlegungen zu zukunftsweisenden Arbeitsmodellen im Bereich von Medien und Journalismus adaptiert werden können.

Im Zuge dieser Arbeit soll das Home-Office als innovatives Arbeitsmodell auf die Arbeitsform Redaktion bezogen werden. Dabei soll es im Besonderen um die Zusammenhänge

von Kommunikation, Qualität und Innovation gehen. Fragen wie „Was zeichnet Qualitätsmedien aus und wie werden diese Qualitätsstandards mit redaktionellen Kontrollmechanismen sichergestellt?“ oder „Welche Rolle spielen Innovationen der Arbeitswelt im Journalismus und wie finden sie dort Anwendung?“ schließen sich an. Darüber soll festgestellt werden, welchen aktuellen Stand die Innovationslandschaft im Journalismus bereithält und wo sich innovative Veränderungen der Arbeit im redaktionellen Bereich erkennen lassen.

Um die Frage nach dem aktuellen Stand der Innovation im Bereich der Arbeitsmodelle im Journalismus (im Speziellen: in der Redaktion) beantworten zu können, bedarf es einer Inbezugsetzung von Wissenschaft und Praxis. Um dafür eine fundierte Basis zu schaffen, werden im folgenden Forschungsstand die neuesten Erkenntnisse zu den Schwerpunkten dieser Arbeit dargelegt: Zunächst wird das Home-Office als innovative Arbeitsform beleuchtet, anschließend wird ein Fokus auf die Kommunikation und das Qualitätsmanagement in Redaktionen gelegt, bevor abschließend die forschungsrelevanten Erkenntnisse zu innovativen Veränderungen der Arbeitsform Redaktion im Allgemeinen dargelegt werden.

2.1 Innovation Home-Office

Die Entwicklungen der Arbeitswelt, die durch die Corona-Pandemie angestoßen wurden, haben das Forschungsinteresse im Bereich Home-Office stark gefördert, da der plötzliche starke Anstieg von Mitarbeiter:innen im Home-Office eine große Herausforderung für Erwerbstätige und Unternehmen darstellte (Brenke, 2016). Vor allem zu Beginn der Umstellung mussten die Strukturen der Arbeitswelt unter starkem Zeitdruck neu geordnet werden, um in Zeiten von „Home-Office-Pflicht“ und restriktiven Kontaktbeschränkungen und Hygienemaßnahmen das Funktionieren der Prozesse in den Unternehmen und die wirtschaftliche Handlungsfähigkeit zu erhalten (Kellner et al., 2020).

Auch, wenn die Pandemie von Wirtschaft, Arbeitgeber:innenschaft und Beschäftigten in Sachen Arbeitsmodelle bereits ein (erstes) Umdenken verlangte, werden die Möglichkeiten mobiler Formen – wie das Home-Office – in Deutschland und Österreich noch lange nicht ausgeschöpft. Brenke (2016) zeigt beispielweise, dass das Thema „Mobiles Arbeiten“ schon vor der Pandemie bereits seit längerem diskutiert wurde; doch arbeiteten zum Zeitpunkt der Erhebung nur 12 Prozent aller Beschäftigten in Deutschland im Home-Office (Brenke, 2016). Obwohl der Wunsch nach der Möglichkeit des mobilen Arbeitens bei der Arbeitnehmer:innenschaft schon damals vorhanden war, scheiterte dies nach Brenke (2016) meist an den Arbeitgeber:innen, die dem Wunsch nach neuen Arbeitsmodellen nicht offen gegenüberstanden. Würde ein solches Umdenken stattfinden, könnte die Zahl der Arbeitnehmer:innen im

Home-Office – unabhängig von der pandemischen Lage – nach Brenkes Prognose im deutschsprachigen Raum auf über 30 Prozent steigen (Brenke, 2016).

Auch in Österreich konnte ein ein rasanter Anstieg der Arbeit im Home-Office durch die Pandemie verzeichnet werden. Demnach wurde vor der Pandemie das Home-Office nur von wenigen Einzelpersonen genutzt, während im Lockdown 80 Prozent der österreichischen Unternehmen angaben, dass der Großteil ihrer Mitarbeiter:innen aus dem Home-Office arbeitet (Kellner et al., 2020). .

Aktuelle Studien erfassen Vor- und Nachteile des Home-Office aus Arbeitnehmer:innen- und Arbeitgeber:innensicht. Galanti et al. (2021) hat dazu auch die kurz- und mittelfristigen Auswirkungen eingehend untersucht. Der Fokus der Studie liegt auf den Fragen, wie sich die Fernarbeit als neue Art des Arbeitens auf das Wohlbefinden und die Produktivität von Arbeitnehmer:innen auswirkt, die noch keine Erfahrung mit der Fernarbeit haben, und wie sich die spezifischen Arbeitsbedingungen, während der Covid-19-Krise auf die Fernarbeit auswirken (Galanti et al., 2021). Studien zu den langfristigen Auswirkungen und zum Home-Office ohne die Rahmenbedingungen einer Pandemie müssen hier folgen.

Galanti et al. (2021) hat beispielsweise einige Kriterien definiert, die in Bezug auf die Arbeit im Home-Office eine Rolle spielen und mit denen sich positive und negative Effekte einordnen lassen. So nennt eine Studie etwa die Schwierigkeit, private und berufliche Verpflichtungen angemessen zu vereinbaren, und die Abnahme oder das Fehlen des sozialen Kontextes, den die Beschäftigten normalerweise am Arbeitsplatz erleben (was mit der Wahrnehmung verbunden ist, sozial stärker isoliert zu sein) als von den Beschäftigten oft als negativ empfundene Aspekte. Eine häufige Sorge bei der Einführung von Home-Office ist die Produktivität der Mitarbeiter:innen, was sowohl in Studien aus Unternehmenssicht und Mitarbeiter:innensicht ein gegensätzliches Ergebnis zeigt (Galanti et al., 2021; Kellner et al., 2020).

Als eine der wichtigsten Arbeitsplatzressourcen im Home-Office nennt Galanti et al. (2021) dagegen die Arbeitsplatzautonomie, welche den Grad der Eigenverantwortung am Arbeitsplatz darstellt und in der englischen Fachliteratur als „self-leadership“ bezeichnet wird (Selbstführung als ein Prozess der Selbstbeeinflussung von Verhalten und Leistung durch das Setzen eigener Ziele und die Überwachung ihrer Erfüllung). Dabei handelt es sich um eine persönliche Ressource, die potenziell zu einer effizienten Fernarbeit beitragen kann und von den Beschäftigten oft positiv bewertet wird (Galanti et al., 2021).

Das ortsunabhängige Arbeiten bietet mehr Flexibilität und Gestaltungsfreiheit, doch wie alle organisationalen Veränderungen in Unternehmen, bedarf das Arbeitsmodell Home-Office in der Regel eine längeren Zeit der Vorbereitung, um sowohl die Arbeitgeber:innen als auch

die Arbeitnehmer:innen auf diese Umstellung vorzubereiten und das übergeordnete Ziel der Verbesserung von Produktivität und Work-Life-Balance zu erreichen (Kellner et al., 2020). Der Ausbruch von Covid-19 hat die meisten Unternehmen dazu gezwungen, das Arbeitsmodell zu übernehmen, ohne den Mitarbeiter:innen die für die Fernarbeit erforderlichen Kompetenzen vermitteln und ausreichende Ressourcen (Hardware, Software, Abläufe etc.) bereitstellen zu können (Galanti et al., 2021). Jedoch hat die Pandemie zu einer digitalen Beschleunigung innerhalb der Organisationen beigetragen, denn knapp 85 Prozent der österreichischen Unternehmen verwenden jetzt mehr unterschiedliche Kommunikationstools als vor Covid-19. Diese wurden zwar zügig angewendet, es bedarf allerdings noch Unterstützung, um die virtuellen Meetings effizient zu gestalten (Kellner et al., 2020). Zu erwähnen ist auch, dass das Thema Home-Office nicht zur Gänze neuartig ist, wurde das das Thema Home-Office auch schon vor der Pandemie behandelt. Es hätte aber vermutlich noch länger gedauert, bis es den gleichen Fortschritt wie nach der Pandemie erlangt hätte (Kellner et al., 2020).

Auch aus der Zeit vor der Pandemie gibt es Forschungsergebnisse, die belegen, dass Mitarbeiter:innen und Unternehmen die Möglichkeit, virtuell und ortsunabhängig zu arbeiten, schätzen. Bloom et al. (2015) zeigt beispielsweise, dass Remote-Arbeit die Produktivität und Zufriedenheit von Arbeitnehmer:innen steigern kann. Bei Collins et al. (2021) werden mehrere Erklärungen für diesen Zusammenhang angeboten, darunter eine größere Arbeitsflexibilität der Mitarbeiter:innen, kürzere Pendelzeiten und weniger Ablenkungen bei Besprechungen.

Gleichwohl stellen derartige „Vorteile“ die Unternehmen und ihre Organisationsstrukturen aber auch vor große Herausforderungen. Diese traten beispielsweise während der Pandemie besonders deutlich zutage, wurden aber auch zuvor bereits in der Forschung diskutiert: Gilson et al. (2015) benennt in diesem Zusammenhang unter anderem die Kommunikation während der Arbeit sowie die Vermittlung von unternehmens- oder tätigkeitsspezifischen Kompetenzen und Praktiken, aber auch von Werten und der „Unternehmenskultur“.

Verburg et al. (2013) zeigt beispielsweise auf, welche Schwierigkeiten bei der Einführung neuer Mitarbeiter:innen in eine Organisation auftreten können und welche Herausforderungen vor allem für Führungskräfte bestehen, wenn es um die Vermittlung von Werten und Leitbildern geht. Botschaften, die auf die Identifikation mit einem Unternehmen und die Etablierung einer Unternehmenskultur abzielen, verlieren in elektronischer Form meist an Gewicht und Wirkung (Verburg et al., 2013). Dieser Bedeutungs- und Informationsverlust beginnt schon im Kleinen: Eine aktuelle Studie von Bennett et al. (2021) belegt in diesem Zusammenhang z. B. diesen und weitere Nachteile der primären Nutzung digitaler Medien bei der

Fernarbeit, etwa in Form der Ermüdung, die mit einer starken Abhängigkeit von Videokonferenzen einhergehen kann (Bennett et al., 2021).

Eng verknüpft mit der Thematik der Mediennutzung und Kommunikation sind schließlich auch das Qualitätsmanagement und die Nachhaltung der Arbeitsfortschritte und -ergebnisse im Home-Office. Bereits bei Gilson et al. (2015) werden mangelnde Überwachung und Motivationsprobleme als mögliche Problematiken bei der Fernarbeit. Nyberg et al. (2021) zeigt dazu in einer aktuellen Untersuchung auf, inwiefern die Verantwortlichen in den Unternehmen hierbei vor einem Dilemma stehen: Denn die Kontrolle der Mitarbeitenden im Home-Office und die Nachhaltung des Arbeitspensums könnten beispielsweise durch zusätzliche elektronische Maßnahmen zur Beobachtung der Aktivitäten der Mitarbeiter:innen etabliert werden, aber die Ergebnisse zeigen deutlich, dass die Angestellten eher negativ auf die elektronische Überwachung reagieren (etwa in Form von Stress, hohem Rückzugsverhalten und Fluktuation) (Nyberg et al., 2021). Hier sind womöglich eher motivierende als kontrollierende Methoden zur Sicherung von Fortschritt und Qualität angezeigt.

Die plötzliche Umstellung auf massenhafte Fernarbeit führte entsprechend auch zu drastischen Veränderungen in einigen Bereichen des Personalwesens und der Unternehmensführung. Dabei vollzogen sich die Veränderungen sowohl auf Seiten der Arbeitsnehmer:innen als auch auf Seiten der Arbeitgeber:innen: Nach McFarland et al. (2020) veränderte sich beispielsweise das Verhalten bei der Stellensuche und die Art der von den Bewerber:innen gesuchten Stellen während der ersten Jahre der Covid-19-Pandemie (McFarland et al., 2020).

Die Literatur im Bereich der strategischen Personalentwicklung, wie z. B. Zhu et al. (2017) und Nyberg et al. (2021), befasst sich entsprechend vor allem mit Fragestellungen bezüglich des Onboardings und den Auswirkungen dieses Prozesses auf die künftige Fluktuation der Mitarbeiter:innen im Unternehmens auswirkt (Zhu et al. 2017). Die hier gewonnenen Erkenntnisse zeigen, dass der Managementbereich von einem tieferen Verständnis der Auswirkungen der virtuellen Arbeit auf die Mitarbeiter:innen stark profitieren kann (Nyberg et al., 2021).

Die Forschungserkenntnisse der Studien, die während der Pandemiejahre vorgenommen wurden, zeigen deutlich, dass sich die Art und Weise der Unternehmensführung bereits verändert – und dazu auch eine Notwendigkeit besteht. Diese Veränderungen bieten Chancen für neue und wirkungsvolle Veränderungen der Arbeitswelt, welche wiederum neue Forschungsbereiche im Hinblick auf die Beziehung zwischen Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber:innen, Kommunikationsformen und Arbeitsmodelle eröffnen (Nyberg et al., 2021). Nach

einer Prognose von Nyberg et al (2021) wird es langfristig nur den Unternehmen, die verstehen, dass eine Nachfrage nach diesen Veränderungen und Innovationen besteht, in der Lage sein, geeignete Arbeitskräfte anzuziehen, zu halten und zu motivieren und die Fluktuation der Mitarbeiter:innen niedrig zu halten (Nyberg et al., 2021).

Dabei wird es nicht zuletzt darum gehen, dass die Unternehmen auch für ihre Mitarbeiter:innen Möglichkeiten schaffen, sich im Rahmen der neuen Gegebenheiten der Arbeitswelt weiterzuentwickeln und die Kompetenzen, die in einer digitalisierten Arbeitswelt gebraucht werden, zu erlernen und zu fördern. Es sind schließlich die Unternehmen, die von der beruflichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter:innen profitieren (Collins & Clark, 2003). Yarberry und Sims (2021) haben hierzu eine aktuelle Studie vorgelegt, die sich überwiegend mit den Veränderungen, die durch die Umgebung des Arbeitsumfeldes im Home-Office entstehen beschäftigt und aufzeigt, welche Auswirkungen diese auf die Lern- und Entwicklungsprozesse der Arbeitnehmer:innen haben.

Den Ergebnissen von Yarberry und Sims (2021) zufolge führt die virtuelle Arbeitssituation für die Arbeitnehmer:innen zu einem Defizit an physischen und sozialen Kontakten im Arbeitsumfeld, durch welche Arbeitsmotivation und Engagement abnehmen und das auch das persönliche und berufliche Entwicklungspotential der Mitarbeiter:innen gemindert wird. Als Lösung dieser Problematik der Remote-Arbeit schlagen Yarberry und Sims (2021) ein virtuelles Mentoring vor, um die persönliche Weiterentwicklung der Arbeitnehmer:innen gezielt zu fördern, indem beispielsweise Gelegenheiten und Raum für einen Dialog geschaffen werden und den Mitarbeiter:innen ein Gleichgewicht zwischen Beruflichem und Privatem ermöglicht wird (Yarberry & Sims, 2021). Einige Unternehmen riefen verschiedene Initiativen in das Leben, um den informellen Austausch virtuell zu fördern (Kellner et al., 2020).

Theoretisch stützen sich die Forscherinnen auf die Social Learning Theory von Bandura (1979), die erklärt, wie Menschen durch die Beobachtung von Vorbildern lernen. Eine Prämisse der Theorie des sozialen Lernens nach Bandura, die auf das Arbeitsumfeld in einem Unternehmen bezogen wurde, ist, dass die Interaktion mit anderen für die Entwicklung eines Mitarbeitenden entscheidend ist. Die soziale Interaktion mit Kolleg:innen ist also entscheidend für das berufliche Umfeld und kann nicht gänzlich entfallen. Davon leiten Yarberry und Sims (2021) ab, wie das Arbeitsumfeld zusammen mit der emotionalen Unterstützung durch Kolleg:innen und Vorgesetzte die berufliche Entwicklung und den Kompetenzgewinn der Arbeitnehmer:innen beeinflussen kann, z. B. über Gespräche, Teamarbeit, Lerngemeinschaften, Praxisgemeinschaften und Mentor:innenbeziehungen (Yarberry & Sims, 2021). Die

Schaffung und Aufrechterhaltung solcher Kontakte und das kollaborative Arbeiten sind in virtuellen Arbeitsumgebungen jedoch schwieriger zu etablieren (Yarberry & Sims, 2021).

Obwohl das Erreichen der positiven Effekte des Mentorings in einem virtuellen Umfeld eine deutlich größere Herausforderung darstellt, kann auch die Virtualität selbst einen Beitrag zum Entwicklungsprozess leisten: Denn Yarberry und Sims (2021) zeigen weiter, dass das virtuelle Arbeiten die berufliche Selbstentwicklung der Arbeitnehmer:innen deutlich verbessern kann. Die befragten Teilnehmer:innen gaben beispielsweise an, dass das autonome Arbeiten und die Selbstautonomie (auf sich selbst angewiesen zu sein) ihre berufliche Entwicklung deutlich gesteigert habe. Die Anpassung an die neue Arbeitsweise erforderte z. B. eine aufgabenorientiertere der Gestaltung des Arbeitsalltags (Yarberry & Sims, 2021).

2.2 Kommunikations- und Qualitätsmanagement in Redaktionen

Die Journalismusforschung hat eine Vielzahl von unterschiedlichen Kriterien festgelegt, welche die Operationalisierung von Qualität und Kommunikation innerhalb von Redaktionen vorsieht. Nachfolgend sollen einige der zentralen Erkenntnisse aus diesem Bereich kurz vorgestellt werden.

Laut Wyss (2013) ist neben dem journalistischen Produkt auch die journalistische Organisation sehr entscheidend, wenn es sich um die Entwicklung von nachhaltigen Qualitätsmerkmalen und Methoden der Qualitätssicherung innerhalb von Redaktionen handelt. Dabei soll der Fokus stärker auf die organisationalen Strukturen, Regeln und Ressourcen gelegt werden, welche unter laufender Kontrolle und Koordination kontinuierlich journalistische Leistungen hervorbringen (Wyss, 2013). Auf organisationaler Ebene sollen so die Bedingungen geschaffen werden, durch die der Journalismus seine Qualität sicherstellen kann.

Die Qualität des Journalismus bzw. des journalistischen Produkts kann in diesem Zusammenhang als Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit und Transparenz (z. B. in Bezug auf Informationsquellen) gefasst werden. Denn in wenigen Berufsfeldern fußt die Arbeitsleistung so stark auf Vertrauen wie bei Journalist:innen. Festgelegte Standards und Regeln für den Journalismus und deren Einhaltung sollen eine gleichbleibende Qualität – und damit die Verlässlichkeit der dargebotenen Informationen – gewährleisten (Dernbach, 2005; Jarren, 2007).

Vor allem im Zuge der medialen Entwicklungen in Bezug auf Medienkonvergenz und neue partizipative Formen der Informationsvermittlung in der digitalen Welt, unterliegt der heutige Journalismus einem komplexen Veränderungsprozess, welcher nach Wyss (2013) neue Erkenntnisse zu digitalen Innovationen, Mediennutzung und -rezeption in der Produktion berücksichtigen muss, um den künftigen Transformationen der Medienwelt gerecht zu

werden (Wyss, 2013). Die qualitätsbezogene Positionierung eines Medienunternehmens hängt in diesem Zuge eng mit der publizistischen Qualität und dem Mehrwert des Journalismus zusammen. Die bisherige Forschung zum redaktionellen Qualitätsmanagement hat dabei bereits gezeigt, dass journalistische Qualität und deren nachhaltige Sicherung konkrete Systeme organisierten Handelns voraussetzen (Wyss, 2013).

Altmeppen (2006) bezeichnet diesen Vorgang als die gegenseitige Abhängigkeit von Handeln und Struktur, welche laufend eine neue Ausrichtung der Kommunikation vorsieht. Dabei werden Qualitätsziele und Standards nach innen und außen immer wieder neu ausgehandelt. Das Erreichen dieser Ziele unter Rückgriff auf bestimmte Regelungen und Ressourcen wird in einem fortlaufenden Prozess gesteuert und überwacht. Auch, wenn laut Wyss (2013) ein Qualitätssicherungssystem für Redaktionen unbedingt notwendig sei, sei es überraschend, dass die bereits entwickelten, innovativen Konzepte für den Journalismus nur sehr spärlich Eingang in die konkrete Arbeit in den Redaktionen gefunden haben, obwohl ihre Relevanz von der Forschung nachgewiesen wurde (Wyss, 2013).

Insbesondere durch die Veränderungen der Medienwelt, die mit der Digitalisierung einhergingen und einhergehen, ist der Bedarf des journalistischen Qualitätsmanagements gewachsen (Sievert & Preppner, 2017). Zur Beschaffung, Bewertung und Aufbereitung von Informationen im und über das Internet bedarf es heute einer ausgeprägten Medienkompetenz – teilweise auch in ihrer technischen Dimension. Die Kommunikationswissenschaft beschäftigt sich daher schon seit geraumer Zeit mit dem Zusammenhang von technologischen Entwicklungen und der Kommunikationsforschung und fragt unter anderem danach, wie technische Entwicklungen und Innovationen die journalistischen Produktionsroutinen verändern (Sievert & Preppner, 2017).

Auf Basis der Ergebnisse einer Studie von Sievert und Preppner (2017) wird beispielsweise diskutiert, welchen Einfluss technische Innovationen auf die Qualität von journalistischen Produkten haben und was dies für die Aus- und Weiterbildung von Journalist:innen bedeuten. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass technische Innovationen die Möglichkeiten der Informationsbeschaffung (z. B. Onlinerecherche) und -bewertung (z. B. Quellen- und Faktenchecks) ständig verbessern und den qualitativen Journalismus um partizipative und interaktive Formen (z. B. durch Leserdialog, Votings etc.) bereichern (Sievert & Preppner, 2017). Die Selbsteinschätzung der befragten Personen zeigte aber keine Verbesserung der Produkte durch die Onlinerecherche, sie würde lediglich als eine Bereicherung der Informationsbeschaffung angesehen. Dabei wurde angemerkt, dass die Möglichkeiten der journalistischen Onlinetätigkeiten nicht vollständig ausgeschöpft würden und den Befragten eine Aus-

und Weiterbildung im Bereich der effizienten Mediennutzung grundlegend fehle. Nach Sievert und Preppner (2017) könnte durch die effektivere Nutzung der verfügbaren Online-Tools eine womöglich eine Verbesserung der journalistischen Produkte erreicht werden (Sievert & Preppner, 2017).

2.3 Innovationen in Redaktionen

In den letzten Jahren kam es durch die Digitalisierung und technologische Innovationen zu einschneidenden Veränderungen im Redaktionsmanagement von Tageszeitungen und Nachrichtenagenturen im deutschsprachigen Raum (Altmeppen & Arnold, 2013) . Diese Veränderungen wirkten sich sowohl auf die redaktionellen Aufgabenbereiche als auch auf die Arbeitsabläufe und -praktiken von Journalist:innen aus (Meier, 2007). Aufgrund dieser Veränderungen haben Begriffe wie Newsroom, mediale Konvergenz, Multimedialität und Crossmedia, die noch vor wenigen Jahren in der deutschen Sprache unbekannt waren, zur alltäglichen Verwendung gefunden und stellen neue Rollen- und Kompetenzanforderungen an Journalist:innen (Meier, 2007; Verhovnik et al., 2017).

Laut einer Studie von Meier (2007) erhofften sich innovative Chefredakteur:innen von diesen Veränderungen eine höhere journalistische Qualität, eine ressortübergreifende Bearbeitung komplexer Themen, einen optimierten Workflow und eine professionelle Inhaltsplanung, um künftig konkurrenzfähig bleiben zu können (Boyles, 2015). Zudem wird erwartet, dass die Herausforderungen einer konvergenten Medienwelt in einem crossmedialen Newsroom sinnvoll gelöst werden, beispielsweise durch einen gemeinsamen Newsroom für Print, Internet und mobile Medienplattformen (Christensen et al., 2012). Allerdings liegen bislang nur wenige empirische Evaluationen von Modellen neuer deutschsprachiger Redaktionen vor, die Veränderungen in der Arbeitszufriedenheit von Journalist:innen und der journalistischen Qualität in ihren Zusammenhängen analysiert haben (Meier, 2007).

Meier (2007) untersucht mit einer explorativen Fallstudie in der Austria Presse Agentur (APA), in der Innovationsprozess bezüglich der Arbeitsorganisation in den Jahren 2004 bis 2006 und die damit einhergehenden Auswirkungen auf die Arbeitsabläufe, die Arbeitszufriedenheit und die journalistische Qualität untersucht wurden (Meier, 2002; Meier, 2007;). Den theoretischen Rahmen der Fallstudie bildete die Ressorts-Theorie, welche Einblicke in die Zusammenhänge zwischen gesellschaftlichen Veränderungen, Arbeitsumgebung, Redaktionsstrukturen, redaktionellen Innovationen und Qualitätsmanagement bietet. Diese Theorie geht im Journalismus von stabilen Schemata bei der Aufteilung der Ressorts in bestimmte Teilbereiche aus, wie bei Politik, Wirtschaft, Sport, Kultur und Lokales (Meier, 2002). Die jour-

nalistischen Inhalte werden nach diesen Ressorts verarbeitet und bieten einen idealen Ausgangspunkt für Fragestellungen nach der Entstehung der journalistischen Wahrnehmungsstrukturen, die sich seit 150 Jahren nahezu kaum verändert haben, und der Herausbildung neuer Modelle im aktuellen Journalismus (Meier, 2002; Meier, 2007).

Im Rahmen der Fallstudie ließen sich z. B. hochsignifikante Zusammenhänge zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen mit ihrem Arbeitsplatz und der Einschätzung der (steigenden) Arbeitsqualität nachweisen (Meier, 2007). Mit Innovationen wie neuen Arbeitsmodellen können so grundsätzlich traditionelle Barrieren der Redaktionsarbeit überbrückt und der Workflow erhöht werden (Dabei muss berücksichtigt werden, dass jeder Newsroom unterschiedliche arbeitsbedingte Gegebenheiten aufweist). Durch die Umstrukturierung der APA wurde unter anderem ein agileres und schnelleres Arbeiten über Ressortgrenzen festgestellt und die Qualität und Kundenzufriedenheit erhöht (Meier, 2007).

Die Theorie der „Diffusion of Innovation“ erklärt dagegen, wie sich Innovationen in der Gesellschaft und in Organisationen verbreiten (Rogers, 2003). Dabei werden die Art und Weise der Innovation, der zeitliche Aspekt des Verbreitungsprozesses, die Kommunikationskanäle und die Struktur der beteiligten sozialen Systeme berücksichtigt. Die „Diffusionstheorie“ ist bereits als Grundlage einiger US-amerikanischer Studien herangezogen worden, wie neue Ideen, Techniken und Arbeitsverfahren in Redaktionen angewendet werden können (Garrison, 2001; Singer, 2004). Denn sie erklärt unter anderem, wie eine Idee oder ein Produkt im Laufe der Zeit an Dynamik gewinnen und sich in einer bestimmten Bevölkerungsgruppe oder einem sozialen System verbreiten kann.

Rogers (2003) geht beispielsweise davon aus, dass fünf Hauptelemente die Verbreitung einer neuen Idee im Sinne der Diffusionstheorie beeinflussen: die Innovation selbst, die Adoptoren, die Kommunikationskanäle, die Zeit und das soziale System. Die Innovation verlangt demnach eine Annahme auf breiter Basis, um sich selbst zu erhalten. Innerhalb einer gewissen „Adoptionsrate“ gelangt die Innovation an diesen kritischen Punkt bzw. diese kritische Masse. In Rogers’ Studien wurden einige Merkmale von Innovationen untersucht, welche auch mit Meta-Reviews übereinstimmen. Diese könnten für den Journalismus eine hohe Relevanz haben, um die Breite und Tiefe von verschiedenen Innovationen genauer zu untersuchen und deren Reichweite zu analysieren (Garrison, 2001; Rogers, 2003; Singer, 2004).

Darüber hinaus wurden auch umweltpsychologische Theorien nach Evans und McCoy (1998) zu Rate gezogen, die den Einfluss der Raumgestaltung auf Arbeitszufriedenheit, Motivation und Leistung der Mitarbeiter:innen betrachten. Da im Falle einer Umstrukturierung

von Redaktionen auch architektonische Veränderungen im Arbeitsumfeld von Journalist:innen erfolgen können, erscheint es naheliegend, diese Faktoren bei Forschungsstudien zu berücksichtigen. Diese Faktoren lassen sich übergeordnet in Geräuschkulissen, Licht- und Luftverhältnisse gliedern, welche bei der Gestaltung eines Arbeitsplatzes mitberücksichtigt werden sollten (Evans & McCoy, 1998). Dies bestätigte beispielsweise auch die Fallstudie der APA, bei deren Umstrukturierung die Gebäudestruktur und die Räume eine wichtige Rolle für den Innovationsprozess spielten, um den neuen Newsroom effizient und offen zu gestalten (Dörfler & Vyslozil, 2002).

Überlegungen zur redaktionellen Konvergenz bildeten daneben den Rahmen einer Studie, die den Innovationsprozess des Bayerischen Rundfunks in München (Verhovnik et al., 2017) analysierte. Dabei stellten die befragten Journalist:innen fest, dass oftmals eine Informations- bzw. Kommunikationskultur und darüber hinaus die Evaluation von Arbeitsschritten bzw. Lösungen, die für technische Schwierigkeiten gefunden wurden, fehlten. Nach der Befragung von Verhovnik et al. (2017) wurden bei abgeschlossenen Projekten und daraus gewonnenen Erkenntnissen keine oder zu wenige Lösungs- und Verbesserungsansätze dokumentiert und für zukünftige Projekte genutzt (Verhovnik et al., 2017). Weiter äußerte ein Großteil der Befragten den Wunsch nach einem medienübergreifenden Produktionssystem, so dass alle Journalist:innen ortsunabhängig auf verschiedene Inhalte zugreifen und diese einspielen können Es sollten z. B. auch Programmplanungstools implementiert werden, um den Workflow umzustellen und dafür zu sorgen, dass weniger nebeneinander ablaufende Prozesse, sondern eher miteinander verbundene trimediale Dynamiken entstehen. Damit einher gehen technische, strukturelle und rechtliche Veränderungen, die Schnelligkeit, Einfachheit und Mobilität gewährleisten und damit journalistische Qualität sichern sollen (Verhovnik et al., 2017).

Im Sinne der medialen Konvergenz lassen sich hierbei immer Wechselwirkungen beobachten. Dies bedeutet nach Verhovnik et al. (2017), dass sich die Berufsbilder von Journalist:innen durch innovative Kommunikationslösungen verändern, weil eine Effizienzsteigerung innerhalb der Redaktionen erwartet wird (García-Avilés et al., 2018). Bestenfalls soll eine gleichbleibende Anzahl an Personal eine zunehmende Zahl von Plattformen bedienen, wobei die neuen digitalen Plattformen als eine Art Verlängerung der klassischen Medien begriffen werden. Die klassischen Medien verstehen sich als die Medien vor dem digitalen Zeitalter und deren technologische Auswirkungen, welche sich in Print und Hörfunk gliedern lassen (García-Avilés et al., 2018). Dahinter steht die Erweiterung von digitalen Recherche-, Produktions- und Publikationstechniken auf einheitlichen und einfach zu bedienenden Oberflächen der Medienplattformen (Verhovnik et al., 2017).

Ein übergeordnetes Ziel ist dabei das vernetze Arbeiten über traditionelle Mediengrenzen hinweg – wobei eher themen- als sendungsorientiert gearbeitet wird und neben strukturellen Veränderungen auch örtliche Veränderungen vorgenommen werden, wie die Errichtung neuer Aktualitätenzentren an neuen Standorten. Hierfür wurden beim Bayerischen Rundfunk z. B. eigens dafür erstellte „In-House Innovation Labs“ errichtet, die für diverse transmediale Projekte zuständig sind, um Innovationen zu etablieren (Verhovnik et al., 2017).

Darüber hinaus lässt sich ein zunehmend vernetzter Journalismus feststellen, welcher in internationalen Fachkreisen auch „Networked Journalism“ genannt wird. Diese Form des vernetzten journalistischen Arbeitens hat sich vor allem im Zuge der Auswertung von großen Datenmengen für die Investigativrecherche etabliert (Kröll, 2015; Obermaier & Obermayer, 2016). Dieser „Datenjournalismus” lässt sich auch in den einzelnen Redaktionen beobachten, wobei kleinere Datenmengen für die alltägliche Berichterstattung mit computergestützten Methoden analysiert werden (Boyles, 2016; Boyles & Meyer, 2016; Young & Hermida, 2015). Außerdem lässt sich in die computergestützten Methoden der „automatisierte Journalismus” eingliedern, welcher unter Einsatz von Software und künstlicher Intelligenz publizistische Inhalte generiert (Caswell & Dörr, 2018; Coddington, 2015). Des Weiteren finden auch neue journalistische Produkte Anwendung, wie z. B. das narrative Medium der Podcasts, um den Konsument:innen eine zusätzliche Möglichkeit der Information und Unterhaltung zu bieten (Schlütz, 2020).

Ein weiterer Forschungsansatz beschäftigt sich mit dem sogenannten „Journalism Innovation Wheel“ (Posetti, 2018). Ziel ist die Entwicklung neuer Rahmenbedingungen, um nachhaltige Innovationen im Journalismus fördern (die in vielen verschiedenen Dimensionen stattfinden und sowohl nebeneinander als auch in Kombination miteinander verlaufen können) (Posetti, 2018). Wandel und Innovation waren schon immer essenziell für den Journalismus, um langfristig zu überleben: Waren sich Expert:innen bis dato immer einig, dass Stagnation im Journalismus die größte Herausforderung sein würde, so ist es laut des Forschungsberichts von Posetti (2018) der einseitige Fokus auf technologische Innovationen.

Nach Posetti (2018) finde mit der fortschreitenden Digitalisierung ein zu starkes Streben nach innovativen Technologien – auch im Bereich des Journalismus – statt, so dass diese oftmals nur kurzfristig effektiv und nicht sehr nachhaltig seien. Der US-Veteran Kim Bui prägte für dieses Phänomen auch den Begriff „Shiny Things Syndrome“, da die Branche durch immer neue technologische Innovationen von den journalistischen Kernaufgaben abgelenkt würde (Posetti, 2018). Diese sogenannten „glänzenden Dinge“ stehen für kurzfristige Ablen-

kungen, die die Entwicklung langfristiger Strategien immer wieder stören. Laut einer Diskussionsrunde führender Innovationsforscher:innen aus dem Journalismusbereich blieben zufällige Innovationsakte, Experimente und die Bereitschaft zur Annahme neuer Technologien zwar wertvolle Merkmale einer Innovationskultur. Jedoch gebe es Hinweise darauf, dass vor dem Hintergrund der Schnelllebigkeit in der digitalisierten Welt eine Etablierung von nachhaltigen und langfristigen Innovationsstrategien innerhalb von Nachrichtenorganisationen immer wichtiger würde (Posetti, 2018).

Um Wirksamkeit zu erzeugen, müssen solche Strategien nach Posetti (2018) den Fokus auf die Einbindung der Endnutzer:innen legen und forschungsbasierte Innovationsmodelle integrieren. Das Ziel einer nachhaltigen Strategie müsse dann die technologiegestützte Innovation anstelle der technologiegesteuerten Innovation sein (García-Avilés et al., 2018; Posetti, 2018). Einigkeit besteht hier auch mit anderen Forscher:innen, dass sich das Konzept der Innovation aus den technologischen, wirtschaftlichen, strukturellen, kreativen und sozialen Faktoren in ihrer Kombination ergeben müsse – und nicht nur auf die Technologie fokussiert sein dürfe. Als Schlüssel zur Lebensfähigkeit von Nachrichtenmedien im digitalen Zeitalter wird die nachhaltige Nutzung technologischer Innovation grundlegend für das Überleben des Journalismus sein (Pavlik, 2013).

Nicht zuletzt wird der technologische Fortschritt im Journalismus genutzt, um eine nutzerzentrierte Berichterstattung voranzutreiben. Die Technologie findet dann Eingang in neue Formen des journalistischen Story-Tellings, um den Konsument:innen die journalistischen Inhalte multimedial und erlebnisnah aufzubereiten (Ksiazek et al., 2016; Pincus et al., 2016). In Form von Infographiken, Visualisierungen, sozialen Medien und der damit einhergehenden Interaktivität kann eine persönliche Ansprache der Nutzer:innen verstärkt werden (De Haan et al., 2017; Deuze, 2004; Jones, 2017; Smit et al., 2014;).

An diesen theoretischen Ansätzen anschließend, wäre eine Reihe von methodisch vergleichbaren Fallstudien sinnvoll, um die Unterschiede und Gemeinsamkeiten, Vor- und Nachteile verschiedener innovativer Redaktionsmodelle und deren Auswirkungen auf die journalistische Qualität herauszuarbeiten.

Forschungsstudien aus dem Pandemiejahr 2021 ergaben, dass hybrides und mobiles Arbeiten und die damit einhergehende Umstrukturierung der Arbeitsweise für die große Mehrheit der Redaktionen in Zukunft die Norm sein werden (Cherubini et al., 2021). Nach Cherubini et al. (2021) stellt es darüber hinaus nach wie vor eine große Herausforderung für Nachrichtenorganisationen dar, den „War of Talents“ zu bewältigen und die Mitarbeitenden durch

Zufriedenheit mit den Modalitäten ihrer Arbeit zu binden. Die betreffende Studie von Cherubini et al. (2021) zeigte, dass Unternehmen nun größtenteils mit dem hybriden Arbeiten einverstanden seien und dass auch die Studienteilnehmer:innen diese Arbeitsweise mehrheitlich befürworteten.

Des Weiteren habe die Umstellung auf die Fernarbeit kurz- und langfristige Auswirkungen auf den Arbeitsalltag und erfordere strukturelle Veränderungen in der Gestaltung des Arbeitsmodells in den Redaktionen. Herausforderungen bestünden hier unter anderem in der Art und Weise der Organisation, Gestaltung und Koordinierung von Arbeit zu Hause und vor Ort im Unternehmen. Dennoch seien sich fast alle befragten Nachrichtenorganisationen einig, dass sie nicht zu dem ursprünglichen Arbeitsmodell vor der Pandemie zurückkehren möchten und neue Innovationen gefragt sind (Cherubini et al., 2021).

Gerade in Bezug auf die Mitarbeiter:innenbindung stellt es eine zentrale Herausforderung von Redaktionen dar, durch das gewählte Arbeitsmodell und die zielgerichtete und effektive Einbindung von Innovationen, die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen und journalistisches Qualitätsmanagement miteinander zu verbinden (Cherubini et al., 2021).

3 Qualität im Journalismus

Auf der Basis des aktuellen Forschungsstandes zur Innovation Home-Office, zum Kommunikations- und Qualitätsmanagement in Redaktionen und den aktuellen Veränderungen durch (technologische) Innovationen in der Medienbranche soll im Folgenden ein theoretischer Bezugsrahmen für die Bewertung von Qualität im Journalismus definiert werden.

Da die vorliegende Masterarbeit den Schwerpunkt Home-Office als innovatives Arbeitsmodell thematisiert und untersucht, wie Kommunikation im Home-Office verbessert und die Qualität der redaktionellen Arbeit sichergestellt werden kann, fokussiert die Fragestellung die Zusammenhänge von medialen Konvergenzen und Digitalisierung mit den Möglichkeiten der Kommunikationsorganisation und des Qualitätsmanagements im redaktionellen Alltag. Dabei spielt beispielsweile auch der Einfluss von peripheren Veränderungen, wie das Verlegen des Arbeitsplatzes und die damit einhergehenden digitalen Transformationen der Arbeitsprozesse, eine wichtige Rolle. Hierfür lohnt sich also ein Blick auf die Definition von Qualitätsjournalismus, um im weiteren Verlauf der Arbeit die digitalen und innovativen Prozesse, die den Journalismus der heutigen Zeit auszeichnen, besser zu verstehen. Daher soll im Folgenden ein Augenmerk darauf liegen, was journalistische Qualität ist und welche Merkmale hochwertigen Journalismus auszeichnen.

Eine nähere Betrachtung des Systems Journalismus“ mit Blick auf bestehende Qualitätsmerkmale soll einen tieferen Einblick in die komplexen Strukturen und Prozesse der Journalismusbranche geben. Um mikro- und makrostrukturelle Ansätze besser verstehen zu können bedarf es dabei auch eines Bewusstseins für die Produktionsbedingungen des Systems, die beispielsweise die Komplexität der darzustellenden Realität , aber auch durch die Kommerzialisierung des Mediensystems (z. B. Kostendruck in privaten Medienunternehmen, Umstrukturierungen, Effizienzsteigerung) beeinflusst sind (Geuß, 2018; Weischenberg, 1988; Wyss, 2002).

3.1 Definition von Qualität im Journalismus

Eine allgemein gültige Definition für „Qualitätsjournalismus“ festzulegen oder diesen von anderen Arten des Journalismus abzugrenzen, „gleicht dem Versuch einen Pudding an die Wand zu nageln“ (Ruß-Mohl, 1992). Diese in der Literatur sehr häufig zitierte Aussage scheint auch 30 Jahre später noch (zu einem gewissen Anteil) ihre Gültigkeit behalten zu haben. Bislang hat es zwar etliche Versuche der Forschung gegeben, sich einer klaren Eingrenzung der Kategorie Qualität im Journalismus anzunähern, doch auf eine allgemeingültige Definition konnte sich nicht geeinigt werden (Hermes, 2006; Neuberger & Kapern, 2013) .

Die meisten Definitionsversuche journalistischer Qualität in der neueren Literatur fassen diese eher weit oder greifen nur einzelne Aspekte heraus: Laut Neuberger und Kapern (2013) verlange Qualität im Journalismus beispielsweise keine strenge Objektivität, deren Definition gesetzesähnlich feststeht und unveränderbar ist, sondern vielmehr die Perspektivierung aus der Sicht verschiedener Akteur:innen. In diesem Sinne sollten die Normen und Standards, an welchen sich Qualität in einem journalistischen System messen lassen könnte, demokratisch festgelegt werden und stets berücksichtigen, aus welcher Perspektive berichtet wird. Die Bewertung, ob ein journalistisches Medium oder ein journalistischer Inhalt als „gut“ angesehen wird, hänge schließlich auch immer von den Erwartungen der Akteur:innen an das journalistische Medium ab und müsse allein aus diesem Grund unterschiedlich perspektiviert werden (Neuberger & Kapern, 2013). Denn nachdem sich Erwartungen verändern können, müsse sich dieser Frage immer wieder aufs Neue angenähert werden. Neuberger und Kapern (2013) fordern entsprechend einen offenen Qualitätsbegriff mit Normen, die selbst immer wieder in Frage gestellt werden müssen – z. B., ob sie noch zeitgemäß und in der sich ständig verändernden Medienlandschaft verortet sind (Neuberger & Kapern, 2013).

Eine vollständige Zusammenfassung aller Definitionen in der Forschungsliteratur würde den Umfang dieser Arbeit sprengen, jedoch zeigen der Ansatz nach Neuberger und Kapern

(2013) bereits einige Gemeinsamkeiten auf, die darauf hindeuten, dass die Qualität des journalistischen Produkts maßgeblich mit den Maßnahmen zusammenhängt, die innerhalb einer Redaktion zu deren Umsetzung vereinbart werden. Im Anschluss an den oben genannten Ansatz soll eine weitere Annäherung an den Qualitätsbegriff erfolgen.

3.2 Drei Qualitätsforschungsperspektiven

Das folgende Kapitel soll die Vielfalt der Sichtweisen der Qualitätsforschung im Journalismus kurz beleuchten und dabei exemplarisch drei Theorien herausgreifen. Grundsätzlich bilden im Journalismus viele Akteur:innen, Medien und systemische Rahmenbedingungen ein komplexes Feld, das auch die Erwartungen der Rezipient:innen an den Journalismus und seine gesellschaftlichen Funktionen einschließt (Löffelholz & Quandt, 2000). Im Folgenden sollen drei unterschiedliche Perspektiven aus ebendiesem Zusammenhang erläutert werden, die jeweils einen bestimmen Schwerpunkt in den Fokus nehmen: die system- und demokratietheoretische Perspektive, die akteursbezogen-journalistische Perspektive und die ökonomisch-publikumsorientierte Perspektive.

3.2.1 System- und demokratietheoretische Perspektive

Die Journalismusforschung behandelte bis in die 1960er Jahre den Journalismus als individuellen Akteur. Erst Manfred Rühl prägte in den 1970er Jahren einen makroperspektiven, systemtheoretischen Zugang, indem er postulierte, journalistische Qualität solle nicht mehr in den Händen von einzelnen Personen liegen. Vielmehr sollten nach Rühl die sozialen, politischen und ökonomischen Strukturen der Redaktionen, Medienunternehmen, Mediensysteme und der Gesellschaft in die Forschung miteinbezogen werden (Hermes, 2006).

Dabei liegt der Fokus der Systemtheorie nicht auf dem individuellen Handeln der Journalist:innen, sondern auf den verschiedenen Funktionen des Journalismus als soziales System (Redaktion) und für das System Gesellschaft und sie berücksichtigt, welche Interdependenzen diese Systeme zueinander besitzen (Löffelholz & Quandt, 2000).

Eine solche Sichtweise kann für die Qualitätsforschung innerhalb von Redaktionen besonders entscheidend sein, denn auf ihrer Basis lassen sich Funktionen des Journalismus ableiten, welche ähnliche Ziele wie die von sprachlichen Nachrichten in der Kommunikation haben. Daraus kann eine sogenannte „Funktionstrias“ abgeleitet werden: die Information von Gesellschaft, die Befähigung zur Meinungsbildung und die Kritik und Kontrolle des politischen Systems (Schulz, 2011). Diese drei Zielsetzungen stellen die grundlegende Basis der Massenmedien und des Informationsjournalismus dar.

Davon ausgehend lassen sich zwei Strömungen feststellen: Zum einen gibt es den funktional-systemorientierten Ansatz, der sich in Sachen journalistische Qualität auf die historische Entwicklung der Funktionen des Journalismus bezieht, und den demokratietheoretischen Ansatz, welcher die Sicherstellung der Nachrichtenqualität als politische Notwendigkeit postuliert (Voigt, 2016). Beide Strömungen nutzen unterschiedliche Herangehensweisen, um die Qualität des Journalismus zu definieren, allerdings greifen sie dabei auf verwandte Kriterien des journalistischen Qualitätsdenkens zurück, weswegen nachfolgend ihre Gemeinsamkeiten beleuchtet werden.

Beide Ansätze legen zunächst die Annahme nahe, dass der Einfluss journalistischer Produkte auf das gesellschaftliche System untersucht werden müsse, um ausgehend von den Anforderungen relevante Kriterien für publizistische Qualität entwickeln zu können (Blöbaum, 1992). Mit dem gesellschaftlichen System ist hierbei die demokratische Ordnung gemeint, innerhalb derer der freie Journalismus als die fünfte „Gewalt“ darstellt, die zur Sicherstellung der Demokratie beiträgt. Dieser Aufgabe kommt der Journalismus nach, indem er als Form der Öffentlichkeit ein entscheidendes Vermittlungssystem zwischen Staat und Bürger:innen darstellt. Der freie Journalismus besitzt durch seine Möglichkeiten zur Aufnahme, Verarbeitung und Vermittlung von Informationen als Medium der Öffentlichkeit die größte Reichweite (z. B. im Gegensatz zu öffentlichen Reden oder Versammlungen) und ist mit seiner Art und Weise der Verbreitung die leistungsfähigste Form der intermediären Vermittlung (Blöbaum, 1992).

Damit besitzt der freie Journalismus die normative Aufgabe, mit seinem zweiseitigen Öffentlichkeitsprinzip das demokratische System zu erhalten (Jarren, 2008). Laut Jarren (2008) erfüllt der freie Journalismus diesen gesellschaftlichen Auftrag durch öffentliche Kommunikation. Aus demokratietheoretischer wie funktional-systemischer Sicht ist die Qualitätsdebatte im Journalismus deshalb unerlässlich, da innerhalb des Mediums z. B. die Leistungen der Politik und ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft analysiert werden. Daher muss diese Form der Qualitätskontrolle auch für den Journalismus selbst stattfinden, um diese Funktion im Gesellschaftssystem langfristig sicherstellen zu können (Voigt, 2016).

In der Konsequenz müssen die Bedürfnisse des demokratischen Systems analysiert werden, um Kriterien zu formulieren, anhand derer Qualität im Journalismus gemessen werden kann. Die Kriterien gliedern sich in die normative Aufgabe des Journalismus’, das demokratische System mit seinem zweiseitigen Öffentlichkeitsprinzip zu erhalten, die Funktion als Intermediär und Vermittler zwischen Volk und Regierung und die Kontrolle, Offenheit und

Vielfältigkeit der publizierten Inhalte. Intermediäre charakterisieren sich demnach als intersystemisch organisiert und zeigen Offenheit für mehrere Akteur:innen für die Erfüllung der Artikulationsfunktion (Wildenmann & Kaltefleiter, 1965). Nachrichtenqualität besteht also dann, wenn der Journalismus seiner Aufgabe – erfolgreiche Vermittlung von Informationen in der öffentlichen Kommunikation – nachkommt. Dabei sollen Informationen, Probleme, Meinungen und Kritik in einer korrekten Kommunikationsweise erfolgen (Geuß, 2018).

Die system- und demokratietheoretische Perspektive ist aus diesem Grund von großer Bedeutung für die vorliegende Arbeit, da sie die intermediäre Mittlerfunktion des Journalismus akzentuiert und es möglich macht, die Interdependenzen von Staat, Gesellschaft und Öffentlichkeit in einer schnelllebigen Welt, die von Austausch und Kommunikation von hoher Geschwindigkeit geprägt ist, aufzuzeigen. Ihr Einbezug in diese Arbeit soll die vielfältigen Aufgaben des Journalismus noch einmal hervorheben, um darauf aufbauend Innovationen und Veränderungen der Kommunikationsmedien und -strukturen besser nachzuvollziehen und in Redaktionen etablieren zu können.

3.2.2 Akteursbezogene-handlungstheoretische Perspektive

In klarer Abgrenzung zu den Systemtheorien beschäftigt sich der folgende Ansatz nicht mit dem Zusammenwirken der Teilsysteme innerhalb eines größeren Systems, sondern mit den Handlungen der einzelnen Akteur:innen innerhalb eines Teilsystems (Löffelholz & Quandt, 2000). Innerhalb eines solchen Teilsystems, z. B. in einer Redaktion, bestimmt das regelgeleitete Arbeiten den journalistischen Alltag und wird daher auch als Basis von Qualitätsjournalismus verstanden. Je nach Art des Teilsystems (Redaktion, Verlag, Vertrieb etc.) variieren diese Handlungsregeln, die die funktionalen und normativen Rahmenbedingungen des journalistischen Arbeitens und damit auch für die Qualität des Arbeitsprodukts setzen.

Nach Arnold (2009) ergeben sich die Qualitätskriterien z. B. aus redaktionellen Leitfäden, Berufsnormen, dem Selbstverständnis der einzelnen Journalist:innen sowie aus den Professionalitätsstandards der Medien. Dabei werden laut Neuberger (2011) zwei Produktionsperspektiven unterschieden: Dieser professionell fokussierte Ansatz nimmt in erster Linie redaktionelle Routinen und Berufsnormen der Journalist:innen in den Blick. Der ökonomische Ansatz, auf dessen Basis Medienvertreter:innen und Geschäftsführer:innen häufig agieren, sieht Qualitätsmanagement dagegen eher im Sinne der Marktlogik.

In beiden Fällen werden die qualitativen Anforderungen an den Journalismus aus ihm selbst heraus entwickelt, anstatt wie bei der Systemtheorie von extern bedingt zu sein. Hier wird also Qualität im Journalismus von innen nach außen definiert (Arnold, 2009). Dabei ist

die journalistische Arbeit untrennbar von Journalist:innen als entscheidenden Akteur:innen und ihrem Handeln.

Die Orientierung ihrer Arbeit erfolgt nach Regeln, welche die Journalist:innen als Teil der Institution Journalismus selbst geprägt haben: Den Rahmen für die Handlungsabsichten der einzelnen Akteur:innen bilden grundsätzlich Funktion, Struktur und Zweck der Institution. Nach Saxer (2000) formen die Strukturen des Mediensystems entsprechend die Handlungsregeln mit, nach denen die Akteur:innen der Institution agieren und aus welchen sich wiederum die Qualitätskriterien ableiten lassen. Die auf das Mediensystem wirkenden Einflussfaktoren seien aber gleichwohl aus dem System durch die in ihm handelnden Akteur:innen entstanden. Insbesondere durch diese wechselseitige Beeinflussung muss betont werden, dass bei der Qualitätsforschung im Journalismus auf berufskulturelle Normen zu achten ist, wenn es um die Beurteilung von journalistischen Produkten geht (Saxer, 2000). Einschränkend ist allerdings zu bemerken, dass die Qualitätskriterien gegebenenfalls nur in ihrem eigenen journalistischen System gelten und nicht zwangsläufig auf andere – wenn auch verwandte Systeme – übertragbar sind.

Die prägenden Strukturen eines Mediensystems entstehen durch den Aufbau bzw. die ihm angehörigen Akteur:innen, deren Zusammenarbeit und den sozialen Austausch untereinander. Als strukturell prägend können des Weiteren die interne Zusammenarbeit zwischen den Journalist:innen und anderen Hierarchieebenen des Mediensystems (z. B. die Herausgeber:innen) sowie die Verbindungen zu journalismuseigenen Institutionen wie beispielsweise dem Presserat angesehen werden (Saxer, 2000).

Die Akteur:innen eines Mediensystem können dabei teils sehr unterschiedliche Erwartungen an den Journalismus und damit das journalistische Produkt haben, was oftmals auch zu Spannungen führen kann, was die Qualitätsbeurteilung anbelangt. Variationen sind dabei, wie bereits angedeutet, sogar von Redaktion zu Redaktion denkbar. Saxer (2000) gliedert die Qualitätsforschung entsprechend auch anhand von vier Akteur:innen: behördliche Regelungsinstanzen, Medienpraktiker:innen, medienexterne Expert:innen und Repräsentanten unterschiedlicher gesellschaftlicher Positionen und Interessen. Die Abgrenzung erfolgt hierbei jeweils nach dem Einfluss auf das journalistische System (Saxer, 2000). Aus diesem Grund spielen beispielsweise auch die Werbewirtschaft und das Publikum, die durch die ökonomische Abhängigkeit der Medien starken Einfluss besitzen, eine immer wichtiger werdende Rolle. Die zugehörigen Qualitätskriterien lassen sich demnach aus den eigens entwickelten „Spielregeln" des Journalismus ableiten, die sich aus dem ethischen Selbstverständnis des

Journalismus' als Beruf in Kombination mit dem Öffentlichkeitsauftrag gegenüber der Gesellschaft und der Öffentlichkeit mit ihrem ökonomischen Umfeld ergeben (Arnold, 2009; Neuberger, 2011).

3.2.3 Ökonomisch-publikumsorientierte Perspektive

Im Folgenden soll die Perspektive aus Sicht der Rezipient:innen beleuchtet werden, die in der Forschungsliteratur oftmals kritisch betrachtet wird, da sie den Konsument:innen der journalistischen Berichterstattung häufig mangelndes Verständnis oder ein falsches Qualitätsempfinden unterstellt, bei dem von unzureichenden Beurteilungskompetenzen ausgegangen wird (Voigt, 2016). Dies bedeutet jedoch nicht, dass die Rezipient:innen für die Qualitätsforschung nicht relevant wären, denn ihr mediales Nutzungsverhalten ist durchaus ein bedeutender Faktor, nicht jedoch ihr individuelles Urteil (Zubayr & Geese, 2009).

In der hier betrachteten Perspektive wird den Rezipient:innen im wirtschaftlichen Teilbereich des Journalismus sogar große Bedeutung zugeschrieben: Medienangebote werden von staatlicher Seite meist unzureichend unterstützt, weshalb diese auf die Finanzierung durch Werbung zurückgreifen müssen. Mit Blick auf die Finanzierung sind hohe Nutzungszahlen ein entscheidender Faktor für die Gestaltung von journalistischen Produkten (Voigt, 2016). Es gilt die einfache Formel: Mehr Nutzung = mehr Geld. Betroffen davon sind vor allem private Medienunternehmen, die nur wenig staatliche Förderung erhalten. Gleichwohl gilt dies auch (ein einem geringeren Maß) für öffentlich-rechtliche Medien, da sich die Einforderung von Gebühren und die Verteilung der Einnahmen mit der Erfüllung der Erwartungen der Rezipient:innen rechtfertigen ließe (Wolling, 2006).

Das Publikum übernimmt dabei mehrere Funktionen gleichzeitig, das je nach Funktionszusammenhang andere Maßstäbe an die Beurteilung von Nachrichtenqualität setzt: Denn ökonomisch gesehen besteht das Publikum aus Konsument:innen, politisch aus Wähler:innen und Bürger:innen und aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht aus Rezipient:innen (Voigt, 2016). Neuberger (2011) bezeichnet aus diesem Grund die Maßstäbe individueller und kollektiver Qualitätsmessung aus der Perspektive des Publikums als „Consumer Value" und „Citizen Value".

Jede der oben genannten Funktionsrollen stellt unterschiedliche Erwartungen an den Journalismus und seine Qualität. Die verschiedenen Motive für Mediennutzung bewegen sich dabei in einem Spannungsfeld zwischen Information und Unterhaltung (Meyen & Jandura, 2011). Je nach Motiv sind die Erwartungen an das journalistische Produkt unterschiedlich: Sie spiegeln sich beispielsweise in der Auswahl der Medien und Anbieter oder in den an das Produkt angelegten Kriterien für die differenzierte Einschätzung von Qualität. Schließlich

spielen dabei auch die individuellen Bedürfnisse der einzelnen Rezipient:innen eine Rolle, die unter Umständen mit der qualitativen Einschätzung der Medienprodukte kollidieren und die Medienauswahl bedingen (Jungnickel, 2011).

Der Fokus auf das Publikum erschwert in der Folge die Kategorisierung von Qualität, denn die von den Rezipient:innen angelegten Kriterien sind meist undurchsichtig und es bleibt unklar, welcher Zusammenhang zwischen Nutzungsverhalten und Medienqualität vorliegt. Demnach kann es bei einem Medienunternehmen, welches hauptsächlich ein ökonomisch orientiertes Qualitätsverständnis hat und auf hohe Konsumzahlen abzielt, zu einem verzerrten Bild führen, weil die individuellen Aspekte unzureichend in die Analyse miteinbezogen werden (Voigt, 2016).

Daneben sollte nach Voigt (2016) berücksichtigt werden, dass die Rezipient:innen auch interpersonal oder in sozialen Medien sogar persuasiv agieren. In sozialen Netzwerken ist die Relevanz der Rezipient:innensicht in der Qualitätsbewertung daher in der Regel sehr gering. Eine minderwertige Nachrichtenqualität kann deshalb nicht nur den ökonomischen Profit eines Medienunternehmens gefährden, sondern kann auch einen enormen Einfluss auf den gesellschaftlichen Diskurs, z. B. Stimmungen zu polarisierenden Themen oder Wahlen, besitzen. Die journalistische Qualitätsforschung beschäftigt sich daher hauptsächlich mit den Rezipient:innen in ihrer wirtschaftlichen Dimension – als Kund:innen (Voigt, 2016).

Kriterien für Qualität ergeben sich demnach aus der wirtschaftlichen Logik eines Mediensystems: Die Finanzierung der Medienunternehmen erfolgt über Werbeangebote, da diese sich sonst nicht auf dem Markt erhalten könnten. Hohe Nutzer:innenzahlen sind also entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg eines Medienunternehmens als solches und wirken sich signifikant auf die Gestaltung der journalistischen Produkte aus (Voigt, 2016). Die Ableitung von Qualitätskriterien wird aus dieser Perspektive erschwert, denn es herrscht Unklarheit, was Rezipient:innen als hochwertig empfinden.

Die Konsumet:innenrolle gerät hier in einen Konflikt, denn die qualitative hohe Einschätzung publizistischer Inhalte bedeutet nicht automatisch eine höhere Zahl von Nutzer:innen für das Medium (Jungnickel, 2011). Der ökonomische Aspekt ist gerade auch deshalb interessant, weil immer häufiger thematisiert wird, dass eine Qualitätsminderung durch ökonomischen Druck die gesellschaftlichen Funktionen des Nachrichtenjournalismus gefährden könnte (Wolling, 2002). Soll also von ökonomischen Qualitätskriterien aus Rezipient:innensicht ausgegangen werden, gliedern sich diese in die Höhe der Konsument:innenzahlen, den damit einhergehenden Markterfolg und die Reichweite der publizistischen Inhalte.

Die kurze Darstellung zeigt exemplarisch drei verschiedene Perspektiven der Qualitätsbeurteilung im Journalismus. Der Abriss gibt Aufschluss über Funktionen und damit verbundene Qualitätserwartungen. Die drei Sichtweisen fokussieren außerdem unterschiedliche Medienakteur:innen und Zielkonflikte, die sich aus deren Qualitätserwartungen ergeben können.

Es kann kritisch angemerkt werden, dass in diesem Zusammenhang unzureichend auf Unterschiede zwischen den Mediengattungen Rücksicht genommen wird und in diesem Bereich noch Forschungsbedarf herrscht (Geuß, 2018). Grundsätzlich lässt sich jedoch sagen, im Bereich der Qualitätsforschung im Journalismus herrscht noch eine gewisse Unschärfe, weil die Operationalisierung in diesem Bereich eine Herausforderung darstellt: Oftmals können individuelle Nutzungsmotive und mehrdimensionale Qualitätsverständnisse nicht miteinander vereint werden. Auch werden Rezipient:innenurteile oft nur in Quotenmessungen dargestellt oder mit der Begründung, das Publikum könne Qualität nicht einschätzen, nicht berücksichtigt. Gerade die letzten Jahre haben jedoch gezeigt, dass das Publikum durchaus Qualitätsvorstellungen besitzt und Leistungsunterschiede erkennt (Geuß, 2018). Der Zusammenhang zwischen Qualitätsbewertung und Mediennutzung ist entsprechend nach wie vor nicht ausreichend erforscht. Gleichwohl haben Redaktionen die Wichtigkeit der Rezipient:innen in der Qualitätseinschätzung erkannt und beziehen diese zunehmend aktiv in die Beurteilung ihrer Medienprodukte mit ein (Geuß, 2018).

Die drei Perspektiven der Qualitätsforschung zeigen die hohe Komplexität der Annäherung an eine Definition von Qualität im Journalismus und darüber hinaus die Festlegung von Kriterien für ein redaktionsübergreifendes Qualitätssystem. Qualität im Journalismus ist also in vielen Dimensionen und Teilbereichen verankert, weshalb sich deren Abdeckung in der Forschung als so komplex erweist. Eine Beleuchtung aus verschiedenen Perspektiven schafft immer wieder neue Erkenntnisse über die Produktionsprinzipien und bietet einen spannenden Ausblick auf die künftigen Entwicklungen im Journalismus.

Wie wird der Journalismus in Zukunft aussehen unter Anbetracht der tiefgreifenden technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen der letzten Jahre? Was benötigen die Journalist:innen von heute, um den gesellschaftlichen Erwartungen gerecht zu werden und trotzdem ansprechende journalistische Inhalte zu produzieren? Diesen Fragen soll im folgenden Kapitel nachgegangen werden.

4 Die Innovation Home-Office

Arbeitgeber:innen der heutigen Zeit müssen in zunehmenden Maße die schnelle Entwicklung und Implementierung von neuen Technologien, prozessuale und organisatorische Veränderungen und die sich damit verändernden Bedürfnisse ihrer Angestellten und Kund:innen berücksichtigen. Moderne technologiegestützte Arbeitsmodelle verlangen ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Privatsphäre, Kollaboration und Vereinbarkeit mit verschiedenen Arbeitsabläufen (Lee & Brand, 2005). Das Modell des klassischen Großraumbüros erscheint überholt bzw. muss durch neue, innovative Ansätze so transformiert werden, dass Lärm, fehlende Privatsphäre und andere Ablenkungen reduziert werden. Das geschlossene, private für wenige Personen erscheint daneben jedoch genauso wenig auf der Höhe der Zeit. Hier bedarf es einer Transformation, die Kommunikation, Teamarbeit und flexible Raumnutzung fördert. Die meisten Mitarbeiter:innen wünschen sich zeitgleich flexible Arbeitsmodelle, welche ihnen zunehmende persönliche Kontrolle über den physischen Arbeitsbereich ermöglichen (Lee & Brand, 2005).

Diese Entwicklungen haben sich bereits mit der zunehmenden Digitalisierung der Arbeitswelt abgezeichnet. Durch die Covid-19-Pandemie kam es hierbei jedoch nochmals zu einer signifikanten Beschleunigung der Wandlungsprozesse und auch Bedarf und Bedeutung des ortsunabhängigen Arbeitens mithilfe digitaler Technologien haben enorm zugenommen. Das Home-Office wurde für eine begrenzte Zeit zum Status quo.

Der folgende theoretische Teil dieser Arbeit soll die einzelnen Variablen der Home-Office Situation (auch unter pandemischen Rahmenbedingungen) genauer beleuchten und dabei aufzeigen, welche Auswirkungen sich in Bezug auf die Kommunikation im Arbeitskontext, die Arbeitsqualität und die Nutzung von technologischen Innovationen innerhalb eines Unternehmens abzeichneten. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf der Perspektive der Mitarbeiter:innen.

4.1 Personalentwicklung unter pandemischen Bedingungen

Die Covid-19-Pandemie hat die Arbeitswelt und mit ihr das Arbeitsumfeld und die Arbeitsbeziehungen der meisten Arbeitnehmer:innen stark verändert. Die „neue Normalität“ erforderte von Personalentwicklungsexpert:innen eine kreative Herangehensweise an die Entwicklungen und die Unterstützung von Mitarbeiter:innen, die auf unbestimmte Zeit autonom arbeiten würden (Byrd, 2020). Die Covid-19-Pandemie hat den Bereich des Personalwesens so in einen erzwungenen Wandel versetzt. In einer veränderten Arbeitslandschaft zu agieren bedeutete, Entwicklungsherausforderungen mit einer offenen Denkweise zu begegnen, neugierig und bereit zu sein, neue Anforderungen bewältigen (McAleese, 1999).

Die Entwicklung von Anpassungsmöglichkeiten an neue Herausforderungen und Umstände, die Vermittlung des notwendigen Fachwissens an die Mitarbeitenden und die Nutzung der erforderlichen Ressourcen ist eine Schlüsselrolle des Personalwesens. Dies bedeutet für die zuständigen Fachkräfte, in einem Zustand der Bereitschaft zu sein, Wissen und Fähigkeiten zu aktivieren und gleichzeitig spezifische neue Kenntnisse und Fähigkeiten zu bestimmen, die für die neuen Lösungen benötigt werden (Sasangohar et al., 2020).

Grundsätzlich können im Verlauf eines Arbeitslebens bestimmte Ereignisse oder Bedingungen eintreten, die die Karrierepräferenzen, Fähigkeiten und beruflichen Pläne einer Person beeinflussen (Krumboltz & Vidalakis, 2000). Entwicklungen wie die Covid-19-Pandemie, gefolgt von der Verlagerung des eigenen Arbeitsplatzes in virtuelle, ortunabhängige Arbeitsumgebungen, haben bereits emotionale und kognitive Veränderungen in Bezug auf die Vorstellungen von Arbeit hervorgerufen und die Lernfähigkeit der Betroffenen auf Arbeitnehmer:innen- wie Arbeitgeber:innenseite nachhaltig beeinflusst: Krumboltz et al. (1976) haben schon in einer frühen Studie belegt, dass solche emotionalen und kognitiven Veränderungen sowie Lernerfahrungen im Arbeitskontext auch dann auftreten, wenn Individuen gezwungen sind, auf unkontrollierbare Ereignisse zu reagieren. Covid-19 war zweifellos ein solches Ereignis und hat die Art und Weise verändert, wie sich Personalexpert:innen, Führungskräfte und Organisationen auf Veränderungen in Zeiten der Unsicherheit vorbereiten – aber auch, wie Einzelpersonen auf die Veränderungen reagieren (Lent & Brown, 2013).

Der Personalbereich ist unter anderem verantwortlich für die Förderung der langfristigen, arbeitsbezogenen Lernfähigkeit der Mitarbeiter:innen auf allen Organisationsebenen eines Unternehmens, einschließlich Training, Karriereentwicklung und Organisationsentwicklung (Watkins, 1989). Nach Lepak et al. (2005) engagiert sich der Personalbereich so auch in transaktionalen und transformativen Human-Ressource-Aktivitäten wie Karrieremanagement, Kompetenztraining und Kompetenzbewusstsein, insbesondere in Zeiten des Übergangs. Diese Aktivitäten ermöglichen es einer Organisation, sich auf erhebliche Veränderungen einzustellen, sich auf Umweltunsicherheiten wie den Covid-19-Ausbruch vorzubereiten und adäquat zu reagieren (Garavan, 2007).

Unvorhergesehene Ereignisse, die die Arbeitswelt stark beeinflussen – wie die Etablierung neuer Arbeitsmodelle oder die Implementierung technologischer Innovationen – stellen die Bemühungen der Fachkräfte im Personalbereich, Entwicklungsprogramme und -aktivitäten in einem Unternehmen effektiv zu unterstützen, zwar stets auf die Probe. Dabei sollten sie sich aber auch bewusst sein, dass sie in Zeiten von Unsicherheit und ungeplanten Ver-

änderungen den größten Einfluss und organisatorischen Beitrag zur Mitarbeiter:innenentwicklung leisten können (Lent & Brown, 2013). Infolgedessen kann die Personalentwicklung zu einem Katalysator des Wandels werden und die Kompetenzförderung und das berufliche Entwicklungspotential der heutigen (virtuellen) Belegschaft zu unterstützen, aufrechterhalten und vorantreiben.

Das Home-Office als innovatives Arbeitsmodell und die dafür benötigten Ressourcen, Kompetenzen und Fähigkeiten stellen aktuell einen möglichen Bezugsrahmen für das Arbeiten in der Zukunft dar (gegebenenfalls auch in hybrider Form mit einem Wechsel von Präsenzarbeiten und virtuellem Arbeiten). Im Folgenden werden daher entscheidende Variablen definiert, die für das Arbeiten im Home-Office maßgeblich sind. Dabei wird insbesondere die Perspektive der Mitarbeitenden berücksichtigt.

4.2 Work-Life-Balance im Home-Office

Durch die Covid-19 Pandemie waren Millionen von Menschen gezwungen, von zu Hause aus zu arbeiten, wodurch die Trennung zwischen Privat- und Berufsleben (unabhängig von Alter und Geschlecht) für alle eine große Herausforderung darstellte (Galanti et al., 2021).

Die Schwierigkeit, berufliche und private Verpflichtungen miteinander zu vereinbaren, besteht zwar zunächst bei jeder Berufstätigkeit. Im Home-Office ist diese jedoch um ein Vielfaches potenziert, weil die räumliche Trennung zwischen „Arbeit“ und „Privatem“ aufgehoben ist und den Arbeitnehmer:innen die Erledigung ihrer Arbeitsaufgaben durch familien- oder haushaltsbezogene Aktivitäten erschwert wird (Weer & Greenhaus, 2014).

Verschiedene Rahmenbedingungen können die ohnehin bestehende Problematik negativ oder positiv beeinflussen. Auch Studien, die bereits vor der Covid-19-Pandemie durchgeführt wurden, haben unterschiedliche Hypothesen dazu aufgestellt, welche Faktoren des mobilen Arbeitens den Konflikt zwischen Familie und Beruf verstärken oder verringern (Allen et al., 2015). Dazu zählen beispielsweise Faktoren wie Pflege- oder Betreuungsaufgaben für Kinder oder andere Familienangehörige, die räumliche Aufteilung der Wohnung, die technische Infrastruktur zu Hause etc.

Als besonders problematisch erweist sich die Vereinbarkeit von Familie bzw. Haushalt und Beruf also beispielsweise, wenn ein Blick auf die geschlechtsbezogene Verteilung der privaten Aufgaben geworfen wird: Da in den meisten Kulturen die Hauptverantwortung für Pflege- und Hausarbeit bei den Frauen liegt, sind diese durch das Arbeiten im Home-Office

oft stärker beansprucht, da sie Erwerbsarbeit und Care-Arbeit gleichzeitig nachkommen müssen. Daneben ist auch belegt, dass Frauen durch die Ungleichverteilung der Care-Arbeit gerade in Krisenzeiten – wie z. B. während der Covid-19-Pandemie – ohnehin stärker benachteiligt sind als Männer (Atkinson & Hall, 2009; Duxbury & Higgins, 1991).

Hinzu kommt schließlich auch, dass die Home-Office-Situation in Zeiten der Corona-Pandemie keine normale Arbeitssituation abbildete: Da in diesem Fall alle Familien- oder Haushaltsmitglieder gezwungen waren, zu Hause zu bleiben, konnten durch die räumliche Enge und die grundsätzliche Anspannung ob der Krise familiäre und berufliche Verpflichtungen schneller miteinander kollidierten (Galanti et al., 2021). Die Anwesenheit der ganzen Familie führt in der Regel zusätzlich zu den Ablenkungen des Haushalts zu potenziellen Unterbrechungen im Arbeitsablauf. Dies kann negative Auswirkungen auf die berufliche Produktivität haben und in der Folge zu einer Steigerung des Druck- und Stressgefühl führen, da die anfallende Arbeit nicht in der gewohnten Zeit durchgeführt werden kann (Allen et al., 2015).

4.3 Technische und räumliche Gegebenheiten im Home-Office

Eine weitere Besonderheit des Arbeitens im Home-Office besteht in der Raumteilung des Arbeitsplatzes mit anderen Familienmitgliedern, wie beispielsweise mit Lebenspartner:innen oder Kindern, da die räumlichen Gegebenheiten oftmals nicht für die Arbeit von zu Hause geeignet sind. Frühere Studien belegen, dass die Kontrolle über das eigene Arbeitsumfeld positiv mit der Arbeitszufriedenheit zusammenhängt, während Ablenkungen während der Arbeit zu Unzufriedenheit im Arbeitsumfeld führen (Lee & Brand, 2005). Eine weitere Studie deutet daraufhin, dass eine positive Vollzeitarbeit von zu Hause signifikant mit der Qualität des Arbeitsplatzes zusammenhängt. Hierbei spielen Qualitätsfaktoren, wie das Lichtverhältnis, akustische Isolierung und eine ausreichende Trennung des Wohnbereiches eine entscheidende Rolle. Sind diese Gegebenheiten unzureichend vorhanden kann die Arbeit in einem Raum mit Ablenkungen durch die Umgebung eine zusätzliche Arbeitsanforderung für die Mitarbeiter:innen darstellen (Raguseo et al., 2016).

4.4 Soziale Isolation im Home-Office

Schon in Untersuchungen zur Fernarbeit vor der Pandemie konnte eine negative Korrelation zwischen der im Home-Office verbrachten Zeit und der individuellen Leistung bzw. der Teamleistung festgestellt werden (Golden et al., 2008). Im Zuge der Ursachenforschung wurde das Augenmerk unter anderem auch auf den Bereich der sozialen Interaktion im Berufsalltag gelegt.

Golden et al. (2008) zeigt dazu beispielsweise, dass das Maß der persönlichen Interaktion in einer Beziehung zur Arbeitsleistung der Arbeiternehmer:innen steht: Berufliche Isolation wirkt sich demnach negativ auf die Arbeitsleistung aus (Golden et al., 2008). Soziale Kontakte zu Kolleg:innen und Vorgesetzten gehören also zu einem „gesunden", motivationsfördernden Arbeitsumfeld. Austausch und gegenseitige Inspiration gehen verloren oder sind nur noch über mediale Vermittlung möglich – eine Begleiterscheinung des Home-Office, die sich hemmend auf die Kreativität und das Engagement der Mitarbeiter:innen auswirken kann. Im Folgenden Punkt soll darauf noch genauer eingegangen werden.

Im Zusammenhang damit haben sich neuere Studien auch mit der Frage befasst, ob die Nutzung der innovativen Technologien wie Videokonferenztools und digitale Instrumente zum kollaborativen Arbeiten einen Weg heraus aus der Isolation im Home-Office bieten könnten. In Entsprechung zu den früheren Forschungsergebnissen können digitale Kommunikationstechnologien die erlebte Isolation im Vergleich zu den realen sozialen Kontakten, welche die Arbeitnehmer:innen normalerweise am Arbeitsplatz erleben, nur teilweise mildern. Im Zuge der Covid-19-Pandemie muss zusätzlich berücksichtigt werden, dass über weite Teile des ersten Pandemiejahres auch eine Isolation im Privaten stattfand.

Daraus lässt sich also schließen, dass soziale Kontakte unter Kolleg:innen durchaus eine relevante berufliche Anforderung an einen Arbeitsplatz sind, die im Hinblick auf Produktivität und Qualität zu berücksichtigen ist (Galanti et al., 2021). Nach Galanti et al. (2021) lässt sich daher ein Wirkzusammenhang zwischen sozialer Isolation und sinkende beruflicher Produktivität und steigenden Stresswerten im Home-Office erkennen.

4.5 Produktivität und Motivation im Home-Office

Wie bereits angedeutet, sollen die Themen Produktivität und Motivation im Home-Office an dieser Stelle nochmals aufgegriffen werden, um weitere Korrelationen mit dem Arbeitsmodell zu illustrieren. Die Aufrechterhaltung der Produktivität der Mitarbeiter:innen im Home-Office stellt entsprechend eine zentrale Herausforderung des beruflichen Wandels dar, an der auf verschiedenen Ebenen angesetzt werden kann.

Viele Arbeitgeber:innen teilten zu Beginn der Corona-Pandemie beispielsweise die Sorge, dass die Produktivität der Mitarbeiter:innen abnehmen würde, wenn diese partiell oder vollständig ins Home-Office versetzt würden. Ähnliche Bedenken halten sich, wie auch Brenke (2016) zeigt, bereits seit vielen Jahren hartnäckig in den Köpfen der Arbeitgeber:innenschaft.

Eine aktuelle Studie von Van Buggenhout et al. (2020) konnte zeigen, dass sich die Befürchtungen in vielen Fällen nicht bewahrheiteten: Folglich schrumpfte der Anteil an besorgten Arbeitgeber:innen von 62 Prozent zu Studienbeginn auf 26 Prozent nach drei Monaten: Die Ergebnisse der Studie zeigten eine konstante bzw. gesteigerte Produktivität in den meisten untersuchten Fällen der ersten Pandemie-Monate. Allerdings stellte sich heraus, dass es jeweils zu größeren Schwankungen in der Produktivität um die Zeit nach einem Lockdown gekommen war. Interessanterweise konnten hier zwei Trends identifiziert werden: Ein Teil der Mitarbeitenden, deren Arbeitsleistungen in diesen Schwankungsphasen analysiert wurde, gehörte der Gruppe der sogenannten „Superachiever" an (ca. ein Drittel der Mitarbeiter:innen in der Studie), deren Produktivität enorm anstieg, während bei der anderen Gruppe, der Mehrheit der Mitarbeiter:innen, ein deutlicher Produktivitätsrückgang zu verzeichnen war (Van Buggenhout et al., 2020)

Die „Superachiever" waren also für die außergewöhnlichen Umstände der Home-Office-Arbeit in der Pandemie besser geeignet als andere Angestellte. Vermutlich wären sie daher auch für das dauerhafte mobile Arbeiten besser aufgestellt. Als Gründe hierfür identifizierten Van Buggenhout et al. (2020) zum einen, dass die Betroffenen im Home-Office von weniger von Ablenkungen profitiert haben könnten oder durch die krisenhafte Situation besonders angespornt würden (z. B. gesteigertes Adrenalin oder Arbeit als Ablenkung) (Van Buggenhout et al., 2020). Auf andere Mitarbeiter:innen wirkten sich ebendiese Faktoren (und weitere) jedoch eher negativ aus und führten im Zuge der Fernarbeit zu praktischen oder psychischen Problemen. Die Beanspruchung durch die Krise oder die Isolation zu Hause verursachten dann eher Ablenkung, Stress und Müdigkeit, was sich negativ auf das Engagement und die Leistung der Angestellten auswirkt (Van Buggenhout et al., 2020).

Selbst die zur Kommunikation genutzten digitalen Medien (vor allem für virtuelle Meetings) erfuhren nach Van Buggenhout et al. (2020) eine sehr ambivalente Bewertung: Viele Teilnehmer:innen der Studie benannten diese als nützliche Tools, welche die Arbeitsbewältigung auch nach der Pandemie öfter unterstützen könnten, um beispielsweise Zeit und Wegstrecken einzusparen. Andere empfanden deren Nutzung – insbesondere in der dauerhaften Arbeit von zu Hause durch die länger anhaltende Pandemie – als eher anstrengend und mühsam (Van Buggenhout et al., 2020).

Allgemein gilt, dass zur Sicherstellung der Produktivität und Motivation im Home-Office vor allem auch die Arbeitgeber:innen darin gefordert sind, für ihre Mitarbeitenden die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen: Dies umfasst die Bereitstellung der benötigten tech-

nologischen Ressourcen ebenso wie die Vermittlung der für die Fernarbeit benötigten Kompetenzen und bei Bedarf auch die Anpassung der organisatorischen Strukturen. Von Seiten der Unternehmen müssen im Bereich der Personalentwicklung oder Personalführung z. B. Maßnahmen in der Weiterbildung oder Arbeitsverteilung ergriffen werden, um die Leistungsunterschiede zwischen den Angestellten zu reduzieren. Zudem muss in die zugrunde liegenden Systeme investiert werden, welche die Teams dabei unterstützen, produktiv und engagiert zu arbeiten (Van Buggenhout et al., 2020). Schließlich sollten Elemente und Prozesse etabliert werden, die den Austausch zwischen den Mitarbeiter:innen, eine Orientierung bietende Struktur und einen effektiven Workflow sichern (beispielsweise „Kick-Off“ und „Check-Out“, Erreichbarkeits- oder Abwesenheitsnotizen etc.).

Van Buggenhout et al. (2020) zeigen hierzu beispielsweise, dass die Bildung von Teams zu einer Steigerung der Produktivität im Home-Office führen und die Gestaltung des Home-Office-Alltags mit einer flexiblen, aber doch semi-vorgegebenen Struktur und gewissen Regelmäßigkeiten das Gemeinschaftsgefühl aufrechterhalten kann. Die Daten der Studie deuten z. B. auch darauf hin, dass Remote-Arbeitende aktiv nach Verbindungsmöglichkeiten zu ihren Kolleg:innen suchen. Hierfür können digitale Kommunikationstools eine Lösung darstellen, um auch virtuell Austausch und Verbundenheit zu generieren und die Produktivität und das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen beizubehalten oder sogar zu steigern.

Als Fazit ihrer Untersuchung empfehlen Van Buggenhout et al. (2020) unter anderem die Anpassung der Key-Performance-Indicators (KPI, Schlüssel- oder Leistungskennzahlen) in Unternehmen, die neben der Messung von Produktivität und Effektivität, z. B. durch die Erfassung von Mitarbeiter:innenzufriedenheit oder Wohlbefinden und Zusammenarbeit ergänzt werden sollten. Die Metriken für Wohlbefinden und Zusammenarbeit können Maßnahmen wie die Anzahl der Berührungspunkte zwischen den Mitarbeiter:innen eines Teams, die Stimmungslage von Einzelpersonen oder die Bewältigung ihrer Arbeitsbelastung umfassen. Wohlbefinden und Zufriedenheit haben für die meisten Menschen zwar unterschiedliche Bedeutung und sind schwer zu messen oder in Daten zu erfassen – Die Auseinandersetzung mit der Verfasstheit der Mitarbeitenden könnte aber in vielen Unternehmen einen Diskurs eröffnen, um die Ursachen für mögliche Demotivation oder Unproduktivität zu klären und passende Lösungen zu entwickeln (Van Buggenhout et al., 2020) – und Motivation und Produktivität dadurch wieder zu steigern.

4.6 Digitale Kommunikationstools im Home-Office

Durch die Corona-Pandemie und die teilweise vollständige Arbeit im Home-Office standen viele Unternehmen vor großen Herausforderungen, vor allem in Bezug auf die persönliche Kommunikation zwischen den Mitarbeiter:innen, die weiterhin sichergestellt werden musste. Zur Überbrückung wurden in erster Linie digitale Kommunikationstools genutzt, die dem persönlichen Austausch und der Kommunikation im Büro nahekommen sollten und diese zeitweise vollständig ersetzten.

Ein Forschungsprojekt der Universität Konstanz (2020) untersuchte mittels einer fortlaufenden Befragung die Veränderung der Arbeitswelt durch die Corona-Pandemie und legte hierfür einen besonderen Fokus auf die digitalen Kommunikationsmittel. Die Anforderung an diese digitalen Tools lag vor allem in den Bereichen Effizienz und Organisation , um den gewohnten Arbeitsalltag und den Ablauf bestehender Prozess zu ermöglichen (Kunze et al., 2020). Eine gute Kommunikation zwischen den Mitarbeiter:innen im Team und der Führungskraft ist ein zentraler Faktor für produktives und gesundes Arbeiten im Home-Office – dies belegte auch die Studie.

Welche digitalen Tools werden also verwendet, um eine erfolgreiche Kommunikation und ein als positiv empfundenes mobiles Arbeiten zu gewährleisten? Wie können die Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen im Home-Office im Spannungsfeld von Produktivität und Belastung über mediale Anwendungen sichergestellt werden? Diesen Fragen wird im späteren empirischen Teil dieser wissenschaftlichen Arbeit nachgegangen.

4.6.1 E-Mail und Telefon

Die Nutzung von E-Mail und Telefon sind nach wie vor die häufigsten redaktionellen Kommunikationsmittel für den Austausch mit den Kolleg:innen. Laut Kunze et al. (2020) finden diese während er Corona-Pandemie am häufigsten Anwendung, was auf eine nach wie vor bestehende Dominanz der klassischen Kommunikationsmittel verweist.

Allerdings nehmen (andere digitale) Tools als ergänzendes Mittel des persönlichen Austauschs, wie z. B. Videokonferenzen (plus sieben Prozent), auf Kosten der Kommunikation via Telefon (minus sieben Prozent) und E-Mail (minus neun Prozent) deutlich zu, so die Ergebnisse der Konstanzer Studie. Dies lässt darauf zurückführen, dass viele Firmen vermehrt synchrone digitale Meetings führen (Kunze et al., 2020).

4.6.2 Videokonferenzen

Besondere Bedeutung kommt folglich den digitalen Kommunikationsmöglichkeiten im Videobereich zu, die als zusätzliche Hilfsmittel im Home-Office verwendet werden, um klassische Besprechungen zu simulieren und dem persönlichen Meeting durch Bild und Ton möglichst nahezukommen (Kunze et al., 2020). Das meistgenutzte Videokonferenz-Tool ist gemäß der Studie das amerikanische Kommunikationstool Skype, wobei jede zweite befragte Person angab, dieses in letzter Zeit für Videochats verwendet zu haben (Kunze et al., 2020). Dicht darauf folgen Zoom (25 Prozent) und Microsoft Teams (22 Prozent). Weitere digitale Tools für tägliche Meetings und Besprechungen sind Webex (13 Prozent), Google Meet (zwölf Prozent), Adobe Connect (acht Prozent) und Jitsi (sieben Prozent) (Kunze et al., 2020).

Die Studie gibt außerdem einen überraschenden Einblick in die Einschätzung der Mitarbeiter:innen bezüglich der vermehrten Nutzung von digitalen Kommunikationstools: Mit einem Anteil von 23 Prozent sieht jede vierte befragte Person Videokonferenzen als produktives Kommunikationstool an. Die Befragten empfinden die Tools vielmehr als belastend (46 Prozent) (Kunze et al., 2020). E-Mail (14 Prozent) und Telefon (18 Prozent) hingegen werden vergleichsweise als weniger belastend empfunden.

Es lässt sich daraus schlussfolgern, dass das mobile Arbeiten eine Mischung aus verschiedenen Kommunikationsformen erfordert, um den Mitarbeiter:innen einen produktiven Arbeitsalltag mit einem möglichst geringen Belastungslevel zu ermöglichen (Kunze et al., 2020). In der Literatur ist entsprechend bereits von einer Zoom-Müdigkeit die Rede, die als Phänomen verschiedene Gründe zusammenfasst, aus denen die Videokonferenzen als anstrengend empfunden werden (Sklar, 2020).

4.7 Selbstautonomie und -wirksamkeit im Home-Office

Der Prozess der Kontrollübernahme und selbstbestimmte Ausbau der eigenen Fähigkeiten (Risiken einzugehen, Entscheidungsmacht besitzen, Widerstandsfähigkeit entwickeln), um unvermeidliche Herausforderungen zu meistern, wird in der Theorie als Selbstautonomie und -wirksamkeit bezeichnet (Irving, 2015). Selbstautonomie stellt allgemein eine wichtige Ressource für Berufstätige dar; von besonderer Relevanz ist sie jedoch vor allem für Mitarbeiter:innen, die im Home-Office arbeiten (wenn Vorgesetzte und Kolleg:innen nicht ständig ansprechbar sind) (Schaufeli & Bakker, 2004).

Nach einer Untersuchung von Yarberry und Sims (2021) kann das Arbeiten von zu Hause aus dazu beitragen, dass diese Ressource bei den Mitarbeiter:innen kultiviert wird: Die Ergebnisse zeigten beispielsweise, dass die Befragten mehr Sicherheit und Autonomie

in der Bewältigung ihrer Aufgaben und mehr Vertrauen in ihren eigenen Wissensstand und ihre Handlungskompetenz entwickelten, wenn sie – auch bei der Suche nach Lösungen für auftretende Probleme – (teilweise) auf sich allein gestellt waren (Yarberry & Sims, 2021).

Dies zeigt nicht nur, dass nicht unbedingt immer eine direkte Aufsicht der Mitarbeitenden notwendig ist, solange ausreichend Input, konkrete Anweisungen oder ein vorgesehener Plan vorhanden ist. Zielsetzungen können unter Umständen sogar schneller oder effektiver erreicht werden, ohne dass laufend Interaktionen benötigt werden. Dadurch wird deutlich, dass ein gewisses Maß an Selbstständigkeit, Eigenverantwortlichkeit und Unabhängigkeit zentrale Arbeitsressourcen der Fernarbeit sind. Das Maß an notwendiger Autonomie und die Größe des jeweiligen Ermessensspielraums in Bezug auf Entscheidung ist aber von der Position und den beruflichen Aufgaben abhängig (Galanti et al., 2021).

Nichtsdestotrotz lässt sich daraus schließen, dass Selbstautonomie und ein von Seiten der Arbeitgeber:innen gewährtes Vertrauen gegenüber ihren Angestellten unbedingt notwendig sind, um eine verantwortungsbewusste und strukturierte Arbeitsweise der Arbeitnehmer:innen sicherzustellen (Yarberry & Sims, 2021). Schließlich kann berufliche Autonomie mit der richtigen Dosierung sogar zu profitablen Innovationen am Arbeitsplatz führen und Arbeitsprozesse verbessern (Galanti et al., 2021). Selbstautonomie und Selbstwirksamkeit gehen in der Regel nämlich mit einer aufgabenorientierteren Arbeitsweise und einer verantwortungsvollen Erfüllung der Aufgaben einher. Durch diese Form des Selbstführungsverhaltens steigert sich schließlich auch die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter:innen und Produktivität und Motivation können aufrechterhalten werden (Manz & Neck, 2012).

Diese Schlussfolgerung sichern Yarberry und Sims (2021) auch mit der Übereinstimmung mit Banduras Sozialtheorie (1979) ab: Die teilnehmenden Personen waren in der Lage, die an sie gestellten Herausforderungen auch ohne die Unterstützung ihrer Kolleg:innen und Vorgesetzten zu entwickeln, und zeigten in der Folge ein gesteigertes Gefühl von Selbstvertrauen und -autonomie.

Yarberry und Sims (2021) zeigen außerdem, dass gerade die Nutzung von technologischen Innovationen, z. B. Kommunikation via Chatfunktion oder Austausch durch Videokonferenz-Meetings, im Home-Office einen optimalen Rahmen für die gleichzeitige Sicherstellung von Anleitung und Freiraum bieten und die berufliche Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden vorantreiben kann. Von dieser positiven Wirkung der virtuellen Arbeitsumgebungen im Home-Office können also sowohl Arbeitgeber:innen als auch Arbeitnehmer:innen profitieren (Yarberry & Sims, 2021).

Im nächsten Teil der vorliegenden Forschungsarbeit soll auf die theoretische Grundlage der Innovationslandschaft im Journalismus eingegangen werden. Dabei geht es vor allem um Neuerungen im Zuge der Digitalisierung, welche die Branche maßgeblich beeinflussen und welche Möglichkeiten sich aus der Nutzung dieser Innovationen heraus ergeben könnten.

5 Innovationen im Journalismus

Medienorganisationen sehen sich seit jeher mit disruptiven Veränderungen in der Branchenstruktur, den Verbrauchergewohnheiten, den beruflichen Praktiken und den Geschäftsmodellen konfrontiert (Deuze, 2004). Nach Deuze (2004) bietet der Journalismus damit ein höchst breites Spektrum an unterschiedlichen Praktiken, die sich hin zu einer multimediale , simultanen und integrierten Nachrichtenproduktion entwickeln.

Innovation wird in diesem Kontext als essenzielle Voraussetzung dafür verstanden, tragfähige Lösungsansätze für die daraus entstehenden Herausforderungen des Journalismus' zu entwickeln. Es wird demnach als eine normale Entwicklung angesehen, dass verschiedene Medienarten aussterben, neue entstehen oder sich weiterentwickeln (Anderson, 2016). Verschiedene ineinandergreifende Transformationsbewegungen, wie beispielsweise zunehmende Definitions- und Abgrenzungsprobleme des Journalismus gegenüber angrenzenden Medieninhalten und ein starker Veränderungsdruck durch verkürzte Produktlebenszyklen und eine beschleunigte Entwicklung neuer Technologien sind somit charakteristisch für den Journalismus der heutigen Zeit (Buschow, 2018; Neuberger, 2018). Zudem treiben ökonomische Schwierigkeiten unter veränderten Wettbewerbsbedingungen und ein sich wandelndes Nutzungsverhalten der digitalen Medien, welche die Covid-19-Pandemie noch einmal deutlich verstärkte, die innovativen Veränderungen in die Richtung größerer Effizienz und Dynamik an (Olsen et al., 2020, Wellbrock, 2020).

Die journalistische Forschung beschäftigt sich mit diesem ständigen Wandel unter verschiedenen Schwerpunktsetzungen: Während Medienwirtschaftswissenschaftler:innen z. B. die Fluktuationen von Angebot und Nachfrage untersuchen, nehmen andere Forschende beispielsweise Veränderungen in Bezug auf die Wege der Informationsvermittlung, die Rolle der Medien in politischen Systemen oder das Mediennutzungsverhalten verschiedener Zielgruppen in den Blick. Insbesondere im Zusammenhang mit technologischen Innovationen und digitalen Medien werden in der Medienwissenschaft auch Fragen nach Qualitätskriterien, Prozessen im Redaktionsmanagement und den Rahmenbedingungen journalistischer Arbeit gestellt. Dabei geht es nicht zuletzt darum, herauszufinden, inwieweit Experimente und Innovationen den Journalismus in seinen verschiedenen Dimensionen (Redaktion, Medium, Inhalte, Verlag, Zielgruppen, Aufgaben etc.) hemmen oder fördern (Boyles, 2015).

Gerade im Hinblick auf die Schnelllebigkeit des 21. Jahrhunderts und die digitalisierte Welt spielen Innovationen eine tragende Rolle zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit von Nachrichtenmedien und zur Behauptung der jeweiligen Marktstellung angesichts wachsender Konkurrenz (z. B. durch soziale Medien): Warum brauchen wir also Innovationen im Journalismus? Welchen Zweck kann die Implementierung von Innovationen für die Nachrichtenmedien erfüllen? Wie lassen sich Innovationen mit den bestehenden Strukturen vereinbaren?

Im Folgenden soll zuerst der Innovationsbegriff näher definiert werden, um ein besseres Verständnis für das Thema Innovationen zu erhalten. Weiterhin soll auf die verschiedenen Innovationsfelder des Journalismus' eingegangen werden, in denen Neuerungen in Bezug auf verschiedene Bereiche und Arbeitszusammenhänge stattfinden. Im nächsten Schritt werden exemplarisch die Innovationsbereiche genannt und erläutert, in denen die speziellen Innovationen im Journalismus tatsächlich angewendet werden.

5.1 Der Innovationsbegriff

Der Begriff der „Innovation" ist in der Forschung bislang noch nicht allgemeingültig definiert; zwar liegen einige Versuche vor, eine gemeinhin akzeptierte Begriffsdefinition konnte jedoch noch nicht gefunden werden – auch, weil ihr Anwendungsbereich sehr breit gefächert ist (Baregheh et al., 2009). Die vorhandenen Definitionsversuche weisen jedoch einige gemeinsame Merkmale und Überschneidungen auf, die nachfolgend aufgeführt werden (Goffin & Mitchell, 2016).

Bei Goffin und Mitchell (2016) findet sich folgende Erläuterung: Zum einen wird unter Innovation die Neuheit oder (Er-)Neuerung eines Objektes oder einer Handlungsweise verstanden, die für das betrachtete System eine Rolle spielt. Zum anderen stehen eine Veränderung oder ein Wandel im Fokus, der durch die Anwendung oder Implementierung der Neuerung im System vollzogen wird (Goffin & Mitchell, 2016). Dies kann in einem ökonomischen Zusammenhang beispielsweise bedeuten, dass ein Unternehmen in einem seiner Produktionsprozesse eine Neuerung entdeckt, diese weiterentwickelt und anschließend gezielt einführt, nutzt und institutionalisiert und damit den Prozess bzw. die Produktion als Ganzes verändert (Goffin & Mitchell, 2016).

Bereits in einer frühen wissenschaftlichen Annäherung an den Innovationsbegriff aus den 1940er Jahren entwickelte Joseph Schumpeter die Theorie der kreativen Zerstörung. Dabei nutze er eine breite Definition, die Innovation schon damals über die reine objektbezogene Entwicklung (z. B. von neuen Produkten) hinaus erfasste und auch Methoden und Prozesse einschloss (Scheuss, 2008). Der Ökonom bezieht sich dabei auf die Erfolgsgeschichte der Menschheit, in welcher technologische Veränderungen mit wirtschaftlichen, sozialen und

auch politischen Umstrukturierungen einhergehen. Alte Strukturen und Prozesse würden demnach durch technologische Fortschritte an Wertigkeit verlieren und folglich im Rahmen von Entwicklungsprozessen in Unternehmen ersetzt oder erneuert. Dies begründet Schumpeter (1943) mit den ökonomischen Zielen von Unternehmen, die sich dadurch am Markt und im Wettbewerb einen Erfolg versprechen. Die „kreative Zerstörung" wird dabei als Kern der Innovation verstanden, wobei viele Unternehmen an den Herausforderungen des Innovationsmanagements scheitern. Schumpeter betrachtete die Auswirkungen von Innovationen stets in gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Hinsicht und sah Innovationen als eine neue Kombination vorhandenen Ressourcen, aus der sich neue Anwendungsfelder erschlossen (Schumpeter, 1943).

Eine Definition des Innovationsbegriffs nach Rogers (1995) bringt dazu auch noch einen anderen Aspekt ein: Hier ist Innovation eine Idee, ein Verfahren oder ein Objekt, welches vom jeweiligen Individuum oder der „übernehmenden Einheit" als neuartig betrachtet wird. Dies zeigt, dass, ob etwas als innovativ wahrgenommen wird, auch im Auge des jeweiligen Anwenders liegen kann (Rogers, 1995).

Die Neuheit einer Innovation kann sich somit – um beim Beispiel der Wirtschaft zu bleiben – auf einen Markt, eine Branche, eine bestimmte Produktkategorie oder ein Produktionsverfahren beziehen (Baregheh et al., 2009). Obwohl einige Definitionen aus der Forschung vermuten lassen, dass Innovation und Neuheit ein und dasselbe bedeuten, ist zu beachten, dass viele Innovationen heute streng genommen keine gänzlichen Neuerungen sind, sondern oftmals neu überdachte Ansätze oder Anpassungen bestehender Strukturen und Prozesse darstellen (Goffin & Mitchell, 2016).

Auch für Michael Porter (1990) ist Innovation mehr als nur Produktentwicklung. Porter (1990) zählt technologische Verbesserungen ebenso hinzu wie innovative Methoden oder neue Arten der Umsetzung eines Vorgangs, also auch Prozessänderungen und -verbesserungen, neue Marketingansätze, neue Distributionsarten und neue Anwendungsbereiche. Aus Sicht Porters (1990) ist Innovation daher nicht nur eine Aufgabe im Bereich von Forschung und Entwicklung, sondern kann alle Bereiche eines Unternehmens betreffen, z. B. auch Marketing, Distribution oder die Steuerung einer Organisation.

Ralph Scheuss (2008) entwickelte eine praxisnahe Definition, indem er konstatierte, dass das Innovationsmanagement einen Entwicklungsprozess beinhalte, bei welchem die Steigerung der Effizienz der internen Geschäftsprozesse oder die Neuentwicklung von bestehenden Geschäftsmodellen im Vordergrund stehe. Dazu ist einschränkend zu erwähnen, dass nicht alle Erfindungen oder technischen Neuerungen eine Innovation darstellen. Den

Charakter einer Innovation erhalten sie erst, wenn sie eine bestimmte Wirkung im System erzielen, z. B. in Form eines Markterfolges oder einer gesellschaftlichen Veränderung (Scheuss, 2008).

Darüber hinaus ist Innovation bereichsübergreifend und multidisziplinär und hat nicht nur eine große Bedeutung für gewinnorientierte Wirtschaftsunternehmen, sondern für jede Art von privater und öffentlicher Organisation (Baregheh et al., 2009). Je nach Art der Innovation und des Anwendungsbereichs kann sie alle Akteur:innen in einem Unternehmen, einer Institution oder einer Organisation betreffen oder nur einen Teil von ihnen (Goffin & Mitchell, 2016). In welchen Bereichen Innovation in Bezug auf den Journalismus wirken kann, zeigen die folgenden Punkte.

5.2 Innovationsfelder im Journalismus

Innovationen im Journalismus sind meist branchen- und ressortübergreifend und können sich auf Neuerungen in verschiedenen Bereichen und Arbeitszusammenhängen beziehen (Buschow & Wellbrock, 2020). In der aktuellen Innovations- und Journalismusforschung wird eine differenzierte Unterscheidung in (mindestens) vier Dimensionen beschrieben, die nachfolgend aufgeführt werden (Dogruel, 2013, 2014, 2015; Krumsvik et al., 2019; Storsul & Krumsvik, 2013).

5.2.1 Produktinnovationen

Die Dimension der Produktinnovation bezeichnet Veränderungen, die sich auf die am Journalismus-Markt angebotenen Produkte und Dienstleistungen beziehen (Dogruel, 2013, 2014; Krumsvik et al., 2019).

5.2.2 Prozessinnovation

Oftmals beziehen sich Innovationen auch auf Organisationsformen, Arbeitsprozesse und Managementstrukturen. Hier erfolgt meist eine Erneuerung der strukturellen Gegebenheiten (Dogruel, 2013).

Wie in untenstehender Abbildung zu sehen ist, kann nur eine analytische Trennung der Innovationsfelder erfolgen, in der Praxis weisen diese eine Reziprozität untereinander auf (Dogruel, 2013).

5.2.3 Positionierungsinnovation

Werden Produkte und Dienstleistungen durch die Erschließung oder Neuausrichtung neuer Zielgruppen und Absatzmärkte erweitert, wird dies als Positionierungsinnovation bezeichnet (Krumsvik et al., 2019).

5.2.4 Paradigmatische Innovation

Einige journalistische Unternehmen versuchen ihre grundlegende „Denkweise“ oder Geschäftslogik auf innovative Art und Weise umzustellen, z. B. indem strukturelle und organisationale Geschäftstätigkeiten auf ein neues Ziel fokussiert werden. So wird ein Paradigmenwandel von einer profitorientierten Zeitung hin zu einer gemeinnützigen Organisation als paradigmatische Innovation benannt, da eine grundsätzliche Neuausrichtung der Unternehmensziele vorgenommen wird (Krumsvik et al., 2019, Santos-Silva, 2021).

Insbesondere im Journalismus besitzen Produktinnovationen einen hohen Stellenwert und es wird eine höhere Innovationsnotwendigkeit verzeichnet, da der tagesaktuelle Journalismus sich auch inhaltlich fortwährend mit Neuem auseinandersetzen muss. Es erfordert täglich neue Recherchen, eine Auswahl, Aufbereitung und Zusammenstellung an Themen (Dogruel, 2013; Krumsvik et al., 2019).

Dabei ist allerdings auch darauf hinzuweisen, dass nicht jede Ausgabe einer Tageszeitung als eigenständige Produktinnovation aufgefasst werden kann (Dogruel, 2014). Da redaktionelle Berichterstattung eine Form des standardisierten Arbeitens, welche auf der Erfahrung und Kreativität der Journalist:innen beruht und durch Richtlinien und Rahmenbedingungen, wie Redaktionsschluss, Periodizität, feste Layouts organisiert wird, ist, gilt das – zwar täglich neu erscheinende – Produkt nicht als Innovation (Lavine & Wackmann, 1988).

Nach Dogruel (2013) muss der „Neuheitsgrad“ des Produkts an sich größer sein als die tagtägliche inhaltliche Erneuerung des Mediums, damit es als Innovation bezeichnet werden kann. An diese Unterscheidung anknüpfend, kann Produktinnovation demnach auf den folgenden Ebenen stattfinden:

5.2.5 Angebotsinnovation

Hierbei ist die Erweiterung durch ein neues Produkt oder durch ein anderes Unternehmen, welches ein neues Produkt veröffentlicht, gemeint. Anschauliche Beispiele sind ein neuer Magazintitel in einem Zeitschriftenverlag oder eine neue TV-Sendung eines Fernsehsenders (Krumsvik et al., 2019).

5.2.6 Genreinnovation

Als Genreinnovation wird die Entstehung neuer Darstellungsformate oder Erzählweisen im Journalismus bezeichnet (Krumsvik et al., 2019).

5.2.7 Distributionsinnovation

Im Bereich der Distribution werden zunehmend Überlegungen getroffen, wie Nutzer:innen besser erreicht werden können und wie einem Medium zu einer erhöhten Reichweite verholfen werden kann. Hierfür werden verschiedene Wege oder Kanäle verwendet, wie beispielswiese die Nutzung eines neuen Social Media Kanals (Zhu, 2001; Papies & Clement, 2008; Dogruel, 2015).

5.2.8 Positionierungsinnovation

Wenn ein (journalistisches) Unternehmen zu dem Schluss kommt, dass eine Neuausrichtung oder -positionierung ihres Produktes notwendig ist, so kann ein sogenannter Relaunch angestrebt werden, in dessen Rahmen z. B. eine Umorientierung von Endkunden (B2C) zu Unternehmen (B2B) erfolgen kann (Dogruel, 2015).

Oftmals erfolgt die Umsetzung der oben beschriebenen Innovationsfelder daher nicht nur in einem Bereich, sondern es passieren mehrere Veränderungsprozesse gleichzeitig (Dogruel, 2013). Ist ein Innovationsprozess in einem Bereich zu beobachten, so hat dies in der Regel auch Auswirkungen auf andere Bereiche und es werden automatisch auch hier (kleinere) Innovationsprozesse vorangetrieben.

In der Medienpraxis erfahren die benannten Innovationsfelder unterschiedlich starke Berücksichtigung: Während die Entwicklung und der Einkauf neuer Zeitschriftentitel oder Sendungsformate gewissermaßen zum Tagesgeschäft in Redaktionen gehören, ist dies bei Prozess- und Organisationsinnovationen weniger der Fall (Buschow & Suhr, 2020; García-Avilés et al., 2018).

Vor diesem Hintergrund hat sich im Journalismus eine neuartige Organisationsform gebildet, welche selbst keine journalistischen Endprodukte im oben definierten Sinne herstellt, sondern unterstützende Dienstleistungen herstellt. Stollorz (2020) bezeichnet diese als Journalismus-Intermediär, der sich durch Infrastruktur, Technologie, Wissen oder andere Ressourcen auszeichnet, die die journalistischen Institutionen stärkt und unterstützen will (Stollorz, 2020). Beispiele für solche Vermittler sind Unternehmen im Bereich des automatisierten Journalismus, welche technologische Dienstleistungen, wie die Automatisierung von Daten mittels Software, bereitstellen. Die Plattformen sollen als gemeinnützige Intermediäre dienen, welche zwischen Wissenschaft, Technologie und Journalismus vermitteln, um die Zusammenarbeit zwischen den beiden Bereichen zu fördern und die journalistische Arbeit durch technologische Produkte zu vereinfachen (Stollorz, 2020).

5.2.9 Technologie im Innovationskontext

Es muss betont werden, dass Technologie im Journalismus nicht als eigenes Innovationsfeld beschrieben wird, denn die Branche war an der Entwicklung von technologischen Innovationen, wenn überhaupt, eher am Rande beteiligt. Obwohl neue Technologien immer wieder und immer mehr in den Fokus des Journalismus rücken, besitzen die hier tätigen Unternehmen und ihre Akteur:innen in der Regel keinen Ausgangspunkt im technologischen Bereich. Technologie wird im Journalismus daher in erster Linie als Hilfsmittel für Innovationen in anderen Bereichen genutzt. Sie bildet oftmals eine gute Ausgangsbasis oder dient als sogenannte Sprunginnovation, wird jedoch selbst nicht als journalistisches Innovationsfeld bezeichnet (Bleyen et al., 2014; García-Avilés et al., 2018).

Nicht von der Hand zu weisen, ist dagegen, dass sich die schnell voranschreitende Entwicklung neuer Technologien als zusätzlicher „Innovationstreiber“ im Journalismus erweist. Ein entscheidender Grund hierfür sind die immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen neuer Technologien, auf welchen wiederum die journalistischen Produkte aufbauen. Ein besonderes Augenmerk ist hierbei unter anderem auf die Entwicklung mit einer regelrechten Versessenheit auf neue Technologien zu legen (welche in der Literatur als „Shiny Things Syndrome“ bezeichnet wird) (Posetti, 2018).

Posetti (2018) übt hier beispielsweise Kritik an der Art und Wiese, wie über Innovation im Journalismus nachgedacht wird und welche Wirkmacht die Technologien („Shiny Things“) im journalistischen Produktions- und Distributionsprozess erhalten: Nach Posetti (2018) hätten diese nämlich nicht mehr die Funktion eines Hilfemittels inne, sondern würden immer mehr zur ersten Instanz – ein Zusammenhang, auf den im folgenden Punkt nochmals genauer eingegangen wird (Posetti, 2018).

5.3 Exemplarische Innovationsbereiche im Journalismus

In einem technologiegetriebenen, beschleunigten Wandlungsprozess verändert sich der Journalismus in der Art und Weise, wie er produziert, verbreitet und genutzt wird. Wir erleben das Aufkommen immer neuer digitaler Werkzeuge, Praktiken und Phänomene, die sowohl eine Flut von Möglichkeiten zur Informationsproduktion als auch eine Neudefinition des Stellenwerts des professionellen Journalismus in diesem neuen Informationssystem mit sich bringen (Parks et al., 2012).

Während Befürchtungen bestehen, dass sich technologische Innovationen und vor allem die Trends in der Produktion und Konsumption von Medien negativ auf die Qualität des Journalismus, aber auch das berufliche Überleben der Journalist:innen auswirken könnten,

existieren parallel auch Einschätzungen, dass die aktuellen Entwicklungen den Weg zu einem besseren Journalismus und unabhängigeren Journalist:innen ebnen könnten (Parks et al., 2012).

Der derzeit zu beobachtenden technologische, politische und gesellschaftliche Wandel hat einen unbestreitbaren Einfluss auf den Journalismus, welcher als Intermediär und als Schnittstelle zwischen Gesellschaft, Politik und Wirtschaft fungiert (Stollorz, 2020). Die Digitalisierung, die zunehmende virtuelle Interaktion im Netz und die damit einhergehende Schnelllebigkeit und geringe Halbwertszeit von Informationen führen zu einer Transformation der bestehenden Arbeitsgebiete und -zusammenhänge des traditionellen Journalismus und zur Herausbildung neuer journalistischer Teilgebiete, welche nun im Folgenden dargestellt werden sollen (Verhovnik et al., 2017). Diese neuen oder transformierten Teilbereiche bergen neue Herausforderungen und Chancen für den Journalismus und zeigen, wie technologische Neuerungen innerhalb des Systems Journalismus implementiert werden und wie sie dort wirken. Dabei kann es sich um Innovationen in allen oben genannten Feldern handeln (z. B. Produkte, Fähigkeiten, Prozesse, Geschäftsmodelle und neue journalistische Methoden), die darauf zielen den Wandel zu bewältigen (Dogruel, 2013, 2015; Krumsvik et al., 2019). Die klassische Berichterstattung, wie wir sie kennen, wird entsprechend durch den technologischen Fortschritt um einige Modalitäten erweitert.

5.3.1 Crossmedia, mediale Konvergenz und Multimedialität

Die technologischen Innovationen der heutigen Zeit haben in Medienunternehmen weltweit einen tiefgreifenden Transformationsprozess angestoßen. Die digitalen Ausspielkanäle und Interaktionsmöglichkeiten mit den Rezipient:innen als Erweiterung des journalistischen Instrumentariums verändern folglich nicht nur die Aufgaben und den Workflow in den Redaktionen, sondern stellen auch neue Rollen- und Kompetenzanforderungen an die Journalist:innen (Verhovnik et al., 2017). Medienkonvergenz wird durch die Digitalisierung und Individualisierung stark vorangetrieben, denn es lässt sich ein Zusammenwachsen verschiedener Mediengattungen beobachten – sowohl im technologischen als auch im institutionellen Bereich (Neuberger, 2003; Quinn 2005; Zerdick et al., 1999). Auf der redaktionellen Seite ist eine technologische und sozio-kulturelle Konvergenz zu beobachten, die sich unter anderem in der Crossmedialität zeigt (Otto & Köhler, 2018).

Verhovnik et al. (2017) sehen daher die Analyse der Wechselbeziehungen zwischen technischen Innovationen und den Herausforderungen redaktioneller Konvergenz als den Kern des Qualitätsjournalismus der heutigen Zeit (Verhovnik et al., 2017). Besonders hervorgehoben wird dabei, dass hier keine einseitigen Wirkzusammenhänge bestehen können,

sondern durch eine gegenseitige Abhängigkeit stets Wechselwirkungen vorliegen. Dennoch können verschiedenen Dimensionen identifiziert werden, die einen großen Einfluss auf den Transformationsprozess der Medien haben und in denen sich die Wechselwirkungen entsprechend besonders prägnant zeigen. Die Folgen von Medienkonvergenz gelten als unumkehrbar, denn die Medienunternehmen müssen in Anbetracht der Omnipräsenz des Internets feststellen, dass ihr Alleinstellungsmerkmal als alleiniger Nachrichtenlieferant nicht mehr automatisch gesichert ist (García-Avilés et al., 2016). m Folgenden sollen die technologischen und crossmedialen Veränderungen im Journalismus kurz erläutert werden. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf den Zusammenhängen mit der journalistischen Qualität.

Internet und Digitalisierung. Neue technische Infrastrukturen in der Medienbranche (und im Privaten) verändern die Nutzungsgewohnheiten der Konsument:innen und bieten neue Möglichkeiten für Produktinnovationen im Journalismus. So existiert von Seiten der Konsument:innen die Erwartung einer persönlichen, individuellen, dialogorientierten, vernetzten und offenen Ansprache in der Mediennutzung (Verhovnik et al., 2017). Dies wird auch dadurch begünstigt, dass die dafür genutzten Mittel wie mobile Endgeräte auf Personalisierung ausgerichtet sind (Verhovnik et al., 2017). Das Smartphone als ständiger Begleiter und Multifunktionswerkzeug ist entsprechend viel näher am Menschen als es bisherige Endgeräte der Mediennutzung waren. In Abstimmung auf die Erwartungshaltung der Konsument:innen herrscht derzeit im Journalismus eine Bewegung dahingehend, die Medienprodukte userzentriert zu gestalten, um sie interessensspezifisch aufzubereiten und die Nutzer:innen unmittelbarer anzusprechen (etwa auch durch eine einfachere Nutzung) (Otto & Köhler, 2018).

Medienprodukte und -inhalte. Im Bereich der Medienprodukte und -inhalte lässt sich im Angebot wie in der Nutzung eine Delinearisierung beobachten. Ausgerichtet auf eine Optimierung der Zugänglichkeit und eine Verbreitung des Angebots entstehen in diesem Zuge beispielsweise verschiedene Apps, in welchen die Medienprodukte crossmedial und delinearisiert aufbereitet werden (Verhovnik et al., 2017). Die Entwicklung führt nicht nur zu einer Ausdifferenzierung des Angebots, sondern begünstigt zudem die Entstehung neuer Medienplattformen, vor allem im Bereich von Social Media, und zur fortlaufenden Etablierung neuer Produkte (Verhovnik et al, 2017).

Redaktionelle Organisation und Arbeitsweise. Redaktionelle Organisation und Arbeitsweisen bestimmen grundlegend, wie die Themen in einem Medium ausgewählt und aufbereitet werden. Der Konsens der klassische Ressort- und Sendungsstruktur ist angesichts der sich verändernden Medienlandschaft in vielen Fällen nicht mehr zeitgemäß. Hier bedarf es

kontinuierlicher Überlegungen, wie diese Strukturen innovativ und effizient an die technologischen Gegebenheiten der Zeit angepasst werden können. So können die Ressourcen der klassischen Medien beispielsweise in einem integrierten Newsroom themenorientiert zusammengelegt und so auch für digitale Plattformen genutzt werden (Otto & Köhler, 2018; Walter, 2010).

Grundlegend wird aber auch die alte Produktionslogik der „legacy media“ im Sinne der neuen Produktionslogik der digitalen Medien angepasst werden müssen: Dieser Prozess befindet sich gerade bei traditionellen Medien oftmals noch im Werden, da berücksichtigt werden muss, dass viele Neuerung mit den vorherrschenden Strukturen in Konflikt treten und eine laufende innovative Neuorganisation im bestehenden redaktionellen Alltag erst seine Integration finden muss (García-Avilés et al., 2016).

Mit diesen Veränderungen der Prozesse und Strukturen in einer Redaktion geht schließlich auch die Etablierung und Zuordnung neuer Rollen im Journalismus einher. Entweder werden den ursprünglichen Berufsbildern dazu zusätzliche Aufgaben und Funktionen zugeordnet oder zusätzlich Positionen werden geschaffen und besetzt, die diese neuen Aufgaben und Funktionen übernehmen: Waren ursprünglich Fernseh- und Ressortleiter:innen nur für den jeweiligen Bereich – und das meist in nur einer medialen Auspielungsform – zuständig, kommen ihnen nun unter Umständen auch „digitale Rollen“ zu (im Sinne einer „Verlängerung“ der alten Medien), z. B. wie beispielsweise die Einarbeitung von digitalen Social Media Einträgen in den Verlauf des publizierten Inhalts, um den Nutzer:innen den unmittelbaren Dialog in den sozialen Medien zu ermöglichen (Otto & Köhler, 2018). Alternativ kann die Redaktion aber z. B. auch um den Posten eines Multimedia-Koordinators erweitert werden oder es lassen sich völlig neue organisatorische Einheiten, wie ein Aktualitätenzentrum oder ein Newsdesk, die von mehreren Personen besetzt werden können etablieren (Otto & Köhler, 2018).

In welcher Form die Anpassungen in der Organisation und den redaktionellen Aufgabenbereichen von Medienunternehmen auch stattfinden, sie erfordern immer eine Adaptierung in den Berufsbildern, da durch die technologischen Veränderungen immer neue Funktionen und Anforderungen im Arbeitsalltag abgedeckt werden müssen – wenn, das Unternehmen zukunftsfähig bleiben will (Verhovnik et al., 2017).

Digitale Recherche-, Produktions- und Publikationstechnik. Damit Journalist:innen weiterhin effizient arbeiten und die multimedialen Anforderungen ihrer Arbeit erfüllen können, bedarf es nicht zuletzt auch der Bereitstellung der notwendigen technischen Infrastruktur in

den Medienunternehmen. Idealerweise sollte diese möglichst einheitlich und einfach zu bedienen sein und die Strukturen und Aufgaben in der jeweiligen Redaktion abbilden, also sowohl Recherche und Produktion als auch Publikation ermöglichen. Intensiviert wird dieser Bedarf durch die sich schnell verändernde, komplexe Medienwelt und den ökonomischen Druck, der in ihr herrscht (Verhovnik et al., 2017).

Durch die Bereitstellung einer Medienplattform lassen sich nicht nur Effizienz und Qualität in einer Redaktion erhöhen, auch können (gegebenenfalls nach einer anfänglichen Investition) Kosten gespart und die Organisation innerhalb der Redaktion verbessert werden (Verhovnik et al., 2017). Die Plattform kann die Redaktion beispielsweise in der Planung und im Wissensmanagement unterstützen, indem sie passende Tools bereitstellt. Für die Recherche sind z. B. Verfikationscheck-Tools hilfreich, um die Validität von Informationen auf in den sozialen Medien zu gewährleisten oder Quellen zu überprüfen (Verhovnik et al., 2017).

5.3.2 Networked Journalism oder vernetzter investigativer Journalismus

Im Zuge der Digitalisierung und durch die Etablierung neuer Möglichkeiten der Vernetzung (aber auch durch den in der Branche oftmals herrschenden Zeitdruck) haben sich viele Journalist:innen Netzwerke gebildet, um große Datenmengen strukturiert zu analysieren und damit die Arbeit im investigativen Journalismus zu vereinfachen. Diese Form des Journalismus' wird auch als „Networked Journalism" oder vernetzter investigativer Journalismus bezeichnet (Kröll, 2015; Obermaier & Obermayer, 2016). Bekannte aktuelle Beispiele für diese Netzwerke sind „Panama Papers", „Pandora Papers" und „Paradise Papers", die sich als internationale, investigative journalistische Netzwerke etabliert und auf „Big Data"-Analysen spezialisiert haben. Durch diese Bündelung von Expertise und Arbeitskraft können große Datenmengen schneller und effektiver analysiert werden und der Prozess der Auswertung wird maßgeblich optimiert (Obermaier & Obermayer, 2016).

5.3.3 Datenjournalismus

Seitdem die britische Tageszeitung The Guardian den Begriff des „data driven journalism" für die Aufbereitung von Datensätzen in Online-Medien mit dem Start des „Datablog" im Jahr 2009 prägte, verbreitete sich diese Form des datengetriebenen Journalismus weltweit (Boyles & Meyer, 2016). Als Durchbruch des Datenjournalismus gelten die Veröffentlichungen der Kriegstagebücher aus dem Afghanistan-Krieg sowie dem Irak-Krieg auf der Internetplattform Wikileaks im Sommer 2010. Der gewaltige Datensatz der „Iraq War Logs", die Dokumentation zu den Kriegsverbrechen der USA im Irak, wurde den Leser:innen so unmittelbar zugänglich gemacht (Davies et al., 2010).

In den letzten Jahren sind datengesteuerte Formen des Journalismus innerhalb der Medienbranche immer stärker in den Vordergrund getreten, da mit der zunehmenden Digitalisierung ein stetig wachsender Datenpool mit öffentlichen und persönlichen Informationen zur Verfügung steht, welcher für die Berichterstattung analysiert werden kann (Boyles & meyer, 2016; Coddington, 2015). Da die recherchierten Informationen im journalistischen Tagegeschäft hauptsächlich datenbasiert sind, stellen diese enormen Datenmengen die Branche zunehmend vor quantitative Herausforderungen. In der Forschung wird aus diesem Grund häufig auch von einer „quantitativen Wende“ gesprochen (Coddington, 2015; Petre, 2013).

Definitionen des Datenjournalismus sind häufig sehr breit gefasst und bezeichnen im Wesentlichen alle Aktivitäten, die sich mit Daten in Verbindung mit journalistischer Berichterstattung befassen. Laut Stray (2010) wird Datenjournalismus auch als Beschaffung, Berichterstattung, Kuratierung und Veröffentlichung von Daten im öffentlichen Interesse bezeichnet. Andere Definitionen sehen den Datenjournalismus eine hybride Form, welche statistische Analyse, Informatik, Visualisierung und Webdesign in Kombination mit Berichterstattung zusammenfasst (Bell, 2012).

Obwohl die systematische Analyse und Berechnung großer Datenmengen kein zentrales Element der professionellen journalistischen Arbeit sind, hat die Nachfrage nach explizitem Datenjournalismus in den letzten Jahren stark an zugenommen (Boyles & Meyer, 2016). Jedoch existieren bis dato nur sehr wenige Datenjournalist:innen, die sich auf diesen Bereich innerhalb einer Redaktion spezialisiert und sich die computergestützten Methoden angeeignet haben, um den besonderen Anforderungen dieser Arbeitsweise gerecht zu werden (Boyles, 2016; Young & Hermida, 2015; Young & Hermida, 2018).

Journalismus im digitalen Zeitalter basiert grundsätzlich auf Datenverarbeitung und der Präsentation von Analyseergebnissen auf der Basis von Daten, die für die Berichterstattung ausgewählt und aufbereitet wurden (Coddington, 2015). Mit dem Datenjournalismus kristallisierte sich aber vor allem im Bereich des Investigativjournalismus eine Bewegung heraus, welche auf insbesondere die Analyse, Verarbeitung und visuelle Aufbereitung von großen Datenmengen fokussiert ist (Davies et al., 2010).Ziel dabei ist in vielen Fällen die Vereinfachung von Zugang und Verständnis für die Rezipient:innen.

Ein weiteres Charakteristikum des Datenjournalismus ist daher die enge Vernetzung der Visualisierung von Daten mit journalistischen Normen der Berichterstattung (Gordon, 2013). Dabei wird beispielsweise mit Bildern, Grafiken und visuelle aufbereiteten Statistiken

gearbeitet, um den zuvor ausgewerteten Datenpool zu veranschaulichen und die Informationsdichte und Komplexität zu reduzieren (Boyles, 2016).

Einige Forschungsbeiträge legen deshalb nahe, dass auch im Bereich Datenjournalismus Formen des Story-Tellings und der traditionellen Berichterstattung nach wie vor wichtige Qualitätskriterien sind (Gray et al., 2012). Der Datenjournalismus wird so als Fortführung etablierter journalistischer Praktiken angesehen mittels neuer Instrumente (z. B. digitale Analysetools) gesehen (Powers, 2011).

5.3.4 Neue Formen des journalistischen Story-Tellings

Der technologische Fortschritt und die Digitalisierung haben in den Redaktionen schließlich auch Überlegungen angestoßen, wie das klassische journalistische Handwerk – allem voran die Aufbereitung der Storys – mittels Nutzung der neuen Möglichkeiten anpasst werden kann und das journalistische Produkt damit attraktiv für die Leser:innen gestaltet werden kann. Im Zuge dessen wird nach Formen gesucht, die explizit eine Verbindung mit dem Publikum herstellen können und die Rezipient:innen – entsprechend ihrer Erwartungshaltung – aktiv in die Berichterstattung miteinbeziehen können (Ksiazek et al., 2016). Diese neuen Formen der involvierten Berichterstattung lassen sich dem Bereich des „affektiven Journalismus“ zuordnen, der auf die Erzeugung von Emotionalität durch technologisch gestützten Einbezug der Leser:innen abzielt (Ksiazek et al., 2016; Pincus et al., 2016).

Infographiken und Visualisierung. Datenvisualisierungen oder Infografiken sind bereits zu einem festen Bestandteil der Berichterstattung geworden (Burmester et al., 2010). Obwohl Visualisierungen im Journalismus grundsätzlich keine Neuerfindungen sind, so ist der jüngste Anstieg in ihrer Verwendung ein Zeichen dafür, dass sie sich zu einem wichtigen, in vielen Redaktionen sogar eigenständigen, Bereich entwickelt haben, um komplexe Themen besser zu veranschaulichen (De Haan et al., 2017). Ein Publikum, welches zunehmend visuell angesprochen werden möchte, begünstigt diese Entwicklung zusätzlich.

Einige Untersuchungen belegen darüber hinaus, dass sich Visualisierungen und Infographiken besonders dafür eignen, nachrichtenkonsumierende Personen für die Berichterstattung zu gewinnen und zusätzlich komplexe „Big Data“-Datensätze in die Nachrichten zu integrieren (Schröder, 2004; Smit et al., 2014). Die gezielte Nutzung von informativen Visualisierungen ermöglicht damit neben der Veranschaulichung von großen Informationsmengen auch eine vereinfachte Darstellung, Komplexitätsreduktion, Zugänglichkeit und ein verbessertes Verständnis (Bakker et al., 2013). Letztlich fehlt es in der Forschung bisher allerdings an umfassenden empirischen Betrachtungen von Datenvisualisierung im journalistischen Kontext; aktuell konzentriert sich die Forschung eher auf die Produktionsforschung, z. B. auf

die Frage, wie die Erstellung von Datenvisualisierungen in einer Redaktion erfolgt (Smit et al., 2014).

Der Begriff Datenvisualisierung kann überdies die Frage aufwerfen, weshalb die diesbezüglichen Ausführungen nicht dem Kapitel zum Datenjournalismus zugeordnet wurden. Nachdem in der Literatur bei der Definition der Datenvisualisierung aber auch die Begriffe Informationsgraphik, Infographik, Informationsvisualisierung und interaktive Graphik verwendet werden, sollte die Datenvisualisierung als Form dem Story-Telling zugeordnet werden, da sie vermehrt auf die Gestaltung von Geschichten in der alltäglichen Berichterstattung abzielt (Burmester et al., 2010; Holsanova et al., 2008). Die Visualisierung wird in diesem Kontext dafür genutzt, eine journalistische Geschichte, welche Daten verwendet, ergänzend zum Text auch in Bildern zu erzählen.

Visualisierungen haben daher sowohl in Print- als auch in Online-Medien mit der Digitalisierung einen Aufschwung erlebt. Der Wandel des Journalismus im digitalen Zeitalter einschließlich der wachsenden Medienkonvergenz hat neue Formen des (visuellen) Geschichtenerzählens hervorgebracht, die vor allem auf die Bedürfnisse der digital versierten Nachrichtenkonsument:innen abzielen. Big Data hat den Spielraum für Visualisierungen noch zusätzlich stark vergrößert (Weber & Rall, 2012). Infografiken und andere Visualisierungsformen dienen somit als weiteres hilfreiches Tool für den Journalismus, um größere Datenmengen abzubilden und für ein breites Publikum verständlich zu machen.

Dies führt dazu, dass auch Layout und Design in Nachrichtenredaktionen tragende Rollen zukommen und ein größeres Augenmerk auf die Bildredaktion an der Schnittstelle zwischen der Visualisierung des Textes und der inhaltlichen Vermittlung gelegt wird (Schröder, 2004; Segel & Heer, 2010).

Soziale Medien und Interaktivität. Die sozialen Medien sind ein zentraler Bestandteil der journalistischen Arbeit und werden sowohl als Recherchetool als auch als Marketinginstrument genutzt. Als zentrale Vermittlungsplattform zwischen Publikum und Journalismus sind soziale Medien aus dem digitalen Alltag nicht mehr wegzudenken (Jones, 2017).

Menschen informieren sich heute in der Regel multilinear, indem sie sowohl die klassischen Nachrichtenmedien konsumieren als auch die News in den sozialen Medien zu Informationszwecken heranzuziehen. Dies hängt auch damit zusammen, dass die sozialen Medien die Nutzer:innen persönlicher ansprechen sie durch das Aufrufen von Emotionen in der Berichterstattung stärker involvieren (Jones, 2017).

Dieses steigende Bedürfnis nach multilinearen und multimedialen Informationsmöglichkeiten versucht der Journalismus aufzunehmen und integriert die sozialen Medien in die Berichterstattung, um die eigene Berichterstattung mit verschiedenen Posts auf unterschiedlichen Medienplattformen und „Eindrücken“ (Bilder, Memes, Reels, Tweets etc.) zu untermalen. Oftmals werfen Kritiker:innen dem Journalismus in Bezug auf diese Praktiken zwar eine Vernachlässigung seiner Objektivität und unzureichende Validität vor, auf Seiten des Publikums werden jedoch zunehmende Interaktion und ein stärkeres Feedback verzeichnet (Neuberger, 2014).

Weiterhin wird die journalistische Arbeit durch die Rezipient:innen unter Einbezug der sozialen Medien und dem Versuch der Gestaltung eines multimedialen, interaktiven Angebots besser wahrgenommen und stärker wertgeschätzt. Die Präsenz in der Online-Welt und in den „personalisierten“ Medien stärkt folglich das Vertrauen in den Journalismus und seine Qualität (Pincus et al., 2016).

Die multimediale ausgerichtete Berichterstattung mit interaktiven Elementen wie Social Media Posts und Interaktionsangeboten stellt eine neue Form des Journalismus in der heutigen Zeit dar. Dabei kann bei der Einbeziehung der Rezipient:innen zwischen einer direkten oder indirekten Interaktivität unterschieden werden. Ziel ist die Herstellung einer engeren Beziehung zwischen Journalismus und Publikum (Ksiazek et al., 2016).

Zugleich geben diese Formate den Produzent:innen ein praktisches Werkzeug an die Hand, mit dem die „user-content interactivity“ gemessen werden kann (z. B. indem ein Post geliket, geteilt oder direkt kommentiert wird). Zudem wird in der Regel auch zwischen den User:innen interagiert, beispielsweise durch gegenseitige Kommentare oder Markierungen (Ksiazek et al., 2016). Die Redaktion erhält damit Einsichten, wie bestimmte Inhalte bei den Rezipient:innen ankommen, welche Themen kontrovers diskutiert werden, welche Meinungsbilder vorherrschen etc. Diese zunehmende technologiegestützte Interaktivität zwischen User:innen und Journalist:innen ermöglicht ein ungefiltertes Feedback zur alltäglichen Berichterstattung (Pincus et al., 2016).

5.3.5 Automatisierter Journalismus

Der „automatisierte“ Journalismus – auch „Algorithmic Journalism“ oder „Robojournalismus“ – generiert menschliche (natürliche) Sprachzusammenhänge unter Texte unter Einsatz von Software und Künstlicher Intelligenz (Caswell & Dörr, 2018; Coddington, 2015). Dieses innovative Feld des Journalismus ist motiviert durch Kostenreduktion und die schnelle technologische Entwicklung in Medienunternehmen. Automatisierung ist eine natürliche Reaktion auf den schnellen Datenaustausch, die Kurzlebigkeit von Informationen und dem damit

einhergehenden Druck, stetig neue Inhalte zu produzieren. Oftmals wird diese Innovation auch für die simultane Nachrichtenproduktionen in vielen Sprachen verwendet (Caswell & Dörr, 2018; Dörr, 2016).

Derzeit befindet sich der Markt des automatisierten und algorithmischen Journalismus noch in einem frühen Stadium, jedoch lässt sich der Trend zur Marktexpansion dieses Bereichs bereits erkennen und immer mehr Anbieter treten in den Markt ein (Dörr, 2016). Da die Nachrichtenproduktion nach wie vor ein gewinnorientiertes Geschäft ist, liegt es nahe, dass Medienunternehmen versuchen, Kosten zu senken und deshalb dringend nach neuen journalistischen Produkten suchen, um der Nachfrage nachzukommen (Young & Hermida, 2016). Da die Kosten für Systeme des algorithmischen Journalismus im Vergleich zu „menschlichen Journalist:innen“ gering sind, können diese Tools insbesondere für Special-Interest Bereiche profitabel sein. Vor diesem Hintergrund stellt der Einsatz dieser Produkte eine Erweiterung der journalistischen Handlungsfelder dar, um den Druck, schnell und kostengünstig Inhalte zu generieren, gerecht zu werden – und kann als zusätzliches Hilfsmittel der Journalist:innen dienen (Caswell & Dörr, 2018; Dörr, 2016).

5.3.6 Der Newsroom in Redaktionen

Um in der Medienbranche konkurrenzfähig zu bleiben, müssen Medienorganisationen mit organisatorischen Strukturen experimentieren, um den Prozess der Nachrichtenproduktion im digitalen Zeitalter den aktuellen Erfordernissen des Marktes anzupassen (Boyles, 2015). Während einige Medienunternehmen beispielsweise separate Start-Ups gründen oder in ihr Unternehmen integrieren, schaffen andere Raum für Experimente innerhalb der bestehenden redaktionellen Organisation, wie das Schaffen eines redaktionsinternen Newsrooms (Christensen et al., 2012).

Ein Newsroom definiert sich nicht wie ein klassisches Großräumbüro, vielmehr steht die Organisation der Produktion in einer Redaktion im Vordergrund. Der Newsroom als Konzept charakterisiert sich entsprechend nicht nur durch reduzierte Barrieren und eine offene Gestaltung, sondern auch durch vereinfachte Kommunikation und die crossmediale Bearbeitung von Inhalten verschiedener Kanäle (Kaiser, 2018). Zahlreiche Medien nutzen die crossmediale Arbeitsweise von Print, Hörfunk und Online, um bei einer Veröffentlichung eines Themas die unterschiedlichen Kanäle gleichzeitig zu bespielen und somit größere Effizienz mit einer zunehmenden Generierung von Inhalten zu verbinden (Meier et al., 2012).

Entrepreneurship, das heißt, die (Gründung und) Einbettung von Start-Ups oder neuen redaktionellen Changemanagement-Prozessen in das eigene Unternehmen, kann dazu beitragen, dass die Medienunternehmen und Redaktionen anpassungsfähiger werden (Dyer et

al., 2011). Denn Start-Ups und Newsrooms zeichnen sich oftmals durch flachere interne Hierarchien mit klaren, niedrigschwelligen Kommunikationsleitlinien aus (Briggs, 2012). In traditionelleren Unternehmen stagniert die Entwicklung dagegen häufig durch festgefahrene Strukturen und Zuständigkeiten im Management und die geringe Bereitschaft der Führungsebene zur Auflockerung dieser Hierarchien (Kaiser, 2018).

Die journalistische Kultur und die Organisationsform „Redaktion" begünstigt eher informelle Managementstrukturen, was den Journalist:innen ein hohes Maß an Autonomie in ihrer Arbeit ermöglichen kann (Gaziano & Coulson, 1988). Des Weiteren wird durch den 24-Stunden-Nachrichtenzyklus die Zeit eingeschränkt, die zur strategischen Planung des Nachrichtenmanagements zur Verfügung steht (Meyer, 2009). Daher ist ein gewisser Grad an Selbstorganisation und Flexibilität innerhalb von Nachrichtenredaktionen eigentlich unverzichtbar. Dennoch zeigten Untersuchungen in diesem Zusammenhang, dass die Organisationshierarchien in Medienunternehmen die innovative Arbeit der Redaktionen oftmals einschränken (Boyles, 2015).

Für die Einführung eines Newsrooms bedarf es eines Change-Prozesses in der jeweiligen Redaktion. Meist sind Krisen oder zunehmender Druck für die Redakteur:innen der Auslöser für eine Veränderung in der Gestaltung der Arbeitsprozesse und -räumlichkeiten (Wissinger, 2015). Die Zeit und die Ressourcen, welche die Mitarbeiter:innen in den Redaktionen für die Entwicklung neuer Produkte aufwenden und das Maß an Kreativität und Innovation, sowie die Flexibilität der täglichen Arbeitsabläufe, korreliert schließlich eng mit der Entscheidungsbefugnis der einzelnen Redakteur:innen (Kaiser, 2018). Da sich das Management für die grundlegende strukturelle und strategische Organisation und daher auch für die Verteilung von Zeitbudgets und Befugnissen verantwortlich zeichnet, ist dessen Innovationsbereitschaft letztlich grundlegende Voraussetzung für Experimente und mögliche Neuerungen im Newsroom (Wissinger, 2015).

Die Nachrichtenproduktion birgt im Kern ökonomische Ziele: Die Berichterstattung muss schließlich auch finanziert werden. Die Frage, wie Organisationsstrukturen und Change-Managementprozesse effizienter und agiler gestaltet werden können und wie auf die Herausforderungen des digitalen Wandels angemessen reagiert werden kann, hat somit immer auch eine wirtschaftliche Seite (Kaiser, 2018). Verschiedene Ansätze im Spannungsfeld von Management, Flexibilität, Qualität und Innovation befinden sich derzeit in der Erprobung, es kristallisieren sich im Sinne einer innovativeren und flexibleren Unternehmenskultur hierbei vor allem die teambasierten Strukturen als zielführend heraus (Wissinger, 2015).

5.3.7 Podcasts

Podcasts sind inzwischen in vielen Redaktionen als eigene Sparte etabliert und erleben derzeit eine gewisse Renaissance, da sie zwar schon lange existieren, zunächst jedoch nur in einigen wenigen Themenbereichen Anwendung fanden und nun seit einigen Jahren ein zunehmender Trend erkennen lässt (Schlütz, 2020).

Grundsätzlich lassen sich Podcasts als Form des narrativen Journalismus' begreifen, wobei gesellschaftlich relevante, komplexe und vielschichtige Themen erzählend aufbereitet werden, um den Hörer:innen einen Unterhaltung und gleichzeitig einen informativen Gehalt zu bieten (Schlütz, 2020). Das Ziel des narrativen Journalismus' ist einerseits die Erleichterung des Verständnisses und andererseits das Involvieren des Publikums durch eine oft emotionale Wirkung. Die Abgrenzung zwischen Fakten und Fiktion bleibt dabei oftmals unklar. Für die Informationsaufbereitung wird sich in Podcasts mitunter auch narrativer, also erzählender Elemente bedient (Früh & Frey, 2014; Schlütz, 2020). Kritische Stimmen bemerken daher auch die Undurchsichtigkeit der faktischen und fiktionalen Grenzen der Erzählform.

Waren es anfangs nur politische, gesellschaftspolitische und soziologische Talks zwischen Menschen, welche ein breites Spektrum an Inhalten diskutierten, findet sich das Medium Podcast mittlerweile längst in allen journalistischen Bereichen wieder. Immersive Erzählstrategien, Personalisierung und eine subjektive Perspektive werden dann z. B. eingesetzt, um die zuvor gründlich recherchierten Hintergrundgeschichten aufzubereiten und so zu vermitteln (McHugh, 2016; Neuberger, 2004). Narrative Formen der Nachrichtenaufbereitung sind in herkömmlichen Massenmedien mittlerweile eher selten, werden aber wie oben im Punkt „Story-Telling" (s. 5.3.4) genauer erläutert.

Beliebte Themen bei Podcasts sind unter anderem Nachrichten, Film, Fernsehen, Sport und Comedy (Burgsted & Klöß, 2017). Der Markt für Podcasts ist bereits groß, dennoch bietet dieser weiterhin viele Möglichkeiten, um Themen kreativ aufzubereiten. Denn gerade kreative Formate öffnen neue Wege der Medienverbreitung und schaffen neue Zugänge zu den Konsument:innen und ihren Bedürfnissen (Gadringer et al., 2022).

Für Österreich sieht der Markt für Podcasts im internationalen Vergleich grundsätzlich vielversprechend aus: Laut einer Studie des Digital News Report Österreich (2022) haben 31,4 Prozent der befragten Österreicher:innen bereits einen Podcast gehört. Am beliebtesten sind Podcasts zu einem bestimmten Thema wie z. B. Wissenschaft, Technologie oder Wirtschaft (14,6 Prozent), gefolgt von Lebensstil-Podcasts (10,8 Prozent) und Podcasts zu Nachrichten, Politik oder internationalen Ereignissen (10,7 Prozent) (Gadringer et al., 2022).

Eine Studie des Digitalverbands Bitkom in Deutschland (2021) zeigt ebenfalls die positiven Entwicklungen des Podcast-Markts: Hier gaben fast vier von zehn Bewohner:innnen (38 Prozent) an, die digitalen Hörformate zu konsumieren – im Vorjahr waren es noch 33 Prozent. Vor allem das jüngere Publikum hört gern Podcasts – so gaben z. B. mehr als die Hälfte der befragten 16- bis 29-Jährigen (53 Prozent) an, regelmäßig Podcasts zu hören). Fast die Hälfte der Befragten hört hier Comedy-Formate (49 Prozent) sowie Sendungen rund um die Themen Gesundheit und Medizin (47 Prozent) (Burgsted & Klöß, 2017).

Auch durch die Corona-Pandemie hat das Format Podcast einen starken Zuwachs erlebt. Besonders beliebt ist das Format, unter anderem, weil es den Konsument:innen erlaubt, tiefer in die Thematiken einzusteigen, wenn diese sich beispielsweise schon im Vorfeld dazu informiert haben (Burgsted & Klöß, 2017). Podcasts können daher als erweitertes Informationsmittel dienen oder aber als Grundlage, um sich Basiswissen zu einem bestimmten Thema anzueignen. Vier von zehn der befragten Personen aus der Bitkom-Untersuchung (40 Prozent) hören Podcasts über Bildung, etwas weniger Podcasts über Politik (38 Prozent), Sport und Freizeit (38 Prozent) sowie zu den Themen Kinder und Familie (37 Prozent). Gesellschafts- und Musik-Podcasts sind jeweils bei mehr als einem Drittel (je 35 Prozent) der Befragten interessant. Dabei ist nicht zuletzt auch die Dauer von Podcasts für die Hörer:innen relevant: Idealerweise sind diese 28 Minuten lang (Burgsted & Klöß, 2017).

Die Stärken des narrativen Journalismus' lassen sich in Podcasts also optimal umsetzen und als Ergänzung von Print und Online anbieten: Auditivität, Immersion, Intimität, Engagement und Host-Bindung sind Charakteristika, welche sich optimal eignen, um einen weiteren publizistischen Kanal für die Konsument:innen zu generieren und so die Bedürfnisse dieser in einem vollen Spektrum abzudecken (Schlütz, 2020).

Oben genannte Erhebungen sind für den Journalismus gerade deshalb besonders relevant, da sie den Redaktionen erlauben, sich mit ihren Podcasts themengerecht an die Bedürfnisse der Konsument:innen zu richten. In der Folge erlangt die Produktion von Podcasts in Redaktionen immer mehr an Bedeutung und es werden in einigen Medienunternehmen sogar eigene Redaktionen neben Online, Print und Hörfunk etabliert. Eine spezielle Herausforderung im Journalismus birgt hier die zunehmende Plattformisierung, wobei reichweitenstarke Streamingdienste, wie YouTube und Spotify ein organisiertes Angebot zur Archivierung, Navigation und Konsum von Podcasts bieten. Dies führt zu einer gewissen Abhängigkeit und Zentralisierung des Angebots, was bei herkömmlichen Nachrichten bereits weit verbreitet ist. Laut Nieborg und Poell (2018) stellt dies eine Gefahr für die Autonomie und öko-

nomische Nachhaltigkeit kultureller Produktion und damit auch des auditiven narrativen Journalismus dar, denn der Erhalt der Offenheit und Zugänglichkeit für alle Personen sollte dabei an vorderster Stelle stehen (Aufderheide et al., 2020).

Die genannten Innovationen, welche in den Redaktionen Anwendung finden, besitzen einen hohen Grad an Aktualität und sind eine Reaktion auf die derzeit gesellschaftlichen und technologischen Wandlungsprozesse in der Medienwelt. Das Bewusstsein in den Redaktionen eine Veränderung hinsichtlich der Arbeitsprozesse und Effizienz zu erzielen, scheint immer mehr an Anerkennung zu finden, sowohl vonseiten der Führungskräfte als auch von den Mitarbeiter:innen (García- Avilés, 2021). Weiters besitzt die Aufzählung der Innovationen keine Garantie auf Vollständigkeit, denn der Journalismus weist eine hohe Komplexität und Unterschiedlichkeit in sich selbst auf, weswegen eine vollständige Abbildung aller Innovationen nahezu unmöglich scheint (García- Avilés, 2021).

Der theoretische Teil der vorliegenden Arbeit ist nun abgeschlossen und soll folglich als Basis für den weiteren empirischen Teil dienen. Es soll zuerst auf die Forschungsfragen der Arbeit eingegangen werden, bevor nachfolgend der empirische Teil dieser Arbeit beginnt.

6 Die Forschungsfragen

Ziel dieser Forschungsarbeit ist es, die grundlegende Struktur von Redaktionen zu betrachten und mit einem Fokus auf Kommunikation und Qualitätsmanagement zu verstehen, wie sich diese durch die Einführung des Arbeitsmodells Home-Office verändern bzw. wie sie auch unter den Bedingungen des virtuellen Arbeitens sichergestellt werden können. Darüber hinaus besteht ein Interesse dieser Arbeit darin, festzustellen, welche innovativen Veränderungen derzeit in den Redaktionen zur Anwendung kommen und wie die Redakteur:innen diese einschätzen bzw. welche weiteren Innovationen aus Sicht der Redakteur:innen sinnvoll wären, um Qualität und Kommunikation zu verbessern.

Die Forschung zum Arbeitsmodell Home-Office ist noch sehr jung und eine wissenschaftliche Annäherung an das Home-Office als Innovation besitzt einen gewissen Neuigkeitswert. Insbesondere, da das Arbeitsmodell durch die letzten beiden Jahre der Covid-19-Pandemie eine neue Bedeutung in zahlreichen Branchen erhalten hat und teilweise sogar zu Notwendigkeit geworden ist.

Die Wissenschaft hat sich der Kommunikation und Qualitätssicherstellung in Zusammenhang mit dem Arbeiten im Home-Office daher bisher noch nicht detailliert auseinandergesetzt. In den vorhandenen Untersuchungen wird zwar deutlich, dass allgemein technologische und reziepient:innenseitige Veränderungen bezüglich Arbeitsformen und Flexibilität

(räumlich, zeitlich, sozial) stattfinden und in dem Zuge dessen Innovationen notwendig sind, um auch in wirtschaftlicher Hinsicht zukunftsfähig zu bleiben. Die Frage nach der Sicherstellung von Arbeitsqualität und Kommunikation im Home-Office stand bisher jedoch selten im Fokus. An diesem Punkt soll die vorliegende Arbeit ansetzen, und die innovativen Veränderungen durch das Arbeitsmodell Home-Office und deren Auswirkungen in den Bereichen Kommunikation und Qualitätsmanagement am Beispiel von Redaktionen veranschaulichen.

Daraus ergeben sich folgende Fragestellungen:

FF1: Wie kann die Qualität und Kommunikation in Redaktionen im Home-Office sichergestellt werden?

FF2: Welche Innovationen werden in Redaktionen angewendet und welche sind nach Auffassung der Journalist: innen sinnvoll?

FF3: Wie kann die Qualität und Kommunikation innerhalb von Redaktionen verbessert werden unter dem Gesichtspunkt von neuen Innovationen?

7 Methode

Diese Betrachtung beleuchtet das Arbeiten aus dem Home-Office im Kontext von Innovationen und die sich daraus ergebenden Erfordernisse zur Sicherstellung von Kommunikation und Qualität in journalistischen Redaktionen. Eine strukturelle Basis dafür soll der qualitative Zugang dieser Arbeit mit Rückbezug auf die obigen theoretischen Ausführungen liefern. Daraus ließen sich schließlich weitere qualitative und quantitative Fragestellungen ableiten. In diesem Zuge soll allerdings nicht nur das Home-Office als Innovation betrachtet werden, sondern es erfolgt auch ein allgemeiner Einblick in die Innovationslandschaft des Journalismus. Das junge Forschungsfeld der Innovationswissenschaft bietet dafür eine Möglichkeit einer Theoriegenerierung.

Um das angestrebte Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit methodisch abzusichern, wird in diesem Kontext der methodische Zugang der „Grounded Theory“ gewählt. Diese eignet sich insbesondere für junge Forschungsfelder, da die Theoriegenerierung in einem spiralförmigen Prozess erfolgt und so Erkenntnisse in der Datenerhebung im Nachgang adaptiert werden können (Charmaz, 2006).

In Bezug auf die Forschungsfragen werden einige neue Einschätzungen von Seiten der Befragten erwartet, da die Nutzung des Arbeitsmodells Home-Office bis vor Beginn der Corona-Pandemie im März 2020 noch nicht die Norm und für Redaktionen damit eine gänzlich neue Arbeitssituation darstellte (Kellner et al., 2020). Für die Befragung wurde das halb-

strukturierte Leitfadeninterview gewählt, um den Befragten Raum für Offenheit und eventuelle Zwischenfragen zu geben (Helfferich, 2011). Ein wichtiger Faktor ist hierbei die Auswahl der befragten Personen, da ein möglichst breites Bild der Innovationslandschaft im Bereich Journalismus abgebildet werden soll, weswegen das „Theoretical Sampling“ im Kontext der „Grounded Theory“ angewendet wird (Charmaz, 2006). Dabei ist einerseits die Rolle der im Journalismus arbeitenden Personen entscheidend, denn ihre Funktion in der Redaktion liefert Anhaltspunkte über Gründe für die jeweilige Einschätzung des innovativen Transformationsprozesses, des Managements und des Arbeitsmodells Home-Office. Andererseits spielt (zusätzlich zu persönlichen, subjektiven Einschätzungen) auch die organisatorische und alltägliche Arbeitssituation eine große Rolle.

7.1 Möglichkeiten und Grenzen von qualitativer Forschung

Für die Beantwortung der Forschungsfragen wurde ein qualitativer Zugang gewählt. Dieser ist für das Forschungsinteresse der vorliegenden besonders Arbeit geeignet, da es um komplexe Zusammenhänge und Prozesse innerhalb Redaktionen geht, in welchen Einzelfallaussagen für neue Erkenntnisse gewinnbringend sein könnten (Baur & Blasius, 2014; Brosius & Koschel, 2003). Die Aussagekraft liegt jedoch einer Limitierung zugrunde, denn es handelt sich um eine qualitative, nicht-repräsentative Datenerhebung, wobei keine allgemeingültigen Aussagen auf den gesamten Journalismus getroffen werden können. Im Gegensatz zur quantitativen Forschung ist die qualitative Erhebung an einigen wenigen Einzelfällen interessiert, die möglichst detailliert dargestellt werden sollen (Brosius & Koschel, 2003).

Ein quantitatives Vorgehen wurde für die vorliegende Arbeit von Beginn an ausgeschlossen, da eine methodische und standardisierte Erhebung lediglich zu Einschätzungen bezüglich der Innovation Home-Office geführt hätte, nicht aber grundsätzlich neue Erkenntnisse zu diesem Thema ermöglicht (Helfferich, 2011). In der vorliegenden Arbeit wurde außerdem eine induktive Vorgehensweise im Kontext der „Grounded Theory“ gewählt, da der gewählte Forschungsbereich hohe Aktualität besitzt und die Zusammenhänge zwischen Qualität, Kommunikation und bezüglich der Innovation Home-Office und weiteren Innovationen bis jetzt wenig erforscht sind (Brosius & Koschel, 2003). Hierfür sollen die halb-standardisierte Leitfadeninterviews erste tiefere Einblicke in diese Zusammenhänge liefern, um weitere Anhaltspunkte für künftige Forschungsansätze zu liefern (Helfferich, 2011).

Die qualitative Forschung begründet ihr Vorgehen in der Rekonstruktion von Sinnhaftigkeit und subjektiver Sichtweisen (Flick, 1996). Dabei geht es im Wesentlichen um das Verstehen des Gegenübers und die Ableitung von Deutungsmustern und Wirklichkeitskonzepten

oder -konstruktionen aus diesem Verständnis (Helfferich, 2011). Ziel ist es, komplexe Zusammenhänge in subjektiven Sichtweisen möglichst lebhaft nachzuempfinden. Vor allem in neueren Forschungsbereichen, in welchen detailreiche wissenschaftliche Erhebungen fehlen, ist die Relevanz von qualitativer Forschung daher sehr hoch (Hellferich, 2011).

In einer qualitativen Analyse wird mit sprachlichen Äußerungen gearbeitet, da der Gegenstand im Sinne eines methodischen Zugangs der standardisierten Forschung nicht gemessen werden. Im Zentrum steht vielmehr die Sinnstruktur des Gesagten, welche eine subjektive, sozial konstruierte Wirklichkeit abbildet (Helfferich, 2011). Diese untersuchte soziale Wirklichkeit entsteht aus interpretativen und interaktiven Vorgängen in der Analyse des Gesagten. Dies wird einerseits kritisch betrachtet, andererseits aber auch als Chance der qualitativen Forschung, während die quantitative Forschung hier ihre Grenzen erreicht (Helfferich, 2011).

Grundsätzlich erinnern qualitative Befragungen an alltägliche Gesprächssituationen, welche subjektiv wiedergegeben werden. Bei der qualitativen Befragung soll deshalb ein offener Gesprächscharakter gegeben sein, der einen freien Informationsfluss von Seiten der befragten Personen gewährleistet (Brosius & Koschel, 2003). Dabei soll keine Lenkung in eine bestimmte Richtung stattfinden, vielmehr sollen die individuellen Meinungen, Einstellungen sowie persönliches Empfinden beleuchtet werden. Durch einen Gesprächsleitfaden kann die Befragung an einer Zielsetzung ausgerichtet werden (Atteslander, 1974).

7.2 Forschungsvorhaben im Kontext von „Grounded Theory“

Die „Grounded Theory“ wird der qualitativen Forschung zugeordnet und ist durch die systematische Entwicklung von Theorien, für welche die eigens dafür erhobenen Daten verwendet werden, gekennzeichnet. Sie eignet sich besonders für die vorliegende Forschungsarbeit, da sie sich mit dieser Theoriegenerierung von rein deskriptiven und explorativen Forschungsansätzen abhebt und auch über gegenstandsbezogene Theorien hinaus Elemente einer formalen oder allgemeinen Sozialtheorie hervorbringen kann (Krotz, 2005).

Nach Strauss und Corbin (1996) werden bei der „Grounded Theory“ unter dem Aspekt einer konzeptuellen Theorie viele Merkmale der untersuchten Phänomene erklärt, welche als Ergebnis eines induktiv angelegten Forschungsprozesses entstehen. Gemeint ist hier die Entdeckung des Verfahrens selbst und nicht die theoretische Grundlage, auf welcher die „Grounded Theory“ basiert (Krotz, 2005). Die „Grounded Theory“ ist demnach eher einem Forschungsstil zuzuordnen, welcher zur Erarbeitung von in empirischen Daten gegründeten

Daten verhilft. Denzin (1978) sieht die „Grounded Theory“ daher als ein Produkt der Umsetzung und Untersuchungsmethode und zugleich als Bemühung der sozialtheoretischen Forschung.

Der Erkenntnisprozess der „Grounded Theory“ wird nicht als ein geradliniger Ablauf gesehen, der einer strengen Struktur folgt, sondern vielmehr als ein sich wiederholender Prozess (Charmaz, 2006). Den Erkenntnissen ist demnach ein sozialer Prozess vorausgegangen, während dessen Ablauf praktische Entscheidungen und Angleichungen vorgenommen wurden (Krotz, 2005). Dabei ist ein wichtiges Charakteristikum der „Grounded Theory“ die repräsentierte Datengewinnung, Datenanalyse und Theoriebildung, welche aus praktischen, interaktiv zu organisierten Tätigkeiten resultiert (Strauss & Corbin, 1996).

Anstatt die Schritte als nacheinander zu bewältigende Aufgaben zu sehen, sind sie vielmehr als in zeitlicher Parallelität und wechselseitiger Abhängigkeit stattfindende Prozesse von Datenerhebung und -analyse zu verstehen, welche als nie vollständig abgeschlossen betrachtet werden (Krotz, 2005). Dabei bedeutet Parallelität der Schritte, dass die Analyse schon bei dem ersten betrachteten Fall erfolgt und hier schon theoretische Aussagen getroffen werden können. Die „Grounded Theory“ ist demnach ein einzelfallanalytisches Verfahren (Strübing, 2018).

Dem ersten analysierten Fall kommt allerdings große Bedeutung zu, da diese einen starken Einfluss auf den Theoriebildungsprozess besitzt (Strübing, 2018). Der Auswahl des ersten Falles gehen nach Strübing (2018) daher folgende drei Überlegungen voraus:

1. Die Entdramatisierung der Wahl des Falles soll gewährleisten, dass jeder Fall, welcher innerhalb des Forschungsfelds passend erscheint, etwas zur gegenstandsbezogenen Theorie beizusteuern hat.
2. Sollte der Kern der zu der entwickelten Theorie noch nicht bekannt sein, ist jede Auswahl eines Falles provisorisch und tentativ.
3. Es kann Material von zwei bis drei Fällen erarbeitet werden, bevor der erste analytisch bearbeitet wird. Bei der Datengewinnung, also während des Interviews, der Transkription und der Beobachtung wird bereits ein erster Eindruck gewonnen, ob das Material für die Fragestellung relevant ist. So kann bei mehreren Fallerhebungen ausgewählt werden, welcher am geeignetsten für den ersten Fall und den folgenden Theoriebildungsprozess erscheint.

Die Fallauswahl in der vorliegenden Arbeit ist im Kontext der „Grounded Theory“ dadurch gekennzeichnet, dass die Forschungsfrage und die bis dahin entwickelten theoretischen Annahmen als Leitlinie für die Auswahl der befragten Personen (und damit die möglichen Analysefälle) dienen (Charmaz, 2006). Im folgenden Abschnitt zum „Theoretical Sampling“ soll dies nochmals genauer erläutert werden:

7.2.1 „Theoretical Sampling“

Das „Theoretical Sampling“ stellt die „sukzessive Konstruktion der Auswahlgesamtheit und die fortgesetzte Iteration zweier einander abwechselnder Vergleichsmodi“ (Strübing, 2018, S. 594) dar. Innerhalb der qualitativen Sozialforschung wird darunter die Auswahl einer Datenquelle oder eines Falles (bzw. mehrerer Fälle) vor dem Hintergrund theoretischer Überlegungen verstanden. Da im Verlauf der Analyse und Auswertung auch systematisch nach Gegenbeispielen gesucht wird, werden möglichst ähnliche Fälle berücksichtigt (Krotz, 2005). Von entscheidender Bedeutung ist dabei, welche Fallauswahl für die Spezifizierung von Konzepten im Rahmen einer zu entwickelnden Theorie am gewinnbringendsten ist (Strübing, 2018).

Die Fallauswahl hängt also einerseits von den bereits entwickelten Konzepten und Theorien ab und dient andererseits deren Weiterentwicklung durch eine stetige Anpassung der Theorie und damit wiederum der Auswahl der als nächstes zu befragenden Person(-en). Das theoretische Sampling steht also in engem Zusammenhang mit dem iterativen Prozess des Forschungsablaufs. Das Sample kennzeichnet sich nicht durch eine zuvor festgelegte Auswahl, sondern wird vor dem Hintergrund zu lösender theoretischer Probleme ausgewählt – und ist damit dem zirkulären Forschungsablauf zugeordnet (Krotz, 2005).

Im Verlauf der empirischen Untersuchung werden theoretische Vermutungen getroffen, wie beispielsweise Annahmen darüber, ob oder wie Alter, Geschlecht, Berufsgruppe oder die Funktion der befragten Person in ihrem Beruf für die Beantwortung der Forschungsfragen eine Rolle spielen. Sollen solche Aspekte in das Erhebungs- und Analysekonzept erschlossen werden, kann es sinnvoll sein, möglichst homogene Fälle zu berücksichtigen und nur in bestimmten Merkmalen auf Heterogenität zu achten (Helfferich, 2011). Im Falle dieser Arbeit stellte sich schon in den ersten beiden Interviews heraus, dass die Berufsgruppe der Faktor ist, welche eine Homogenität der zu befragten Personen verlangt, während die Heterogenität bei den verschiedenen Qualitätsmedien greift, da dies für die Beantwortung der Forschungsfragen am gewinnbringendsten erscheint.

Weiters ist dies in der der vorliegenden Arbeit relevant, weil unterschiedliche journalistische Redaktionen und ihre Arbeit im Home-Office bezüglich Qualitätssicherstellung und

Kommunikation abgebildet werden sollen. Gemeinsam ist den ausgewählten befragten Personen allerdings, dass sie alle in einer Redaktion eines Qualitätsmediums tätig sind und eine relevante Position in der Redaktion besetzen. Dies ermöglicht eine Befragung nach einem gleichbleibenden Muster und gewährleistet eine gewisse Vergleichbarkeit der Angaben, da alle Einzelfälle dem ersten Materialstück in den inhaltlichen Dimensionen ähnlich sind (Strübing, 2018). Daraus entsteht ein theoretisches Konzept, welches durch minimale Kontrastierung zu neuen Forschungserkenntnissen führt. Zugleich gibt einige kleinere und größere Variationen, welche bei genauerer Analyse zu Subkontexten in der Ergebnisdarstellung führen können (Glaser & Strauss, 1998).

In der vorliegenden Arbeit wurden hauptsächlich Journalist:innen aus dem österreichischen Raum befragt, die im Kontext des theoriegeleiteten Forschungsprozesses um zwei Personen des südlichen deutschsprachigen Raumes erweitert wurden. Dies erklärt sich in der Tatsache, dass im Laufe der Interviews neue theoretische Erkenntnisse zu verschiedenen Innovationen in Redaktionen gefunden wurden und die Redaktionen, basierend auf der Literaturrecherche, gezielt in das „Theoretical Sampling“ fielen.

Das Sampling wird sukzessive im Forschungsprozess durchgeführt und ist in seinen Auswahlkriterien an der entstehenden Theorie orientiert (Strübing, 2018). Es endet dann, wenn sich eine theoretische Sättigung einstellt, also wenn die theoriegeleiteten Ergebnisse vollständig sind und trotz zusätzlicher Fallbetrachtungen keinen neuen Erkenntnisse erlangt werden können (Glaser & Strauss, 1998; Strübing, 2018).

Die Interviews wurden alle in den beiden Monaten Mai und Juni 2022 durchgeführt und es wurden insgesamt neun Journalist:innen aus dem deutsch-österreichischen Raum befragt. Dabei wurden sieben österreichische Journalist:innen und zwei Journalist:innen aus dem südlichen deutschsprachigen Raum für die qualitative Befragung herangezogen. Generell war die Bereitschaft für die Teilnahme an der Forschung hoch, so erfolgten keinerlei Absagen.

7.2.2 Erhebungsmethode: Das halb-strukturierte Leitfadeninterview

Es existieren eine Vielzahl an Interviewformen, welche den Prinzipien von Offenheit, Kommunikation, Fremdheit und Reflexivität folgen, die für die qualitative Forschung von großer Bedeutung sind. Bei der Auswahl der Interviewform muss entsprechend insbesondere darauf geachtet werden, inwieweit eine Form für den spezifischen Forschungsgegenstand oder Anwendungsbereich geeignet ist und welche Besonderheiten in den Erhebungs- und Auswertungsstrategien diese auszeichnen (Helfferich, 2011).

Für den vorliegenden Forschungsbereich stellt das halb-strukturierte Leitfadeninterviews eine geeignete Befragungsmethode dar, da mit Unterstützung eines Leitfadens ein breites Spektrum an erkenntnisreichen Aussagen abgedeckt werden kann. Zudem kann über den vorbereiteten Leitfaden eine gewisse Zielsetzung im Interview verfolgt werden (im Sinne der zu beantwortenden Forschungsfragen), dennoch findet keine Lenkung in eine bestimmte Richtung statt. Der Leitfaden stellt eher eine Orientierungsstruktur dar, wodurch das Kriterium der offenen Gesprächsführung erfüllt bleibt (Helfferich, 2014).

Das Vorgehen kann dabei relativ flexibel gestaltet werden. Die Interviews sollen grundsätzlich eher eine erzählgenerierende und offen gestaltete Funktion besitzen, jedoch konstituiert die Interviewsituation ein asymmetrisches und komplementäres Rollenverständnis zwischen dem Befragten und der befragenden Person, weil die Kommunikation innerhalb dieser Form nicht den im Alltag üblichen Regeln entspricht (Helfferich, 2014). Die interviewten Personen nehmen eine bestimmte Rolle ein und gestalten ein Setting, ihre Rolle und das Verhältnis zu der befragenden Person mit ihren Äußerungen aus (Helfferich, 2014).

Für die vorliegende Arbeit fiel die Wahl bewusst auf ein halb-strukturiertes Leitfadeninterview, da die persönliche Perspektive der befragten Personen in Bezug auf das Arbeiten im Home-Office sowie die individuelle Einschätzung der Kommunikation und Qualitätssicherstellung von Bedeutung sind. Andere Interviewformen wurden ausgeschlossen, da die befragten Personen zwar Expert:innen auf ihrem jeweiligen Gebiet (Funktion und Verantwortungsbereich innerhalb der Redaktion) sind, die Arbeitsweise im Home-Office in der Fragestellung jedoch auch gemeinsam mit anderen verwendeten Innovationen im Fokus steht, bei welchen ihre individuelle und subjektive Arbeitsweise eine entscheidende Rolle spielt (Baur & Blasius, 2014).

7.2.3 Pretest

Durch einen zuvor durchgeführten Pretest kann die Anwendung des Leitfadens in der Praxis erprobt werden (Baur & Blasius, 2018). Auch für die vorliegende Arbeit ist ein Pretest erfolgt: Hierfür wurde eine Sportjournalistin in einem österreichischen Medienunternehmen befragt, welche bereits einige Jahre journalistische Erfahrung besitzt und in mehreren Redaktionen tätig war. Während des Pretests zeigte sich, dass alle Themenkomplexe detailliert beantwortet werden konnten und interessante Aussagen erfasst wurden, die nach Auffassung der Verfasserin für die empirische Auswertung sinnvoll und erkenntnisreich sein könnten.

Das Ziel hinter einem Pretest besteht in der optimalen Formulierung von Fragen und den Aufbau und Ablauf des Fragebogens festzulegen. Dies ist in der empirischen Sozialforschung ein geläufiges Mittel, um die Datenerhebung vor ihrem eigentlichen Beginn zu optimieren (Bair & Blasius, 2018).

Es wurde lediglich eine Anpassung im vierten Themenblock vorgenommen und eine weitere Frage hinzugefügt, da der bestehende Fragekomplex keine ausreichenden Ergebnisse bezüglich der verwendeten Innovationen in Redaktionen lieferte. Die hinzugefügte Frage zielt explizit auf die verwendeten Innovationen im Arbeitsumfeld der befragten Person und darüber hinaus auf eine Einschätzung, welche weiteren Innovationen die interviewte Person als sinnvoll für ihre Redaktion erachten würde.

Insgesamt verlief der Pretest auf beiden Seiten – sowohl bei der forschenden Person und der Interviewten –reibungslos. Die Dauer belief sich auf ca. 30 Minuten. Die geschätzte Dauer des Pretests wurde der zu interviewenden Person im Vorfeld mitgeteilt.

7.2.4 Leitfaden und Gesprächsablauf

Der Interviewablauf wird durch einen vorab vereinbarten und systematisch angewandten Leitfaden bestimmt. Die Gestaltung ist dabei variabel und kann optionale Elemente enthalten, die Erzählaufforderungen und explizit vorformulierte Fragen beinhaltet (Helfferich, 2014). Es gilt das Prinzip der Offenheit, welches „die bewusste Wahrnehmung, die kritische Reflexion und Kontrolle des eigenen Vorwissens, der eigenen selektiven Aufmerksamkeit und der eigenen Interview-Interventionen“ miteinschließt (Helfferich, 2014, S. 117). Der Leitfaden wird dabei über die Methode, also das Erhebungsinstrument theoriegeleitet konzipiert (Helfferich, 2014). Darüber hinaus wird der Leitfaden in Themenblöcke unterteilt, um eine bessere Struktur zu schaffen und Vergleichbarkeit mit anderen Interviews zu ermöglichen (Strübing, 2018).

Der Leitfaden wurde basierend auf dem Forschungsinteresse, der Forschungsfragen und der Theorie der vorliegenden Forschungsarbeit in vier Themenblöcke unterteilt. Der erste Themenblock bildet einen lockeren Einstieg, wobei die befragten Personen, die Arbeit und Struktur in ihrer Redaktion oder in ihrem Medienunternehmen sowie ihre dortige Position und Tätigkeit kurz beschreiben sollen (Strübing, 2018). Um einen Einstieg in das Thema von Innovationen in Redaktionen zu eröffnen, wird nach der individuellen Bedeutung von Innovation im Journalismus erfragt und weshalb diese für den Journalismus von Bedeutung sind. Dies erscheint sinnvoll, da hier erstmals Überlegungen zum Thema Innovation getroffen werden können, auf die im späteren Verlauf noch Bezug genommen werden kann.

Im zweiten Themenblock stehen die Themen Kommunikation und Qualität im Fokus, wobei nach Kommunikationswegen und -tools sowie Qualitätsstandards und Qualitätssicherungsmaßnahmen in der Redaktion gefragt wird.

Dies fortführend wird im dritten Themenblock auf die Innovation Home-Office und das hybride Arbeiten eingegangen, wobei die Veränderungen hinsichtlich Qualität und Kommunikation explizit angesprochen werden. Zudem wird erfragt, welche positiven und negativen Auswirkungen das Home-Office auf die Kommunikation und Qualität in der Redaktion besitzt.

Abschließend wird die Nutzung von Innovationen in Redaktionen allgemeiner besprochen und noch einmal auf den ersten Themenblock bzw. auf die darin besprochenen Innovationen in der jeweiligen Redaktion Bezug genommen. Hierbei soll es um die Bedeutung von technologischen (oder anderen) Innovationen in der Redaktion gehen und die individuelle Sichtweise der befragten Person bezüglich der Sinnhaftigkeit von Innovationen in ihrer Redaktion.

Abschließend muss angemerkt werden, dass der Leitfaden durch die Fragenreihenfolge zwar eine Struktur besitzt, die Reihenfolge der Fragen jedoch je nach Verlauf des Gesprächs variieren kann. Laut Strübing (2018) sollen die Befragten zu einer ausführlichen Darstellung ihrer Perspektiven und Einschätzungen ermuntert werden und ihnen soll Gelegenheit zu einer zwanglosen Verknüpfung von Themen geboten werden (Strübing, 2018). Zudem können die Fragen je nach Rolle bzw. Funktion der befragten Person leicht angepasst werden, da bei einem halb-strukturierten Leitfadeninterview die strikte Beantwortung jeder einzelnen Frage nicht unbedingt notwendig ist (Mayring, 2015). Der Leitfaden für das Interview, der basierend auf den Forschungsfragen konzipiert wurde, befindet sich im Anhang dieser Arbeit.

7.2.5 Codierprozess

Das Codieren stellt die zentrale Aktivität der „Grounded Theory“ dar (Krotz, 2005; Strauss & Corbin, 1996). Unter Codieren ist zu verstehen, dass die Interviews in Sinneinheiten in „allgemeine, abstrahierender Weise katalogisiert werden“ (Krotz, 2005, S. 180). Auf diese Art und Weise werden Daten aufgebrochen, konzeptualisiert und neu zusammengesetzt (Strauss & Corbin, 1996).

Durch das Codieren können Kontexte und Zusammenhänge analysiert werden und es wird ein verbundenes, gegenstandsbezogenes Neuordnen ermöglicht. Die Aussagen der befragten Personen werden beispielsweise systematisch in Klassen zusammengefasst und

gruppiert – und anschließend nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden, Zusammenhängen und Besonderheiten untersucht (Strauss & Corbin, 1996). Auf dieser Basis werden Erkenntnisse formuliert, welche die zuvor formulierte theoretischen Annahmen erweitern. Grundsätzlich existiert keine allgemeingültige Definition, was eine Sinneinheit beinhalten muss – es dienen lediglich der jeweilige Kontext und die Forschungsfragen als Leitlinie für deren Zusammenstellung (Strübing, 2018).

In der vorliegenden Arbeit wird das Codiersystem nach Corbin und Strauss (1996) angewendet, welches sich in drei Arten unterscheiden lässt und durch die qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2010) erweitert wird. Zu Beginn findet das offene Codieren Anwendung, wobei das Bilden von Konzepten im Vordergrund steht und nach Einteilung in Sinneinheiten vorgegangen wird. Im nächsten Schritt wird das axiale Codieren angewendet, wobei die Beziehungen der Kategorien untereinander genauer untersucht werden und dabei eine Hierarchie der gegenstandsbezogenen Kategorien entsteht. Dabei geht es vor allem um die Ermittlung und Analyse von Beziehungen zwischen den Aussagen über den Forschungsgegenstand. Im letzten Schritt wird das Selektive Codieren praktiziert, wobei die zentralen Kategorien bestimmt werden, welche basierend auf der zuvor formulierten Theorie erstellt werden (Strauss & Corbin,1996).

7.2.6 Transkription

Um die halb-strukturierten Leitfadeninterviews im empirischen Teil der Arbeit auswerten zu können, wurden die Tonaufnahmen transkribiert. Dies ist für qualitative Interviews ein üblicher Zwischenschritt, denn für die Auswertung können die Audio-Rohdaten nur in der verschriftlichten Form verwendet werden (Kuckartz & Rädiker, 2019).

Es existieren zahlreiche Transkriptionssysteme, deren größter Unterschied in der Regel in der Art und Weise besteht, wie verschiedene Merkmale im Interview für die Transkription berücksichtigt werden. Für das Transkript der vorliegenden Arbeit wird sich auf die computergestützte Auswertung nach Kuckartz und Rädiker (2019) bezogen. Dieses Transkriptionssystem funktioniert wie folgt:

Um die Aussagen der befragten Personen in der empirischen Auswertung nachvollziehen zu können, werden die Transkripte, welche im Anhang zu sehen sind, mit Zeilennummern systematisiert (Kuckartz & Rädiker, 2019). Es wird wörtlich transkribiert (was nicht lautsprachlich oder zusammenfassend bedeutet). Nachdem manche der befragten Personen einen Dialekt sprechen, werden diese dialektsprachigen Äußerungen so genau wie möglich in das Hochdeutsche übersetzt. Des Weiteren werden Abkürzungen oder Interpunktionen der interviewenden Personen leicht geglättet. Allerdings wird die jeweilige Satzform beibehalten, auch

wenn diese Fehler enthält, um die Aussagen nicht zu verfälschen (Kuckartz & Rädiker, 2019). Deutliche Redepausen werden in Form von Auslassungspunkten in Klammern angegeben. Redepausen, die länger als drei Sekunden anhalten, werden in Zahlenform angegeben. Einwürfe der jeweiligen Person werden in Klammern gesetzt, jedoch werden zustimmende Lautäußerungen der befragten Person, die die Aussage unterstützen, nicht mit transkribiert (sofern sie den Redefluss nicht unterbrechen). Lautäußerungen der befragten Person, welche die Aussage unterstützen oder verdeutlichen (wie Lachen oder Seufzen) werden in Klammern notiert. Jeder Sprechbeitrag wird zur Verbesserung der Lesbarkeit als eigener Absatz transkribiert, wobei die interviewende Person als „I“ gekennzeichnet wird und die interviewten Personen als „B1“ bis „B9“. Etwaige Störungen werden in Klammern vermerkt, wie beispielsweise „Tür klingelt“. Sollte etwas unverständlich sein, wird auch dies in Klammern als „(unv.)“ kenntlich gemacht (Kuckartz & Rädiker, 2019).

Im Zuge der sozialwissenschaftlichen Forschungsethik wurden alle befragten Personen und Medienunternehmen, in welchen die Personen arbeiten, anonymisiert, da die Verallgemeinerbarkeit der Aussagen und ihre wissenschaftliche Bedeutung hierbei im Fokus stehen (Baur & Blasius, 2018). Jedoch muss hierbei kritisiert werden, dass durch die Veränderung von qualitativen Daten die Nutzbarkeit der Daten für die wissenschaftliche Analyse beeinträchtigt wird (Thomson et al., 2005). In der vorliegenden Arbeit wurde darauf geachtet, die personenbezogenen Informationen aus den Transkripten zu entfernen, die sozialwissenschaftlich relevanten Informationen aber nicht zu verfälschen (Medjedovic, 2018). Die Weiterverwendung der Daten wurde trotz dieser Tatsache schriftlich und mündlich von den befragten Personen zugesagt, um die Zustimmung der befragten Personen sicherzustellen.

7.3 Die inhaltlich-strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2010)

Die Datenauswertung der Interviews fand mittels der qualitativen Inhaltsanalyse von Udo Kuckartz (2010) statt. Die Auswertungsmethode zeichnet sich durch ein theoriegeleitetes Verfahren aus, weswegen sie sich bestens als Erweiterung der „Grounded Theory“ eignet. (Corbin & Strauss, 1996; Kuckartz, 2010). Für die Datenanalyse wird das computergestützte Programm MAXQDA (2022) verwendet, da dies größtmögliche Kompatibilität für die Auswertung gewährleistet (Kuckartz, 2010).

Ziel der qualitativen strukturierenden Inhaltsanalyse ist die Erstellung eines Kategoriensystems, in welchem relevante Aspekte für die nachfolgende Auswertung festgelegt werden können (Kuckartz, 2010). Dazu werden am Material inhaltliche Aspekte identifiziert und konzeptualisiert. Das vorliegende Material wird systematisch beschrieben, um Aspekte für das

Kategoriensystem zu identifizieren und eine übersichtliche, konzeptgeleitete Struktur zu erstellen (Schreier, 2014).

In den verschiedenen Formen der qualitativen Inhaltsanalyse existieren einige Unterschiede, was die Details des Vorgehens betrifft. Dieses unterscheidet sich vor allem in der Gestaltung des Kategoriensystems, oftmals durch unterschiedliche Ansätze in der Kategorienbildung (Schreier, 2014).

Philipp Mayring gilt hier als Pionier für die qualitative Inhaltsanalyse im deutschsprachigen Raum. Nach Mayring (2015) will eine Inhaltsanalyse die fixierte Kommunikation analysieren, dabei systematisch, regelgeleitet und theoriegeleitet vorgehen, das Ziel verfolgen und Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Kommunikation ziehen. Kuckartz greift den Ansatz Mayrings auf und führt ihn sukzessive mit den Kernpunkten methodischer Kontrolliertheit und Regelgeleitetheit fort (Kuckartz, 2010). Steigleder (2008) kritisiert dagegen Mayrings Strukturierung der Inhaltsanalyse dahingehend, dass die Leitlinien für das Verfahren der Kategorienbildung nicht detailreich genug sind. Stattdessen sieht sie (wie auch Kuckartz) eine kombinierte deduktiv-induktive Fundierung der Ober- und Unterkategorien als eine explizite und modifizierte Variante vor (Steigleder, 2008). Des Weiteren unterscheidet sich Steiglеders (2008) Vorgehen zu Mayrings Konzeption in der kontinuierlichen Anpassung der Kategorien am Material, wodurch die Durchführung einer Probekodierung und anschließenden Überarbeitung des Kategoriensystems entfällt. Diese deduktiv-induktive Kategorienbildung, wie sie auch für die qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2010) charakteristisch ist, soll auch für den Codierprozess der vorliegenden Arbeit adaptiert werden, da im Kontext der induktiven Vorgehensweise der „Grounded Theory“ eine zusätzliche Anpassung der Kategorien erfolgen kann.

Nach Kuckartz (2010) wird in der qualitativen Inhaltsanalyse eine Kategorie als etwas Bezeichnendes verstanden und den Textstellen im Transkript zugeordnet. Anhand der Unterteilung nach Haupt- und Subkategorien sollen im Vergleich der Interviews Gemeinsamkeiten und Unterschiede festgestellt werden (Kuckartz, 2010). Die zur Anwendung kommenden Hauptkategorien werden dabei deduktiv aus der vorhandenen Theorie und den zugehörigen Forschungsfragen gebildet, während die Subkategorien laufend und induktiv am kodierten Material entwickelt werden. Hier greift die Methode des offenen Codierens der „Grounded Theory“ (Kuckartz, 2012; Mayring, 2010; Schreier, 2014).

Entsprechend der bisherigen theoretischen Ausführungen bietet sich also eine deduktive Entwicklung für die Hauptkategorien an. Die induktive Bildung von Subkategorien gewährleistet zusätzlich die Berücksichtigung von bisher neuen Erkenntnissen, vor allem in Bezug auf die innovativen Gegebenheiten in Redaktionen und die Arbeit im Home-Office.

Kuckartz (2010) verweist in seinem Grundmodell der qualitativen Inhaltsanalyse auf eine unterschiedliche Entwicklung der Haupt- und Subkategorien hin. Diese können in ihrer inhaltlich-thematischen Art ähnlich sein, sich aber auch unterscheiden. Es bietet sich hier im Sinne der „Grounded Theory“ an, eng am Datenmaterial und der Codiermethode zu bleiben und sich an den Begrifflichkeiten dieser anzulehnen (Schreier, 2014). Darüber hinaus bietet die deduktiv-induktiven Vorgehensweise ausreichend Flexibilität, um mögliche Differenzen im Material gegenüber der Theorie miteinzuschließen (Kuckartz, 2010; Steigleder, 2008).

Im Folgenden werden die einzelnen Schritte der inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2010) dargestellt, welche bei Bedarf auch mehrmals durchlaufen werden können:

1. Initiierende Textarbeit, Markieren wichtiger Textstellen und Schreiben von Memos
2. Entwickeln von thematischen Hauptkategorien
3. Codieren des gesamten bisherigen Materials mit den Hauptkategorien
4. Zusammenstellen aller mit der gleichen Hauptkategorie codierten Textstellen
5. Induktives bestimmen von Subkategorien am Material
6. Codieren des kompletten Materials mit dem ausdifferenzierten Kategoriensystem
7. Einfache und komplexe Analysen, Visualisierungen

Bei der Zuordnung der Kategorien wurde zuerst eine Gesamteinschätzung der Interviews getroffen, bevor Haupt- und Subkategorien entwickelt und systematisch zugeordnet wurden. Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, bei der inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse anhand einer Textstelle mehrere Haupt- und Subthemen zu codieren, weshalb diese auch mehreren Textstellen zugeordnet werden können. Dabei können sich die Textstellen überlappen oder verschachtelt sein (Kuckartz, 2010). Die folgende Abbildung eins soll einen Überblick über die systematisch konzipierten Hauptkategorien geben, welche theoriegeleitet erstellt wurden. Der vollständige Codebogen befindet sich im Anhang der vorliegenden Arbeit.

Abbildung 1: Hauptkategorien des Codebuchs, eigene Darstellung

7.4 Gütekriterien qualitativer Forschung

Um eine inhaltlich-strukturierende qualitative Inhaltsanalyse unter Berücksichtigung von hohen Qualitätsstandards zu erstellen, bedarf es der Einbeziehung von bestimmten Gütekriterien. Es existiert zwar eine differenzierte Diskussion in der Wissenschaft um diese Kriterien bzw. darum, welche Standards die qualitative Forschung benötigt (Flick, 2015). Bisher gibt es jedoch nur wenige allgemeingültige Ansätze, von denen sich die meisten mit speziellen Einzelaspekten beschäftigen. Viele dieser Definitionsversuche verfügen außerdem nicht über ein nachvollziehbares methodologisches Fundament, weswegen eine zufriedenstellende systematische Auseinandersetzung mit dem Thema bis dato nicht erfolgt ist (Ereaut et al., 2002).

Im Gegensatz zur quantitativen Forschung existieren also keine allgemeingültigen Kriterien für die qualitative Forschung (Flick, 2015). In der Wissenschaft wird daher oft diskutiert, ob die Gütekriterien der quantitativen Forschung nicht auch auf die qualitative Forschung angewendet werden sollten (Reichertz, 2005). Die quantitative Forschung fokussiert sich beispielsweise auf die Gütekriterien der Objektivität, Reliabilität und Validität (Helfferich, 2011). Ähnliche generelle Ziele verfolgt zwar auch die qualitative Forschung; durch ihre Besonderheiten, wie die Berücksichtigung von subjektiven Sichtweisen und Alltagswissen, bedarf sie aber der Definition von eigenen Gütekriterien. Folgende nähere Betrachtung der quantitativen Kriterien belegt dies:

Laut Steinke (1999) ist das Qualitätskriterium der „Reliabilität“, die Überprüfung der Verlässlichkeit von Daten bei mehrmaligen Erhebungen, für die qualitative Forschung eher weniger geeignet. Denn die Wiederholung von verschiedenen qualitativen Interviewformen veranlasse die befragten Personen eher zur (mehr oder weniger) identischen Wiederholung des zuvor Gesagtem, als dass sie neue Erkenntnisse liefere. Da die Subjektivität ein entscheidendes Kriterium für die qualitative Forschung darstellt, ist auch die Validität aus der quantitativen Forschung kritisch zu betrachten, etwa durch die Frage, ob die befragte Person ihre subjektive Sichtweise valide auf die Allgemeinheit übertragen kann (Kirk & Miller, 1986). Das Gütekriterium der Objektivität in der quantitativen Forschung bezieht sich auf die Unabhängigkeit der Messwerte von der Person, die für die Durchführung der Messung zuständig ist. In der qualitativen Forschung spielt diese Person allerdings eine Rolle, denn sie ist ein Wesensmerkmal der Methode (Flick, 2015).

Grundsätzlich ist der Versuch die Gütekriterien der quantitativen Forschung auf die qualitative zu übertragen zwar diskutabel, aber aus der Sicht vieler Verfechter des qualitativen Vorgehens eher nicht zielführend, da „das Wirklichkeitsverständnis von qualitativer und quantitativer Forschung zu unterschiedlich ist“ (Lüders & Reichertz, 1986, S. 97). Die Stärke der qualitativen Forschung fußt schließlich auf ihrer Einzigartigkeit und dem Nichtstandardisieren (Steinke, 1999).

Von diesen Überlegungen ausgehend lassen sich dennoch Schlüsse für eine Definition von qualitativen Gütekriterien ziehen. Zum einen soll ein besonderes Augenmerk auf die Indikation der verwendeten Methoden geworfen werden. Es sollte beispielsweise ein Nachweis vorgelegt werden, dass die verwendeten Methoden dem Untersuchungsgegenstand angemessen sind. Wichtig in diesem Zusammenhang ist die Berücksichtigung des subjektiven Erzählspielraums der befragten Personen (Steinke, 1999). Dies erfordert unter Umständen eine gewisse Flexibilität in der Handhabung der Erhebungsinstrumente.

Ein weiteres für die vorliegende Analyse relevantes Gütekriterium ist die empirische Verankerung. Die empirischen Ergebnisse der Studie sollten aus den erhobenen Daten zu begründen sein und durch Nachweise aus dem analysierten Material belegt werden können (Steinke, 1999).

Des Weiteren gilt das Prinzip der Falsifikation, wodurch explizit nach Gegenbeispielen und alternativen Interpretationen gesucht wird. Dies soll dazu dienen, um möglichst viele Sichtweisen in die Analyse miteinzubeziehen und diese nicht zu verfälschen (Steinke, 1999. Die auf der Basis der Erhebung entwickelten Erkenntnisse sollen der Prüfung unterliegen, ob diese auch auf andere Kontexte übertragbar sind, also ob eine Verallgemeinerbarkeit vorliegt. Dies hängt z. B. auch von der Wahl der Zielgruppe oder des Zielobjektes der Untersuchung ab, welche repräsentativ sein sollen (Baur & Blasius, 2014).

Um eine Voraussetzung für die Bewertung der Erkenntnisse durch Dritte zu schaffen, sollte die qualitative Forschung das Gütekriterium der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit besitzen (Steinke, 1999). Dadurch soll die Möglichkeit zur Rekonstruktion der Ergebnisse geschaffen werden. Es geht hier in erster Linie um die detailreiche Dokumentation des Vor gehens, um im Nachgang eine entsprechende Bewertung der Ergebnisse zu ermöglichen. Durch klar definierte Strukturen und eine transparente Darstellung des Forschungsprozesses kann dieser durch Dritte nachvollzogen werden (Mayring, 2015). Nach Mayring (2015) besitzt die systematische und strukturierte Arbeit am Material auch aus diesem Grund eine große Bedeutung, weil die intersubjektive Nachvollziehbarkeit durch den stringenten Vollzug der einzelnen Schritte im Analyseprozess eine optimale Nachverfolgung ermöglicht. Diesem Grundsatz wurde in der vorliegenden Arbeit besonderer Wert beigemessen, indem der Forschungsgegenstand und das Forschungsinteresse, die Erhebungsmethode, die Auswertungsmethode sowie forschungsrelevante Kritik dokumentiert und miteinbezogen wurden.

Ein weiteres Kriterium allgemeingültiger Gütestandards stellt die Relevanz dar. Nachdem die Fragestellung bei der qualitativen Forschung schon vorgegeben ist, erfolgt eine vorstrukturierte Gestaltung des Untersuchungsgegenstandes (Steinke, 1999). Um die Relevanz des untersuchten Bereichs sicherzustellen, erfolgt die Festlegung der Breite des Untersuchungsphänomens im Vorfeld der Analyse. Diese festgelegte Breite soll auch im Nachgang nicht mehr verändert werden, um die Gültigkeit der Ergebnisse nicht zu mindern (Steinke, 1999).

Zudem ist das Ziel im Sinne der Relevanz, das Design des Forschungsprozesses methodisch so anzulegen, dass neue Ergebnisse möglich sind, die mit weniger aufwändigen, quantitativ-standardisierten Methoden nicht zu erreichen wären. Aus diesem Grund muss die

Auswahl der Methodik detailreich erfolgen und forschungsspezifisch begründet sein. Auf diesen Aspekt der qualitativen Forschung ist in der vorliegenden Arbeit insbesondere zu achten, da das übergeordnete Thema Innovation schon in ihrem Begriff neue Erkenntnisse fordert (Kirk & Miller, 1986).Darüber hinaus sind ethische Vorgaben zu befolgen, um Datenschutzrichtlinien und die Privatsphäre der befragten Personen zu achten (Steinke, 1999).

Die Einhaltung der oben genannten Qualitätskriterien ist auch für die vorliegende Arbeit notwendig, um möglichst aussagekräftige und belastbare Ergebnisse zu erhalten. Nachdem jede Forschungsmethode auch kritische Aspekte besitzt, soll die qualitative Inhaltsanalyse vor allem in Bezug auf das Kriterium der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit im nächsten Punkt kurz diskutiert werden.

7.5 Limitierungen und Methodenkritik

Nachdem die Methode der vorliegenden Arbeit oben vorgestellt wurde, soll ein kritischer Blick auf die inhaltlich-strukturierende qualitative Inhaltsanalyse und des allgemeinen Vorgehens der Untersuchung geworfen werden, bevor sich den Ergebnissen dieser Arbeit zugewendet wird.

Der Vorteil der qualitativen Untersuchungsmethode ist der offene Forschungsprozess, welcher sich für das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit sehr gut eignet. Denn die qualitative Inhaltsanalyse ist nah am Text, die inhaltlichen Aussagen bleiben hinsichtlich der Aufbereitung und Präsentation der Ergebnisse bedeutsam (Helfferich, 2014). Trotzdem laufen diese nach den oben vorgestellten, expliziten Regeln ab, wodurch auch andere die Möglichkeit haben, die Erhebung zu verstehen, nachzuvollziehen und zu überprüfen (Kuckartz, 2010).

Allerdings wird der qualitativen Inhaltsanalyse wiederholt eine kaum ausgeprägte intersubjektive Überprüfbarkeit vorgeworfen (Baur & Blasius, 2014). Nach Baur und Blasius (2014) ist die Subjektivität der forschenden Personen ein zentrales Problem der qualitativen Inhaltsanalyse – immerhin sind diese selbst Teil jener Gesellschaft, die sie untersuchen. Demnach können sie dazu tendieren, aus einer spezifischen Perspektive zu argumentieren, bestimmte Aspekte zu übersehen und ihre eigenen Vorurteile in den Forschungsprozess zu tragen.

Zwar ist die qualitative Inhaltsanalyse eine systematische und kategoriengeleitete Forschungsmethode mit dem Ziel, die getroffenen Aussagen und Erkenntnisse replizierbar und intersubjektiv überprüfbar aufzubereiten (Mayring, 2010; Mayring, 2015). Doch letztendlich

sind dies in der Ergebnisdarstellung Interpretationsprozesse, welche die Subjektivität der forschenden Person erfordern. Aus diesem Grund wird einer genauen Erläuterung der einzelnen Forschungsprozesse in dieser Arbeit auch große Bedeutung beigemessen.

Kritisch zu beleuchten ist zudem der Grundsatz der „Grounded Theory“, dass bei diesem Ansatz „alles möglich ist“ (Schaffar, 2020). Dies trifft nur teilweise auf die vorliegende Arbeit zu, denn die theoriegeleiteten Ergebnisse haben einen Rahmen, welcher zwar ausreichend interpretativen Spielraum für die Ergebnisdarstellung lässt, aber auch die Forschungsfragen erkenntnisgerecht abbilden muss.

Ein mangelndes Verständnis der „Grounded Theory“ kann in ihrer Komplexität begründet liegen (welche oftmals als Schwäche empfunden wird). Das Erlernen der komplexen Methode ist jedoch eine zwingende Voraussetzung, um diese durchführen zu können. Die Anwendung ist ein sogenannter „Learning by Doing“-Prozess, um am Ende ein erfolgsversprechendes Ergebnis zu erzielen. Forschung mit der „Grounded Theory“ zu praktikzieren, bedeutet, eine neue Denkweise über Forschungsprozesse und -verfahren zu erlernen und sich in die notwendigen Einstellungen und Orientierungen hineinzufühlen. Die Subjektivität der forschenden Person ist in diesem Sinne eine bedeutende Forschungsressource. Es setzt außerdem ein gewisses Grundverständnis für die Gesellschaft voraus, um diese auch wissenschaftlich begreifen zu können (Baur & Blasius, 2014). Darüber hinaus verlangt es Flexibilität und Kreativität, um die theoretische Sättigung am Ende zu erreichen, und eine explorative Forschungsweise, um im Sinne eines qualitativen Forschens ein tieferes Verständnis menschlicher Interaktionen und gesellschaftlicher Zusammenhänge zu gewinnen (Schaffar, 2020).

Die „Grounded Theory“ und die inhaltlich-strukturierende qualitative Inhaltsanalyse haben sich in der vorliegenden Arbeit als zielführende Methodik erwiesen, die es ermöglichte, die Theorie dem Umfang entsprechend zu strukturieren und im Vorfeld festzulegen, was für die Forschung von Bedeutung sein könnte und was weniger relevant erschien. Die Methode der „Grounded Theory“ hat demnach zur Vollständigkeit dieser Arbeit beigetragen.

Im Zuge der Arbeit konnte auch festgestellt werden, dass das halb-strukturierte Leitfadeninterview ein geeignetes Forschungsinstrument ist, um im Kontext der „Grounded Theory“ die qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2010) vorzunehmen. Für die Durchführung der Interviews wurde ein Leitfaden konzipiert, welcher alle relevanten Themenblöcke miteinschließt. Gleichwohl der Leitfaden durch seine Fragen eine gewisse Struktur aufweist, erlaubt es das halb-strukturierte Leitfadeninterview die Reihenfolge je nach Gesprächsverlauf zu va-

riieren. Zudem müssen nicht alle Fragen zwangsläufig gestellt werden, was sich bei der Untersuchung als sehr hilfreich herausstellte. Der forschenden Person wurde so Raum für individuelle Reaktion für die jeweilige Gesprächssituation geschaffen (Helfferich, 2011; Kuckartz, 2010).

Eine gewisse Herausforderung zeigte der Begriff Innovation im Verlauf der Gesprächssituation. Es zeigte sich, dass in einigen Fällen nochmals bei der zu interviewenden Person genauer nachgefragt werden musste, was der Begriff Innovation für sie bedeutet und welche Struktur die jeweilige Redaktion besitzt. Erstere Ungenauigkeit kann dadurch begründet sein, dass Innovation ein sehr breiter Begriff ist, welcher Unterschiedliches bedeuten kann und die Befragten auf verschiedene Erfahrungsspielraume mit Innovationen zurückblicken. Zu letzterem Punkt ist anzumerken, dass die Struktur in Redaktionen oftmals ein sehr komplexes Gerüst ist, dessen Erläuterung möglicherweise gewisse Überlegungen von Seiten der befragten Person erfordert. Die Vorstellung der empirischen Ergebnisse wird dies nochmals verdeutlichen.

Die Auswertung erfolgte mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2010), wofür die Erstellung eines Codebuchs vorweg notwendig war. Diese erfolgte mittels einer deduktiv-induktiven Kategorienbildung, welche Mischform sich als sehr hilfreich für die Kategorienbildung eignete. Zuerst wurden aus der Theorie abgeleitet, deduktiv die Hauptkategorien erstellt, bevor induktiv die Subkategorien am codierten Material entwickelt wurden. Dies erfordert oftmals eine gewisse Subjektivität der forschenden Person, da durch eine Selbsteinschätzung das Material codiert wird (Kirk & Miller, 1986). Dies lässt sich bei einer qualitativen Auswertungsmethode schwer vermeiden, stellt aber auch gleichzeitig ein Qualitätsmerkmal dieser Methode dar. Von der forschenden Person wird hierbei immer eine angemessene Reflexion und die Beschreibung eines detaillierten Vorgehens verlangt, so dass der Forschungsprozess für außenstehende Personen nachzuvollziehen ist und überprüft werden kann (Steinke, 1999).

Im Folgenden sollen die empirischen Ergebnisse dargestellt werden, welche die Basis für eine Diskussion im Anschluss bilden sollen. In diesem Teil und dem nachfolgenden Diskussionsteil sollen die Forschungsfragen beantwortet werden.

Zunächst werden die allgemein angegebenen Gründe für Innovationen im Journalismus dargestellt, die einen Einblick in die Innovationslandschaft der Redaktionen geben sollen. Anschließend wird die grundsätzliche Handhabung von Qualitätsmanagement und Kommunikation vorgestellt, wie sie im Arbeitsalltag der Befragten Anwendung findet. Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse bezüglich der Innovation Home-Office in den Redaktionen

erläutert. Dabei geht es insbesondere darum, welches die Vor- und Nachteile dieser Innovation sind und welche Veränderungen hinsichtlich der Arbeitsweise und-struktur, der Qualitätssicherung und Kommunikation das Arbeitsmodell bedingt. Nachfolgend wird schließlich auf die Nutzung von weiteren Innovationen eingegangen, welche tatsächlich in den journalistischen Redaktionen Anwendung finden und welchen Stellenwert der Begriff Innovation in den unterschiedlichen Arbeitsumgebungen tatsächlich besitzt. Die Erläuterung der unterschiedlichen Praxen in der Nutzung der verschiedenen Innovationen soll Rückschlüsse darauf erlauben, welche innovativen Entwicklungen oder Technologien eine hohe Relevanz im Journalismus besitzen und einen Ausblick auf die Zukunft geben, in welchem Bereich weitere Innovationen zu erwarten sind. Abschließend werden die Chancen und Herausforderungen im Journalismus dargelegt, die einen Bogen zurück zu den Gründen für Innovationen im Journalismus spannen.

8 Empirische Ergebnisse

Es folgt die Darstellung der empirischen Ergebnisse, welche die Basis für eine Diskussion im Anschluss bildet. In diesem Kapitel und dem nachfolgenden Diskussionsteil sollen die Forschungsfragen beantwortet werden.

Zunächst werden die allgemein angegebenen Gründe für Innovationen im Journalismus dargestellt, die einen Einblick in die Innovationslandschaft der Redaktionen geben sollen. Anschließend wird die grundsätzliche Handhabung von Qualitätsmanagement und Kommunikation vorgestellt, wie sie im Arbeitsalltag der Befragten Anwendung findet. Im darauffolgenden Abschnitt werden die Ergebnisse bezüglich der Innovation Home-Office in den Redaktionen erläutert. Dabei geht es insbesondere darum, w die Vor- und Nachteile dieser Innovation liegen und welche Veränderungen hinsichtlich der Arbeitsweise und-struktur, der Qualitätssicherung und Kommunikation das Arbeitsmodell bedingt. Nachfolgend wird auf die Nutzung von weiteren Innovationen eingegangen, welche in den journalistischen Redaktionen Anwendung finden und welchen Stellenwert der Begriff Innovation in den unterschiedlichen Arbeitsumgebungen besitzt. Die Erläuterung der unterschiedlichen Praxen in der Nutzung der verschiedenen Innovationen soll Rückschlüsse darauf erlauben, welche innovativen Entwicklungen oder Technologien eine hohe Relevanz im Journalismus besitzen. Weiters soll ein Ausblick auf die Zukunft gegeben werden, in welchem Bereich weitere Innovationen zu erwarten sind. Abschließend werden die Chancen und Herausforderungen im Journalismus dargelegt, die einen Bogen zurück zu den Gründen für Innovationen im Journalismus spannen.

8.1 Gründe für Innovationen im Journalismus

Das nachstehende Kapitel behandelt die verschiedenen Gründe für Innovationen im Journalismus, die sich im Zuge der geführten qualitativen Interviews ergeben haben. Im Laufe der Gespräche haben sich unterschiedliche Zusammenhänge herauskristallisiert, die überwiegend einen ökonomischen und soziopolitischen Hintergrund besitzen.

8.1.1 Adaptierung an den Wandel und die Schnelllebigkeit der Gesellschaft sowie ihre Rezeptionsgewohnheiten

Laut der befragten Personen sind Innovationen eine Daueraufgabe des Journalismus, da sich dieser im Zuge des fortlaufenden Wandels der Gesellschaft an deren Gegebenheiten anpassen muss. So sei der Journalismus, nach Ansicht der Befragten, auch ein Teil des Marktgefüges der Gesellschaft, weswegen dieser sein Bestehen nur durch ökonomische Markterfolge sichern könne. In diesem Zusammenhang spielen die Rezeptionsgewohnheiten der Konsument:innen eine große Rolle, um den Bedürfnissen dieser gerecht zu werden (Interview 1[2], Z. 24 – 35; Interview 3, Z. 42 – 45; Interview 6, Z. 42 – 45; Interview 9, Z. 60 – 69).

Drüber hinaus würden Medien aufgrund der Veränderungen im technologischen Bereich nicht mehr zielgerichtet konsumiert, sondern könnten über verschiedene Kanäle zu jeder Tageszeit gelesen und gehört werden, so die Person in Interview 4 (Interview 4, Z. 81 – 89). Des Weiteren betont die befragte Person in Interview 4, dass auch ein unbewusster Konsum von Nachrichten stattfinde, vor allem über vermehrte Informationsverarbeitung in den sozialen Medien: „Man kann nicht mehr sagen, wann jemand Medien konsumiert, […] eigentlich tut man das ständig. [B]ei Social Media, da checken die Leute nicht, dass sie eigentlich Nachrichten konsumieren und tun es ja doch“ (Interview 4, Z. 90 – 92).

Nach dieser Einschätzung werden die Produkte im Journalismus nicht erstellt und anschließend bezüglich ihrer Reichweite getestet, sondern vielmehr erfolgt der Produktionsprozess auf umgekehrtem Wege, indem die Produkte an den Konsum der Leser:innen angepasst werden, um Reichweite zu erzielen (Interview 7, Z. 57 – 66). Gerade, wenn ein Trend bezüglich des Konsums eines bestimmten Kanals registriert wird oder andere Produkte einen gewissen Markterfolg versprechen, werden Innovationen verwendet, um diesen Konsumwandel in der Redaktion und entsprechend die gewünschten Produkte umzusetzen (Interview 7, Z. 255 – 260).

---

[2] Um eine bessere Lesbarkeit für den folgenden Teil dieser Arbeit zu gewährleisten, sollen im empirischen Teil dieser Arbeit die Zahlen von 1 bis 12 nicht ausgeschrieben werden.

Zu diesem Punkt wird von den Befragten auch die Schnelllebigkeit der Nachrichtenwelt genannt, aufgrund derer eine dauerhafte Anpassung notwendig ist, „um am Nabel der Zeit zu sein und sich weiterzuentwickeln“ (Interview 5, Z. 31 – 35). Dabei steige der Druck auf die Journalist:innen und es bestehe eine starke Erwartungshaltung, entlang von ökonomischen und gesellschaftlichen Veränderungen, Produkte zu entwickeln, die den Ansprüchen der Gesellschaft gerecht werden (Interview 5, Z. 32 – 35; Interview 8, Z. 282 - 287).

„Also das ist unsere Aufgabe als Journalist:innen, dass die [digitalen Nachrichten] auch gelesen und gehört werden und dafür brauchen wir Innovationen“ (Interview 7, Z. 64 – 66), so die befragte Person in Interview 7. In diesem Zusammenhang wird auch von einer nutzer:innenzentrierten Entwicklung gesprochen, wofür innerhalb des Teams Raum und Kapazität benötigt würden, um kreativ und innovativ zu arbeiten (Interview 7, Z. 269 – 279). Hier besteht ein enger Bezug zu den unterschiedlichen Konsumgewohnheiten der Nutzer:innen auf den unterschiedlichen Medienkanälen. Für die Journalist:innen stellt sich die Frage, wie diese mit den Geschäftsmodellen der Medienunternehmen zu vereinbaren sind und wie man den Nutzungswandel mit den knappen finanziellen Kapazitäten der Redaktionen umsetzen und weiterhin Gewinn erzielen kann (Interview 9, Z. 45 – 49).

8.1.2 Einsparung von Ressourcen und Prozesseffizienz

Um Innovationen erfolgreich zu implementieren, bedarf es finanzieller Mittel, die von den befragten Personen oftmals als nicht ausreichend eingeschätzt werden. Das Wirtschaften in der Redaktion und der Einsatz von Innovationen muss erfolgsversprechend sein, um die aufgewendeten finanziellen Mittel wieder einzuholen (Interview 6, Z. 50 – 52). So sei dieser finanzielle Engpass auch ein entscheidender Grund, um Innovationen umzusetzen, konstatiert die befragte Person in Interview 6: „[B]estimmte Dinge ergeben sich aus der Notwendigkeit. […] Es ist nicht so, dass wir die ganze Zeit Innovatives machen, wenn wir keinen Zweck dahinter sehen“ (Interview 6, Z. 252 – 258).

Die Nutzung von Innovationen und die bewusste Umgestaltung von Arbeitsprozessen wird zielgerichtet dafür verwendet, die Möglichkeiten der Zusammenarbeit zu verbessern und die Flexibilität innerhalb der Ressorts und im Team zu steigern. Zudem würden Innovationen für die Vereinfachung der Arbeit verwendet, so die Person in Interview 6, mit dem Ziel, die Effizienz und damit die Produktivität zu erhöhen (Interview 6, Z. 293 – 294).

In diesem Sinne gilt der Grundsatz vieler Unternehmen, dass Innovation die Basis für künftige Markterfolge darstellt. Allerdings sei der Journalismus meist in einem Spannungsfeld zwischen qualitäts- und gewinnorientierter Berichterstattung positioniert und diese Pole könnten sich auch gegenseitig ausschließen oder negativ beeinflussen, so die befragte Person in

Interview 9 (Interview 9, Z. 52 – 59). In einer freien Marktwirtschaft gelte „grundsätzlich für jede Organisation, dass mehr Geld hereinkommen muss, als ausgegeben wird“ (Interview 9, Z. 55 – 57). Die befragte Person aus Interview 9 benennt in diesem Kontext auch die Existenz von zahlreichen Studien, welche belegen würden, dass Unternehmen, die eine aktive und strukturierte Innovationskultur haben, ein überdurchschnittliches Wachstum verzeichnen. Ebenso würde dabei der Umstand betont, dass Innovationen ein gewisses Maß an Zeit benötigten, bis sie ihre volle Wirkung entfalten könnten (Interview 9, Z. 280 – 290).

8.1.3 Generierung von Reichweite

Einen weiteren ökonomischen Aspekt der redaktionellen Arbeit und ihrer Produkte stellt die Generierung von Reichweite dar. Ähnlich wie in Bezug auf die Anpassung an die Rezeptionsgewohnheiten der Nutzer:innen soll durch Innovationen in den Redaktionen und die Gestaltung von neuen Produkten versucht werden, die Konsument:innen auf verschiedenen Kanälen zu erreichen: „Wir denken schon viel darüber nach, wie wir auch neue Formate innovativ entwickeln können“, gibt die befragte Person in Interview 7 an (Interview 7, Z. 255 – 256). Dabei gibt es in den Redaktionen eine laufende Reflexion darüber, wie man die Gestaltung der Produkte innovativ verändern kann, um (mehr) Reichweite zu generieren. Die befragte Person in Interview 7 erklärt hierzu: „[W]ir überlegen uns tatsächlich andauernd irgendwelche neuen Formate“ (Interview 7, Z. 269 – 271).

Dahingehend würde auch überlegt, so die befragte Person in Interview 7 weiter, welches Produkt Potential für eine Steigerung des Marktvolumens aufweise und ob dies Kapazitäten für die Generierung von Reichweite biete. Das Produkt Podcast wird hierbei von der befragten Person als ein Beispiel genannt, das einen starken Trendzuwachs aufweist: „Podcasts sind noch ein so junges Medium und da kann man noch so viel machen. Und man braucht halt auch Raum dafür, sozusagen, um da kreativ zu werden und da innovativ zu werden“ (Interview 7, Z. 277 – 279).

In diesem Zusammenhang wird auch die Abhängigkeit der Medien von Innovationen und die Offenheit der Redaktion gegenüber Innovationen als wichtige Faktoren genannt (z. B. mit welcher Radikalität der Einsatz von Innovationen stattfindet) (Interview 9, Z. 60 – 63). Darüber hinaus seien der zukünftige Markterfolg und die Reichweite eines Mediums mit der ständigen Auseinandersetzung mit den Veränderungen der Nutzungsgewohnheiten verbunden, um ein Gefühl für den Einsatz von Innovationen zu erhalten, so die befragte Person in Interview 9: „Es kommt immer etwas Neues. Die Veränderung ist eher das Normale, mit dem man sich ständig auseinandersetzen muss und dann muss sich der Journalismus mitverändern“ (Interview 9, Z. 66 – 68).

Diese fortlaufenden Prozesse umfassen eine Vielzahl an Mikroentscheidungen, die auch laut der befragten Person in Interview 2 am häufigsten getroffen werden, um Reichweite zu generieren:

> „Wie erreichen wir die Leute mit dem Newsletter? Wie sind die Newsletter-Öffnungsraten und wie muss ein Newsletter formatiert und gestaltet sein, dass die Leute draufklicken? […] Da gibt es hunderttausend Sachen, die man ständig innovativ tunen muss. Aber das sind eher viele Mikroentscheidungen, als dass man das Unternehmen komplett neu aufstellt. Das ist eher selten. Das sind dann sehr große Prozesse“ (Interview 2, Z. 134 – 140).

8.1.4 Technischer Vorsprung und Erweiterung

3 der 9 befragten Personen nannten den technischen Vorsprung und die Erweiterung der technologischen Möglichkeiten als einen Grund dafür, weshalb Innovationen, wie beispielsweise das Arbeiten aus dem Home-Office, in Redaktionen stattfinden (können). Als Voraussetzung bzw. grundlegendes Mittel für den Journalismus wird neben der Produktivität die technische Ausstattung genannt: „Die zweite Lehre ist: Wenn man dann die richtige technische Ausstattung gefunden hat, dann ist das schon ein Mittel, wie man miteinander arbeiten kann“, so die befragte Journalist:in aus Interview 6 (Interview 6, Z. 130 – 131).

Des Weiteren lasse sich, nach Einschätzung der interviewten Person aus Interview 5, mit einer entsprechenden technischen Ausstattung die Flexibilität der Arbeit bzw. des Arbeitsplatzes erhöhen. Ist die Qualität der Ausstattung entsprechend hoch, könne der Arbeitsplatz individuell angepasst werden, je nachdem wo man sich gerade aufhalte:

> „Was jetzt – kurz weg von dem Onlinebereich – im Fernsehen halt verrückt ist, dass du als RvD[3] der Fernsehsendung von zu Hause deine Sachen gemacht hast. Oder Radio, das ist ein starker Punkt: Die haben alle Kits bekommen, wo sie zu Hause ihre Sachen eingesprochen haben, damit sie nicht mehr in das Büro kommen mussten“ (Interview 5, Z. 159 – 163).

Demzufolge sind manche Innovationen erst durch die technische Ausrüstung möglich, etwa die Schnelligkeit der Berichterstattung.

---

[3] Mit RvD ist eine journalistische Mundart gemeint, welche die Abkürzung für Redakteur vom Dienst bedeutet. Dieser übernimmt die leitenden Aufgaben für den zuständigen CvD, also Chef vom Dienst, welcher alle Themen koordiniert und leitet und die Beiträge und Publikationen an diesem Tag oder Woche abnimmt bzw. freigibt.

Die innovativen technischen Erweiterungen würden sich außerdem auch im Newsroom bemerkbar machen, indem die Mitarbeiter:innen unterschiedliche Aufgabenbereiche haben, wie die befragte Person in Interview 6 beschreibt: „Wir haben jetzt eigentlich im redaktionellen Newsroom nicht nur Journalisten und Journalistinnen sitzen. Wir haben Daten- und IT-Menschen, wo Schulter an Schulter datengetriebene Geschichten umgesetzt werden. Das gibt es eigentlich sonst nirgends“ (Interview 6, Z. 187 – 191). Die Zusammenarbeit zwischen den Teams aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen hat sich im Zuge des technischen Fortschritts verändert und weiterentwickelt. Dazu erklärt die interviewte Person weiter:

> „Früher war ein Workflow, dass man eine eigene IT-Abteilung hat […] und dann hat man irgendwann ein mühsames Online-Produkt, mühsam im Ablauf, langsam in der Generierung. Heute sitzen die Leute nebeneinander und schicken sich die Testversionen hin und her. Nach einer halben Stunde kann der IT-Mensch […] sagen, schau mal: Kannst du dir das so vorstellen […] oder willst du das anders machen?“ (Interview 6, Z. 191 – 199).

Entsprechend wird technische Erweiterung auch aus der Perspektive der befragten Person in Interview 9 als „radikale Innovation“ verstanden (Interview 9, Z. 222 – 223). Zudem sieht die befragte Person die Zukunft der technischen Erweiterung in der Informationsbereitstellung durch Daten, die technologiebetreiben aufbereitet werden können:

> „Das sind sicher so die großen Veränderungen, dass einfach die Technologie einen stärkeren Einfluss darauf hat, worüber man berichten kann und wie man berichten kann. Gerade, wenn man an Daten denkt. Da kann man Informationen herausholen. Das ging vorher nicht, ohne diese Datenmengen, die man jetzt zur Verfügung hat oder auch die entsprechenden Datamining-Tools“ (Interview 9, Z. 240 – 245).

Abschließend gibt die befragte Person eine Einschätzung zu einer potenziellen Innovationswelle durch die technologischen Möglichkeiten im Bereich der Virtual Reality: „Möglicherweise kommt eine größere Innovationswelle wieder, wenn es stärker in Richtung Virtual Reality und dergleichen geht“ (Interview 9, Z. 235 – 236).

8.1.5 Journalismus als Beobachter:innenrolle

Als letzter Teilaspekt wurde von zwei befragten Personen als Grund für Innovationen im Journalismus die Beobachter:innenrolle der Medien genannt. Die Nutzung von Innovationen könne die Journalist:innen nach Ansicht der Befragten dabei unterstützen, ihre Aufgabe als neutrale Beobachter:innen auszuführen. Gesellschaftliche Entwicklungen finden auf unterschiedlichen Plattformen und verschiedenen Kanälen statt, weswegen das Beobachten

dieser Entwicklungen eine große Herausforderung darstellt. „Die Aufgabe des Journalisten ist eine größere. Wir müssen gute Filter sein, wir wollten unparteiisch sein. Und wir sollten auch die Relevanz der Meldung einschätzen können. Wir haben auch die Aufgabe, nicht zu beunruhigen, sondern sachlich zu kategorisieren“, so die befragte Person in Interview 4 (Interview 4, Z. 49 – 52).

Folglich sollen Innovationen bei der Einordnung und Kategorisierung helfen, damit sich die Journalist:innen einen (möglichst) objektiven Einblick verschaffen können. Oftmals ist dies auch mit einem gewissen Zeitaufwand verbunden, um Nachrichten und Ereignisse (die auf verschiedenen Kanälen erscheinen) und ihren Wert richtig zu beurteilen. Journalist:innen wird die Aufgabe zugeschrieben, die Gesellschaft zu informieren, wobei Innovationen eine unterstützdende Funktion besitzen könnten. Der Journalismus wird also als Instanz verstanden, die die gesellschaftlichen Entwicklungen beobachten und einordnen und diese Rolle auch sehr ernst nehmen muss (Interview 8, Z. 83 – 91).

8.2 Kommunikation und Qualität in Redaktionen

Im nächsten Schritt sollen die Kommunikation in der Redaktion und deren Qualitätsmanagementmaßnahmen im Zuge der täglichen Arbeitsprozesse dargestellt werden. Dazu wurde explizit nach den verwendeten Kommunikationstools gefragt und danach, wie diese genutzt werden und welche Kontrollmechanismen in den Redaktionen Anwendung finden.

8.2.1 Sicherung von Qualitätsstandards

Alle 9 befragten Personen benennen verschiedene Qualitätssicherungsmaßnahmen, die in der jeweiligen Redaktion angewendet werden. Es kann zwischen festgelegten Qualitätsstandards, die in Form eines Leitfadens beschrieben sind, und nicht festgelegten, informellen Qualitätsstandards, denen in der täglichen Zusammenarbeit nachgegangen wird, ohne, dass diese in irgendeiner Form schriftlich fixiert sind, unterschieden werden.

So ist es bei den festgelegten Qualitätsstandards die Regel, dass „die ganzen Qualitätsstandards aufgelistet sind. Der Leitfaden ist, glaube ich, 100 Seiten lang. Und an den hat man sich quasi zu halten und das ist auch vom Medienunternehmen so vorgegeben und da kann man jetzt natürlich nicht irgendwelche eigenen Sachen machen, sondern man muss sich da anpassen […]“, erläutert die befragte Person in Interview 1 (Interview 1, Z. 38 – 43).

Weiterhin gibt die interviewte Journalist:in in Interview 6 an, dass durch die Selbstbeschreibung eines Qualitätsmediums eine grobe Leitlinie im Unternehmen verankert sei, nach der sich die redaktionelle Tätigkeit richte: „Die obersten Werte sind Ausgewogenheit und Fairness in der Berichterstattung und natürlich Richtigkeit und Schnelligkeit. Das muss man dann

halt mit unterschiedlichen Mitteln täglich realisieren“ (Interview 6, Z. 63 – 66). Den Unternehmensleitlinien seien die dort tätigen Journalist:innen verpflichtet und damit auch den darin verankerten Grundwerten, die man in der täglichen Berichterstattung realisieren möchte, bestätigt auch die befragte Person in Interview 7 (Interview 7, Z. 75 – 78).

Interessant ist, dass nur eine interviewte Journalist:in angibt, dass zusätzlich zu einem redaktionellen Leitfaden oder dem Unternehmensleitbild mit bestimmten Werten auch eine Qualitätsmanagementabteilung in das Medienunternehmen integriert sei, die sich ausschließlich mit der Einhaltung der Qualitätsstandards beschäftige (Interview 1, Z. 43 – 45; Z. 51 – 55).

In Bezug auf die nicht formal festgelegten Qualitätskriterien werden von den befragten Personen die Werte „Vertrauen“, „Eigenverantwortung“, „Autonomie“, „Zusammenarbeit“ und „gesunder Menschenverstand“ benannt (Interview 4, Z. 105 – 106; Z. 109 – 110; Z. 111 – 112; Z. 115 – 115; Interview 5, Z. 46 – 48; Interview 7, Z. 77 – 80; Interview 8, Z. 96 – 99). Im Zusammenhang mit Vertrauen wird unter anderem auch das Kriterium der Glaubwürdigkeit bzw. Zuverlässigkeit genannt, das von den Journalist:innen erwartet wird. Dies bezieht sich insbesondere auf die Verlässlichkeit der Informationen und deren Quellen. Dazu beschreibt die befragte Person in Interview 4: „Es gibt ein paar Kredos, das heißt, die Nachrichten müssen überprüft werden oder aus sehr vertrauenswürdigen Quellen stammen. Sonst gehen sie nicht raus“ (Interview 4, Z. 107 – 109).

Damit ist die Quellentransparenz als ein sehr wichtiges informelles Qualitätskriterium im Journalismus identifiziert, um Nachvollziehbarkeit und Überprüfbarkeit gewährleisten zu können. Eine Herausforderung bei der Einhaltung dieses Standards stellt auch das Spannungsfeld zwischen Richtigkeit und Schnelligkeit dar, weil das Überprüfen der Quellen ein hohes Maß an Zeit kostet (Interview 6, Z. 76 – 87). So erklärt die befragte Person in Interview 6 weiter: „Richtigkeit und Schnelligkeit sind zwei Begriffe, die oft miteinander kämpfen, weil, je mehr ich Inhalte checken und rechecken möchte und auf Validität prüfe, desto mehr Zeit brauche ich. Und unsere strikte, eiserne Regel ist: Richtigkeit geht vor Schnelligkeit“ (Interview 6, Z. 76 – 79). Dabei muss also eine Abwägung erfolgen, wann die Überprüfung der Richtigkeit ausreichend ist und die Nachricht publiziert werden kann.

8.2.2 Verwendung von Kommunikationstools

Grundsätzlich kommunizieren alle befragten Mitarbeiter:innen der verschiedenen Redaktionen über persönliche Kommunikation. Nachdem durch die Corona-Pandemie das Home-Office fast in jeder Redaktion etabliert wurde, wurden neben den klassischen Kommunikationstools, wie Telefon und E-Mail, noch weitere digitale hinzugefügt.

Nach Angabe der Befragten wurde damit das Ziel verfolgt, die persönliche Absprache weitestgehend zu ersetzen, nachdem eine Anwesenheit im Büro nicht mehr möglich war. Bemerkenswert ist, dass jede Redaktion die hinzugefügten digitalen Kommunikationstools auch nach dem Zurückkehren in die Büroräume beibehalten. Die Nutzung dieser innovativen Tools hat die Mitarbeiter:innen in den Redaktionen durch positive Effekte von ihrer Sinnhaftigkeit überzeugt (Interview 3, Z. 17 – 21; Interview 4, Z. 126 – 128).

Als meistverwendetes Kommunikationstool, das in den Redaktionen für das Home-Office eingeführt wurde, wird Microsoft Teams genannt, welches von fünf der Befragten verwendet wird (Interview 3, Z. 23 – 25; Interview 4, Z. 126 – 127; Interview 5, Z. 64 – 72; Interview 6, Z. 104 – 105; Interview 7, Z. 84 – 87). Als zweithäufigste Tools werden Google Meets, Slack[4] und Zoom genannt (Interview 1, Z. 61 – 74; Z. 68 – 72; Interview 2, Z. 22 – 25). Zwei der befragten Personen nannten auch WhatsApp als gängiges Kommunikationsmittel, wenn es beispielsweise um direkt an eine bestimmte Person gerichtete Kommunikation ging (Interview 4, Z. 129 – 131; Interview 8, Z. 123 – 125).

Der Fokus in der Verwendung liegt allgemein primär auf den Videokonferenztools, um die sonst persönlichen stattfindenden Redaktionskonferenzen via Videotelefonie durchzuführen. Zudem würden die Tools verwendet, um Daten, welche für die redaktionelle Arbeit von Bedeutung sind, auf schnellem Wege auszutauschen, so die interviewte Journalist:in in Interview 9 (Interview 9, Z. 97 – 108).

Einige Befragte berichten außerdem, dass auch Wechsel zwischen den Kommunikationstools stattgefunden hätten: Oft habe man zuerst ein Tool verwendet, sei aber nach einigen negativen Nutzungserfahrungen auf ein anderes Kommunikationstool ausgewichen, beschreibt die befragte Person in Interview 5, deren Redaktion von Slack zu Microsoft Teams wechselte (Interview 5, Z. 64 – 68).

8.2.3 Kontrollmechanismen zur Qualitätssicherung

Als Kontrollmechanismus gilt unter anderem die erneute Überprüfung der publizierten Nachrichten durch eine weitere Person, z. B. zur Verifizierung von Quellen und Inhalten, aber auch zur Verbesserung von Sprache und Stil. Diese Prüfungen erfolgen im Sinne der Qualitätssicherstellung innerhalb einer Redaktion und sind in Redaktionen mit und ohne formal

[4] Das Kommunikationstool Slack ist eine Kommunikationsplattform, welche die Möglichkeit der Erstellung vieler Kommunikationskanäle oder sogenannte Channels beinhaltet und eine zunehmende Häufigkeit in der Nutzung innerhalb Unternehmen Anwendung findet. Dieses Tool besitzt die Möglichkeit einer App-Nutzung und dient der Vereinheitlichung aller Kanäle auf eine Anwendung.

festgelegte Leitlinien gleichermaßen installiert. Die befragte Person in Interview 1 berichtet beispielsweise:

> „Also das sind […] die Lektor:innen und Chef:innen, die schauen dann natürlich nochmal darüber. Und generell unser Chef der Onlineredaktion vom Sport, der hat natürlich auch immer einen sehr kritischen Blick darauf und […] schaut, ob ihm etwas nicht passt oder ob etwas gegen das Unternehmen verstößt oder die Richtlinien nicht einhält“ (Interview 1, Z. 77 – 82).

Wie hier skizziert, sind es oftmals die zuständigen Ressortleiter:innen oder Chefredakteur:innen, welche als Kontrollinstanzen vor der Publikation fungieren. Dies belegen auch Aussagen der befragten Person in Interview 2:

> „Jeder Text, der bei uns erscheint, wird von Leuten geschrieben, die wir kennen und denen wir vertrauen. Wir drucken nichts, was uns wer schickt, sondern es muss von den Ressortleiter:innen und mir gelesen werden. Es wird lektoriert. Kein Text, welcher in unserer Zeitung steht, wird nur von einer Person gelesen“ (Interview 2, Z. 192 – 196).

Dabei spielen wieder die zuvor erwähnten Qualitätsfaktoren wie Vertrauen und Glaubwürdigkeit eine Rolle (Interview 2, Z. 192 – 203; Interview 5, Z. 87 – 99). In den Interviews werden vor allem die journalistischen Fachbegriffe für diese Kontrollmechanismen häufig genannt, z. B. „Check“, „Double-Check“ und „Re-Check“ oder auch das „Vier-Augen-Prinzip“ (Interview 4, Z. 150; Interview 5, Z. 53 – 61; Interview 6, Z. 87 – 89; Interview 7, Z. 97 – 101).

Nach den Angaben der befragten Person in Interview 2 wären insbesondere Social-Media-Kanäle eine Herausforderung für die Kontrollinstanzen, da sich die Verifikation hier oftmals schwieriger gestalte (Interview 2, Z. 221 – 224). So beschreibt die Person: „Es passiert mir manchmal, dass ich etwas revidieren muss, und das ist auch gut, wenn man das macht“ (Interview 2, Z. 265 – 266). Dieser Umstand in der Arbeit mit sozialen Medien liegt auch darin begründet, dass die Glaubwürdigkeit einer Information oder einer Quelle auf den betreffenden Plattformen oftmals schwerer einzuschätzen ist, weil die Posts in sozialen Netzwerken wie Twitter, Facebook und Instagram, über verschiedene Profile und Webseiten publiziert werden – und das oft mehrfach. In dieser Publikationskette gibt es in der Regel immer wieder einzelne Personen, die den Inhalt veröffentlichen oder teilen, ohne den Glaubwürdigkeitsgedanken (bewusst) zu verfolgen.

Im Gegensatz zu den Printmedien, die im Nachgang keine Fehler mehr ausbessern können, ist es bei redaktionellen Online-Medien möglich, diese auch nach der Veröffentlichung (ggf. mehrfach) zu berichtigen. Dies sei in Online-Medien, die auf große Mengen an

Content und eine schnelle Reaktion auf Ereignisse ausgelegt sind, auch eine gängige Praxis, beschreibt die befragte Person in Interview 8:

> „Ansonsten gehen die Sachen eigentlich von selbst raus und nachdem wir ein Online-Medium sind, wird halt auch viel im Nachhinein angepasst, falls irgendwas nicht stimmt oder etwas nochmal nachgeschaut werden muss. (…) Da sind wir dann doch eher ein Online-Medium, wo es um Geschwindigkeit geht“ (Interview 8, Z. 159 – 166).

8.3 Innovation Home-Office

Im nächsten Ergebnisteil geht es im Speziellen um das Arbeitsmodell Home-Office als Innovation. Dazu werden zuerst Aussagen der Befragten über die Vor- und Nachteile des Home-Offices präsentiert. Anschließend wird auf die Veränderungen hinsichtlich der Arbeitsweise und -struktur sowie der Arbeitsqualität und der Kommunikation eingegangen. Dabei geht es insbesondere um den Vergleich zwischen dem Arbeiten im Home-Office und dem Arbeiten in der Redaktion.

8.3.1 Vorteile von Home-Office

Insgesamt sechs der neun befragten Personen nannten die Einsparung des Arbeitswegs und die damit einhergehenden Flexibilität in der Gestaltung des Arbeitsplatzes als einen Vorteil des Arbeitens im Home-Office (Interview 1, Z. 139 – 141; Interview 2, Z. 26 – 31; Z. 58 – 63; Interview 3, Z. 183 – 186; Z. 189 – 191; Interview 7, Z. 131 – 136; Interview 8, Z. 209 – 221; Interview 9, Z. 173 – 181). Diese Gestaltungsflexibilität geht für die Befragten vor allem mit einer Vereinfachung in Bezug auf die Vereinbarung von Arbeits- und Privatleben und eine bessere Work-Life-Balance einher. „[…] Man kann Beruf und Familienleben unter einen Hut bringen, was seit Jahren durch Work-Life-Balance ein großes Thema ist“, so die befragte Person in Interview 9 (Interview 9, Z. 170 – 173).

Des Weiteren werden verbesserte Konzentration und Struktur als große Vorteile des Home-Offices genannt, da man, nach Angaben der Befragten, Geräuschen und anderen Störungen weniger oder gar nicht ausgesetzt sei. „Ich hatte das Gefühl, dass der Tag strukturierter war, also, dass du wusstest, was auf dich zukommt. Und es war vorher so, dass sehr viel auf Zuruf passiert ist. Und ja, ich finde […], das hat dem Ganzen Struktur gegeben“ (Interview 5, Z. 19 – 22). Weiterhin beschreibt die befragte Person aus Interview 5:

> „Also positiv ist auf jeden Fall, dass du den Tag strukturiert hast und du weißt, was du machen musst, weil es dir morgens direkt geschrieben wurde. Du bekommst direkt eine Liste, wer was wie macht. Du wusstest auch, was alle anderen machen. Du hattest

direkt eine Teamübersicht […]. Es hat dem Redaktionstag viel mehr Struktur gegeben“ (Interview 5, Z. 138 – 142).

Auch von anderen Befragten werden die strukturierte Kommunikation und die Konzentration beim Arbeiten im Home-Office als positiv beschrieben, z. B. in einer Äußerung der befragten Person in Interview 6: „Die positiven Auswirkungen sind, dass man konzentrierter und separierter arbeiten kann (…). Das muss man sagen, […] tendenziell gehen bestimmte konzentrationsbasierte Arbeiten besser im Home-Office“ (Interview 6, Z. 166 – 170).

Die befragten Personen betonen durchweg, dass (je nach der zu erledigenden Arbeit in der Redaktion) das Home-Office der Produktivität, Struktur und Konzentration zugutekomme. Allerdings ist dies tatsächlich davon abhängig, mit welcher Aufgabe oder welchem Problem man gerade befasst ist. Bei Brainstormings und Gruppenmeetings ist z. B. die persönliche Zusammenarbeit in der Redaktion vorteilhafter, während sich die Recherche für eine Reportage im Home-Office als zielführender erweist. Diese notwendige Differenzierung belegen auch die Aussagen der befragten Person in Interview 8. Hier heißt es beispielsweise, „[…] dass man mit dem Home-Office schon sehr viel schneller vorankommt, um seine einzelnen To-Dos abzuarbeiten“, aber dass man in anderen Situationen auch „einfach diesen persönlichen Austausch braucht“ (Interview 8, Z. 141 – 145). Im weiteren Verlauf äußerte die Person auch einerseits, „Also das ist für mich einfach unvorstellbar, dass wir in der Redaktion immer nebeneinander in einem Raum sitzen.“, und andererseits, „Also das finde ich extrem wichtig, dass man, wenn man brainstormed, […] sich dann doch die Zeit nimmt, physisch zu kommen […] “ (Interview 8, Z. 212 – 214.)

8.3.2 Nachteile von Home-Office

Bei den Nachteilen des Home-Offices wird von allen Befragten genannt, dass der soziale Austausch unter den Mitarbeiter:innen das größte Defizit darstellt (Interview 2, Z. 37 – 41; Interview 3; 143 – 147; Interview 4, Z. 241 – 247; Interview 5, Z. 127 – 135; Interview 6, Z. 171 – 172; Interview 7, Z. 119 – 122; Interview 8, Z. 128 – 137; Interview 9, Z. 166 – 170).

Im Zusammenhang damit wird es als problematisch beschrieben, dass vor allem jüngere Kolleg:innen keinen sozialen und fachlichen Austausch zu älteren Mitarbeiter:innen hätten und aus diesem Grund der Lern- und Erfahrungsfortschritt verlangsamt oder sogar gestoppt würde. So beschreibt die befragte Person aus Interview 2: „Es fängt jetzt an, ein Problem zu werden, bei den jüngeren Kolleginnen und Kollegen, die kaum noch Kontakt haben zu den älteren“ (Interview 2, Z. 39 – 41). Durch den persönlichen, sozialen Austausch werden viele Prozesse vereinfacht und beschleunigt, denn benötigt man die direkte Kommunikation oder Input „auf kurzem Weg“, etwa zum Einholen einer fachlichen Meinung von einer der

Kolleg:innen, ist dies vor Ort in der Redaktion oft sehr viel schneller erledigt als über die Kommunikation via Telefon, E-Mail oder Chat: „Wenn man eine Geschichte schreibt und dann fällt einem kein passender Titel ein, dann fragt man die Kollegen oder Kolleginnen vis-á-vis. Da hast du sofort ein Feedback. Im Home-Office hingegen bist du allein. Da schaust du die Wand an, und ja, musst hoffen, dass dir was einfällt“, so die befragte Person in Interview 3 (Interview 3, Z. 138 – 143).

Daneben stellt es in vielen Situationen im Home-Office auch einen zusätzlichen zeitlichen Aufwand dar, die Absprache unter den Kolleg:innen in der Redaktion zu gewährleisten, wenn die räumliche Nähe nicht vorhanden ist und die Kommunikation ausschließlich über digitale Tools erfolgt. Die befragte Person in Interview 6 bezeichnet dieses Phänomen z. B. als „Workspace-Overload“:

> „Wir haben derzeit aufgrund dessen, dass wir gezwungenermaßen auf das Home-Office umgestiegen sind, und durch die Pandemie so bisschen einen „Workspace-Overload“. Es gibt fünf verschiedene Möglichkeiten, jemanden anzurufen und das ist natürlich ein Chaos. Wir müssen uns darauf einigen: ein Kanal ist für das Telefonieren, der andere ist für Chats, einer ist für Videocalls. Ansonsten wird man nicht fertig […], wenn man dauernd abgelenkt ist, dadurch dass man dort auf diese Art und Weise kommunizieren muss“ (Interview 6, Z. 111 – 117).

Vor allem in stressigen Situationen sei die unkomplizierte und direkte Absprache von großer Bedeutung, da der Berufsalltag teilweise schnelle Handlungen erfordere, beschreibt die befragte Person in Interview 5: „Negativ ist aber auch: Wenn du stressige Situationen hast, du musst mit jemanden kurz was besprechen, irgendwie ist es dann doch ein extra Schritt, zum Hörer zu greifen und da anzurufen“ (Interview 5, Z. 142 – 146).

Zudem verschwimmen die Grenzen zwischen dem Berufs- und dem Privatleben im Home-Office oftmals, wodurch die Mitarbeiter:innen tendenziell mehr arbeiten, als wenn sie ihre Arbeit von der Redaktion aus erledigen würden. Dies ist die Kehrseite der größeren Flexibilität: „Du musst sehr diszipliniert sein, das heißt, es gibt schon die Tendenz, dass man mehr arbeitet als an und für sich im Kollektivvertrag vorgeschrieben. Diese Trennung von Arbeit und Freizeit ist […] nicht gerade einfach“, so die befragte Person in Interview 3 (Interview 3, Z. 186 – 189).

Als weiteren Nachteil benennen die Befragten auch, dass nicht alle Mitarbeiter:innen das passende Arbeitsumfeld, mit einem Arbeitsplatz und einer guten Arbeitsatomsphäre, zu Hause im Home-Office haben. Dies erschwert ihnen unter Umständen die Konzentration. Ein Beleg dafür ist z. B. die Aussage der befragten Person in Interview 4:

> „Die Leute sagen: Ich koche gerade, lass mich in Ruhe. Ich melde mich in einer halben Stunde wieder. Aber das ist jetzt überspitzt formuliert. Aber man hat natürliche Ablenkungen daheim und man kann nicht beeinflussen, ob der Nachbar grad bohrt oder hämmert und man sich nicht konzentrieren kann“ (Interview 4, Z. 233 – 241).

Auch in der Redaktion der befragten Person in Interview 6 ist dies ein Problem, das im Home-Office aufkam: Es habe immer wieder Mitarbeiter:innen gegeben, die die „Bereiche Freizeit und Arbeit schlecht auseinandergehalten haben“ und man habe öfter einschreiten müssen, um zu sagen „Bitte, jetzt hör‘ auf zu arbeiten“ (Interview 6, Z. 127 – 130).

Ein weiterer großer Kritikpunkt der Befragten ist der Verlust von Kreativität und Neugier durch die Arbeit im Home-Office (Interview 4, Z. 241 – 247; Interview 7, Z. 106 – 114). Die befragte Person in Interview 4 nennt einerseits den fehlenden „fachlichen Austausch“ und andererseits ein zu wenig anregendes Umfeld als mögliche Ursachen:

> „Und man hat auch keinen fachlichen Austausch und der ist halt extrem wichtig im Journalismus […]. Die Neugier, die muss ja ständig angeregt werden […] und wenn du dann mit mehreren Leuten zusammensitzt, ist die natürlich viel größer und […] [es] ist auch ein professionelleres Umfeld als daheim […]“(Interview 4, Z. 241 – 247).

Die in Interview 7 befragte Person unterstreicht zusätzlich, wie ermüdend die rein digitale Arbeit sein kann: „Also wir sprechen schon viel darüber, dass so eine gewisse Kreativität verloren gegangen ist. Einfach dadurch, dass man schon den ganzen Tag vor dem Bildschirm sitzt und dann hat man auch noch eine endlose Teams-Konferenz, wo man versucht, kreativ zu sein. Das ist natürlich schon sehr schwierig“ (Interview 7, Z. 106 – 112). Daraus lässt sich schließen, dass Kreativität überwiegend über die persönliche Zusammenarbeit angeregt werden kann. Dies wird zumindest von den interviewten Redakteur:innen so wahrgenommen.

Als letzter häufig genannter Nachteil soll es auch um Missverständnisse in der Kommunikation über digitale Tools gehen. Dazu äußert sich beispielsweise die befragte Person in Interview 8: „Also ich finde Kommunikationskultur generell im beruflichen Kontext virtuell schon sehr schwierig. Manchmal fühle ich mich fast schon genötigt, Emojis zu verwenden, dass die Leute das nicht in den falschen Hals bekommen, wenn man gerade in einer Stresssituation ist“ (Interview 8, Z. 231 – 234). Emojis werden nun also auch im beruflichen Kontext – was für diesen sehr untypisch ist – als zusätzliches Hilfsmittel eingesetzt, um bei der Kommunikation über digitale Tools eine Stimmung oder Emotion zu transportieren. Die fehlenden Ebenen der persönlichen Kommunikation – Stimmlage, Lautstärke, Mimik, Gestik, Körpersprache – können durch Emojis allerdings nicht ersetzt und nur uneindeutig abgebildet werden, was vermehrt zu Missverständnissen führt. Dazu erklärt die interviewte Person weiter:

> „Emojis haben ja manchmal so einen Unterton, der […] bei vielen Leuten unbewusst mitschwingt […] und Smiley ist ja nicht gleich Smiley. Es kommt ja immer so auf den Kontext an. Und ich glaube, hier haben viele Leute kein Gespür dafür, wie man virtuell kommuniziert“ (Interview 8, Z. 236 – 240).

Wird häufiger über digitale Kanäle kommuniziert, wird gleichzeitig auch eine Erwartungshaltung gegenüber dieser digitalen Kommunikation erzeugt, z. B. dass sie der persönlichen Kommunikation mit Stimme, Mimik und Körpersprache nahekommt. Die Kommunikation müsste nach Aussage der befragten Person in Interview 9 also bewusster gestaltet werden, wenn die persönliche zwischenmenschliche Komponente entfällt – um falsche Interpretationen zu vermeiden (Interview 9, Z: 135 – 137).

Zudem sei es, so die Person in Interview 9 weiter, eine Typenfrage, wie die Form der digitalen Kommunikation von den Redakteur:innen gehandhabt würde und welche Präferenzen man grundsätzlich bezüglich der Kommunikation habe:

> „[F]ür die Menschen, die sehr viel Wert auf persönliche, zwischenmenschliche Kontakte legen, die auch gerne ein bisschen spontaner handeln und nicht alles im Vorhinein planen wollen, ist es sicher eine größere Herausforderung, da weiterhin einen hochqualitativen Job zu machen, und eine größere Umgewöhnung“ (Interview 9, Z. 166 – 170).

Die zwischenmenschliche Komponente und die Gestaltung der Kommunikation ist nach Aussage aller Befragten daher entscheidend für eine gute Zusammenarbeit in der Redaktion.

Außerdem bringen einige Befragte die Nachteile, die sich in Bezug auf die Kommunikation im Home-Office ergeben, auch mit der Berufserfahrung und Routine in der Redaktion zusammen: Vermutlich ist es für Redakteur:innen, die schon eine gewisse Routine in ihrem Beruf besitzen, meist einfacher, die Arbeit im Home-Office zu bewältigen ist, als für Redakteur:innen, die diesen Beruf erst kurz ausüben und weniger erfahren und vernetzt sind. Der persönliche Kontakt ermöglicht weniger zeitlichen Aufwand für die Kommunikation im Rahmen der täglichen Arbeit und schnellere Lernprozesse für die erst kurz Beschäftigten. So betont die befragte Person in Interview 6 zum Verhältnis von Medienbranche und Home-Office: „Aber in unserer Branche, als Nachrichtenagentur, ist es sicherlich nicht das, was man auf Dauer möchte“ (Interview 6, Z. 132 – 133).

8.3.3 Veränderungen hinsichtlich der Arbeitsweise und -struktur

Alle befragten Personen erwähnen Veränderungen hinsichtlich der Arbeitsweise und -struktur, während der Arbeit im Home-Office. Diese Veränderung wird allerdings nicht als

problematisch bewertet: „Da waren mit einem Schlag alle Redakteure, also nicht nur vom Wirtschaftsressort, sondern im Grunde das ganze Haus im Home-Office. Und was man sich gar nicht vorstellen konnte: Es hat funktioniert, vom ersten Tag an“, so die befragte Person in Interview 3 (Interview 3, Z. 20 – 23).

Die Corona-Pandemie hat die Umstellung auf alternative und innovative Arbeitsmodelle zweifelsohne sehr beschleunigt. Ohne den „Druck“ durch die pandemische Situation hätte dieser Wandel im Denken und in der Praxis hinsichtlich der Präsenz in der Redaktion wohl noch sehr viel länger gedauert, so die Einschätzung der befragten Person weiter:

> „Ich denke mir, ohne Corona hätte es viel länger gedauert. […] Man hätte es sich nicht vorstellen können. Man hätte irrsinnig viele Abstimmungsgespräche führen müssen, mit unserem IT-Team. Die wären dann miteingeflossen. Und so musste das einfach zum Schlag um Mitternacht von einen Tag auf den nächsten funktionieren. Und es hat im Großen und Ganzen sehr gut funktioniert“ (Interview 3, Z. 111 – 117).

Anschließend sind viele Redaktionen sogar bei den Arbeitsmodellen aus den Zeiten des Lockdowns geblieben oder ermöglichen ihren Mitarbeiter:innen die Arbeit aus dem Home-Office in einer anderen Form und zumindest in einem gewissen Umfang. Allerdings muss angemerkt werden, dass das Konzept des Home-Offices nicht auf alle Bereiche der Redaktion angewendet wird bzw. werden kann. Arbeiten die Mitarbeiter:innen beispielsweise in der Regie einer Fernsehredaktion, so sei Home-Office, auch aus Sicht der befragten Person in Interview 4, nicht möglich:

> „Wir haben so grundsätzlich die Regelung, dass jedem prinzipiell ein Tag Home-Office pro Woche zustehen würde, aber […] das ist nicht auf alle Bereiche anwendbar. […] Wenn die Regie sagt, sie möchten einen Tag Home-Office beanspruchen, dann muss ich ihnen sagen: Nicht böse sein, du kannst zu Hause keine Regie machen“ (Interview 4, Z. 183 – 190).

Die Möglichkeit für die Arbeit im Home-Office ist folglich abhängig von der jeweiligen Zuständigkeit und Abteilung in der Redaktion. So erklärt die Person in Interview 4 weiter, dass auch Vorsicht geboten sei, wem man die Arbeit im Home-Office erlaubt und wem nicht bzw. mit welcher Häufigkeit und im Hinblick auf das „Abteilungsgefüge“:

> „Wenn man sagt, du darfst drei Tage Home-Office machen, […] das macht total Sinn bei deinen Projekten, und der andere darf aber nicht, muss man ein bisschen aufpassen. Deswegen haben wir auch so Grundregeln mit einem Tag pro Woche […]. Alles andere ist eher die Ausnahme“ (Interview 4, Z. 199 – 204).

In diesem Zusammenhang sollten von den Redaktionsverantwortlichen Überlegungen getroffen werden, in welchen Bereichen die Arbeit aus dem Home-Office sinnvoll ist und wo nicht.

Vor der Corona-Pandemie genoss das Arbeitsmodell Home-Office noch kein sehr großes Ansehen, vor allem bei Arbeitgeber:innen. Allerdings sind viele negative Annahmen darüber, dass im Home-Office z. B. weniger gearbeitet würde, bereits widerlegt, beispielsweise, weil die Produktivität in der Zeit des Lockdowns nicht grundsätzlich zurückging (Galanti et al., 2021; Kellner et al., 2020). Dazu erklärt die befragte Person in Interview 6, dass auch in ihrem Medienunternehmen „das Home-Office keinen sehr hohen Vertrauenswert" besaß und es die „Generalunterstellung: Die Leute im Home-Office arbeiten nichts oder viel weniger" vorherrschte (Interview 6, Z. 123 – 127). Wie in vielen anderen Unternehmen fand auch hier eine Veränderung statt: „Die Pandemie hat uns gezeigt, dass genau das Gegenteil der Fall war, dass fast alle überwiegend zu viel gearbeitet haben" (Interview 6, Z. 123 – 127).

Dass dadurch die Akzeptanz des Home-Offices deutlich gestiegen ist, darüber sind sich die Mitarbeiter:innen in den Redaktionen überwiegend einig. Aber auch darüber, dass vollständige Arbeit aus dem Home-Office ebenso wenig sinnvoll ist wie das gänzliche Verbot der Fernarbeit. Hierzu gibt es in allen Redaktionen bereits Überlegungen, wie sich ein neues Arbeitsmodell gestalten lässt. Folgender Auszug aus der Antwort der befragten Person in Interview 6 zeigt dies exemplarisch:

> „Wir möchten irgendeine sinnvolle Mischung haben für die Berichterstattung mit den Kommunikationstools wie Teams und wieder persönlich anwesend sein. […] Bei Breaking News auf Zuruf funktionieren und gleichzeitig aber bestimmte konzentrierte Arbeiten und länger andauernde Projekte nicht im Newsroom machen, sondern dann im Home-Office. Oder ein Flex Modell, das mir ganz sympathisch ist, so dass man sagt, ich mach mal am Vormittag, wenn ich keinen Termin habe zwei Stunden konzentrierte Projektarbeit, dann habe ich einen Termin, da fahr ich hin. (…) Also, was wir auch gelernt haben, gutes Arbeiten geht immer mehr in Richtung von Flexibilitätsmodellen" (Interview 6, Z. 134 – 145).

Zudem werden Meetings mittlerweile öfter digital gestaltet, so dass alle Mitarbeiter:innen von jedem Ort aus daran teilnehmen können und die Arbeit aus dem Home-Office grundsätzlich möglich ist (Interview 7, Z. 14 – 27; Interview 8, Z. 12 – 20). Entsprechend ändert sich auch die Sichtweise auf die Beanspruchung der Zeit der anderen, was Struktur, Organisation und Effizienz der Arbeit anbelangt.

Viele der befragten Personen betonen, dass der soziale Austausch unabdingbar ist, wie dieser gestaltet wird, hat sich durch das Home-Office allerdings bereits verändert. Die Nutzung von Meetings in Präsenz und von virtuellen Meetings müsse überlegt und effizient erfolgen, erklärt die interviewte Person in Interview 8. Sie fordert ein Bewusstsein und eine „Wertschätzung dafür […], wohin es sich lohnt physisch zu kommen und was man auch virtuell machen kann“ sowie, dass man vor allem virtuell „seine Zeit dann wirklich nutzt und nicht irgendwie unnötige Meetings hat“ (Interview 8, Z. 213 – 221).

Auf die vermehrte Nutzung der digitalen Kommunikationstools und die breite Akzeptanz des Home-Offices reagieren auch die Unternehmen mit der Einführung von neuen Arbeitsmodellen und -weisen sowie der Umgestaltung der redaktionellen Infrastruktur. So wird von den befragten Personen teilweise festgestellt, dass in ihren Redaktionen bereits Überlegungen angestellt werden, wie man die Gestaltung der Büros besser an hybrides Arbeiten anpassen kann. Dazu beschreibt die befragte Person in Interview 2:

> „Die Bürostruktur verändert sich gerade dahingehend, dass das Büro nicht nur der Ort […] der konzentrierten Arbeit, also des Schreibens und des Recherchierens [ist], sondern es wird mehr ein Ort des sozialen Austauschs, Teamworks oder Brainstormings, wo man miteinander Podcasts aufnimmt oder wirklich Teamsitzungen macht […] oder die Zeitung finalisiert“ (Interview 2, Z. 47 – 52).

Die befragte Person in Interview 8 erzählt von dem benannten „Flex-Desk-Modell“, bei dem die Bürostruktur auf das hybride Arbeiten zugeschnitten ist und niemand mehr einen festen Sitzplatz besitzt, sondern die Arbeitsplätze täglich neu verteilt werden, je nachdem, wer gerade in der Redaktion ist (Interview 8, Z. 245 – 246). Die Basis dieser Umstellung ist der technische Fortschritt, der die Nutzung dieser Modelle durch virtuelle Tools für Kommunikation, Zusammenarbeit, Datenaustausch etc. erst ermöglicht.

Schließlich stellen die stattfindenden Veränderungen durch das Arbeiten von zu Hause aus und über digitale Anwendungen neue Anforderungen an die Führungsrollen in den Redaktionen. Die befragte Person in Interview 9 sieht hier beispielsweise einen erhöhten Bedarf an Planung und Strukturierung sowie im Bereich der Förderung von Autonomie bei den Mitarbeiter:innen: „Also was ich sehe, ist, dass man zusammen wesentlich bewusster planen muss, organisieren, und auch die Führung muss wesentlich bewusster stattfinden und auch die Selbstverantwortung, also das Arbeiten selbst, muss strukturierter stattfinden“ (Interview 9, Z. 20 – 23).

Dahingehend sind also Überlegungen bezüglich Prioritäten, Effizienz und Zeitaufwand (z. B. bei bestimmten Meetings) notwendig. Die Zeit der einzelnen Mitarbeiter:innen muss

noch mehr als vorher als wertvolles Gut geachtet werden und die entsprechenden „Sparmaßnahmen“, beispielsweise die Einsparung von (unnötigen) Wegstrecken, liegen im Verantwortungsbereich der Führungskräfte (Interview 3, Z. 160 – 168; Interview 8, Z. 178 – 192).

8.3.4 Veränderungen hinsichtlich der Kommunikation

Die meisten befragten Personen geben zur Veränderung der Kommunikation an, dass diese im Home-Office bewusster und strukturierter sein müsse, um einen optimalen Arbeitsablauf zu gewährleisten (Interview 1, Z. 109 – 117; Interview 2, Z. 63 – 74; Interview 3, Z. 177 – 179; Interview 4, Z. 253 – 260; Interview 5, Z. 104 – 109; Interview 8, Z. 194 – 199; Interview 9, Z. 135 – 137).

Der persönliche Kontakt und Austausch sind, wie bereits mehrfach belegt, wichtige Faktoren für die gute Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeiter:innen in der Redaktion. Hierfür werden im Home-Office überwiegend digitale Kommunikationstools verwendet, um Absprachen und Austausch sicherzustellen. Der Ersatz des persönlichen Gesprächs ist jedoch nur in einem gewissen Rahmen möglich. So beschreibt die befragte Person in Interview 1 mit Bezug auf die Problematik der digitalen Tools:

> „Also die negativen [Effekte] sind auf jeden Fall, dass vieles missverstanden werden kann, dass sich Personen schneller angegriffen fühlen oder dass Themen auch mal vergessen werden oder untergehen, weil man das eben alles übers Schreiben [z. B. in E-Mails oder Chats] macht. Da kann auch mal etwas überlesen werden oder übersehen werden“ (Interview 1, Z. 120 – 123).

Auch die befragte Person in Interview 3 betont die Wichtigkeit der persönlichen Kommunikation, die nur schwer zu überbrücken ist: „[E]s dient natürlich auch der Gruppenbindung, also der Teambildung, und wir besprechen uns einfach besser und einfacher, wenn man sich in die Augen schauen kann“ (Interview 3, Z. 177 – 179). Insgesamt sehen die Befragten Missverständnisse, fehlende Aufmerksamkeit und einen Mangel an Möglichkeiten zur Akzentuierung von Informationen als Schwierigkeiten in der digitalen Kommunikation.

Mimik und Gestik, aber auch die verschiedenen Ausdrucksmöglichkeiten der Stimme spielen bei der persönlichen Kommunikation eine sehr große Rolle. Bei der Nutzung von alternativen Kommunikationswegen wie Textnachrichten wird unter anderem versucht, diese durch Bild- und Schriftsymbole zu ersetzen. So werden diese auch von der befragten Person in Interview 8 als notwendig empfunden, um die Gespräche mit den Kolleg:innen möglichst unmissverständlich zu gestalten (Interview 8, Z. 231 – 234). Grundsätzlich sei Kommunikation im Virtuellen nach Ansicht der befragten Person aber schwieriger als im persönlichen

Gespräch: „Also ich finde Kommunikationskultur im beruflichen Kontext virtuell ist schon sehr schwierig“ (Interview 8, Z. 231 – 234).

Neben Maßnahmen zur Vermeidung von Missverständnissen benötigt virtuelle Kommunikation nach Ansicht vieler Befragter oftmals auch mehr Struktur und Organisation. Wenn der Austausch ausschließlich digital erfolgt und viele unterschiedliche Themen besprochen werden, kann es sein, dass die Informationen an Struktur verlieren oder der (gewohnte) Ablauf unterbrochen wird (z. B. Besprechungen zu festgelegten Zeiten), da digital vermeintlich jederzeit Zugriff auf die Kolleg:innen besteht.

Um diesem Bedarf zu entsprechen, bemühen sich einige Redaktionen um eine klare Kommunikation und Aufgabenverteilung, die z. B. zum Tagesbeginn vereinbart wird und dem gesamten bevorstehenden Arbeitstag Struktur gibt: „Also die Veränderung hinsichtlich der Kommunikation war, dass am Anfang alles ein bisschen klarer geworden [ist], was man wie machen soll. Dann habe ich auch das Gefühl, man habe etwas mehr Zeit. Es ist alles ein bisschen ruhiger“, so die befragte Person in Interview 5 (Interview 5, Z. 104 – 107). Dadurch ist das ganze Team darüber aufgeklärt, welche Aufgaben für jeden zu tun sind. Oftmals wird dieser Austausch in den virtuellen Raum verlegt, da durch die Möglichkeit zum Home-Office evtl. nicht alle Teammitglieder am gleichen Ort sind.

In anderen Redaktionen werden die digitalen Kommunikationstools eher für einen kontinuierlichen Austausch über den gesamten Arbeitstag hinweg und darüber hinaus genutzt. Diese ständige Ansprechbarkeit der Kolleg:innen hat für die Betroffenen nicht nur Vorteile. Die befragte Person in Interview 2 beschreibt dies sehr eindringlich:

> „Zudem muss man sagen, dass wir ein Rund-um-die-Uhr-Kommunikations-Büro sind, das heißt, das ist ein internes Twitter. Wenn jemandem um elf Uhr nachts etwas einfällt, postet er es hinein, und die anderen schauen doch hinein, […] und dann fängt mitten in der Nacht ein Arbeitstalk an. (…) Mittlerweile muss man sagen, schaltet man eigentlich überhaupt nicht mehr ab. Man kann zwar abschalten, aber man verpasst vielleicht einen internen Diskussionsprozess und das ist extrem schwer zu steuern oder zu untersagen“ (Interview 2, Z. 74 – 85).

In der Folge verschwimmen die Grenzen zwischen Arbeitszeit und Privatleben. Arbeitsbezogene Themen werden auch „außerhalb“ der üblichen Arbeitszeit besprochen, unter Umständen auch dann, wenn nicht alle Beteiligten anwesend sind. Dies bedingt eine Dynamik in Richtung ständige Erreichbarkeit. Mitarbeiter:innen, die nicht jederzeit ansprechbar sind, werden gewissermaßen ausgeschlossen. Um auf dem Laufenden zu bleiben und in alle Abläufe

eingebunden zu sein, müssen die Mitarbeiter:innen ständig „online“ sein – auch in ihrer Freizeit (was die Work-Life-Balance in großes Ungleichgewicht bringt).

Der kreative Austausch ist aus Sicht vieler Befragter kaum durch digitale Kommunikation zu ersetzen. Die Reduktion bis zum Fehlen der persönlichen Interaktion in Präsenz wird beispielsweise von der befragten Person in Interview 4 als Hemmnis der Kreativität verstanden. Der persönliche Austausch sei ungezwungener und natürlicher und damit auch besser für das Anregen der Ideenfindung geeignet, so die Person in Interview 4: „Wenn ihr zusammensitzt, dann wird quasi geredet und sich ausgetauscht und dann kommt eine gute Idee. Und daheim, puh, ist es halt zäh. Viele […] Leute leben von der Interaktion. Ich bin so einer. Ich muss plappern. Ich muss wen haben, der mir was sagt. Ich muss dabei herumgehen können“ (Interview 4, Z. 253 – 260). Die so beschriebene Form des gemeinsamen Nachdenkens und Kreativseins entfällt durch das Arbeiten im Home-Office fast vollständig. In allen Redaktionen finden daher weiterhin regelmäßige Meetings und Absprachen in Präsenz.

8.3.5 Veränderungen hinsichtlich der Qualität

Auffällig ist, dass keine der befragten Personen in den Interviews qualitative Veränderungen irgendeiner Art durch die Arbeit im Home-Office festgestellt hat. Dazu erklärt die befragte Person in Interview 7: „Konkret bei unseren Produkten habe ich jetzt nicht gemerkt, dass die schlechter geworden sind oder so. Also ich finde, sowohl von der Soundqualität als auch von den Inhalten“ (Interview 7, Z. 122 – 127). Zudem wird von den Befragten angeführt, dass die Qualitätssicherung im Journalismus eine gleichbleibende Konstante sei, die sich nicht durch Ereignisse wie die Pandemie oder die Verlagerung des Arbeitsplatzes beeinflussen ließe. So erklärt die befragte Person in Interview 3: „Die journalistischen Tugenden haben sich oder sollten sich ja nicht geändert haben. Check und Gegencheck, […] Leuten, die in einer Geschichte vorkommen auch die Möglichkeit geben, […] zu antworten, das ist pandemieunabhängig“ (Interview 3, Z. 122 – 125).

Der einzige Aspekt, der im Zusammenhang mit der Produktqualität in den Gesprächen genannt wurde, waren die Leser:innen und deren Feedback (in Form von E-Mails und Postings). Die befragte Person in Interview 3 führt dazu weiter an:

> „[…] unsere ständige Begleitung auf dem Weg zum Qualitätsjournalismus, dann würde ich unsere Leserinnen und Leser nehmen, die uns unglaublich viel Feedback geben […]. Über Postings, über Anrufe, früher waren es noch Leserbriefe, das hat in dieser Zeit abgenommen. Aber die sind schon sehr aktiv und schlagen auch selbst Dinge vor, die man recherchieren sollte und dergleichen […]“ (Interview 3, Z. 125 – 130).

8.4 Innovationen in Redaktionen

Im Folgenden wird im Detail auf weitere Innovationen in den Redaktionen der befragten Journalist:innen eingegangen. Hierfür wird zunächst aufgeführt, wie die befragten Personen den Innovationsbegriff an sich verstehen. Anschließend geht es um den Stellenwert von Innovationen in der redaktionellen Arbeit im Allgemeinen eingegangen und welche Hürden hier bei der Umsetzung von Innovationen aus der Sicht der Befragten existieren.

8.4.1 Der Innovationsbegriff

Der Begriff Innovation (im Kontext Journalismus) wird von allen befragten Personen auf unterschiedliche Art und Weise definiert. Die Erklärungen decken Neuerungen im gesamten Spektrum ab – von Digitalisierung über neue Produktformate bis zu Denk- und Arbeitsprozessen innerhalb einer Redaktion. Die befragte Person in Interview 1 versteht Innovation beispielsweise wie folgt: „Innovation bedeutet für mich, etwas Neues zu machen, was es davor noch nicht gab, was man vielleicht etwas cooler machen kann. Vielleicht auch mal etwas wagen und nicht die alten Strukturen beibehalten, sondern die auch mal […] durchbrechen“ (Interview 1, Z. 19 – 22).

Dies wird auch von den befragten Personen in Interview 3 und Interview 9 unterstrichen. Innovation wird von diesen Befragten ebenfalls als Gestaltung von etwas Neuen betrachtet, unter anderem auch als die Nutzung neuer Kommunikationstools und des Arbeitsmodell Home-Office während der Pandemie. Die befragte Person in Interview 3 sagt hierzu:

> „Aber was wir dann gemacht haben, das war schon ein Innovationskick für uns, nämlich Konferenzen über Teams zu machen und nicht mehr in Präsenz in den Redaktionsräumlichkeiten oder auch Interviews in Teams oder über andere Kanäle zu führen. Innovation geht natürlich viel weiter. Das betrifft in der Medienbranche natürlich die verschiedenen Kanäle, die man bespielt, sei es mit den neuen Podcast-Formaten oder auch Versuche mit Video etc. Es hat sich die vergangenen Jahre wirklich sehr viel getan“ (Interview 3, Z. 30 – 37).

Dies wird von der befragten Person sogar als eine neue Denkweise benannt, nämlich als „Multi-Channel-Denken […], über Informationsverbreitung, über Zeitung und den Online-Kanal“ (Interview 3, Z. 39 – 40). Redaktionell aufbereitete Inhalte sollen dafür auf unterschiedliche Art und Weise und auf verschiedenen Kanälen verbreitet werden (Interview 7, Z. 48 – 55). Dieses Denken ist sicherlich ein Bestandteil in der Zukunft der Medienbranche.

Die befragte Person in Interview 4 blickt eher kritisch auf den Begriff Innovation, da es ja grundsätzlich das Ziel eines jeden journalistischen Produkts sei, neue Nutzer:innen zu gewinnen, z. B. durch die ständige Anpassung an die Bedürfnisse und Wünsche der Rezipient:innen. Hierzu wird erklärt:

> „Naja, also das Wort Innovation ist schon ein bisschen inflationär. […] Jeder Geschäftsführer will Innovation in jedem Bereich. Es ist immer sehr relativ. […] Man kann jetzt medial sagen, dass das Bewegtbild ohnehin schon Innovation ist. Allerdings gibt es das Fernsehen schon relativ lange. Natürlich, journalistisch ist es innovativ, wenn man seine Geschichten auf allen Kanälen erzählt oder in allen ‚journalistischen Gattungen'" (Interview 4, Z. 30 – 35).

In diesem Zusammenhang wird Innovation als ein laufender Prozess verstanden, der ohnehin ständig in das Tagesgeschäft integriert. So beschreibt die befragte Person in Interview 6 es als eine „Daueraufgabe im Journalismus" (Interview 6, Z. 40), Innovationen zu entwickeln und umzusetzen.

Nach Ansicht der befragten Person in Interview 7 ist ein bestimmtes „Gespür" die Voraussetzung dafür, dass es Innovationen im Journalismus gibt: „Und man muss halt generell für gesellschaftliche Entwicklungen ein Gespür haben und ein Stück weit soziologisch einordnen können, was da gerade passiert" (Interview 7, Z. 56 – 58).

In Interview 9 unterteilt die befragte Person die Journalismusformate nach Innovationsgattungen und benennt Neuerungen in Form von Prozess-, Geschäftsmodell-, und Produktinnovation. Nach Aussage der Person besteht Innovation in der Anpassung an den Nutzungswandel und der Umgestaltung der redaktionellen Formate, um Gewinn zu erzielen (Interview 9, Z. 36 – 49).

8.4.2 Stellenwert von Innovationen

In Bezug auf die Bedeutung von Innovationen im Journalismus zeigt sich in den Interviews eine sehr zweigeteilte Meinung. In einigen Redaktionen wird Innovation häufig thematisiert, während in anderen wenig bis überhaupt nicht darüber gesprochen wird. So beschreibt z. B. die befragte Person in Interview 2, dass der Begriff Innovation in ihrem Arbeitsumfeld ständig Anwendung finde: „Innovation, ja natürlich. Ständig nachdenken müssen: Wo sind wir traditionsbewusst zum Beispiel als Zeitung? Was drucken wir auf Papier? Brauchen wir das überhaupt noch? Wie aktuell sollen wir sein? Welche technischen Mittel brauchen wir?" (Interview 2, Z. 127 – 130).

Auch die befragte Person in Interview 4 spricht in diesem Zusammenhang von einem andauernden Diskurs darüber, was man bezüglich der redaktionellen Inhalte und Produkte Neues machen kann:

> „Die ganze TV-Abteilung bei mir zum Beispiel: Bei uns gibt's ständig neue Produkte. Und bei jedem neuen Produkt sagt man ja nicht: Hey Leute, überlegen wir uns ständig etwas Altmodisches! Das machst du ja nicht. Du machst ja ständig neue Produkte und natürlich ist logischerweise immer ein Innovationsgedanke dabei. Du sagst ja nicht: Puh, jetzt machen wir aber echt 0815" (Interview 4, Z. 435 – 441).

In Interview 6 wird Innovation ebenfalls als Teil der täglichen Arbeit beschrieben:

> „Wir sind zunächst mal Getriebene gewesen und versuchen jetzt Treiber zu sein, so dass wir uns proaktiv überlegen, wie wir die Geschichten besser innovativ umsetzen können, mit unterschiedlichen Kommunikationsmitteln und -strömen. Es wird immer wichtiger, weil das platte Runterschreiben von Geschichten very old-fashioned ist, und die Rezeption wird immer geringer dafür" (Interview 6, Z. 233 – 238).

Die Auszüge aus den Interviews zeigen, dass die Reflexion über Innovationen in diesen Redaktionen vor allem im Bereich der Produkte und Formate von Bedeutung ist. Die befragte Person in Interview 7 zeigt dies auch nochmals am Beispiel „Podcast", das ohnehin als junges redaktionelles Format angesehen wird: „Wir denken schon viel darüber nach, wie wir auch neue Formate innovativ entwickeln können […]. Weil der Podcast so krass am Wachsen ist und wir dauernd neue Formate dazu machen, […] denkt man natürlich schon viel darüber nach, wie man Formatentwicklung gestalten kann" (Interview 7, Z. 255 – 259).

In der Redaktion der befragten Person in Interview 8 spielt Innovation aber auch auf einer übergeordneten Ebene eine Rolle, durch die nicht nur das System „Journalismus" verändert werden kann, sondern auch der „Innovationsstandort Österreich":

> „Unser Ziel ist […], dass wir uns quasi einerseits nach wie vor als Ökosystem-Player verstehen, also dass wir auch für Innovation auftreten wollen, quasi nicht journalistisch […], sondern dass wir generell das Thema Innovation vorantreiben wollen […]. Aber andererseits wollen wir halt auch durch kritische Berichterstattung […] in Zukunft mehr aus der Rolle herauskommen und mehr einen Blick auf das Ganze werfen, um in der weiteren Folge den Innovationsstandort Österreich helfen zu können. Also, dass wir beides praktisch abdecken" (Interview 8, Z. 108 – 117).

Die Redaktion versteht sich hier also als Instanz der Innovation, die auf zwei Ebenen agiert: Die Arbeit an den Produkten, z. B. die Anpassung der Produkte an den Markt und an

die Konsument:innen steht hier neben der Beobachtung und Bewertung von gesellschaftlichen, politischen oder wirtschaftlichen Veränderungen, um die innovative Entwicklung des gesamten Landes zu unterstützen (Interview 8, Z. 278 – 287).

Daneben wird der Stellenwert von Innovation häufig im Zusammenhang mit den Hierarchien in den jeweiligen Medienunternehmen besprochen. In vielen Redaktionen ist es die Leitungsebene, die für die Umsetzung von Innovationen als zuständig gesehen wird. Dies beschreibt z. B. die befragte Person in Interview 7: „Also bei uns im Team gibt es jetzt niemanden, der sich nur um Innovationen kümmert, das ist schon mehr die Ressortleitung, die macht da mehr“ (Interview 7, Z. 194 – 199). In den Bereich der Ressortleitung fällt hier auch die Entwicklung von Strategien, wobei das gesamte Team mit Ideen einbezogen wird (Interview 7, Z. 194 – 199).

Auch die befragte Person in Interview 9 unterstreicht, dass Innovation auch in den Chefetagen betrieben wird, vor allem, wenn sich diese Innovation auf Themen wie Unternehmenswachstum, Marketing und Gewinn bezieht (Interview 9, Z. 257 – 266). Innovation wird hier als wichtige Voraussetzung für zukünftiges Wachstum gesehen (Interview 9, Z. 257 – 275).

8.4.3 Hürden bei der Umsetzung von Innovationen

Als die größten Hürden bei der Umsetzung von Innovationen werden von den befragten Personen die Hierarchien und festgefahrenen Strukturen in den Redaktionen sowie der Verbrauch von Kosten und Ressourcen genannt (Interview 1, Z. 175 – 179; Z. 217 – 225; Interview 4, Z. 450 – 457; Interview 5, Z. 175 – 182; Interview 7, Z. 194 – 198). Ein Beispiel für hinderliche Strukturen und Reglements nennt die befragte Person in Interview 1:

> „Das liegt zum Beispiel auch an unserem Gesetz: Man darf nur für sieben Tage Videos einbinden, also die Videos dürfen nur maximal sieben Tage online sein. Und teilweise passen ja auch Videos zu anderen Themen, wenn mal ein Porträt über einen Sportler oder eine Sportlerin gemacht wurde, und das funktioniert dann auch nicht wegen der Strukturen bei uns“ (Interview 1, Z. 175 – 179).

Diese Strukturen sieht die interviewte Person in engem Zusammenhang mit der Hierarchie in dem Medienunternehmen:

> „Ich denke, die sind teilweise so gehemmt in ihrer Arbeitsweise, weil sie abhängig von den Leuten sind. Denn es ist schon sehr hierarchisch bei uns. Es geht schon alles so hierarchiemäßig herunter. Das ist nicht wie eine junge Agentur, die alle die gleiche Ebene haben, sondern da ist schon klar strukturiert, wer jetzt das Sagen hat“ (Interview 1, Z. 221 – 225).

Auch die befragte Person in Interview 5 unterstreicht dieses Argument: „Es kommt halt dann eher auf die Instanz höher an, dass da mehr Sachen passieren müssen“ (Interview 5, Z. 175 – 182). Aus den zitierten Passagen wird bereits deutlich, dass viele der Befragten die starke Hierarchie ihrer Redaktion als hinderlich für innovative Entwicklungen sehen.

Allerdings muss hier angemerkt werden, dass unter Umständen nicht alle der befragten Journalist:innen umfassenden Einblick in die rechtlichen und organisatorischen Aspekte haben, die auf der Managementebene verhandelt werden. Nichtsdestotrotz geht aus den Berichten der Befragten hervor, dass ein großer Anteil der Verantwortung für innovative Entwicklungen bei den Beschäftigten der Leitungsebenen von Redaktion und Medienunternehmen liegen und somit gerade dort am Abbau der Hindernisse gearbeitet werden müsse. Flachere Hierarchien und mehr Austausch erscheinen somit als förderlich, um eine Basis für innovativeres Arbeiten zu schaffen.

In einem ähnlichen Kontext steht das Innovationshindernis Kosten: In vielen Fällen ist die Umsetzung von Innovationen mit gewissen Kosten verbunden, mit der Investition von finanziellen Ressourcen. Für die befragte Person in Interview 4 kommt hierbei auch der Unterschied zwischen den privaten und den öffentlich-rechtlichen Sendern deutlich zum Tragen. Die interviewte Person gibt ihre Einschätzung aus der Perspektive der privaten Medien:

> „Es ist schwierig zu sagen: Seid doch mal innovativ! […] Sondern [du fragst]: Was ist cool? Was ist geil? Du musst ohnehin anders planen als die öffentlich-rechtlichen Sender in allen Bereichen. [Jemanden] mit einem schöneren oder professionellen Studio wirst du […] schwer schlagen, weil er so viel mehr Ressourcen hat. Das wird schwierig. Du kannst nur probieren, dass du die Leute mehr am Zeitgeist packst, als er es tut (Interview 4, Z. 450 – 455).

Aus der Passage in Interview 4 geht hervor, dass nach der Einschätzung der befragten Person bei den öffentlich-rechtlichen Medienanstalten mehr finanzielle Ressourcen vorhanden seien, auf deren Basis innovativ gearbeitet werden könnte. Allerdings macht gerade der Hinweis auf den „Zeitgeist“ deutlich, dass auch die privaten Medien Innovationen brauchen, um wettbewerbsfähig zu sein. Und schließlich kann sich eine Investition in Innovation finanziell lohnen.

8.5 Nutzung von Innovationen in Redaktionen

Im nächsten Abschnitt dieser Arbeit soll nun spezifisch auf die Nutzung von Innovationen in den Redaktionen eingegangen werden. Es soll eine grobe Annäherung an die einge-

setzten Innovationen im speziellen in den jeweiligen Redaktionen der befragten Journalist:innen eingegangen werden. Hier haben sich in der Befragung drei Themenblöcke herausgebildet: Innovationen in der Neugestaltung von Produkten, Innovationen in der Arbeitsweise und -struktur und technologische Innovationen, welche nachfolgend noch einmal in die genutzten Innovationen untergliedert werden.

8.5.1 Nutzung von Innovationen in der Neugestaltung von Produkten

Im folgenden Teil der Innovationsnutzung in Redaktionen geht es im Besonderen um die Kategorie der Produktinnovationen. Diese Zuteilung nach Automated Journalism, Podcasts, Story-Telling und Datenjournalismus wurde auf der Basis des Theorieteils in der vorliegenden Arbeit erstellt.

Automatisierter Journalismus. Der automatisierte Journalismus wird als „die Automatisierung von Daten in geschriebene Texte“ von der befragten Person in Interview 6 als Innovation der journalistischen Arbeit beschrieben (Interview 6, Z. 260 – 262). Die Produktinnovation, bei der Nachrichten in einfacher und verständlicher Sprache durch Künstliche Intelligenz aufbereitet werden, wird sowohl für eigne Publikationsformate als auch für Hilfsmittel, die den Journalist:innen die tägliche Arbeit erleichtern können, genutzt. Dazu erklärt die befragte Person in Interview 6:

> „Einerseits kann ich damit Produkte machen, die ich sonst gar nicht machen könnte […], weil ich so große Datenmengen in so kurzer Zeit in Texte umwandeln kann. Was die Maschine in zwei Minuten macht, könnten 2.000 Leute nicht in zwei Minuten machen. Also ich kann zusätzliche lesbare Informationen und Formate anbieten. Und das Zweite ist: Ich kann es als unterstützendes Tool verwenden, und das machen wir schon, indem ich es als Vorschlag oder als Rohtext anbieten lasse“ (Interview 6, Z. 277 – 284).

Ein Vorteil hierbei ist, dass aufwendige Arbeit, also z. B. das „Lesen“, Filtern und Zusammenfassen von zahlreichen Informationen, von einer Software übernommen wird und im Zuge dessen sehr viel Zeit gespart werden kann. Zudem – und das ist dadurch begründet, dass sich das Gebiet der Künstlichen Intelligenz rasant weiterentwickelt – werden die Maschinen auch immer besser darin, Texte zu verfassen. Wie das Zitat zeigt, werden die maschinell erstellten Texte teilweise bereits als eigene Formate veröffentlicht. Daneben nutzen die Journalist:innen sie als Vorlagen für ihre eigenen Texte.

Dass mittlerweile maschinengeschriebene Texte auf Nachrichtenplattformen erscheinen, ist nur durch technologische Innovation möglich. Allerdings berichten die Befragten, dass auch die Veränderung der Rezeptionsgewohnheiten der Leser:innen dazu beitragen.

Hier wird beispielsweise eine Präferenz für niedrigere Textniveaus angeführt, da das breite Publikum lieber einfachere Texte konsumiert.

Podcasts. Zwei der befragten Personen sind in ihrer Redaktion maßgeblich an der Produktion von Podcasts beteiligt (das Format ist hier entweder eine Teilsparte in ihrer Redaktion oder wird sogar durch eine eigene kleine Redaktion verantwortet).

Die befragte Person in Interview 3 gibt an, sie habe das Format in ihrer Redaktion selbst etabliert und beschreibt die Sparte als junges Produkt: „Ich mache Podcasts seit ungefähr einem Jahr, eine Sache, die es in dem Umfang vorher nicht gegeben hat“ (Interview 3, Z. 221 – 222). Auch die befragte Person in Interview 7, die in einer eigens abgegrenzten Podcast-Redaktion tätig ist, beschreibt eine Abgrenzung zu der üblichen Produktion des Medienunternehmens: „Also da muss man, glaube ich, etwas unterscheiden. Zwischen dem Medienunternehmen und dem Podcast-Team. Wir im Podcast-Team sind eigentlich schon ein sehr junges Team und eigentlich sehr flexibel in der Arbeit. Und wir sind auch erst viel gewachsen, und es ist ja auch noch ein relativ junges Produkt“ (Interview 7, Z. 147 – 171).

Weiter beschreibt die befragte Person, dass durch das Bestehen der jungen Redaktion ein offener Raum für neue Ideen und Formate gegeben ist. Dadurch kann getestet werden, welche Formate im Bereich der Podcasts Reichweite generieren und welche den Bedürfnissen und Anforderungen der Konsument:innen entsprechen.

> „Da wird bei uns noch so viel ausprobiert […] mit unterschiedlichen Formaten: Mach‘ mal das Format, mach‘ mal das Format. Mach‘ mal eher etwas Längeres, mach‘ mal eher etwas Kürzeres. Das ist nicht so festgelegt […]. Also ich habe natürlich schon so meine Aufgabenbereiche […], das sind dann eher so Formate […] und in den Formaten [kann ich] relativ vielseitige Sachen […] machen“ (Interview 7, Z. 152 – 158).

Dabei achtet die Redaktion besonders darauf eine nutzerzentrierte Entwicklung der Podcasts, versucht aber gleichzeitig, ausreichend Raum und Kapazitäten für Ideen und Entwicklungen zu schaffen. Für die befragte Person in Interview 7 ist das ein Ausdruck von Innovation: Die Podcasts wurden als wachsender Markt erkannt und nun sollen laufend neue Formate entwickelt werden, um den Wünschen der Konsument:innen entgegenzukommen (Interview 7, Z. 269 – 279).

Story-Telling. Eine weitere von den befragten Personen beschriebene Innovation stellen Veränderungen im Story-Telling dar, also „wie“ eine Geschichte aufbereitet und gestaltet wird (Interview 3, Z. 240 – 242; Interview 4, Z. 573 – 576; Interview 6, Z. 201 – 208; Interview 9, Z. 247 – 252).

Dabei bezieht sich die befragte Person in Interview 3 auf die Gestaltung des Layouts in Bezug auf das Story-Telling: „Ja, bei uns betrifft das, wenn ich jetzt in Kategorien denken darf vor allem das Layout. Wie präsentieren wir unsere Geschichten? Wie machen wir sie interessant für die Leserinnen und Leser?“ (Interview 3, Z. 240 – 242). Diesen Zusammenhang unterstreicht auch die befragte Person in Interview 6, indem sie das Thema Visualisierung im Story-Telling anspricht und betont, dass hier mittlerweile viel mehr Arbeit und Zeit investiert würde als noch vor zehn Jahren (Interview 6, Z. 203 – 205).

In Interview 4 sieht die befragte Person die Veränderungen im Story-Telling vor allem im Bereich der Themenzentrierung, „weil Story-Telling natürlich anders geworden ist“ (Interview 4, Z. 573 – 576). Allerdings ist sich die interviewte Person auch sicher, dass hier eine gewisse Konstanz möglich ist: „Es wird immer die gute Geschichte gewinnen“ (Interview 4, Z. 573 – 576). Aber auch in Interview 6 wird von Veränderungen hinsichtlich der Themenzentrierung gesprochen: „Unterschiede zwischen einer Wirtschaftsredaktion, einer Chronik- oder Sportredaktion […]. Also das löst sich zunehmend auf und es wird mehr sozusagen mit dem Fokus Großthema X [gearbeitet]“ (Interview 6, Z. 205 – 208). Nach Einschätzung der befragten Person in Interview 6 könnte die Entwicklung also dahin gehen, dass – durch die thematischen Veränderungen des Story-Tellings – die Grenzen zwischen den klassischen Ressorts zunehmend verschwimmen. Dabei spiegelt das Story-Telling letztlich auch den Wandel der globalisierten Welt, in der Phänomene und Ereignisse wie der Klimawandel, humanitäre Krisen, Kriege und Pandemien und technologische Innovationen nicht mehr nur die Politik oder nur die Wirtschaft betreffen, sondern in allen gesellschaftlichen Zusammenhängen spürbar sind.

Eine interessante Einschätzung liefert auch die Prognose der befragten Person in Interview 9, die Virtual Reality und die Verwendung von Daten im Story-Tellings behandelt:

> „Möglicherweise kommt eine größere Innovationswelle […], wenn es stärker in Richtung Virtual Reality und dergleichen geht, wo ja einige Unternehmen dran basteln. Ein großes Thema der letzten Jahre war sicher datengetriebener Journalismus, also stärker auf Daten zugreifen und dies verarbeiten. […] Da sind sicher so die großen Veränderungen, dass einfach die Technologie einen stärkeren Einfluss darauf hat, worüber man berichten kann und wie man berichten kann“ (Interview 9, Z. 235 – 243).

Dies zeigt, wie wichtig die datenverarbeitende Technologie für die Zukunft des Story-Tellings sein wird, z. B. um Zusammenhänge und Erklärungen zu finden und eine Geschichte aufzubereiten. Das Story-Telling hat damit auch einige Schnittstellen mit dem Datenjournalismus, der nachfolgend thematisiert wird.

Datenjournalismus. Der große Vorteil von Datenjournalismus, dessen Ursprung und Potential im rasanten Fortschritt der Technologie besteht, ist die Auswertung großer Datenmengen in sehr kurzer Zeit (wobei hier unter Umständen auch sehr viele Journalist:innen beteiligt sind) (Interview 6, Z. 278 – 282).

In seiner Form ist der Datenjournalismus eng verknüpft mit dem oben beschriebenen automatisierten Journalismus. Allerdings lassen sich die beiden Formen des technologiebetriebenen Journalismus durch die Menge der Daten, die verarbeitet werden, abgrenzen. Der Datenjournalismus basiert dabei auf der Einspielung weitaus größerer Datenmengen, die durch die Zusammenführung der Informationen die Gestaltung einer Story ermöglichen. Ein weiteres Abgrenzungskriterium ist außerdem die Zahl der an einer „Story" (man müsste eher sagen: an einem Projekt) beteiligten Journalist:innen.

Die befragte Person in Interview 2 hat selbst an einem solchen Projekt mitgewirkt und beschreibt ihre Perspektive auf den Datenjournalismus als Innovation wie folgt:

> „Dass man mit Daten Storys erzählt, ist jetzt nicht neu. Was neu ist, ist, dass es Tools gibt, wo riesige Datenmengen, denken Sie an Panama Papers und Paradise Papers, wo man sich durch riesige Datensätze wühlt, die in der Regel Buchhaltungsunterlagen sind, und dafür werden Tools entwickelt. Ich habe bei einem Panama Papers-Projekt mitgewirkt und da hat man sich über Google und Facebook vernetzt. Und das ist die eine Seite des Datenjournalismus'. Die andere ist, dass man aus den Daten, die man von Unternehmen bekommt, versucht, Trends zu lesen. Wo leben die meisten Leute mit Lungenkrebs oder wo haben die Leute Antibiotikaresistenzen? […]. Gerade diese großen Leak-Geschichten, wo große Datenbanken von Anwaltskanzleien oder Banken analysiert werden müssen, sind extrem aufwendig" […] (Interview 2, Z. 147 – 159).

Als Charakteristika des Datenjournalismus werden hier ebenfalls die enormen Datenmengen und die Vernetzung der vielen beteiligten Journalist:innen beschrieben. Des Weiteren betont die interviewte Person die zentrale Bedeutung der datenverarbeitenden Tools, mittels derer sich die Journalist:innen die Datensätze durcharbeiten. Durch diese technologischen Möglichkeiten entstehen, wie in der zitierten Passage erwähnt, ganz neue Storys – oftmals zu globalen Zusammenhängen –, die ohne die innovativen technologischen Recherchеinstrumente nicht umsetzbar wären.

Mit der zunehmenden Verwendung und Bedeutung von Daten im Journalismus wächst schließlich auch der Fokus auf die Berufsgruppe der Informatiker und ihr Einbezug in die redaktionelle Arbeit. Die „Daten- und IT-Menschen" (Interview 6, Z. 187 – 197) sind nicht mehr nur dafür zuständig, die Infrastruktur für die Berichterstattung bereitzustellen, zu warten

und technische Probleme zu beheben (z. B. technische Ausstattung in den Büros, Fehlerbehandlung bei Hardware und Software, Aufbau und Betrieb von Websites und Plattformen, Datenschutz und Datensicherheit). In vielen Medienunternehmen werden Informatiker und Data Scientists mittlerweile dafür gebraucht, um „datengetrieben Geschichten [umzusetzen]“ (Interview 6, Z. 187 – 197), beispielsweise, indem sie die Tools entwickeln, mit denen große Datenmengen nach bestimmten Kriterien analysiert werden können.

Auch die befragte Person in Interview 9 betont daher die neuen Möglichkeiten des Journalismus durch die schnelle Auswertung von großen Datenmengen: „Gerade, wenn man an Daten denkt, da kann man Informationen herausholen. Das ging vorher nicht ohne […] entsprechende Datamining-Tools“ (Interview 9, Z. 233 – 244).

8.5.2 Nutzung von Innovationen in der Arbeitsweise und -struktur

Der nächste Themenblock beschäftigt sich mit Innovationen im Journalismus, die sich auf die Arbeitsweise und Arbeitsstruktur in den Redaktionen beziehen. Dabei wird auch auf allgemeine Überlegungen bezüglich der Strukturierung einer Redaktion eingegangen.

Erstellung eines Newsrooms. Zwei der befragten Personen sprechen im Interview über die Gestaltung eines redaktionsinternen Newsrooms, für den die klassischen Bürostrukturen abgeschafft und die Räumlichkeiten grundsätzlich offen und barrierefrei gestaltet werden. Die befragte Person in Interview 1 benennt den Newsroom als eine Innovation in der Organisation ihrer Redaktion: „2023 soll bei uns ein Newsroom kommen, wo quasi alle zusammenarbeiten. Und das ist auch nochmal eine Innovation, weil angepasst wird an den Wandel der Zeit, […], wo dann vielleicht mehr crossmedial gearbeitet wird“ (Interview 1, Z. 225 – 229).

Das Ziel hinter der Etablierung eines Newsrooms, anstelle von vielen kleineren Büros, die oft nach den einzelnen Ressorts, Formaten und Kanälen aufgeteilt sind, ist meist die Generierung von Synergien durch die Vereinfachung der crossmedialen Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen. Dadurch würde die Art und Weise der Zusammenarbeit auf innovative Art verändert, so auch die befragte Person in Interview 6:

> „Nur an der Art, wie wir arbeiten, hat sich etwas geändert, weil wir ganz bewusst in unserer Zentrale in Wien, vor einem Jahr, einen Newsroom bezogen haben, mit 1500 Quadratmetern, und der ressortausgerichtet und offen gestaltet ist, so dass die Möglichkeit einer Zusammenarbeit bestehen kann“ (Interview 6, Z. 26 – 31)

Aus Sicht der interviewten Person sei so eine flexiblere Arbeit in Teams und eine schnellere Reaktion auf neue Aufgaben und Breaking News möglich (Interview 6, Z. 26 – 31).

Nicht unerheblich für diese Entwicklung ist auch die Etablierung des Home-Offices bzw. der allgemeine Wandel im Denken in Bezug auf Arbeitsplätze und die Vernetzung von Mitarbeiter:innen. Durch die Arbeit der Mitarbeiter:innen im Home-Office und die Veränderungen der Arbeitsstruktur im Wechsel von Fern- und Präsenzarbeit geht die Vorstellung des Arbeitsplatzes weg vom „klassischen" Büro hin zu Konzepten wie „Shared Workspaces", wie sie die befragte Person in Interview 6 beschreibt:

> „Also bestimmte Dinge ergeben sich aus der Notwendigkeit: Also, weil wir zum Beispiel […] mehr Shared Workspaces haben und dafür weniger klassische Schreibtischarbeitsplätze. Dafür [haben wir] aber sowas wie Think- und Ruheinseln und Kommunikationsinseln, [für] die Kooperation untereinander. Aber das ist etwas, was sich aus der Notwendigkeit ableitet. Es ist nicht so, dass wir die ganze Zeit Innovatives machen, wenn wir keinen Zweck dahinter sehen" (Interview 6, Z. 252 – 258).

Crossmediales Arbeiten. Eine weitere Innovation, welche sich auf die Arbeitsweise und -struktur in den Redaktionen bezieht, ist das crossmediale Arbeiten. In diesem Zusammenhang erwähnen die befragten Personen vor allem, dass durch die Barrierefreiheit und erhöhte Kommunikation zwischen den einzelnen Redaktionen in einem crossmedialen Setting eine größere Effizienz erzielt werden könne. Durch die gezielte Absprache untereinander können Themen auf unterschiedliche Art und Weise beleuchtet und mehrere Kanäle mit weniger Arbeitsaufwand bespielt werden (Interview 1, Z. 225 – 232; Interview 3, Z. 225 – 232; Interview 7, Z. 236 – 245).

Dieser redaktions- oder ressortübergreifende Austausch ist zwar per se nichts völlig Neues, allerdings kann er durch die Etablierung von entsprechenden Strukturen und Abläufen verbessert und beschleunigt werden. Die befragte Person in Interview 3 beschreibt zunächst das alte Vorgehen, „Wir hatten früher so ein Rad, dass jede Redakteurin oder jeder Redakteur, zwei Mal zwei Wochen im Jahr Teil des News Teams war", und anschließend das neue crossmediale System: „Mittlerweile haben wir ein eigenes News Team, wo dieser Wechsel jetzt nicht mehr stattfindet, einfach weil [sich das] von der Arbeitsweise doch ziemlich unterscheidet, muss ich eingestehen. Also wir sind natürlich auch ständig in Kontakt, besonders, wenn es um fortlaufende Themen geht […]. Also es gibt dann schon eine in sich greifende Arbeitsweise" (Interview 3, Z. 225 – 232).

Das crossmediale Arbeiten eignet sich dabei insbesondere für übergeordnete Themen, die von verschiedenen Ressorts bearbeitet werden oder für Projekte, für die zusätzliche Informationen von anderen Redaktionen eingeholt werden. Auch die befragte Person in Interview 6 fokussiert größere Themen redaktionsübergreifend (ähnlich wie in Bezug auf das

Story-Telling): „Es gibt immer mehr große Themen, ob es der Ukrainekrieg oder das Klimathema ist, das betrifft Wirtschaft, Politik, Chronik von mir aus auch ein bisschen Kultur, und dann die Geschichten der ganzen Visualisierung sowieso. Und da wird sehr viel [mehr] integriert und geplant, als das noch vor zehn Jahren der Fall war“ (Interview 6, Z. 201 – 208).

Aus diesem Grund etablieren sich bei den Journalist:innen in einigen Redaktionen zunehmend persönliche Spezialisierungen auf ein bestimmtes Thema: „Es zeichnet sich schon ab, […] dass jeder so seine ein, zwei, drei inhaltlichen Spezialgebiete hat.“ Diese Entwicklung hin zu Spezialgebieten würde aus der Perspektive der befragten Person in Interview 6 beispielsweise dadurch begünstigt, dass einige Journalist:innen eine Vorausbildung oder Kenntnisse aus einem früheren Job aus dem entsprechenden Bereich hätten oder aber, weil man sich durch mehrjährige intensiv Auseinandersetzung mit einem Thema für die Berichterstattung eine große Expertise erarbeiten könne (Interview 6, Z. 216 – 227).

Im Sinne des crossmedialen Arbeitens könnte es sich als praktisch erweisen, auf eine Reihe von Redakteur:innen mit einer besonderen Expertise im Spektrum der „großen“ Themen zu haben. Allerdings muss dafür auch ein großes Team vorhanden sein, dessen Kommunikations- und Austauschprozess gut eingespielt sind. Die befragte Person in Interview 6 schildert dazu weiter, dass sich kleine Teams oft keine Spezialist:innen leisten könnten:

> „Wichtig ist aber bei uns, weil wir so wenige Menschen sind, dass wir nicht einfach immer gleichen Geschichten machen, weil wir müssen dann auch Schichtdienst machen, Nachtdienste und auch ressortübergreifend völlig andere Themen sorgfältig und gut machen können, dass es auf einem akzeptablen Niveau ist. Also wir können nicht sagen, wir haben nur Spezialisten“ (Interview 6, Z. 216 – 227).

Die Redakteur:innen sollten grundsätzlich – auch aufgrund der Variabilität und Vielseitigkeit ihres Berufs – die Fähigkeit haben, sich mit allen Themen befassen zu können. Im Hinblick auf ein zunehmend crossmediales Arbeiten liegt eine gewisse individuelle Spezialisierung aber dennoch nahe.

Publikumszentrierte Behandlung von Themen und Einholen von Feedback. Insgesamt 5 der 9 befragten Personen gaben an, dass die redaktionelle Arbeit zunehmend durch die publikumszentrierte Behandlung von Themen beeinflusst würde, unter anderem durch das Einholen von Feedback bei den Konsument:innen (Interview 3, Z. 240 – 244; Interview 7, Z. 269 – 279).

Dadurch rücken die Leser:innen in den Vordergrund. Denn das Ziel der Redaktionen ist es, die Nutzungszahlen beizubehalten oder zu erhöhen. Die Ausrichtung auf die Präferenzen der Rezipient:innen kann dabei alle Komponenten der Berichterstattung betreffen. Die befragte Person in Interview 3 erklärt den Zusammenhang exemplarisch am Bereich Layout:

> „Ja bei uns betrifft das, wenn ich jetzt in Kategorien denken darf, vor allem das Layout. Wie präsentieren wir unsere Geschichten? Wie machen wir sie interessant für die Leserinnen und Leser? Welche Zusatzinformationen können an einen Bericht beigeordnet werden? […] Ja, wir haben auch aus der Leserforschung erfahren, dass so Schwerpunktsetzungen sehr gewünscht sind“ (Interview 3, Z. 240 – 244).

Nachdem die Redaktionen nach den Vorgaben der Wirtschaftlichkeit ihres Unternehmens arbeiten müssen, wird das Feedback der Konsumet:innen zunehmend wichtiger. Die Auseinandersetzung mit der Publikumskritik stellt deshalb einen festen Bestandteil des Redaktionsalltags dar. So erklärt die befragte Person in Interview 3 weiter:

> „Das ist gar nicht so einfach zu sagen, weil das erfährt man dann meistens am nächsten Tag in der großen Konferenz am Vormittag, die immer mit einer Blattkritik eingeleitet wird. Jede Woche ist ein anderes Ressort an der Reihe und schaut […] zum Beispiel verstärkt […] auf gendergerechte Sprache oder gendergerechte Bebilderung. (…) Also das ist ein großes Thema bei uns“ (Interview 3, Z. 254 – 262).

Die Redaktionen der befragten Personen in Interview 3 und Interview 7 führen neben der „Blattkritik“ häufig auch Umfragen unter den Konsument:innen durch, um Verbesserungsvorschläge einzuholen und diese dann umzusetzen (Interview 3, Z. 269 – 273; Interview 7, Z. 283 – 285). Dafür eignen sich vor allem die sozialen Medien, die einfache Werkzeuge zur Erhebung von Feedback oder das Tracking bestimmter Interaktionen bereitstellen. „[A]lso wir machen auch regelmäßig so Umfragen unter den Hörer:innen und sind auch immer offen für Feedback“, so die befragte Person in Interview 7 (Interview 7, Z. 283 – 285).

Nach Einschätzung der befragten Person in Interview 9 stellen die Analyse von Feedback, Interaktionen in den sozialen Medien oder Nutzungsdaten – und die Reaktion darauf – ein unabdingbares Werkzeug der Redaktionen für den zukünftigen Markterfolg des Medienunternehmens dar. Diese Analyse kann sich potenziell auf alle Bestandteile und Inhalte des Mediums beziehen. Ein fortlaufendes Monitoring ist aber auch deshalb unerlässlich, weil sich die Nutzungsgewohnheiten der Konsument:innen laufend verändern und deshalb unter Umständen auch eine regelmäßige innovative Anpassung der Formate und Inhalte notwendig wird. So erklärt die interviewte Person:

> „Und dafür ist Innovation einfach die Grundlage, dass das in Zukunft funktioniert. […] Das hängt sehr stark vom jeweiligen Medium ab, wie radikal Innovation sein muss, die man mitgehen muss oder möchte, und wie offen das Unternehmen für Innovation ist. Aber [die Antwort auf] die Frage, warum es das braucht, ist ganz einfach der zukünftige Markterfolg. Die Nutzungsgewohnheiten der Menschen ändern sich und […] es kommt immer etwas Neues. Die Veränderung ist eher das Normale, mit dem man sich ständig auseinandersetzen muss und dann muss sich der Journalismus mitverändern“ (Interview 9, Z. 60 – 69).

Voraussetzung für eine publikumszentrierte Ausrichtung eines Mediums ist damit ein gewisses Maß an Innovationsbereitschaft – in der Nutzung von technologischen Hilfsmitteln wie auch in der Gestaltung der angebotenen Produkte.

8.5.3 Nutzung von Innovationen im technologischen Kontext

Der abschließende Themenblock widmet sich im Speziellen den technologischen Innovationen, die in den Redaktionen genutzt werden. Hierfür wird zuerst auf die zunehmende Einbindung von sozialen Medien und Online-Artikeln sowie die multimediale Gestaltung von journalistischen Produkten eingegangen und anschließend auf die Unterstützung der redaktionellen Online-Arbeit durch CMS oder Kommunikationstools.

Einbindung von Social Media- und Onlineartikeln sowie Multimedialität. 7 der 9 interviewten Personen beschreiben die häufige Verwendung von Social Media und die Publikation von Onlineartikeln sowie deren Inbezugsetzung durch Verweise, Links und Einbettungen. Dabei geht es auch darum, die Beträge multimedialer zu gestalten. Viele Beiträge werden sowohl als Printversion als auch als Onlineversion veröffentlicht und dann in den sozialen Medien geteilt. Auch die befragte Person in Interview 1 nimmt eine verstärkte Nutzung sozialer Medien in der redaktionellen Arbeit wahr:

> „Das ist schon ein großer Unterschied und es hat sich schon vieles angepasst [durch die] sozialen Medien. Das ist schon sehr verstärkt worden in den letzten zwei, drei Jahren, […] wenn man das jetzt auch als Innovation auffassen kann. Also ich glaube, dass das ständig im Wandel ist, dass auch immer mehr […] Fokus auf das Video gelegt wird. Das ist das, was ich so mitbekommen habe, in unserem Medienunternehmen“ (Interview 1, Z. 142 – 147).

Dabei werden nicht nur redaktionseigene Inhalte verlinkt. Um den Leser:innen einen informativen Mehrwert zu bieten oder auch mehr Reichweite zu erlangen, können auch verwandte Beiträge anderer Personen oder Kanäle verlinkt werden. Die befragte Person, die vor allem im Sportjournalismus tätig ist, erläutert hierzu weiter: Ich lege auch Wert darauf, „dass

ich bei jedem Artikel zum Beispiel einen Instagram-Post von der Sportlerin einbinde oder von dem Twitter-Account des Vereins und [darauf] verweise und den User:innen noch zusätzliche Informationen biete. Und ich glaube, dass das noch vermehrt gemacht werden muss“ (Interview 1, Z. 184 – 188).

Während die Mitarbeiter:innen in einigen Redaktionen der Befragten also selbst für ihre Social Media Präsenz zuständig sind, gibt es auch Medienunternehmen mit eigenen Abteilungen speziell für soziale Medien. Im Medienunternehmen, in dem die befragte Person in Interview 5 beschäftigt ist, ist die eigene Social Media Redaktion eine wichtige Neuerung:

> „Was aber auf jeden Fall neu ist, was auch ein langer Weg war, […] [ist], zum Beispiel die Einbindung von Social Media. Also, dass dann eine eigene Social Media Redaktion dann kam und dass halt diese Sachen, die auf Social Media passiert sind, dass die dann auf einmal online oder auf dieser Online-Seite eine Rolle gespielt haben. Das ist, glaube ich, auch eine große Veränderung, die natürlich jungen Leuten leichter fällt als älteren. […] Das hört sich jetzt sehr klischeehaft an, aber ich glaube, dass die jungen Leute mehr Lust haben auf Veränderung und sich neuen Sachen anzupassen als die älteren bei uns“ (Interview 5, Z. 182 – 191).

Sofern Print-, Online- oder Social Media Redaktionen separat voneinander organisiert sind, ist auch die Abstimmung und Zusammenarbeit zwischen den Bereichen sehr wichtig und müssen stärker gefördert werden, damit die Artikel strategisch sinnvoll publiziert und „beworben“ werden können. Auch hier haben sie die Konsumgewohnheiten der Leser:innen stark gewandelt und es gibt mittlerweile verschiedene Publikationsvarianten, die je nach Zielsetzung mehr oder weniger sinnvoll sind, z. B. erst Print, dann Online oder Online vorab oder Online nur mit Paywall etc. Hierzu äußert sich auf die befragte Person in Interview 3: „Da hat sich sehr viel getan. Früher war es eigentlich undenkbar, dass man Sachen, die am nächsten Tag erscheinen, schon einen Tag vorher […] online stellt, jetzt ist das gang und gäbe, abhängig von der Aktualität des Themas natürlich“ (Interview 3, Z. 196 – 200).

Die neue Selbstverständlichkeit, mit der Nachrichten und Artikel in den verschiedensten Online-Formaten veröffentlicht werden, hat schließlich nachhaltige Auswirkungen auf den Beruf der Journalist:innen. Nach Angaben der Befragten sind Kenntnisse im Online-Bereich und ein versierter Umgang mit den Formaten mittlerweile eine Voraussetzung für die Arbeit als Redakteur:innen. Dazu nochmals die befragte Person in Interview 3: „Und jeder und jede hat natürlich Kenntnisse, was online betrifft. […] Wenn ich zum Beispiel einen Bericht für Print

schreibe, stelle ich diese Geschichte am frühen Abend auch online, mache einen onlinetauglichen Titel, ergänze die Geschichte um zusätzliche Illustrationen, also Bildmaterial, Grafiken, weiterführende Literatur etc.“ (Interview 3, Z: 214 – 218).

Im Zuge der Einbindung von Social Media und der Umsetzung vieler Artikel im Onlineformat entsteht eine innovative Form von Multimedialität. Die verschiedenen Medien verweisen in unterschiedlichen medialen Formen aufeinander und ergänzen sich gegenseitig. Für die Nutzer:innen entsteht dadurch ein vielseitigeres Informationsangebot. Für die Mitarbeiter:innen in den Redaktionen entstehen dadurch neue Anforderungen, z. B. um alle Kanäle in gleichem Maße bespielen zu können.

Nutzung neuer CMS und Kommunikationstools. Drei der insgesamt neun befragten Personen beschreiben die Nutzung neuer CMS oder Kommunikationstools als Innovationen in ihren Redaktionen. Die digitalen Tools werden in erster Linie verwendet, um eine effizientere Arbeitsweise zu ermöglichen. Gerade im Hinblick auf hybrides Arbeiten mit Mitarbeiter:innen im Büro und Mitarbeiter:innen im Home-Office ist ein modernes Redaktionssystem eine sinnvolle Investition, die verschiedene Arbeitsprozesse vereinen und so auch erleichtern kann.

So beschreibt z. B. die befragte Person in Interview 2 exemplarisch die Umstellung der Newsletter-Erstellung auf einen ausschließlich digitalen Produktions- und Verbreitungsweg: „Wir produzieren seither auch den Newsletter, mehr oder weniger digital. Und wir haben […] seit Neuestem auf ein ganz neues Redaktionssystem umgestellt, das auch das Remotearbeiten viel einfacher und effizienter macht“ (Interview 2, Z. 31 – 34).

Die digitalen Redaktionssysteme, auf die von überall aus zugegriffen werden kann und in denen die in der jeweiligen Redaktion zentralen Arbeitsprozesse zusammenlaufen, können auch über ein integriertes Kommunikationssystem oder einen Planungstool, das die Zusammenarbeit erleichtert, verfügen. In der Redaktion der befragten Person in Interview 8 wird hierfür das System „Objective Key Results“ (OKR) verwendet, das eine effiziente, abteilungsübergreifende Zielarbeit ermöglichen soll:

> „Und das ist […] ein neues Zielsystem […]. Also wir haben Teams in der Redaktion […]: Wir haben die Redaktion, ein Event-Team, ein Sales-Team. […] Mit dem OKR-System sollen wir […] intern in den Teams Ziele setzen und diese klar definieren und einzelne Objectives machen, die wir abarbeiten müssen. Und das soll quasi allgemein produktiver machen. Das haben wir vor Kurzem eingeführt. Da kann man eine Innovation sehen“ (Interview 8, Z. 307 – 313).

In Abstimmung mit den eingeführten Zielsetzungen im System würden regelmäßige Meetings eingeführt, welche die Produktivität und Effizienz der Teams miteinander vergleiche und so den Austausch über den Arbeitsfortschritt zusätzlich fördere, so die befragte Person weiter (Interview 8, Z. 325 – 329).

Diese Planungstools werden laut den Befragten immer mehr an Bedeutung gewinnen, da Redaktions- und Content-Management-Systeme (CMS) im redaktionellen Kontext schon immer ein „zentrales Werkzeug" (Interview 9, Z. 110 – 113) waren. Die neuen Tools ergänzen diese um nützliche und innovative Komponenten, um sie besser an die aktuellen Erfordernisse der redaktionellen Arbeit anzupassen.

Neben den Planungstools betrifft dies auch die Kommunikationstools, die mit der zunehmenden Home-Office-Arbeit um Videokonferenz-Funktionen oder Chat-Funktionen für die alltagsnahe persönliche Kommunikation erweitert werden (Interview 9, Z. 97 – 103). Zusätzlich dazu eignen sich Chat-Tools auch für den einfachen Datenaustausch. Dazu berichtet die befragte Person in Interview 9 von ihren Erfahrungen aus dem Redaktionsalltag:

> „Ein zweites Thema, dass sich sehr stark verbreitet hat, sind Chat-Tools, [von denen] es auch verschiedenste gibt. Wenn man Teams verwendet, kann man Teams dafür verwenden. Viele, gerade im IT-Bereich, verwenden Slack, […], wo es auch verschiedene Funktionen gibt, [damit] man leichter […] Dateien austauschen kann. [Das ist] gerade im redaktionellen Kontext wichtig" (Interview 9, Z. 103 – 108).

8.6 Chancen und Herausforderungen im Journalismus

Im letzten Abschnitt des Ergebnisteils soll auf die Chancen und Herausforderungen des Journalismus im Allgemeinen eingegangen werden und welche Ansichten diesbezüglich die befragten Personen besitzen. Als erstes werden die Chancen beleuchtet, welche der Journalismus birgt und zweitens werden die Herausforderungen im Journalismus beleuchtet.

Im letzten Teil der Ergebnisdarstellung soll auf die Chancen und Herausforderungen des Journalismus im Hinblick auf zukünftige innovative Entwicklungen eingegangen werden. Dabei geht es vor allem um eine Einschätzung dessen, welche Erfordernisse und Entwicklungspotentiale die Befragten in den Chancen und Herausforderungen sehen.

8.6.1 Chancen im Journalismus

Der Ausblick der befragten Personen auf die Zukunft des Journalismus und seine Möglichkeiten ist grundsätzlich sehr positiv. Die interviewten Redakteur:innen beziehen sich dabei vor allem auf die Bestandteile des klassischen journalistischen Handwerks.

Die befragte Person in Interview 2 prognostiziert, dass das Story-Telling künftig mehr in den Fokus rücken wird: „Es geht [zukünftig] sehr stark in das Story-Telling von Themen, die wir im Grunde kennen, aber wo wir uns anstrengen müssen, wie wir eine Geschichte erzählen“ (Interview 2, Z. 171 – 173). Daneben erwartet die interviewte Person eine zunehmende Spezialisierung im Bereich der Themen. Hier scheint es angesichts neuer integrativer Arbeitsweisen aus der Perspektive der Befragten lukrativer, wenn die Journalist:innen auf bestimmte Themen spezialisiert sind:

> „Wie ich zu unserer Zeitung gekommen bin, haben wir im Grunde alle alles gemacht. Mittlerweile haben wir im Haus nur noch Spezialisten. Wir haben einen Kollegen, der ist eingearbeitet im Thema Klimawandel, eine Kollegin im Gasmarkt oder [beim Thema] Pandemie. (…) Und dazwischen gibt es Redakteur:innen, die sehr schnell Geschichten schreiben können. Aber, ich glaube, Spezialisierung ist ein großes Thema. Ich werbe zum Beispiel keine Leute mehr an, die einen Hochschulabschluss haben, sondern [solche], die auch eine berufliche Ausbildung haben mit einem Fachstuhl“ (Interview 2, Z. 181 – 189).

Die befragte Person in Interview 3 sieht daneben eine Chance in der weiteren Veränderung der Rezeptionsgewohnheiten der Nutzer:innen:

> „Es gibt nämlich so viele Facetten, die man nur mit einem bestimmten, also mit dem klassischen Print-Journalismus, einfach nicht mehr hinbekommt. Auch deshalb, weil sich die Rezeptionsgewohnheiten der Leser und Leserin oder einfach […] des Menschen, der informiert sein möchte, total verändert haben in den vergangenen nicht nur Jahren. Es ist ein schleichender Prozess gewesen, der mit der Einführung des Internets und von Social Media eine gewaltige Beschleunigung erfahren hat“ (Interview 3, Z. 57 – 63).

Durch den kontinuierlichen Wandel der rezeptionellen Präfenzen der Leser:innen und die Reaktion der Medien auf diese Veränderung öffnet sich demzufolge ein Raum mit vielen Möglichkeiten für neue und andere journalistische Produkte.

Da das Problem eines schmalen Budgets im Journalismus weit verbreitet ist, sieht die befragte Person in Interview 4 Innovationen als Notwendigkeit und als Chance, um Prozesse und Arbeitsschritte effizienter (und günstiger) zu gestalten. Hinzu kommt die Etablierung neuer Unternehmensmodelle mit flacheren Hierarchien, in denen Entscheidungsprozesse schneller und flexibler gestaltet werden können. Die interviewte Person sieht hier einen Vorteil kleiner, unabhängiger Medien gegenüber den öffentlich-rechtlichen Sendern: „Den Vorteil

haben wir schon, wir sind kein alter Tanker, sondern eher ein schnelles, wendiges Speedboot. Also bezogen auf die anderen Medienunternehmen, was das Fernsehen betrifft. Da stimmt sicher, dass wir da weniger und schneller sind. Andererseits: Ich würde ein bisschen was davon hergeben für ein bisschen Budget, das die haben“ (Interview 4, Z. 463 – 467). Durch das kleine Team mit einer flachen Hierarchie könnten folglich neue Ideen schneller umgesetzt werden, weil sie „kleiner und wendiger“ seien, so die interviewte Person weiter: „Wenn ein Mitarbeiter zu mir mit einer geilen Idee kommt, machen wir das am gleichen Tag noch. Vergiss das bei größeren Medienunternehmen. Das wird dort niemals passieren“ (Interview 4, Z. 509 – 515).

Die befragte Person in Interview 5 sieht eine Chance in den wachsenden Möglichkeiten die Zusammenhänge zwischen der Gestaltung des redaktionellen Inhalts und der Profitgenerierung in Zahlen zu messen. Hier entstünde aus ihrer Sicht ein neues Bewusstsein: „Ich glaube dieses Bewusstsein dafür, dass du in Zahlen gemessen wirst und die Zahlen halt gut sein müssen, ist gewachsen in den letzten Jahren. Ich würde schon sagen, dass sie dahingehend […] offen sind“ (Interview 5, Z. 196 – 202). Diese Offenheit bezieht sich nach Angaben der interviewten Person vor allem auf neue Themen und Optimierungsmöglichkeiten der Onlinepräsenz. Eine sinnvolle Strategie bestünde laut der befragten Person beispielsweise darin, Expert:innen auf dem Gebiet der SEO-Optimierung hinzuzuziehen:

> „Ich würde es als sinnvoll erachten, wenn man noch ein bisschen mehr mit Leuten spricht, die sich ein bisschen mehr auskennen, wie du einen Artikel groß nach vorne bringen kannst. Also, wie der halt wirklich unter die [ersten] Top-Artikel kommt, wenn du ein Schlagwort in Google eingibst, zum Beispiel. Ich glaube, da herrscht schon noch Verbesserungsbedarf […], aber du merkst schon, dass etwas passiert und sich etwas tut“ (Interview 5, Z: 205 – 211).

Gleiches äußern andere Befragte z. B. auch in Bezug auf die Sozialen Medien und das noch nicht ausgeschöpfte Potential zur Generierung von Aufmerksamkeit bei den Leser:innen, das hier liegt.

Schließlich sehen es nahezu alle Befragten als besondere Chance, dass die Covid-19-Pandemie durch das Arbeitsmodell Home-Office eine Veränderung der Arbeitsweise und -struktur in den Redaktionen hin zu mehr Flexibilität angestoßen hat. Nachfolgend werden exemplarisch die Ausführungen der befragten Person in Interview 7 zitiert, die die Präferenzen der Befragten für das hybride Arbeiten gut veranschaulicht:

> „Also ich habe jetzt schon das Gefühl, das ist […] eine flexiblere Arbeitsweise, die es jetzt auch bei den Medienunternehmen gibt […] und die es jetzt auch in Zukunft geben

> wird. […] [D]as hat das alles jetzt total beschleunigt, die Pandemie, und auch wenn es mit dem Umdenken jetzt ein bisschen gedauert hat, bei manchen Stellen und viele auf das Home-Office auch gedrängt haben, was ich auch verstehe. Ich bin eigentlich auch total gerne im Büro und ich finde es auch gut, wenn es weiterhin möglich ist. […] [I]ch könnte es mir gar nicht vorstellen, nur im Home-Office zu sein. Aber ich finde […] das schon gut, dass viele dazu gedrängt wurden, […] zu erkennen, dass das Home-Office auch viele gute Seiten hat“ (Interview 7, Z: 157 – 171).

Eine innovative Mischform aus Arbeiten in Präsenz und virtuellem Arbeiten bietet den Redakteur:innen die Flexibilität und den Freiraum, den sie benötigen, um kreativ und selbst innovativ zu sein. Unterstützt durch funktionale digitale Tools, die auf den jeweiligen Anwendungsbereich zugeschnitten sind, ließe sich auch der soziale Austausch aus Sicht der befragten Person zu überbrücken:

> „Also man braucht einen Ersatz für das In-Einem-Raum-Zusammenkommen, um brainstormen zu können, gemeinsam an Whiteboards und dergleichen arbeiten zu können. Und da gibt’s Tools […], mit denen das super funktioniert, dass jeder auch digital Zettelchen an die Wand kleben kann […]. Also einfach nur Teams zu öffnen und dem anderen virtuell in die Augen zu schauen, das reicht nicht aus“ (Interview 9, Z. 306 – 317).

Digitale Werkzeuge, die die Kommunikation und Kollaboration der Journalist:innen im Home-Office wie im Newsroom fördern, sind damit ein dringendes Erfordernis, um die Chancen des aktuellen Wandels auch nutzen zu können.

8.6.2 Herausforderungen im Journalismus

Mit den vielen Potenzialen, die der Journalismus der Zukunft birgt, sind selbstverständlich auch einige Herausforderungen verbunden, die von den Befragten (teilweise) als hinderlich für Innovationen und deren Umsetzung angesehen werden.

Bei einigen Medienunternehmen und Redaktionen wird beispielsweise von sehr hierarchischen Strukturen gesprochen, in es sehr schwer ist, Innovationen umzusetzen. Diese Problematik benennt unter anderem die befragte Person in Interview 1:

> „Also ich glaube, dass das Medienunternehmen teilweise noch sehr altmodisch ist und Strukturen eher nicht durchbrochen werden können, beziehungsweise, dass das alles in unserem Gesetz festgelegt ist und dass es dann heißt: Wir haben das schon immer so gemacht und deswegen machen wir das auch jetzt so. Das hemmt die Innovation schon ein bisschen“ (Interview 1, Z. 149 – 153).

Starke Hierarchien und veraltete Regelungen in Kombination mit einem mühsamen Prozessdurchlauf bei einer neuen Idee sind Hemmnisse für Innovationen und bremsen die Entwicklung der Medienunternehmen (Interview 1, Z. 157 – 166). Je nach Größe des Medienunternehmens kann es in den Redaktionen mit weniger Personal zwar auch Hierarchiefreiheit geben, allerdings treten dann möglicherweise andere Probleme auf. Diese werden beispielsweise von der befragten Person in Interview 2 benannt: „Es sind dort sehr selbstbewusste und kritische Leute, die sehr intensiv an einem Thema arbeiten, oft sehr meinungsstark sind oder sehr autoritätskritisch (Interview 2, Z. 218 – 221). Hier gilt es also die richtige Balance zwischen Struktur, klaren Regelungen und Verantwortlichkeiten und Autonomie, Gestaltungsfreiheit und Vereinfachung.

Des Weiteren stellt es nach Angaben der Befragten eine große Herausforderung dar, das durch die Digitalisierung gewachsene Angebot an Informationen für die Themenauswahl in der Berichterstattung des jeweiligen Mediums zu sichten und zu selektieren. Für die Journalist:innen sei es sehr schwer, die „unglaubliche Flut an Nachrichten“, die auf sie hereinprasselt, „zu ordnen, einzuordnen, zu analysieren“ und Kontakte zu „Leuten aufzubauen, denen man traut in der medialen Welt“ (Interview 2, Z. 179 – 181).

Die befragte Person in Interview 4 beschreibt die Journalist:innen daher passenderweise als eine Art „Filter“, der die Nachrichten für die Leser:innen vorsortiert und bewertet. Dies ist eine anspruchsvolle und herausfordernde Aufgabe, daher fordert die interviewte Person auch mehr Wertschätzung für das journalistische Handwerk:

> „Deswegen sind wir auch etwas wert […]. Die Aufgabe des Journalisten ist eine größere. Wir müssen ein guter Filter sein. Wir sollten unparteiisch sein. Und wir sollten auch die Relevanz der Meldung einschätzen können. Wir haben die Aufgabe, nicht zu beunruhigen, sondern sachlich zu kategorisieren“ (Interview 4, Z. 46 – 53).

Die zunehmende Menge an Informationen und Daten, mit denen die Redakteur:innen konfrontiert sind, erschweren die bedarfsgerechte und objektive Selektion für die Berichterstattung. Unterstützung könnten die Redaktionen durch den Einsatz von innovativen, digitalen Werkzeugen erhalten, wie sie für den Datenjournalismus oder den automatisierten Journalismus bereits zum Einsatz kommen. Die dafür benötigten Tools, z. B. für Data-Mining, sind allerdings noch nicht in allen Medienunternehmen verbreitet.

Des Weiteren wird von den Befragten die wachsende Crossmedialität der Nachrichtenmedien und -formate als zukünftige Herausforderung in der journalistischen Arbeit benannt. Dabei müssen oft mehrere Kanäle gleichzeitig bespielt werden und das häufig innerhalb kur-

zer Zeit, damit das Thema seine Aktualität nicht verliert und ab der Veröffentlichung crossmedial und multimedial präsent und auf allen verfügbaren Kanälen abrufbar ist. Dies geht mit großem Zeitdruck einher, denn die Abstimmungsprozesse zwischen den einzelnen Kanälen und Formaten, in denen das Thema erscheint, bzw. den dafür verantwortlichen Abteilungen oder Personen sind oft zusätzliche Arbeit für die Redakteur:innen. Die befragte Person in Interview 3 beschreibt dies z. B. wie folgt:

> „Wenn man früher für eine Geschichte ein paar Tage Zeit hatte, dann hat man heute höchstens einen Tag Zeit und an diesem einen Tag braucht man die Geschichte nicht nur für Print, sondern versucht auch eine neue Wendung für Online zu finden, dazu eventuell die Frage der Podcast-Kolleg:innen, ob man auch einen Podcast dazu machen könnte. Also alle versuchen auf dich zuzugreifen und du musst mitunter noch einen Kommentar dazu schreiben und zum Schluss fehlt einfach die Zeit“ (Interview 3, Z. 282 – 289).

Zur Problematik der Informationsmenge kommt also auch noch die Geschwindigkeit, mit der alle Aufgaben zu bewältigen sind, hinzu. Dennoch möchte keine der Befragten Personen Abstriche bei der Qualität der Berichterstattung verantworten, daher wird auch weiterhin – trotz des Zeitdrucks – großer Wert auf die Validität der veröffentlichten Geschichten gelegt:

> „Man muss noch abchecken, stimmt das überhaupt, was da über die diversen Kanäle kommt und das dauert ja auch, und das geht ja auch nicht ruckzuck, dass man das gegenchecken kann. Und ich möchte dann doch, bevor ich das On Air stelle wissen, ob es das überhaupt wert ist, dass ich die Leserinnen und Leser damit konfrontieren“ (Interview 3, Z. 295 – 299).

Dies betont auch die befragte Person in Interview 4 und benennt dabei einen zentralen Konflikt der Medien, der sich auch aus der Erwartungshaltung der Rezipient:innen im digitalen Zeitalter ergibt:

> „Es wurde mir immer gelernt, bei der Printzeitung, und das war mir auch immer wichtig: Eine Nachricht muss stimmen. Und natürlich, im Online-Zeitalter ist es schlecht, der zweite, dritte, vierte zu sein mit der Nachricht, aber dennoch besser, der zweite, dritte oder vierte zu sein mit der Nachricht, [als dass] man Falschmeldungen verbreitet“ (Interview 4, Z. 62 – 66).

Die Rezipient:innen wollen schnell informiert werden, aber sie wollen auch richtig informiert werden. Erfüllt ein Medium diese beiden Kriterien in der Berichterstattung (zu oft) nicht, verliert es Leser:innen und damit Reichweite und Relevanz und letztlich Geld. Trotzdem stellt

die Erfüllung beider Kriterien die Journalist:innen vor eine große Herausforderung. Dies betont auch die befragte Person in Interview 6: „Richtigkeit und Schnelligkeit sind zwei Begriffe, die oft miteinander kämpfen. […] Je mehr ich Inhalte checke und rechecken möchte und auch auf Validität prüfe, desto mehr Zeit brauche ich“ (Interview 6, Z. 76 – 79). Eine Auslösung des Konflikts wird voraussichtlich auch in Zukunft nicht möglich sein, zumal mit weiterer Beschleunigung in der Medienwelt zu rechnen ist und Phänomene wie „Fake News“ oder „Alternative Fakten“ auftauchen. Vor diesem Hintergrund ist es eine wichtige Aufgabe der Journalist:innen, vor allem das Gütekriterium der Validität zu bewahren, welches ein Qualitätsmedium auszeichnet.

Schließlich besteht eine weitere große Herausforderung aus der Sicht der befragten Journalist:innen darin, den Überblick zu behalten – und das in mehrfachem Sinne. Dabei geht es vor allem um den Umgang mit den „Shiny Things“, den zahlreichen technologischen und medialen Innovationen, die immer schneller aufeinanderfolgen und sich in bestimmten Trends zur Mediennutzung manifestieren.

Hier sollten die Redaktionen darauf bedacht sein, genau zu beobachten und nicht unbedacht jeden Medientrend mitzumachen, um Reichweite zu generieren, und das eigene Format-Portfolio entsprechend den vorhandenen Ressourcen zu erweitern. Die befragte in Interview 8 vermutet selbst, hier gelegentlich „zu schnell zu sein“, so dass die eigene Leser:innenschaft den Überblick verliert: „Also wir versuchen schon, unsere Produkte schnell anzupassen an den Markt und an die Bedürfnisse der Community. Wobei […] wir durch unsere vielen Anpassungen teilweise auch für Verwirrung […] sorgen“ (Interview 8, Z. 282 – 287).

Daneben betreffen die „Shiny Things“ aber auch die verschiedenen Tools und Programme, die zur Realisierung der Inhalte im Arbeitsalltag der Journalist:innen zum Einsatz kommen. Ein Übermaß an Werkzeugen macht die Arbeit aus der Sicht der Befragten schließlich nicht einfacher, sondern schwieriger, weil die Aufmerksamkeit fehlt. Diese Herausforderung hat sich in vielen Redaktionen im Zuge der Arbeit im Home-Office gezeigt. Die befragte Person in Interview 6 beschreibt das Phänomen mit einem „Workspace Overload“, der Kapazitäten, die für die kreative Arbeit benötigt wird, bindet, weil fünf verschiedene Kommunikationskanäle zur Verfügung stehen, auf denen potenziell kommuniziert werden muss (Interview 6, Z. 111 – 117).

9 Diskussion

Abschließend werden die empirischen Erkenntnisse im wissenschaftlichen Diskurs gedeutet. Dabei geht es vor allem darum, zu identifizieren, welche zukünftigen Fragestellungen sich daraus für die journalistische Praxis und die Forschung ergeben. Zunächst wird dazu auf einige Aspekte im Zusammenhang von Home-Office und Kommunikation bzw. Qualitätsmanagement eingegangen. Dann werden im anschließenden Abschnitt verschiedene Ansatzpunkte für Innovationen, wie sie in der Forschung gesehen werden, mit der skizzierten Innovationslandschaft im Journalismus verglichen, bevor es im letzten Unterpunkt um den besagten Ausblick auf sich daran anschließende Fragestellungen geht.

9.1 Qualität und Kommunikation im Journalismus im Kontext der Arbeit im Home-Office

Das Home-Office als innovatives Arbeitsmodell ist ein Ausgangspunkt für die Frage, wie Kommunikation und Qualitätssicherung in journalistischen Redaktionen sichergestellt werden kann, wenn der übliche persönliche Austausch in Präsenz entfällt. Der Journalismus ist als Intermediär durch die Digitalisierung und den Wandel der Arbeitsstrukturen in einer vernetzten Welt – beschleunigt durch die Covid-19-Pandemie – stark betroffen und bedarf verschiedener Innovationen, um Arbeitsabläufe und -prozesse effizient zu gestalten und die Nutzer:innen zu erreichen (Blöbaum, 1992; Löffelholz & Quandt, 2000).

Die Arbeitsmodelle der Zukunft, die in den Redaktionen in Richtung hybrides Arbeiten, Shared Workspaces und Newsrooms gehen, stellen die Medienunternehmen vor neue Herausforderungen und verlangen innovative Veränderungen des klassischen Journalismus, um den neuen Gegebenheiten gerecht zu werden (Christensen et al., 2012). Organisationale Veränderungen in Unternehmen benötigen normalerweise eine längere Zeit der Vorbereitung, um sowohl Arbeitnehmer:innen als auch Arbeitgeber:innen auf diese Umstellung vorzubereiten. Durch den Ausbruch von Covid-19 waren die meisten Unternehmen jedoch gezwungen, ihre Arbeitsweise sofort umzustellen – ohne die Möglichkeit, den Mitarbeiter:innen die für die Fernarbeit erforderlichen Fähigkeiten vorab zu vermitteln und die veränderten Arbeitsweisen vorzubereiten (Galanti et al., 2021, Kellner et al., 2020).

Im Hinblick auf die Arbeit im Home-Office rücken zwei entscheidende Komponenten in den Redaktionen in den Fokus: Kommunikation und Austausch unter den Redakteur:innen und die Gewährleistung einer konstanten Arbeits- und Produktqualität. Wie können hierbei Qualität und Kommunikation in den Redaktionen im Home-Office sichergestellt werden?

Die interviewten Journalist:innen sind sich hierzu einig, dass die Arbeit im Home-Office keinerlei Auswirkung auf die Qualität ihres Mediums habe. Dies stellt einen Gegensatz zu den Thesen in der aktuellen Literatur dar, welche annimmt, dass es angesichts der veränderten Rahmenbedingungen einer Anpassung der organisatorischen Strukturen und Kommunikationsregelungen bedürfe und eine Vielzahl unterschiedlicher Kriterien festlegt, welche auf die Operationalisierung von Qualität und Kommunikation innerhalb von Redaktionen abzielen (Geuß, 2018). So sieht Wyss (2013) die journalistische Organisation als entscheidende Stellschraube für die Entwicklung von nachhaltigen Qualitätsvorstellungen und Qualitätssicherungsmaßnahmen innerhalb der Redaktionen an. Diese können nur unter laufender Kontrolle und Koordination kontinuierlich journalistische Leistungen hervorbringen (Wyss, 2013).

Die oben dargestellten Ergebnisse zeigen jedoch, dass diese Qualitätssicherstellung im Home-Office auch ohne die Einführung neuer Kontrollinstanzen, z. B. durch die Führungsebene, funktionieren kann. Zwar sprechen einige der interviewten Personen von formalen Leitlinien für die redaktionelle Arbeit. Diese habe es aber schon vor der Einführung des Home-Office gegeben und sie sind weder daraus entstanden, noch wurden sie dahingehend angepasst (Dernbach, 2005; Jarren, 2007).

Die Mitarbeiter:innen der Redaktionen nehmen die Flexibilität, die durch das Home-Office ansteht als sehr positiv wahr. Es hat sogar den Anschein, dass die Möglichkeit der Remote-Arbeit mittlerweile zu einer Selbstverständlichkeit innerhalb der Medienunternehmen geworden ist, die nicht nur die Zufriedenheit der Redakteur:innen, sondern auch ihre Produktivität – bei bestimmten Aufgaben – steigert (Bloom et al., 2015, Galanti et al., 2021). Einige der Befragten schätzen beispielsweise die Ruhe und Konzentration, die ihnen das Home-Office bei der Bearbeitung von Rechercheaufgaben oder dem Verfassen von anspruchsvollen Texten sehr entgegenkomme. Weitere Aspekte sind eine größere Arbeitsplatzflexibilität, Zeitersparnis durch den Wegfall von Pendelzeiten und reduzierte Ablenkungen am Arbeitsplatz, welche im Zusammenhang mit Produktivität und Zufriedenheit eine Rolle spielen (Collings et al., 2021).

Daneben erweist sich die Arbeit im Home-Office als förderlich für die Eigenverantwortung der einzelnen Mitarbeiter:innen und das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, da eingeschränkte Kommunikation und Kontrolle am Arbeitsplatz autonome Handeln in den Vordergrund rücken. Die Entwicklung dieser persönlichen Ressourcen trägt potenziell zu einer effizienten Fernarbeit bei (Galanti et al., 2021).

Trotz der Vorteile, die das Home-Office in vielen Zusammenhängen bietet, werden jedoch nicht nur positive Effekte in Bezug auf die Bereiche Qualität und Kommunikation beschrieben. Die Veränderung des Arbeitsumfeldes hat einen maßgeblichen Einfluss auf die tägliche Arbeit der Journalist:innen (Yarberry & Sims, 2021). Es liegt dabei nahe, dass die reine Arbeit im Home-Office auch nicht die effizienteste Lösung für die Redakteur:innen darstellt. Insgesamt zeichnet sich eine Tendenz hin zu hybriden Arbeitsmodellen ab, welche im Journalismus zumindest für bestimmte Arbeitsbereiche angewendet werden sollen. Die Interviews mit den befragten Personen aus verschiedenen Redaktionen zeigen beispielsweise, dass der persönliche Austausch untereinander – in Präsenz – nicht vollständig ersetzbar ist.

Obwohl die Aussagen der Befragten belegen, dass mittels der Nutzung digitaler Kommunikationstools wie Videokonferenzen und Chats in der Regel eine den arbeitsbezogenen Erfordernissen angemessene Kommunikation erfolgen (die gegebenenfalls auch gänzlich virtuell stattfindet) und auch die Qualität des Mediums erhalten werden kann, ist der fehlende persönliche Austausch ein Defizit. Denn der einfache und hürdenlose Austausch mit den Kolleg:innen stellt einen unverzichtbaren Bestandteil im Berufsleben der Journalist:innen dar. Fällt dieser weg, entstehen Probleme in Bezug auf Lernprozesse, berufliche und persönliche Weiterentwicklung, Motivation und Kreativität (Yarberry & Sims, 2021).

Sowohl die Befragten als auch die Forschung führen hier beispielsweise eine starke Übermüdung durch die Abhängigkeit von Videokonferenzen im rein virtuellen Arbeiten an (Bennett et al., 2021; Gilson et al., 2015). Zudem stellen die befragten Journalist:innen in einigen Redaktionen einen gewissen „Workspace Overload“ durch die Dauerpräsenz auf mehreren (digitalen) Kommunikationskanälen fest und fühlen sich unter Druck gesetzt, ständig erreichbar zu sein und das Arbeitsgeschehen verfolgen zu müssen, um nicht ausgeschlossen zu werden – und das selbst außerhalb der Arbeitszeiten.

Daneben empfinden die befragten Redakteur:innen die virtuelle Umgebung vor allem hinderlich für kreative Prozesse wie Brainstormings und Produktentwicklung, und das obwohl es mittlerweile zahlreiche innovative digitale Werkzeuge gibt, deren Funktionen virtuelles kollaboratives Arbeiten einfach und effizient gestalten sollen. Der entscheidende Faktor ist oftmals also doch der soziale Austausch in Präsenz, der das gemeinsame Arbeiten und Lernen – zumindest für die Mitarbeiter:innen – auszeichnet (Galanti et al., 2021).

Diese Umstände sollten in einer nachhaltigen Unternehmensentwicklungsstrategie berücksichtigt werden, denn die Herausforderungen dieser Zeit verweisen auch auf die Notwendigkeit von Veränderungen der Unternehmensführung im Journalismus (Nyberg et al., 2021). Von den Befragten wurden hier z. B. mehrfach starke Hierarchien, veraltete Strukturen und

langsame Entscheidungsprozesse als Hindernisse für die gelungene Kommunikation und das qualitative Arbeiten im Home-Office genannt.

Sowohl die befragten Journalist:innen als auch die Forschung sehen es daher als zukünftige Aufgabe der Führungsebenen, dafür zu sorgen, dass die Arbeitsmodelle, Strukturen und Abläufe in den Redaktionen Raum für Flexibilität, Dialog und Kreativität bieten (welcher aktiv geschaffen werden muss) und gleichzeitig ein Gleichgewicht zwischen berufliches und privates Umfeld ermöglichen (Yarberry & Sims, 2021).

Zu realisieren wäre dies aus Sicht von Forschung und Praxis durch eine aufgabenorientierte Arbeitsweise und ein hybrides Modell (zwischen Arbeit im Büro, z. B. für Interviews und Brainstormings, und Arbeit im Home-Office, für die effiziente Recherche im Rahmen einer Reportage) und die Etablierung einer funktionalen virtuellen Umgebung (z. B. ein Redaktionssystem mit integrierten Planungs- und Kommunikationstools), mit klaren Strukturen und einfachen Prozessen, die die Nutzer:innen bei der Bewältigung ihrer Aufgaben unterstützt und nicht zusätzliche Arbeit oder Ablenkung schafft (Yarberry & Sims, 2021).

Die befragten Personen geben hierzu unterschiedliche Ausblicke auf die Bewältigungsstrategien für die anstehenden Herausforderungen im Journalismus. Interessant ist, dass in vielen Redaktionen dabei auch eine Veränderung in der Gestaltung der Redaktionsräumlichkeiten, z. B. mit Newsrooms, Flex-Desk-Modellen sowie Ruhe- und Brainstorming-Räumen, vorgesehen ist, die nicht mehr auf die vollständige Anwesenheit aller Redaktionsmitglieder:innen ausgelegt ist.

9.2 Innovationen als eine Notwendigkeit einer sich verändernden Medienwelt

Technologische und multimediale Entwicklungen und Innovationen, welche die journalistischen Produktionsroutinen verändern, stellen einen spannenden Aspekt in der Journalismusforschung dar (Deuze, 2004). Die Digitalisierung, die maßgeblichen Einfluss auf die Zukunft der Medienwelt hat, bietet den Journalist:innen eine Fülle an Möglichkeiten für die verschiedenen Aufgaben, die im redaktionellen Arbeitsalltag anstehen: Von Informationsbeschaffung und Recherche, über die Konzeption, Erstellung und Überarbeitung von unterschiedlichen Medienformaten (Text, Bild, Video, Hörbeitrag, Fernsehsendung etc.) bis zu deren Ausspielung in Print- und Onlinemedien, über Radio- und Versehsendung und soziale Medien – für nahezu alles stehen technologische Werkzeuge bereit, die die Arbeitsroutine und -struktur der Journalist:innen bestimmen – und durch die Entwicklung und Einführung neuer Tools auch verändern (Sievert & Preppner, 2017).

Die oben beschriebenen Ergebnisse zeigen deutlich, dass technische Innovationen die Gestaltungsfreiheit der Journalist:innen, aber auch ihre Aufgabenbereiche, vergrößern. Der Wandel der Medienwelt stellt die Redaktionen vor neue Herausforderungen, wenn sie ihrer Aufgabe als Vermittler zwischen Gesellschaft und Weltgeschehen weiterhin nachkommen wollen (Blöbaum, 1992; Löffelholz & Quandt, 2000). Dadurch, dass die Relevanz von Onlinepräsenzen und Social Media Kanälen auch für die journalistische Berichterstattung enorm zugenommen hat und auch noch nicht vollständig ausgeschöpft wird, ist hier ein weiterer Zuwachs an Aufgaben und Arbeitsaufwand zu erwarten. In diesem Zusammenhang bedarf es einer effektiveren Nutzung der verschiedenen Online-Kanäle und einer Optimierung der dafür konzipierten journalistischen Produkte.

Obwohl die dafür benötigten Werkezeuge, in Form von Hardware und Software bereits zur Verfügung stehen und viele Redaktionen auch Zugriff auf IT-Spezialist:innen haben, die gegebenenfalls notwendige Anpassungen vornehmen oder sogar neue Anwendungen entwerfen könnten, ist nicht in allen Medienunternehmen das erforderliche Know-how in Bezug auf die Gegebenheiten der virtuellen Welt und die Handhabung ihrer Komponenten in gleichem Maße vorhanden. Auch die Forschung sieht daher bei einigen Redakteur:innen einen dringenden Bedarf in der Aus- und Weiterbildung für diese bestimmten Bereiche (Sievert & Preppner, 2017).

Der Entwicklungsschub, den die Corona-Pandemie im Journalismus (wie in vielen anderen Branchen) angestoßen hat, war in Teilen schon lange notwendig, um die Unternehmen und ihre Arbeitsprozesse auf den Stand der Zeit zu bringen. Nun ist es an den Redaktionen, aus den neuen Möglichkeiten zu schöpfen und Arbeitsumgebungen, Produkte und Prozesse zu gestalten, die den Erfordernissen eines modernen, innovativen Journalismus entsprechen.

Die technischen Innovationen dienen dabei als Hilfsmittel, um anstehende Herausforderungen wie Medienkonvergenz, Diversifizierung der Kanäle, Multimedialität, Zeitdruck und Schnelllebigkeit, Nutzer:innenzentrierung und Qualitätssicherung zu bewältigen (Deuze, 2004; Düster, 2011). Dabei sollen aber gleichzeitig die Grundsätze des journalistischen Handwerks wie Relevanz, Validität und Objektivität nicht aus dem Fokus geraten, um Qualitätsjournalismus auch im digitalen Zeitalter sicherzustellen (Posetti, 2018).

Die nachfolgenden Abschnitte dienen daher vor allem der Beantwortung der Frage, welche Innovationen im Journalismus aktuell Anwendung finden und wie sinnvoll diese sind. Weiters sollen mögliche Optimierungspotenziale in Bezug auf Kommunikations- und Qualitätsmanagement in Redaktionen aufgezeigt werden.

9.2.1 Nutzung von Innovationen in der Erstellung von journalistischen Produkten

Die zunehmende Konvergenz in der Medienwelt bei gleichzeitiger Zunahme bzw. Ausdifferenzierung der journalistischen Kanäle erfordert eine Effizienzsteigerung in den Arbeitsprozessen der Redaktionen. Dadurch verändert sich nach und nach auch das Berufsbild der Journalist:innen. Schließlich muss – in der Regel – eine gleichbleibende Anzahl an Mitarbeiter:innen eine zunehmende Anzahl an Plattformen bedienen, wobei die neueren digitalen Plattformen als eine Art Verlängerung der klassischen Medien begriffen oder zusätzliche Werkzeuge hinzugezogen werden (Verhovnik et al., 2017; Posetti, 2018).

Diese Effizienzsteigerung, darüber sind sich Forschung und Praxis einig, ist nur über Innovationen zu erreichen. Die benötigten Innovationen können sich dabei auf Produkte und Dienstleistungen, Arbeitsstrukturen und -modelle, interne Geschäftsprozesse, Marketingansätze, Distributionsarten oder die genutzten Technologien beziehen (Porter, 1990; Scheuss, 2008). Ziel der Innovationen ist in den meisten Medienunternehmen die Wirkung in Form von Markterfolg (Scheuss, 2008). Es können aber auch gesellschaftliche Zielsetzungen verfolgt werden, wie z. B. die kritische Information der Bevölkerung und die Erfüllung der Aufgabe als selektierender Beobachter, wie es eine der befragten Personen in den Interviews benannt hat und in diesem Bezug als Intermediär gesellschaftlicher Entwicklung fungiert (Blöbaum, 1992; Löffelholz & Quandt, 2000;).

Eine der größten Neuerungen der Produktentwicklung im technischen Kontext ist der „Automated Journalism“, der sich in einigen Redaktionen der befragten Journalist:innen bereits als Hilfsmittel im Arbeitsalltag (z. B. für die Zusammenfassung großer Informationsmengen oder erste Textentwürfe) etabliert hat (Dörr, 2016).

Daneben stellt auch der Datenjournalismus eine Innovationsform dar, die sich in zukünftig, gerade angesichts der Informationsflut durch die Onlinemedien, als wichtiges Werkzeug der Redakteur:innen (weltweit) erweisen kann. Das Potenzial des Datenjournalismus liegt schließlich in der Möglichkeit, sehr große Datensätze innerhalb kurzer Zeit zu analysieren und auszuwerten (Coddington, 2015). Obwohl anzumerken ist, dass die Datenanalyse ursprünglich kein zentrales Element der klassischen journalistischen Arbeit war, hat sie in den letzten Jahren stark an Bedeutung und Nachfrage gewonnen, vor allem im Bereich des Investigativjournalismus. Durch die neuen Tools ist es nun möglich, große Datensätze in ihrer Komplexität zu reduzieren, auszuwerten und anschließend anschaulich zu visualisieren (Gordon, 2013). Auch aus der Sicht der befragten Redakteur:innen ist dies erst durch die neuen Data-Mining-Tools effizient umsetzbar und eröffnet Möglichkeiten für neue Formate.

Eng verknüpft mit allen Bereichen des Journalismus ist das Story-Telling, das als Begriff für die Art und Weise, wie Geschichten und Berichterstattung redaktionell aufbereitet werden, steht. Die technologischen Neuerungen beeinflussen, z. B. durch die Zunahme der Kanäle und die allgemeine Informationsflut und die damit stark veränderten Wahrnehmungs- und Nutzungsgewohnheiten der Rezipient:innen, entsprechend auch, wie die Journalist:innen ihre Stories gestalten, um die Nutzer:innen zu erreichen (Ksiazek et al., 2016; Pincus et al., 2016). Um eine Geschichte attraktiv aufzubereiten, müssen die Gestaltungsgrundsätze entlang des Wandels der Rezeptionsgewohnheiten regelmäßig neu überdacht und angepasst werden. Eine auffällige Veränderung in den letzten Jahren ist die beispielsweise der vermehrte Gebrauch von Infographiken und Visualisierungen, die in die Berichterstattung integriert werden, um Inhalte für die Leser:innen verständlich aufzubereiten und komplexe Themen und Ereignisse zu veranschaulichen (De Haan et al., 2017).

Einige der befragten Personen nennen auch die Erweiterung des Produktportfolios um Podcasts als zusätzliche Anpassung an die Präferenzen der Nutzer:innen, welche in manchen Medienhäusern auch mit separaten Redaktionen eingeführt werden. Dieser Trend stellt eine weitere nutzerorientierte Entwicklung der letzten Jahre dar, der auch die zunehmende Multimedialität des Journalismus abbildet (Deuze, 2004; Schlütz, 2020).

9.2.2 Nutzung von Innovationen in der Arbeitsweise und -struktur

Die Veränderungen im Journalismus hin zu einer konvergenten Medienwelt haben sich in den letzten Jahren sowohl auf die redaktionellen Aufgabenbereiche und Produkte als auch auf die Arbeitsabläufe und -praktiken der Journalist:innen ausgewirkt (Meier, 2007). Im Zuge dieser Veränderungen erwarten die Redaktionen eine höhere Arbeitsqualität und Flexibilität, eine ressortübergreifende Bearbeitung komplexer Themen, einen optimierten Newsroom-Workflow und eine professionelle Inhaltsplanung (Meier, 2007).

Insgesamt stellen alle in den Interviews befragten Personen unterschiedliche Gründe für Qualitätsmängel und Effizienzdefizite innerhalb ihrer Redaktionen fest. Einig waren sie sich jedoch darüber, dass Innovationen dazu beitragen könnten, diese zu reduzieren.

In der Forschung wird sich anhand verschiedener theoretischer Ansätze damit auseinandergesetzt, welche Auswirkungen innovative Veränderungen auf Arbeitsabläufe und -zufriedenheit sowie die journalistische Qualität und redaktionelle Kommunikation haben könnten. Dazu zählen beispielsweise die Ressorts-Theorie, welche Einblicke in die Zusammenhänge zwischen gesellschaftlichen Veränderungen, Redaktionsstrukturen, redaktionellen In-

novationen und Qualitätsmanagementstrategien bietet, und die Theorie der „Diffusion of Innovation“, die erklärt, wie sich Innovationen in der Gesellschaft und in Organisationen verbreiten (Rogers, 2003).

Die Diffusionstheorie wurde bereits für einige US-amerikanische Studien herangezogen, die sich mit der Implementierung neuer Ideen, Techniken und Arbeitsverfahren in journalistischen Redaktionen beschäftigen. In den Untersuchungen werden unter anderem die Art und Weise der Innovation, der zeitliche Verbreitungsprozess, die genutzten Kommunikationskanäle und die Struktur der beteiligten sozialen Systeme berücksichtigt (Garrison, 2001; Singer, 2004).

Darüber hinaus wurden auch umweltpsychologische Theorien zu Rate gezogen, (die bis vor kurzem nur selten Beachtung fanden), um zu analysieren, welche Auswirkungen die Gestaltung eines Raums auf Arbeitszufriedenheit, Motivation und Leistung der Mitarbeiter:innen haben kann. Da im Falle einer Umstrukturierung unter Umständen auch architektonische Veränderungen im Arbeitsumfeld der Journalist:innen erfolgen, sollten diese Faktoren in Studien mit einem verwandten inhaltlichen Fokus zukünftig dringend berücksichtigt werden (Evans & McCoy, 1998).

Wie auch die Ergebnisse der Interviews in der vorliegenden Arbeit zeigen, existieren signifikante Zusammenhänge zwischen der Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz und der Einschätzung der journalistischen Qualität (Meier, 2007). Die Erprobung neuer Arbeitsmodelle wie Home-Office oder Arbeitsprozessen wie crossmediale Berichterstattung ziehen in der Praxis bereits in vielen Redaktionen nicht nur strukturelle, sondern auch räumliche Veränderungen nach sich. Die befragten Personen, in deren Medienunternehmen die Einrichtung eines Newsrooms bereits erfolgt oder für die nahe Zukunft geplant ist, beschreiben dabei ebenfalls neue architektonische Gestaltungsformen der Räumlichkeiten. Fast alle Nachrichtenorganisationen sind sich indes darüber einig, dass sie nicht zum ursprünglichen Arbeitsmodell (wie vor der Pandemie) zurückkehren möchten und Innovationen gefragt sind (Cherubini et al., 2021).

9.2.3 Nutzung von Innovationen im technischen Kontext

Die zunehmende Auflösung der Ressortgrenzen durch Crossmedialität bei gleichzeitiger Ausweitung der Kanäle, die für die journalistische Arbeit genutzt werden, wird in erster Linie durch den technologischen Wandel getragen – und beschleunigt (Meier, 2006). Dabei hat dieser Auswirkungen auf nahezu alle Bereiche der journalistischen Arbeit. Besonders anschaulich lässt er sich an den folgenden beiden großen Themenbereichen aufzeigen:

Social Media, Onlineformate und Multimedialität. Ein tiefgreifender Transformationsprozess der Medienunternehmen wird durch die zunehmende Einbindung von sozialen Medien und Onlineartikeln sowie deren multimediale Gestaltung sichtbar (Deuze, 2004; Neuberger, 2014). Eine Onlinepräsenz ist zwar schon seit langem unverzichtbar, das Wachstum in Bezug auf digitale Ausspielkanäle und die digitalen Interaktionsmöglichkeiten dem Publikum haben allerdings vor allem in den vergangenen Jahren durch die Herausbildung neuer sozialer Medienplattformen und -formate zugenommen (Neuberger, 2014).

Mittlerweile ist der vernetzte Onlinejournalismus ein unersetzbares Standbein vieler Medien und die Redaktionen zeichnen sich (mit-)verantwortlich für mehrere Präsenzen oder Kanäle auf sozialen Plattformen, eigene Newsletter, Blogs und (unter Umständen sogar mehrere) Nachrichten-Apps, die ständig gepflegt werden müssen, um den Anschluss an die Nutzer:innen, also ihre Aufmerksamkeit und ihr Interesse nicht zu verlieren (Neuberger, 2014).

Diese neuen Aufgabenbereiche und Verantwortlichkeiten verändern die Workflows, Rollen und Kompetenzanforderungen der Journalist:innen in den Redaktionen, in Abhängigkeit zur Medienaffinität der Rezipient:innen (Verhovnik et al., 2019). Auch hier zeigt sich die Bewegung im Journalismus zu einer crossmedialen und userzentrierten Berichterstattung. Laut der befragten Personen in den Interviews wird in den Redaktionen bereits überwiegend themenorientiert gearbeitet, um der Konvergenz der verschiedenen Kanäle auch in der Berichterstattung zu entsprechen (Deuze, 2004). Passend zu den Themen der publizierten Artikel werden dann redaktionsübergreifend zusammengearbeitet, um eigene und externe Social Media Beiträge einzubinden, Grafiken, Videos und Hörbeiträge zu erstellen, Hashtags und Umfragen zu entwickeln und das Feedback der Leser:innen zur moderieren (Neuberger, 2014).

Die sozialen Medien stellen somit eine Schnittstelle zwischen Journalismus und Publikum dar, die vor allem dafür genutzt wird, Emotionen, Stimmungen und Aufmerksamkeit zu erzeugen und diese einzufangen (Jones, 2017). Während die sozialen Medien selbst von maximaler Subjektivität und Selbstinszenierung profitieren, stellt sich für die Journalist:innen die Herausforderung, ein gewisses Maß an Objektivität zu wahren. Aus der Sicht der Forschung und der Praxis ist es eine zentrale Aufgabe der Redaktionen hier als Gatekeeper für Validität zu agieren und zuverlässig zu informieren – auch angesichts von Populismus und Zeitdruck (Deuze, 2004).

Multimediale Berichterstattung, die unterschiedliche Perspektiven abbildet, eine kritische Prüfung von Inhalten und Quellen vornimmt und in den Austausch mit den Nutzer:innen tritt, kann das Vertrauen der Rezipient:innen Medium stärken und gilt als Qualitätsmerkmal

(Pincus et al., 2016). Schließlich dient die Interaktion mit den Nutzer:innen aber auch als Rechercheinstrument für die Journalist:innen, da es ihnen die mediengestützte Interaktion mit den Leser:innen ermöglicht, ein diverses und ungefiltertes Bild der Wahrnehmungen und Meinungen in der Gesellschaft zu einem Thema zu erhalten – was sie wiederum für ihre Berichterstattung nutzen können (Ksiazek et al., 2016).

Neue CMS- und Kommunikationstools. Sowohl die Ergebnisse der hier durchgeführten Befragung als auch Erkenntnisse aus weiteren wissenschaftlichen Studien belegen, dass ein Großteil der Befragten von einem medienübergreifenden Produktionssystem profitieren würde, mit dem alle Journalist:innen einer Redaktion oder sogar eines Mediums ortsunabhängig auf Inhalte zugreifen, diese bearbeiten und einspielen können (Verhovnik et al., 2017). Als Basis der journalistischen Arbeit wird also ein digitales Redaktionssystem oder CMS benötigt, das durch weitere Komponenten – je nach Bedarf der jeweiligen Redaktion – erweitert werden kann. Zusätzliche Programmplanungstools können beispielsweise den Workflow sichtbar strukturieren, so dass weniger nebeneinander laufende Prozesse entstehen, sondern eher miteinander verbundene trimediale Abläufe (Verhovnik et al., 2017). Integrierte Kommunikationstools könnten z. B. den Austausch zwischen den Redakteur:innen oder den Teams sicherstellen, unabhängig davon, wer sich im Büro oder im Home-Office befindet. Plug-Ins für Social Media Plattformen könnten die Ausspielung der redaktionellen Inhalte auf mehreren Kanälen erleichtern. Die Vision dahinter ist die Nutzung von digitalen Recherche-, Produktions- und Publikationstechniken auf einheitlichen und einfach zu bedienenden Oberflächen der Medienplattformen (Neuberger, 2014).

Digitale Systeme stellen damit grundsätzlich den technologischen, strukturellen und redaktionellen Rahmen für qualitativ hochwertige journalistische Produkte dar. Für die Journalist:innen ist dabei eine schnelle, einfache, mobile Nutzung entscheidend, die ihre tägliche Arbeit unterstützt. Die daraus entstehenden Wechselwirkungen mit dem Berufsbild zeigen, dass von den aktuell tätigen und zukünftigen Journalist:innen aber auch erwartet wird, dass sie diese Systeme und Tools bedienen können und über die benötigte IT-Affinität und Bereitschaft für Innovationen mitbringen (Verhovnik et al., 2017).

Das übergeordnete Ziel ist das vernetze Arbeiten über traditionelle Mediengrenzen und Arbeitsmodelle hinweg, bei dem die neuen Tools alle in der Redaktion erforderlichen Interaktionen abdecken (auch den sozialen Austausch). Derzeit zeigen die Berichte der befragten Personen, dass viele Redaktionen noch keine langfristige Lösung für die verschiedenen Anforderungen gefunden haben und z. B. ein CMS für Print- und Onlineartikel, daneben Microsoft Teams für die Kommunikation, ein E-Mail-Programm mit Kalender für Absprachen und

Terminvereinbarungen, ein Bildbearbeitungsprogramm, eine Anwendung für Audiodateien, eine Anwendung für Videodateien etc. nutzen, die alle separat voneinander laufen. Hier besteht also voraussichtlich noch ein größerer Innovationsbedarf.

9.3 Ausblick: Perspektiven und zukünftige Fragestellungen

Im Journalismus entsteht aus vielen Unternehmen, Akteur:innen, Ressourcen, Medien, Technologien, Märkten, Produzent:innen und Rezipient:innen sowie zahlreichen objektiven wie subjektiven Perspektiven eine komplexe Medienwelt, die verschiedene Erwartungen an den Journalismus richtet und ihm unterschiedliche Funktionen und Zielsetzungen zuschreibt (Löffelholz & Quandt, 2000). Die Interdependenzen mit einer zunehmend digitalisierten Welt, die von Datenaustausch und Kommunikation in hoher Geschwindigkeit geprägt sind, haben daher tiefgreifende Auswirkungen auf die Medienwelt. Innerhalb beider Welten spielt die Qualität der journalistischen Berichterstattung seit jeher eine wichtige Rolle (Wyss, 2013).

Der Journalismus erfüllt seinen gesellschaftlichen Auftrag durch öffentliche Kommunikation. Diese Kommunikation dient der Information und Vermittlung. Allein aus diesem Grund ist die Qualitätsdebatte unerlässlich (Jarren, 2008). Es lohnt sich ein nochmaliger Blick auf die drei bereits benannten Ansätze der journalistischen Qualitätsforschung:

9.3.1 Perspektiven der Qualitätsforschung

Was lässt sich davon ausgehend also über die Zukunft des Journalismus sagen, wenn die Kommunikationsentwicklung durch das Home-Office im Zusammenhang mit der Qualitätsforschung betrachtet wird?

Der system- und demokratietheoretische Ansatz in der Qualitätsforschung identifiziert die gesellschaftliche Funktion des Journalismus als einen nicht wegzudenkenden Teil einer funktionierenden Demokratie. Den journalistischen Produkten wird daher ein signifikanter Einfluss auf das gesellschaftliche System zugeschrieben (Blöbaum, 1992). Damit die journalistischen Medien dieser Aufgabe in angemessener Weise nachkommen können, spielen in einem gut funktionierenden journalistischen System die einzelnen Akteur:innen eine bedeutende Rolle, die maßgeblich zur Qualität des Journalismus beitragen (Löffelholz & Quandt, 2000). Als prägende Strukturen fungieren die Redaktionen und ihre Zusammenarbeit untereinander.

Auch aus den Aussagen befragten Journalist:innen in den Interviews lässt sich schließen, dass sich viele ihrer beruflichen Verantwortung bewusst sind und versuchen, ihrer Funktion als Beobachter:innen von gesellschaftlichen Ereignissen oder Diskursen und als Vermittler: innen von Informationen im gegebenen Rahmen bestmöglich nachzukommen. An vielen

Stellen haben die Befragten in diesem Zusammenhang aber auch angemerkt, dass profit- und reichweitenorientierte Zielsetzungen, Zeit- und Effizienzdruck sowie gelegentlich auch fehlende Wertschätzung für ihre Tätigkeit die größten Hürden für die qualitätsfokussierte journalistische Arbeit darstellen – und eben oft auch Kompromisse (z. B. Validität vs. Schnelligkeit) gemacht werden müssen.

Die akteursbezogene-handlungstheoretische Perspektive betrachtet dagegen die interne Zusammenarbeit über die Hierarchien zwischen den Journalist:innen und Herausgeber:innen als prägend für die Qualität des Journalismus und nimmt die Verbindungen der journalismuseigenen Institutionen in den Blick (Saxer, 2000). Dabei können laut Saxer (2000) Instanzen und Prozesse bzw. deren wechselseitige Bezüge identifiziert werden, die Qualität schaffen, sicherstellen oder auch gefährden.

Hierarchien und strukturelle Problematiken, die Produktions- oder Entscheidungsprozesse verlangsamen, benennen auch die befragten Redakteur:innen in den Interviews. Hier werden sie vor allem im Zusammenhang mit Hindernissen für innovative Entwicklungen angeführt. Nach Einschätzung der Interviewten bedarf es allerdings der Nutzung von Innovationen – auch solchen, die sich auf hierarchische Strukturen, Organisations- und Führungsformen und Handlungsfreiheit bzw. Autonomie beziehen –, um gerade in sehr „traditionellen“ Medienunternehmen zukunftsfähig zu bleiben und bei Zunahme der Aufgaben und Aufwände für digitale Formate keine Abstriche bei der Qualität machen zu müssen. In den Interviews zeichnete sich diesbezüglich ab, dass die Entwicklung vor allem in Richtung flache Hierarchien und einfache Kommunikationswege (in alle Unternehmensbereiche) gehen sollte.

Bezüglich der Aussagen der befragten Personen sind die beiden benannten Perspektiven in der Qualitätsforschung nahezu zeitlos und lassen sich stets auf die Grundsätze des Journalismus anwenden. Einen neueren Blickwinkel eröffnet daneben die ökonomisch-publikumsorientierte Perspektive, die, wie in den Interviews erläutert, die Rezipient:innen der journalistischen Medien explizit in den Fokus rückt. Wurde den Rezipient:innen in der Vergangenheit oftmals ein mangelndes Qualitätsverständnis unterstellt, werden sie nun als bedeutender Faktor gesehen, um die Redaktionen ökonomisch weiterzuentwickeln und die journalistischen Produkte zu verbessern (Geuß, 2018).

Da nahezu alle Medienunternehmen bis auf die öffentlich-rechtlichen Medienanstalten auf die Finanzierung durch Werbung, Inseraten oder Bezahl-Angebote angewiesen sind, sind Markterfolge und hohe Nutzungszahlen ein entscheidender Einflusskriterium in der Gestaltung der Produkte (Voigt, 2016). Der Journalismus ist somit in einem ökonomischen Span-

nungsfeld zwischen den Marktgegebenheiten und seinem Auftrag für Öffentlichkeit und Gesellschaft gefangen, das große Herausforderungen für die qualitative Berichterstattung birgt. Die Konsument:innen, die durchaus unterschiedliche Motive für die Entscheidung für ein journalistisches Medium haben und verschiedene subjektive Kriterien für Qualität anlegen können, erschaffen dadurch eine differenzierte Analysegrundlage für die Einschätzung von Qualität, die immer auch maßgeblich von ihren Wahrnehmungs- und Medienkonsumgewohnheiten bestimmt sind (Voigt, 2016).

Auf Seiten der Redaktionen lässt sich hier die Entwicklung eines Bewusstseins dafür erkennen, von welcher Wichtigkeit die Rezipient:innen für eine zeitgemäße journalistische Arbeit sind (Geuß, 2018). Auch die befragten Journalist:innen beschreiben daher ihre Bemühungen, die Leser:innen aktiv in die Beurteilung und Gestaltung der Medienprodukte einzubeziehen. Dazu werden in den Redaktionen nicht nur explizite Umfragen und Erhebungen bei der Leser:innenschaft, z. B. für Feedback zu bestimmten Themen oder zur Bestimmung einer Zielgruppe, durchgeführt. Neben dem Marker der klassischen Verkaufszahlen unterliegen laut der befragten Journalsit:innen auch sämtliche Onlineveröffentlichungen einem kontinuierlichen Monitoring (gemessen in Werten wie Klickzahlen, Verweildauer, Öffnungsraten, Likes, Shares, Verlinkungen, Erwähnungen, Kommentare und andere Interaktionsformen). Aus der Analyse der Zahlen und Reaktionen gewinnen die Redaktionen Informationen über ihre Nutzer:innen und über deren Präferenzen und Qualitätsvorstellungen, die sie wiederum in die Gestaltung der Angebote einfließen lassen können. Ohne die entsprechenden technologischen Hilfsmittel und Bereitschaft der Rezipient:innen zu Interaktion und Feedback, z. B. auf Social Media Plattformen, wäre dies allerdings nicht möglich.

Ergebnis der Bestrebungen, die Nutzer:innen mehr in den Fokus zu stellen, ist derzeit vor allem eine crossmediale und multimediale Berichterstattung mit einem Story-Telling, dass auf die verständliche, einfache und erlebnisnahe Visualisierung von Informationen (auch komplexen Zusammenhängen) setzt (Ksiazek et al., 2016; Pincus et al., 2016). Gleichwohl werden sich laut der Aussagen der befragten Personen, die Formate und Grundbestandteile des Journalismus stets entlang der Nutzungsgewohnheiten des Publikums entwickeln und auf diese reagieren müssen, solange sie in einem ökonomischen Spannungsfeld verortet sind. Aus diesem Grund werden Innovationen unterschiedlichster Art für die Zukunft des Journalismus eine bedeutende Rolle spielen, denn sie können dazu beitragen, die Herausforderungen im Zuge der Sicherstellung seiner Qualität effizient zu bewältigen (García - Avilés et al., 2018)..

9.3.2 Zukünftige Fragestellungen

Die Erkenntnisse aus den Studien, die während der Pandemiejahre durchgeführt wurden, zeigen deutlich, dass sich die Art und Weise der Arbeitsorganisation und Strukturierung der Redaktionen in den Medienunternehmen verändert – und dafür auch eine Notwendigkeit besteht (Verhovnik et al., 2017). Unternehmen, die verstehen, dass die Nachfrage nach diesen Veränderungen besteht, werden schließlich eher in der Lage sein, Talente anzuziehen, zu halten und zu motivieren und damit die Fluktuation von Mitarbeitenden niedrig zu halten und Ressourcen zu sparen (Nyberg et al., 2021). Diese Veränderungen bieten aber nicht nur für die Medienwelt neue Chancen, sie stellen auch Ansatzpunkte für neue Forschungsfragen dar, wie beispielsweise die Analyse der Beziehung zwischen Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber:innen im Hinblick auf Kommunikation und Home-Office.

In der Qualitätsforschung erscheinen vor allem Forschungsfragen zur Relevanz der Rezipient:innenansicht und zur wirtschaftlichen Macht der Leser:innen erkenntnisreich (Voigt, 2016). Es kann unter anderem kritisch beleuchtet werden, dass unzureichend auf die Zusammenhänge zwischen Mediengattungen und Qualitätskriterien Rücksicht genommen wird (Geuß, 2018). Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass im Bereich der Qualitätsforschung noch eine gewisse Unschärfe in Bezug auf die Operationalisierung von Qualität besteht. Oftmals zeigt sich die Schwierigkeit, dass individuelle Nutzungsmotive und mehrdimensionale Qualitätsverständnisse miteinander vereint werden sollen. Bislang wurde die Einschätzung der Rezipient:innen bezüglich der Erfüllung von Qualitätskriterien auch oft nur in Quotenmessungen dargestellt oder dem Publikum wurde die Fähigkeit zur Bewertung von Qualität vollständig abgesprochen. Die letzten Jahre zeigten jedoch, dass das Publikum durchaus Qualitätsvorstellungen besitzt und Leistungsunterschiede erkennt (Geuß, 2018). Hier ließe sich also auch im Hinblick auf Innovationen anschließen, um herauszufinden, wie die Leser:innen die Wechselwirkungen zwischen Qualität und innovativem Wandel im Journalismus sehen.

Weiters bietet das ökonomische Spannungsfeld einen interessanten Aspekt, welcher weitere wissenschaftliche Forschung verlangt. Der Journalismus ist in einem ökonomischen Spannungsfeld zwischen Markterfolg und der Schnittstelle zwischen Öffentlichkeit und Gesellschaft gefangen, welches große Herausforderungen für die qualitative Berichterstattung nach sich zieht (Voigt, 2016). So könnte der Einfluss der Menge an Ressourcen, welche den Medienunternehmen zur Verfügung steht, auf die qualitative Berichterstattung und der Möglichkeiten an Innovationen in den jeweiligen Redaktionen, untersucht werden.

Weiters stellen die derzeit sich entwickelten Arbeitsmodelle durch die in der Pandemie genutzten Innovation Home-Office einen interessanten Forschungsbereich dar, welche viel Potenzial für wissenschaftliche Erkenntnisse bieten. Wie werden Journalist:innen in Zukunft arbeiten, unter den Gesichtspunkten der steigenden Erwartungshaltung von Seiten der Gesellschaft publizistische Inhalte zu generieren? Gleichzeitig soll den Journalist:innen eine bedürfnisgerechte Arbeitsatmosphäre gewährleistet werden, welche Kreativitätsprozesse, sozialen Kontakt mit Kolleg:innen und eine angemessene Work-Life-Balance miteinschließt (Galanti et al., 2021). In diesem Zusammenhang zeigte sich vor allem bei der Beantwortung der dritten Forschungsfrage, dass eine weitere Untersuchung mit einer größeren Stichprobe notwendig ist, um detailliertere Antworten liefern zu können. Hierfür wäre eine Erhebung sinnvoll, die sich explizit mit dem größeren Umfang von genutzten Innovationen in Redaktionen beschäftigt. Zum Beispiel könnte das Sample vergrößert werden, um die Aussagekräftigkeit auf Redaktionen im deutsch-österreichischen Raum verallgemeinern zu können und ein umfassenderes Bild der Innovationslandschaft im Journalismus zu erhalten.

10 Fazit

Durch die empirische Untersuchung zur Innovation Home-Office sowie weiteren innovativen Neuerungen und deren Auswirkungen auf das Qualitäts- und Kommunikationsmanagement in journalistischen Redaktionen konnten eine Vielzahl an Erkenntnissen darüber gewonnen werden, wie sich die Arbeitsumgebungen und Arbeitspraxen, aber auch die beruflichen Anforderungen von Journalist:innen durch den digitalen Wandel verändern. Die Ergebnisse sind insofern zufriedenstellend, da die Forschungsfragen anhand der Erhebung beantwortet werden können.

Wie sieht die journalistische Arbeit also heute aus und wie wird sich der Journalismus künftig entwickeln – im Hinblick auf neue Arbeitsmodelle und Innovationen?

War es früher undenkbar, sich ausschließlich über digitale Kommunikationstools auszutauschen, ist dies heute in einigen Redaktionen die Regel und die digitale Kommunikation ist zum festen Bestandteil des redaktionellen Arbeitsalltag geworden. Die technologiegestützte Entwicklung ermöglicht es schließlich auch, dass sich nicht mehr alle Redaktionsmitglieder:innen für Meetings persönlich im Büro einfinden müssen, weil sie im Home-Office mittlerweile ebenso arbeits- und kommunikationsfähig sind, wie in den Redaktionsräumen. Bestimmte Arbeitsprozesse, wie die Erstellung und Ausspielung von Multichannel- und Crossmedia-Inhalten können über leistungsfähige digitale Redaktionssysteme effizienter abgewickelt werden.

Viele der Anwendungen gehören inzwischen so fest zum journalistischen Alltag, dass sie gar nicht mehr als Innovationen bezeichnet werden: die Auswertung von Nachrichtenströmen, die Recherche auf und mit Social Media-Plattformen und deren Einbindung in die Onlineartikel, multimediale Formate, die Bewertung von Leser:inneninteressen und der Austausch mit den Rezipient:innen, die Analyse von enormen Datenmengen. All diese Aufgaben sind Beispiele für den sinnvollen Einsatz von Innovationen im Journalismus, die bereits jetzt in der beruflichen Praxis Anwendung finden und die Redakteur:innen in ihrer Arbeit unterstützen.

Bislang werden die dafür benötigten digitalen Anwendungen und die zugrundeliegende technische Infrastruktur als Hilfsmittel im journalistischen Handwerk gesehen und auch, wenn es bereits automatisierte Texte gibt, die von Künstlichen Intelligenzen verfasst werden, können und sollen diese die Journalist:innen auch auf lange Sicht nicht ersetzen. Obgleich die Vision einer technologisierten Datenwelt, in der Maschinen Nachrichten verfassen, berechtigterweise ethische, datenschutzrechtliche und gesellschaftspolitische Fragen aufwirft, so steht der deutschs-österreichische Raum – und das hat vor allem der Ausbruch der Covid-19-Pandemie gezeigt – noch ganz am Anfang der Digitalisierung der Arbeitswelt. Denn erst im Zuge der dadurch verursachten Krise, haben viele Unternehmen den Ausbau ihrer Kommunikations- und Arbeitsmöglichkeiten, die Erprobung alternativer Arbeitsmodelle und die Anpassung veralteter Organisationsstrukturen und Abläufe angestoßen.

Aus Sicht der Mitarbeiter:innen war die breite Etablierung des Home-Offices bereits seit langen eine Notwendigkeit, da die herkömmlichen Arbeitsmodelle nicht mehr zeitgemäß sind und sich teilweise nur schwer mit der Lebensrealität in anderen Bereichen vereinen lassen (z. B. Vereinbarkeit von Familie und Beruf). Dies gilt auch – und besonders – für den Journalismus, von dem genuin erwartet wird, auf der Höhe seiner Zeit zu sein, Der durch die Pandemie beschleunigte digitale Wandel der Berufswelt ermöglicht es nun aber die Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen in der Umgestaltung des Arbeitsalltags und der Arbeitsprozesse zu berücksichtigen.

Für die journalistischen Redaktionen bedeutet dies vor allem eine Transformation in Richtung hybrides Arbeiten: Büroräumlichkeiten werden zu Newsrooms oder Shared Workspaces mit Flex-Desk-Modellen und erhalten neue Funktionen, um die alltäglichen Aufgaben der Journalist:innen bedürfnisgerecht erfüllen zu können. Dabei spielen Kreativitätsprozesse und soziale Konnektivität eine entscheidende Rolle, um sowohl einen persönlichen Austausch als auch die Entwicklung qualitativ hochwertiger, innovativer Inhalte zu ermöglichen.

Digitalkompetenz und Internetaffinität werden zu integralen Anforderungen des journalistischen Berufs. Journalist:innen der Zukunft müssen in der Lage sein, crossmedial und multimedial zu denken und zu arbeiten. Die effiziente Nutzung von verschiedensten digitalen Tools und die Kompetenz zur engen Zusammenarbeit mit der IT-Abteilung werden im Zuge des schnellen technologischen Fortschritts und der damit verbundenen Erweiterung des Aufgabenfelds der Medien immer relevanter.

Auf der Ebene der Führungskräfte lässt sich eine Verschiebung beobachten, durch welche der weniger hierarchischen organisatorischen Führung und Struktur, insbesondere, um schnelle Entscheidungsprozesse zu ermöglichen, mehr Bedeutung zukommt als der Kontroll- und Steuerungsfunktion der Vorgesetzen. Im Redaktionsalltag ist dadurch mehr Selbstautonomie und Flexibilität gefragt.

Qualitätssicherstellung bleibt weiterhin eine der größten Herausforderungen des modernen Journalismus, da ihn diese weiterhin deutlich vom automatisierten Journalismus abgrenzen kann und das besondere Leistungsvermögen des journalistischen Handwerks darstellt.

Angesichts des zu erwartenden Wachstums – der zu bewertenden Informationen, der zu analysierenden Daten, der zu bewältigenden Aufgaben an der Schnittstelle zur Öffentlichkeit – können Innovationen eine zielgerichtete Lösung sein, um den Herausforderungen des Journalismus gerecht zu werden, indem sie das Qualitätsmanagement und die Kommunikation in Redaktionen verbessern, den Arbeitsalltag und -prozesse für die Journalist:innen erleichtern und ihnen technologiegestützte Hilfsmittel bieten. Welche Arbeitsmodelle sich hierbei langfristig als sinnvoll erweisen und welche Innovationen für optimale Arbeitsabläufe sorgen, ohne die Qualität und die Kommunikation zu beeinträchtigen, wird der aktuell stattfindende Transformationsprozess zeigen.

11 Referenzen

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, *16*(2), 40–68. https://doi.org/10.1177/1529100615593273

Altmeppen, K.-D. (2006). *Journalismus und Medien als Organisationen: Leistungen, Strukturen und Management* (1. Auflage). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Anderson, C. W. (2016). News Ecosystems. In T. Witschge, C. W. Anderson, D. Domingo, & A. Hermida, *The SAGE Handbook of Digital Journalism* (S. 410–423). SAGE Publications Ltd. https://doi.org/10.4135/9781473957909.n28

Arnold, K. (2009). *Qualitätsjournalismus: Die Zeitung und ihr Publikum*. München: UVK Verlagsgesellschaft.

Atkinson, C., & Hall, L. (2009). The Role of Gender in Varying Forms of Flexible Working. *Gender, Work & Organization*, *16*(6), 650–666. https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2009.00456.x

Aufderheide, P., Lieberman, D., Alkhallouf, A., & Ugboma, J. M. (2020). Podcasting as Public Media: The Future of U.S. News, Public Affairs, and Educational Podcasts. *International Journal of Communication*, 14, 1683-1704. https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/13548/3016

Atteslander, P. (1974). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (3. unveränderte Auflage). Berlin/New York: Walter de Gruyter Verlag.

Bandura, A. (1979). *Sozial-kognitive Lerntheorie*. Stuttgart: Klett.

Baur, N., & Blasius, J. (2014). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0

Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, *47*(8), 1323–1339. https://doi.org/10.1108/00251740910984578

Bell, E. (2012, September). Journalism by numbers. *Columbia Journalism Review. https://archives.cjr.org/cover_story/journalism_by_numbers.php*

Bennett, A. A., Campion, E. D., Keeler, K. R., & Keener, S. K. (2021). Videoconference fatigue? Exploring changes in fatigue after videoconference meetings during COVID-19.

Journal of Applied Psychology, *106*(3), 330–344. https://doi.org/10.1037/apl0000906

Bleyen, V.-A., Lindmark, S., Ranaivoson, H., & Ballon, P. (2014). A Typology of Media Innovations: Insights from an Exploratory Study. *The Journal of Media Innovations*, *1*(1), 28–51. https://doi.org/10.5617/jmi.v1i1.800

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment*. *The Quarterly Journal of Economics*, *130*(1), 165–218. https://doi.org/10.1093/qje/qju032

Blöbaum, B. (1992). Journalismus, Öffentlichkeit und Vielfalt. In G. Rager, & B. Weber (Hrsg.), *Publizistische Vielfalt zwischen Markt und Politik* (S. 150-171). Düsseldorf: ECON.

Burmester, M., Mast, M., Tille, R., & Weber, W. (2010). How Users Perceive and Use Interactive Information Graphics: An Exploratory Study. *2010 14th International Conference Information Visualisation,* 361–368. https://doi.org/10.1109/IV.2010.57

Buschow, C. (2018). Journalistik praxistheoretisch betreiben: Impulse für ein dynamisches Verständnis des Journalismus im Kontext seiner Neuordnung. *Publizistik*, *63*(4), 513–534. https://doi.org/10.1007/s11616-018-0458-5

Boyles, J. L. (2015). The isolation of innovation. Restructuring the digital newsroom through intrapreneurship. *Digital Journalism.* https://doi.org/10.1080/21670811.2015.1022193

Boyles, J. L. (2016). The Isolation of Innovation: Restructuring the digital newsroom through intrapreneurship. *Digital Journalism*, *4*(2), 229–246. https://doi.org/10.1080/21670811.2015.1022193

Boyles, J. L., & Meyer, E. (2016). Letting the Data Speak: Role perceptions of data journalists in fostering democratic conversation. *Digital Journalism*, *4*(7), 944–954. https://doi.org/10.1080/21670811.2016.1166063

Brenke, K. (2016). Home-Office: Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft, *Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW)*, *83*(5), 95-105. https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.526038.de/16-5-1.pdf

Briggs, M. (2012). *Entrepreneurial journalism: How to build what's next for news*. Washington D.C. CQ Press.

Brosius, H. B., & Koschel, F. (2003). *Methoden der empirischen Sozialforschung.* Wiesbaden: Springer VS.

Burgstedt, L. &, Klöß, S. (2021, 17. September). *Boom hält an: 4 von 10 Menschen in Deutschland hören Podcasts.* Bitkom. https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Boom-haelt-weiter-an-4-von-10-Menschen-in-Deutschland-hoeren-Podcasts

Burmester, M., Mast, M., Tille, R., & Weber, W. (2010). How Users Perceive and Use Interactive Information Graphics: An Exploratory Study. *2010 14th International Conference Information Visualisation*, 361–368. https://doi.org/10.1109/IV.2010.57

Buschow, C., & Suhr, M. (2022). Change Management and New Organizational Forms of Content Creation. In M. Karmasin, S. Diehl, & I. Koinig (Hrsg.), *Media and Change Management* (S. 381–397). Basel: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-86680-8_21

Buschow, C., Wellbrock, C. M. (2020). *Die Innovationslandschaft des Journalismus in Deutschland*. Bauhaus-Universität Weimar. Landesanstalt Für Medien. https://doi.org/10.25643/BAUHAUS-UNIVERSITAET.4240

Byrd, M. Y. (2020). A New Normal: The Changed Landscape of Human Resource Development in the Wake of COVID-19. *Advances in Developing Human Resources*, *23*(1), 3–4. https://doi.org/10.1177/1523422320973957

Caswell, D., & Dörr, K. (2018). Automated Journalism 2.0: Event-driven narratives: From simple descriptions to real stories. *Journalism Practice*, *12*(4), 477–496. https://doi.org/10.1080/17512786.2017.1320773

Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory*. Sonoma State University: Sage Publications.

Cherubini, F., Newman, N., & Kleis Nielsen, R. (2021, 11. November). Changing Newsrooms. Hybrid Working and improving Diversity remain twin challenges for publishers. *Reuters Institute for the Study of Journalism.* https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/changing-newsrooms-2021-hybrid-working-and-improving-diversity-remain-twin-challenges-publishers#menu

Christensen, C., Skok, D. & Allworth, J. (2012, 15. September). Breaking News: Mastering the Art of Disruptive Innovation in Journalism. *Nieman Reports, 66* (3), 6–20. https://niemanreports.org/articles/breaking-news/

Coddington, M. (2015). Clarifying Journalism's Quantitative Turn: A typology for evaluating data journalism, computational journalism, and computer-assisted reporting. *Digital Journalism*, *3*(3), 331–348. https://doi.org/10.1080/21670811.2014.976400

Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, *46*(6), 740–751. https://doi.org/10.2307/30040665

Collings, D. G., Nyberg, A. J., Wright, P. M., & McMackin, J. (2021). Leading through paradox in a COVID-19 world: Human resources comes of age. *Human Resource Management Journal*, *31*(4), 819–833. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12343

Davies, N., Steele, J. & Leigh D. (2010, 22. Oktober). *Iraq War logs: secret files show how US ignored torture.* The Guardian. https://www.theguardian.com/world/2010/oct/22/iraq-war-logs-military-leaks

De Haan, Y., Kruikemeier, S., Lecheler, S., Smit, G., & van der Nat, R. (2018). When Does an Infographic Say More Than a Thousand Words? Audience evaluations of news visualizations. *Journalism Studies*, *19*(9), 1293–1312. https://doi.org/10.1080/1461670X.2016.1267592

Denzin, N. K. (1978): *The Research Act. A Theoretical Introduction to Sociological Methods.* New York City: McGraw Hill.

Dernbach, B. (2005). Was schwarz auf weiß gedruckt ist ... Vertrauen in Journalismus, Medien und Journalisten. In B. Dernbach & M. Meyer (Hrsg.), *Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Interdisziplinäre Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Deuze, M. (2004). What is multimedia journalism1? *Journalism Studies*, *5*(2), 139–152. https://doi.org/10.1080/1461670042000211131

Dorfler, E., & Vyslozil, W. (2002). “Impartial News and Independent News Agencies*visions and implementation”. In Austria Presse Agentur (Ed.), (pp. 7 – 13). Studien Verlag.

Dogruel, L. (2013). *Eine kommunikationswissenschaftliche Konzeption von Medieninnovationen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-03197-8

Dogruel, L. (2014). What is so Special about Media Innovations? A Characterization of the Field. *The Journal of Media Innovations*, *1*(1), 52–69. https://doi.org/10.5617/jmi.v1i1.665

Dogruel, L. (2015). Innovation research in media management and economics: An integrative framework. *Journal of Media Business Studies*, *12*(3), 153–167. https://doi.org/10.1080/16522354.2015.1069478

Dörr, K. N. (2016). Mapping the field of Algorithmic Journalism. *Digital Journalism*, *4*(6), 700–722. https://doi.org/10.1080/21670811.2015.1096748

Düster, R. (2011). *Print & Mobilemedia bei regionalen Tageszeitungen in Deutschland: Crossmediale Entwicklungsfiktion und Voraussetzungen einer kundenorientierten Medienkonvergenz*. Baden-Baden: Nomos.

Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (1991). Gender differences in work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, *76*(1), 60–74. https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.1.60

Dyer, J., Gregersen, H. B., & Christensen, C. M. (2011). *The innovator's DNA: Mastering the five skills of disruptive innovators*. Harvard University: Harvard Business Press.

Ereaut, G., Imms, M., & Callingham, M. (2002). *QMR: Principle and practice*. United States: Sage Publications.

Evans, G. W., & McCoy, J. M. (1998). When buildings don't work: the role of architecture in human health. *Journal of Environmental Psychology*, *18*(1), 85–94. https://doi.org/10.1006/jevp.1998.0089

Flick, U. (1996). Qualitative *Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften* (2. Auflage). Hamburg: Rowohlt.

Flick, U., Kardorff, E., & Steinke, I. (2015). *Qualitative Forschung: ein Handbuch.* Hamburg: Rowohlt.

Früh, W., Frey, F., & Blümler, J. (2014). *Narration und Storytelling: Theorie und empirische Befunde*. Köln: Herbert von Halem Verlag.

Gadringer, S., Holzinger, R., Sparviero, S., Trappel, J., & Kuzmanov, K. (2022, 15 Juni). *Digital News Report Austria 2022. Detailergebnisse für Österreich*. Zenodo. https://doi.org/10.5281/ZENODO.6644995

Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from Home during the COVID-19 Outbreak: The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement and Stress. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, *Publish Ahead of Print*. https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236

Garavan, T. N. (2007). A Strategic Perspective on Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, *9*(1), 11–30. https://doi.org/10.1177/1523422306294492

García-Avilés, J. A., Meier, K., & Kaltenbrunner, A. (2016): Converged Media Content: *Reshaping the "Legacy" of Legacy Media in the Online Scenario.* In B. Franklin & S. Eldridge II (Hrsg). Routledge Companion to Digital Journalism Studies. Routledge.

García-Avilés, J. A., Carvajal-Prieto, M., Arias, F., & De Lara-González, A. (2018). How journalists innovate in the newsroom. Proposing a model of the diffusion of innovations in media outlets. *The Journal of Media Innovations*, *5*(1), 1–16. https://doi.org/10.5617/jomi.v5i1.3968

García-Avilés, J. A (2021). "Review article: Journalism innovation research, a diverse and flourishing field (2000-2020)". *Profesional de la información*, 30. doi: 10.3145/epi.2021.ene.10

Garrison, B. (2001). Diffusion of online information technologies in newspaper newsrooms. *Journalism*, *2*(2), 221–239. https://doi.org/10.1177/146488490100200206

Gaziano, C., & Coulson, D. C. (1988). Effect of Newsroom Management Styles on Journalists: A Case Study. *Journalism Quarterly*, *65*(4), 869–880. https://doi.org/10.1177/107769908806500406

Geuß, A. (2018). Qualität im Journalismus: Eine Synopse zum aktuellen Forschungsstand. In Wünsch, C., Theis-Berglmair, A., Stöber, R. & Behmer, M. (Hrsg.), *Bamberger Beiträge zur Kommunikationswissenschaft.* University of Bamberg Press.

Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities. *Journal of Management*, *41*(5), 1313–1337. https://doi.org/10.1177/0149206314559946

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1998). *Grounded theory: Strategien qualitativer Forschung*. Mannheim: Huber.

Goffin, K., & Mitchell, R. (2016). *Innovation management: Effective strategy and implementation* (3rd Edition). London: Bloomsbury Publishing.

Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, *93*(6), 1412–1421. https://doi.org/10.1037/a0012722

Gordon, R. (2013, 28. Juni). *“Want to Build a Data Journalism Team? You’ll Need These Three People.”* Northwestern University Knight Lab. https://knightlab.northwestern.edu/2013/06/28/want-to-build-a-data-journalism-team-youll-need-these-three-people/

Gray, J., Bounegru, L., & Chambers, L. (2012). *The Data Journalism Handbook*. European Journalism Centre: O’Reilly Media.

Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92076-4

Helfferich, C. (2014). Leitfaden und Experteninterviews. In N. Baur. & J. Blasius. (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschun*g (S. 559-597). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0

Hermes, S. (2006). *Qualitätsmanagement in Nachrichtenredaktionen*. Köln: Halem Verlag.

Holsanova, J., Holmberg, N., & Holmqvist, K. (2009). Reading information graphics: The role of spatial contiguity and dual attentional guidance. *Applied Cognitive Psychology*, *23*(9), 1215–1226. https://doi.org/10.1002/acp.1525

Irving, P. (2015). Self-empowerment in later life as a response to ageism, *39*(1), 72–77. *Milken Institute.* https://milkeninstitute.org/article/self-empowerment-later-life-response-ageism

Jarren, O. (2007). Die Regulierung der öffentlichen Kommunikation: Medienpolitik zwischen Government und Governance. *Zeitschrift für Literaturwissenschaft und Linguistik*, *37*(2), 131–153. https://doi.org/10.1007/BF03379662

Jarren, O. (2008). Massenmedien als Intermediäre. Zur anhaltenden Relevanz der Massenmedien für die öffentliche Kommunikation. *Medien & Kommunikationswissenschaft*, 329–346. https://doi.org/10.5771/1615-634x-2008-3-329

Jones, S. (2017). Disrupting the narrative: Immersive journalism in virtual reality. *Journal of Media Practice*, *18*(2–3), 171–185. https://doi.org/10.1080/14682753.2017.1374677

Jungnickel, K. (2011). Nachrichtenqualität aus Nutzersicht. Ein Vergleich zwischen Leserurteilen und wissenschaftlich-normativen Qualitätsansprüchen. *Medien & Kommunikationswissenschaft*, *59*(3), 360–378. https://doi.org/10.5771/1615-634x-2011-3-360

Kaiser, M. (2018). Newsroom und Newsdesk im Journalismus und in der Unternehmenskommunikation. In K., Otto, & A., Köhler (Hrsg.), *Crossmedialität im Journalismus und in der Unternehmenskommunikation* (S. 121–132). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

https://doi.org/10.1007/978-3-658-21744-0_6

Kellner, B., Korunka, C., Kubicek, B., & Wolfsberger J. (2020). Wie COVID-19 das Arbeiten in Österreich verändert. *Flexible Working Studie 2020.* https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/presse/Deloitte-Flexible-Working-Studie-2020.pdf

Lavine, J. M. & Wackman, D. B. (1988). Managing Media Organizations: Effective Leadership of the Media. Longman.

Kirk, J., & Miller, M. (1986). *Reliability and Validity in Qualitative Research*. United States: Sage Publications. https://doi.org/10.4135/9781412985659

Krumboltz, J. D., Mitchell, A. M., & Jones, G. B. (1976). A Social Learning Theory of Career Selection. *The Counseling Psychologist*, *6*(1), 71–81. https://doi.org/10.1177/001100007600600117

Krumboltz, J. D., & Vidalakis, N. K. (2000). Expanding Learning Opportunities Using Career Assessments. *Journal of Career Assessment*, *8*(4), 315–327. https://doi.org/10.1177/106907270000800401

Krumsvik, A. H., Milan, S., Bhroin, N. N. & Storsul, T. (2019). Making (Sense of) Media Innovations. In M. Deuze, & M. Prenger (Hrsg.), *Making Media: Production, Practices, and Professions* (pp. 193–206). Amsterdam University Press.

Ksiazek, T. B., Peer, L., & Lessard, K. (2016). User engagement with online news: Conceptualizing interactivity and exploring the relationship between online news videos and user comments. *New Media & Society*, *18*(3), 502–520. https://doi.org/10.1177/1461444814545073

Kröll, A. (2015). The role of Journalism in the Digital Age. Being a superhero or Clark Kent: Do journalists think that Networked Journalism is an appropriate tool to work with (in the future)? *Reuters institute for the study of journalism.* https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/research/files/The%2520role%2520of%2520journalism%2520in%2520the%2520Digital%2520Age.pdf-

Krotz, Friedrich (2005): Neue Theorien entwickeln. Eine Einführung in die Grounded Theory, die Heuristische Sozialforschung und die Ethnographie anhand von Beispielen aus der Kommunikationsforschung. Köln: Herbert von Vahlen.

Kuckartz, U. (2012). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim Basel: Beltz Juventa.

Kuckartz, U. (2010). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten* (3. Auflage). Wiesbaden: Springer VS.

Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2019). Datenaufbereitung und Datenbereinigung in der qualitativen Sozialforschung. In N. Baur, & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 441–456). Wiesbaden: Springer Fachmedien https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_31

Kunze, F., Hampel, K., & Zimmermann, S. (2020). Homeoffice in der Corona-Krise: eine nachhaltige Transformation der Arbeitswelt (2. Auflage). *Cluster of Excellence "The Politics of Inequality"*, *Das Progressive Zentrum e.V., Konstanz, Berlin*. http://hdl.handle.net/10419/232087

Lee, S. Y., & Brand, J. L. (2005). Effects of control over office workspace on perceptions of the work environment and work outcomes. *Journal of Environmental Psychology*, *25*(3), 323–333. https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2005.08.001

Lent, R. W., & Brown, S. D. (2013). Social cognitive model of career self-management: Toward a unifying view of adaptive career behavior across the life span. *Journal of Counseling Psychology*, *60*(4), 557–568. https://doi.org/10.1037/a0033446

Lepak, D. P., Bartol, K. M., & Erhardt, N. L. (2005). A contingency framework for the delivery of HR practices. *Human Resource Management Review*, *15*(2), 139–159. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.06.001

Lüders, C., & Reichertz, J. (1986). Wissenschaftliche Praxis ist, wenn alles funktioniert und keiner weiß warum. *Sozialwissenschaftliche Literaturrundschau,* 12 (1), 90-102.

Löffelholz, M., & Quandt, T. (2000). Geschlecht – Ethik – Qualität: Ausgewählte Problemfelder. In: M. Löffelholz (Hrsg.), *Theorien des Journalismus. Ein diskursives Handbuch (*S. 327-331). Opladen: Westdeutscher Verlag.

Löffelholz, M. (2000). Theorien des Journalismus. In M. Löffelholz (Hrsg.), *Theorien des Journalismus* (S. 15 – 60). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-322-97091-6

Manz, C. C., & Neck, C. P. (2012). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence* (3rd ed). Prentice Hall.

Meyer, P. (2009). *The Vanishing Newspaper: Saving Journalism in the Information Age.* Columbia, SC: University of Missouri Press.

Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken.* (11. überarbeitete Auflage). Weinheim Basel: Beltz Verlag.

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken.* (12. überarbeitete Auflage). Weinheim/Basel: Beltz Verlag.

McAleese, M. (1999). Revitalizing HRD for the New Global Millennium. *Advances in Developing Human Resources*, *1*(4), 1–2. https://doi.org/10.1177/152342239900100402

McFarland, L. A., Reeves, S., Porr, W. B., & Ployhart, R. E. (2020). Impact of the COVID-19 pandemic on job search behavior: An event transition perspective. *Journal of Applied Psychology*, *105*(11), 1207–1217. https://doi.org/10.1037/apl0000782

McHugh, S. (2016). How podcasting is changing the audio storytelling genre. *Radio Journal: International Studies in Broadcast & Audio Media*, *14*(1), 65–82. https://doi.org/10.1386/rjao.14.1.65_1

Medjedović, I. (2019). Qualitative Daten für die Sekundäranalyse. In N. Baur &, J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch der empirischen Sozialforschung* (S. 247 – 258). Wiesbaden: Springer VS.

Meier, K. (2002). *Ressort, Sparte, Team: Wahrnehmungsstrukturen und Redaktionsorganisation im Zeitungsjournalismus*. München: UVK Verlagsgesellschaft.

Meier, K. (2006). ‘‘Newsroom, Newsdesk, crossmediales Arbeiten. Neue Modelle der Redaktionsorganisation und ihre Auswirkungen auf die journalistische Qualität“. Newsroom, Newsdesk, Convergence. New models of editorial organization and their impact on journalistic quality. In S. Weischenberg, W. Loosen & M. Beuthner (Hrsg), *Medienqualitäten. Öffentliche Kommunikation zwischen ökonomischem Kalkül und Sozialverantwortun*g (S. 203 – 222) UVK.

Meier, K. (2007). Innovations in central european newsrooms: Overview and case study1. *Journalism Practice*, *1*(1), 4–19. https://doi.org/10.1080/17512780601078803

Meier, K., Giese, V., & Schweigmann, T. (2012). Das Kreuzen der Medien: Das Konzept des crossmedialen Labors. In B. Dernbach, & W. Loosen. (Hrsg.), *Didaktik der Journalistik* (S. 311-322*).* Wiesbaden: Springer Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-531-93447-1_25

Meyen, M., & Jandura, O. (2011). Das Publikum der Qualitätsmedien. Eine repräsentative Studie zu Reichweite, sozialer Verortung und Nutzungsmotiven. In R. Blum, H. Bonfadelli, K. Imhof, & O. Jarren (Hrsg.), *Krise der Leuchttürme öffentlicher Kommunikation*

(S. 207–220). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-93084-8_13

Neuberger, C. (2003). *Online - die Zukunft der Zeitung? Das Engagement deutscher Tageszeitungen im Internet* (2., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage). Opladen: Westdeutscher Verlag.

Neuberger, C. (2004). Grenzgänger im World Wide Web: „Way New Journalism“ und nonfiktionales Erzählen im Internet. In J. K. Bleicher & B. Pörksen (Hrsg.), Grenzgänger: Formen des New Journalism (S. 416-439). Springer VS.

Neuberger, C. (2011). Definition und Messung publizistischer Qualität im Internet. Herausforderungen des Drei-Stufen-Tests. Vistas.

Neuberger, C., & Kapern, P. (2013). *Grundlagen des Journalismus*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-531-94191-2

Neuberger, C., Nuernbergk, C.,& Langenohl, S. (2014). Social Media und Journalismus. *LfM-Dokumentation. 50,* S. 15 – 30.

Neuberger, C. (2018). Journalismus in der Netzwerköffentlichkeit. In C. Nuernbergk & C. Neuberger (Hrsg.), *Journalismus im Internet. Profession – Partizipation – Technisierung* (2. Auflage, S. 11–80). Springer VS.

Nieborg, D. B., & Poell, T. (2018). The platformization of cultural production: Theorizing the contingent cultural commodity. *New Media & Society*, *20*(11), 4275–4292. https://doi.org/10.1177/1461444818769694

Nyberg, A. J., Shaw, J. D., & Zhu, J. (2021). The People Still Make the (Remote Work-) Place: Lessons from a Pandemic. *Journal of Management*, *47*(8), 1967–1976. https://doi.org/10.1177/01492063211023563

Obermayer, B., & Obermaier, F. (2016). *Panama Papers: Die Geschichte einer weltweiten Enthüllung: wie wir die versteckten Milliarden von Premierministern, Diktatoren, FIFA-Funktionären, Konzernlenkern und Superreichen fanden, und die geheimen Gelder von Putins innerstem Zirkel*. Köln: Kiepenheuer & Witsch.

Olsen, R. K., Pickard, V., & Westlund, O. (2020). Communal News Work: COVID-19 Calls for Collective Funding of Journalism. *Digital Journalism*, *8*(5), 673–680. https://doi.org/10.1080/21670811.2020.1763186

Otto, K., & Köhler, A. (2018). *Crossmedialität im Journalismus und in der Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-

21744-0

Papies, D. & Clement, M. (2008). Adoption of New Movie Distribution Services on the Internet. *Journal of Media Economics*, *21*(3), 131–157. https://doi.org/10.1080/08997760802300530

Parks, M., Castells, M. & Van der Haak, B. (2012). The Future of Journalism: Networked Journalism. International Journal of Communication 6 (16), 2923–2938.

Pavlik, J. V. (2013). Innovation and the Future of Journalism. *Digital Journalism*, *1*(2), 181–193. https://doi.org/10.1080/21670811.2012.756666

Petre, Caitlin. (2013, 30. Oktober). “A Quantitative Turn in Journalism?” Tow Center for Digital Journalism. http://towcenter.org/blog/a-quantitative-turn-in-journalism/

Pincus, H., Wojcieszak, M., & Boomgarden, H. (2017). Do Multimedia Matter? Cognitive and Affective Effects of Embedded Multimedia Journalism. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, *94*(3), 747–771. https://doi.org/10.1177/1077699016654679

Posetti, J. (2018). Time to step away from the “bright, shiny things”? Towards a sustainable model of journalism innovation in an era of perpetual change. *Reuters Institute for the study of journalism.* https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2018-11/Posetti_Towards_a_Sustainable_model_of_Journalism_FINAL.pdf

Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Macmillan

Powers, M. (2012). “In Forms That Are Familiar and Yet-to-Be Invented”: American Journalism and the Discourse of Technologically Specific Work. *Journal of Communication Inquiry*, *36*(1), 24–43. https://doi.org/10.1177/0196859911426009

Quinn, S. (2005). *Convergent Journalism: The Fundamentals of Multimedia Reporting.* Peter Lang.

Raguseo, E, Gastaldi, L, & Neirotti, P. (2016). Smart work: supporting employees’ flexibility through ICT, HR practices and office layout. HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship,(3),240 – 256. http://www.emeraldinsight.com/10.1108/EBHRM-01-2016-0004?utm_campaign=RePEc&WT.mc_id=RePEc

Reichertz, J. (2005). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In L. Mikos, C. Wegener (Hrsg.), *Qualitative Medienforschung* (S. 416 – 424). Springer Link.

Rogers, E. M. (2003). Diffusion of Innovations. (5 ed), Free Press.

Ruß-Mohl, S. (1992). Am eigenen Schopfe... Qualitätssicherung im Journalismus. Grundfragen, Ansätze, Näherungsversuche. In *Publizistik*, (S. 83-96)

Santos-Silva, D. (2021). Paradigmatic innovation in European cultural journalism: The pursuit of sustainability. *The Journal of Media Innovations*, *7*(1), 95–108. https://doi.org/10.5617/jomi.6523

Sasangohar, F., Moats, J., Mehta, R., & Peres, S. C. (2020). Disaster Ergonomics: Human Factors in COVID-19 Pandemic Emergency Management. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, *62*(7), 1061–1068. https://doi.org/10.1177/0018720820939428

Saxer, U. (2000). Zur Journalismus-Qualitätsdiskussion. In B. Held ,& S. Ruß-Mohl (Hrsg.), *Qualität durch Kommunikation sichern. Vom Qualitätsmanagement zur Qualitätskultur. Erfahrungsberichte aus Industrie, Dienstleistung und Medienwirtschaft* (S.189 – 215). Frankfurter Allgemeine Buch.

Schaffar, A. (2020). Grounded Theory. In M. Huber & D.E. Fröhlich (Eds.), *Analyzing Group Interactions. A guidebook für qualitative, quantitative and mixed methods (S. 71 – 82).* Routledge.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(3), 293–315. https://doi.org/10.1002/job.248

Scheuss, R. (2008). *Handbuch der Strategien.* Frankfurt/New York: Campus Verlag.

Schlütz, D. (2020). Auditive „deep dives“: Podcasts als narrativer Journalismus. *kommunikation@gesellschaft*, *21*(2). https://doi.org/10.15460/kommges.2020.21.2.620

Schreier, M. (2014). Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, *15*(1). https://doi.org/10.17169/FQS-15.1.2043

Schulz, W. (2011). *Politische Kommunikation: Theoretische Ansätze und Ergebnisse empirischer Forschung* (3., überarbeitete Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schroeder, R. (2004). “Interactive Info Graphics in Europe - Added Value to Online Mass Media: A Preliminary Survey.” *Journalism studies.* 5 (4), 563–570.

Schumpeter, J. (1943). *Capitalism, Socialism and Democracy*. London: Routledge.

Segel, E., & Heer, J. (2010). Narrative Visualization: Telling Stories with Data. *IEEE Transactions on Visualization and Computer Graphics*, *16*(6), 1139–1148. https://doi.org/10.1109/TVCG.2010.179

Sievert, H. ,& Preppner, K. (2017). Bessere oder schlechtere Recherche dank Technik? In G. Hoofacker ,& C. Wolf (Hrsg.), *Technische Innovationen – Medieninnovationen?* (S. 20 – 34). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-14953-6

Singer, J. B. (2004). Strange bedfellows? The diffusion of convergence in four news organizations. *Journalism Studies*, *5*(1), 3–18. https://doi.org/10.1080/1461670032000174701

Sklar, J. (2020). Zoom fatigue is taxing the brain. Here's why that happens. *National Geographic.* https://www.nationalgeographic.com/science/2020/04/coronavirus-zoom-fatigue-is-taxing-the-brain-here-is-why-that-happens/

Smit, G., De Haan, Y., & Buijs, L. (2014). Working with or next to each other? Boundary crossing in the field of information visualisation. *The Journal of Media Innovations*, *1*(2), 36–51. https://doi.org/10.5617/jmi.v1i2.875

Steigleder, S., & Mayring, P. (2008). *Die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse im Praxistest: Eine konstruktiv kritische Studie zur Auswertungsmethodik von Philipp Mayring*. Baden-Baden: Tectum Wissenschaftsverlag.

Storsul, T., & Krumsvik, A. H. (2013). *Media innovations: A multidisciplinary study of change*. Nordicon: Univeristy of Gothenburg.

Steinke, I. (1999). *Kriterien qualitativer Forschung*. München: Juventa**.**

Stollorz, V. (2020). Wir lieben Aufklärung. In J., Schnurr, & A., Mäder (Hrsg.), *Wissenschaft und Gesellschaft: Ein vertrauensvoller Dialog* (S. 3–16). Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-59466-7_1

Strauss, A., & Corbin, J. (1996). *Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung.* Weinheim: Beltz, PsychologieVerlagsUnion.

Stray, J. (2010, 5. August). *How the Guardian is Pioneering Data Journalism with Free Tools*. Niemanlab. http://www.niemanlab.org/2010/08/how-the-guardian-is-pioneering-data-journalism-with-free-tools/

Strübing, J. (2018). Grounded Theory und Theoretical Sampling. In: N. Baur, & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 587-606). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_37

Thomson, D., Bzdel, L., Golden-Biddle, K., Reay, T., & Estabrooks, C. A. (2005). Central Questions of Anonymization: A Case Study of Secondary Use of Qualitative Data. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 6(1). https://doi.org/10.17169/fqs-6.1.511

Van Buggenhout, N., Murat, S., & de Sousa, T. (2020, 24. August). Sustaining productivity in a virtual world. s+b. https://www.strategy-business.com/article/Sustaining-productivity-in-a-virtual-world

Verburg, R. M., Bosch-Sijtsema, P., & Vartiainen, M. (2013). Getting it done: Critical success factors for project managers in virtual work settings. International Journal of Project Management, 31(1), 68-79. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.04.005

Verhovnik, M., Bracker, I., & Meier, K. (2017). Technische Innovationen und trimedialer Journalismus. In: G., Hooffacker, & C., Wolf (Hrsg.), *Technische Innovationen – Medieninnovationen?* (S. 1-20). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Voigt, J. (2016). Nachrichtenqualität aus Sicht der Mediennutzer. Wie Rezipienten die Leistung des Journalismus beurteilen können. Wiesbaden: Springer VS. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-12041-2

Watkins, K. (1989). Business and industry. In S. Merriam, & P. Cunningham (Eds.), *Handbook of adult and continuing education* (pp. 422–430). San Francisco: Jossey-Bass.

Walter, M. (2010). *In Bewegung: Die Produktion von Web-Videos bei deutschen regionalen Tageszeitungen.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92560-8

Weber, W., & Rall H. (2012). Data Visualization in Online Journalism and Its Implications for the Production Process. *The 16 International Conference on Information Visualization*. Montpellier, 11-13 July 2012. http://doi.org/10.1109/IV.2012.65

Weer C., & Greenhaus, J. H. (2014). Family-to-work conflict. In: A. C., Michalos (Ed.), *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research* (pp. 2210-2211). Dordrecht: Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_3330

Weischenberg, S. (1988). *Nachrichtenschreiben. Journalistische Praxis zum Studium und Selbststudium.* Opladen: Westdeutscher Verlag.

Wellbrock, C. M., & Buschow, C. (2020). *Money for nothing, content for free? – Paid Content, Plattformen und Zahlungsbereitschaft im digitalen Journalismus.* Baden-Baden: Nomos. https://doi.org/10.5771/9783748907251

Wildenmann, R., & Kaltefleiter, W. (1965). *Funktionen der Massenmedien.* Frankfurt am Main, Bonn: Athenäum. Schriften des Forschungsinstituts für politische Wissenschaft an der Universität zu Köln.

Wissinger, J. (2015). Change Management. In M., Kaiser (Hrsg.), *Innovation in den Medien*. *Crossmedia. Storywelten. Change Management* (2. Auflage), (S. 196-206). München: Verlag Dr. Gabriele Hooffacker.

Wolling, J. (2002). Aufmerksamkeit durch Qualität? Empirische Befunde zum Verhältnis von Nachrichtenqualität und Nachrichtennutzung. In: A., Baum, & S., Schmidt (Hrsg.), *Fakten und Fiktionen. Über den Umgang mit Medienwirklichkeiten* (S. 202-216). Konstanz: UVK.

Wolling, J. (2006). Medienqualität aus Rezipientensicht. Test eines qualitätsbasierten Selektionsmodells im Rahmen eines Mehr-Methoden-Projekts. In: S., Weischenberg, W., Loosen, & M., Beuthner (Hrsg.), *Medien-Qualitäten. Öffentliche Kommunikation zwischen ökonomischem Kalkül und Sozialverantwortung* (S. 457-475). Konstanz: UVK.

Wyss, V. (2002). *Redaktionelles Qualitätsmanagement. Ziele, Normen, Ressourcen.* Konstanz: UVK.

Wyss, V. (2013). Qualitätsmanagement in Redaktionen. In: K., Meier, & C., Neuberger (Hrsg.), *Journalismusforschung. Stand und Perspektiven* (S. 89-104). Baden-Baden: Nomos.

Yarberry, S., & Sims, C. (2021). The impact of Covid-19 prompted virtual/remote work environments on employees career development: social learning theory, belongingness and self-empowerment. *Advances in developing human resources*, *23*(3), 237-252. https://doi.org/10.1177/15234223211017850

Young, M. L., & Hermida, A. (2015). From Mr. and Mrs. Outlier to central tendencies: Computational journalism and crime reporting at the Los Angeles Times. Digital Journalism, 3(3), 381–397. https://doi.org/10.1080/21670811.2014.976409

Young, M. L., Hermida, A., & Fulda, J. (2018). What makes for great data journalism? A content analysis of data journalism awards finalists 2012–2015. *Journalism Practice*, *12*(1), 115–135. https://doi.org/10.1080/17512786.2016.1270171

Zerdick, A., Picot, A., Schrape, K., & Artopé, A. (1999). *Die Internet-Ökonomie. Strategien für die digitale Wirtschaft.* Berlin: Springer.

Zhu, K. (2001). Internet-based distribution of digital videos: The economic impacts of digitize. ation on the motion picture industry. *Electronic Markets*, *11*(4), 273–280. https://doi.org/10.1080/101967801753405562

Zhu, J., Tatachari, S., & Chattopadhyay, P. (2017). Newcomer identification: Trends, antecedents, moderators and consequences. *Academy of Management Journal, 60*(3). 855-879. https://doi.org/10.5465/amj.2015.0466

Zubayr, C., & Geese, S. (2009). Die Informationsqualität der Fernsehnachrichten aus Zuschauersicht. Ergebnisse einer Repräsentativbefragung zur Bewertung der Fernsehnachrichten. *Media Perspektiven*, *4*, S. 158-173.

12 Anhang

12.1 Halb-strukturiertes Leitfadeninterview: Gesprächsleitfaden

Der Begriff Innovation /Offener Einstieg

1. In welcher Redaktion oder Medienunternehmen arbeiten Sie und welche Position haben sie dort?
2. Wie ist Ihre Redaktion strukturiert und wie hat sich die Struktur durch das Home-Office verändert?
3. Was bedeutet der Begriff Innovation für Sie im Journalismus?
4. Warum denken Sie benötigt der Journalismus Innovationen?

Kommunikation und Qualität in Redaktionen

5. Welchen Richtlinien folgen Sie in ihrer Redaktion, um Qualitätsstandards zu sichern?
6. Welche Kommunikationswege und -tools nutzen Sie, um mit ihren Kolleg:innen zu kommunizieren und sich auszutauschen?
7. Welche Kontrollmechanismen nutzen Sie in ihrer Redaktion, um die Qualitätsstandards einzuhalten?

Die Innovation Home-Office

8. Welche Veränderungen haben sich hinsichtlich der Qualität und Kommunikation im Home-Office ergeben?
9. Welche positiven und negativen Auswirkungen hat das Home-Office auf die Kommunikation und Qualität in ihrer Redaktion?

Innovationen in Redaktionen

10. Welche Veränderungen ergaben sich in den letzten Jahren in ihrer Redaktion?
11. Welchen Stellenwert besitzen Innovationen in ihrer Redaktion?
12. Welche Innovationen nutzen Sie in ihrer Redaktion und welche Innovationen würden Sie für ihre Redaktion als sinnvoll erachten?

12.2 Transkripte

12.2.1 Interview 1

1	00:25 I: In welchem Unternehmen arbeitest du und welche Position hast du
2	dort?
3	00:30 B1: Ich arbeite in einer Redaktion, aber ich arbeite in der Onlineredaktion
4	für Sport und bin dort Sportredakteurin.
5	00:45 I: Wie ist deine Redaktion strukturiert und wie hat sich das Home-Office
6	dadurch geändert?
7	01:04 B1: Also unsere Redaktion ist so strukturiert, dass wir 15 Leute sind und
8	wir sind quasi in der Sportabteilung und in der Newsabteilung, die für die
9	generellen anderen Themen zuständig sind, die für Online und im ganzen
10	Medienunternehmen sind, da sind auch sehr viele Leute, aber da weiß ich nicht
11	genau, wie viele das sind. Und dann gehört zum Medienunternehmen natürlich auch
12	noch dazu, dass wir Graphiker:innen haben, Lektor:innen, Leute, die das Programm
13	und das Qualitätsmanagement haben, also da sind noch einige, die da dazuzählen,
14	aber mit mit welchen ich hauptsächlich zusammenarbeite, sind eigentlich nur 15
15	Leute. Und wie sich das mit dem Home-Office verändert hat, kann ich eigentlich
16	nicht genau sagen, weil seit ich angefangen habe, ist Home-Office Gang und Gäbe
17	wegen der Pandemie.
18	01:50 I: Was bedeutet denn der Begriff Innovation für dich?
19	01:50 B1: Innovation bedeutet für mich etwas Neues zu machen, was es davor noch
20	nicht gab, was man vielleicht etwas cooler machen kann, vielleicht auch mal
21	etwas wagen und nicht die alten Strukturen beibehalten, sondern die auch mal zu
22	durchbrechen und dann mal zu sehen, ob das gut ankommt bei den Nutzer:innen.
23	02:18 I: Warum denkst du denn benötigt der Journalismus Innovationen?

24	02:20 B1: Ich glaube, weil sich alles mit der Zeit gewandelt hat,
25	beziehungsweise immer noch im Wandel ist und Innovationen gibt es ja nicht nur
26	im Journalismus, sondern überall. Es gibt ja überall neue Sachen und wir wollen
27	ja immer etwas Neues und etwas moderneres, cooler und schneller oder einfacher.
28	Aus dem Grund glaube ich, dass sich der Journalismus einfach anpassen muss. Und
29	wenn es dann neue Plattformen gibt, die wir dann alle nutzen können oder neue
30	Apps, dann muss der Journalismus da mitgehen, dass der dann nicht stehen bleibt.
31	Es gibt ja jetzt auch alles online und am Handy und man kann zum Beispiel,
32	Online-Banking gibt es ja jetzt auch schon lang, aber du kannst am Handy zahlen,
33	du kannst alles mit deinem Handy machen und aus dem Grund muss der Journalismus
34	einfach mitgehen und dass er sich auch an die User:innen anpasst und auf deren
35	Bedürfnisse eingeht.
36	03:11 I: Welchen Richtlinien folgst du in deiner Redaktion, um
37	Qualitätsstandards zu sichern?
38	03:26 B1: Also wir haben in unserer Redaktion einen sehr, sehr langen Leitfaden,
39	wo die ganzen Qualitätsstandards aufgelistet sind, der Leitfaden ist glaube ich
40	100 Seiten lang. Und an den hat man sich quasi zu halten und das ist auch vom
41	Medienunternehmen so vorgegeben und da kann man jetzt natürlich nicht
42	irgendwelche eigenen Sachen machen, sondern man muss sich da anpassen und wir
43	haben auch ein Qualitätsmanagement und die sind quasi dafür verantwortlich, dass
44	wir auch alles einhalten bei der Arbeit. Das ist eine Abteilung, die sich damit
45	ausschließlich beschäftigt. Mit der Abteilung war ich jetzt zum Beispiel noch
46	nie direkt in Kontakt, wir sind nur oft mit den Lektor:innen in Kontakt, die
47	müssen unsere Inhalte ja nochmal durchgehen und lesen und die kennen den
48	Leitfaden natürlich nochmal viel besser als wir und mit denen sind wir ständig

49	in Kontakt und die sagen dann auch in unserem Medienunternehmen schreiben wir
50	das eher so oder du musst den Satz nochmal umformulieren oder das Thema können
51	wir nicht nehmen, also wir sind mit den Lektor:innen ständig in Kontakt. Also
52	wir können jetzt nichts einfach so publizieren, ohne dass die da noch einmal
53	darübergeschaut haben, die Lektor:innen verstehen sich sozusagen als
54	Qualitätsmanager:innen. Also die sind quasi verantwortlich, dass sie nochmal den
55	Inhalt von unserer Seite durchgehen und auch Grammatikfehler und
56	Rechtschreibfehler durchgehen. Das ist natürlich beim Sport manchmal etwas
57	schwierig, weil die Lektor:innen sich oft nicht so gut im Sport auskennen und
58	deshalb nicht so auf den Inhalt achten können.
59	05:20 I: Welche Kommunikationswege und -tools nutzt du, um mit deinen
60	Kolleg:innen zu kommunizieren und dich auszutauschen?
61	05:23 B1: Also die Hauptplattform ist Slack, dort haben wir auch jeden Tag eine
62	Tagesgruppe, wo die Leute sind, die arbeiten, da bei uns ja Schichtbetrieb ist,
63	das heißt nicht jeder arbeitet jeden Tag. Und dann ist in der Gruppe dann auch
64	der/die Grafiker:in drin, weil wir mit denen ja auch kommunizieren müssen. Und
65	dann gibt es noch eine ganz große Gruppe, wo dann alle von der Onlineredaktion
66	von der Webseite drin sind, da kann man sich eben auch austauschen, also das ist
67	die gängigste Plattform. Dann nutzen wir noch Zoom, morgens und nachmittags
68	gibt es ein Zoom Meeting, auch mit der Onlineredaktion zusammen, also der
69	Newsseite. Dort wird dann der Tagesplan vorgestellt. Dann wird noch ganz selten
70	Skype benutzt, ich weiß nicht genau warum damals Skype genutzt wurde und nicht
71	Zoom. Aber wenn dann so Betriebsonline-Meetings sind oder wir haben zum Beispiel
72	jeden Mittwoch einmal eine Sitzung, wo dann auch generelle Themen besprochen
73	werden. Und dann halt noch klassisch E-Mail das wird auch viel genutzt. Aber die

74	Hauptplattform ist Slack.
75	06:37 I: Welche Kontrollmechanismen nutzt du in deiner Redaktion, um die
76	Qualitätsstandards einzuhalten?
77	06:43 B1: Also das sind wie gesagt die Lektor:innen und die Chef:innen schauen
78	dann natürlich nochmal darüber. Und generell unser Chef von der
79	Onlineredaktion vom Sport, der hat natürlich auch immer einen sehr kritischen
80	Blick darauf und scannt immer die Seite und schaut, ob ihm etwas nicht passt
81	oder ob etwas gegen das Unternehmen verstößt oder die Richtlinien nicht einhält.
82	Das heißt, der hat dann auch nochmal ein besonderes Auge darauf und uns auf
83	Sachen hinweist. Aber trotzdem passieren natürlich Fehler, ist ja auch klar.
84	07:24 I: Welche Veränderungen haben sich hinsichtlich der Qualität und
85	Kommunikation im Home-Office ergeben?
86	07:29 B1: Also wir sind in unserer Redaktion immer 50 % im Home-Office und 50 %
87	im Büro, das heißt wir sind schon noch ab und zu im Büro und ich find der größte
88	Unterschied zwischen Home-Office und Büro ist einfach die Kommunikation. Weil
89	wenn du im Home-Office mit den Leuten kommunizierst musst du teilweise alles
90	über Slack machen und ich finde beim Schreiben können auch oft Missverständnisse
91	aufkommen oder die Leute lesen es nicht sofort und du hast eine schnelle Frage
92	das geht halt im Office viel schneller, weil da kannst du einfach schnell mit
93	einer Person kommunizieren und ich glaube dass diese persönliche Kommunikation
94	auch extrem wichtig ist. Zum Beispiel wenn wir jetzt, im Sport passiert ja sehr
95	viel live und wenn dann mehrere Sportveranstaltungen gleichzeitig sind und du
96	halt wirklich im Stress und unter Zeitdruck bist, dann ist es einfach viel
97	leichter, wenn du im Büro bist, weil dann kannst du halt schnell rüberschreien.
98	Und dann sagst du, du machst das und du machst das und bei Slack musst du davor

99	schon genau den Plan aufstellen und kommunizieren. Also ich finde, da musst du
100	viel aufwendiger kommunizieren, als dass du es im Office machst und die
101	Kommunikation muss genauer ablaufen, also man muss strukturierter sein finde ich,
102	als wenn du im Office bist. Oft müssen Dinge schnell gehen, weil wir nun mal
103	eine Newsseite sind und wenn etwas krasses passiert oder ein Fußballspiel zu
104	Ende ist, dann haben die Leute die Erwartung, also den Anspruch an uns, dass wir
105	dann sofort den Inhalt bringen. Und das muss natürlich schnell passieren und
106	wenn du dich davor nicht abgesprochen hast und du zu 5. arbeitest, wer macht das
107	dann. Wenn du im Büro bist, kannst du schnell sagen, du machst das und du machst
108	das, aber wenn wir im Home-Office sind, musst du das davor absprechen, wer für
109	was zuständig ist und da ist dann nochmal mehr Kommunikation gefragt. Und es
110	kann auch schnell viel was falsch verstanden werden, weil zum Beispiel wenn du
111	Kritik hast und du etwa schnell schreibst, kann die Person das schnell
112	eingeschnappt aufnehmen, dabei war das gar nicht so gemeint und das finde ich,
113	ist auch eine Gefahr vom Home-Office. Also generell auf die Qualität bezogen,
114	hat das Home-Office schon viele Vorteile, dass es möglich ist. Wenn du zum
115	Beispiel Familie oder Kinder hast, können die weiterarbeiten, wenn die Kinder zu
116	Hause sind, aber ich glaube Home-Office hat schon viele Vorteile, vor allem in
117	Bezug auf die Kommunikation wenn es die Umstände sind.
118	09:58 I: Welche positiven und negativen Auswirkungen hat das Home-Office auf die
119	Kommunikation und Qualität in deiner Redaktion?
120	10:05 B1: Also die negativen sind auf jeden Fall, dass vieles missverstanden
121	werden kann, dass sich Personen schneller angegriffen fühlen oder dass Themen
122	auch mal vergessen werden oder untergehen, weil man das eben alles über
123	Schreiben macht, da kann auch mal etwas überlesen werden oder übersehen werden.

124	Und dass man auch alles viel strukturierter machen muss und dass du einfach viel
125	mehr schreiben musst und nicht diesen persönlichen Austausch hast. Die positiven
126	Auswirkungen sind, dass du eben auch alles aufschreiben kannst, das kann
127	natürlich negativ als auch positiv sein, aber dann hast du eben den klaren Plan,
128	den du verfolgst und jeder weiß was er zu tun hat. Und dass du mit allen
129	gleichzeitig kommunizieren kannst, weil du kannst es ja auch nicht im Büro
130	rumschreien, aber wenn du die Gruppe hast, kannst du allen schreiben, ich mache
131	das jetzt und jeder weiß Bescheid. Also es gibt positive und negative.
132	11:08 I: Welche Veränderungen ergaben sich in den letzten Jahren in deiner
133	Redaktion?
134	11:23 B1: Also vor der Pandemie war Home-Office gar nicht möglich, da musste
135	jeder immer ins Büro kommen. Und seit der Pandemie ist Home-Office kein Problem
136	mehr, es funktioniert ja auch gut. Also klar, manchmal gibt es so kleine
137	Probleme, auch teilweise technische Probleme, aber ich glaube das ist ganz
138	normal, aber an sich funktioniert das sehr gut und ich glaube dass das ein
139	Vorteil ist, dass Home-Office so etabliert ist. Zum Beispiel für viele Leute mit
140	den Fahrtwegen oder wenn wir Spätschicht haben und dann bist du bis 24 Uhr
141	alleine im Büro, da ist es natürlich schon besser wenn du zu Hause sein kannst.
142	Das ist schon ein großer Unterschied und es hat sich schon vieles angepasst mit
143	sozialen Medien, das ist schon sehr verstärkt worden die letzten zwei, drei Jahre,
144	so wie ich das jetzt mitbekommen habe, wenn man das jetzt auch als Innovation
145	auffassen kann. Also ich glaube, dass das ständig im Wandel ist, dass auch immer
146	mehr der Fokus auf das Video gelegt wird, das ist das was ich so mitbekommen
147	habe in unserem Medienunternehmen.
148	12:22 I: Welchen Stellenwert besitzen Innovationen in deiner Redaktion?

149	12.30 B1: Also ich glaube, dass das Medienunternehmen teilweise noch sehr
150	altmodisch ist und Strukturen eher nicht durchbrochen werden können,
151	beziehungsweise dass das alles in unserem Gesetz festgelegt ist und dass es dann
152	heißt, wir haben das schon immer so gemacht und deswegen machen wir das auch so,
153	das hemmt die Innovation schon ein bisschen. Aber ich habe das Gefühl, das
154	Medienunternehmen auch verstanden hat, dass es teilweise was machen muss und
155	sich anpassen muss und da sind Innovationen und zum Beispiel seit Oktober gibt
156	es einen TikTok-Kanal und solche Sachen versuchen sie innovativ zu machen oder
157	sie versuchen jetzt mehr Videos einzubinden, mehr Kurzvideos. Aber wie ich das
158	mitbekomme, sind das alles super administrative Sachen auch, also dass du das
159	alles immer so lange durchgegeben musst, bis du mal etwas ändern kannst. Also
160	ich glaube, dass da das ganze Gesetz und die ganzen Strukturen die Innovationen
161	auch hemmen. Oder wenn du mal eine coole Idee hast, heißt es immer das können
162	wir so nicht machen. Und das warum weiß dann keiner, aber wir können es so
163	einfach nicht machen. Und das hemmt die Innovation einfach ein bisschen.
164	Natürlich spielt da auch mit rein, dass alles so super geregelt ist und das ist
165	natürlich auch teilweise anstrengend irgendetwas zu ändern, weil es durch so
166	viele Instanzen gehen muss.
167	14:17 I: Welche Innovationen nutzen Sie in ihrer Redaktion und welche
168	Innovationen würden Sie als sinnvoll erachten?
169	14:22 B1: Also sinnvoll wären auf jeden Fall mehr Videos, also auch so eigene
170	Kurzvideos, wie zum Beispiel eine Bilderreihenfolge machen, weil die User:innen
171	wollen einfach viel Bewegtbild sehen, ich glaube das bieten wir zu wenig an. Und
172	wo ich auch darauf Wert lege, dass bei jedem Artikel zum Beispiel einen
173	Instagram-Post von der Sportler:in einbinde oder von dem Twitter-Account von dem

174	Verein und auf den verweise und den User:innen noch zusätzliche Information
175	bietet und ich glaube dass das noch vermehrt gemacht werden muss. Das liegt zum
176	Beispiel auch an unserem Gesetz, man darf nur 7 Tage Videos einbinden, also die
177	Videos dürfen nur 7 Tage online sein. Und teilweise passen ja auch Videos zu
178	Themen, wenn mal ein Porträt über einen Sportler oder eine Sportlerin gemacht
179	wurde und das funktioniert dann auch nicht wegen den Strukturen bei uns. Und
180	dann würde ich auch ändern, dass man bisschen bunte Themen behandeln kann, weil
181	dann heißt es immer so, dass ist jetzt nicht so passend, das machen wir hier
182	nicht. Aber ich denke, das interessiert halt auch die Leute, was die Sportler:
183	innen privat machen. Das würde ich ein bisschen auflockern und den Fokus mehr auf
184	das Publikum richten. Und die sozialen Medien mehr einbinden, das wird jetzt
185	auch versucht aktuell, wir haben im Dezember noch eine Kollegin bekommen, die
186	den Fokus darauf legen soll, mit der die Social Media Redaktion zusammenarbeiten
187	soll und ich glaube das ist gerade so am anlaufen, also da tut sich schon was,
188	aber die muss sich natürlich auch erst an die Strukturen anpassen und reinkommen.
189	Die soll die Schnittstelle zwischen uns, also der Onlineredaktion und der
190	Social Media Redaktion sein, die soll das koordinieren, so dass wir mehr
191	Social Media Sachen haben. Und was ich noch als sinnvoll empfinden würde, wir
192	sind ja ein riesiges Unternehmen und wir haben auch eine große Fernesehredaktion
193	und wir als Onlineredaktion arbeiten sehr wenig mit der Fernsehredaktion
194	zusammen und das würde ich auf jeden Fall ändern, dass da mehr crossmedial
195	gearbeitet wird. Wir sitzen in anderen Stockwerken, wir kennen die Kolleg:innen
196	nicht mal persönlich, dass da vielleicht ein großer Sportraum existiert, dass
197	man crossmedial alle in einem Raum hat. Mit dem Radio arbeiten wir zum Beispiel
198	überhaupt nicht zusammen und wir produzieren auch verschiedenen Content, dass

199	würde so viele Dinge einfacher machen, wenn wir mit ihnen zusammen Content
200	produzieren würden oder wenn die Sportler:innen zu Gast haben und die einen
201	Interview mit ihnen führen, dass wir auch einfach was machen könnten. Und wir
202	erfahren teilweise nicht mal, dass der Sportler zu Gast war und dann erst so
203	paar Tage später bekommen wir eine Mail in Form von einem Programmhinweis, dass
204	der Sportler zu Gast war. Das könnte ja eigentlich frühzeitig kommuniziert
205	werden, dass wir dann parallel mit Sport am Sonntag mit dem Fernsehbeitrag auch
206	einen Onlinebeitrag machen. Und ich finde da hat man viel Potenzial, dass man
207	besser zusammen arbeitet. Und crossmediales Arbeiten ist ja auch eine Innovation,
208	wo einfach keine Informationen verloren gehen müssen, denn es läuft ja darauf
209	hinaus, alle Redaktionen müssen Ressourcen einsparen und da muss einfach noch
210	mehr crossmedial gearbeitet werden, damit man die Arbeit nicht doppelt macht.
211	Wenn man da besser kommunizieren würde, wäre das alles bisschen einfacher. Wenn
212	wir zum Beispiel den TV-Kolleg:innen früher Bescheid geben, beziehungsweise die
213	auch uns früher Bescheid geben, dann könnten wir da auch deutlich etwas
214	einsparen oder beim Wintersport sind viele Interviews, aber die bekommt das
215	Fernsehen immer zuerst und wir bekommen es dann immer erst durch das Fernsehen
216	mit, wo ich mir denke wir könnten es doch schon längst erfahren, wenn es das
217	Fernsehen gerade erst geführt hat. Zu den Chefs muss man sagen ist der Gedanke
218	von Innovation definitiv da, also von der Onlineredaktion und von der
219	Sportonlineredaktion, aber die die da nochmal darüber sitzen, also der
220	Generalsekretär, da bin ich wirklich nicht sicher, wie es bei dem ist, wenn man
221	etwas Neues versucht. Ich denke, die sind teilweise so gehemmt in ihrer
222	Arbeitsweise, weil sie abhängig von den Leuten sind, denn es ist schon sehr
223	hierarchisch bei uns, es geht schon alles so hierarchiemäßig herunter. Das ist

224	nicht wie eine junge Agentur, die alle die gleiche Ebene haben, sondern da ist
225	schon klar strukturiert, wer jetzt das sagen hat. Aber 2023 soll bei uns ein
226	Newsroom kommen, wo quasi alle zusammen arbeiten und das ist auch nochmal eine
227	Innovation, weil angepasst wird vom Wandel der Zeit, dass alle zusammen in einem
228	Newsroom sitzen müssen, wo dann vielleicht mehr crossmedial gearbeitet wird,
229	also zum Beispiel mit dem Fernsehen. Weil dieser Newsroom soll genau das
230	verbinden, aber da habe ich leider noch keine genauen Informationen, weil der
231	wird erst 2023 kommen, also der Sport kommt dort erst 2023 rein, die News sind
232	schon etwa früher drin.

12.2.2 Interview 2

1	00:06 I: Wie ist ihre Redaktion strukturiert und wie hat sich ihre Struktur
2	durch das Home-Office verändert?
3	00:07 B2: Also wir haben eine Layout-Abteilung mit ungefähr fünf Personen, das sind
4	die, die Grafik machen. Wir haben eine Buchhaltung, wir haben einen Buchverlag,
5	wir haben eine Abteilung die nennt sich Corporate Publishing, die macht
6	Auftragsarbeiten für Firmen, also Kundenzeitungen und wir haben eine relativ
7	große EDV-Abteilung, wir haben einen Newsletter, da sitzen zwei Leute, natürlich
8	die Geschäftsführung, Marketing, Empfang, ein Unternehmen mit unterschiedlichen
9	Abteilungen. Also kurz zu der Zeit vor dem Home-Office, wir haben die Zeitungen
10	im Wesentlichen so produziert, dass wir die Sitzungen vor Ort hatten, also wir
11	hatten kein Zoom oder Videokonferenzen, das haben wir eigentlich nicht benutzt.
12	Das war bei anderen Zeitungen schon anders, die schon vor der Pandemie das
13	hatten. Wir hatten nicht einmal ein Konferenztelefon, wir sind alle einfach die
14	Redaktion gekommen, haben dort täglich eine Redaktionssitzung gehabt, mal in

15	kleineren Ressorts, mal in größerer Runde und haben an einem Tisch gesessen und
16	eine Sitzung gehalten. Und dazwischen auch immer kleinere Sitzungen gehabt und
17	dazwischen auch die Produktion hat so ausgesehen, dass wir im Wesentlichen nicht
18	von außen auf den Redaktionsserver zugreifen konnten, also ich konnte das als
19	Chefredakteur, weil ich auch hin und wieder in der Nacht geschaut hab, ob Seiten
20	fertig geworden sind, aber es war eigentlich nicht sehr gerne gesehen, dass wir
21	von außen Zugriff haben. Und wir haben uns in Wirklichkeit jeden Tag gesehen und
22	unsere Sitzung abgehalten, Das hat sich dann im Frühjahr 2020 radikal geändert,
23	also wir haben begonnen Google Meet zu verwenden und Google Chats und
24	Chatgruppen eingestellt und haben dann Videokonferenzen selten verwendet und
25	haben eigentlich bis heute nicht mehr zurückgefunden in die Vor Ort Sitzungen.
26	Also wir machen das immer noch, das hat einen großen Vorteil, nämlich einerseits
27	Leute an Sitzungen teilnehmen können, die nicht in Wien wohnen oder freie
28	Mitarbeiter:innen. Es hat den Vorteil, dass wir teilnehmen können wenn wir
29	unterwegs sind, vor allem ich oder Ressortleiter:innen, wo sie nicht im Hause
30	sind. Das heißt wir sind grundsätzlich mobiler geworden, es sind auch
31	Sitzungstage, wo man sich eingefunden hat auch Recherchetage geworden. Wir
32	produzieren seither auch den Newsletter, mehr oder weniger digital und wir
33	haben auch seit neuestem auch auf ein ganz neues Redaktionssystem umgestellt,
34	das auch das Remotearbeiten viel einfacher und effizienter macht. Das ist
35	sozusagen der Vorteil, also wir sind ja eine relativ kleine Redaktion und wir
36	machen sehr wenig tagesaktuell, also wir haben uns da von der Örtlichkeit
37	befreit. Der Nachteil ist natürlich, dass wir uns kaum noch sehen oder sehr
38	sporadisch, das ist so lange wir sozusagen uns kannten und das Team vertraut war,
39	war das kein großes Problem, weil wir uns kannten. Es fängt jetzt an ein Problem

40	zu werden, bei den jüngeren Kolleginnen und Kollegen, die kaum noch Kontakt
41	haben zu den älteren oder auch von ihnen zu lernen, also sehr begrenzt. Es hat
42	einen Riesennachteil, weil wir natürlich diese kreative Energie, die man hat am
43	Caféautomaten oder am Gang und zwischendurch auf einen Kaffee geht oder wenn man
44	im Büro quatscht, diese zufälligen Begegnungen die sind eigentlich fast
45	verschwunden und wir wollen das wieder zurückholen. Wir wollen diese Sitzungen
46	im Sommer, wenn die nächste große Welle vorbei ist, eigentlich wieder
47	zurückkehren zu diesem Vor Ort Arbeiten. Die Bürostruktur verändert sich gerade
48	dahingehend, dass das Büro nicht nur der Ort wird der konzentrierten Arbeit,
49	also des Schreibens und Recherchierens, sondern es wird ein Ort des
50	Zusammenarbeitens. Das Büro wird also mehr ein Ort des sozialen Austauschs,
51	Teamwork oder Brainstormings, miteinander Podcasts aufnimmt oder wirklich
52	Teamsitzungen macht am Abend oder die Zeitung finalisiert. Es wird sozusagen
53	eine andere Funktion bekommen, das wird auch die Büroarchitektur beeinflussen,
54	es wird mehr Räume oder Zonen geben, also Rückzugszonen, Konzentrationszonen
55	oder Interviewzonen oder Gesprächszonen oder Teamworkzonen. Oder auch Zonen für
56	den sozialen Austausch, Kaffee trinkt oder sich unterhält. Das Büro, bei welchem
57	jeder sein eigenes Zimmer hat, weiß ich heute nicht mehr ob das so funktioniert.
58	Aber wir merken, dass natürlich die Möglichkeit, von vielen Orten remote zu
59	arbeiten, von den Leuten genutzt wird aus ganz verschiedenen Gründen. Die einen
60	sind lieber zu Hause, weil sie eben schön wohnen, die anderen sind viel
61	unterwegs, die nächsten haben ein schönes Bürozimmer, die anderen arbeiten
62	lieber in einem Kaffeehaus. Solange man eine Arbeit macht, die man alleine macht,
63	sehe ich da kein großes Problem. Ich fange an, ein Problem zu sehen, dass eine

64	Redaktion als Redaktion auseinandertreibt. Und dass man eben wenig Zeit hat,
65	miteinander vor Ort zu diskutieren, ich merke das auch wir haben auch so
66	Chatrooms, wie Slack oder Google Chats, die Verschichtung von Diskussionen den
67	Diskussionen nicht gut tut. Weil natürlich viel unterschiedliche Typen von
68	Menschen aufeinanderprallen, die aufmüpfig, frech oder komplett gegen den Strich
69	denken, miteinander diskutieren, das wird online weniger. Weil man sich denkt,
70	wird ein Screenshot gemacht oder verwendet das die Person gegen mich, da wird
71	vor allem die Kommunikation der jüngeren Generation vorsichtiger und korrekter.
72	Zum Teil ist das angenehm, weil man höflicher wird, aber insgesamt habe ich das
73	Gefühl dass es den Kreativitätsprozess nicht unbedingt fördert, sondern die
74	Menschen auch ängstlicher macht. Zudem muss man sagen, dass wir ein rund um die
75	Uhr Kommunikationsbüro sind, das heißt das ist ein internes Twitter. Wenn
76	jemandem um elf Uhr nachts etwas einfällt, postet er es hinein, und die anderen
77	schauen doch hinein, weil die anderen sagen, ich hätte gerne noch eine Seite und
78	dann fängt mitten in der Nacht ein Arbeitstalk an. Und die drei Kollegen, die
79	gerade wach sind und am Computer sitzen, antworten gleich und die anderen merken
80	es erst in der Früh, bis sich die Diskussion schon weitergedreht hat. Also man
81	schaltet nicht mehr ab. Wie ich '91 begonnen habe, hat man abgeschaltet, wenn man
82	aus dem Büro gegangen ist, da hat es noch nicht einmal Handys gegeben, Ende der
83	90er hat man abgeschaltet, wenn man das Handy ausgemacht hat und mittlerweile
84	muss man sagen, schaltet man eigentlich überhaupt nicht mehr ab. Man kann zwar
85	abschalten, aber man verpasst vielleicht einen internen Diskussionsprozess und
86	das ist extrem schwer zu steuern oder zu untersagen. Man kann ja Erwachsenen
87	nicht sagen, dass sie um 20 Uhr während dem Fernsehen irgendwas sehen und sagen,
88	das ist eine gute Idee, da machen wir eine Geschichte draus. Sieht halt jemand

89	was im Fernsehen und sagt, schau hast du den Politiker gehört, das könnte man
90	morgen kommentieren und dann sagt der nächste das möchte ich gerne machen und
91	der nächste ich würde auch gerne. Das stresst dann mich, weil ich denke, wir
92	haben doch was anderes geplant, dann sage ich wir haben die Seite schon vergeben,
93	geht nicht und schon sind wir wieder in der Arbeitswelt. Man wird das lernen,
94	es wird da auch Umgangsformen geben und es wird auch Etiketten geben, so wie man
95	auch Massenmails in Unternehmen geschrieben hat, das macht heute auch niemand
96	mehr, wird man das natürlich auch lernen. Um es zusammenzufassen, insgesamt ist
97	es bequemer geworden, zu arbeiten, weil ich überall meinen Rechner einschalten
98	kann und nicht dauernd ins Büro fahren muss und kann mal bei meinen Kindern sein
99	und mittags mit ihnen Fußball spielen und setze mich dann danach wieder an
100	meinen Schreibtisch im Home-Office. Das wäre früher ja alles nicht gegangen. Ich
101	habe mich in der Pandemie sehr stark um meine Kinder gekümmert, habe um sieben
102	angefangen, um zwölf Pause gemacht, die mit meinen Kindern verbracht und danach
103	weitergearbeitet. Früher wäre ich nach dem Büro nach Hause gegangen und hätte zu
104	Mittag die zwei Stunden im Büro verbracht, also es hat auch seine Vorteile, ich
105	sehe meine Kinder öfter und muss nicht so viel herumreisen. Umgekehrt sind meine
106	Kinder oft zu Hause und sagen, warum arbeitest du schon wieder, es ist nie
107	Schluss, wenn ich im Büro wäre, würde ihnen nicht auffallen, dass ich arbeite. Es
108	hat sicherlich Vor- und Nachteile. Ich rede jetzt aus der Sicht von kleinen
109	Unternehmen, in großen Organisationen kann man das wahrscheinlich nochmal anders
110	organisieren, weil man dort einen Betriebsrat hat oder das kontrollieren kann,
111	das ist in kleinen Teams sehr viel schwieriger. Zudem sind Redaktionen auch
112	komplizierte Organisationen, sie sind eigentlich hierarchiefrei es haben fast
113	alle bestimmte Ressorts, wie schaut eine Redaktion aus, es gibt einen

114	Chefredakteur, Ressortleiter und sie haben darunter die Redakteure. Sie müssen
115	sich mehrmals am Tag je nach Medium miteinander abstimmen, ich rede jetzt mal
116	von Medien, die gedruckt werden, wer bekommt welche Seiten, wer welchen Platz,
117	wer die Hauptgeschichte. Dahingegen sind andere Organisationen durchaus
118	komplexer, zu steuern sind Redaktionen relativ einfach. Wenn dann kann man sagen,
119	sind es komplizierte Menschen, es sind dort sehr selbstbewusste und kritische
120	Leute, die sehr intensiv an einem Thema arbeiten, oft sehr meinungsstark sind
121	oder sehr autoritätskritisch sind. Würde ich in einer Wirtschaftskanzlei
122	arbeiten oder als Arzt in einem großen Spital oder am Flughafen, das wär für
123	mich eine komplexe Organisation, da muss eine große Prozesskette eingehalten
124	werden, das ist im Journalismus etwas hierarchiefreier.
125	13:56 I: Was bedeutet für Sie Innovation und spielt dieser in ihrer Redaktion
126	eine Rolle?
127	14:14 B2: Innovation, ja natürlich. Ständig nachdenken müssen, wo sind wir
128	traditionsbewusst, zum Beispiel als Zeitung, was drucken wir auf Papier,
129	brauchen wir das überhaupt noch, wie aktuell sollen wir sein , welche
130	technischen Mittel brauchen wir. Das geht jetzt von großen
131	Grundsatzentscheidungen, sollen wir die Zeitung auf Papier drucken bis zu
132	Mikroentscheidungen, wie funktioniert eine perfekte Pay-Wall, wie funktioniert
133	ein Abonnementbestellungsprozess im Netz leicht von der Hand. Wie können wir die
134	Aboverwaltung aufbauen, so dass sie perfekt funktioniert. Wie erreichen wir die
135	Leute mit dem Newsletter, wie sind die Newsletteröffnungsraten und wie muss ein
136	Newsletter formatiert und gestaltet sein, dass die Leute draufklicken. Wie soll
137	eine Titelseite aussehen, da gibt es hunderttausend Sachen, die man ständig
138	innovativ tunen muss. Aber das sind eher viele Mikroentscheidungen, dass man das

139	Unternehmen komplett neu aufstellt, das ist sehr selten, das sind dann sehr
140	große Prozesse.
141	15:42 I: Warum denken Sie benötigt der Journalismus Innovationen?
142	15:48 B2: Momentan ist ja Datenjournalismus ein großes Thema, aber das ist
143	eigentlich keine Erfindung des 21. Jahrhunderts, der erste Datenjournalist war
144	ein Arzt, der eine Cholera Epidemie in einer Kleinstadt entdeckt hat und das
145	datenmäßig erfasst hat, wo die Cholerafälle auftauchen. Und so ist er
146	draufgekommen, dass ein Brunnen in der Nähe war, welcher vergiftet war und so
147	die Cholerafälle kartografiert hat. Dass man mit Daten Storys erzählt ist jetzt
148	nicht neu, was neu ist, dass es Tools gibt, wo riesige Datenmengen, denken sie
149	an Panama Papers und Paradise Papers, wo man sich durch riesige Datensätze wühlt,
150	die in der Regel Buchhaltungsunterlagen sind und da werden Tools entwickelt.
151	Ich habe bei einem Panama Papers Projekt mitgewirkt und da hat man sich über
152	Google und Facebook vernetzt und dass ist die eine Seite des Datenjournalismus,
153	die andere ist, dass man aus den Daten, die man von Unternehmen bekommt,
154	versucht Trends zu lesen. Wo leben die meisten Leute mit Lungenkrebs oder wo
155	haben die Leute Antibiotikaresistenzen und da kommt man drauf, dass ist in der
156	Nähe von Schweinefarmen. Diese Recherchekooperationen machen wir hin und wieder,
157	gerade diese große Leakgeschichten, wo große Datenbanken von Anwaltskanzleien
158	oder Banken analysiert werden müssen, sind extrem aufwendig und ich habe den
159	Eindruck, dass sich das Publikum etwas zu langweilen beginnt, weil die Story
160	letztendlich immer die gleiche ist. Ich halte es nach wie vor für wichtig, dass
161	es diese Arbeit gibt, wir machen das immer weniger, weil wir merken, dass es die
162	Leute weniger lesen. Die Leute haben Steuern hinterzogen oder Schwarzgeld

163	gebunkert, aber ob jetzt der fünfte russische Oligarch im Jahr 1997 ein Konto für
164	einen anderen Oligarchen eröffnet hat, dass ist meistens für die Leute etwas
165	langweilig. Ich hab das Gefühl, dass im Medienbereich sehr viele Ressourcen
166	hineinfließen und am Ende die Geschichten nicht den Erfolg versprechen.
167	18:30 I: Wo bewegt sich der Journalismus ihrer Meinung nach hin in den nächsten
168	Jahren?
169	18:35 B2: Ich glaube, dass man einerseits sehr stark in die Investigation geht,
170	in das Enthüllen, also die wirklichen Aufrisse, wie man die Hinterbühnen der
171	Politik oder der Wirtschaft ausleuchtet, das wird extrem stark gelesen. Es geht
172	sehr stark in das Story-Telling von Themen, die wir im Grunde kennen, aber wo wir
173	uns anstrengen müssen, wie wir eine Geschichte erzählen, also wie erzählen wir
174	eine Geschichte über den Klimawandel, ich hab das beispielsweise gemacht, indem
175	ich einen Bergbauern portraitiert habe und mit ihm einen Film gemacht habe. Wie
176	erzählen wir das Thema Flächenverbrauch oder Erderhitzung oder Covid-19, da
177	müssen wir viel reinstecken, um die Leute zu erreichen mit großen Themen. Ich
178	glaube, wir gehen viel in die Analyse, in das Einordnen, ich rede aus der Sicht
179	der Wochenmedien. Dass wir die unglaubliche Flut an Nachrichten, die auf uns
180	hereinrasseln zu ordnen, einzuordnen, zu analysieren, Leute aufzubauen, welchen
181	man traut in der medialen Welt, also kompetente Leute. Wie ich zu unserer
182	Zeitung gekommen bin, haben wir im Grunde alle alles gemacht, mittlerweile haben
183	wir im Haus nur noch Spezialisten. Wir haben einen Kollegen, der ist
184	eingearbeitet im Thema Klimawandel, eine Kollegin im Gasmarkt oder Pandemie. Ich
185	bin eingearbeitet im Thema Justiz und Korruption. Und dazwischen gibt es
186	Redakteur:innen, die sehr schnell Geschichten schreiben können. Aber ich glaube
187	Spezialisierung ist ein großes Thema. Ich werbe jetzt zum Beispiel keine Leute

188	mehr an, die eine Hochschulabschluss haben, sondern die auch eine berufliche
189	Ausbildung haben mit einem Fachstuhl.
190	21:04 I: Welchen Richtlinien folgen Sie in ihrer Redaktion, um
191	Qualitätsstandards zu sichern?
192	21:07 B2: Natürlich. Jeder Text, der bei uns erscheint, wird von Leuten
193	geschrieben, die wir kennen und trauen. Wir drucken nichts, was uns wer schickt,
194	sondern es muss von den Ressortleiter:innen und mir gelesen, es wird lektoriert.
195	Kein Text, welcher in unserer Zeitung steht, wird nur von einer Person gelesen.
196	Natürlich haben wir aufgrund unserer beruflichen Ausbildung ein Auge dafür, ob
197	der Text journalistischen Kriterien genügt, also Quellen, Glaubwürdigkeit, wie
198	ist es geschrieben, ist es verständlich oder nicht wurde die Gegenseite auch
199	wirklich konfrontiert mit den Vorwürfen, also da passen wir schon auf. Da
200	passieren zum Glück wenige Fehler. Passiert hin und wieder, aber im Wesentlichen
201	sind wir da gut unterwegs. Am Ende lese ich montags die ganze Zeitung. Ich weiß
202	nicht, wie das in anderen Onlinemedien ist, die schnell sein müssen, aber bei
203	uns wird jeder gedruckte Text gelesen. Wo es ein Problem ist, sind die Social
204	Media Auftritte. Also da wird nicht jeder Tweet gegengelesen, da ist es schon
205	oft so, wir sollten viel vorsichtiger sein, was wir posten in den sozialen
206	Medien. Da sind wir oft zu schnell sind und da nehme ich mich überhaupt nicht
207	aus, das lernen wir gerade erst. Es nutzen alle, es wird für Recherche oder für
208	das Marketing von Geschichten oder die Geschichten unter die Leute zu bringen
209	oder um zu diskutieren und Kritik zu erhalten. Bei Twitter bin ich sehr aktiv,
210	ich habe da über 300.000 Follower, das sind zu 90 Prozent Bots, da mache ich mir
211	nichts vor, aber ich würde mal schätzen, zehn Prozent der Follower die man hat,
212	sind Leute die sich regelmäßig informieren, aber das ist ja auch schon relativ

213	viel. Ich sehe ja die Reichweite, wie ein Tweet wahrgenommen wird. Und da
214	schreibt man immer zwischen zehn und 20.000 Wahrnehmungen, ich würde es auf der
215	einen Seite nicht unterschätzen auf der anderen Seite, das wird dann ja von
216	anderen Medienleuten rezipiert und von anderen Medien zitiert. Also wenn man da
217	Fehler macht, da kann man sehr schnell im Nirgendwo landen. Man darf es nicht
218	überschätzen, aber auch nicht unterschätzen und ich glaube, man kann als
219	Journalist nicht ohne soziale Medien auskommen. Vor allem aktuell gerade in der
220	Ukraine sind sehr viel Sachen unterwegs, wo man nicht weiß, ist das authentisch
221	oder mit welcher Absicht man das geschrieben hat. Ich bin zwei oder drei Mal schon
222	furchtbar eingefahren, weil ich ganz sicher bin, dass das stimmt. Ich habe das
223	von irgendwem, den ich glaubwürdig finde retweetet und dann bin ich
224	draufgekommen, dass ist eigentlich Blödsinn, da muss man wirklich aufpassen. Ich
225	schaue jetzt immer bei der Verifizierung wer die Quelle ist. Zum Beispiel, wenn
226	mir jetzt jemand den ich kenne schickt mir jetzt einen Tweet von einen Herrn
227	Lanoska, der sagt in Mariupol hat der Angriff 600 Leuten das Leben gekostet. Das
228	schickt mir eine gute Freundin, die aus der Ukraine geflohen ist und ich
229	persönlich kenne. Ich weiß in dem Fall nicht, wer dieser Mann ist, ich schaue
230	mir an wer ist der Mann und ich sehe er ist Assistenzprofessor an der
231	Universität von Waterloo und Bercilly und er ist Geostratege. Ich hab keine
232	Ahnung, ob das stimmt, vielleicht ist das ein Fake Account von einem ukrainischen
233	Geheimdienst und ihn gibt es gar nicht. Ich gehe auf seine Webseite, die heißt
234	allonoska.com und ich sehe, er ist bei der University of Waterloo und
235	Assistenzprofessor im Bereich Politikwissenschaften. Jetzt weiß ich aber immer
236	noch nicht, ob das stimmt oder nicht. Jetzt schaue ich weiter und er twittert
237	das und er macht AP News. Seine Quelle ist AP News, das ist für mich die erste

238	vertrauenswürdige Quelle, denen traue ich, das ist eine Nachrichtenagentur. Dann
239	schaue ich, ob AP News das wirklich sagt und da ist heute ein Artikel von drei
240	Journalist:innen aus Lyiv und die sagen in dem Artikel, was in Mariupol
241	geschehen ist. Dann lese ich mir das durch und sehe das ist sehr ausführlich
242	recherchiert, das würde ich jetzt retweeten. Dann würde ich aber auch eher den
243	Artikel von AP News retweeten und nicht den Professor, da ich ihn nicht kenne,
244	da ich seine Hintergründe auch nicht kenne. Wenn ich den Artikel von AP News
245	retweete und in meiner Community verbreite, weil ich finde das sollen die Leute
246	lesen, weil das interessant ist. Und deswegen folgen wir auch Leuten, damit sie
247	das lesen können. Wir könnten jetzt weitergehen und sagen wir suchen Geflüchtete,
248	die in dem Theater untergebracht waren und Leute kennen die dort waren. Wenn
249	ich so einen Tweet absetze, könnte es sein, dass sich Leute melden, die sagen
250	wir können dir jemanden vermitteln oder ich suche weitere Berichte zu der
251	Bombardierung des Theaters in Mariupol, bitte um weitere Informationen, also es
252	ist eigentlich relativ simpel. Natürlich kann man immer reingelegt werden, wenn
253	man ein Video sieht, welcher über ein Auto rübergefahren ist. Wie in Kiew der
254	Panzer auf einmal eine Kurve gerissen hat und über ein Auto rübergefahren ist
255	und das Auto zermalmt hat und das Video habe ich bei einem Journalisten entdeckt.
256	Und eine Stunde später kommt das gleiche Video, welche die gleiche Szene von
257	einer anderen Seite filmt und man sieht, dass ist ein ukrainischer Panzer der
258	beschossen wurde und der abgehaut ist vor einem Beschuss und aufgrund eines
259	Unfalls aus der Kurve gehauen hat und der über das Auto darübergerollt ist.
260	Der wo in dem Auto saß, hat aber überlebt. Also eine völlig andere Story.
261	Normalerweise würde man den Tweet löschen und würde einen Tweet nachschieben,
262	ich habe vor kurzem das Video eines Panzers gebracht und ich habe jetzt ein

263	zweites Video gesehen, wo die Sache völlig anders aussieht, ich entschuldige
264	mich für die Verwirrung, das hätte man besser prüfen sollen. Das passiert mir
265	auch manchmal, dass ich etwas revidieren muss und das ist auch gut so, wenn man
266	das macht.
267	31:15 I: Was bedeutet denn der Begriff Innovation für Sie?
268	31:26 B2: Innovation bedeutet sich einerseits neuen Herausforderungen zu stellen
269	und überhaupt anzuerkennen, dass es überhaupt eine neue Lage gibt, auf die man
270	reagieren muss. Es heißt aber auch, dass man die Arbeit, die man bis jetzt
271	gemacht hat, effizienter, kreativer und gewinnbringender machen kann. Neue
272	Produkte zu entwickeln mit welchen man letztlich auch Geld verdient. Wir sind
273	ein Unternehmen, die Geld verdienen wollen, weil wir den Leuten auch Gehälter
274	zahlen wollen und Innovation ist wichtig, um nicht zu erstarren. Es ist also ein
275	lebensnotwendiger Prozess. Ich glaube wir sollten bei Innovation auch eher über
276	Technik reden. Über Zugänglichkeit im Netz und dass wir zum Teil viele Medien
277	haben, die sehr innovativ sind, aber die eigentliche Kernaufgabe des
278	Journalismus nicht mehr beherzigen. Ein Beispiel dafür ist die Gastronomie, sie
279	werden immer Restaurants haben die zurückgehen zu Slow Food, zu regionalen
280	Produzenten und biologischer Landwirtschaft und zu einem Erlebnis. Auf der
281	anderen Seite werden sie fast Food Restaurants haben und riesige Lokale für
282	Touristen, es wird beides geben. Ich glaube, dass an vor allem mit dem
283	Qualitätssegment Geld verdient wird und Qualität im Journalismus heißt auch, das
284	journalistische Handwerk wieder lernen. Darunter versteh ich nicht nur Check,
285	Recheck und Double Check, sondern ich verstehe auch Erzählungen, Erzählformen,
286	Distanzhalten lernen und sich nicht hineinziehen lassen und ein bisschen
287	persönliche Distanz zu halten, neugierig zu sein und sich überraschen zu lassen

288	und nicht nur für seine Crowd und Fanbase zu schreiben, sondern dass man
289	versucht, neugierig zu sein und sich auch von neuen Erkenntnissen überraschen zu
290	lassen und das muss man lernen zusätzlich zu den technischen Skills. Eine Zeit
291	lang haben wir uns eingeredet, dass jede/r Bürger:in Journalist:in sein kann und
292	jeder kann bloggen, jeder kann alles. Die Journalist:innen sind ja eigentlich nur
293	Gatekeeper, die sich hinter der Pay-Wall verschanzen und eigentlich ist ja jeder
294	ein Journalist:in und jeder kann bloggen. Das kommt mir so vor, wie jeder kann
295	kochen. Sie werden sicher Leute finden, die exzellent kochen und ein kleines
296	Café betreiben und wunderbare Nudelaufläufe zusammenbringen, aber trotzdem gibt
297	es auch eine Ausbildung zum Koch und eine Spezialisierung. So ähnlich ist es
298	auch im Journalismus, es ist ein Beruf, ein Handwerk. Man braucht
299	Medienkompetenz, man muss die technischen Skills haben, die Erzählformen wissen,
300	man muss gut schreiben können. Das kann nicht jeder, es kann jeder lernen, aber
301	es ist ein Beruf. Man kann nicht einfach sagen, man ist jetzt Journalist.

12.2.3 Interview 3

1	00:02 I: In welcher Redaktion oder Medienunternehmen arbeiten Sie und welche
2	Position haben Sie dort?
3	00:15 B3: Ich bin mittlerweile seit mehr als 20 Jahren in meiner Redaktion tätig und zwar
4	in der Wirtschaftsredaktion und dort bin ich als Wirtschaftsredakteur
5	hauptsächlich für die Bereiche Energie, Tourismus und fallweise
6	Grundstoffindustrie zuständig.
7	00:36 I: Wie ist ihre Redaktion strukturiert und wie hat sich die Struktur durch
8	das Home-Office verändert?

9	00:36 B3: Wir sind in etwa, so leicht lässt sich das gar nicht sagen, ich würde
10	schätzen an die 15 Leute, die im Wirtschaftsressort tätig sind, allerdings
11	nicht alle in Vollzeit. Deswegen habe ich ein bisschen gezögert. Es gibt
12	Kollegen und Kolleginnen, die nur eine vier Tage Woche haben oder sogar noch kürzer
13	arbeiten, doch so an die neun bis zehn Leute, die einen Full-Time Job machen. Wie
14	sich das Arbeitsverhältnis verändert hat seit dem Ausbruch von Corona ist
15	relativ einfach gesagt. Vor Corona waren alle Tag für Tag, jede Woche, jedes
16	Monat in der Redaktion und man konnte sich gar nicht vorstellen, dass man extern
17	zuarbeitet, es sei denn man war auf Dienstreise irgendwo. Aber mit Ausbruch von
18	Corona mit dem ersten Lockdown, da kann ich mich noch erinnern, ich glaube es
19	war der 13. März 2020, da ging es von einem Tag auf den nächsten war Home-Office.
20	Ich glaube es war der 15. März 2020, das war ein Montag. Da waren mit einem
21	Schlag alle Redakteure, also nicht nur vom Wirtschaftsressort, sondern im Grunde
22	das ganze Haus im Home-Office. Und was man sich gar nicht vorstellen konnte, es
23	hat funktioniert, vom ersten Tag an. Nämlich über digitale Produktionsmuster,
24	also wir haben dann MS Teams von Microsoft als Kommunikationstool eingeführt,
25	auch sehr schnell auch total überraschend für alle. Ich kann mich noch gut
26	erinnern, wie wir per Mail die Aufforderung erhalten haben, dass wir uns die
27	Teams App auf den Laptop runterladen und dann eben auch auf das Handy und andere
28	digitale Geräte. Und dann ging es los mit Home-Office Arbeit.
29	03:11 I: Was bedeutet der Begriff Innovation für Sie im Journalismus?
30	03:22 B3: Ja gut es ist natürlich ein breites Feld was Innovationen betrifft.
31	Aber was wir dann gemacht haben, das war schon ein Innovationsschock für uns,
32	nämlich Konferenzen über Teams zu machen und nicht mehr in Präsenz in den
33	Redaktionsräumlichkeiten oder auch Interviews in Teams oder andere Kanäle zu

34	führen. Innovation geht natürlich viel weiter, das betrifft in der Medienbranche
35	natürlich die verschiedenen Kanäle, die man bespielt, sei es mit der neuen
36	Podacstformaten oder auch Versuche mit Video etc. etc. Es hat sich die
37	vergangenen Jahre wirklich sehr viel getan.
38	04:27 I: (Warum denken Sie)
39	04:29 B3: Das Multi-Channel Denken insgesamt, über Informationsverbreitung, über
40	Zeitung und den Online-Kanal.
41	04:36 I: Warum denken Sie denn benötigt der Journalismus Innovationen?
42	04:39 B3: Weil gerade der Journalismus nicht stehen bleiben kann. Die
43	Gesellschaft verändert sich weiter von Tag zu Tag und Journalismus muss eben
44	Schritt halten und versuchen die Realität möglichst haarscharf einzufangen mit
45	neuen Methoden. Ich kann mich noch erinnern, eine Debatte, die muss vor etwa, ich
46	hätte jetzt gesagt vor 15 Jahren geführt worden sein, es ist schon 20 Jahre her.
47	Da kam unser früherer Chefredakteur (unv.) von einem Medienkongress aus Hong
48	Kong zurück, weiß ich noch ganz euphorisch, und hat gemeint der Journalist wird
49	jetzt nicht nur zum Schreiber, sondern er macht auch Tonaufnahmen, macht auch
50	Fotos und filmt mit Video, sozusagen ein Mann oder eine Frau, die mit statt
51	einer Stirnlampe mit einer Kamera auf der Stirn montiert, also jetzt zugespitzt
52	gesagt durch die Gegend läuft und möglichst viele Facetten des Lebens
53	einzufangen.
54	05:51 I: Also ein vielfältiger Beruf, das habe ich jetzt schon auch öfters
55	gehört von Kollegen und Kolleginnen und von ihnen, die auch meinten der
56	Redakteursberuf wird immer mehr zu einem multimedialen Beruf.
57	06:03 B3: So ist es, genau. Es gibt nämlich so viele Facetten, die man nur mit
58	einem bestimmten, also mit dem klassischen Print-Journalismus einfach nicht mehr

59	hinbekommt. Auch deshalb, weil sich die Rezeptionsgewohnheiten der Leser und
60	Leserin oder einfach des informierten Menschen oder des Menschen der informiert
61	sein möchte, total verändert hat in den vergangenen nicht nur Jahren, es ist
62	ein schleichender Prozess gewesen. Mit der Einführung des Internets und Social
63	Media eine gewaltige Beschleunigung erfahren hat.
64	06:58 I: Ich habe auch mit Kollegen von ihnen von einer anderen Redaktion
65	gesprochen und die meinten, sie spezialisieren sich immer mehr auf bestimmte
66	Themen, also sie haben bestimmte Spezialisten für bestimmte Themen in ihrer
67	Redaktion. Also Spezialist oder Spezialistin für Klimawandel oder für die
68	Pandemie. Wie ist das in ihrer Redaktion strukturiert, dass sie Spezialgebiete
69	haben? Oder würden sie sagen, nein wir sprechen uns ab, wer bei uns welches
70	Thema bearbeitet oder recherchieren möchte, wird das dann so aufgeteilt?
71	07:25 B3: Sagen wir so, ein gewisser Grad an Spezialisierung ist einfach
72	notwendig, um in die Tiefe gehen zu können. Beispiel Klimawandel, da gibt es so
73	viele verschiedene Bereiche und Facetten, dass ein Team, dass sich da ständig
74	wie soll ich sagen abwechselt in der Berichterstattung einfach schwertut am
75	Laufenden zu bleiben. Das heißt zwei Personen, die in die Tiefe gehen mit dem Thema
76	beschäftigen ist gut und die anderen müssen die Ohren gespitzt halten, weil zum
77	Beispiel Klimawandel in alle Bereiche hineinlangt. In die Stahlindustrie genauso,
78	wie in den Tourismus, wo es um klimaneutrale Anreise oder Abreise geht oder etc.
79	Also (..) das machen wir auch so. Das im Grunde jede Redakteurin, jeder
80	Redakteur ein Spezialgebiet oder mehrere Spezialgebiete hat und andere
81	interessierte Kollegen auch immer ein wachsames Auge darauf halten, um sozusagen
82	Up to Date zu sein. Und dann bespricht wie zum Beispiel jetzt in Energiekrise,
83	das kann eine Person allein auch nicht meistern. Dann bespricht man sowieso wer

84	welchen Part übernehmen kann, ja.
85	08:53 I: Wenn ich jetzt mal zum Thema Kommunikation und Qualität in ihrer
86	Redaktion zu sprechen kommen darf. Welchen Richtlinien folgen Sie in ihrer
87	Redaktion, um Qualitätsstandards zu sichern? Speziell auch auf die Pandemie
88	gesehen, haben sich da irgendwelche Veränderungen ergeben oder wie war es davor
89	oder während der Pandemie?
90	09:20 B3: Hat sich jetzt nicht grundlegend geändert. Pandemie ist natürlich zu
91	einem Thema geworden, das einfach raumfüllend war, also da haben wir
92	Themenseiten zum Beispiel in der Zeitung, die sind zum Teil acht, neun, zehn Seiten lang
93	geworden und hat alle Ressorts eingebunden. Das war mit ein Grund zum Beispiel
94	bei unserer Redaktion, das die klassischen Ressorts, Chronik und Innenpolitik
95	fusioniert worden sind, weil in diesen beiden Ressorts Pandemie natürlich von
96	der Gesundheit her, vom politischen Wording her und so am meisten ausgeschlagen
97	ist. Um die Abstimmungsprozesse reibungsloser zu gestalten, hat man die beiden
98	Ressorts fusioniert und hat sich an und für sich recht gut bewährt.
99	10:29 I: Welche Kommunikationswege und -tools nutzen Sie, um mit ihren
100	Kolleg:innen zu kommunizieren und sich auszutauschen?
101	10:40 B3: Redaktionsintern läuft sehr viel über Teams bei uns. Daneben klassisch
102	E-Mails, Telefon. Jetzt zunehmend auch wieder Präsenz Konferenzen und zwar
103	gestalten wir die hybrid, das heißt, wer sich in der Redaktion befindet, setzt
104	sich dann im Konferenzraum zusammen und schaltet die Kollegen von extern zu.
105	Beziehungsweise jeder kann sich dann einklinken, was wiederum den Vorteil hat,
106	das Korrespondenten, seien es Kollegen in Brüssel oder in Moskau oder egal wo,
107	sich auch jederzeit einklinken können. In der Vor Corona Zeit vor dem großen

108	Digitalisierungsschub nicht möglich war.
109	11:39 I: Also würden Sie sagen, Corona hat definitiv einen Digitalisierungsschub
110	gegeben?
111	11:45 B3: Das ist hundertprozentig zu unterstreichen. Und zwar in so kurzer Zeit,
112	ich denke mir ohne Corona hätte es viel länger gedauert, weil es einfach, man
113	hätte es sich nicht vorstellen können, man hätte irrsinnig viele
114	Abstimmungsgespräche führen müssen, von unserem IT Team wären dann mit
115	eingeflossen und so muss das einfach am Schlag um Mitternacht von einen Tag auf
116	den nächsten funktionieren. Und es hat im Großen und Ganzen sehr gut
117	funktioniert.
118	12:35 I: Zum Beispiel eine andere Redaktion hat einen großen Qualitätsleitfaden
119	und -kodex, den vermutlich nicht jeder Redakteur oder Redakteurin kennt, da haben
120	Sie dann so eine eigene Qualitätsmanagementabteilung. Wie läuft das bei ihnen
121	ab? An was orientieren sie sich?
122	13:01 B3: Die journalistischen Tugenden haben sich oder sollten sich ja nicht
123	geändert haben. Check und Gegencheck und Leute, die in einer Geschichte
124	vorkommen auch die Möglichkeit geben, drauf zu antworten, das ist
125	pandemieunabhängig. Und unsere ständige Begleitung auf dem Weg zum
126	Qualitätsjournalismus, dann würde ich unsere Leserinnen und Leser nehmen, die
127	uns unglaublich viel Feedback geben. Manchmal vielleicht sogar zu viel (lacht).
128	Über Postings, über Anrufe, früher war es noch über Leserbriefe, das hat in
129	dieser Zeit abgenommen. Aber die sind schon sehr aktiv und schlagen auch selbst
130	Dinge vor, die man recherchieren sollte und dergleichen. Das ist ganz gut.
131	14:18 I: Welche Veränderungen haben sich hinsichtlich der Qualität und
132	Kommunikation im Home-Office ergeben? Fällt ihnen da etwas ein, was sich

133	grundlegend verändert hat?
134	14:31 B3: Ja, Kreativität ist verloren gegangen. Einfach die Art von Kreativität,
135	ich kann mich erinnern, vor Corona wenn man faktisch zu jeder Zeit und jeden
136	Tag in der Redaktion war und sich mit Kollegen und Kolleginnen getroffen und
137	auseinandergesetzt hat, da war mitunter die Zurufe oder die Gespräche in der
138	Kaffeeküche ausschlaggebend für neue Geschichtsideen oder Berichte. (..) Einfach
139	die Kommunikation auf diesem kurzen Wege oder auch wenn man eine Geschichte
140	schreibt und dann es fällt einem kein passender Titel und dann fragt man den
141	Kollegen oder Kollegin vis-à-vis, da hast du sofort ein Feedback. Im Home-Office
142	hingegen bist du allein, da schaust du die Wand an und ja, musst hoffen dass dir
143	was einfällt (lacht). Und zweitens was Interviews und Begegnungen mit Menschen
144	betrifft, ich spreche jetzt von der Zeit der Lockdowns, wo eigentlich kein
145	Caféhaus offen hatte, wo man sich mit Leuten, wenn man sie treffen wollte durch
146	den Park spazieren musste, was im Winter auch nicht gerade angenehm war. Also (..
147	) das wirkliche Leben (lacht) ist besser als nur das Home-Office.
148	16:15 I: Haben Sie denn in ihrer Redaktion, also 24/7 Home-Office gehabt oder
149	konnte man auch ins Büro kommen, weil ich dachte ich habe das mal gelesen, dass
150	in ihrer Redaktion oder Ressorts ein unterschiedliches Home-Office Modell hatten.
151	Also zum Beispiel drei Wochen Home-Office und eine Woche in das Büro?
152	16:39 B3: Nein, das hat es nie gegeben. Es hat in der Zeit des schweren
153	Lockdowns da war die Redaktion ausgestorben und wie es dann bisschen lockerer
154	geworden ist, gab es vereinzelte Kolleginnen und Kollegen, die in das Büro
155	gegangen sind mit verschärften Auflagen und PCR-Test mit dabei und natürlich
156	Maske am Mund, wenn man vom Schreibtisch aufgestanden und zum Drucker oder in
157	die Küche gegangen ist. Es gab dann Ressorts oder gibt immer noch Ressorts, die

158	im Grunde gar nicht mehr im Haus sind. Das ist zum Beispiel bei der Kultur der
159	Fall. Das Ressort Wirtschaft gehört noch zu jenen, von denen die meisten
160	Kolleginnen in der Redaktion sind. Und mittlerweile haben wir in unserer
161	Redaktion so eine Regelung, die besagt, dass man zwei Tage fix im Haus sein
162	sollte und drei Tage kann man Home-Office machen. Ein sogenannter Teams-Tag, nicht
163	Dienstag, sondern Teams Tag, was jedem Ressort Tag vorgeschrieben ist, die
164	Wirtschaft macht den Teams Tag am Mittwoch, wo nach Möglichkeit alle anwesend
165	sind vom Ressort und nehmen diesen Fix Tag Mittwoch, da kann jeder jede noch
166	einen weiteren Tag in der Redaktion verbringen und die restliche Zeit ist frei
167	handhabbar. Jetzt kann man die ganze Woche im Büro bleiben oder drei Tage von zu
168	Hause aus arbeiten.
169	18:38 I: Das war natürlich vorher nicht so und das möchten sie wahrscheinlich
170	weiterhin beibehalten oder?
171	18:42 B3: Das ist jetzt ganz neu seit Beginn Mai. In das Modell wollten wir
172	früher schon einsteigen, aber dann durch Corona ist es dann immer wieder
173	verschoben worden und seit Mai gibt es diese Regelung bei uns.
174	19:08 I: Und das ist aus den Gründen gekommen, dass viele Angestellten das gut
175	finden, dass man flexibler von zu Hause aus arbeiten kann. Dann hat man durch
176	den Teams Tag die sozialen Begegnungen?
177	19:20 B3: Genau und es dient natürlich auch der Gruppenbindung, also der
178	Teambildung und wir besprechen uns einfach besser und einfacher, wenn man sich
179	in die Augen schauen kann (lacht).
180	19:43 I: Welche positiven und negativen Auswirkungen hat denn das Home-Office
181	auf die Kommunikation und Qualität in ihrer Redaktion? Sie haben schon ein paar

182	Sachen gesagt, aber nur noch einmal grob zusammengefasst?
183	19:51 B3: (..) Einerseits der Verlust der Kreativität, diese Spontanität geht ab.
184	Andererseits das Vorteil von Home-Office natürlich du sparst dir eine Menge
185	Zeit, abhängig davon wo du wohnst und wie lange dein Weg in die Redaktion und zu
186	mir nach Hause ist. Du musst sehr diszipliniert sein das heißt es gibt schon die
187	Tendenz, dass man mehr arbeitet als an und für sich im Kollektivvertrag
188	vorgeschrieben. Diese Trennung von Arbeit und Freizeit ist auch nicht gerade
189	einfach, aber andererseits gibt es große Vorteile. Wir haben ja auch
190	Sonntagsdienste, auch Samstagsdienste, Samstag halt online, Sonntag auch für die
191	Montagszeitung und ich mache das, dass ich die dann von zu Hause aus absolviere.
192	21:08 I: Um jetzt mal auf Innovationen in ihrer Redaktion zu sprechen zu kommen,
193	abhängig oder unabhängig von der Pandemie . Welche Veränderungen ergaben sich in
194	den letzten Jahren in ihrer Redaktion, wenn Sie allgemein an Innovationen im
195	Journalismus denken?
196	21:28 B3: Es war einfach diese Abstimmung zwischen Online und Print in der
197	Redaktion da hat sich sehr viel getan. Früher war es eigentlich undenkbar, dass
198	man Sachen, die am nächsten Tag erscheinen schon einen Tag vorher zum Beispiel
199	online stellt, jetzt ist das Gang und Gebe, abhängig von der Aktualität des
200	Themas natürlich. (..) Wir haben unterschiedliche Geschwindigkeiten auch,
201	Breaking-News, was sofort raus muss, das ist natürlich online das Medium oder
202	der Kanal. Mittlere Geschwindigkeit, wo es mehr um Hintergründe, Zusammenhänge
203	oder Analysen und die langfristige Geschwindigkeit, wo man sich ein Vorbild, wo
204	man sich in Wochen- oder Monatsmagazinen im früheren Zuschnitt nimmt,
205	tiefergehende Recherche, Texte wo man eine Vorarbeitszeit benötigt.

206	22:52 I: Haben Sie dann auch strukturelle Veränderungen vorgenommen, wenn man
207	jetzt sagt, dass in einem Online Medium, da haben Sie wahrscheinlich auch Social
208	Media Redakteure oder Leute, die sich um einen Ticker bemühen oder Breaking-News
209	rausbringen. Haben Sie dann da auch Personal umstrukturiert? Hat jeder bisschen
210	Online-Kenntnisse oder haben Sie dann spezielle Leute, die sich nur um online
211	kümmern?
212	23:23 B3: Wir haben ein News-Team, das um halb fünf Uhr morgens beginnt und bis
213	halb zwölf abends in vier Schichten erscheint (..), die aktuelle Berichterstattung
214	macht, also online. Und jeder und jede hat natürlich Kenntnisse, was online
215	betrifft, weil wenn ich zum Beispiel einen Bericht für Print schreibe, stelle
216	ich diese Geschichte am frühen Abend auch online, mache einen onlinetauglichen
217	Titel, ergänze die Geschichte um zusätzliche Illustrationen, also Bildmaterial,
218	Grafiken, weiterführende Literatur etc. Es gibt auch Kolleginnen und Kollegen,
219	die immer wieder tickern, sei es bei Untersuchungsausschüssen oder sonst
220	aktuellen Themen, aber das ist bisschen abhängig von der persönlichen
221	Einstellung, ob einem das liegt oder weniger. Ich mache auch Podcasts seit
222	ungefähr einem Jahr, eine Sache, die es in dem Umfang vorher nicht gegeben hat.
223	24:53 I: Wie ist denn ihre Redaktion mit der News-Redaktion vernetzt? Oder
224	allgemein ressortübergreifend, arbeiten Sie da viel zusammen oder eher nicht?
225	25:05 B3: Wir hatten früher so ein Rad, dass jede Redakteurin oder jeder
226	Redakteur, zwei Mal zwei Wochen im Jahr Teil des News Teams war. Mittlerweile
227	haben wir ein eigenes News Team, wo dieser Wechsel jetzt nicht mehr stattfindet,
228	einfach weil von der Arbeitsweise sich das doch ziemlich unterscheidet, muss ich
229	eingestehen. Also wir sind natürlich auch ständig in Kontakt, besonders wenn es
230	um fortlaufende Themen geht, dass wir dann sagen, nehmt eine Agenturmeldung und

231	ich ergänze, wenn ich was neues dazu finde und aktualisiere den Artikel dann.
232	Also es gibt dann schon in sich greifende Arbeitsweise.
233	26:07 I: Das ist ja auch sehr unterschiedlich, was man von den Redaktionen hört,
234	inwieweit die ressortübergreifend miteinander zusammenarbeiten, weil das ja
235	auch Ressourcen einsparen könnte. Also ich denke da immer an die Redaktion, weil
236	das dort ja weniger stattfindet. Das ist ja auch eher eine Innovation, dass man
237	Kosten einsparen kann, wo der Journalismus manchmal zu kämpfen hat.
238	26:37 B3: Das stimmt natürlich, ja.
239	26:43 I: Welchen Stellenwert besitzen denn Innovationen in ihrer Redaktion?
240	26:46 B3: Ja, bei uns betrifft das, wenn ich jetzt in Kategorien denken darf, vor
241	allem das Layout. Wie präsentieren wir unsere Geschichten, wie machen wir sie
242	interessant für die Leserinnen und den Leser. Welche Zusatzinformationen können
243	an einen Bericht beigeordnet werden, damit. Ja, wir haben auch aus der
244	Leserforschung erfahren, dass so Schwerpunktsetzungen sehr gewünscht sind. Und
245	dann versuchen wir eben auch, Geschichten, die sich um ein Thema handeln,
246	zusammenzustellen, was nicht immer einfach ist, aufgrund der Platzstruktur, den
247	Inseraten und dem knappen Platz mit dem man haushalten muss, aber das geht schon
248	in die Richtung. Auch viel Arbeit mit Grafiken, wo man auf einen Blick die
249	wesentlichen Dinge sehen kann und den Text das Ganze erläutert. Ja, in diese
250	Richtung gehen die, manchmal gelungen manchmal weniger gelungenen Innovationen.
251	Aber ist auch so ein Trial and Error Verfahren.
252	28:29 I: Was war denn, wenn ich so fragen darf (lacht), so eine Innovation wo
253	sie sagen, das hat weniger funktioniert?
254	28:34 B3: (5) Das ist gar nicht so einfach zu sagen, weil das erfährt man dann
255	meistens am nächsten Tag in der großen Konferenz am Vormittag, die immer mit

256	einer Blattkritik eingeleitet wird. Jede Woche ist ein anderes Ressort an der
257	Reihe und schaut sich dann an, das ist vielleicht wenig innovativ, das gehört
258	auch gemacht, zum Beispiel verstärkt schauen auf gendergerechte Sprache oder
259	gendergerechte Bebilderung. Da führt dann so weit, dass schaut, wie viele Frauen
260	sind abgebildet und wie viele Männer, wie viele Expertinnen sind befragt worden.
261	Und dann sieht man, ach ja wieder ein Überhang an Männern, ist da in dem Bereich
262	keine Frau, die man fragen könnte. Also das ist ein großes Thema bei uns.
263	30:00 I: Ich finde das schon sehr spannend, ich lese auch ihre Printzeitung
264	regelmäßig. Und ich habe mich gefragt, wenn jetzt zum Beispiel Breaking News
265	passieren, wo man beim Live Ticker, den mitverfolgt, wie man dann mit Leser und
266	Leserinnen Kommentaren umgeht. Manchmal werden dann Sachen gelöscht, auf manche
267	wird näher eingegangen. Und die Blattkriitk ist schon eine Innovation, wie man
268	mit dem Publikum interagiert und damit umgeht.
269	30:41 B3: Ja, wir haben auch, das war aber vor Corona, haben wir Gespräche
270	mit Leser und Leserinnen in Wien und anderen Bundsländern geführt, wo wir
271	einfach interessierte Leute gefragt haben, was sie sich mehr wünschen und wo sie
272	Verbesserungsbedarf sehen. Und das haben wir dann versucht, Schritt für Schritt
273	umzusetzen, sofern es möglich wäre.
274	31:16 I: Als letzte Frage, welche Innovationen nutzen Sie denn in ihrer
275	Redaktion und welche Innovationen würden Sie für ihre Redaktion als sinnvoll
276	erachten?
277	31:38 B3: (3) Hm.
278	31:38 I: Oder wo sehen sie Probleme oder als Ausblick auf den Journalismus, wo
279	denken Sie wäre denn Handlungsbedarf, was man noch besser machen könnte?

280	31:57 B3: Das große Problem sehe ich im zunehmenden Zeitdruck der einzelnen
281	Redakteure und Redakteurinnen, welcher auf so vielen Hochzeiten tanzen soll und
282	das Ganze in großer Geschwindigkeit. Wenn man früher für eine Geschichte ein
283	paar Tage Zeit hatte, dann hat man höchstens einen Tag Zeit und an diesem einen
284	Tag braucht man die Geschichte nicht nur für Print sondern versucht auch eine
285	neue Wendung für Online zu finden, dazu eventuell die Frage der
286	Podcastkolleginnen, ob man auch einen Podcast dazu machen könnte. Also, alle
287	versuchen auf dich zuzugreifen und du musst mitunter noch einen Kommentar dazu
288	schreiben und zum Schluss fehlt einfach die Zeit. Auf das muss man viel mehr
289	Rücksicht nehmen und das sollte jeder einzelne und jede einzelne mehr besinnen
290	und auch sich trauen nein zu sagen. Einfach weil es sonst der Qualität schaden
291	könnte, wenn man schnell schnell irgendwas glaubt aus dem Hut zaubern zu können.
292	33:30 I: Stichwort wäre doch dann die Frage der Multimedialität, weil das doch
293	eine große Herausforderung für die Journalist:innen auf so vielen Kanälen,
294	welche Geschichte mache ich auf einen Kanal und welche auf mehreren.
295	33:43 B3: Man muss auch noch abchecken, stimmt das überhaupt, was da über die
296	diversen Kanäle kommt und das dauert ja auch und das geht ja nicht ruck zuck,
297	dass man das gegechecken kann. Und ich möchte dann doch bevor ich das On Air
298	stelle wissen, ob es das überhaupt wert ist, dass ich die Leserinnen oder Leser
299	damit konfrontiere.

12.2.4 Interview 4

1	00:32 I: In welcher Redaktion oder Medienunternehmen arbeitest du und welche
2	Position hast du dort?
3	00:38 B4: Also ich leite die Fernsehredaktion, das ist der TV-Sender des

4	Medienunternehmens und den ich auch gegründet habe eigentlich und wir sind
5	angesiedelt in dem Mutterunternehmen, das ist eine Schwesternfirma, aus dem auch
6	die Printzeitung hervorgeht und wir alle sind im Dach der Mediaprint, wo auch
7	der Print, wo auch die Printzeitung zum Beispiel drin ist oder der Radiosender.
8	Ja ich war früher lange bei der Zeitung, habe dann dann den Online Sport
9	geleitet und dann den TV-Sender aufgebaut.
10	01:23 I: Wie ist deine Redaktion strukturiert und wie hat sich die Struktur
11	durch das Home-Office verändert oder hat sie sich überhaupt verändert?
12	01:31 B4: Das ist jetzt nicht so eine Frage, die man mit einem Satz beantworten
13	kann. Wir sind eine Firma in der Firma, also bei dem Mutterkonzern gibt es auch
14	die Onlineredaktion drinnen, die News Seite, die private News Plattform in
15	Österreich und wir sind quasi eine Firma in der Firma ich hab ungefähr 20
16	angestellte Mitarbeiter. Das gliedert sich schon stark nach Technik und
17	Redaktion. Wie wir dann die Redaktion gegliedert haben ist dann glaube ich nicht
18	mehr so spannend, aber wir haben mehrere Abteilungen quasi in der
19	Fernsehredaktion. Von der Sendeabwicklung, die sehr technisch ist zur Produktion,
20	also Cutter, Kamera die auch sehr technisch sind. Und dann die Redaktion, die
21	wieder viel weniger technisch ist, sondern sehr inhaltlich geschrieben, ist aber
22	auch das Studio ist sehr technisch wie die Studiomitarbeiter und so teilt sich
23	das bei uns auf. 20 fix Angestellte haben wir hier und dann relativ viele freie
24	Mitarbeiter, die auch sehr oft für uns arbeiten. So würde ich das kurz
25	zusammenfassen.
26	02:58 I: Was bedeutet denn der Begriff Innovation für dich im Journalismus?
27	03:00 B4: Im Journalismus?
28	03:10 I: Ja genau, also allgemein gesagt und für dich beim Fernsehen. Du kannst

29	das auch in Schlagwörtern sagen oder kurz erklären.
30	03:19 B4: (..) Naja, also das Wort Innovation ist schon ein bisschen inflationär,
31	also jeder Geschäftsführer will Innovation in jedem Bereich, es ist immer sehr
32	relativ, also man kann jetzt medial sagen, das Bewegtbild ohnehin schon
33	Innovation ist, allerdings gibt es das Fernsehen auch schon relativ lange.
34	Natürlich journalistisch ist es innovativ, wenn man seine Geschichten auf allen
35	Kanälen erzählt oder in allen "journalistischen Gattungen". Das heißt, es ist
36	meiner Meinung nach sehr innovativ, wenn ich als Journalist rausgehe zum einem
37	Ereignis und alle Mediengattungen mitbedenkt, nämlich nicht nur die klassischen,
38	wie Radio, Print und TV sondern auch Social Media gleich mitüberlege, Vielleicht
39	als Journalist bereits unterscheide zwischen Live Berichterstattung, dann
40	vielleicht den klassischen nächsten Tag Printberichterstattung, aber auch der
41	längerfristigen Reportage, Nachberichterstattung. Das ist sehr innovativ. Ich
42	halte wenig davon irgendwelche besonderen ChiChi Aktionen zu machen, die dann
43	als mega innovativ zu verkaufen, wo ein Erlösmodell dahinter liegt oder wo man
44	journalistisch Abstriche macht nur moderner zu sein und schneller zu sein aber
45	letztlich die Nachricht vielleicht gar nicht so wichtig ist, wie man in der
46	ersten Sekunde geglaubt hat. Also der Journalist ist immer noch ein Filter für
47	die Konsumenten. Deswegen sind wir auch was wert und würden wir uns nicht mehr
48	unterscheiden von der klassischen, ich sag jetzt altmodisch, Facebooknutzer, der
49	sein Handy irgendwo draufhält. Die Aufgabe des Journalisten ist eine größere,
50	wir müssen ein guter Filter sein, wir sollten unparteiisch sein. Und wir sollten
51	auch die Relevanz der Meldung einschätzen können, wir haben auch die Aufgabe
52	nicht zu beunruhigen, sondern sachlich zu kategorisieren. Und nicht, wir haben
53	es jetzt selbst erlebt im Ukraine-Konflikt, wo man selber sehr viel live

54	moderiert. Dann musste ich schon wieder darauf aufmerksam machen und das war mir
55	auch ein Anliegen, dass man die Leute daheim, die ohnehin schon so verunsichert
56	sind nach Corona & Co und Wirtschaftskrise. Dass man sie nicht noch mit einem
57	Krieg noch ins völlige Unglück stürzt. Wenn gleich mal nichts verheimlichen darf.
58	Ich hole schon viel zu weit aus, wir sind immer noch bei innovativ. Ja (..).
59	06:25 I: Das sind ja auch wirklich gute Punkte.
60	06:25 B4: Ok, dann mache ich da noch ein bisschen weiter. Es ist für mich
61	wichtig und jetzt mit den Zeiten von Fake News, diesen Satz kann ich auch schon
62	nicht mehr hören. Es wurde mir immer so gelernt bei Printzeitung und das war
63	mir auch immer wichtig, eine Nachricht muss stimmen. Und natürlich im Online
64	Zeitalter ist es schlecht der zweite, dritte oder vierte zu sein mit der Nachricht, aber
65	dennoch besser der zweite, dritte zu sein mit der Nachricht, bevor man
66	Falschmeldungen verbreitet. Also das ist ganz entscheidend und da hat sich jetzt
67	die Medienlandschaft in Österreich leider zum Teil bisschen getrennt, aber ich
68	sag mal die Medien, die es schon länger gibt, ihnen ist das halt auch sehr
69	wichtig, dass ihre Nachrichten richtig sind. Und das ist das höchste Gut des
70	Journalisten, weil die anderen würde ich eher als Marktschreier bezeichnen und
71	nicht als Journalisten, weil das schon ein gewissen Ethos hat auch der Job. Und
72	wenn man das vergisst, weil man erster sein will oder die noch grauseligen oder
73	skandalösen Nachrichten haben will, dann hat man seinen Job verfehlt und dann
74	weiß man nicht oder hat das auch nie gelernt bekommen und sollte sich dann auch
75	nicht einen Journalisten nennen. Das ist das wichtigste, dass Nachrichten die
76	wir verbreiten, ganz egal in welchem Genre wir sie verbreiten und in welcher
77	Mediengattung, dass die stimmen und dass man auch nicht bewusst Leute verletzt
78	oder respektlos Bericht erstattet. Das ist mir sehr wichtig.

79	08:14 I: Warum denkst du denn benötigt der Journalismus Innovationen oder
80	allgemein Veränderungen?
81	08:23 B4: Das habe ich nie gesagt, dass er das benötigt (lacht). Nein, aber naja.
82	Man muss als Journalist die Leute informieren, wo sie sind. Das heißt, ich
83	glaube dass sich das zum Teil stark geändert hat in den letzten 20, 30 Jahren.
84	Wo die Leute Medien konsumieren, früher war das sehr gezielt mit so klassisch
85	mit den klassischen Nachrichtensendungen und der Print Zeitung in der Früh, das
86	waren so die Orte, wo sich die Leute informiert haben und natürlich auch am
87	Stammtisch mit der Mundpropaganda und das hat sich gedreht, also ich weiß nicht
88	wie das bei dir ist, aber die Medien werden jetzt 24/7 konsumiert. Man kann
89	nicht mehr sagen, wann jemand wo Medien konsumiert, sondern eigentlich tut man
90	das ständig. Ob es jetzt unbewusst ist bei Social Media, da checken die Leute
91	nicht, dass sie eigentlich Nachrichten konsumieren und tun es ja doch, das ist
92	so. Oder gezielt, was halt immer weniger wird das klassische, ich weiß ich
93	erwisch sie dann dort, das wird immer weniger und deswegen bedarf es einfach
94	insofern einen Wandel des Journalismus stets bereit ist zu informieren das geht
95	viel mehr in Richtung live als es früher der Fall war. Früher war ein
96	klassisches Sportereignis live und sonst relativ wenig. Und das hat sich schon
97	gewandelt, eine Nachrichtensendung live zu machen, macht durchaus Sinn.
98	10:11 I: Wenn ich nun auf das Thema Kommunikation und Qualität in Redaktionen zu
99	sprechen kommen darf, welchen Richtlinien folgst du in deiner Redaktion, um
100	Qualitätsstandards zu sichern? Oder habt ihr solche überhaupt?
101	10:30 B4: Ja, haben wir. Indem wir erstens, also da gibt es viele Punkte, das
102	ist jetzt nicht so leicht zu sagen. Es hat bei uns nicht jeder einen Zettel am
103	Schreibtisch hängen, wo was drauf steht, weil ich auch persönlich an solche

104	Dinge nicht glaube. Das ist vielleicht auch eine persönliche Sache. Sondern bei
105	uns werden natürlich die Beiträge kontrolliert und ich bin überzeugt davon, dass
106	jeder der ein paar Monate hier arbeitet weiß was man darf und was man nicht darf.
107	Und es gibt auch so ein paar Kredos, das heißt die Nachrichten müssen überprüft
108	werden oder aus sehr vertrauenswürdigen Quellen stammen. Sonst gehen sie nicht
109	raus. Natürlich wird es Meldungen geben, die jetzt nicht von allerhöchster
110	Wichtigkeit sind, wo man einfach den Agenturen auch glaubt. Ich überlege grad
111	noch ein Beispiel, aber Wetter. Ja wenn ich dem Wetterdienst nicht vertraue, das
112	kann ich ich kaum nachprüfen. Da geht es viel um gesunden Menschenverstand. Aber
113	bei Dingen, die sehr heikel sind, da kenne ich sehr viele Medien, welchen es
114	Wurscht ist und da gehts dazu dass man es raushaut und der Titel geil ist und da
115	sind wir vor ein paar Jahren am Scheideweg gestanden und haben uns dafür
116	entschieden, dass die Trustability einfach wichtiger ist und dass das Vertrauen
117	sich mittelfristig durchsetzt, kurzfristig oft nicht. Das merkt man, wenn Medien
118	dann wieder auf Clickbate unterwegs sind oder man kennt es auch aus dem TV von
119	manchen Medien machen, da wo es um Crash geht und das wollen wir nicht. Weil
120	auch wenn den Boulevardmedien viel nachgesagt wird die letzten 60 Jahre (lacht)
121	war es trotzdem unseren Journalisten immer sehr wichtig, dass der Inhalt stimmt.
122	12:53 I: Wie sieht es denn bei euch redaktionsintern aus, welche
123	Kommunikationswege und -tools nutzt ihr, um mit den Kolleg:innen zu
124	kommunizieren und sich auszutauschen?
125	12:59 B4: Also, wir haben mehrere Wege. Der beste ist der persönliche, der
126	mündliche. Das ist auch immer der, welcher am besten funktioniert. In Zeiten von
127	Corona und Co mussten wir da auch auf Technik ausweichen. Wir haben Microsoft
128	Teams, was wir relativ viel verwenden. Vor alle wenn es um Gruppeninfos geht.

129	Wir haben auch die klassischen WhatsApp Channels, die unkontrollierten, die vor
130	allem wenn es um direkten Zuruf geht ist WhatsApp ein Klassiker, aber sonst ist
131	es relativ strukturiert bei uns. In Microsoft Teams mit verschiedenen Kanälen.
132	Wir haben auch zum Beispiel wenn wir Livesendungen über mehrere Stunden fahren,
133	was bei uns gerade in den News jeden Tag passiert, dann ist es sehr wichtig,
134	dass wir da eigene Channels haben, wo die Leute auch wissen hoppala, da schreib
135	ich jetzt nicht eine einfache Frage rein, sondern das ist der Channel für
136	Moderatoren, die live auf Sendung sind , den fangen die ab, da gehts wirklich um
137	Hard News und Hard Facts. Da geht es um welches Bild wird als nächstes
138	zugespielt und so weiter. Das ist zum Beispiel ein Channel, den wir auf
139	Microsoft Teams betreiben, aber wir haben auch einen offenen Channel, wo man
140	alles reinschreibt oder auch Technikchannels, also das macht für uns relativ
141	viel Sinn und dann gibt es noch das klassische Mailing, ich mache auch einen
142	wöchentlichen Newsletter an die Abteilung, einfach die Mitarbeiter, dass einfach
143	alle bei den Themen so bisschen am Ball sind. Wir haben auch wöchentliche Jour
144	Fixe, wo dann die ganze Mannschaft da ist, aber sonst brechen wir eher sonst
145	probieren wir es den täglichen Betrieb auf die Abteilungen runterzubrechen und
146	im allgemeinen Chat auf Teams sag ich mal sind dann die allerwichtigsten Dinge.
147	14:59 I: Wie handhabt ihr das, welche Kontrollmechanismen nutzt ihr in deiner
148	Redaktion, um die Qualitätsstandards zu sichern? Ist das auch eher klassisch bei
149	euch?
150	15:15 B4: Naja, also ganz klassisch Check, Double-Check, Re-check. Puh, das sind
151	auch so, also da muss man aufpassen, Gott sei Dank, bei den frischen Kollegen.
152	Bei den Kollegen, die länger dabei sind, die haben sich vielleicht schon einmal
153	eine blutige Nase geholt, bei denen ist eine Geschichte schon mal nicht

154	erschienen, weil es nicht gepasst hat. bei den jungen Kollegen ist es eher so,
155	dass die dann immer mit den CVD in Absprache stehen und der dann checkt das ist
156	keine gecheckte Meldung, ihnen sagt, das funktioniert nicht. Mit wem hast
157	gesprochen, wann hast gesprochen. Also mit Double-Check, da sind alles so
158	Faustformeln, die sind alle nicht umlegbar auf den Alltag. Es gibt Bereiche, wo
159	Double-Checks unmöglich sind, das geht nicht (lacht). Wenn du mit dem Boris
160	Becker in England im Gefängnis sprichst, wie willst du da double checken.
161	Deswegen ist des immer, das sind diese einfache billigen Sprüche, die man in den
162	Seminaren für Journalismus hört. Der Alltagsjournalismus fußt einfach wirklich
163	darauf, dass die Leute sehr sehr interessiert sind und dass die Leute erfahrene,
164	die müssen nicht alt sind, aber die müssen einige Jahre Journalismus auf dem
165	Buckel haben. Diese Leute braucht man in der Redaktion, damit das geordnet ist
166	und gut funktioniert.
167	17:08 I: Um jetzt auf das Thema Home-Office und hybrides Arbeiten zu sprechen zu
168	kommen, welche Veränderungen haben sich hinsichtlich Qualität und Kommunikation
169	im Home-Office ergeben?
170	17:22 B4: Das kann ich auch nicht so pauschal sagen, weil wir verschiedene
171	Abteilungen haben. Zum Beispiel die Sendeabwicklung, die sehr nach Listen extrem
172	genau arbeitet und so weiter. Die sind davor auch schon regelmäßig daheim
173	gesessen, weil ich einfach keinen Benefit davon habe, wenn sie da sitzen in der
174	Abteilung. Sondern wir haben immer so geschaut, dass sie zwei drei Tage in der
175	Woche im Büro sind und den Rest, wenn es wirklich darum geht, es ist Wochenende
176	vorplanen müssen, Wochen vorplanen müssen ist das kontraproduktiv im Büro
177	gewesen. Und dann macht es voll Sinn wenn sie zu Hause sitzen und sich 5 Stunden
178	in ihre Matrix hauen und das durchplanen. Das ist sinnvoll. Ein Moderator wird

179	nie Home-Office machen können. Skype Interviews, wo der Moderator zu Hause sitzt
180	hat es zwar auch schon gegeben, aber das ist nicht gut. Das will niemand sehen.
181	Aber ja, in der Organisation gab es natürlich Phasen, wo die Leute daheim waren.
182	Jetzt, also wenn es möglich war, war es bei uns auch so, dass alle wieder rein
183	wollten. Da war nicht die Frage, wir dürfen mehr Home-Office machen, wir haben
184	so grundsätzlich die Regelung, dass jedem prinzipiell ein Tag Home-Office pro
185	Woche zustehen würde, aber wie gesagt, das ist nicht auf alle Bereiche anwendbar,
186	weil wenn die Regie sagt, sie möchten ein Tag Home-Office beanspruchen, dann muss
187	ich ihm sagen, nicht bös sein, du hast zu Hause keine Regie machen (lacht). Es
188	ist eh schön, dass der Kameramann dann zu Hause die Kamera in die Hand nimmt,
189	das bringt mir nur nichts. Es ist quasi nicht auf alle Bereiche anwendbar. In
190	der Orga und im Controlling da gehts.
191	19:26 I: Also du sagst quasi, in den Bereichen wo es möglich ist, da ist es in
192	Ordnung, wenn die Leute mal Home-Office machen, aber natürlich klar beim
193	Fernsehen..
194	19:34 B4: (Ja, wobei) ich jetzt auch nicht dafür bin, dass die dann. Also ich
195	bin kein großer Fan davon, ich verstehs, dass es in manchen Bereichen Sinn macht,
196	aber (2) ich halte das nicht für innovativ und modern. Ich halte es in nur in
197	manchen Bereichen für sinnvoll. In vielen Bereichen auch gar nicht möglich, dass
198	man es umsetzt. Also wie man Innovation, Kameramann, Regie, das wird nicht gehen.
199	Und, ja. Also insofern wenn es Sinn macht und gut durchführbar ist, gerne. Aber
200	man muss dann immer noch aufpassen, was macht man damit im Abteilungsgefüge.
201	Wenn man sagt, du darfst drei Tage Home-Office machen, weil das macht total Sinn
202	bei deinen Projekten und der andere darf aber nicht, muss man bisschen aufpassen.
203	Deswegen haben wir auch so Grundregeln mit ein Tag pro Woche ist okay. Alles

204	andere eher die Ausnahme. Aber, ja. War das jetzt zu wirr oder verstehst du es?
205	20:47 I: Ich finde es voll verständlich, also eh spannend wie das auch beim
206	Fernsehen funktioniert. Aber ich finde es auch voll verständlich, dass so etwas
207	wie Moderation oder Regie, dass das einfach nicht sinnvoll ist, wo vielleicht
208	bei anderen Redaktionen, wo man daheim mal recherchiert und Artikel schreibt,
209	dass es da dann auch mal in Ordnung ist. Wie habt ihr das dann während der
210	ganzen Corona-Zeit gemacht, warst du dann selbst auch immer im Büro?
211	21:15 B4: Im allerersten Lockdown war ich zwei Wochen daheim und dann war ich
212	immer im Büro (lacht). Aber das ist auch, ich halte es auch nicht aus. Wir haben
213	einen sehr schönen Garten, wir leben sehr schön daheim aber ich werde nervös,
214	ich muss immer zwei Mal am Tag das Handy aufladen ich komm mit dem MacBook nicht so
215	zurecht, wie mit meinem Bürocomputer. Bei manchen Dingen, wie mit Mails, die
216	Erfahrung haben wir alle gemacht, das funktioniert von daheim einfach nicht ganz
217	so, wie aus dem Büro. Erstens, (2), also ich habe ein Problem mit Outlook daheim,
218	dass ich auf meine Mails dort zugreifen kann und jeder der mit seinen Mails
219	viel arbeitet, wird mit seinen Mails daheim Probleme bekommen und das sind so
220	Kleinigkeiten und da kann man jetzt sagen, natürlich kann man zum Teil von
221	daheim arbeiten, das mag in vielen Bereichen zutreffen, wenn der Cutter sagt,
222	bitte schneid die Sendung von daheim, dann braucht er für seine echte Arbeit
223	vielleicht 45 Minuten. Aber er braucht aber 1,5 h bis sein Computer das Zeug
224	runterlädt und 1,5 h bis er es nachher wieder zu uns reinlädt die fertige
225	Version. Das sind so Hürden, die du fast nicht ausschalten kannst. Wir haben die
226	Möglichkeit mittlerweile, sich von daheim da im Computer einloggen und quasi und
227	das feine bei uns intern zu schneiden, aber dennoch ist immer diese letzte Meile,

228	die eine Privatperson daheim an Internet hat, bei großen Datenmengen die kannst
229	du nicht umgehen. Die werden immer ein Problem sein. Jetzt kann man natürlich
230	dene eine Festplatte mitgeben, das ist ein längerfristiges Projekt, schneid das,
231	aber diese Alltagsgeschichten, das ist für Cutter quasi auch fast unmöglich
232	daheim oder sehr sehr schwierig von daheim zu schneiden. Viel schwieriger, als
233	daheim zu schneiden. Und ich finde bei Corona, das ist haben eh so viele Firmen,
234	das haben nicht nur Medien bemerkt, die Welle, das zu Beginn bei allen
235	Mitarbeitern war das Interesse beim Coronathema auch so groß und diese Aufregung,
236	dass zu Beginn eigentlich der Arbeitsoutput fast gleich war und dann ist aber
237	die Welle auch nach unten gegangen, wo du dann gemerkt hast ok, ich überspitze
238	es jetzt, wo die Leute sagen, ich koche gerade, lass mich in Ruhe. Ich melde
239	mich in einer halben Stunde wieder, aber das ist jetzt überspitzt formuliert,
240	aber man hat natürliche Ablenkungen daheim und man kann nicht beeinflussen, ob
241	der Nachbar grad bohrt oder hämmert und man sich nicht konzentrieren kann und
242	man hat auch keinen fachlichen Austausch und er ist halt extrem wichtig im
243	Journalismus, weil du einfach die Neugier, die muss ja ständig angeregt werden
244	im Journalismus und wenn du dann mit mehreren Leuten zusammensitzt ist die
245	natürlich viel größer und natürlich auch sich professionell zu fühlen ist auch
246	einfach ein professionelleres Umfeld als daheim, (unv.) und wo man im Pyjama
247	rumrennt.
248	24:32 I: Das hab ich auch öfters bemerkt mit meinen bereits interviewten
249	Personen, beispielsweise in anderen Redaktionen, die haben alle gleich gesagt,
250	die Kreativität verloren im Home-Office, weil einfach der soziale Austausch
251	extrem fehlt.
252	24:47 B4: Ja, total. Eh auch logisch, du weißt es ja selber bei euch in der

253	Redaktion. Wenn ihr zusammensitzt, dann wird quasi geredet und sich ausgetauscht
254	und dann kommt eine gute Idee und daheim puh ist Halts schon zach (lacht). Viele,
255	also das ist eine Menschentypenfrage, also mache Leute leben von der
256	Interaktion, ich bin so einer, ich muss plappern, ich muss wen haben der mir was
257	sagt, ich muss dabei herumgehen können. Und dann läuft mein Motor an, es aber
258	auch viele gute introvertierte Journalisten geben, die das vielleicht nicht so
259	beeinträchtigt, die vielleicht längere Reportagen machen und keine Ahnung. Aber
260	im Alltag ist es sehr schwierig.
261	25:36 I: Also ihr habt, kann man so sagen, relativ schnell wieder einen
262	Büroalltag euch eingefunden. Ihr habt nur das mit dem ein Tag Home-Office, dass..
263	25:43 B4: (Das ist jetzt so, ja). Weil es war schon so, dass wir quasi Teams
264	gebildet haben, aber um uns selbst zu schützen. Da haben wir gesagt, was machen
265	wir wenn bei uns ein Cluster entstehen wird und wir haben es offensichtlich
266	immer sehr gut gemacht, weil wir echt Glück hatten, weil es uns nicht sehr
267	getroffen hat und (2) gerade in der Zeit, wo Corona noch gefährlicher war, sind
268	wir total unbeschadet eigentlich da durchgekommen. Wir haben täglich getestet,
269	täglich PCR getestet auch sehr früh schon, da hat die Firma Geld in die Hand
270	genommen und es hat bei uns gut geklappt. Wir haben auch sehr viel Gäste, sehr
271	viel Politiker bei uns Studio, das heißt es ist extrem wichtig, denen zeigen zu
272	können, bei uns arbeiten wir extrem sauber, was Corona betrifft. Auch wenn es
273	durchaus Gäste gab, die wir wieder heimschicken mussten, weil sie keinen Test
274	mit hatten. Wir hatten dann immer Alternativen, dass sie bei uns Antigen testen
275	durften und das war eine zeitlang noch in der breiten Masse okay und wie es dann
276	rauskam, Antigen bringt eh nichts, nur PCR zählt, dann (2) war es auch teilweise
277	der Fall, dass wir gesagt haben, wenn du dich nicht PCR testest kannst du nicht

278	zu uns kommen, das geht nicht.
279	27:16 I: So allgemein gesagt, welche Veränderungen haben sich denn bei euch in
280	der Redaktion in den letzten Jahren ergeben? In Bezug auf Schnelllebigkeit, dass
281	sich immer mehr Journalisten denken, sie haben einen großen Zeitdruck? Wie
282	reagiert auf solche Veränderungen im Journalismus?
283	27:37 B4: Naja, das (4), also ich meine, da war immer schon eine Kluft und die
284	ist nach wie vor zwischen der Mediengattung in der du steckst. Wenn du
285	Printjournalist bist, hast da würde man glauben bei Print gibt es keinen Druck,
286	die haben keinen Stress das ist auch ein Blödsinn, weil die haben eine andere
287	Form von Stress. Ich war früher lange Sportredakteur bei einer Printzeitung und
288	du weißt die Druckerei druckt am 23 Uhr an. Da kannst machen was du willst, wenn
289	das Fußball Match bis drei Minuten bis drei Minuten vor 23 Uhr dauert, die Druckerei
290	kann nichts machen, weil da ist ja eine lange Kette hinten nach, weil die müssen
291	das drucken. Weil die Seitenbögen müssen trocknen, dann müssen die Zeitungen
292	getackert werden, dann gehen sie in die Lkws und bis der Bergbauer in Osttirol
293	seine Zeitung vor der Tür hat, passiert relativ viel und da kannst du das mit
294	dem Match nicht rauszögern. Wenn das Fußballspiel zu spät raus ist, musst du
295	eine andere Geschichte schon vorgeschrieben haben, weil die Zeitung geht raus,
296	da kannst nichts machen, du kannst dann noch was nachschieben, aber du hast dann
297	einen finalen Druck, das will ich damit sagen. Weil das ist schon ein Stress,
298	wenn du weißt du musst die Geschichte in drei Minuten vollgefüllt haben, das ist
299	völlig Wurscht, im Online kannst immer da bist du der Herr in Minuten, du
300	schaust dass du so schnell wie möglich bist, aber wenn du zwei Minuten länger
301	brauchst, dann brauchst halt zwei Minuten länger, davon geht die Welt nicht unter,
302	im Print schon. Natürlich hast du sehr viel weniger Geschichten, die so nah an

303	die Druckzeiten rangehen in der Zeitung, das heißt du hast Geschichten, die
304	vielleicht um zehn in der Früh fertig recherchiert sind und du hast viele viele
305	Stunden Zeit um sie zu schreiben, das ist dann wieder was anderes, aber du hast
306	eben auch die Kehrseite, mit Zeitlänge der Geschichte, die dann wirklich brutal
307	sind. Das war auch mein Karriereweg, dass ich von Print zu Online gegangen bin,
308	ich stehe halt drauf, wenn man sehr schnell, sehr viel arbeitet das mag schon
309	manchen Leuten schwerer fallen, aber die werden auch dann wohl keine
310	Onlinejournalisten werden. Da werden sie nicht glücklich werden in ihrem Job. Ja,
311	das ist schon so wenn, ich habe so viel Sportbeispiele, aber wenn ein
312	Länderspiel abgepfiffen wird im Fernsehen und dann ist noch keine Geschichte
313	draußen, da gibt es schon einen Wettkampf auch zwischen den Medien, es muss
314	sofort da sein und da ist auch ein Live-Ticker, der ist schon live drauf und
315	dann mit Schlusspfiff brauchst die erste Geschichte, weil die Leute wollen
316	drunter kommentieren, die muss auch nicht lang sein, das ist das Schöne, das ist
317	ja oft organisch, eine Online Geschichte. Das heißt, wenn der Dominik Thiem ein
318	Grand Slam Turnier gewinnt, wie es passiert ist, dann wachst die Geschichte
319	organisch mit Matchball gibt es eine Geschichte, hey geil Dominik Thiem hat die
320	US Open gewonnen und das wachst organisch weiter, wie die Geschichte ständig
321	länger wird, also sie wird immer länger, immer länger. Da kommen erste
322	Twittermeldungen, die man einbaut, dann hat man vielleicht ein Video dabei, das
323	ist ja journalistisch eigentlich viel spannender, also für den Journalisten
324	selber, also mir ist es so gegangen. Und dann hast noch die höhere Stufe mit dem
325	Fernsehen, also da geht es von Live-Berichte bis Reportagen und TV ist halt, da
326	sehen dich die Leute währenddessen du richtig Stress hast, wenn du Moderator
327	bist zum Beispiel. Also das ist so was Druck betrifft, das anspruchsvollste,

328	eine Live-Moderation oder eine News Sendung oder möglicherweise ein
329	anspruchsvoller Bereich zumindest, weil die Leute dir in die Augen schauen
330	können, während du die Meldungen sprichst und du kommst früher oder später in
331	unangenehme Situationen als Moderator und da musst halt dann deine Frau oder
332	deinen Mann stehen, aber ich hätte jetzt nicht erkannt, also ich glaube, dass
333	man das vor 120 Jahren schon genauso gesagt hat, dass alles ganz viel schneller
334	geht und dynamischer worden und wie packst ihr das überhaupt noch, ich glaube
335	dass das immer so ist und immer so behauptet. Wie man auch sagt, früher war
336	alles besser (lacht) das ist bisschen so ein Dogma, sagen wir so. Und (3) was
337	schon das Geschäft verändert ist Social Media.
338	32:47 I: Das wollte ich dich eh noch fragen, weil du meintest in Bezug auf
339	online und ja gut, es haben sich schon ein paar Veränderungen ergeben die
340	letzten Jahre. Welche Herausforderungen siehst du denn jetzt gerade in der
341	ganzen Journalismusbranche?
342	33:06 B4: (3) Naja, puh da muss ich jetzt schon sehr ehrlich sein (lacht). Naja
343	in vielen journalistischen Sparten, das betrifft unser Medienunternehmen jetzt
344	eher weniger noch, aber in vielen Sparten ist schon mal die Schwierigkeit durch
345	Online und vor allem auch durch Social Media gekommen, dass das
346	Selbstverständnis der Menschen dass Journalismus was kostet, ist sehr viel
347	weniger geworden, wenn gleich viel Leute alle Medien sind Fake News nachplappern
348	ohne zu wissen, was sie damit zu tun. Weil das ist so wie, wenn ich mir eins
349	schönes Kleid wünsche und sage, das darf aber nichts kosten und alle sind
350	Schneider sind im übrigen Arschlöcher, weißt du wie ich meine. Das ist so, das
351	geht sich nicht aus. Und zwar für beide Seiten nicht, weil der Schneider wird
352	dann irgendwann sagen, dann mach dir den Fetzen halt selber (2), das wird

353	schwierig werden, wie sich das ganze entwickelt ist spannend, ob dann irgendwann
354	in Österreich wo wir hier ein Staatsmedium haben, dass so hoch gefördert wird,
355	wie in keinem anderen Land. Das Dinge darf, was sie in keinem anderen Land
356	dürfen, das halte ich für problematisch. Als Konsument freue ich mich, dass die
357	öffentlich-rechtlichen Sender so viel Möglichkeiten hat, ich muss halt aufpassen
358	als Staat meiner Meinung darf, was passiert mit meiner Medienlandschaft, habe
359	ich dann immer weniger Medien, weil Mediendiversität halte ich für ganz ganz
360	entscheidend und wichtig in einem Land. Und bei uns schaut es so aus, als würde
361	die immer geringer werden, weil wenn die öffentlich-rechtlichen Sender auch noch
362	allein für online produzieren darf, dann wird es noch viel schwieriger. Weil
363	dann hat der mit Abstand das meiste Geld, also mit riesigen Abstand das meiste
364	Geld. Wir reden da von einer anderen Dimension, also wenn man mit einer
365	Milliarde Budget im Jahr arbeiten darf oder wenn man schauen muss, dass man
366	positiv bilanziert, das ist eine andere Liga. Und wenn die dann auch noch alle
367	Felder besetzen dürfen, dann wird es immer herausfordernder, sagen wir so. Und
368	dann gleichzeitig auch noch Social Media und dazu zähle ich auch YouTube und die
369	dann auch noch angreifen, also du hast dann quasi internationale Ecke und aus
370	dem eigenen Land den Beschuss und die Privatsförderungen in Österreich für
371	Journalismus, die sind nicht gerade gewachsen und da gibt es auch keine Aussicht
372	drauf, das da mehr reinkommt (lacht). Es sind wir auch noch einer glücklichen
373	Position, dass wir da ziemlich weit vorne sind, dass wir bei den privaten immer
374	als erstes genannt werden bei den privaten Medien. Das heißt, bei uns gibt es
375	ein bisschen mehr Möglichkeiten, aber wenn man jetzt sagt, da wollen sich neue
376	Medien etablieren, die jetzt nicht Millionen von irgendwelchen privaten Gönnern
377	im Rücken haben, naja das wird fast nicht möglich sein. Nicht nur im politischen

378	Bereich, wie viel Arbeit hinter Journalismus steckt, das ist ja nicht so, dass
379	sich ein Prakti mal hersetzt und fünf Artikel schreibt, das geht nicht und wird
380	nicht funktionieren. Da wird kein Kunde damit glücklich sein, da wird kein Leser
381	damit zufrieden sein. Da wird der Schneider des Kleids, das ist Journalismus,
382	das ist ein Handwerk. (2) Es ist bei der Schriftstellerei sehr viel Handwerk und
383	wenn du dafür (3) nicht die richtigen gelernten Handwerker aus der Zunft nimmst,
384	dann wird's schwer. Dann darf man sich nicht beschweren, wenn die Dusche undicht
385	ist, das ist halt so.
386	37:33 I: Wie geht ihr denn in der Redaktion allgemein mit den sozialen Medien
387	um? Seid ihr da auch viel in Interaktion?
388	37:37 B4: (Ja, ja schon.) Also klar, das ist für uns, also wir sind in unserer
389	Redaktion selten First Publisher unter den sozialen Medien gewesen. Wir haben
390	schon immer wieder ausgetestet, aber da haben wir dann schon bissl geschaut, was
391	tut sich so. Weil (3) du da auch sehr viel den Markt schädigen kannst, wenn du
392	schlecht auftrittst. Ich finde das passiert auch immer wieder, dass Leute dann
393	mit Gewalt eine Marke völlig anders verkaufen wollen, als sie eigentlich
394	wahrgenommen wird. Und was für uns immer klar war von Anfang an, aber das ist
395	auch, weil wir das selber haben, wir schauen extrem auf die Kommentare die
396	drunter gepostet werden und haben auch unsere Community Abteilung, das nennt
397	sich die Forenbetreuung bei uns, und auch in Interaktion mit unseren
398	Onlinelesern, aber auch unseren Fernsehzusehernund und unseren Social Media
399	Nutzern, das sind viele Personen, die arbeiten echt Vollgas. Die schauen dass da
400	keine depperten Kommentare drunter erscheinen, also das ist halt sehr wichtig
401	und das machen viele nicht. Manche kippen Müll auf Social Media rein, drehen
402	sich um putzen sich den Mund und das wars. Und dann schauen sie drunter, ha geil,

403	die Leute hauen sich in den Kommentaren den Schädel ein, Wurscht was sie
404	hinschreiben. Und feiern dann ihre Kommentare, ihre Interaktionen dort, auch da
405	ist Verantwortung ein wichtiger Punkt, weil Social Media ist letztlich nicht
406	mehr als ein weiteres Regal im Schaufenster, wo die Leute deine Produkte sich
407	anschauen können. Und das Produkt ist Journalismus. Und dann ist es umso heikler.
408	Und du musst durch dieses Schaufenster putzen, entstauben und schauen, dass
409	dort verantwortungsvoll Journalismus betrieben wird.
410	39:44 I: Also heutzutage, wenn man heutzutage gar nicht mit seinen Lesern und
411	Leserinnen gar nicht kommuniziert, vor allem in der Journalismusbranche, das ist
412	schon schwierig.
413	39:51 B4: Vielleicht ist das, was du vorher nach Innovation gefragt ist,
414	vielleicht ist das sehr innovativ, dass man (3) wir haben gerade im TV was, da
415	will ich noch nicht zu viel verraten, aber wir haben schon bei ein, zwei Konzerten
416	schon ausprobiert, da wir ja alles haben, die Leute können bei uns in der App
417	oder wo auch immer kommentieren und lesen dann ihre Kommentaren am Fernseher
418	wieder. Das ist eine Technik, die unsere IT entwickelt hat, das ist einfach so
419	in der Form selten und das würde ich als innovativ empfinden, dass die Leute
420	unter einem Konzert zum Beispiel Wanda, das war eines der Ukraine Benefiz
421	Konzerte, das erste, konnten die quasi ihre Glückwünsche oder ihre Gedanken
422	"Pray for Ukraine", konnten sie da hineinstellen und das hat sich dann
423	herauskristallisiert, dass da sehr viel in die Richtung war, aber da sind wir
424	dann auch gekommen mit "Hallo Papa, hallo Mama, viel Spaß beim Konzert" keine
425	Ahnung, die Leute haben dann beim Konzert Second Screen mit der Fernsehredaktion
426	den Stream am Handy mit den Leuten daheim kommuniziert, also das war sehr witzig,
427	was sich da getan hat und das ist für mich innovativ. Mehr direkte

428	Kommunikation, das ist ein Spaßfaktor und das muss für mich irgendwo da sein.
429	41:33 I: Das ist auf jeden Fall eine Innovation. Was du am Anfang auch gemeint
430	hast, es ist ein weitläufiger Begriff, das bedeutet für jeden was anderes. Es
431	ist auch logisch, dass man Veränderungen braucht. Auf sowas wollte ich auch kurz
432	anspielen. Überlegt ihr euch auch so, wenn ich mir das vorstellen kann, wenn ihr
433	Sitzungen oder Brainstormings habt, überlegt ihr euch wie können wir die Sachen
434	anders machen?
435	42:13 B4: Ja, klar. (4) Das ist auch mit einer Kenntnis verbunden diese Frage,
436	weil die ganze TV Abteilung bei mir zum Beispiel, bei uns gibts ständig neue
437	Produkte. Und bei jedem neuen Produkt, man sagt ja nicht, hey Leute überlegen
438	wir uns etwas total altmodisches (lacht). Das machst ja nicht. Du machst ja
439	ständig neue Produkte und natürlich ist logischerweise immer ein
440	Innovationsgedanke dabei du sagst ja nicht, puh jetzt machen wir aber echt 0815
441	und das tust du ja nicht. Du schaust dass du immer am Ball bist, aber es gibt da
442	sicher gute Marketingleute, die sagen schau wie innovativ und das wäre die
443	größte Innovation und Ding und ich finde der Mensch tickt ja ohnehin so, man
444	will ohnehin immer neue Ufer bestreiten, das ist so. Und insofern selbst redend
445	ist jede Sitzung, die wir intern machen oder jede Geburt eines Produktes hat was
446	innovatives in sich und da wir mit unserer Fernsehredaktion erst im zweiten Jahr
447	sind als Fernsehsender, zweiten offiziellen Jahr ist bei uns alles megainnovativ
448	wenn man so will, wenn man das Wort gerne mag und gerne hört, dann ist es so.
449	Also für die Geschäftsführer, ja wir sind megainnovativ in jedem Bereich (lacht).
450	Ist schwierig zu sagen, seid doch mal innovativ, sondern was ist cool, was ist
451	geil, du musst ohnehin anders planen, als die öffentlich-rechtlichen Sender in
452	allen Bereichen. Du kannst niemals mit einem schöneren Studio oder

453	professionellen wirst du ihn schwer schlagen, weil dieser so viel mehr
454	Ressourcen hat, das wird schwierig du kannst nur probieren, dass du die Leute
455	mehr am Zeitgeist packst, als er es tut. Insofern klar, jedes neues Produkt,
456	dass man macht, haut man vielleicht mal daneben, aber ist natürlich ein bisschen
457	innovativer gedacht, als die es tun.
458	44:28 I: Weil du gerade das Medienunternehmen angesprochen hast, ich habe auch
459	mit jemanden von dem Medienunternehmen gesprochen und wir haben auch gesagt, sie
460	haben so festgefahrene Strukturen und sind so hierarchisch aufgestellt, dass es
461	teilweise wenn jemand was sagt, komm lasst hier was neues machen, da wird dann
462	oft gesagt, das geht einfach nicht, ist eben so.
463	45:03 B4: Den Vorteil haben wir schon, wir sind kein alter Tanker, sondern sind
464	eher ein schnelles, wendiges Speedboot. Aber bezogen auf die anderen
465	Medienunternehmen, was das Fernsehen betrifft, da stimmt sicher dass wir da
466	weniger und schneller sind, andererseits ich würde ein bisschen was davon
467	hergeben für ein bisschen Budget was die haben (lacht).
468	45:31 I: Der ganze finanzielle Aspekt ist sehr schwierig, das verstehe ich. Ihr
469	müsst ja mit dem arbeiten, was ihr habt im Endeffekt.
470	45:36 B4: Ja, und TV ist einfach unfassbar teuer. Das kann man sich nicht
471	vorstellen, jede Sendeminute kostet richtig Kohle. Print ist bisschen einfacher
472	oder auch Online-Journalismus. Das geschriebene Wort, okay die Bilder dazu musst
473	noch organisieren, also entweder mit Fotografen oder du bezahlst Agenturen, aber
474	bei der TV Aufnahme steckt wahnsinnig viel Geld drin.
475	46:02 I: (Geräusch eines Mitteilungstons)
476	46:05 B4: So, war das jetzt die Mitbewohnerin?

477	46:06 I: Nein, ich habe nur gerade eine E-Mail bekommen (lacht).
478	46:13 B4: Achso, doch nicht die Mitbewohnerin (lacht).
479	46:17 I: Habe das Programm nur geöffnet gehabt, und das ist immer sehr laut das
480	Geräusch (lacht).
481	46:21 B4: Hast du das verstanden davor, wie ich das gemeint habe?
482	46:23 I: Ja, voll. Also ich bin immer noch am strukturieren von meinem
483	Theorieteil, was da noch fehlt. Da muss man schon unterscheiden, bei den Medien,
484	ob sie öffentlich-rechtlich oder privat finanziert werden, wie beispielsweise
485	die öffentlich-rechtlichen Sender, die so eine enorme Ressource erhalten im
486	Gegensatz zu den privaten. Das ist schon ein enormer Unterschied. Muss man halt
487	schauen, was man hat und dann sieht man, was man damit umsetzen kann, wenn das
488	die öffentlich-rechtlichen Sender theoretisch bei vielen Sachen sagen könnten,
489	okay wenn ihr das so machen wollt, das würde vom Geld her schon gehen.
490	46:59 B4: Ja, genau. Zitier mich da bitte nicht, aber du kannst es dir so
491	einschätzen mit den öffentlich-rechtlichen Sendern haben ein Milliarde, sie
492	verpulvern können und eine private Redaktion circa 350 Millionen. Und dann bist
493	du schon bei der nächsten privaten Redaktion ist bei zehn bis 15 Millionen und
494	alle anderen, die kleinen sind halt dann, kann man sich eh ausrechnen, bei fünf
495	Millionen circa, irgendwo dort. Dann musst du aber schon die Gebäudemiete, Strom
496	und die Mitarbeiter zahlen, da hast du noch nicht sehr viel in das Programm
497	investiert. Das ist nicht nur für dich persönlich als Journalistin, was man da
498	vergleicht. Man vergleicht ja nicht, bleiben wir wieder im Sport,
499	Fußballmannschaften, die in der gleichen Liga spielen, sondern man vergleicht
500	den österreichischen Meister mit einem dritte, vierte Liga Gruppe, was die Finanzen
501	betrifft.

502	47:58 I: Ja, das ist wirklich unglaublich. Ich habe es mich auch selber oft
503	gefragt, als ich selbst bei einer Redaktion war, als ich auch mit dene geredet
504	hab, das ist Wahnsinn, dass auch wenig ressortübergreifend gearbeitet wird, wo
505	man auch viele Ressourcen einsparen könnte, wenn man Fernsehen und Online hat.
506	Da kommt beispielsweise ein Fußballstar vorbei, dann weiß die Online
507	Sportredaktion weiß gar nicht Bescheid, dass die beim Fernsehen kommen.
508	48:25 B4: Eh. Das ist natürlich, (3) kein Nachteil aus unserer Sicht, sondern
509	ein Vorteil. Dadurch dass wir kleiner und wendiger sind, du kannst, wenn ein
510	Mitarbeiter zu mir mit einer geilen Idee kommt, machen wir das am gleichen Tag
511	noch. Vergiss das bei größeren Medienunternehmen. (3) Das wird dort niemals
512	passieren, aber dennoch ist es halt so, dass das Jahr 365 Tage hat, der Tag 24
513	Stunden und wir werden nie Schwarzbild sein, wir müssen schauen, dass da immer
514	was rennt. Natürlich kann ich gewissen Dinge wiederholen, aber auch nicht so oft,
515	sonst macht man sich ja lächerlich, aber das ist schon extrem aufwendig. Und da
516	ist es natürlich gut, wenn du allerdings auch zu kritisieren, wenn du wie die
517	öffentlich-rechtlichen Sender die Möglichkeiten hast und dann spielst zehn Stunden
518	oder zwölf Stunden wahrscheinlich mehr, irgendwelche alten amerikanischen Sitcoms,
519	aber das musst dir mal geben, das tun wir nicht zum Beispiel, wenn das die
520	billigste und einfachste Lösung wär.
521	49:38 I: Ich bin auch immer wieder erstaunt, wie wenig da so ein Umdenken
522	stattfindet. Dass sich da mal zusammengesessen und gebrainstormt wird und auch
523	jüngere Leute auch, die meisten gehen da wahrscheinlich in zehn oder 20 Jahren in
524	Rente, eine Freundin von mir ist die einzige weibliche Online Sportredakteurin
525	mit Mitte 20 und hat nur ältere, männliche Kollegen (lacht).
526	50:08 B4: Ich weiß, das ist schwierig. Alte, weiße Männer (lacht). Aber ja, eh.

527	Und auch was Frauen betrifft, einige Jahre zurück, weil es so ein Apparat ist,
528	das ist wahrscheinlich auch natürlich, wahrscheinlich ist es gar nicht auf
529	öffentlich-rechtlich spezifisch, das dauert eben länger bis sich was bewegt. So
530	wie wir bei unserer Fernsehredaktion, wenn du relativ jung bist, die meisten
531	meiner Mitarbeiter gendern automatisch, die brauchen nicht nachdenken. Natürlich
532	sollen die dann auch auf Sendung gendern, das ist dann zum Beispiel so, dass wir
533	die heilige Kugel finden für ein Medienunternehmen, gendern wir oder gendern wir
534	nicht. Das bin ich auch schon so oft gefragt worden, wenn mich ein Mitarbeiter fragt,
535	sag ich ja bitte, aber so wie es dir leicht fällt. Also keine Grundregeln
536	vorgeben, weil wenn du merkst, der beginnt auf Sendung nachzudenken, wie muss er
537	das jetzt sagen, dann wird schon alles schlechter. Und ich bin da eher auch für
538	das natürliche. Also die meisten Mitarbeiter machen das automatisch, wenn es
539	jemand nicht macht dann muss er das auch nicht zehn Euro in das Sparschwein
540	reinhauen, dann wenn er es nicht macht, dann sagt niemand he pass mal auf du
541	vergisst das da völlig, bei uns und er Zeitung wird nicht gegendert. Und das ist
542	so eben sehr natürlich bei uns, wie es gelebt wird und gelernt wird.
543	51:54 I: Es ist ja jetzt auch in einer Umbruchphase. Und das dauert bis das mal
544	richtig in den Köpfen drin ist. Da muss man auch bisschen Zeit geben. Was ich
545	mir auch grad gedacht hab, ich weiß nicht ob man das so gerne hört, wenn man der
546	Chef ist, aber wahrscheinlich ist es auch bisschen eine Chance oder ein Vorteil,
547	dass ihr ressourcenmäßig unter dem Zugzwang seid, weil ihr dann automatisch
548	wahrscheinlich innovativer werdet, weil mit dem was ihr habt, müsst ihr dann
549	arbeiten. Während Unternehmen mit extrem viel Ressourcen eher die Tendenz haben
550	zu stagnieren.
551	52:32 B4: Ja, völlig richtig. Das ist Gott sei Dank bei uns echt eine geniale IT

552	in unserem Medienunternehmen. Wir haben Dinge, da muss ich kurz ausholen. Im
553	Fernsehen, wenn im linearen TV eine HTML Seite läuft, ist so nie geplant gewesen
554	von irgendwem. Von keinem TV die Geräte die du hast, ist alles Hardware und wir
555	probieren schon sehr viel mit Software zu machen und haben da schon sehr viel
556	geschafft einfach aus der Not. Und man kann aus der Not viel machen. Und das
557	sind aber auch Prozesse, das dauert auch und geht nicht von heute auf morgen,
558	aber wenn man ungeduldig ist, aber da passiert schon viel gerade.
559	53:24 I: Schon sehr spannend, wie das auch aus deiner Sicht beim Fernsehen bei
560	der Krone läuft.
561	53:30 B4: Man darf halt nicht, wenn man an unsere Fernsehredaktion denkt, denkt
562	man an die riesige Zeitung an den Riesen Apparat ob man jetzt Fan davon ist oder
563	nicht, aber unsere Fernsehredaktion ist wahrscheinlich viel mehr Start-up als
564	alter Apparat, uns gibt es noch nicht so lange. Das ist auch das schöne daran,
565	wenn ein Konzern auch solche Unternehmen hat und die Onlineredaktion ist
566	vielleicht so die Firma die jetzt vielleicht so ein bisschen gesettelt wird.
567	Gibt es zwar faktisch schon relativ lange, aber so dass man die Onlineredaktion
568	zur Vollgas Plattform gemacht haben, ist noch nicht so lange her und da ist das
569	Fernsehen so das jüngste und die Onlineredaktion und gerade so, dass es mehr
570	gesettelt wird und auch natürlich auch was die Mitarbeiteranzahl betrifft. Das
571	geht immer parallel mit. Und die Zeitung halt, die am längsten bestehend und das
572	ist sehr spannend anzusehen und mitzuverfolgen. Vor allem dieser Wechsel und
573	wenn Leute für alle Gattungen arbeiten, ist das auch total wichtig (2) weil
574	Story-Telling natürlich anders geworden ist. Es wird immer die gute Geschichte
575	gewinnen. Aber es wird Journalisten geben, die sich einfach damit plagen, einen
576	Facebook-Post abzusetzen, das wird keinen Sinn machen. So sehr man sich die

577	wünscht und die immer aus Geschäftsführer und wirtschaftlicher Sicht absolut
578	Sinn macht natürlich, wird es sie nur ganz selten geben und da darf man dann
579	auch nicht erwarten, dass die Person auch noch sehr viele Geschichten pro Tag
580	betreut. Wie gesagt, Journalismus ist eine Arbeit.
581	55:27 I: Definitiv. Das unterschätzen viele Leute, die damit gar nichts am Hut
582	haben, was da eigentlich dahintersteckt. Ich finde es ja Wahnsinn, auch bei
583	Fernsehsendung, wie viele Leute dort mitwirken und wie lange das dauert.
584	55:39 B4: Und man probiert es natürlich von einem hohen Grad zu reduzieren, aber
585	am Ende hinter der Kamera muss in 90 Prozent der Fälle jemand stehen. Es gibt
586	schon automatisierte Kameras, aber das funktioniert nicht in allen Bereichen. In
587	der Regie muss letztlich immer wer sitzen. Du kannst natürlich auf YouTube dich
588	auch selber streamen, das Handy aufstellen und bist auch live und machst
589	Bewegtbild. Aber um eine vernünftige Fernsehsendung zu machen brauchst einfach
590	die vier bis fünf Leute Minimum, dass es funktioniert. Und um einen guten Artikel zu
591	schreibe, reicht eine Person, das ist schon ein Unterschied. Und ein Computer
592	ist wesentlich billiger, als eine professionelle Fernsehkamera. Du brauchst ja
593	nicht nur die Kamera, sondern auch Audioequipment und Mischpult und Regie und
594	den Link zum Satelliten, wo am Ende auch wieder der die öffentlich-rechtlichen
595	Sender verdienen, (unv.) aber ja.
596	56:51 I: Ich bin auch immer wieder erstaunt, wie viel da dahinter steckt.
597	56:59 B4: Ja, voll.
598	57:04 I: ich schau mal, ob ich noch kurz etwas vergessen habe, aber nein ich
599	denke wir haben alles besprochen, danke!

12.2.5 Interview 5

1	00:06 I: In welcher Redaktion oder Medienunternehmen arbeitest du und welche
2	Position hast du dort?
3	00:09 B5: Ich bin Sportredakteurin und arbeite in der Online Redaktion.
4	00:15 I: Wie ist denn deine Redaktion strukturiert und wie hat sich die Struktur
5	durch das Home-Office verändert? Oder hat sie sich überhaupt verändert?
6	00:21 B5: Ja, es hat sich stark verändert. Vorher war es so, dass alle im Büro
7	waren und es gab auch nicht diese Ausnahme, da kommen Handwerker und es ist das,
8	sondern du musstest Dienste tauschen und du musstest dir Urlaub nehmen. Also
9	dieses Home-Office gab es vorher überhaupt nicht und durch Corona kam es dann,
10	natürlich verpflichtend, also dass es passieren musste. Dann war es eine große
11	Umstellung, was halt die Teams Strukturen angeht, dass man sich automatisch bei
12	Teams einloggt, um zu kommunizieren. Das gab es vorher auch nicht. Teams war auf
13	jeden Fall ein großer Innovationspunkt in unserem Medienunternehmen, vor allem
14	in der Sportredaktion. Ich kann eigentlich auch nur von der Sportredaktion
15	sprechen. Und dahingehend hat sich alles so verändert, dass du einfach über
16	viele Prozesse klarer kommuniziert oder auch kommunizieren musst, also vorher
17	wurde es immer so ja mach das jetzt einfach und schau mal hier und das könntest
18	du auch mal machen. Und es war auf einmal so, dass man ganz klar Aufgaben geben
19	musste, Aufgaben verteilen musste. Ich hatte das Gefühl, das der Tag
20	strukturierter war, also dass du wusstest, was alles auf dich zukommt. Und das
21	war vorher sehr viel auf Zuruf passiert ist. (...) Und ja, ich finde auf jeden
22	Fall die Struktur, das hat dem Ganzen sehr viel Struktur gegeben.
23	01:43 I: Was bedeutet denn der Begriff Innovation für dich im Journalismus?
24	01:45 B5: Neue Techniken, (...) neue Vorschläge, neue Sachen, die man anwenden

25	kann, die das Ganze vorantreiben, auch immer was im Trend ist, was man noch
26	nicht kennt. Wo man vielleicht am Anfang so bisschen Respekt davor hat und im
27	ersten Moment denkt, oh brauch ich eigentlich nicht. Aber was ich dann halt
28	immer wenn man sich so bisschen einlässt, meistens ja doch immer ein größerer
29	Vorteil ist, als man im Vorfeld sich eingestehen wollte.
30	02:19 I: Warum denkst du denn benötigt der Journalismus überhaupt Innovationen?
31	02:24 B5: Puh, ich denke gerade der Journalismus braucht das ganz ganz dringend,
32	um am Nabel der Zeit zu sein und sich weiterzuentwickeln. Der Journalismus wird
33	immer schneller, der Druck wird immer größer, wenn man das mit dem Journalismus
34	vor ein paar Jahren vergleicht. Du hast viel mehr Medien, Social Media ist
35	dazugekommen, du kannst sofort etwas veröffentlichen. Und gerade da ist es total
36	wichtig, dass du da halt die ganzen neuen Innovationen nimmst, dich auf neue
37	Sachen einstellst und dich einfach verbesserst sonst wenn man sich nicht auf
38	Innovationen einlässt, dann (..) wird man schnell überrannt.
39	03:02 I: Um jetzt auf das Thema Kommunikation und Qualität in Redaktionen zu
40	sprechen zu kommen. Welchen Richtlinien folgt ihr denn in eurer Redaktion, um so
41	allgemeine Qualitätsstandards zu sichern?
42	03:15 B5: Du meinst, wie wir Nachrichten auswählen praktisch und Artikel
43	schreiben?
44	03:24 I: Genau, macht ihr Double-Checks, habt ihr einen Leitfaden, so etwas in
45	der Richtung?
46	03:24 B5: Also einen Leitfaden gibt es nicht, aber erst mal ist so die oberste
47	Regel, man muss sich nicht der schnellste sein, man soll lieber einen zweiten
48	Blick darauf werfen, einen Nachdreh machen. Irgendwas wo jemand einen Mehrwert
49	hat von dieser Sache, dass man nicht ganz schnell was raushaut. Da hat man sich

50	schon vor längerem davon verabschiedet, weil man glaub ich sich selber
51	eingestehen muss, dass man nicht zu den schnellsten gehört. Das sind einfach
52	ganz andere Medienunternehmen oder die Agenturen und so weiter, die da halt
53	wirklich schnell sind. Es geht halt eher darum den hohen Qualitätsstandard zu
54	sichern, das halt eben das vier Augen Prinzip stattfindet und dass du deine eigenen
55	Quellen überprüfst, es sei denn man hat jetzt eine exklusive Quelle, die halt
56	von uns direkt kommt, also wenn du ein Interview mit jemanden geführt hast und
57	du weißt, dass der dir da nicht irgendeinen Quatsch erzählt oder dass da
58	irgendwas gefakt ist, das ist dann deine erste Quelle, die kann auch genauso
59	verwendet werden. Ansonsten halt des, was aus Interviews gezogen wird, wird auch
60	genommen, aber halt da auch dass es genau überprüft wird, dass es halt nicht
61	Fake News Zug aufspringt.
62	04:43 I: Welche Kommunikationswege und -tools nutzt ihr denn, wenn du mit deinen
63	Kolleg:innen kommunizierst und dich austauschst im Alltag?
64	04:50 B5: Komplett über Teams. Also vorher war es so dass man Slack hatte, da
65	ist man dann aber komplett auf Teams umgezogen, weil ich glaube dass man bei
66	Slack das Problem hatte, dass man bei weitem nicht die Leute darin vernetzt hast
67	oder auch nicht diese ganzen Calls machen kannst und die Termine, das gab es
68	alles nicht. Also Teams ist ein viel größeres Tool und wir haben auch
69	tatsächlich nur das, wo alles drin stattfindet, wo du alle Termine und Chats
70	hast. Wo du alle anrufen kannst, wo einfach das komplette Medienunternehmen drin
71	ist, also dass du jeden darüber erreichen kannst. Es ist trotzdem aber auch noch
72	so, dass vieles über das Telefon funktioniert, also das finde ich immer noch
73	bisschen komisch, weil es sind ja alle über Teams erreichbar und du musst
74	einfach nur in die Liste schauen, ok der ist heute verantwortlich, schreibst du

75	ihn an aber es ist tatsächlich so, dass das Telefon richtig besetzt ist. Und da
76	gab es am Anfang auch ein paar Probleme, dass man das in das Home-Office
77	umschalten musst, also dass man wirklich an einem Telefon erreichbar sein muss
78	zusätzlich.
79	05:57 I: Habt ihr auch allgemeine Kontrollmechanismen in eurer Redaktion, um
80	diese Qualitätstandards einzuhalten? Damit meine ich zum Beispiel, dass es durch
81	mehrere Instanzen geht, wird da viel zum Beispiel auf Vertrauen gesetzt?
82	06:21 B5: Also es gibt ja bei uns vier verschiedene Gewerke, die wir in der
83	Sportredaktion haben? Also TV, Online, Radio und Social. Und die werden alle von
84	einem CvD gesteuert, der in der Woche sich um alles kümmert und diese vier Gewerke,
85	die haben auch noch einen RvD den sie stellen. Und du als Redakteur musst
86	praktisch dir alles vom RvD abnehmen lassen, der hat die Hand für sein Gewerk
87	halt drüber. Kann aber auch wenn er halt Fragen hat, das ist jetzt selten so,
88	dass der CvD einfordert, dass das was wir machen das müsst ihr mir davor zeigen,
89	er bietet das vielleicht an, aber soweit ist das Vertrauen da. Das heißt, wenn
90	man sich unsicher fühlt, geht man auf die Person zu, aber man ist auch in der
91	Lage das auch eigenständig zu machen. Oder kann sich innerhalb von seinem Team
92	oder Gewerk beraten, aber so einen richtigen Kontrollmechanismus gibt es jetzt
93	eigentlich nicht, also man weiß, dass man sich überall melden kann, aber es ist
94	jetzt nicht dass es heißt, der und der muss das abgesegnet haben, dass das
95	passiert. Also es halt klar, der RvD der in seinem Gewerk die Überhand drauf hat,
96	der schon, aber ich meine es ist ja oft so, dass man mal alleine dasitzt, da
97	ist man dann auf sich alleine gestellt und die Sachen dann alleine raushauen
98	muss. Da wird dann auch darauf vertraut, dass man das Ding jetzt nicht komplett
99	gegen die Wand fährt.

100	07:41 I: Okay. Um auf das Thema Innovation Home-Office und hybrides Arbeiten zu
101	sprechen zu kommen. Welche Veränderungen haben sich denn hinsichtlich der
102	Kommunikation und Qualität im Home-Office ergeben? Oder haben sich überhaupt
103	Veränderungen ergeben?
104	08:00 B5: Also die Veränderung hinsichtlich der Kommunikation war, dass es am
105	Anfang alles bisschen klarer geworden, was man wie machen soll. Dann habe ich
106	auch das Gefühl, man hat etwas mehr Zeit, es ist alles bisschen ruhiger. Das hat
107	jetzt nicht viel mit der Kommunikation zu tun, aber es ist so, du sollst das und
108	das jetzt machen und dann weiß auch jeder, womit man gerade beschäftigt ist.
109	Vorher war es so, der läuft hier gerade rum und holt sich schon wieder einen
110	Kaffee, was ist das denn jetzt und im Home-Office entfällt sowas halt. Da bist
111	du ja, die wissen wenn du fertig bist, wirst du dich melden. Ist auch nicht so,
112	dass du dir ja jetzt ewig Zeit lassen kann, weil du weißt ja schon, dass da ein
113	gewisser Druck da ist, dass du Sachen abliefern musst. Aber das ist auf jeden
114	Fall besser geworden. Was aber in der privaten Kommunikation, gehört das auch
115	dazu?
116	08:56 I: Ja, du kannst gerne sagen, wie bei euch der Ablauf war und was bei euch
117	problematisch war im Home-Office.
118	09:03 B5: Ich habe halt auch teilweise die Leute da noch nie gesehen, also ich
119	kann dir gar nicht sagen, was auch eigentlich nicht so dramatisch ist. Ich sehe
120	die schon über Teams, aber so persönlich sind mir manche noch nie live begegnet.
121	Am Anfang fand ich ich das auch bisschen schwierig, wo ich neue Kollegen hatte,
122	so zu wissen, wie die sind. Weil du eben auch viel schreibst und du kannst beim
123	Schreiben auch viel missverstehen. Ich habe auch gemerkt, wie wichtig Emojis
124	sind, es wirkt dann gleich bisschen sympathischer. Du merkst halt sofort, wenn

125	Leute gestresst sind oder denkst dir jetzt habe ich etwas falsch gemacht, weil
126	derjenige so komisch schreibt. Also diese Form der direkten Kommunikation oft
127	nicht, weil dann schnell was geschrieben wird. (...) Und du hast halt auch, also
128	das zwischenmenschliche fehlt da teilweise auch, also ich würde jetzt nicht
129	sagen, dass ich Home-Office komplett blöd finde, es hat auf jeden Fall seine
130	Vorteile, aber es ist halt auch ganz schön mit wem über etwas zu reden und sich
131	auszutauschen. Und das hast du jetzt teilweise nicht. Und wenn du eine stressige
132	Zeit hast, dann sprichst du mit den Leuten was die wann wie gemacht haben. Das
133	ist halt so. Das ist sonst nur noch reiner Job und gar keine anderen Gespräche
134	mehr.
135	10:13 I: Kannst du nochmal kurz zusammenfassen, welche positiven und negativen
136	Auswirkungen das Home-Office auf die Kommunikation und Qualität in deiner
137	Redaktion hatte?
138	10:22 B5: Also positiv ist es auf jeden Fall, dass du den Tag strukturiert hast
139	und du weißt was du machen musst, weil es dir morgens direkt geschrieben wurde.
140	Du bekommst direkt eine Liste, wer was wie macht. Du wusstest auch was alle
141	anderen machen, du hattest direkt eine Teamübersicht, die da gemacht wurde. Es
142	hat dem Redaktionstag viel mehr Struktur gegeben. Negativ ist es aber auch, wenn
143	du stressige Situationen hast, du musst mit jemanden kurz was sprechen,
144	irgendwie ist es dann doch ein extra Schritt zum Hörer zu greifen und da
145	anzurufen. (...) Gerade wenn du irgendwo eingelernt wirst und neue Sachen können
146	musst, das ist sehr schwer gewesen. Also wenn du eine Routine hast und du weißt
147	eh was du machst, aber wenn du neu irgendwo bist, finde ich das superschwer,
148	online eingearbeitet werden, dass dir jemand etwas schreibt, wie etwas
149	funktioniert. Oder auch wenn dich jemand anruft, ist etwas anderes, wenn jemand

150	neben dir sitzt und du unterhältst dich mal kurz. Plus dass dieses
151	zwischenmenschliche auch gefehlt hat.
152	11:30 I: Allgemein jetzt zu Innovationen in der Redaktion. Welche Veränderungen
153	ergaben sich in den letzten Jahren in deiner Redaktion?
154	11:37 B5: (4) Generell für Veränderungen wie es durch Corona gab?
155	11:41 I: Ja, genau von der Struktur oder haben sich organisatorische Sachen
156	geändert oder habt ihr euch neu aufgestellt oder neue Aufgaben verteilt.
157	11:57 B5: Ich würde sagen bei Online ist jetzt alles da gleichgeblieben, außer
158	dass du halt zu Hause geblieben ist. Das täglich hinfahren gab es eigentlich
159	nicht mehr. (3) Was jetzt kurz weg von dem Online im Fernsehen halt verrückt ist,
160	dass du als RvD von der Fernsehsendung von zu Hause deine Sachen gemacht hast
161	oder Radio, das ist ein starker Punkt. Die haben alle Kits bekommen, wo sie zu
162	Hause ihre Sachen eingesprochen haben, damit sie nicht mehr in das Büro kommen
163	mussten. Aber in Online, du hast halt mit Citrix das kam ins Leben, dass du auf
164	einmal Home-Office tauglich warst und du hast gemerkt wie wichtig ein zweiter
165	Bildschirm ist (lacht), das war mir vorher auch nicht so bewusst. Aber ich
166	glaube auf der Online-Seite, was das angeht, abgesehen von der Kommunikation von
167	den Workflows, dass du deine Aufgaben aufgeteilt bekommen hast, gar nicht mal so
168	viel geändert.
169	12:51 I: Welchen Stellenwert hat denn so allgemein Innovation oder hat es
170	überhaupt einen Stellenwert?
171	12:58 B5: Du meinst Innovation allgemein? Oder Home-Office?
172	13:03 I: Mit Stellenwert meine ich, ist das überhaupt ein Thema, setzt ihr euch
173	öfter zusammen, wie können wir die Sachen neu gestalten und wie innovativ das
174	Team überhaupt vom Mindset her ist?

175	13:17 B5: Ja. (4) Die Sache ist die, dass die Leute mit denen ich arbeite, jetzt
176	nicht so superjung ist. Die machen das halt seit sehr vielen Jahren und das war
177	halt immer gut, so machen wir das jetzt weiterhin. Es kommt halt dann eher auf
178	der Instanz höher, dass da mehr Sachen passieren müssen, gerade das ganze SEO
179	optimierte, das hat sich ja sehr, ist ja in den letzten Jahren viel krasser
180	geworden, als davor. Also dass du bisschen mehr weißt, wie du die Sachen
181	optimieren hast, dass du mehr Reichweite bekommst und dass die
182	öffentlich-rechtlichen ja an Zahlen gemessen werden. Was aber auf jeden Fall neu
183	ist, was auch ein langer Weg war, dass habe ich gar nicht so mitbekommen, zum
184	Beispiel die Einbindung von Social Media. Also dass dann eine eigene Social
185	Media Redaktion dann kam und dass halt diese Sachen die auf Social Media
186	passiert sind, dass die auf einmal online oder auf dieser Online Seite eine
187	Rolle gespielt haben. Das ist glaube ich auch einen große Veränderung, die
188	natürlich jungen Leuten leichter fällt, als älteren. Aber ich glaube, das hört
189	sich jetzt sehr klischeehaft an, aber ich glaube, dass die jungen Leute mehr
190	Lust haben auf Veränderung und sich neuen Sachen anzupassen als die älteren bei
191	uns.
192	14:38 I: Ist das dann in der Redaktion auch so, wenn zum Beispiel irgendjemand
193	eine neue Idee hat, dass man dann hergehen kann, ich würde das so lieber machen
194	oder so oder ist das dann schon sehr festgefahrene Strukturen, die einfach so
195	gemacht werden?
196	14:56 B5: Was Strukturen angeht, also ich glaube die Strukturen die bestehen
197	halt, da kann man nicht so viel machen, aber was so generell so neue Themen
198	angeht oder die Webseite zu optimieren, also die Arbeitsstruktur die bleibt
199	immer gleich, das ist bei uns schon sehr wichtig, aber was das angeht, sind wir

200	eigentlich schon offen. Weil ich glaube dieses Bewusstsein dafür, dass du in
201	Zahlen gemessen wirst und die Zahlen halt gut sein müssen, ist gewachsen in den
202	letzten Jahren. Ich würde schon sagen, dass sie dahingehen schon offen sind.
203	15:28 I: Welche Innovationen nutzt ihr denn in eurer Redaktion bzw. welche
204	Innovationen würdest du denn für deine Redaktion als sinnvoll erachten?
205	15:38 B5: (3) Ich glaube ich würde es als sinnvoll erachten, wenn man noch ein
206	bisschen mehr mit Leuten spricht, die halt bisschen mehr auskennen, wie du einen
207	Artikel groß nach vorne bringen kannst. Also wie der halt wirklich unter die eins
208	bis fünf der Top Artikel kommst. Wenn du ein Schlagwort in Google eingibst zum
209	Beispiel. Ich glaube da herrscht schon noch Verbesserungsbedarf. (3) Also es ist
210	halt irgendwie ein sehr langsamer Prozess, aber du merkst schon das etwas
211	passiert und sich etwas tut. Ich würde es auch cool finden, wenn das ganze
212	bisschen schneller wäre, also was ich am Anfang jetzt gesagt hätte, ja wir
213	müssen ja nicht die schnellsten sondern die besten sein. Das finde ich halt
214	gerade in dieser schnelllebigen Online Zeit ein bisschen schwierig und gerade in
215	Online ist es total leicht, wenn du sagst das und das ist passiert, dann
216	schreibst du ein paar Sätze und du kannst es ja immer noch erweitern. Und dich
217	habe das Gefühl, da wird dann lange rumgedoktert und dann schaut man irgendwie
218	und dann ist das eine Stunde später drauf und das ist dann auch kein Stress,
219	also ich glaube so, ist das überhaupt eine Innovation. Also ich glaube,
220	dahingehend wäre es ganz cool, wenn man sich da mehr anpassen würde. Aber sonst
221	würde ich sonst nicht sagen, dass es da krasse Innovationen gibt. Leider (lacht).
222	17:01 I: Kurz noch einmal zu deiner Struktur von der Redaktion. Wie viele seid
223	ihr in eurer Redaktion?
224	17:09 B5: In der kompletten Sportredaktion oder im Online Team?

225	17:18 I: Bei beidem.
226	17:21 B5: In der kompletten Sportredaktion sind es schon so 60 oder 70 Leute.
227	(5) Ja ich glaube, das kommt hin. Eher 70. Und Online, (3) würde ich sagen zehn
228	oder elf.
229	17:37 I: Du arbeitest in beiden Redaktionen oder?
230	17:43 B5: Ich arbeite im Online Team und im Social Media Team, genau. Aber alles
231	für den Sport, nur dass du es weißt.

12.2.6 Interview 6

1	00:03 I: Können Sie zu Anfang kurz sagen in welcher Redaktion oder
2	Medienunternehmen sie arbeiten und welche Position sie dort haben?
3	00:09 B6: Also ich arbeite in dem Medienunternehmen und bin dort
4	stellvertretender Chefredakteur und eine meiner Rolle des Medien Managers, das
5	ist klassisch der Chef vom Dienst. Die führe ich aber nicht alleine aus, sondern
6	da sind wir jetzt zu sechst oder siebt, weil wir ja einen täglichen Dienst haben und
7	sich das sonst nicht machen ließe.
8	00:42 I: Wie ist denn ihre Redaktion strukturiert und wie hat sich die Struktur
9	durch das Home-Office verändert oder hat sie sich überhaupt verändert in den
10	letzten beiden Jahren?
11	00:54 B6: Also grundsätzlich ist unsere Redaktion so strukturiert, dass wir noch
12	einen großen Teil den Basisdienst macht, das heißt im Englischen News Wire ist,
13	das klassische in einer Nachrichtenagentur. Die sich wiederum unterteilt in
14	einzelne Redaktionen, beim Text sind das ganz klassisch, Außenpolitik,
15	Innenpolitik, Wirtschaft, Chronik, Kultur mit einem bisschen Wissenschaft und
16	Bildung dazu und Sport. Das ist die Textredaktion, dann eine Grafikredaktion

17	mittlerweile und eine Videoredaktion. Und dann gibt es noch einen Blog, der
18	nennt sich bei uns Multimedia, das ist eine Onlineredaktion, die zum Teil
19	Material von dem Basisdienst verwendet und selber zusätzliche Quellen verwendet
20	und recherchiert und zusätzlich Inhalte im Multimedia Format anbietet, die es so
21	im Basisdienst zunächst mal nicht gibt. Das ist bis jetzt Status Quo, obwohl das
22	jetzt schon von den Workflows und den Aufgaben zusammenhängt. Das hat aber nicht
23	mit der Pandemie zu tun, sondern weil die Formate einfach immer multimedialer
24	und schneller werden. Und die Frage war, was hat sich da jetzt geändert. (..)
25	02:25 I: Genau.
26	02:26 B6: Also an diesem System gar nichts. Nur an der Art, wie wir arbeiten hat
27	sich was geändert. Weil wir ganz bewusst in unserer Zentrale in Wien vor also im
28	Jahr einen Newsroom bezogen haben mit 1500 Quadratmeter und der
29	ressortausgerichtet und offen gestaltet ist, so dass die Möglichkeit einer
30	Zusammenarbeit bestehen kann. Und wir flexibel in Teams auf die Aufgaben
31	reagieren können, je nachdem wo es Aufgaben und Breaking News gibt. In der
32	Pandemie haben wir genau das gemacht und waren alle zu Hause und haben dort
33	gearbeitet, um eine Ansteckung zum Quadrat zu vermeiden. Und daher haben wir
34	dann gleich am Anfang im ersten Lockdown eigentlich die ganze Belegschaft, also
35	97 Prozent in das Home-Office geschickt. Hier und jetzt haben wir wieder eine
36	Phase, wo wir nicht mehr über 90 Prozent sondern einen vernünftigen Prozentsatz
37	an Mitarbeitern im Home-Office haben.
38	03:49 I: Wie würden sie denn sagen, also für Sie persönlich, was bedeutet denn
39	der Begriff Innovation für Sie im Journalismus?
40	03:55 B6: Also das ist eine Daueraufgabe im Journalismus, (unv.)
41	04:40 I: (Verbindungsschwierigkeiten im Fahrzeug der interviewten Person)

42	05:18 B6: Ich hoffe es geht jetzt. Also ich wiederhole nochmal. Also ich denke
43	Innovationen sind eine Daueraufgabe im Journalismus, denn der Mensch und seine
44	Nutzungsgewohnheiten ändern sich die ganze Zeit und dafür braucht man natürlich
45	richtig aufbereitete Inhalte. Und das Problem im österreichischen Medienmarkt
46	ist, dass der so klein ist und natürlich, das heißt wir können uns den Luxus von
47	zum Beispiel Google nicht leisten, das heißt wenn Google zehn Prozent
48	erfolgreicher ist, dann ist dann für die schon eine gute Quote, nur das wär bei
49	uns komplette Geldvernichtung, wir müssen da leider schon schauen, dass wir
50	einen größeren Prozentsatz von den Innovationen, die kosten ja was, dass sie am
51	Markt dann Geld zurückverdienen. Weil sonst kann sich das eine Agentur dann
52	nicht leisten natürlich.
53	06:17 I: Warum denken Sie denn benötigt denn der Journalismus allgemein
54	Innovationen?
55	06:27 B6: Naja, dauernd. (lacht) Naja schon, sonst bleibt er hinten. Sonst
56	überholen Technologieunternehmen noch mehr.
57	06:41 I: Okay. Um jetzt mal auf den Punkt von Kommunikation und Qualität in
58	Redaktionen zu sprechen im Spezifischen zu kommen. Welchen Richtlinien folgen
59	Sie in ihrer Redaktion, um Qualitätsstandards einzuhalten? Da denke ich an, zum
60	Beispiel an gewisse Leitfäden?
61	07:00 B6: (Also wir haben) die Redaktion hat ein Statut, das ist zum Teil eine
62	ganz grobe Leitlinie, wir sind ein Qualitätsmedium und wir haben ein Statut,
63	nachdem sich unsere redaktionelle Tätigkeit richtet. Und die obersten Werte sind
64	Ausgewogenheit, Fairness in der Berichterstattung und natürlich Richtigkeit und
65	Schnelligkeit. Das muss man halt mit unterschiedlichen Mitteln täglich
66	realisieren. Die Ausgewogenheit das ist eine Einstellungsgeschichte, wo man dann

67	schaut, ob man des auch wirklich einhaltet und die Fairness in der
68	Berichterstattung. Es gibt bei uns so abgeleitet so eine Leitlinie, diesen
69	lateinischen Satz, audi arte (unv.) also wir würden nie eine Geschichte
70	rausgeben, wo wir nicht einen Menschen oder ein Unternehmen oder Organisation
71	über die irgendwelche Anschuldigungen berichten, die Möglichkeit zu geben, sich
72	dazu zu äußern und zu sagen das stimmt oder stimmt nicht oder whatever. Und zwar
73	auch von der Platzierung in einer fairen Weise, also nicht 20.000 Zeichen dass
74	sie irgendwelche Dinge illegal gemacht haben und in einem letzten Satz zu
75	schreiben, dass sie alles von sich weisen, sondern am Anfang der Geschichte das
76	Statement zu schreiben, das ist das eine. Das zweite ist, Richtigkeit und
77	Schnelligkeit sind zwei Begriffe, die oft miteinander kämpfen, weil je mehr ich
78	Inhalte checke und rechecken möchte und auf Validität prüfe, desto mehr Zeit
79	brauche ich. Unsere strikte, eiserne Regel Richtigkeit geht vor Schnelligkeit,
80	aber natürlich leben wir in einer realen Welt und das bedeutet irgendwann muss
81	man schon sagen wir müssen dann auch etwas publizieren, wenn es relevant ist
82	auch wenn wir noch nicht 1000 Prozent sicher sein können. Das muss man dann
83	ausweisen mit Quellentransparenz, den Hinweis dass es zum Beispiel zum Ukraine
84	Krieg, eine Information ist, dass die Information beiden Kriegsparteienseiten
85	noch nicht bestätigt ist, damit man transparent darauf hinweist, dass man es
86	nicht zu 100 Prozent bestätigen kann und und er kurzen Zeit nicht wissen kann
87	und das ist extrem wichtig. Und um das zu realisieren, gibt es in der Redaktion
88	striktes vier Augen Prinzip, heißt ein Autor, eine Autorin verfasst eine Meldung,
89	jemand anderer liest drüber auf klassische Fehler, liest drüber auf
90	Plausibilität, alle diese Geschichten. Und wenn dann irgendwelche Zweifel
91	bestehen bei deiner Geschichte, soll man das a überhaupt machen, b soll man das

92	so machen, wie es jetzt ist aus Gründen unserer Statuten. Dann konsultiert
93	nächsthöhere Stufe, das ist dann klassisch der Ressortleiter oder
94	Ressortleiterin. Oder der Newsmanager, gleich der Chef vom Dienst. Und wenn es
95	dann besonders heikel wird, konsultieren wir auch unsere Stabstelle Recht
96	und/oder den Chefredakteur. Das ist aber auch schon eine Worts Case Szenario
97	Geschichte. Es geht bei uns strikt keine einzige Geschichte raus, die selber
98	geschrieben ist und niemand gesehen hat.
99	10:22 I: Welche Kommunikatiosnwege und -tools nutzen Sie denn in ihrer Redaktion,
100	wenn sie zum Beispiel mit ihren Kollegen und Kolleginnen kommunizieren und sich
101	austauschen?
102	10:32 B6: Also am liebsten Face-to-Face Kommunikation, aber das ist halt im
103	Home-Office so nicht wirklich realisierbar. Dann halt sehr viel telefonieren und
104	mailen und mittlerweile neuere Kommunikations- und Kooperationsgeschichten mit
105	MS Teams mit Videocalls und Audiocalls und all diesen Geschichten und Textchats
106	und so weiter. Also wir sind derzeit auch am Experimentieren und versuchen
107	gerade durch die zwei letzten Jahre für uns bisschen zu schauen, was für uns in
108	Zukunft die überschaubaren, gut geordneten Lösungen sein werden.
109	11:15 I: Also Sie meinen, was die ganzen Kommunikationstools, da schauen Sie was
110	am besten passt?
111	11:22 B6: (Wir haben) derzeit aufgrund, dass wir gezwungenermaßen auf das
112	Home-Office umgestiegen sind und die Pandemie so bisschen einen Workspace
113	Overload. Es gibt fünf verschiedene Möglichkeiten jemanden anzurufen und das ist
114	natürlich ein Chaos. Wir müssen uns darauf einigen, ein Kanal ist für das
115	Telefonieren, das andere ist für Chats, einer ist für Videocalls, weil ansonsten
116	wird man nicht fertig in der Aufmerksamkeit im Arbeitsablauf, wenn man dauernd

117	abgelenkt ist, dass man dort und dort auf diese Weise kommunizieren muss.
118	12:02 I: Wenn wir bei dem Thema Home-Office bleiben, was glauben Sie denn,
119	welche Veränderungen haben sich denn hinsichtlich der Qualität und Kommunikation
120	im Home-Office ergeben die letzten zwei Jahre oder hat sich überhaupt etwas
121	verändert?
122	12:14 B6: Ja, da hat sich dramatisch was verändert. Also früher hat in der
123	Kommunikationsbranche, sowie und er IT-Branche das Home-Office keinen sehr hohen
124	Vertrauenswert, das ist eine Generalunterstellung, die Leute im Home-Office
125	nichts arbeiten oder viel weniger arbeiten und die Pandemie hat uns gezeigt,
126	dass es genau das Gegenteil der Fall war, dass fast alle überwiegend zu viel
127	gearbeitet haben. Diese Bereiche Freizeit und Arbeit schlecht auseinander
128	gehalten haben und wir öfter einschreiten mussten, sehr freundschaftlich und
129	sagen müssen, bitte jetzt hör auf zu arbeiten, also das ist die erste Lehre
130	gewesen. Die zweite Lehre ist, wenn man dann die richtige technische Ausstattung
131	gefunden hat, dann ist das schon ein Mittel, wie man miteinander arbeiten kann.
132	Aber ist unserer Branche, als Nachrichtenagentur, ist es sicherlich nicht das,
133	was man auf Dauer möchte, indem man von zu Hause arbeitet. Aber wer noch nicht
134	zu 100 Prozent News Room haben, so wie wir vor zweiweinhalb Jahren. Wir möchten
135	irgendeine sinnvolle Mischung haben für die Berichterstattung mit den
136	Kommunikationstools wie Teams und wieder persönlich anwesend sein und im
137	schlimmsten Fall bei Breaking News auf Zuruf funktionieren und gleichzeitig aber
138	bestimmte konzentriertes Arbeiten und länger andauernden Projekten nicht im
139	Newsroom machen, sondern dann im Home-Office. Oder ein Flex Modell, das mir ganz
140	sympathisch ist, so dass man sagt, ich mach mal am Vormittag, wenn ich keinen

141	Termin hab, zwei Stunden konzentrierte Projektarbeit, dann hab ich einen Termin
142	da fahr ich hin. Und von dem Termin, der extern is, also komme ich danach noch
143	ein paar Stunden in die Firma, das hat auch einen Sinn oder fahre ich wieder
144	nach Hause und arbeite dort weiter. Also was wir schon gelernt haben, gutes
145	Arbeiten geht immer mehr Richtung mehr Flexibilitätsmodellen. Was wir aber auch
146	gelernt haben, die ganze soziale Komponente, das eine gewisse Dosis an
147	Anwesenheit und Teamfeeling und Socializing braucht es einfach.
148	14:46 I: Warum glauben Sie denn persönlich haben denn die Leute zu viel
149	gearbeitet, war das der unterbewusste Druck, dass man immer meint dass man zu
150	wenig arbeitet oder war es allgemein der Workload?
151	15:04 B: (Das war erstens) der allgemeine Workload, das war sicher kein
152	schlechtes Gewissen oder sowas oder eine Unterstellung von wenig Arbeit, sondern
153	es war vor allem einfach im Journalismus diese Zuwendung, dass wenn was
154	relevantes los ist, dann hau ich mich da rein. Das ist schon ein Verhalten, dass
155	man auch hat, wenn man bei uns in der Firma ist, aber wenn man dann fährt aus
156	der Firma normalerweise, dann hab ich mir das und das ausgemacht und dann ist
157	man fertig mit der Arbeit. Das ist schon spürbar, dass sich da zwei Welten
158	miteinander vermischen und wenn ich mit derselben Wärme mich zu Hause einer
159	Geschichte widme, dann übersehe ich die Zeit und sitze plötzlich bis um 19 Uhr
160	und denke eigentlich bin ich seit um 16:30 Uhr mit meiner Schicht draußen. Also
161	man trudelt da in etwas hinein und vor lauter Eifer und Begeisterung für ein
162	Thema sitze ich dann zu lange an dem Thema dran.
163	16:03 I: Sie haben ja eh schon einige Sachen genannt, aber können Sie vielleicht
164	nochmal kurz zusammenfassen, welche positiven und negativen Auswirkungen das
165	Home-Office auf die Kommunikation und Qualität in ihrer Redaktion hatte?

166	16:15 B6: Die positiven Auswirkungen sind dass man konzentrierter und
167	separierter arbeiten kann, zoomen nicht in einer unangenehmen Wohnungssituation,
168	zum Beispiel in einer 40 Quadratmeter Wohnung mit drei Kindern. Muss man sagen,
169	aber auch tendenziell gehen bestimmte konzentrationsbetontes Arbeiten besser im
170	Home-Office. Es funktioniert im Home-Office die formalisierte Kommunikation, die
171	funktioniert mit gewissen Tools sehr gut. Und es fehlt aber die soziale
172	Komponente ziemlich stark, das wäre einer der Nachteile im Home-Office. Und es
173	ist ein größerer Aufwand in der Organisation von Teams, von menschlichen Teams,
174	nicht von MS Teams (lacht). Und die Berichterstattung, diese Teams irgendwie
175	zusammenhalten, auch bisschen zu checken, und dass sie die Dinge auch liefern,
176	die man ihnen aufgetragen hat, weil man sie ja nicht vor sich sitzen hat.
177	Sondern immer wieder anrufen muss oder in einen Chat reinschreiben, wie lange es
178	für die Geschichte dauert. Also der Organisationsaufwand ist höher.
179	17:34 I: Wenn man jetzt mal allgemein auf die Innovation in ihrer Redaktion zu
180	sprechen kommt, ihre Redaktion ist da ja auch relativ weit, was das Thema angeht.
181	17:51 B6: Würde ich so unterschreiben (lacht).
182	17:51 I: Ich sehe es auch regelmäßig in gewissen Paper, wenn es um Innovation in
183	Redaktionen geht, dann lese ich auch relativ häufig etwas über ihre Redaktion.
184	Welche Veränderungen haben sich denn in den letzten Jahren in ihrer Redaktion
185	ergeben? Sie haben ja schon die räumliche Struktur angesprochen, wo sie sich neu
186	angeordnet haben. Haben sich denn sonst noch irgendwelche Veränderungen ergeben?
187	18:17 B6: Ja, natürlich. Gerade innovationsgetrieben. Wir haben jetzt eigentlich
188	im redaktionellen Newsroom nicht nur Journalisten und Journalistinnen sitzen.
189	Wir haben Daten und IT Menschen, wo Schulter und Schulter datengetriebene

190	Geschichten umgesetzt werden. Gibt es sonst eigentlich nirgends. Früher war ein
191	Workflow, dass man eine eigene IT-Abteilung hat, wo man das nicht so direkt
192	umsetzen hätte können und die hätte für sowas ansuchen können und dann hat man
193	irgendwann ein mühsames Online-Produkt, mühsam im Ablauf, langsam in der
194	Generierung. Heute sitzen die Leute nebeneinander, schicken sich diese
195	Testversionen hin und her. Nach einer halben Stunde kann der IT-Mensch, der
196	Programmierer, sagen, schau mal: Kannst du dir das so vorstellen, wie ich das so
197	verstanden habe oder willst du das anders machen? Das ist sehr viel schneller,
198	sehr maßgerecht. Das hat sich sehr sehr verändert, das zweite was sich
199	dramatisch verändert hat, eine hohe Durchlässigkeit zwischen den Teams, heißt
200	zwischen den einzelnen Redaktionen. Heute haben wir themenübergreifende Stories,
201	wo drei, vier Redaktionen zusammenarbeiten. Es gibt immer mehr große Themen, ob es der
202	Ukraine Krieg oder das Klimathema ist, das betrifft Wirtschaft, Politik, Chronik
203	von mir aus auch bisschen Kultur und dann die Geschichten der ganzen
204	Visualisierung sowieso. Und das wird sehr viel integriert und geplant wie das
205	noch vor zehn Jahren der Fall war. Zwischen einer Wirtschaftsredaktion, einer
206	Chronik- oder Sportredaktion oder sowas. Also das löst sich zunehmend auf und es
207	wird mehr sozusagen mit dem Fokus Großthema X, wo sind die besten Köpfe und die
208	sich um die Geschichte reißen um die Geschichte.
209	20:32 I: Ich habe auch mit Kollegen und Kolleginnen von Ihnen vom Standard oder
210	Falter gesprochen und die haben zum Beispiel auch gesagt, dass sie immer mehr in
211	die Richtung gehen, dass früher der Redakteursberuf so war, dass jeder alles
212	gemacht hat und das jetzt immer mehr in die Richtung geht, dass es immer mehr
213	Spezialisten und Spezialistinnen gibt, die für ein bestimmtes Thema zuständig

214	sind, also Klimawandel oder Pandemie, wo die Leute extrem eingearbeitet sind.
215	Ist das bei ihnen auch ähnlich?
216	21:16 B6: (Es ist nicht ganz so), weil wir grundsätzlich so General News über
217	alle Felder hinweg liefern müssen, das heißt wir brauchen zunächst mal
218	Generalisten, aber es zeichnet sich schon ab, dass es ein bisschen mehr ist als
219	früher, dass jeder so seine eins, zwei drei inhaltliche Spezialgebiete hat. Ich meine
220	ich nenne das immer liebevoll Paradise Garden. Wie man zum Beispiel aufgrund
221	einer Vorausbildung hat oder von dem Job, weil wenn sie sich jedes Mal intensiv
222	mit Klimaberichterstattung hineinknien, werden sie nach zwei, drei Jahren eine hohe
223	Expertise haben. Wichtig ist aber bei uns, weil wir so wenige Menschen sind,
224	dass wir nicht einfach immer gleiche Geschichten machen, weil die müssen dann
225	auch Schichtdienst machen, Nachtdienste und auch ressortübergreifend völlig
226	andere Themen sorgfältig und gut machen können, dass es auf einem akzeptablen
227	Niveau ist. Also wir können nicht sagen wir haben nur Spezialisten.
228	22:23 I: Allgemein gesagt, eigentlich weiß ich es schon, für mein Transkript
229	brauche ich es aber noch einmal. Welchen Stellenwert besitzen denn Innovationen
230	in ihrer Redaktion? Ist das bei ihnen ein tägliches Thema, dass sie sich
231	zusammensetzen, wie können wir eine Geschichte noch besser aufbereiten, wie
232	können wir das noch effizienter machen?
233	22:44 B6: Natürlich machen wir genau das. Wir sind zunächst mal getriebene
234	gewesen und versuchen jetzt Treiber zu sein, so dass wir proaktiv uns das
235	überlegen, wie wir die Geschichten besser innovativ umsetzen können mit
236	unterschiedlichen Kommunikationsmitteln und -strömen. Es wird immer wichtiger,
237	weil das platte Runterschreiben von Geschichten very old-fashioned und die
238	Rezeption wird immer geringer dafür.

239	23:16 I: Machen Sie dann für die ganzen Brainstormings, wie man Dinge neu machen
240	kann, ziehen sie da beispielsweise Spezialisten zu Rate oder auch extern oder
241	machen sie das alles redaktionsintern?
242	23:30 B6: Also im täglichen Betrieb bei normalen Themen machen wir das alles
243	redaktionsintern.
244	23:38 I: Welche Innovationen würden Sie denn sagen nutzen in ihrer Redaktion und
245	welche Innovationen würden sie in ihrer Redaktion als sinnvoll erachten?
246	23:48 B6: Wie meinen Sie das nutzen?
247	23:53 I: Zum Beispiel, viele sagen dann zum Beispiel im Home-Office haben sich
248	viele neue Kommunikatonstools, die sie nutzen wie zum Beispiel Slack oder wir
249	haben jetzt zum Beispiel ein neues Home-Office Modell oder wie sie zum Beispiel
250	gesagt haben, wir haben unsere Redaktion komplett neu umstrukturiert, ob es
251	irgendeine Motivation gegeben, Dinge proaktiv zu verändern?
252	24:24 B6: Also bestimmte Dinge ergeben sich aus der Notwendigkeit. Also weil wir
253	zum Beispiel über unseren Newsroom geredet haben, adaptieren müssen, weil wir
254	mehr Shared Workspaces haben und dafür weniger klassische
255	Schreibtischarbeitsplätze. Dafür aber sowas wie Think- und Ruheinseln und
256	Kommunikationsinseln, weil es wichtiger wird die Kooperation untereinander. Aber
257	das ist etwas, was sich aus der Notwendigkeit ableitet. Es ist nicht so, dass
258	wir die ganze Zeit noch innovatives machen, wenn wir keinen Zweck dahinter sehen.
259	Unser Innovationsdenken geht sehr stark in Richtung Produkte, also wir haben,
260	unsere innovativsten Produktgruppen sind derzeit Automated Journalism. Das heißt
261	die Automatisierung von Daten in geschriebene Texte, das heißt keine KI
262	Geschichte, sondern das ist Human Intelligence, aber automatisiert. Dann immer
263	häufiger Formate in vereinfachter Sprache, weil es immer wichtiger wird

264	verständlich zu bleiben, weil das Verständnisniveau des Publikums sinkt, aus
265	welchen Gründen auch immer. Und weil es doch nicht mehr alle Texte in die
266	Gehirne der Menschen schaffen, also von vielen nicht von allen. Also es geht
267	mehr in diese Richtung.
268	25:56 I: Wenn sie jetzt gerade das Thema Automated Journalism ansprechen, das
269	wird dann sozusagen als Ergänzungstool, als journalistisches Hilfsmittel
270	angesehen, oder?
271	26:06 B6: Ich habe sie jetzt ganz schlecht verstanden. Können Sie das nochmal
272	wiederholen?
273	26:10 I: Ja sicher, Weil sie gerade Automated Journalism angesprochen haben,
274	habe ich von ihrer Redaktion auch einige Sachen gelesen. Da habe ich mir gedacht,
275	wird das dann als journalistisches Hilfsmittel angesehen, weil das ist ja
276	momentan so der Kritikpunkt bei der ganzen Sache.
277	26:29 B6: Das hat zwei Komponenten. Einerseits kann ich damit Produkte machen,
278	die ich sonst gar nicht machen könnte. Einerseits weil ich eine so große
279	Datenmenge in so kurzer Zeit in Texte umwandeln kann, was die Maschine in zwei
280	Minuten macht könnten 2000 Leute nicht in zwei Minuten machen, also ich kann
281	zusätzliche lesbare Informationen und Formate anbieten. Und das zweite ist, ich
282	kann es als unterstützendes Tool verwenden und das machen wir schon, indem ich
283	es als Vorschlag oder als Rohtext anbieten lasse. Zum Beispiel in der Realität
284	diese Daten gibt jeden Tag von den Ministerien zur Pandemie, die können Sie sich
285	als Journalistin oder als Journalist mühsam zusammenklauben und eine Geschichte
286	draus machen zu Neuinfektionen und neueste News und so weiter. Oder sie lassen
287	sich strukturierten Text vorschlagen und gehen dann quasi drüber und das passt
288	im Grunde schon, aber ich würde das und das ein bisschen anders formulieren,

289	damit es nicht immer gleich ist und so weiter und veredeln den Text nur mehr.
290	Der große Vorteil ist, sie haben sehr viel weniger Arbeit und die Software macht
291	keinen Tippfehler bei den Zahlen.
292	27:58 I: Sie dient als letztendlich zur Vereinfachung.
293	28:03 B: Es ist eine Frage von der Vereinfachung des Workflows, geringerer
294	Arbeitsaufwand und höhere Datensicherheit.

12.2.7 Interview 7

1	00:09 I: Kannst du kurz sagen in welcher Redaktion oder Medienunternehmen du
2	arbeitest und welche Position du dort hast?
3	00:14 B7: Ich bin Redakteurin.
4	00:19 I: Wie ist denn eure Redaktion strukturiert und wie hat sich die Struktur
5	durch das Home-Office verändert oder hat sie sich überhaupt verändert?
6	00:25 B7: (..) Wie meinst du strukturiert?
7	00:32 I: Also sozusagen, wie viele Leute seid ihr in eurer Redaktion, in welchem
8	Ressort arbeitest du und was sind deine Aufgabenbereiche und haben sich
9	irgendwelche Veränderungen in eurer Struktur ergeben, so dass ihr zum Beispiel
10	Aufgabenbereiche umstrukturiert habt.
11	00:51 B7: Genau, also ich arbeite im Podcastteam und wir sind gerade so um die
12	12 Leute, würde ich mal sagen. Das ist aber auch nochmal gewachsen im letzten
13	Jahr (..) und genau ich arbeite jetzt seit zweieinhalb Jahren in der Redaktion ungefähr
14	und (...) genau. Also es hat sich schon viel geändert durch das Home-Office also
15	wir machen jetzt alle Meetings digital, (..) wir kommunizieren Microsoft Teams
16	und genau, machen auch unsere Podcasts produzieren von zu Hause. Also wir haben
17	davor immer im Studio bei uns alles aufgenommen, das machen wir jetzt nur noch

18	teilweise. Also wir sind schon noch ab und zu im Büro, also insofern es die
19	Pandemielage erlaubt hat in den letzten Jahren. Genau, aber können auch alles im
20	Home-Office produzieren, also haben eben Mikrofone für zu Hause und
21	Schnittprogramme auf unseren LapTops und wir sind da total mobil und genau
22	machen Videokonferenzen, kommunizieren über Teams und genau. Also es ist auch
23	alles komplett im Home-Office möglich unsere Arbeit sozusagen. Ab und zu sind
24	wir schon für wichtige Aufnahmen im Studio bei uns im Büro, weil es auch eine
25	bessere Qualität hat die Aufnahme. Aber theoretisch geht alles von zu Hause.
26	02:18 I: Habt ihr irgendwie so ein spezielles Home-Office Modell, dass man zum
27	Beispiel sagt okay ihr habt jetzt ein, zwei Tage verpflichtet, wo ihr in die Redaktion
28	reinmüsst oder ist das komplett frei?
29	02:34 B7: Also es gab immer mal wieder so Punkte, wo sich das auch gewünscht
30	wurde, von meiner Redaktion oder auch von der Redaktion allgemein, dann war
31	immer mal wieder Pandemiegeschehen und so weiter, deswegen hat sich das jetzt
32	nie so richtig eingespielt bis jetzt, aber jetzt gerade ist es bei uns noch so
33	im Team, dass alles komplett flexibel ist. Wir können kommen, wenn wir wollen,
34	aber wir können zu Hause bleiben, wenn wir wollen. Also momentan bin ich so ein
35	bis zwei Tage im Büro, ich will jetzt eigentlich wieder öfter kommen jetzt wo
36	wieder bisschen weniger Coronainfektionen gibt und genau. Aber gerade ist es
37	noch sehr flexibel.
38	03:18 I: Okay, es jetzt auch nicht die Tendenz, dass da irgendwie eine feste
39	Struktur gehandhabt wird, sondern das wird jetzt mal geschaut, wie sich die
40	Pandemielage so weiterentwickelt?
41	03:34 B7: Wir hatten schon öfter mal über so Teamtage nachgedacht, wo alle da
42	sind oder Konferenzen, wo dann alle da sind. Wir wollen jetzt auch so ein paar

43	Sachen in Präsenz und so Workshops in Präsenz machen, aber jetzt gerade ist es
44	noch sehr flexibel, also keiner wird dazu gedrungen in das Büro zu fahren.
45	03:57 I: Ok. Dann mal zum Begriff Innovation, was bedeutet denn der Begriff
46	Innovation für dich im Journalismus? Du kannst gerne frei raus sagen, was du
47	denkst oder Schlagwörter nennen.
48	04:10 B7: Mhm. Also (..) ich denke bei Innovation im Journalismus an neue neue
49	Ausspielkanäle, die man ausprobiert, an neue Produkte, die man entwickelt für
50	Leserinnen und Leser, Hörerinnen und Hörer. Genau und dass man halt immer so
51	bisschen guckt, wie konsumieren eigentlich Menschen unsere Medien und was können
52	wir ihnen neues bieten, also dass man halt offen bleibt für
53	Rezeptionsgewohnheiten, das sich bei Menschen verändert. Und für neue Produkte,
54	die man entwickeln kann und genau, also ich denke da eher an die Produktseite
55	sozusagen.
56	04:47 I: Warum denkst du denn, benötigt der Journalismus Innovationen?
57	04:54 B7: Weil wir ja auch gelesen und gehört werden wollen brauchen wir das
58	glaube ich, also einfach damit die Leute weiterhin erreichen können mit unserer
59	Arbeit und zum Beispiel wenn die Leute auf Social Media sind, dann muss auch der
60	Journalismus des überlegen zu wechseln und innovativ zu arbeiten oder ja wenn
61	Leute halt Podcasts hören, dann muss man eben Podcasts machen und wenn die
62	Zeitung nicht mehr als Printprodukt gelesen wird, dann muss man sich überlegen,
63	wie können wir das schaffen, dass die Leute uns digital lesen, was brauchen wir dafür
64	für Innovationen, um das zu schaffen. Genau. Also das ist ja unsere Aufgabe als
65	Journalist:innen, dass die auch gelesen und gehört werden und dafür brauchen wir
66	Innovationen.
67	05:34 I: Um jetzt mal auf das Thema Kommunikation und Qualität in eurer

68	Redaktion zu sprechen zu kommen. Welchen Richtlinien folgt ihr denn in eurer
69	Redaktion, um so gewisse Qualitätsstandards zu sichern?
70	05:49 B7: (...) Ja, also die journalistischen Grundsätze, also Factchecking, wir
71	haben natürlich auch von der Redaktion einfach Vorgaben, das ist jetzt schwierig
72	zu beantworten, irgendwie macht man es einfach so und denkt nicht viel darüber
73	nach, aber genau. Aber wir haben das Zwei-Quellen-Prinzip, wir recherchieren
74	alles gut nach, was wir sagen und machen, wir überlegen, welche Themen wir wie
75	gewichten. Genau und haben natürlich die Leitlinien des Medienunternehmens, die
76	es auch schon sehr lange gibt. Und dene gegenüber ich mich verpflichtet fühle
77	und auch den demokratischen Grundwerten, sozusagen. Genau und Qualität entsteht
78	dann auch in der Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen, die schon länger
79	auch im Haus sind und Zusammenarbeit auch überhaupt und genau Absprachen,
80	Factchecking, ja.
81	06:49 I: Welche Kommunikationswege und -tools nutzt ihr denn bei euch, wenn du
82	jetzt zum Beispiel mit deinen Kolleg:innen kommunizierst oder ihr euch
83	austauscht?
84	07:00 B7: Wir machen mit mittlerweile fast alles über Microsoft Teams, wenn es
85	etwas heiklere Sachen sind Signal, (..) klar wir telefonieren auch mal, aber
86	fast eigentlich alles über Teams, also Videocall über Teams, Chatten über Teams,
87	Konferenzen über Teams (...) ja.
88	07:23 I: Und wenn ihr jetzt beispielsweise irgendwas publiziert..
89	07:23 B7: (Mails, sorry). Mails schicken wir auch noch.
90	07:28 I: Achso, Mails. Okay. (lacht) Wenn ihr jetzt zum Beispiel etwas
91	publiziert, also bei dir jetzt einen Podcast oder allgemein bei euch in der
92	Redaktion verschiedene Artikel. Habt ihr dann bestimmte Kontrollmechanismen in

93	eurer Redaktion, so dass ihr die Qualitätsstandards einhaltet, also basiert das
94	viel zum Beispiel auf Vertrauen oder sagen dann die RvDs oder CvDs das geht auf
95	jeden Fall nochmal durch unsere Hand bevor etwas rausgeht? Oder wie ist das
96	speziell bei euch im Podcastteam?
97	08:00 B7: Also wir relegieren und schauen noch einmal drauf und es gibt immer
98	mindestens 2 Leute, die ein Transkript bearbeiten eher meistens drei. Und machen
99	eben Factchecking und schauen noch einmal ob alle Fakten stimmen und natürlich
100	produktionsseitig gibt es immer nochmal jemanden, der noch einmal drüberhört.
101	Genau, also Abnahmen, Factchecking, das wird auf jeden Fall gemacht.
102	08:34 I: Welche Veränderungen haben sich denn hinsichtlich von Qualität und
103	Kommunikation im Home-Office ergeben, also auch speziell im Podcastteam, also
104	ist dir da etwas aufgefallen die letzten zwei Jahre, was etwas bisschen
105	schwieriger sein könnte?
106	08:52 B7: Hm. (...) Also wir sprechen schon viel darüber, dass so eine gewisse
107	Kreativität verloren gegangen ist, einfach dadurch dass man eh schon vor dem
108	Bildschirm den ganzen Tag sitzt und dann hat man auch noch eine endlose
109	Teamskonferenz, wo man versucht kreativ zu sein, das ist natürlich schon sehr
110	schwierig, das ist irgendwie wenn man sich so auf einen Kaffee sich trifft oder
111	irgendwie so oder länger auch persönlich spricht, dann ist es eher auch einfach
112	gemeinsam kreativ zu werden. Aber da arbeiten wir auch gerade daran, was kann
113	man machen, dass wir wieder kreativer zusammen arbeiten. Und ich glaube man
114	bekommt schon weniger mit von den Kolleg:innen, da kann vielleicht auch so
115	bisschen weniger voneinander lernen auch wenn wir das viel versuchen durch
116	Austausch, aber natürlich ist es so, dass ich früher im Büro halt rübergelaufen
117	bin und geguckt hab, ah wie macht die des oder bin kurz rüber und hab mal eine

118	Frage gestellt, jetzt ist es natürlich schon eine größere Überwindung eine
119	Nachricht zu schreiben oder extra anzurufen. (..) Genau es fehlt der Austausch
120	und was machen eigentlich die anderen oder bevor man dann davon profitiert oder
121	selbst nochmal eine Anmerkung geben kann geht schon durch das Home-Office
122	verloren, glaube ich schon. Aber konkret bei unseren Produkten habe ich jetzt
123	nicht gemerkt, dass die schlechter geworden sind oder so. Also ich finde sowohl
124	von der Soundqualität, als auch von Inhalten, also wie gesagt man weiß ja nicht
125	was wäre denn, wenn wir uns treffen könnten, vielleicht wäre dann alles noch
126	viel besser, es ist jetzt nicht so gedacht, ok das passt jetzt gerade gar nicht
127	weil wir im Home-Office sind oder der Podcast ist deshalb schlecht geworden.
128	10:34 Ok. Kannst du dann nochmal kurz zusammenfassen, welche positiven und
129	negativen Auswirkungen hat denn das Home-Office auf die Kommunikation und
130	Qualität in eurer Redaktion gehabt?
131	10:46 B7: (6) Also positiv finde ich schon, das man ja auch schon öfter
132	Kolleg:innen vielleicht mal im Home-Office sein mussten oder so, aber alle
133	anderen im Büro waren oder Leute die woanders sitzen in der Redaktion, dass die
134	immer dabei sein konnten auch. Weil es ja eh digital war und dann ist es ja egal,
135	wo man sitzt und genau da ist man schon etwas flexibler geworden durch das
136	Home-Office. Ja, (...) und negativ halt so ein bisschen, der
137	Zwischendurch-Austausch der von Kreativität lebt oder die Zusammenarbeit und ein
138	Team-Gefühl auch lebt, das ist schon bisschen verloren gegangen durch das
139	Home-Office.
140	11:43 I: Haben sich denn bei euch so allgemeine Veränderungen in den letzten
141	Jahren in eurer Redaktion ergeben. Wurde zum Beispiel mal umstrukturiert oder
142	Aufgabenbereiche neu verteilt oder ist das bei irgendwie ein ständiger Prozess

143	wie kann man sich das bei euch vorstellen? Ich meine, wenn man zum Beispiel
144	etwas festgefahrenere Unternehmen sieht, wo striktere Hierarchien festgelegt
145	sind und da sind die Aufgabenbereiche verteilt. Ist das bei euch ähnlich oder
146	ist das eher etwas flexibler gehandhabt?
147	12:23 B7: Also da muss man glaube ich etwas unterscheiden zwischen dem
148	Medienunternehmen und dem Podcast-Team. Wir im Podcast-Team sind eigentlich
149	schon ein sehr junges Team und irgendeine sehr flexibel in der Arbeit und wir
150	sind auch erst viel gewachsen und es ist ja auch noch ein relativ junges Produkt,
151	also jetzt gibt es das auch schon seit 5 oder 6 Jahren, aber (...) ja glaube
152	schon. Und genau, da wir bei uns eh noch so viel ausprobieren bei uns mit
153	unterschiedlichen Formaten, mach mal das Format, mach mal das Format, mach mal
154	eher was längeres, mach mal eher was kürzeres. Das ist nicht so festgelegt
155	tatsächlich, was ich, also ich hab natürlich schon so meine Aufgabenbereiche
156	oder das sind dann eher so Formate sozusagen und in den Formaten relativ
157	vielseitige Sachen noch machen. Aber (..) innerhalb des Medienunternehmens war
158	natürlich jetzt schon die ganze Corona-Zeit erst mal eine Aufgabe aus dem
159	Home-Office produzieren, natürlich auch bei uns mit den Podcast. Also ich war
160	dann auch im Video-Team, das war dann auch schwierig mit Home-Office und Corona.
161	Aber es waren natürlich schon viele Herausforderungen wo jetzt vieles schneller
162	ging sozusagen, also ich hab jetzt schon das Gefühl das ist ist jetzt schon so
163	eine flexiblere Arbeitsweise, die es jetzt auch bei dem Medienunternehmen gibt
164	sozusagen und die ist jetzt auch in Zukunft geben wird, also das hat das alles
165	jetzt total beschleunigt die Pandemie und auch wenn es mit dem Umdenken jetzt
166	ein bisschen gedauert hat bei manchen Stellen und viele auf das Office auch
167	gedrängt haben, was ich auch verstehe, ich bin eigentlich auch total gerne im

168	Büro und ich finde es auch gut, wenn es weiterhin möglich ist, also ich könnte
169	es mir gar nicht vorstellen nur im Home-Office zu sein. Aber ich finde glaube
170	ich das schon gut, dass viele dazu gedrängt wurden, es zu erkennen, das
171	Home-Office auch viele gute Seiten hat.
172	14:18 I: Es war ja auch irgendwie der Treiber, dass auch viele Unternehmen
173	dachten, so es geht halt nicht anders, jetzt muss man es halt so machen (lacht).
174	14:28 B7: Ja.
175	14:27 I: Wie ist denn allgemein so der Stellenwert bei euch von Innovation in
176	der Redaktion, ist das so, ich meine damit, überlegt ihr euch schon so andauernd,
177	hey wie können wir die Sachen machen, ist das bei euch ein willkommener
178	Gedanke?
179	14:45 B7: (3) ja, in unserem Team würde ich sagen schon. Wir müssen natürlich
180	schauen, weil wir einfach super viel zu tun haben. Und jetzt nicht so viele
181	Leute sind, die tagsüber Zeit haben und sich überlegen können, was könnten wir
182	noch machen oder so. Und deswegen leidet da schon auch manchmal noch die
183	Innovation darunter. Dass es halt an sich einfach schon viel zu tun ist. Ich
184	glaube auch innerhalb der ganzen Redaktion sozusagen, dass einfach viel zu tun
185	und (..) ja, man hat ja auch schon ein gutes bestehendes Produkt sozusagen und
186	es gibt ja noch viele Stellen, die immer wieder auf Innovation aus sind und ja,
187	wie gesagt gerade in der Medienbranche kann man da gar nicht dran vorbei sonst
188	macht man sich irgendwann selbst überflüssig.
189	15:32 I: Gibt es bei euch allgemein im Podcast-Team oder in eurem
190	Medienunternehmen auch so bestimmte Berufsstellen, die sich eher nur mit neuen
191	Produkten oder mit neuen Denkweisen und Ansätzen beschäftigen oder ist das
192	sozusagen eher von den Redaktionen intern immer so ein Gedanke, den man ständig

193	auffasst?
194	15:54 B7: Also bei uns im Team gibt es jetzt niemanden, der sich nur um
195	Innovationen kümmert, das ist schon mehr die Ressortleitung die macht da mehr
196	und die sind sich auch immer am Strategie überlegen und so weiter. Aber bei uns
197	gibt es jetzt keine Person, die nur für Innovation zuständig ist, das ist dann
198	schon das ganze Team oder einzelne Leute, die eine Idee oder Lust drauf haben.
199	Und innerhalb dem Medienunternehmen gibt es auch einzelne, das weiß ich leider
200	nicht so genau, aber es gibt schon so einzelne Bereiche, wo es mehr um
201	Innovation geht und es gibt auch eine Stelle, aber der hat sich lange Zeit nur
202	mit Innovationen beschäftigt, Peter van Gahlen heißt der.
203	16:39 I: Wie heißt der?
204	16:42 B7. Peter van Gahlen.
205	16:45 I: Peter van Gahlen, okay.
206	16:45 B7: Der macht jetzt dieses Institut, aber der hat lange Zeit den Bereich
207	Innovation geleitet bei unserem Medienunternehmen, vielleicht macht er das auch
208	immer noch.
209	16:57 I: Genau, muss ich mir mal anschauen. Okay, jetzt komme ich eigentlich
210	auch schon zur letzten Frage, ich denke Podcasts kann man auch als eigene
211	Innovation benennen. Aber vielleicht fallen dir auch noch andere ein. Welche
212	Innovationen nutzt ihr denn in eurer Redaktion oder welche Innovation oder
213	welche Innovationen würdest du denn für deine Redaktion als sinnvoll erachten?
214	Würden dir da noch irgendwelche Änderungen einfallen, was man irgendwie
215	17:27 B7: Meinst du jetzt eher bei der Zusammenarbeit oder auf der Produktseite?
216	17:31 I: Also bei beidem eigentlich, als wenn dir bei beidem was einfällt.
217	17:35 B7: (4) Innovationen.

218	17:41 I: Also was man irgendwie..
219	17:43 B7: (Also ich denke, dass wir) schon noch innovativer auf Social Media
220	sein könnten und da sich noch mehr trauen könnten und irgendwie neue Formate
221	auszuprobieren und genau, also ich finde es ist total wichtig und ja. Und ich
222	denke da wird schon auch noch viel kommen in nächster Zeit.
223	18:04 I: Habt ihr vom Podcast-Team einen eigenen Instagram Account oder
224	allgemein Social Media Accounts?
225	18:15 B7: Ne, wir haben halt den großen Account und da spielen wir auch unseren
226	Content aus, also machen da auch was vom Podcast-Team.
227	18:24 I: Okay.
228	18:24 B7: Ja, genau. Du hast mich ja auch gefragt, ob mir was fehlt oder?
229	18:37 I: Ich habe ja auch gefragt, weil ich lese auch selbst die Zeitung und
230	höre auch eure Podcasts, jetzt habe ich nur gefragt, ob ihr auch einen eigenen
231	Instagram-Account habt. Aber habt ihr nicht oder?
232	18:49 B7: Ne haben wir nicht.
233	18:52 I: Aber würdest du das zum Beispiel als sinnvoll empfinden, wenn ihr nur
234	für das Podcast-Team eine eigenen Social Media Account oder Kanäle ausspielen
235	würdet?
236	19:01 B7: (5) Mhm, ich glaube wenn dann würde es bei bestimmten Formaten Sinn
237	machen, weil ich glaube es ist nicht so dass die Leute alle Podcasts hören,
238	sondern wahrscheinlich nur eine Geschichte Daily oder ein bestimmter Podcast.
239	(4) Und da frage ich mich ja auch, ich meine wir stehen ja auch für die Zeitung
240	und letztendlich wollen wir ja auch, dass die Leute unsere Podcast hören, aber
241	wir wollen natürlich die Leute zu Abonnent:innen machen und deswegen glaube ich
242	schon dass das Sinn macht, dass wir da den großen Kanal haben und es gibt ja zum

243	Beispiel auch andere Formate, was dann eher die jüngere Zielgruppe erreicht,
244	also ich glaube es ist schon sinnvoll, dass dann nicht jedes Team nochmal so
245	einen eigenen Instagramauftritt hat.
246	Deine Ursprungsfrage war, was mir fehlt in der Redaktion und was es schon gibt.
247	19:55 I: Genau, die Ursprungsfrage war, welche Innovationen ihr in eurer
248	Redaktion nutzt oder welche Innovationen du für sinnvoll erachten würdest?
249	20:05 B7: (5) Schwierig.
250	20:12 I: Ich verstehe es schon, Innovation für jeden etwas anderes bedeutet, du
251	kannst da eh alles sagen, was dir gerade durch den Kopf kommt. Ich denke mir bei
252	dem Podcast-Team, weil du ja meintest ihr seid ja so flexibel allgemein in
253	Redaktionen. Ich weiß nicht, ob ihr euch ab und zu mal denkt, ob ihr noch andere
254	Abläufe effizienter gestalten kann ist das bei euch ab und zu ein Thema?
255	20:44 B7: (6) Wir denken schon viel darüber nach, wie wir auch neue Formate
256	innovativ entwickeln können, weil machen wir bald auch mal einen Workshop dazu.
257	Weil der Podcast so krass am wachsen ist und wir dauernd neue Formate dazu
258	machen, da denkt man natürlich schon viel darüber nach, wie man
259	Formatentwicklung gestalten kann. Aber das ist ja auch keine Innovation also
260	Formatentwicklung.
261	21:14 I: Also eigentlich finde ich schon so neue Produkte und sich immer
262	überlegen, wie man neue Kanäle ausspielen kann, aber das darfst du
263	wahrscheinlich gerade nicht sagen, was ihr euch da für Formate überlegt?
264	21:31 B7: Du meinst, was wir uns für Formate überlegen?
265	21:33 I: Weil du ja gerade meintest, dass ihr euch ja schon laufend überlegt, ob
266	ihr neue Produkte oder Formate überleget. Kann ja sein, dass ihr komplett neue
267	Themen habt, ihr habt ja zum Beispiel verschiedene Podcasts, kann ja sein dass

268	ihr euch ein komplett anderes Format überlegt mit einem komplett anderen Ansatz.
269	21:55 B7: Also wir überlegen uns tatsächlich andauernd irgendwelche neuen
270	Formate, aber jetzt gerade nichts spezielles, es ist schon so dass es schon ein
271	wachsender Markt ist. Und wenn man eine coole Idee hat, dann gibt es da schon
272	Raum im Team und Kapazität da ist, aber (..) genau. Ich glaube, was schon noch
273	mehr ein Thema ist, ist halt mehr noch Richtung nutzerzentrierte Entwicklung zu
274	gehen, ok was fehlt Hörer:innen noch oder so, also da man eher so bisschen in
275	die Richtung schaut. Oder genau, und wie kriegen wir die Podcasts an den Mann,
276	an die Frau, also so promomäßig irgendwie noch machen, da so innovativ denken
277	sozusagen. Aber wie du schon sagst, Podcasts sind noch ein so junges Medium und
278	da kann man noch so viel machen und man braucht halt auch Raum dafür sozusagen
279	da kreativ zu werden und da innovativ zu werden.
280	22:56 I: Seid ihr da auch viel mit dem Publikum in Kontakt? Also dass ihr euch
281	da öfter Inspiration holt, was zum Beispiel Kritik von Hörer und Hörerinnen
282	angeht? Oder ist das eher so redaktionsintern?
283	23:12 B7: Ne, also wir machen auch regelmäßig so Umfragen unter Hörer:innen und
284	sind auch immer offen für Feedback. Also wir achten da schon auch auf Feedback,
285	ja.

12.2.8 Interview 8

1	00:05 I: In welcher Redaktion oder Medienunternehmen arbeitest du und welche
2	Position hast du dort?
3	00:11 B8: Ich bin in der Redaktion als Community bzw. Social Media Manager tätig.
4	00:19 I: Okay. Wie ist denn eure Redaktion strukturiert, also wie viel Personen
5	seid ihr und was habt ihr allgemein für eine Struktur und wie hat sich eure

6	Struktur durch das Home-Office verändert oder hat es sich überhaupt verändert?
7	00:32 B8: Warte ich zähl kurz durch, also wir sind eins, zwei drei, vier, fünf, sechs, wir sind
8	insgesamt sieben Leute in der Redaktion, also inklusive mir, also ich bin eigentlich
9	der einzige nicht aktiv Artikel auf der Webseite publiziert, aber halt auch viel
10	in der Content Creation dabei bin, also was vielleicht bisschen ein Problem ist,
11	also ich habe quasi mit Anfang Corona bei der Redaktion begonnen zu arbeiten, es
12	ist schwierig zu sagen, wie es davor war und genau, also wir haben schon
13	insgesamt Home-Office umgestellt, also wir mussten nicht in das Büro kommen,
14	aber wir hatten auf jeden Fall durchgehend die Möglichkeit. Und nachdem wir aber
15	auch viel Video-Content produzieren und der nicht immer Remote umsetzbar, haben
16	wir uns auch währen Corona zu Studio Talks im Büro getroffen. Also die
17	Redaktionskonferenzen finden immer virtuell statt, also zu 100 Prozent, weil zum
18	Beispiel eine Person sitzt auch in Niederösterreich und viele Eltern sind auch
19	in der Redaktion dabei, weshalb die auch nicht wirklich oft ins Büro kommen
20	können. Was vielleicht auch noch zu erwähnen ist, unsere Redaktion ist
21	mittlerweile schon ein größeres Unternehmen, als ich begonnen habe im November
22	2020 waren wir 15 Leute und jetzt sind wir 50. Das hat auch damit zu tun in
23	Deutschland zwei kleiner Medien dazugekauft wurden und das sind aber viel
24	kleinere, also das sind auch journalistische redaktionelle Medien.
25	02:43 I: Sind das auch Online Medien?
26	02:43 B8: Genau. Ja Print und Online. Also wir haben ja auch ein Print Magazin.
27	Und die habe ich als ich jetzt gerade sieben Leute in der Redaktion gezählt habe,
28	nicht dazu gezählt. Weil mit denen habe ich quasi keinen Kontakt, nur hin und
29	wieder bei Social Media Fragen.

30	03:08 I: Also Print und Online sind sozusagen getrennt gehandhabt, also mit
31	denen seid ihr jetzt nicht so im engen Austausch.
32	03:16 B8: Also es gibt quasi insgesamt den Mutterkonzern und dazu gehört quasi
33	unsere Redaktion und dazu gehört quasi die österreichische Redaktion und in
34	Deutschland gibt es das Magazin und ein anderes Magazin, aber das sind wirklich
35	sehr kleine Teams jeweils, die sind nicht so groß wie wir. Und alle drei
36	Redaktionen haben ein Online Medium und haben aber auch ein regelmäßiges Print
37	Format was erscheint.
38	03:53 I: Okay. Jetzt zum Begriff Innovation allgemein. Was bedeutet denn der
39	Begriff Innovation für dich im Journalismus? Also da kannst du alles sagen, was
40	du willst, kannst Schlagwörter sagen oder erklären was es für dich bedeutet.
41	04:09 B8: Also für mich persönlich, jetzt nicht stellvertretend für die
42	Redaktion?
43	04:15 I: Also kannst du beides theoretisch sagen. Also entweder du verstehst es
44	separiert voneinander oder du kannst es auch für beides die
45	Innovationsdefinition sagen. Wie du möchtest.
46	04:25 B8: Also ich finde, das auf jeden Fall der Umgang mit Social Media
47	Plattformen extrem wichtig ist. Und dass man auch ein Gespür hat, wie man die
48	einzusetzen hat, also sowohl für die Recherche, als auch wie man sich quasi,
49	also wen man damit ansprechen hat. Also dass man das vor Augen hat, das finde
50	ich extrem wichtig. Also dass man auch ein bisschen die Sprache des Internets
51	beherrscht und dass man (..) ein Gespür hat für Themen hat, die gerade am
52	entstehen sind und dass man die richtig einschätzt, wie wichtig die werden. Und
53	da muss man auch auf bestimmten Plattformen recht aktiv sein, also ich habe da

54	auch ein bisschen eine Social Media Brille auf, also dass man auf Twitter aktiv
55	ist, also man muss jetzt nicht aktiv posten, aber man muss auf jeden Fall aktiv
56	mitlesen. Und man muss halt generell für gesellschaftliche Entwicklungen ein
57	Gespür haben und ein Stück weit soziologisch einordnen können, was da gerade
58	passiert. Ansonsten an Trends (5).
59	05:44 I: Also wie meinst du zum Beispiel, wenn du eine kurze Definition für
60	Innovationen dir überlegen müsstest. Wie würdest du das dann in einem Satz
61	definieren, was dir jetzt spontan einfällt, was Innovationen im Journalismus
62	bedeutet?
63	05:59 B8: (12) Gar nicht so einfach.
64	06:16 I: Ja das ist häufiger das Ding, weil eben immer so viel mit reinspielt.
65	Also ich meine für die einen bedeutet es zum Beispiel Wandel oder Technologie
66	oder so. Ich meine bei deiner Redaktion denke ich mir zum Beispiel seid ihr sehr
67	am Puls der Zeit mit Schnelllebigkeit und so weiter und sofort. Oder meinst du
68	zum Beispiel, dass bei deiner Redaktion den soziologische Wandel, Gespür für
69	Trends oder so?
70	06:46 B8: Also ich glaube die Gratwanderung zwischen Schnelligkeit und Tiefe,
71	also nicht gleichzeitig aber zum Beispiel die Gratwanderung zwischen
72	Schnelligkeit und Tiefe, also dass man sehr schnell entscheiden muss, was ist
73	jetzt quasi eine Kurzmeldung, wo jetzt der aktuelle Stand aufgezählt wird und
74	was lohnt es sich tiefer und näher zu betrachten. Und wo lohnt es sich wirklich
75	Zeit in die Recherche reinzustecken und natürlich sollte beides faktenbasiert
76	sein, aber ich glaube das schnelle Entscheiden von Kurzmeldung und tiefergehende
77	Recherche binnen Sekunden ist eigentlich das wichtigste im modernen Journalismus.

78	07:33 I: Okay, sehr spannend. Auch ein guter Punkt. Warum oder wenn wir kurz auf
79	das Thema zu sprechen kommen, warum denkst du denn benötigt der Journalismus
80	überhaupt Innovationen?
81	07:49 B8: (9) Ich muss mal kurz überlegen bei den Antworten.
82	08:00 I: Ja, kein Problem, lass dir Zeit.
83	08:03 B8: Also ich glaube auf viele Probleme unserer Zeit finden zum Beispiel (..
84	.) die Politiker unserer Zeit nicht mehr die richtigen Antworten oder
85	Lösungsansätze und hier müssen die Kultur aber vor allem der Journalismus halt
86	ansetzen und die Sachen einordnen können und ich glaub (..) deswegen ist auch
87	Innovation im Journalismus extrem wichtig, dass man auch jede Generation (..)
88	mit in diesen Gesellschaftspolitischen, okay, das klingt jetzt alles schon
89	wieder so plattitüdenmäßig, aber dass man (7) generell einfach unsere
90	Gesellschaft, also der Journalismus seine Beobachterrolle und seine Instanz als
91	die gesellschaftlichen Entwicklungen eingeordnet werden sehr ernst nehmen muss.
92	09:06 I: Mhm, okay. Um jetzt mal auf das Thema Kommunikation und Qualität in
93	Redaktionen zu sprechen zu kommen. Welchen Richtlinien folgt ihr denn in eurer
94	Redaktion, um gewisse Qualitätsstandards zu sichern? Habt ihr da irgendwelche
95	Richtlinien oder wie läuft das denn bei euch ab?
96	09:26 B8: (10) Also wir sprechen natürlich in Redaktionssitzungen über das, was
97	erschienen ist und aber ganz ehrlich, aber so richtige Qualitätsinstanzen haben
98	wir intern nicht, aber wir reden, aber sind sehr sehr nah an unserer Community,
99	an unserer Leserschaft. Und wir eh, also wir verstehen uns halt schon als Teil
100	des Ökosystems, was Innovation, Start ups etc. betrifft. Es könnte sein, dass
101	das quasi für viele nicht die klassische Journalismus Auslegung ist oder

102	Definition.
103	10:22 I: Also doch, ich finde du hast voll Recht, das kannst du auch genauso
104	sagen, es gibt auch extrem viele, die halt sagen, es basiert auch extrem viel
105	auf Vertrauen zum Beispiel oder unter Absprache, sozialer Austausch, jeder weiß
106	was er sozusagen so zu tun hat und das ist wirklich extrem unterschiedlich mit
107	welchen Leuten ich bis jetzt gesprochen habe. Also ich find schon..
108	10:47 B8: (Unser Ziel ist eh so ein bisschen) also dass wir quasi einerseits
109	nach wie vor als Ökosystem Player verstehen, also dass wir auch für Innovation
110	auftreten wollen, quasi nicht journalistisch bezogen, sondern dass wir generell
111	das Thema Innovation vorantreiben wollen, weswegen wir auch manchmal glaube ich
112	nicht den klassischen Journalismusaspekten das wir nicht immer auf einer
113	Wellenlänge sind, wenn wir zum Beispiel den Politikjournalismus vergleicht. Aber
114	andererseits wollen wir halt auch durch kritische Berichterstattung, bzw. also
115	wir wollen in Zukunft mehr aus der Rolle herauskommen und mehr einen Blick auf
116	das Ganze werfen, um in der weiteren Folge den Innovationsstandort Österreich
117	helfen können. Also dass wir beides praktisch abdecken.
118	11:41 I: Okay. Welche Kommunikationswege und -tools nutzt ihr denn, wenn ihr
119	innerhalb von eurer Redaktion miteinander kommuniziert?
120	11:53 B8: Also wir verwenden Slack. Hier gibts natürlich extrem viele Channels,
121	wo man, teilweise gibt es für ein Thema sogar zwei Channels, was natürlich die
122	Redaktion verrückt machen kann (lacht). Und wir intern haben eigentlich uns auf
123	WhatsApp geeinigt, dass das der einfachste Weg ist, um unter uns sieben Leuten am
124	effektivsten zu kommunizieren. Aber es gibt auch zwei WhatsApp Channels, einer
125	wo auch der Dejan, unser Herausgeber drin ist und einer ohne. Und bei Slack

126	gibts wie gesagt extrem viele Channels, da ist es manchmal bisschen
127	herausfordernd mit diesen ganzen Anfragen, die dort dann, ich merk auch so bei
128	mir, dass mir diese Online-Kommunikation manchmal gar nicht so einfach fällt und
129	das ist mir auch erst durch Corona aufgefallen, dass hier der Austausch mit
130	Kollegen und Kolleginnen ziemlich schwierig sein kann. Und wenn man dann zwei
131	Wochen Im Home-Office sitzt, verlier ich auch oft den Bezug zu meinen Kollegen
132	und dann können Nachrichten manchmal bisschen pampiger rüberkommen, als sie
133	gemeint sind, weil man versteht auch andere Sachen ein bisschen gereizter, als
134	sie gemeint waren. Und wenn man dann einmal in das Büro kommt und einfach diese
135	physische Kommunikation wieder hat, dann ist es das alles wieder viel einfacher.
136	Man geht auch einfach mit einem besseren Gefühl in den darauffolgenden
137	Arbeitstag, auch wenn man dann wieder im Home-Office ist. Und ich meine
138	vielleicht ist das jetzt schon ein bisschen zu persönlich und jetzt nicht mehr
139	so für deine Forschungsfrage relevant.
140	13:35 I: Doch, doch das habe ich auch schon öfter gehört (lacht).
141	13:35 B8: Und dass halt verschiedene Sachen, also dass man mit dem Home-Office
142	schon sehr viel schneller vorankommt, um seine einzelnen To-Dos abzuarbeiten,
143	aber dass man einfach diesen persönlichen Austausch braucht, aber dass man den
144	persönlichen austauscht über Zoom Calls etc. abhandeln kann, sondern dass man
145	das schon besser im Büro macht, aber das haben eh auch alle gesagt. Und für
146	Meetings verwenden wir Google Meets oder auch Zoom und da kommunizieren wir
147	intern eigentlich über Meet und nach außen passen wir uns auch Kundenwünschen an,
148	ob die jetzt irgendwie Windows, also jetzt nicht Windows, aber über welches
149	Programm die halt gerne arbeiten wollen.

150	14:25 I: Habt ihr dann zum Beispiel auch in eurer Redaktion wenn ihr jetzt etwas
151	publiziert oder bei dir jetzt zum Beispiel auch als Social Media Redakteur habt
152	ihr da irgendwelche Kontrollmechanismen in eurer Redaktion, damit ihr die
153	Qualitätsstandards sichern könnt? Also da denke ich zum Beispiel an Social Media
154	an Verfikationschecks oder redet ihr zum Beispiel untereinander, wenn ihr etwas
155	publiziert, hey kannst du da nochmal drüberlesen oder ist das wirklich immer in
156	eurem eigenen Ermessen?
157	14:54 B8: Achso, wir haben jetzt zwei neue Redakteurinnen dazubekommen, die
158	bitten halt noch drum, dass die Redakteure drüberlesen, aber ich, aber ansonsten
159	gehen die Sachen eigentlich von selbst raus und nachdem wir ein Online Medium
160	sind, wird halt auch viel im Nachhinein auch angepasst, falls irgendwas nicht
161	stimmt oder etwas nochmal nachgeschaut werden muss. Und auf Social Media, ich
162	weiß nicht ob das, also ich arbeite sehr autonom und poste einfach und natürlich
163	läuft man da Gefahr, dass hin und wieder kleine Fehlerchen drin hat, aber wir
164	haben eigentlich nicht so viele ernstzunehmende Kontrollinstanzen bevor etwas
165	rausgeht. Da sind wir dann doch eher ein Online Medium, wo es um Geschwindigkeit
166	geht.
167	15:46 I: Ok. Wenn wir jetzt mal auf das Thema Innovation Home-Office und
168	hybrides Arbeiten zu sprechen kommen. Welche Veränderungen haben sich denn
169	hinsichtlich der Qualität und der Kommunikation im Home-Office ergeben? Kannst
170	du dazu etwas sagen, wird da bei euch, du hast ja zum Beispiel gesagt, dass du
171	eher angefangen hast, als das mit dem Home-Office eigentlich Gang und Gebe war,
172	aber kannst du dazu etwas sagen, ob sich dazu etwas ergeben hat
173	veränderungstechnisch?

174	16:15 B8: Was sich verändert hat? Oder..
175	16:19 I: Also hinsichtlich Kommunikation und Qualität sagen wir mal. Haben sich
176	da irgendwelche Veränderungen ergeben, also dass Home-Office zum Beispiel so
177	positive und negative Auswirkungen gehabt hat auf Qualität und Kommunikation?
178	16:32 B8: Also, ja. Also wir haben jetzt nicht irgendwelche zusätzlichen Regeln
179	eingeführt, aber ich glaube wir haben alle irgendwie ein Gespür dafür bekommen,
180	dass extrem viele Meetings sehr leer Meter auch sein können, das viele Meetings
181	auch eigentlich relativ unnötig anberaumt werden. Und dass man eine
182	Meetingagenda erstellt, das war von Anfang an eigentlich nicht so der Standard,
183	aber mittlerweile wissen wir einfach, dass man mit gewissen Punkten einfach
184	herauskommen muss und wenn man diese Punkte nicht klar hat, dass man einfach
185	nochmal die Kommunikation extrem weiterführen muss und dann nochmal schreiben
186	muss, also wenn man diese Agenda nicht erfüllt und nicht seine konkreten Punkte
187	aus diesem Meeting herausziehen kann, wer man, wissen wir zumindest, dass sehr
188	viele Meetings auch unnötig sind, also dass man diese Punkte ernst nimmt und
189	dass man sich da schon klare Gedanken macht, was möchte ich aus diesem Meeting
190	mitnehmen und was sind meine konkreten Ergebnisse, das haben wir glaube ich
191	alles und das haben wir glaub ich alles und natürlich mit den letzten zwei Jahren
192	gelernt.
193	17:39 I: Also dass man sich quasi auch eine gewisse Struktur hinlegen muss.
194	17:46 B8: Genau. Also wir haben auch zum Beispiel montags auch immer ein
195	allgemeines Team-Update, wo alle 50 Mitarbeiter drin sind, sowohl aus Österreich
196	und selbst Deutschland und auch manche eine die arbeitet zum Beispiel aus
197	Australien gerade, da ist dann schon eine klare Struktur drinnen. Sondern da

198	redet zuerst unser Administratorin und dann der Dejan unser Herausgeber, also da
199	ist dann schon klar definiert, wer wann spricht und was passiert.
200	18:20 I: Okay, kannst du nochmal ganz kurz zusammenfassen, welche positiven und
201	negativen Auswirkungen denn das Home-Office auf Kommunikation und Qualität in
202	deiner Redaktion hatte? Was war positiv was war negativ?
203	18:36 B8. (5) Wir haben jetzt zum Beispiel auch vor kurzem die täglichen
204	Meetings gestartet. Das find ich ziemlich gut. Früher hatten wir immer dienstags
205	und donnerstags immer einstündige Meetings und jetzt haben wir jeden Tag ein
206	zehnminütiges oder 15-minütiges Meeting, was sich aber meistens auf 45 Minuten
207	streckt, das find ich gut, dass man einfach diesen regelmäßigen Austausch. Also
208	das ist für mich einfach unvorstellbar, dass wir in der Redaktion immer
209	nebeneinander in einem Raum sitzen. Das hatte ich auch bevor ich in der
210	Redaktion angefangen habe noch nie, außer bei Praktika das hab ich schone erlebt.
211	Aber seit ich Vollzeit arbeite habe ich das noch nie gehabt und das finde ich
212	schon, dass der Kontakt aufrechter bleibt, also das finde ich extrem wichtig und
213	das man wenn man brainstormed, dass man sich dann doch die Zeit nimmt physisch
214	zu kommen und dass man die Leute bittet, mal bitte eineinhalb Stunden aus Nieder-österreich
215	nach Wien zu fahren, dass man einfach so bisschen eine Wertschätzung dafür
216	bekommt, wohin es sich lohnt physisch zu kommen und was man auch virtuell machen
217	kann und virtuell dann seine Zeit auch richtig nutzt und nicht irgendwie
218	unnötige Meetings hat. Also das finde ich ziemlich gut, dass es, das hat schon
219	dazu beigetragen, dass einfach eine gewisse Wertschätzung von Zeit und dass man
220	diese Zeit auch sinnvoll nutzt. Ich glaube, da hat es schon ein Umdenken gegeben
221	in den letzten zwei Jahren um Journalismus.

222	20:12 I: Okay, ja sehr spannend.
223	20:13 B8: Also ich glaube früher war es bei unserer Elterngeneration, dass
224	unsere Eltern in andere Kontinente für unnötige Meetings geflogen sind, also das
225	ist sicher häufig vorgekommen und passiert heutzutage auch noch immer ich glaube
226	da ist immer mehr ein Respekt entstanden, dass einfach fast schon übergriffig
227	ist, so viel Strecke auf sich nehmen müssen, um nur zu einem kurzen Gespräch zu
228	kommen.
229	20:46 I: Und negativ hast du ja gesagt okay auf jeden Fall der persönliche
230	Austausch.
231	20:51 B8: Also ich finde Kommunikationskultur generell im beruflichen Kontext
232	virtuell ist schon sehr schwierig. Manchmal fühle ich mich fast schon genötigt
233	Emojis zu verwenden, dass die Leute das nicht in den falschen Hals bekommen,
234	wenn man gerade in einer Stresssituation ist und was braucht von jemand anderem.
235	21:16 I: Voll verständlich.
236	21:16 B8: Ich hatte auch letztens die Artikel, die Top zehn der Emojis, also
237	Emojis haben ja manchmal so einen Unterton, der manchmal bei vielen Leuten
238	unbewusst mitschwingt, also und Smiley ist ja nicht gleich ein Smiley es kommt
239	ja immer so auf den Kontext an. Und ich glaube hier haben viele Leute kein
240	Gespür dafür, wie man virtuell kommuniziert.
241	21:46 I: Jetzt nochmal kurz für mich zum Verständnis, ihr habt kein bestimmtes
242	Home-Office Modell, also ihr könnt jetzt selbst entscheiden, ob ihr 100 Prozent
243	Home-Office seid oder ob ihr immer in das Büro geht? Aber ihr habt immer täglich
244	eure Meetings und ab und zu eure Brainstormings, die ihr dann immer im Büro habt.
245	22:08 B8: Also es ist in soweit etwas vorgegeben, also wir haben so ein

246	Flex-Desk-Modell (..) sagt dir das was?
247	22:13 I: Also ich kann es mir grob vorstellen (lacht).
248	22:17 B8: Also wir haben logischerweise keine fixen Tische im Büro, aber unser
249	Büro ist auch nicht darauf ausgelegt, dass jeder jeden Tag ins Büro kommt. Also
250	es gab schon Tage in Extremsituationen, wo Leute wieder nach Hause gefahren sind,
251	weil sie keinen Platz bekommen haben, aber das war dann meistens bei uns im
252	Büro auch Events stattfinden und viele Kunden manchmal vor Ort sind. Also das
253	ist (..) dann schon eine Extremsituation und auf keinen Fall normal, aber unser
254	Büro ist auf jeden Fall nicht darauf ausgelegt, dass jeder immer ins Büro kommt.
255	22:51 I: Da sind wir eh schon bei der nächsten Frage. Also welche Veränderungen
256	haben sich denn in den letzten Jahren in deiner Redaktion ergeben? Das gehört ja
257	auch ein bisschen zur räumlichen Struktur oder? Oder war das schon von Anfang an
258	so?
259	23:04 B8: Also als ich begonnen habe, waren wir in so Shared Offices in so Hubs,
260	also da waren wir im (und.) Hotel oder im Accelerate und darben wir quasi von
261	dort aus gearbeitet, aber da war das Team auch noch viel kleiner und wir haben
262	jetzt erst in Corona, also man muss allgemein erwähnen, dass unsere Redaktion
263	extrem gewachsen ist durch Corona. Und (4) auch weil der unsere Redaktion sich
264	auch sehr agil an die Gegebenheiten des Marktes sehr angepasst hat und wir jetzt
265	quasi erst seit Februar 2021 unser erstes eigenes Büro haben im ersten Bezirk. Und
266	das ist schon bisschen eine (..) Entwicklung, die anders ist zu vielen Medien,
267	dass wir so gewachsen sind. Also wir haben ja begonnen, digitale Events
268	umzusetzen, da waren wir Vorreiter im deutschsprachigen Raum. Ich glaube von der
269	Anzahl der Events gibt es fast keine Agentur, die mehr digitale oder hybride

270	Events umgesetzt hat als unsere Redaktion. (4) Also unsere Redaktion hat sich
271	schon ziemlich neu erfunden in Corona.
272	24:14 I: Ja, sehr krass. Im Gegensatz zu anderen. Wie ist denn allgemein er
273	Stellenwert Innovation bei euch in der Redaktion? Wird zum Beispiel das Wort
274	häufig verwendet, ist das bei euch ständig so, dass ihr euch denkt, wie können
275	wir Dinge neu machen oder wie können wir das benutzerfreundlicher machen? Können
276	wir neue Produkte erfinden oder nicht unbedingt erfinden, sonder neu gestalten,
277	hat das bei euch einen hohen Stellenwert?
278	24:47 B8: Auf jeden Fall. Also das Wort Innovation an sich ist bei uns, also da
279	sind wir halt ein bisschen vorbelastet, weil Innovation unser täglich Brot ist.
280	Und wir uns quasi schon bisschen als Instanz verstehen wollen, dass wir
281	einordnen können, was wirklich innovativ ist und was nicht, aber das ist jetzt
282	quasi nur auf den Begriff Innovation bezogen. Also wir versuchen schon unsere
283	Produkte sehr schnell anzupassen an den Markt und an die Bedürfnisse der
284	Community. Wobei (..) also ich hab ein bisschen ein Problem, ich weiß nicht ob
285	das so klug ist, das hier zu sagen, aber dass wir durch unseren vielen
286	Anpassungen teilweise auch für Verwirrung glaube ich in unserer Leserschaft
287	sorgen.
288	25:39 I: Weil es zu schnell ist, meinst du?
289	25:38 B8: Genau, dass es zu schnell ist und dass oft Sachen nicht mal richtig
290	ausgerollt werden können und das ist auch ein kommunikatives Chaos entsteht,
291	weil (...) also wir haben so viele verschiedene Produkte, wir haben eine
292	Community Plattform gehabt, also wir haben eine Job Plattform also wir haben
293	extrem viele Produkte ohne jetzt auf die alle eingehen zu wollen, aber das ist

294	teilweise manchmal ein bisschen schwierig für unsere Stammcommunity den
295	Überblick zu bewahren, was unsere Redaktion macht oder was er zum Beispiel schon
296	gar nicht mehr macht. Also, ja.
297	26:20 I: Habt ihr denn auch noch andere Innovationen deiner Meinung nach, die
298	ihr nutzt oder welche du als sinnvoll erachten würdest? Also hast du eigentlich
299	auch schon gesagt.
300	26:32 B8: Also wir haben vor kurzem OK Rs eingeführt, kennst du das?
301	26:35 I: Wie heißt das nochmal? OK?
302	26:38 B8: OK R.
303	26:41 I: Nein, das kenne ich nicht.
304	26:42 B8: Das heißt Objective, ich glaube das ist eh was gutes, was dir bei
305	deiner Arbeit helfen kann, aber ich müsste selbst googeln, was die Abkürzung
306	davon ist. Also das ist so ein, warte eine Sekunde ganz kurz. (6)Ich möchte nur
307	ganz kurz sagen, was die Abkürzung bedeutet. (6) Objective Key Results. Und das
308	ist eh glaube ich ein neues Zielsystem, wo wir quasi uns, also wir haben Teams
309	in der Redaktion, also wir haben die Redaktion, Event-Team, ein Sales-Team und
310	wir (..) also mit dem OK R System sollen wir halt quasi intern in den Teams
311	Ziele setzen und die klar definieren und einzelne Objectives machen die wir
312	abarbeiten müssen und das soll quasi allgemein produktiver machen. Das haben wir
313	vor Kurzem eingeführt. Da kann man eine Innovation sehen.
314	28:07 I: Also wie so eigene KPIs, also Key Performance Indicators ein bisschen.
315	28:13 B8: Genau, so ähnlich. Aber es ist schon ein bisschen anders, also wir
316	arbeiten da mit einer Agentur zusammen, eh von Hannes Pschandner, falls du ihn
317	kennst. Kennst du Hannes Pschandner?

318	28:23 I: Nein (lacht).
319	28:23 B8: Der war bei zwei Minuten, zwei Millionen in der Jury und der hat eine App
320	gegründet und der ist vielleicht der bekannteste Gründer aus Österreich. Und der
321	hat das gestartet, das ist eine Agentur mit der wir zusammenarbeiten und die
322	helfen uns auch diese OK Rs, also schon mit KPIs sehr ähnlich, aber dann schon
323	anders und die helfen uns die Ziele zu definieren, umzusetzen und zu erreichen.
324	28:51 I: Cool, okay.
325	28:52 B8: Und das nehmen wir schon ziemlich ernst. Es gibt jetzt regelmäßig so
326	OK R Meetings mit anderen Teams, wow man zum Beispiel mit dem Product Team
327	letztens auseinandergesetzt haben und gemeinsam unsere Ziele besprochen haben
328	oder mit Sales oder gibt es auch den Austausch zwischen den Teams über das OK R
329	System.
330	29:17 I: Okay, sehr spannend das muss ich mir mal anschauen.
331	29:21 B8: Also das ist die Agentur mit der wir das machen.

12.2.9 Interview 9

1	00:05 I: In welcher Redaktion oder Medienunternehmen arbeiten Sie und welche
2	Position haben sie dort?
3	00:16 B9: Also ich bin derzeit Senior Berater im Bereich Unternehmensberatung
4	und war davor Produkt Manager für Strategie und Innovationsthemen, welches man
5	in diesem Kontext als Innovationsunternehmen sehen kann eben auch als einen
6	externen Kontext, das heißt ich bin in keiner Redaktion tätig und auch die zehn
7	Jahre, die ich in einer Redaktion verbracht war, war ich dort auch auf
8	Business-Seite, das heißt meine Medienerfahrung bezieht sich immer mehr auf den

9	organisatorischen und Business-Kontext und jetzt nicht direkt auf die
10	Organisation von Redaktionen. Und ja nochmal, ich bitte mich hier als Lektor zu
11	betrachten und nicht die Unternehmen zu nennen und ich werde schauen, dass ich
12	dort einen Bezug auf die Redaktionen nehme, wo aus meiner Sicht Parallelen zum
13	Home-Office in nicht-redaktionellen Unternehmen gegeben ist.
14	01:41 I: Okay. Dann ich weiß gar nicht ob die zwei Frage relevant ist, wenn man
15	sagt, wie ist ihre Redaktion oder Unternehmen strukturiert oder wie hat sich die
16	Struktur durch das Home-Office verändert?
17	01:59 B9: Also ich kann den zweiten Teil beantworten, also dann kann ich
18	natürlich nicht sagen, wie meine Redaktion strukturiert ist, da ich in keiner
19	tätig bin, aber ganz generell zu dem Thema wie hat sich die Struktur durch das
20	Home-Office verändert in Unternehmen, also was ich sehe, ist dass man zusammen
21	wesentlich bewusster planen muss, organisieren und auch die Führung muss
22	wesentlich bewusster stattfinden und auch dass die die Selbstverantwortung also
23	das Arbeiten selbst muss strukturierter stattfinden, strukturierter arbeiten war
24	denk ich immer wichtig und immer gut, aber in dem Umfeld, wo Menschen jeden Tag
25	aufeinandertreffen kann man einiges nicht geplanten schlecht organisierten
26	Themen abfangen, indem die Leute direkt miteinander reden können, das ist durch
27	das Home-Office einfach sehr stark weggefallen, also das heißt wenn ich von
28	jemanden etwas brauche, dann muss ich mich in der Regel rechtzeitig darum
29	kümmern. Und auf die Details zu den Dingen kommen wir in den weiteren Fragen
30	auch noch. Das große Thema, dass (...) dass sich einfach die Abläufe eher
31	geändert haben, als die Strukturen als solches.
32	03:31 I: Was bedeutet denn der Begriff Innovation für sie im Journalismus?

33	03:37 B9: Also da hab ich auch sehr darüber nachgegrübelt, weil ich nicht den
34	direkten Bezug zum Journalismus habe, allerdings eben auf die Inhalte meiner
35	Vorlesung zrurückgreifen, kann man eine verschiedene Arten von Innovationen,
36	gibt es auch verschiedene Möglichkeiten, die man unterteilt. Die zentrale, die
37	immer stimmt und auch in den anderen wiederfindet, ist dass man Innovationen
38	unterteilen kann in Prozessinnovation, Produktinnovation, was eben im
39	Journalismus Formate und Inhalte wären, und Geschäftsmodellinnovation, also
40	Prozessinnovation, wie Journalismus abläuft und wie miteinander gearbeitet wird
41	und welchen Tools miteinander gearbeitet wird und da fällt das Thema Home-Office
42	ganz stark hinein. Dann eben das Thema Produktinnovation, welche inhaltlichen
43	Formate es gibt oder über welche Medien und Kanäle kommuniziert wird, das war
44	eben etwas was mich in meinem früheren Berufsleben sehr stark beschäftigt hat.
45	Der Nutzungswandel, dass Nutzer immer stärker auf Social Media unterwegs sind,
46	da müssen die Redaktionen auch folgen und das hängt ganz stark mit dem Thema
47	Geschäftsmodelle zusammen, dass Medien seit einigen Jahren sehr beschäftigt, wie
48	man dann mit einer Leistung ausreichend Geld verdient und sie weiter anbieten zu
49	können und auch einen Gewinn zu machen.
50	05:17 I: Warum denken Sie denn benötigt der Journalismus überhaupt Innovationen?
51	05:19 B9: Das ist auch eine Antwort, die jetzt nicht für den Journalismus
52	besonders beantwortet werden muss aus meiner Sicht. Es gilt für jedes
53	Unternehmen, dass die Innovation die Basis für die die zukünftigen Markterfolge
54	und Markt kann man jetzt in einem weiteren Kontext sehen, das ist jetzt nicht
55	jedes Medium und insbesondere im Qualitätsjournalismus gewinnorientiert
56	ausgerichtet. Allerdings gilt grundsätzlich für jede Organisation, dass mehr

57	Geld hereinkommen muss, als ausgegeben wird auf welche Art auch immer dieses
58	Geld verdient wird, man braucht einfach in einer Organisation, dass sie
59	funktionieren kann, ein bisschen mehr Einnahmen als Ausgaben vereinfacht gesagt.
60	Und dafür ist Innovation einfach die Grundlage, dass das in Zukunft funktioniert
61	und das hängt sehr stark vom jeweiligen Medium ab, wie radikal Innovation sein
62	muss, die man mitgehen muss oder möchte und wie offen das Unternehmen für
63	Innovation ist, aber die Frage warum es braucht ist ganz einfach der zukünftige
64	Markterfolg, die Nutzungsgewohnheiten der Menschen ändern sich und sie ändern
65	sich nicht nur von sie waren früher mal so und ändern sich jetzt zu etwas
66	anderem es kommt immer etwas neues die Veränderung ist eher das normale mit der
67	man sich ständig auseinandersetzen muss und dann muss sich der Journalismus
68	mitverändern. Obwohl aus meiner Sicht im Kern und dann muss man wie gesagt
69	bisschen aufpassen, ich bin mir nicht ganz sicher, dass man in der Publizistik
70	ganz am Anfang auch lernt die Theorie dass Medien (..) nie zur Gänze verdrängt
71	werden. Also da denke ich muss man immer unterscheiden zwischen Inhalt und
72	Format, ganz vereinfacht gesagt ein Zeitungsartikel ist ein Zeitungsartikel und
73	natürlich verändert sich auch ein bisschen die Art wie die gestaltet und
74	geschrieben werden. Aber stärker als diese inhaltlicher Zugang ändert sich die
75	Formate über die das getan wird, was wiederum eine Auswirkung hat auf die
76	Inhalte, weil wenn ich ein Medium habe wie Twitter wo nur ein paar Zeichen
77	erlaubt sind, dann muss ich es anders gestalten, als ich ich das jetzt in einem
78	ausführlichen Leitartikel tun kann. Allerdings sind die Innovationen auf
79	Formatseite die radikaleren, einfaches Beispiel, was ich in der
80	Lehrveranstaltung auch gerne bringe, Filme gibt es seit über 100 Jahren die Art

81	und Weise, wie wir auf diese Filme zugreifen hat sich sehr stark verändert. Ich
82	habe heute in der früh ein paar alte Rechnungen weggeworfen und habe dabei ein
83	paar Kinotickets gefunden und habe mir gedacht im Kino war ich echt schon lange
84	nicht mehr. Ja, mittlerweile mit Screenings Services ändert sich einfach die Art
85	und Weise, wie man dieses inhaltliche Medium konsumiert, aber auch die Art und
86	Weise wie Filme aufgebaut sind, aber die Grundlagen bleiben weitestgehend stabil.
87	09:10 I: Jetzt weiß ich bei der nächsten Frage nicht, inwieweit sie da Bezug
88	drauf nehmen können. Welchen Richtlinien folgen Sie denn in ihrer Redaktion, um
89	Qualitätsstandards zu sichern oder vielleicht anders formuliert welche
90	Qualitätsstandards denken Sie denn, welche relevant wären?
91	09:32 B9: Also ich glaube dazu kann ich nichts sinnvolles sagen.
92	09:38 I: Kommunikationswege -und tools nutzen, um zu kommunizieren und sich
93	auszutauschen dann wahrscheinlich auch eher nicht.
94	09:48 B9: (Doch, doch). Das eher schon, weil das auch wieder. Ich habe ja auch
95	ein bisschen recherchiert und dann habe ich den ein oder anderen Artikel
96	gefunden, wo Journalisten darüber berichten über ihren Redaktionsalltag in der
97	Pandemie, die können Sie online sicher auch finden. (...) Alles was ich gelesen
98	hab, war überhaupt kein Unterschied zu dem, was ich aus einem anderen
99	Bürokontext kenne, also die Kommunikationswege und -tools, also ich hab das
100	schon auf das Home-Office bezogen sind Videokonferenz-Tools, wo in den letzten
101	Jahren vor allem Teams auch einen Standard gesetzt hat, warum auch immer das der
102	Fall war, es war wahrscheinlich auch gut verfügbar zu Beginn der Pandemie. Aber
103	es gibt auch andere wie Zoom, die sehr stark eingesetzt werden. Ein zweites
104	Thema, dass sich sehr stark verbreitet haben, sind Chat-Tools, wo es auch

105	verschiedenste gibt, wenn man Teams verwendet, kann man Teams dafür verwenden.
106	Viele gerade im IT-Bereich verwenden Slack, also Chat-Tools, die auch
107	verschiedene Funktionen haben, dass man leichter auch Dateien austauschen kann,
108	gerade im redaktionellen Kontext wichtig ist. (...) Dann denke ich was auch
109	wichtiger geworden ist, sind Planungstools, obwohl das im redaktionellen Kontext
110	schon immer ein zentrales Werkzeug war, nämlich Redaktionssysteme und Content
111	Management Systeme. Die waren in den meisten Redaktionen ist es das zentrale
112	Tool, mit dem alle gearbeitet haben. Was es sicher dann noch einmal bedeutender
113	geworden, dass man sich mit anderen koordinieren muss, wo man vielleicht nicht
114	auf Zuruf mal schnell (...) ausbügeln kann, dass man sich im Vorhinein nicht gut
115	abgestimmt hat. Insbesondere im redaktionellen Kontext dieses Thema mit es
116	passiert was, es kommt ein Thema auf, es entsteht eine Nachrichtenlage, da muss
117	man halt schnell reagieren, schnell Teams zusammenstellen. Das sind denke ich
118	diese 3 Tools. Im Wesentlichen natürlich weiterhin Telefon und E-Mail, das
119	spielt nach wie vor eine wichtige Rolle, aber das zu ersetzen des physischen
120	Kontakts sind vor allem Videokonferenzen, Chats, die wichtigsten Tools in den
121	letzten Jahren geworden.
122	12:46 I: Um jetzt mal auf die Innovation Home-Office und hybrides Arbeiten zu
123	sprechen zu kommen aus ihrer Sicht, welche Veränderungen haben sich denn
124	hinsichtlich von Qualität und Kommunikation im Home-Office ergeben?
125	12:57 B9: (4) Also ich kann eigentlich überhaupt keine Qualitätsunterschiede
126	erkennen, also es gibt ja auch diese rund um das Thema Home-Office gibt es sehr
127	unterschiedliche Themen, die sehr unterschiedlich mit diesem Thema umgehen. Ich
128	kenne sehr viele Personen und Unternehmen, die sehr gute Erfahrungen mit dem

129	Thema gemacht haben, ich denke das wichtige ist hier wirklich, wie man seine
130	Arbeit organisiert und dann gibt es natürlich auch immer Ausnahmen. Es gibt
131	natürlich auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich da eher schwer tun,
132	ich habe es in vielen Fällen als produktivitätssteigernd erlebt, also nicht
133	unbedingt qualitätssteigernd, aber produktivitätssteigernd, man spart sich den
134	Arbeitsweg, dadurch muss man nicht ständig zwischen Meetings herumlaufen,
135	dadurch ist der Output auch höher. Was aber natürlich negative Auswirkungen auf
136	die Qualität haben kann, ist wie schon gesagt, die Kommunikation muss einfach
137	bewusster sein. Und was natürlich auch eine Auswirkung haben kann, das war einer
138	der Online-Artikel, die ich gelesen hab, war auch gestanden, dass die technische
139	Ausstattung der Mitarbeiter, dass gerade zu Beginn der Pandemie, was aus meiner
140	Sicht, da verlasst man sich drauf, dass jede Mitarbeiter ausreichend breites
141	Internet haben oder dass sie dann gerade im redaktionellen Kontext, wenn die
142	jetzt es sind ja nicht nur die Schreibenden Leute in der Redaktion relevant,
143	sonder es gibt sehr viele andere auch, die beisteuern indem sie Grafiken machen,
144	indem sie (..) Fotos in hoher Auflösung für den Druck bereitstellen über das
145	Home-Office in die Unternehmensseite hochgeladen werden müssen etc. Das kann
146	eine Auswirkung haben auf das Endprodukt, wenn da die Leute nicht ordentlich
147	ausgestattet sind. Ich habe jetzt nicht das Gefühl, dass das in Österreich nicht
148	wirklich ein großes Thema war, gerade am Anfang, wie wir ja überstürzt in das
149	Home-Office und um Redaktionen und Home-Learning und Schilling gewechselt sind,
150	dachte ich vielleicht sind die Netze wirklich überlastet sein und wir werden gar
151	nicht mehr zugreifen können, das ist aber in den Bereichen, wo ich mit Leuten zu
152	tun hatte, war das bis auf ab und zu mal ein Tag, wo einer irgendwie eine

153	schlechtere Verbindung war überhaupt kein Thema. Da war die Infrastruktur
154	weitestgehend so, dass man auch über private Internetzugänge in einer hohen
155	Qualität arbeiten kann. Also ich könnte keine negativen Auswirkungen auf
156	Qualität erkennen, abgesehen von wo wir nachher nochmal dazu kommen.
157	16:47 I: Ich wollte sie das noch kurz fragen, also vielleicht können sie das
158	nochmal ganz kurz zusammenfassen, welch positiven und negativen Auswirkungen hat
159	denn das Home-Office auf so Kommunikation und Qualität allgemein gehabt? Sie
160	haben es eh schon angeschnitten, aber können sie es noch einmal kurz
161	zusammenfassen?
162	17:04 B9: (6) Bei der Frage habe ich mir keine Antworten notiert, weil ich mir
163	eben auch dachte, weil die waren bei den anderen ohnehin schon drinnen. Ich tu
164	mir bisschen schwer mit positive und negative Auswirkungen und welche
165	Eigenschaften in dem einen Fall positiv sein können und in dem anderen negativ.
166	Jetzt ganz zentral für die Menschen, die sehr viel wert auf persönliche,
167	zwischenmenschliche Kontakte legen, die auch gerne ein bisschen spontaner
168	handeln und nicht alles im Vorhinein planen wollen ist es sicher eine größere
169	Herausforderung da weiterhin einen hochqualitativen Job zu machen und eine
170	größere Umgewöhnung. Die Vorteile wie jetzt einmal die direkt in einer Redaktion
171	arbeitenden Menschen angeht ist für mich an der Hand, man kann Beruf und
172	Familienleben unter einen Hut bringen, was seit Jahren mit Work-Life-Balance ein
173	großes Thema ist. Man kann auch von anderen Orten aus arbeiten, zum einen weil
174	wenn man weiter draußen wohnt, muss man nicht unbedingt an den Arbeitsort fahren,
175	allerdings bedeutet das natürlich auch Menschen theoretisch (unv.) aus dem
176	Westen Österreichs für ein Unternehmen im Osten arbeiten kann, wo sie einfach

177	stärker in dieselben Abläufe integriert sind und international sowieso. Die
178	internationale Zusammenarbeit wo dort eine Rolle spielt, besonders bei großen
179	Medienunternehmen, das hat da jetzt viele Vorteile, die Leute auch in dem Feld
180	digitaler zusammenarbeiten und man leichter internationale Teams zusammenstellen
181	kann. Und, ja. Das sind aus meiner Sicht die großen Gegensätze, auf der eine
182	negativ für alle die sehr viel Wert auf das persönliche Zusammenkommen legen und
183	natürlich hat es Auswirkungen auf alles zwischenmenschliche, das muss man jetzt
184	alles proaktiv machen, das habe ich jetzt nämlich auch als Führungskraft (..)
185	sehr stark gemerkt, man muss diese Meetings vereinbaren. Also Meetings jetzt
186	nicht rein dem Arbeitszweck dienen, sondern schauen dass man regelmäßig in
187	Kontakt ist, auch so zu besprechen, wie es den anderen denn so geht und auch so
188	die Sorgen anhören, weil natürlich im Arbeitskontext (..) haben die Leute auch
189	ein Umfeld, wo sie eher nicht nur über Arbeit reden, aber auch so aus ihrem
190	anderen familiären Umfeld rauskommen das muss man halt proaktiv angehen und kann
191	man nicht dem Zufall überlassen insbesondere auch (4) gemeinsam in Mittagspausen
192	gehen oder dergleichen und da ist es auch wieder was, was direkt den
193	Journalismus betrifft vielleicht eignet sich auch nicht jedes Gespräch für das
194	durch die Medien bekommen wir ja einiges mit (..) und so Leaks und dergleichen
195	also eignet sich vielleicht auch nicht jedes Gespräch über digitale Kanäle führt.
196	Aber wo ein persönliches Zusammentreffen zwischen einem Journalisten und einer
197	Quelle auch erforderlich ist, das ist das kein Home-Office Ding sondern mit dem
198	Pandemiethema war das ja auch schwierig, aber da kann das auch ein Nachteil sein,
199	aber wenn man dann nur digital miteinander kommuniziert. Ein Vorteil kann es
200	sein, dass wenn viele Konferenzen sind, dass Menschen auch leichter an etwas

201	teilnehmen können. Leichter an einen Interviewpartner herankommt im Ausland, wo
202	es schwierig ist, weil man den Flug nicht bezahlt bekommen hätte und der auch
203	nicht persönlich nach Österreich kommen würde. Technisch gegangen ist das vorher
204	auch schon, aber es hat jetzt sicher die Bereitschaft der Leute stark erhöht
205	diese Tools auch zu nutzen und man sieht es ja auch wenn man sich die Zeit im
206	Bild anschaut und wie die Leute zugeschlagen sind aus ihrem Home-Office heraus
207	mit ihren Internetverbindungen, das wäre früher undenkbar gewesen, dass da nicht
208	ein Kamerateam hingeschickt wird mit teurem Equipment und man sieht so geht es
209	auch und die Leute akzeptieren das auch und sehen dass es nicht nur schlechte
210	Qualität ist und dafür hat man dann auch schneller einen Experten zu irgendeinem
211	Thema, den man interviewen kann der sonst nicht so leicht verfügbar wäre.
212	Runtergebrochen nochmal, das zwischenmenschliche leidet sicher und die
213	Möglichkeiten der Zusammenarbeit und der geographischen Grenzen überwinden, das
214	verbessert sich.
215	22:42 I: Um jetzt mal auf das Thema allgemein Innovationen in Redaktionen zu
216	sprechen zu kommen. Welche Veränderungen haben sich denn da ergeben in den
217	letzten Jahren aus ihrer Sicht?
218	22:52 B9: Also dazu kann ich auch recht wenig sagen weil ich in den letzten
219	Jahren keinen direkten Einblick hatte wie Redaktionen jetzt zusammenarbeiten und
220	(..) die Themen die jetzt eben auf der Format- und Produktebene sind ist aus
221	meiner Sicht jetzt so eine Frage, ob da es jetzt solche großen Innovationen gibt,
222	bei der Innovation gibt es immer zwei Zugänge das eine ist radikale
223	Innovationen, also wenn etwas komplett neues entsteht, wo altes aufgebrochen ist,
224	das war sicher Social Media am Anfang. Also ich kann mich noch sehr gut

225	erinnern an die vielen Widerstände, die es auch gegen die Akzeptanz von Social
226	Media im professionellen Bereich gegeben hat, die aus meiner Sicht heute
227	komplett weg sind, also Medien und Journalisten arbeiten sehr intensiv mit
228	Social Media Tools und nutzen die für sich, aber da ist jetzt auch jedes weitere
229	was da noch kommt oder das dann bei Instagram für Stories hat dann andere mit
230	den Story Formaten nach sich ziehen. Jetzt nicht so die große Innovation, wir
231	haben ein Revival der Podcasts, ist jetzt auch nicht die große Innovation, ich
232	glaub was radikal ist, das ist jetzt auch keine wirklich neue Entwicklung, aber
233	ist auch wie man Journalismus betreiben kann, wie man ein Medium betreiben kann
234	ohne in einer professionellen Redaktion zu sein also mit Blogs, Daten, Podcasts
235	und dergleichen. Möglicherweise kommt eine größere Innovationswelle wieder, wenn
236	es stärker in Richtung Virtual Reality und dergleichen geht, wo ja einige
237	Unternehmen dran basteln ein großes Thema der letzten Jahre war sicher
238	datengetriebener Journalismus, also stärker auf Daten zuzugreifen und den zu
239	verarbeiten. Aber eben auch begleitet von allem, was auch durchaus an
240	rechtlichen Einschränkungen mittlerweile gibt zum Thema Datenschutz. Da sind
241	sicher so die großen Veränderungen, dass einfach die Technologie einen stärkeren
242	Einfluss darauf hat worüber man berichten kann und wie man berichten kann. Grad
243	wenn man an Daten denkt, da kann man Informationen herausholen, das ging vorher
244	nicht ohne diese Datenmengen, die man zur Verfügung hat oder auch damit einen
245	entsprechenden Datamining-Tools (...) überhaupt etwas herauszuholen. Also das
246	was die New York Times seit langem sehr gut macht (..) Daten visuell aufbereiten
247	und dadurch auch eine Story erzählen, die sich einfach ergibt wenn man bestimmte
248	Daten miteinander verschneidet und mit öffentlich zugänglichen nicht

249	personenbezogenen Daten, aber man vergleicht die Kinobesucherzahlen vor der
250	Pandemie und nach der Pandemie da kann man schon sehr viel herauslesen, alleine
251	durch die Statistiken, wo man schreiben kann wie sich das Nutzerverhalten
252	geändert hat oder dergleichen.
253	26:32 I: Aus ihrer Sicht jetzt zum Beispiel, welchen Stellenwert glauben Sie
254	oder besitzen denn allgemein Innovationen im Journalismus oder allgemein in
255	Unternehmen?
256	26:47 B9: Also ich glaube das ist auch ziemlich gemeinsam bei Unternehmen, egal
257	ob Medien oder Nicht-Medien, journalistisch oder nicht-journalistisch. Was ich
258	so sehe es gibt so Unternehmen da wird Innovation in den Chefetagen betrieben,
259	das heißt die Unternehmensführung dass Innovation eine wichtige Voraussetzung
260	für zukünftiges Wachstum ist und Innovation funktioniert, wenn dort die
261	Chefinnen und Chefs dahinter sind. Die auch irgendwie sich ganz zentral die
262	Ideen bringen im Unternehmen, sehen dass es sicher in manchen Medienunternehmen
263	so wo das Unternehmen stark um eine Person oder eine Gründerperson sich mit
264	Innovation beschäftigt. Dann gibt es Unternehmen, die überlassen Innovation dem
265	Zufall und sie sagen es ist ihnen wichtig, aber (...) ja, kümmern sich zu spät
266	oder nicht wirklich darum. Dann gibt es viele Unternehmen, die sehen Innovation
267	als einen PR Gag, also das habe ich ganz bewusst so kräftig formuliert, wo es
268	eher darum geht, dass man innovativ und cool sich in der Öffentlichkeit
269	darstellen kann indem man irgendein Projekt macht, was jetzt das Unternehmen
270	nicht nachhaltig verändert, sondern dann mach ich halt irgendeine Innovation
271	Challenge und lass die Leute ein paar Ideen einbringen, wenn es dann mit der
272	Challenge dann auch schon wieder vorbei ist und dann nichts weiter damit

273	passiert, dann kann man zwar wunderschön darüber berichten können, aber es
274	verändert nichts nachhaltig. Dann gibt es die, die Innovation als notwendiges
275	Übel sehen, die es zwar irgendwie tun, aber auch eher schlecht und recht und
276	dann gibt es aus meiner Sicht ganz wenige Unternehmen, die Innovation als
277	Strategie auch begreifen und im Unternehmen strukturiert verankert haben. Also
278	dann der Link der meiner Vorlesung, wo ich vor allem versuche zu vermitteln,
279	dass Innovation trotz der ganzen Kreativität, die man dafür braucht ein
280	strukturierter Prozess und vereinzelt bestimmter vorhandener Methoden ist. Und
281	viele Unternehmen und da gib es auch ausreichend Studien dazu, die nachhaltig
282	über lange Zeit ein überdurchschnittliches Wachstum über dem über ihrer
283	Branchenkonkurrenten haben sind die, die Innovation aktiv und strukturiert
284	betreiben und das nicht dem Zufall überlassen und auch wissen, dass das jetzt
285	nicht schnell passiert, sondern Dinge auch Zeit brauchen. Das ist für ein
286	Medienunternehmen nicht immer ganz so leicht, weil die von Natur aus in einer
287	schnellen Day-to-Day Business sind und große Industrien sprechen oft von 30, 40
288	Jahren, wo sie überlegen in was investiert werden soll. Deswegen kommen die
289	Innovationsmethoden auch stark aus dem Bereich, aber Start-ups haben da in den
290	letzten Jahren auch viel verändert auch im Medienbereich sehr viel.
291	30:24 I: Also jetzt haben viele, also ich habe mit verschiedenen Journalisten
292	und Journalistinnen geredet und die haben zum Beispiel alle gleich gesagt, dass
293	sie finden, dass durch Home-Office, also es haben auch alle positive Aspekte
294	genannt, wie sie auch gesagt haben vom geographischen her, aber wie sie auch
295	meinten dass der soziale Austausch verloren geht. Alle haben gesagt die
296	Kreativität dadurch verloren. Jetzt habe ich mich gerade gefragt, weil sie es

297	auch gerade angesprochen haben, was würden sie denn zum Beispiel für eine
298	integrierte Innovationsstrategie für Redaktionen empfehlen, wodurch zum Beispiel
299	Kreativität gefördert werden könnte?
300	31:13 B9: So aus dem Stegreif eine integrierte Innovationsstrategie zu empfehlen
301	ist sicher nichts leichtes. Ich denke, was da das große Thema ist, also
302	Kreativität (...) also ich denke da spielt stark mit hinein dieses dass da die
303	Leute einfach zusammenkommen müssen. Also ich habe es in meinem Alltag, wo ich
304	auch genau dieses Thema aus dem Produktmanagement hatte, also Produktentwicklung,
305	also in dem Fall waren es Online Software-Tools über die eben Informationen und
306	Dokumente wird immer darauf zugreifen konnte. Also aus meiner Sicht ist
307	inhaltlich nicht viel anders, wie die Herausforderungen vor denen Redaktionen
308	stehen und dabei das Thema dass man die richtigen digitalen Tools dafür braucht,
309	da reicht nicht, also man braucht einen Ersatz für das in einem Raum
310	zusammenzukommen und brainstormen zu können, gemeinsam an Whiteboards und
311	dergleichen arbeiten zu können und da gibts Tools wie Miro und Murau, mit denen
312	das super funktioniert, dass jeder auch digital Zettelchen an die Wand kleben
313	kann, also mit denen sich kreative Workshops sehr gut umsetzen lassen, aber man
314	braucht dieses Tool. Also nur einfach Teams zu öffnen und dem anderen virtuell
315	in die Augen zu schauen, das reicht nicht aus. Und was auch noch dazu kommt,
316	dass diese Workshops müssen nochmal einen Grad besser vorbereitet sein als sie
317	das früher waren. Und natürlich das ist dann eine Typenfrage, ich denke wenn sie
318	mit Software Developern sprechen, die von Haus aus, die eher das Naturell haben,
319	viel alleine zu arbeiten und dann fokussiert mit einem Austausch mit anderen
320	zusammenzukommen. Die werden dann überhaupt kein Problem haben, sich da über

321	kreativ über digitale Tools miteinander auszutauschen, wenn (..) man eher
322	geprägt ist dass man vor allem in der Arbeit den persönlichen Kontakt zu anderen
323	sucht und viel mit anderen gemeinsam überlegen muss, dann ist dann sicher zu
324	einem gewissen Grad eine Barriere und ich würde mal behaupten, dass Leute die im
325	Journalismus eher kommunikative Menschen sind und denen das abgeht, aber wenn
326	wir jetzt nicht an Pandemie denken, aber aus meiner Sicht ist der Begriff
327	hybrides Arbeiten die Zukunft und das war viel so, wo viele Firmen
328	wahrscheinlich hingehen werden, wie das man geht, dass das richtige Format auch
329	die richtige Umgebung. Wenn ich jetzt einen Tag, wo ich konzentriert acht Stunden
330	an einem Dokument arbeite, wo ich jetzt keinen Austausch oder Input mit anderen
331	brauche, dann ist es ja super im Home-Office. Wenn es jetzt darum geht die
332	nächste Innovation oder Strategie gemeinsam zu entwickeln, dann geht das auch
333	digital und virtuell, dann wenn gesundheitlich nichts dagegen spricht, ist es
334	sicher ein Workshop idealerweise in einer schönen Location förderlicher, um die
335	Leute auch aus ihrem Arbeitsalltag herauszubringen und den Geist zu öffnen für
336	neue Ideen. Da denke ich hat gerade das hybride wird eine wichtige Rolle spielen.

12.3 Kategoriensystem

Kategoriensystem: Überblick der Haupt- und Subkategorien

Gründe für Innovationen im Journalismus	Kommunikation und Qualität in Redaktionen	Die Innovation Home-Office
Adaptierung an den Wandel der Gesellschaft sowie Rezeption	Sicherung von Qualitätsstandards	Vorteile von Home-Office

Einsparung an Ressourcen und Prozesseffizienz	Verwendung von Kommunikationstools	Nachteile von Home-Office
Generierung von Reichweite	Kontrollmechanismen zur Qualitätssicherung	Veränderungen hinsichtlich der Arbeitsweise- und struktur
Technischer Vorsprung und Erweiterung		Veränderungen hinsichtlich der Kommunikation
Journalismus als Beobachterrolle		Veränderungen hinsichtlich der Qualität

Innovationen in Redaktionen	**Nutzung von Innovationen**	**Chancen und Herausforderungen im Journalismus**
Der Innovationsbegriff	Automatisierter Journalismus	Chancen im Journalismus
Stellenwert von Innovationen	Podcasts	Herausforderungen im Journalismus
Hürden bei der Umsetzung von Innovationen	Story-Telling	
	Datenjournalismus	
	Erstellung eines Newsrooms	
	Crossmediales Arbeiten	
	Publikumszentrierte Behandlung von Themen und Einholen von Feedback	

	Einbindung von Social Media, Onlineartikeln und Multimedialität	
	Nutzung neuer CMS und Kommunikationstools	

12.4 Codebuch

Code	Codierte Segmente
Gründe für Innovationen im Journalismus	Ich glaube, weil sich alles mit der Zeit gewandelt hat, beziehungsweise immer noch im Wandel ist und Innovationen gibt es ja nicht nur im Journalismus, sondern überall. Es gibt ja überall neue Sachen und wir wollen ja immer etwas Neues und etwas moderneres, cooler und schneller oder einfacher. Aus dem Grund glaube ich, dass sich der Journalismus einfach anpassen muss. Und wenn es dann neue Plattformen gibt, die wir dann alle nutzen können oder neue Apps, dann muss der Journalismus da mitgehen, dass der dann nicht stehen bleibt. Es gibt ja jetzt auch alles online und am Handy und man kann zum Beispiel, Online-Banking gibt es ja jetzt auch schon lang, aber du kannst am Handy zahlen, du kannst alles mit deinem Handy machen und aus dem Grund muss der Journalismus einfach mitgehen und dass er sich auch an die User:innen anpasst und auf deren Bedürfnisse eingeht. Interview 1: 24 - 35 (0)
	Wie erreichen wir die Leute mit dem Newsletter, wie sind die Newsletteröffnungsraten und wie muss ein Newsletter formatiert und gestaltet sein, dass die Leute draufklicken. Wie soll eine Titelseite aussehen, da gibt es hunderttausend Sachen, die man ständig innovativ tunen muss. Aber das sind eher viele Mikroentscheidungen, dass man das Unternehmen komplett neu aufstellt, das ist sehr selten, das sind dann sehr große Prozesse. Interview 2: 134 - 140 (0)
	Das war mit ein Grund zum Beispiel bei unserer Redaktion, das die klassischen Ressorts, Chronik und Innenpolitik fusioniert worden sind, weil in diesen beiden Ressorts Pandemie natürlich von der Gesundheit her, vom politischen Wording her und so am meisten ausgeschlagen ist. Um die Abstimmungsprozesse reibungsloser zu gestalten, hat man die beiden Ressorts fusioniert und hat sich an und für sich recht gut bewährt. Interview 3: 93 - 98 (0)

	Ja, bei uns betrifft das, wenn ich jetzt in Kategorien denken darf, vor allem das Layout. Wie präsentieren wir unsere Geschichten, wie machen wir sie interessant für die Leserinnen und den Leser. Interview 3: 240 - 242 (0)
	Also der Journalist ist immer noch ein Filter für die Konsumenten. Deswegen sind wir auch was wert und würden wir uns nicht mehr unterscheiden von der klassischen, ich sag jetzt altmodisch, Facebooknutzer, der sein Handy irgendwo draufhält. Die Aufgabe des Journalisten ist eine größere, wir müssen ein guter Filter sein, wir sollten unparteiisch sein. Und wir sollten auch die Relevanz der Meldung einschätzen können, wir haben auch die Aufgabe nicht zu beunruhigen, sondern sachlich zu kategorisieren. Interview 4: 46 - 52 (0) Nein, aber naja. Man muss als Journalist die Leute informieren, wo sie sind. Das heißt, ich glaube dass sich das zum Teil stark geändert hat in den letzten 20, 30 Jahren. Wo die Leute Medien konsumieren, früher war das sehr gezielt mit so klassisch mit den klassischen Nachrichtensendungen und der Print Zeitung in der Früh, das waren so die Orte, wo sich die Leute informiert haben und natürlich auch am Stammtisch mit der Mundpropaganda und das hat sich gedreht, also ich weiß nicht wie das bei dir ist, aber die Medien werden jetzt 24/7 konsumiert. Man kann nicht mehr sagen, wann jemand wo Medien konsumiert, sondern eigentlich tut man das ständig. Ob es jetzt unbewusst ist bei Social Media, da checken die Leute nicht, dass sie eigentlich Nachrichten konsumieren und tun es ja doch, das ist so. Oder gezielt, was halt immer weniger wird das klassische, ich weiß ich erwisch sie dann dort, das wird immer weniger und deswegen bedarf es einfach insofern einen Wandel des Journalismus stets bereit ist zu informieren das geht viel mehr in Richtung live als es früher der Fall war. Früher war ein klassisches Sportereignis live und sonst relativ wenig. Und das hat sich schon gewandelt, eine Nachrichtensendung live zu machen, macht durchaus Sinn. Interview 4: 81 - 97 (0) aber wir haben schon bei ein, zwei Konzerten schon ausprobiert, da wir ja alles haben, die Leute können bei uns in der App oder wo auch immer kommentieren und lesen dann ihre Kommentaren am Fernseher wieder. Das ist eine Technik, die unsere IT entwickelt hat, das ist einfach so in der Form selten und das würde ich als innovativ empfinden, dass die Leute unter einem Konzert zum Beispiel Wanda, das war eines der Ukraine Benefiz Konzerte, das erste, konnten die quasi ihre Glückwünsche oder ihre Gedanken "Pray for Ukraine", konnten sie da hineinstellen und das hat sich dann herauskristallisiert, dass da sehr viel in die Richtung war, aber da sind wir dann auch gekommen mit "Hallo Papa, hallo Mama, viel Spaß beim Konzert" keine Ahnung, die Leute haben dann beim Konzert Second Screen mit der Fernsehredaktion den Stream am Handy mit den Leuten daheim kommuniziert, also das war sehr witzig, was sich da getan hat und das ist für mich innovativ. Mehr direkte Kommunikation, das ist ein Spaßfaktor und das muss für mich irgendwo da sein.

	Interview 4: 415 - 428 (0)
	Puh, ich denke gerade der Journalismus braucht das ganz ganz dringend, um am Nabel der Zeit zu sein und sich weiterzuentwickeln. Der Journalismus wird immer schneller, der Druck wird immer größer, wenn man das mit dem Journalismus vor ein paar Jahren vergleicht. Du hast viel mehr Medien, Social Media ist dazugekommen, du kannst sofort etwas veröffentlichen. Und gerade da ist es total wichtig, dass du da halt die ganzen neuen Innovationen nimmst, dich auf neue Sachen einstellst und dich einfach verbesserst sonst wenn man sich nicht auf Innovationen einlässt, dann (..) wird man schnell überrannt. Interview 5: 31 - 38 (0)
	Weil wir ganz bewusst in unserer Zentrale in Wien vor also im Jahr einen Newsroom bezogen haben mit 1500 Quadratmeter und der ressortausgerichtet und offen gestaltet ist, so dass die Möglichkeit einer Zusammenarbeit bestehen kann. Und wir flexibel in Teams auf die Aufgaben reagieren können, je nachdem wo es Aufgaben und Breaking News gibt. Interview 6: 27 - 31 (0) Also ich denke Innovationen sind eine Daueraufgabe im Journalismus, denn der Mensch und seine Nutzungsgewohnheiten ändern sich die ganze Zeit und dafür braucht man natürlich richtig aufbereitete Inhalte. Und das Problem im österreichischen Medienmarkt ist, dass der so klein ist und natürlich, das heißt wir können uns den Luxus von zum Beispiel Google nicht leisten, das heißt wenn Google zehn Prozent erfolgreicher ist, dann ist dann für die schon eine gute Quote, nur das wär bei uns komplette Geldvernichtung, wir müssen da leider schon schauen, dass wir einen größeren Prozentsatz von den Innovationen, die kosten ja was, dass sie am Markt dann Geld zurückverdienen. Weil sonst kann sich das eine Agentur dann nicht leisten natürlich. Interview 6: 42 - 52 (0) Naja, dauernd. (lacht) Naja schon, sonst bleibt er hinten. Sonst überholen Technologieunternehmen noch mehr. Interview 6: 55 - 56 (0) Es gibt immer mehr große Themen, ob es der Ukraine Krieg oder das Klimathema ist, das betrifft Wirtschaft, Politik, Chronik von mir aus auch bisschen Kultur und dann die Geschichten der ganzen Visualisierung sowieso. Und das wird sehr viel integriert und geplant wie das noch vor zehn Jahren der Fall war. Zwischen einer Wirtschaftsredaktion, einer Chronik- oder Sportredaktion oder sowas. Also das löst sich zunehmend auf und es wird mehr sozusagen mit dem Fokus Großthema X, wo sind die besten Köpfe und die sich um die Geschichte reißen um die Geschichte. Interview 6: 201 - 208 (0)

	Also bestimmte Dinge ergeben sich aus der Notwendigkeit. Also weil wir zum Beispiel über unseren Newsroom geredet haben, adaptieren müssen, weil wir mehr Shared Workspaces haben und dafür weniger klassische Schreibtischarbeitsplätze. Dafür aber sowas wie Think- und Ruheinseln und Kommunikationsinseln, weil es wichtiger wird die Kooperation untereinander. Aber das ist etwas, was sich aus der Notwendigkeit ableitet. Es ist nicht so, dass wir die ganze Zeit noch innovatives machen, wenn wir keinen Zweck dahinter sehen. Interview 6: 252 - 258 (0) Das hat zwei Komponenten. Einerseits kann ich damit Produkte machen, die ich sonst gar nicht machen könnte. Einerseits weil ich eine so große Datenmenge in so kurzer Zeit in Texte umwandeln kann, was die Maschine in zwei Minuten macht könnten 2000 Leute nicht in zwei Minuten machen, also ich kann zusätzliche lesbare Informationen und Formate anbieten. Und das zweite ist, ich kann es als unterstützendes Tool verwenden und das machen wir schon, indem ich es als Vorschlag oder als Rohtext anbieten lasse. Zum Beispiel in der Realität diese Daten gibt jeden Tag von den Ministerien zur Pandemie, die können Sie sich als Journalistin oder als Journalist mühsam zusammenklauben und eine Geschichte draus machen zu Neuinfektionen und neueste News und so weiter. Oder sie lassen sich strukturierten Text vorschlagen und gehen dann quasi drüber und das passt im Grunde schon, aber ich würde das und das ein bisschen anders formulieren, damit es nicht immer gleich ist und so weiter und veredeln den Text nur mehr. Der große Vorteil ist, sie haben sehr viel weniger Arbeit und die Software macht keinen Tippfehler bei den Zahlen. Interview 6: 277 - 291 (0) Es ist eine Frage von der Vereinfachung des Workflows, geringerer Arbeitsaufwand und höhere Datensicherheit. Interview 6: 293 - 294 (0)
	Weil wir ja auch gelesen und gehört werden wollen brauchen wir das glaube ich, also einfach damit die Leute weiterhin erreichen können mit unserer Arbeit und zum Beispiel wenn die Leute auf Social Media sind, dann muss auch der Journalismus des überlegen zu wechseln und innovativ zu arbeiten oder ja wenn Leute halt Podcasts hören, dann muss man eben Podcasts machen und wenn die Zeitung nicht mehr als Printprodukt gelesen wird, dann muss man sich überlegen, wie können wir das schaffen, dass die Leute uns digital lesen, was brauchen wir dafür für Innovationen, um das zu schaffen. Genau. Also das ist ja unsere Aufgabe als Journalist:innen, dass die auch gelesen und gehört werden und dafür brauchen wir Innovationen. Interview 7: 57 - 66 (0)

	Und genau, da wir bei uns eh noch so viel ausprobieren bei uns mit unterschiedlichen Formaten, mach mal das Format, mach mal das Format, mach mal eher was längeres, mach mal eher was kürzeres. Das ist nicht so festgelegt tatsächlich, was ich, also ich hab natürlich schon so meine Aufgabenbereiche oder das sind dann eher so Formate sozusagen und in den Formaten relativ vielseitige Sachen noch machen. Interview 7: 152 - 157 (0) (Also ich denke, dass wir) schon noch innovativer auf Social Media sein könnten und da sich noch mehr trauen könnten und irgendwie neue Formate auszuprobieren und genau, also ich finde es ist total wichtig und ja. Und ich denke da wird schon auch noch viel kommen in nächster Zeit. Interview 7: 219 - 222 (0) Wir denken schon viel darüber nach, wie wir auch neue Formate innovativ entwickeln können, weil machen wir bald auch mal einen Workshop dazu. Weil der Podcast so krass am wachsen ist und wir dauernd neue Formate dazu machen, da denkt man natürlich schon viel darüber nach, wie man Formatentwicklung gestalten kann. Aber das ist ja auch keine Innovation also Formatentwicklung. Interview 7: 255 - 260 (0) Also wir überlegen uns tatsächlich andauernd irgendwelche neuen Formate, aber jetzt gerade nichts spezielles, es ist schon so dass es schon ein wachsender Markt ist. Und wenn man eine coole Idee hat, dann gibt es da schon Raum im Team und Kapazität da ist, aber (..) genau. Ich glaube, was schon noch mehr ein Thema ist, ist halt mehr noch Richtung nutzerzentrierte Entwicklung zu gehen, ok was fehlt Hörer:innen noch oder so, also da man eher so bisschen in die Richtung schaut. Oder genau, und wie kriegen wir die Podcasts an den Mann, an die Frau, also so promomäßig irgendwie noch machen, da so innovativ denken sozusagen. Aber wie du schon sagst, Podcasts sind noch ein so junges Medium und da kann man noch so viel machen und man braucht halt auch Raum dafür sozusagen da kreativ zu werden und da innovativ zu werden. Interview 7: 269 - 279 (0)
	Also ich glaube auf viele Probleme unserer Zeit finden zum Beispiel (.. .) die Politiker unserer Zeit nicht mehr die richtigen Antworten oder Lösungsansätze und hier müssen die Kultur aber vor allem der Journalismus halt ansetzen und die Sachen einordnen können und ich glaub (..) deswegen ist auch Innovation im Journalismus extrem wichtig, dass man auch jede Generation (..) mit in diesen Gesellschaftspolitischen, okay, das klingt jetzt alles schon wieder so plattitüdenmäßig, aber dass man (7) generell einfach unsere Gesellschaft, also der Journalismus seine Beobachterrolle und seine Instanz als die gesellschaftlichen Entwicklungen eingeordnet werden sehr ernst nehmen muss.

	Interview 8 : 83 - 91 (0) Also als ich begonnen habe, waren wir in so Shared Offices in so Hubs, also da waren wir im (und.) Hotel oder im Accelerate und darben wir quasi von dort aus gearbeitet, aber da war das Team auch noch viel kleiner und wir haben jetzt erst in Corona, also man muss allgemein erwähnen, dass unsere Redaktion extrem gewachsen ist durch Corona. Und (4) auch weil der unsere Redaktion sich auch sehr agil an die Gegebenheiten des Marktes sehr angepasst hat und wir jetzt quasi erst seit Februar 2021 unser erstes eigenes Büro haben im ersten Bezirk. Und das ist schon bisschen eine (..) Entwicklung, die anders ist zu vielen Medien, dass wir so gewachsen sind. Also wir haben ja begonnen, digitale Events umzusetzen, da waren wir Vorreiter im deutschsprachigen Raum. Ich glaube von der Anzahl der Events gibt es fast keine Agentur, die mehr digitale oder hybride Events umgesetzt hat als unsere Redaktion. (4) Also unsere Redaktion hat sich schon ziemlich neu erfunden in Corona. Interview 8 : 259 - 271 (0) Also das Wort Innovation an sich ist bei uns, also da sind wir halt ein bisschen vorbelastet, weil Innovation unser täglich Brot ist. Und wir uns quasi schon bisschen als Instanz verstehen wollen, dass wir einordnen können, was wirklich innovativ ist und was nicht, aber das ist jetzt quasi nur auf den Begriff Innovation bezogen. Also wir versuchen schon unsere Produkte sehr schnell anzupassen an den Markt und an die Bedürfnisse der Community. Wobei (..) also ich hab ein bisschen ein Problem, ich weiß nicht ob das so klug ist, das hier zu sagen, aber dass wir durch unseren vielen Anpassungen teilweise auch für Verwirrung glaube ich in unserer Leserschaft sorgen. Interview 8 : 278 - 287 (0)
	Der Nutzungswandel, dass Nutzer immer stärker auf Social Media unterwegs sind, da müssen die Redaktionen auch folgen und das hängt ganz stark mit dem Thema Geschäftsmodelle zusammen, dass Medien seit einigen Jahren sehr beschäftigt, wie man dann mit einer Leistung ausreichend Geld verdient und sie weiter anbieten zu können und auch einen Gewinn zu machen. Interview 9: 45 - 49 (0) Es gilt für jedes Unternehmen, dass die Innovation die Basis für die die zukünftigen Markterfolge und Markt kann man jetzt in einem weiteren Kontext sehen, das ist jetzt nicht jedes Medium und insbesondere im Qualitätsjournalismus gewinnorientiert ausgerichtet. Allerdings gilt grundsätzlich für jede Organisation, dass mehr Geld hereinkommen muss, als ausgegeben wird auf welche Art auch immer dieses Geld verdient wird, man braucht einfach in einer Organisation, dass sie funktionieren kann, ein bisschen mehr Einnahmen als Ausgaben vereinfacht gesagt. Und dafür ist Innovation einfach die Grundlage, dass das in Zukunft funktioniert und das hängt sehr stark

	vom jeweiligen Medium ab, wie radikal Innovation sein muss, die man mitgehen muss oder möchte und wie offen das Unternehmen für Innovation ist, aber die Frage warum es braucht ist ganz einfach der zukünftige Markterfolg, die Nutzungsgewohnheiten der Menschen ändern sich und sie ändern sich nicht nur von sie waren früher mal so und ändern sich jetzt zu etwas anderem es kommt immer etwas neues die Veränderung ist eher das normale mit der man sich ständig auseinandersetzen muss und dann muss sich der Journalismus mitverändern. Obwohl aus meiner Sicht im Kern und dann muss man wie gesagt bisschen aufpassen, ich bin mir nicht ganz sicher, dass man in der Publizistik ganz am Anfang auch lernt die Theorie dass Medien (..) nie zur Gänze verdrängt werden. Also da denke ich muss man immer unterscheiden zwischen Inhalt und Format, ganz vereinfacht gesagt ein Zeitungsartikel ist ein Zeitungsartikel und natürlich verändert sich auch ein bisschen die Art wie die gestaltet und geschrieben werden. Aber stärker als diese inhaltlicher Zugang ändert sich die Formate über die das getan wird, was wiederum eine Auswirkung hat auf die Inhalte, weil wenn ich ein Medium habe wie Twitter wo nur ein paar Zeichen erlaubt sind, dann muss ich es anders gestalten, als ich ich das jetzt in einem ausführlichen Leitartikel tun kann. Allerdings sind die Innovationen auf Formatseite die radikaleren, einfaches Beispiel, was ich in der Lehrveranstaltung auch gerne bringe, Filme gibt es seit über 100 Jahren die Art und Weise, wie wir auf diese Filme zugreifen hat sich sehr stark verändert. Ich habe heute in der früh ein paar alte Rechnungen weggeworfen und habe dabei ein paar Kinotickets gefunden und habe mir gedacht im Kino war ich echt schon lange nicht mehr. Ja, mittlerweile mit Screenings Services ändert sich einfach die Art und Weise, wie man dieses inhaltliche Medium konsumiert, aber auch die Art und Weise wie Filme aufgebaut sind, aber die Grundlagen bleiben weitestgehend stabil. Interview 9: 52 - 86 (0) Jetzt nicht so die große Innovation, wir haben ein Revival der Podcasts, ist jetzt auch nicht die große Innovation, ich glaub was radikal ist, das ist jetzt auch keine wirklich neue Entwicklung, aber ist auch wie man Journalismus betreiben kann, wie man ein Medium betreiben kann ohne in einer professionellen Redaktion zu sein also mit Blogs, Daten, Podcasts und dergleichen. Interview 9: 230 - 235 (0) Möglicherweise kommt eine größere Innovationswelle wieder, wenn es stärker in Richtung Virtual Reality und dergleichen geht, wo ja einige Unternehmen dran basteln ein großes Thema der letzten Jahre war sicher datengetriebener Journalismus, also stärker auf Daten zuzugreifen und den zu verarbeiten. Aber eben auch begleitet von allem, was auch durchaus an rechtlichen Einschränkungen mittlerweile gibt zum Thema Datenschutz. Da sind sicher so die großen Veränderungen, dass einfach die Technologie einen stärkeren Einfluss darauf hat worüber man berichten kann und wie man berichten kann. Grad wenn man an Daten denkt, da kann man Informationen herausholen, das ging vorher nicht ohne diese Datenmengen, die man zur Verfügung hat oder auch damit einen entsprechenden Datamining-Tools (...) überhaupt etwas herauszuholen. Also das was die New York Times seit

	langem sehr gut macht (..) Daten visuell aufbereiten und dadurch auch eine Story erzählen, die sich einfach ergibt wenn man bestimmte Daten miteinander verschneidet und mit öffentlich zugänglichen nicht personenbezogenen Daten, aber man vergleicht die Kinobesucherzahlen vor der Pandemie und nach der Pandemie da kann man schon sehr viel herauslesen, alleine durch die Statistiken, wo man schreiben kann wie sich das Nutzerverhalten geändert hat oder dergleichen. Interview 9: 235 - 252 (0) Und viele Unternehmen und da gib es auch ausreichend Studien dazu, die nachhaltig über lange Zeit ein überdurchschnittliches Wachstum über dem über ihrer Branchenkonkurrenten haben sind die, die Innovation aktiv und strukturiert betreiben und das nicht dem Zufall überlassen und auch wissen, dass das jetzt nicht schnell passiert, sondern Dinge auch Zeit brauchen. Das ist für ein Medienunternehmen nicht immer ganz so leicht, weil die von Natur aus in einer schnellen Day-to-Day Business sind und große Industrien sprechen oft von 30, 40 Jahren, wo sie überlegen in was investiert werden soll. Deswegen kommen die Innovationsmethoden auch stark aus dem Bereich, aber Start-ups haben da in den letzten Jahren auch viel verändert auch im Medienbereich sehr viel. Interview 9: 280 - 290 (0)
Gründe für Innovationen im Journalismus\Adaptierung an den Wandel der Gesellschaft sowie Rezeption	Ich glaube, weil sich alles mit der Zeit gewandelt hat, beziehungsweise immer noch im Wandel ist und Innovationen gibt es ja nicht nur im Journalismus, sondern überall. Es gibt ja überall neue Sachen und wir wollen ja immer etwas Neues und etwas moderneres, cooler und schneller oder einfacher. Aus dem Grund glaube ich, dass sich der Journalismus einfach anpassen muss. Und wenn es dann neue Plattformen gibt, die wir dann alle nutzen können oder neue Apps, dann muss der Journalismus da mitgehen, dass der dann nicht stehen bleibt. Es gibt ja jetzt auch alles online und am Handy und man kann zum Beispiel, Online-Banking gibt es ja jetzt auch schon lang, aber du kannst am Handy zahlen, du kannst alles mit deinem Handy machen und aus dem Grund muss der Journalismus einfach mitgehen und dass er sich auch an die User:innen anpasst und auf deren Bedürfnisse eingeht. Interview 1: 24 - 35 (0)
	Weil gerade der Journalismus nicht stehen bleiben kann. Die Gesellschaft verändert sich weiter von Tag zu Tag und Journalismus muss eben Schritt halten und versuchen die Realität möglichst haarscharf einzufangen mit neuen Methoden. Interview 3: 42 - 45 (0)
	Nein, aber naja. Man muss als Journalist die Leute informieren, wo sie sind. Das heißt, ich glaube dass sich das zum Teil stark geändert hat in den letzten 20, 30 Jahren. Wo die Leute Medien konsumieren, früher war das sehr gezielt mit so klassisch mit den klassischen Nachrichtensendungen und der Print Zeitung in der Früh, das waren so die Orte, wo sich die Leute informiert haben und natürlich auch am Stammtisch mit der Mundpropaganda und das

	hat sich gedreht, also ich weiß nicht wie das bei dir ist, aber die Medien werden jetzt 24/7 konsumiert. Man kann nicht mehr sagen, wann jemand wo Medien konsumiert, sondern eigentlich tut man das ständig. Ob es jetzt unbewusst ist bei Social Media, da checken die Leute nicht, dass sie eigentlich Nachrichten konsumieren und tun es ja doch, das ist so. Oder gezielt, was halt immer weniger wird das klassische, ich weiß ich erwisch sie dann dort, das wird immer weniger und deswegen bedarf es einfach insofern einen Wandel des Journalismus stets bereit ist zu informieren das geht viel mehr in Richtung live als es früher der Fall war. Früher war ein klassisches Sportereignis live und sonst relativ wenig. Und das hat sich schon gewandelt, eine Nachrichtensendung live zu machen, macht durchaus Sinn. Interview 4: 81 - 97 (0)
	Puh, ich denke gerade der Journalismus braucht das ganz ganz dringend, um am Nabel der Zeit zu sein und sich weiterzuentwickeln. Der Journalismus wird immer schneller, der Druck wird immer größer, wenn man das mit dem Journalismus vor ein paar Jahren vergleicht. Du hast viel mehr Medien, Social Media ist dazugekommen, du kannst sofort etwas veröffentlichen. Interview 5: 31 - 35 (0) Und gerade da ist es total wichtig, dass du da halt die ganzen neuen Innovationen nimmst, dich auf neue Sachen einstellst und dich einfach verbesserst sonst wenn man sich nicht auf Innovationen einlässt, dann (..) wird man schnell überrannt. Interview 5: 35 - 38 (0)
	Also ich denke Innovationen sind eine Daueraufgabe im Journalismus, denn der Mensch und seine Nutzungsgewohnheiten ändern sich die ganze Zeit und dafür braucht man natürlich richtig aufbereitete Inhalte. Interview 6: 42 - 45 (0) Naja, dauernd. (lacht) Naja schon, sonst bleibt er hinten. Sonst überholen Technologieunternehmen noch mehr. Interview 6: 55 - 56 (0)
	Weil wir ja auch gelesen und gehört werden wollen brauchen wir das glaube ich, also einfach damit die Leute weiterhin erreichen können mit unserer Arbeit und zum Beispiel wenn die Leute auf Social Media sind, dann muss auch der Journalismus des überlegen zu wechseln und innovativ zu arbeiten oder ja wenn Leute halt Podcasts hören, dann muss man eben Podcasts machen und wenn die Zeitung nicht mehr als Printprodukt gelesen wird, dann muss man sich überlegen, wie können wir das schaffen, dass die Leute uns digital lesen, was brauchen wir dafür für Innovationen, um das zu schaffen. Genau. Also das ist ja unsere Aufgabe als Journalist:innen, dass die auch gelesen und gehört werden und dafür brauchen wir Innovationen. Interview 7: 57 - 66 (0)

	Wir denken schon viel darüber nach, wie wir auch neue Formate innovativ entwickeln können, weil machen wir bald auch mal einen Workshop dazu. Weil der Podcast so krass am wachsen ist und wir dauernd neue Formate dazu machen, da denkt man natürlich schon viel darüber nach, wie man Formatentwicklung gestalten kann. Aber das ist ja auch keine Innovation also Formatentwicklung. Interview 7: 255 - 260 (0) Also wir überlegen uns tatsächlich andauernd irgendwelche neuen Formate, aber jetzt gerade nichts spezielles, es ist schon so dass es schon ein wachsender Markt ist. Und wenn man eine coole Idee hat, dann gibt es da schon Raum im Team und Kapazität da ist, aber (..) genau. Ich glaube, was schon noch mehr ein Thema ist, ist halt mehr noch Richtung nutzerzentrierte Entwicklung zu gehen, ok was fehlt Hörer:innen noch oder so, also da man eher so bisschen in die Richtung schaut. Oder genau, und wie kriegen wir die Podcasts an den Mann, an die Frau, also so promomäßig irgendwie noch machen, da so innovativ denken sozusagen. Aber wie du schon sagst, Podcasts sind noch ein so junges Medium und da kann man noch so viel machen und man braucht halt auch Raum dafür sozusagen da kreativ zu werden und da innovativ zu werden. Interview 7: 269 - 279 (0)
	Also das Wort Innovation an sich ist bei uns, also da sind wir halt ein bisschen vorbelastet, weil Innovation unser täglich Brot ist. Und wir uns quasi schon bisschen als Instanz verstehen wollen, dass wir einordnen können, was wirklich innovativ ist und was nicht, aber das ist jetzt quasi nur auf den Begriff Innovation bezogen. Also wir versuchen schon unsere Produkte sehr schnell anzupassen an den Markt und an die Bedürfnisse der Community. Wobei (..) also ich hab ein bisschen ein Problem, ich weiß nicht ob das so klug ist, das hier zu sagen, aber dass wir durch unseren vielen Anpassungen teilweise auch für Verwirrung glaube ich in unserer Leserschaft sorgen. Interview 8 : 278 - 287 (0)
	Der Nutzungswandel, dass Nutzer immer stärker auf Social Media unterwegs sind, da müssen die Redaktionen auch folgen und das hängt ganz stark mit dem Thema Geschäftsmodelle zusammen, dass Medien seit einigen Jahren sehr beschäftigt, wie man dann mit einer Leistung ausreichend Geld verdient und sie weiter anbieten zu können und auch einen Gewinn zu machen. Interview 9: 45 - 49 (0) Und dafür ist Innovation einfach die Grundlage, dass das in Zukunft funktioniert und das hängt sehr stark vom jeweiligen Medium ab, wie radikal Innovation sein muss, die man mitgehen muss oder möchte und wie offen das Unternehmen für Innovation ist, aber die Frage warum es braucht ist ganz einfach der zukünftige Markterfolg, die Nutzungsgewohnheiten der Menschen ändern sich und sie ändern sich nicht nur von sie waren früher mal so und ändern sich jetzt zu etwas anderem es kommt immer etwas neues

	die Veränderung ist eher das normale mit der man sich ständig auseinandersetzen muss und dann muss sich der Journalismus mitverändern. Obwohl aus meiner Sicht im Kern und dann muss man wie gesagt bisschen aufpassen, ich bin mir nicht ganz sicher, dass man in der Publizistik ganz am Anfang auch lernt die Theorie dass Medien (..) nie zur Gänze verdrängt werden. Also da denke ich muss man immer unterscheiden zwischen Inhalt und Format, ganz vereinfacht gesagt ein Zeitungsartikel ist ein Zeitungsartikel und natürlich verändert sich auch ein bisschen die Art wie die gestaltet und geschrieben werden. Aber stärker als diese inhaltlicher Zugang ändert sich die Formate über die das getan wird, was wiederum eine Auswirkung hat auf die Inhalte, weil wenn ich ein Medium habe wie Twitter wo nur ein paar Zeichen erlaubt sind, dann muss ich es anders gestalten, als ich ich das jetzt in einem ausführlichen Leitartikel tun kann. Interview 9: 60 - 78 (0) Ja, mittlerweile mit Screenings Services ändert sich einfach die Art und Weise, wie man dieses inhaltliche Medium konsumiert, aber auch die Art und Weise wie Filme aufgebaut sind, aber die Grundlagen bleiben weitestgehend stabil. Interview 9: 84 - 86 (0)
Gründe für Innovationen im Journalismus\Einsparung von Ressourcen und Prozesseffizienz	Ständig nachdenken müssen, wo sind wir traditionsbewusst, zum Beispiel als Zeitung, was drucken wir auf Papier, brauchen wir das überhaupt noch, wie aktuell sollen wir sein , welche technischen Mittel brauchen wir. Das geht jetzt von großen Grundsatzentscheidungen, sollen wir die Zeitung auf Papier drucken bis zu Mikroentscheidungen, wie funktioniert eine perfekte Pay-Wall, wie funktioniert ein Abonnementbestellungsprozess im Netz leicht von der Hand. Wie können wir die Aboverwaltung aufbauen, so dass sie perfekt funktioniert. Interview 2: 127 - 134 (0)
	Weil wir ganz bewusst in unserer Zentrale in Wien vor also im Jahr einen Newsroom bezogen haben mit 1500 Quadratmeter und der ressortausgerichtet und offen gestaltet ist, so dass die Möglichkeit einer Zusammenarbeit bestehen kann. Und wir flexibel in Teams auf die Aufgaben reagieren können, je nachdem wo es Aufgaben und Breaking News gibt. Interview 6: 27 - 31 (0) Und das Problem im österreichischen Medienmarkt ist, dass der so klein ist und natürlich, das heißt wir können uns den Luxus von zum Beispiel Google nicht leisten, das heißt wenn Google zehn Prozent erfolgreicher ist, dann ist dann für die schon eine gute Quote, nur das wär bei uns komplette Geldvernichtung, wir müssen da leider schon schauen, dass wir einen größeren Prozentsatz von den Innovationen, die kosten ja was, dass sie am Markt dann Geld zurückverdienen. Weil sonst kann sich das eine Agentur dann nicht leisten natürlich. Interview 6: 45 - 52 (0)

	Also bestimmte Dinge ergeben sich aus der Notwendigkeit. Also weil wir zum Beispiel über unseren Newsroom geredet haben, adaptieren müssen, weil wir mehr Shared Workspaces haben und dafür weniger klassische Schreibtischarbeitsplätze. Dafür aber sowas wie Think- und Ruheinseln und Kommunikationsinseln, weil es wichtiger wird die Kooperation untereinander. Aber das ist etwas, was sich aus der Notwendigkeit ableitet. Es ist nicht so, dass wir die ganze Zeit noch innovatives machen, wenn wir keinen Zweck dahinter sehen. Interview 6: 252 - 258 (0) Der große Vorteil ist, sie haben sehr viel weniger Arbeit und die Software macht keinen Tippfehler bei den Zahlen. Interview 6: 290 - 291 (0) Es ist eine Frage von der Vereinfachung des Workflows, geringerer Arbeitsaufwand und höhere Datensicherheit. Interview 6: 293 - 294 (0)
	Der Nutzungswandel, dass Nutzer immer stärker auf Social Media unterwegs sind, da müssen die Redaktionen auch folgen und das hängt ganz stark mit dem Thema Geschäftsmodelle zusammen, dass Medien seit einigen Jahren sehr beschäftigt, wie man dann mit einer Leistung ausreichend Geld verdient und sie weiter anbieten zu können und auch einen Gewinn zu machen. Interview 9: 45 - 49 (0) Es gilt für jedes Unternehmen, dass die Innovation die Basis für die die zukünftigen Markterfolge und Markt kann man jetzt in einem weiteren Kontext sehen, das ist jetzt nicht jedes Medium und insbesondere im Qualitätsjournalismus gewinnorientiert ausgerichtet. Allerdings gilt grundsätzlich für jede Organisation, dass mehr Geld hereinkommen muss, als ausgegeben wird auf welche Art auch immer dieses Geld verdient wird, man braucht einfach in einer Organisation, dass sie funktionieren kann, ein bisschen mehr Einnahmen als Ausgaben vereinfacht gesagt. Interview 9: 52 - 59 (0) Und viele Unternehmen und da gib es auch ausreichend Studien dazu, die nachhaltig über lange Zeit ein überdurchschnittliches Wachstum über dem über ihrer Branchenkonkurrenten haben sind die, die Innovation aktiv und strukturiert betreiben und das nicht dem Zufall überlassen und auch wissen, dass das jetzt nicht schnell passiert, sondern Dinge auch Zeit brauchen. Das ist für ein Medienunternehmen nicht immer ganz so leicht, weil die von Natur aus in einer schnellen Day-to-Day Business sind und große Industrien sprechen oft von 30, 40 Jahren, wo sie überlegen in was investiert werden

	soll. Deswegen kommen die Innovationsmethoden auch stark aus dem Bereich, aber Start-ups haben da in den letzten Jahren auch viel verändert auch im Medienbereich sehr viel. Interview 9: 280 - 290 (0)
Gründe für Innovationen im Journalismus\Generierung von Reichweite	Wie erreichen wir die Leute mit dem Newsletter, wie sind die Newsletteröffnungsraten und wie muss ein Newsletter formatiert und gestaltet sein, dass die Leute draufklicken. Wie soll eine Titelseite aussehen, da gibt es hunderttausend Sachen, die man ständig innovativ tunen muss. Aber das sind eher viele Mikroentscheidungen, dass man das Unternehmen komplett neu aufstellt, das ist sehr selten, das sind dann sehr große Prozesse. Interview 2: 134 - 140 (0)
	Weil wir ja auch gelesen und gehört werden wollen brauchen wir das glaube ich, also einfach damit die Leute weiterhin erreichen können mit unserer Arbeit und zum Beispiel wenn die Leute auf Social Media sind, dann muss auch der Journalismus des überlegen zu wechseln und innovativ zu arbeiten oder ja wenn Leute halt Podcasts hören, dann muss man eben Podcasts machen und wenn die Zeitung nicht mehr als Printprodukt gelesen wird, dann muss man sich überlegen, wie können wir das schaffen, dass die Leute uns digital lesen, was brauchen wir dafür für Innovationen, um das zu schaffen. Genau. Also das ist ja unsere Aufgabe als Journalist:innen, dass die auch gelesen und gehört werden und dafür brauchen wir Innovationen. Interview 7: 57 - 66 (0) Wir denken schon viel darüber nach, wie wir auch neue Formate innovativ entwickeln können, weil machen wir bald auch mal einen Workshop dazu. Weil der Podcast so krass am wachsen ist und wir dauernd neue Formate dazu machen, da denkt man natürlich schon viel darüber nach, wie man Formatentwicklung gestalten kann. Aber das ist ja auch keine Innovation also Formatentwicklung. Interview 7: 255 - 260 (0) Also wir überlegen uns tatsächlich andauernd irgendwelche neuen Formate, aber jetzt gerade nichts spezielles, es ist schon so dass es schon ein wachsender Markt ist. Und wenn man eine coole Idee hat, dann gibt es da schon Raum im Team und Kapazität da ist, aber (..) genau. Ich glaube, was schon noch mehr ein Thema ist, ist halt mehr noch Richtung nutzerzentrierte Entwicklung zu gehen, ok was fehlt Hörer:innen noch oder so, also da man eher so bisschen in die Richtung schaut. Oder genau, und wie kriegen wir die Podcasts an den Mann, an die Frau, also so promomäßig irgendwie noch machen, da so innovativ denken sozusagen. Aber wie du schon sagst, Podcasts sind noch ein so junges Medium und da kann man noch so viel machen und man braucht halt auch Raum dafür sozusagen da kreativ zu werden und da innovativ zu werden. Interview 7: 269 - 279 (0)

	Und dafür ist Innovation einfach die Grundlage, dass das in Zukunft funktioniert und das hängt sehr stark vom jeweiligen Medium ab, wie radikal Innovation sein muss, die man mitgehen muss oder möchte und wie offen das Unternehmen für Innovation ist, aber die Frage warum es braucht ist ganz einfach der zukünftige Markterfolg, die Nutzungsgewohnheiten der Menschen ändern sich und sie ändern sich nicht nur von sie waren früher mal so und ändern sich jetzt zu etwas anderem es kommt immer etwas neues die Veränderung ist eher das normale mit der man sich ständig auseinandersetzen muss und dann muss sich der Journalismus mitverändern. Interview 9: 60 - 68 (0)
Gründe für Innovationen im Journalismus\Technischer Vorsprung und Erweiterung	Was jetzt kurz weg von dem Online im Fernsehen halt verrückt ist, dass du als RvD von der Fernsehsendung von zu Hause deine Sachen gemacht hast oder Radio, das ist ein starker Punkt. Die haben alle Kits bekommen, wo sie zu Hause ihre Sachen eingesprochen haben, damit sie nicht mehr in das Büro kommen mussten. Aber in Online, du hast halt mit Citrix das kam ins Leben, dass du auf einmal Home-Office tauglich warst und du hast gemerkt wie wichtig ein zweiter Bildschirm ist (lacht), das war mir vorher auch nicht so bewusst. Interview 5: 159 - 165 (0)
	Die zweite Lehre ist, wenn man dann die richtige technische Ausstattung gefunden hat, dann ist das schon ein Mittel, wie man miteinander arbeiten kann. Interview 6: 130 - 131 (0) 18:17 B6: Ja, natürlich. Gerade innovationsgetrieben. Wir haben jetzt eigentlich im redaktionellen Newsroom nicht nur Journalisten und Journalistinnen sitzen. Wir haben Daten und IT Menschen, wo Schulter und Schulter datengetriebene Geschichten umgesetzt werden. Gibt es sonst eigentlich nirgends. Früher war ein Workflow, dass man eine eigene IT-Abteilung hat, wo man das nicht so direkt umsetzen hätte können und die hätte für sowas ansuchen können und dann hat man irgendwann ein mühsames Online-Produkt, mühsam im Ablauf, langsam in der Generierung. Heute sitzen die Leute nebeneinander, schicken sich diese Testversionen hin und her. Nach einer halben Stunde kann der IT-Mensch, der Programmierer, sagen, schau mal: Kannst du dir das so vorstellen, wie ich das so verstanden habe oder willst du das anders machen? Das ist sehr viel schneller, sehr maßgerecht. Das hat sich sehr sehr verändert, das zweite was sich dramatisch verändert hat, eine hohe Durchlässigkeit zwischen den Teams, heißt zwischen den einzelnen Redaktionen. Interview 6: 187 - 200 (0)
	die Themen die jetzt eben auf der Format- und Produktebene sind ist aus meiner Sicht jetzt so eine Frage, ob da es jetzt solche großen Innovationen gibt, bei der Innovation gibt es immer zwei Zugänge das eine ist radikale Innovationen, also wenn etwas komplett neues entsteht, wo altes aufgebrochen ist, das war sicher Social Media am Anfang.

	Interview 9: 220 - 224 (0) ch glaub was radikal ist, das ist jetzt auch keine wirklich neue Entwicklung, aber ist auch wie man Journalismus betreiben kann, wie man ein Medium betreiben kann ohne in einer professionellen Redaktion zu sein also mit Blogs, Daten, Podcasts und dergleichen. Möglicherweise kommt eine größere Innovationswelle wieder, wenn es stärker in Richtung Virtual Reality und dergleichen geht, wo ja einige Unternehmen dran basteln ein großes Thema der letzten Jahre war sicher datengetriebener Journalismus, also stärker auf Daten zuzugreifen und den zu verarbeiten. Aber eben auch begleitet von allem, was auch durchaus an rechtlichen Einschränkungen mittlerweile gibt zum Thema Datenschutz. Da sind sicher so die großen Veränderungen, dass einfach die Technologie einen stärkeren Einfluss darauf hat worüber man berichten kann und wie man berichten kann. Grad wenn man an Daten denkt, da kann man Informationen herausholen, das ging vorher nicht ohne diese Datenmengen, die man zur Verfügung hat oder auch damit einen entsprechenden Datamining-Tools (...) überhaupt etwas herauszuholen. Also das was die New York Times seit langem sehr gut macht (..) Daten visuell aufbereiten und dadurch auch eine Story erzählen, die sich einfach ergibt wenn man bestimmte Daten miteinander verschneidet und mit öffentlich zugänglichen nicht personenbezogenen Daten, aber man vergleicht die Kinobesucherzahlen vor der Pandemie und nach der Pandemie da kann man schon sehr viel herauslesen, alleine durch die Statistiken, wo man schreiben kann wie sich das Nutzerverhalten geändert hat oder dergleichen. Interview 9: 231 - 252 (0)
Gründe für Innovationen im Journalismus\Journalismus als Beobachterrolle	Also der Journalist ist immer noch ein Filter für die Konsumenten. Deswegen sind wir auch was wert und würden wir uns nicht mehr unterscheiden von der klassischen, ich sag jetzt altmodisch, Facebooknutzer, der sein Handy irgendwo draufhält. Die Aufgabe des Journalisten ist eine größere, wir müssen ein guter Filter sein, wir sollten unparteiisch sein. Und wir sollten auch die Relevanz der Meldung einschätzen können, wir haben auch die Aufgabe nicht zu beunruhigen, sondern sachlich zu kategorisieren. Interview 4: 46 - 52 (0)
	Also ich glaube auf viele Probleme unserer Zeit finden zum Beispiel (.. .) die Politiker unserer Zeit nicht mehr die richtigen Antworten oder Lösungsansätze und hier müssen die Kultur aber vor allem der Journalismus halt ansetzen und die Sachen einordnen können und ich glaub (..) deswegen ist auch Innovation im Journalismus extrem wichtig, dass man auch jede Generation (..) mit in diesen Gesellschaftspolitischen, okay, das klingt jetzt alles schon wieder so plattitüdenmäßig, aber dass man (7) generell einfach unsere Gesellschaft, also der Journalismus seine Beobachterrolle und seine Instanz als die gesellschaftlichen Entwicklungen eingeordnet werden sehr ernst nehmen muss. Interview 8 : 83 - 91 (0)

Kommunikation und Qualität in Redaktionen	Also wir haben in unserer Redaktion einen sehr, sehr langen Leitfaden, wo die ganzen Qualitätsstandards aufgelistet sind, der Leitfaden ist glaube ich 100 Seiten lang. Und an den hat man sich quasi zu halten und das ist auch vom Medienunternehmen so vorgegeben und da kann man jetzt natürlich nicht irgendwelche eigenen Sachen machen, sondern man muss sich da anpassen und wir haben auch ein Qualitätsmanagement und die sind quasi dafür verantwortlich, dass wir auch alles einhalten bei der Arbeit. Das ist eine Abteilung, die sich damit ausschließlich beschäftigt. Mit der Abteilung war ich jetzt zum Beispiel noch nie direkt in Kontakt, wir sind nur oft mit den Lektor:innen in Kontakt, die müssen unsere Inhalte ja nochmal durchgehen und lesen und die kennen den Leitfaden natürlich nochmal viel besser als wir und mit denen sind wir ständig in Kontakt und die sagen dann auch in unserem Medienunternehmen schreiben wir das eher so oder du musst den Satz nochmal umformulieren oder das Thema können wir nicht nehmen, also wir sind mit den Lektor:innen ständig in Kontakt. Also wir können jetzt nichts einfach so publizieren, ohne dass die da noch einmal darübergeschaut haben, die Lektor:innen verstehen sich sozusagen als Qualitätsmanager:innen. Also die sind quasi verantwortlich, dass sie nochmal den Inhalt von unserer Seite durchgehen und auch Grammatikfehler und Rechtschreibfehler durchgehen. Das ist natürlich beim Sport manchmal etwas schwierig, weil die Lektor:innen sich oft nicht so gut im Sport auskennen und deshalb nicht so auf den Inhalt achten können. Interview 1: 38 - 58 (0) Also die Hauptplattform ist Slack, dort haben wir auch jeden Tag eine Tagesgruppe, wo die Leute sind, die arbeiten, da bei uns ja Schichtbetrieb ist, das heißt nicht jeder arbeitet jeden Tag. Und dann ist in der Gruppe dann auch der/die Grafiker:in drin, weil wir mit denen ja auch kommunizieren müssen. Und dann gibt es noch eine ganz große Gruppe, wo dann alle von der Onlineredaktion von der Webseite drin sind, da kann man sich eben auch austauschen, also das ist die gängigste Plattform. Dann nutzen wir noch Zoom, morgens und nachmittags gibt es ein Zoom Meeting, auch mit der Onlineredaktion zusammen, also der Newsseite. Dort wird dann der Tagesplan vorgestellt. Dann wird noch ganz selten Skype benutzt, ich weiß nicht genau warum damals Skype genutzt wurde und nicht Zoom. Aber wenn dann so Betriebsonline-Meetings sind oder wir haben zum Beispiel jeden Mittwoch einmal eine Sitzung, wo dann auch generelle Themen besprochen werden. Und dann halt noch klassisch E-Mail das wird auch viel genutzt. Aber die Hauptplattform ist Slack. Interview 1: 61 - 74 (0) 06:43 B1: Also das sind wie gesagt die Lektor:innen und die Chef:innen schauen dann natürlich nochmal darüber. Und generell unser Chef von der Onlineredaktion vom Sport, der hat natürlich auch immer einen sehr kritischen Blick darauf und scannt immer die Seite und schaut, ob ihm etwas nicht passt oder ob etwas gegen das Unternehmen verstößt oder die Richtlinien nicht einhält. Das heißt, der hat dann auch nochmal ein besonderes Auge darauf und uns auf Sachen hinweist. Aber trotzdem passieren natürlich Fehler, ist ja auch klar.

	Interview 1: 77 - 83 (0)
	Das hat sich dann im Frühjahr 2020 radikal geändert, also wir haben begonnen Google Meet zu verwenden und Google Chats und Chatgruppen eingestellt und haben dann Videokonferenzen selten verwendet und haben eigentlich bis heute nicht mehr zurückgefunden in die Vor Ort Sitzungen. Interview 2: 22 - 25 (0) Natürlich. Jeder Text, der bei uns erscheint, wird von Leuten geschrieben, die wir kennen und trauen. Wir drucken nichts, was uns wer schickt, sondern es muss von den Ressortleiter:innen und mir gelesen, es wird lektoriert. Kein Text, welcher in unserer Zeitung steht, wird nur von einer Person gelesen. Natürlich haben wir aufgrund unserer beruflichen Ausbildung ein Auge dafür, ob der Text journalistischen Kriterien genügt, also Quellen, Glaubwürdigkeit, wie ist es geschrieben, ist es verständlich oder nicht wurde die Gegenseite auch wirklich konfrontiert mit den Vorwürfen, also da passen wir schon auf. Da passieren zum Glück wenige Fehler. Passiert hin und wieder, aber im Wesentlichen sind wir da gut unterwegs. Am Ende lese ich montags die ganze Zeitung. Ich weiß nicht, wie das in anderen Onlinemedien ist, die schnell sein müssen, aber bei uns wird jeder gedruckte Text gelesen. Wo es ein Problem ist, sind die Social Media Auftritte. Also da wird nicht jeder Tweet gegengelesen, da ist es schon oft so, wir sollten viel vorsichtiger sein, was wir posten in den sozialen Medien. Da sind wir oft zu schnell sind und da nehme ich mich überhaupt nicht aus, das lernen wir gerade erst. Es nutzen alle, es wird für Recherche oder für das Marketing von Geschichten oder die Geschichten unter die Leute zu bringen oder um zu diskutieren und Kritik zu erhalten. Bei Twitter bin ich sehr aktiv, ich habe da über 300.000 Follower, das sind zu 90 Prozent Bots, da mache ich mir nichts vor, aber ich würde mal schätzen, zehn Prozent der Follower die man hat, sind Leute die sich regelmäßig informieren, aber das ist ja auch schon relativ viel. Ich sehe ja die Reichweite, wie ein Tweet wahrgenommen wird. Und da schreibt man immer zwischen zehn und 20.000 Wahrnehmungen, ich würde es auf der einen Seite nicht unterschätzen auf der anderen Seite, das wird dann ja von anderen Medienleuten rezipiert und von anderen Medien zitiert. Also wenn man da Fehler macht, da kann man sehr schnell im Nirgendwo landen. Man darf es nicht überschätzen, aber auch nicht unterschätzen und ich glaube, man kann als Journalist nicht ohne soziale Medien auskommen. Vor allem aktuell gerade in der Ukraine sind sehr viel Sachen unterwegs, wo man nicht weiß, ist das authentisch oder mit welcher Absicht man das geschrieben hat. Ich bin zwei oder drei Mal schon furchtbar eingefahren, weil ich ganz sicher bin, dass das stimmt. Ich habe das von irgendwem, den ich glaubwürdig finde retweetet und dann bin ich draufgekommen, dass ist eigentlich Blödsinn, da muss man wirklich aufpassen. Ich schaue jetzt immer bei der Verifizierung wer die Quelle ist. Zum Beispiel, wenn mir jetzt jemand den ich kenne schickt mir jetzt einen Tweet von einen Herrn Lanoska, der sagt in Mariupol hat der Angriff 600 Leuten das Leben gekostet. Das schickt mir eine gute Freundin, die aus der Ukraine geflohen ist und ich persönlich kenne. Ich weiß in dem Fall nicht, wer dieser Mann ist, ich schaue mir an wer ist der Mann und ich sehe er ist Assistenzprofessor an der Universität von Waterloo und Bercilly und er ist Geostratege. Ich hab keine Ahnung, ob

	das stimmt, vielleicht ist das ein Fake Account von einem ukrainischen Geheimdienst und ihn gibt es gar nicht. Ich gehe auf seine Webseite, die heißt allonoska.com und ich sehe, er ist bei der University of Waterloo und Assistenzprofessor im Bereich Politikwissenschaften. Jetzt weiß ich aber immer noch nicht, ob das stimmt oder nicht. Jetzt schaue ich weiter und er twittert das und er macht AP News. Seine Quelle ist AP News, das ist für mich die erste vertrauenswürdige Quelle, denen traue ich, das ist eine Nachrichtenagentur. Dann schaue ich, ob AP News das wirklich sagt und da ist heute ein Artikel von drei Journalist:innen aus Lyiv und die sagen in dem Artikel, was in Mariupol geschehen ist. Dann lese ich mir das durch und sehe das ist sehr ausführlich recherchiert, das würde ich jetzt retweeten. Dann würde ich aber auch eher den Artikel von AP News retweeten und nicht den Professor, da ich ihn nicht kenne, da ich seine Hintergründe auch nicht kenne. Wenn ich den Artikel von AP News retweete und in meiner Community verbreite, weil ich finde das sollen die Leute lesen, weil das interessant ist. Und deswegen folgen wir auch Leuten, damit sie das lesen können. Wir könnten jetzt weitergehen und sagen wir suchen Geflüchtete, die in dem Theater untergebracht waren und Leute kennen die dort waren. Wenn ich so einen Tweet absetze, könnte es sein, dass sich Leute melden, die sagen wir können dir jemanden vermitteln oder ich suche weitere Berichte zu der Bombardierung des Theaters in Mariupol, bitte um weitere Informationen, also es ist eigentlich relativ simpel. Natürlich kann man immer reingelegt werden, wenn man ein Video sieht, welcher über ein Auto rübergefahren ist. Wie in Kiew der Panzer auf einmal eine Kurve gerissen hat und über ein Auto rübergefahren ist und das Auto zermalmt hat und das Video habe ich bei einem Journalisten entdeckt. Und eine Stunde später kommt das gleiche Video, welche die gleiche Szene von einer anderen Seite filmt und man sieht, dass ist ein ukrainischer Panzer der beschossen wurde und der abgehaut ist vor einem Beschuss und aufgrund eines Unfalls aus der Kurve gehauen hat und der über das Auto darübergerollt ist. Der wo in dem Auto saß, hat aber überlebt. Also eine völlig andere Story. Normalerweise würde man den Tweet löschen und würde einen Tweet nachschieben, ich habe vor kurzem das Video eines Panzers gebracht und ich habe jetzt ein zweites Video gesehen, wo die Sache völlig anders aussieht, ich entschuldige mich für die Verwirrung, das hätte man besser prüfen sollen. Das passiert mir auch manchmal, dass ich etwas revidieren muss und das ist auch gut so, wenn man das macht. Interview 2: 192 - 266 (0)
	Nämlich über digitale Produktionsmuster, also wir haben dann MS Teams von Microsoft als Kommunikationstool eingeführt, auch sehr schnell auch total überraschend für alle. Ich kann mich noch gut erinnern, wie wir per Mail die Aufforderung erhalten haben, dass wir uns die Teams App auf den Laptop runterladen und dann eben auch auf das Handy und andere digitale Geräte. Und dann ging es los mit Home-Office Arbeit. Interview 3: 23 - 28 (0) Redaktionsintern läuft sehr viel über Teams bei uns. Daneben klassisch E-Mails, Telefon. Jetzt zunehmend auch wieder Präsenz Konferenzen und zwar gestalten wir die hybrid, das heißt, wer sich in der Redaktion befindet,

	setzt sich dann im Konferenzraum zusammen und schaltet die Kollegen von extern zu. Beziehungsweise jeder kann sich dann einklinken, was wiederum den Vorteil hat, das Korrespondenten, seien es Kollegen in Brüssel oder in Moskau oder egal wo, sich auch jederzeit einklinken können. In der Vor Corona Zeit vor dem großen Digitalisierungsschub nicht möglich war. Interview 3: 101 - 108 (0)
	Es hat bei uns nicht jeder einen Zettel am Schreibtisch hängen, wo was drauf steht, weil ich auch persönlich an solche Dinge nicht glaube. Das ist vielleicht auch eine persönliche Sache. Sondern bei uns werden natürlich die Beiträge kontrolliert und ich bin überzeugt davon, dass jeder der ein paar Monate hier arbeitet weiß was man darf und was man nicht darf. Und es gibt auch so ein paar Kredos, das heißt die Nachrichten müssen überprüft werden oder aus sehr vertrauenswürdigen Quellen stammen. Sonst gehen sie nicht raus. Natürlich wird es Meldungen geben, die jetzt nicht von allerhöchster Wichtigkeit sind, wo man einfach den Agenturen auch glaubt. Ich überlege grad noch ein Beispiel, aber Wetter. Ja wenn ich dem Wetterdienst nicht vertraue, das kann ich ich kaum nachprüfen. Da geht es viel um gesunden Menschenverstand. Aber bei Dingen, die sehr heikel sind, da kenne ich sehr viele Medien, welchen es Wurscht ist und da gehts dazu dass man es raushaut und der Titel geil ist und da sind wir vor ein paar Jahren am Scheideweg gestanden und haben uns dafür entschieden, dass die Trustability einfach wichtiger ist und dass das Vertrauen sich mittelfristig durchsetzt, kurzfristig oft nicht. Das merkt man, wenn Medien dann wieder auf Clickbate unterwegs sind oder man kennt es auch aus dem TV von manchen Medien machen, da wo es um Crash geht und das wollen wir nicht. Weil auch wenn den Boulevardmedien viel nachgesagt wird die letzten 60 Jahre (lacht) war es trotzdem unseren Journalisten immer sehr wichtig, dass der Inhalt stimmt. Interview 4: 102 - 121 (0) Also, wir haben mehrere Wege. Der beste ist der persönliche, der mündliche. Das ist auch immer der, welcher am besten funktioniert. In Zeiten von Corona und Co mussten wir da auch auf Technik ausweichen. Wir haben Microsoft Teams, was wir relativ viel verwenden. Vor alle wenn es um Gruppeninfos geht. Wir haben auch die klassischen WhatsApp Channels, die unkontrollierten, die vor allem wenn es um direkten Zuruf geht ist WhatsApp ein Klassiker, aber sonst ist es relativ strukturiert bei uns. In Microsoft Teams mit verschiedenen Kanälen. Wir haben auch zum Beispiel wenn wir Livesendungen über mehrere Stunden fahren, was bei uns gerade in den News jeden Tag passiert, dann ist es sehr wichtig, dass wir da eigene Channels haben, wo die Leute auch wissen hoppala, da schreib ich jetzt nicht eine einfache Frage rein, sondern das ist der Channel für Moderatoren, die live auf Sendung sind , den fangen die ab, da gehts wirklich um Hard News und Hard Facts. Da geht es um welches Bild wird als nächstes zugespielt und so weiter. Das ist zum Beispiel ein Channel, den wir auf Microsoft Teams betreiben, aber wir haben auch einen offenen Channel, wo man alles reinschreibt oder auch Technikchannels, also das macht für uns relativ viel Sinn und dann gibt es noch das klassische Mailing, ich mache auch einen wö-

	chentlichen Newsletter an die Abteilung, einfach die Mitarbeiter, dass einfach alle bei den Themen so bisschen am Ball sind. Wir haben auch wöchentliche Jour Fixe, wo dann die ganze Mannschaft da ist, aber sonst brechen wir eher sonst probieren wir es den täglichen Betrieb auf die Abteilungen runterzubrechen und im allgemeinen Chat auf Teams sag ich mal sind dann die allerwichtigsten Dinge. Interview 4: 125 - 146 (0) Naja, also ganz klassisch Check, Double-Check, Re-check. Puh, das sind auch so, also da muss man aufpassen, Gott sei Dank, bei den frischen Kollegen. Bei den Kollegen, die länger dabei sind, die haben sich vielleicht schon einmal eine blutige Nase geholt, bei denen ist eine Geschichte schon mal nicht erschienen, weil es nicht gepasst hat. bei den jungen Kollegen ist es eher so, dass die dann immer mit den CVD in Absprache stehen und der dann checkt das ist keine gecheckte Meldung, ihnen sagt, das funktioniert nicht. Mit wem hast gesprochen, wann hast gesprochen. Also mit Double-Check, da sind alles so Faustformeln, die sind alle nicht umlegbar auf den Alltag. Es gibt Bereiche, wo Double-Checks unmöglich sind, das geht nicht (lacht). Wenn du mit dem Boris Becker in England im Gefängnis sprichst, wie willst du da double checken. Deswegen ist des immer, das sind diese einfache billigen Sprüche, die man in den Seminaren für Journalismus hört. Der Alltagsjournalismus fußt einfach wirklich darauf, dass die Leute sehr sehr interessiert sind und dass die Leute erfahrene, die müssen nicht alt sind, aber die müssen einige Jahre Journalismus auf dem Buckel haben. Diese Leute braucht man in der Redaktion, damit das geordnet ist und gut funktioniert. Interview 4: 150 - 166 (0)
	Also einen Leitfaden gibt es nicht, aber erst mal ist so die oberste Regel, man muss sich nicht der schnellste sein, man soll lieber einen zweiten Blick darauf werfen, einen Nachdreh machen. Irgendwas wo jemand einen Mehrwert hat von dieser Sache, dass man nicht ganz schnell was raushaut. Da hat man sich schon vor längerem davon verabschiedet, weil man glaub ich sich selber eingestehen muss, dass man nicht zu den schnellsten gehört. Das sind einfach ganz andere Medienunternehmen oder die Agenturen und so weiter, die da halt wirklich schnell sind. Es geht halt eher darum den hohen Qualitätsstandard zu sichern, das halt eben das vier Augen Prinzip stattfindet und dass du deine eigenen Quellen überprüfst, es sei denn man hat jetzt eine exklusive Quelle, die halt von uns direkt kommt, also wenn du ein Interview mit jemanden geführt hast und du weißt, dass der dir da nicht irgendeinen Quatsch erzählt oder dass da irgendwas gefakt ist, das ist dann deine erste Quelle, die kann auch genauso verwendet werden. Ansonsten halt des, was aus Interviews gezogen wird, wird auch genommen, aber halt da auch dass es genau überprüft wird, dass es halt nicht Fake News Zug aufspringt. Interview 5: 46 - 61 (0) Komplett über Teams. Also vorher war es so dass man Slack hatte, da ist man dann aber komplett auf Teams umgezogen, weil ich glaube dass man

	bei Slack das Problem hatte, dass man bei weitem nicht die Leute darin vernetzt hast oder auch nicht diese ganzen Calls machen kannst und die Termine, das gab es alles nicht. Also Teams ist ein viel größeres Tool und wir haben auch tatsächlich nur das, wo alles drin stattfindet, wo du alle Termine und Chats hast. Wo du alle anrufen kannst, wo einfach das komplette Medienunternehmen drin ist, also dass du jeden darüber erreichen kannst. Es ist trotzdem aber auch noch so, dass vieles über das Telefon funktioniert, also das finde ich immer noch bisschen komisch, weil es sind ja alle über Teams erreichbar und du musst einfach nur in die Liste schauen, ok der ist heute verantwortlich, schreibst du ihn an aber es ist tatsächlich so, dass das Telefon richtig besetzt ist. Und da gab es am Anfang auch ein paar Probleme, dass man das in das Home-Office umschalten musst, also dass man wirklich an einem Telefon erreichbar sein muss zusätzlich. Interview 5: 64 - 78 (0) Also es gibt ja bei uns vier verschiedene Gewerke, die wir in der Sportredaktion haben? Also TV, Online, Radio und Social. Und die werden alle von einem CvD gesteuert, der in der Woche sich um alles kümmert und diese vier Gewerke, die haben auch noch einen RvD den sie stellen. Und du als Redakteur musst praktisch dir alles vom RvD abnehmen lassen, der hat die Hand für sein Gewerk halt drüber. Kann aber auch wenn er halt Fragen hat, das ist jetzt selten so, dass der CvD einfordert, dass das was wir machen das müsst ihr mir davor zeigen, er bietet das vielleicht an, aber soweit ist das Vertrauen da. Das heißt, wenn man sich unsicher fühlt, geht man auf die Person zu, aber man ist auch in der Lage das auch eigenständig zu machen. Oder kann sich innerhalb von seinem Team oder Gewerk beraten, aber so einen richtigen Kontrollmechanismus gibt es jetzt eigentlich nicht, also man weiß, dass man sich überall melden kann, aber es ist jetzt nicht dass es heißt, der und der muss das abgesegnet haben, dass das passiert. Also es halt klar, der RvD der in seinem Gewerk die Überhand drauf hat, der schon, aber ich meine es ist ja oft so, dass man mal alleine dasitzt, da ist man dann auf sich alleine gestellt und die Sachen dann alleine raushauen muss. Da wird dann auch darauf vertraut, dass man das Ding jetzt nicht komplett gegen die Wand fährt. Interview 5: 82 - 99 (0)
	(Also wir haben) die Redaktion hat ein Statut, das ist zum Teil eine ganz grobe Leitlinie, wir sind ein Qualitätsmedium und wir haben ein Statut, nachdem sich unsere redaktionelle Tätigkeit richtet. Und die obersten Werte sind Ausgewogenheit, Fairness in der Berichterstattung und natürlich Richtigkeit und Schnelligkeit. Das muss man halt mit unterschiedlichen Mitteln täglich realisieren. Die Ausgewogenheit das ist eine Einstellungsgeschichte, wo man dann schaut, ob man des auch wirklich einhaltet und die Fairness in der Berichterstattung. Es gibt bei uns so abgeleitet so eine Leitlinie, diesen lateinischen Satz, audi arte (unv.) also wir würden nie eine Geschichte rausgeben, wo wir nicht einen Menschen oder ein Unternehmen oder Organisation über die irgendwelche Anschuldigungen berichten, die Möglichkeit zu geben, sich dazu zu äußern und zu sagen das stimmt oder stimmt nicht oder whatever. Und zwar auch von der Platzierung in einer fairen Weise, also nicht 20.000 Zeichen dass sie irgendwelche Dinge illegal gemacht haben

	und in einem letzten Satz zu schreiben, dass sie alles von sich weisen, sondern am Anfang der Geschichte das Statement zu schreiben, das ist das eine. Das zweite ist, Richtigkeit und Schnelligkeit sind zwei Begriffe, die oft miteinander kämpfen, weil je mehr ich Inhalte checke und rechecken möchte und auf Validität prüfe, desto mehr Zeit brauche ich. Unsere strikte, eiserne Regel Richtigkeit geht vor Schnelligkeit, aber natürlich leben wir in einer realen Welt und das bedeutet irgendwann muss man schon sagen wir müssen dann auch etwas publizieren, wenn es relevant ist auch wenn wir noch nicht 1000 Prozent sicher sein können. Das muss man dann ausweisen mit Quellentransparenz, den Hinweis dass es zum Beispiel zum Ukraine Krieg, eine Information ist, dass die Information beiden Kriegsparteienseiten noch nicht bestätigt ist, damit man transparent darauf hinweist, dass man es nicht zu 100 Prozent bestätigen kann und und er kurzen Zeit nicht wissen kann und das ist extrem wichtig. Und um das zu realisieren, gibt es in der Redaktion striktes vier Augen Prinzip, heißt ein Autor, eine Autorin verfasst eine Meldung, jemand anderer liest drüber auf klassische Fehler, liest drüber auf Plausibilität, alle diese Geschichten. Und wenn dann irgendwelche Zweifel bestehen bei deiner Geschichte, soll man das a überhaupt machen, b soll man das so machen, wie es jetzt ist aus Gründen unserer Statuten. Dann konsultiert nächsthöhere Stufe, das ist dann klassisch der Ressortleiter oder Ressortleiterin. Oder der Newsmanager, gleich der Chef vom Dienst. Und wenn es dann besonders heikel wird, konsultieren wir auch unsere Stabstelle Recht und/oder den Chefredakteur. Das ist aber auch schon eine Worts Case Szenario Geschichte. Es geht bei uns strikt keine einzige Geschichte raus, die selber geschrieben ist und niemand gesehen hat. Interview 6: 61 - 98 (0) Also am liebsten Face-to-Face Kommunikation, aber das ist halt im Home-Office so nicht wirklich realisierbar. Dann halt sehr viel telefonieren und mailen und mittlerweile neuere Kommunikations- und Kooperationsgeschichten mit MS Teams mit Videocalls und Audiocalls und all diesen Geschichten und Textchats und so weiter. Also wir sind derzeit auch am Experimentieren und versuchen gerade durch die zwei letzten Jahre für uns bisschen zu schauen, was für uns in Zukunft die überschaubaren, gut geordneten Lösungen sein werden. Interview 6: 102 - 108 (0) (Wir haben) derzeit aufgrund, dass wir gezwungenermaßen auf das Home-Office umgestiegen sind und die Pandemie so bisschen einen Workspace Overload. Es gibt fünf verschiedene Möglichkeiten jemanden anzurufen und das ist natürlich ein Chaos. Wir müssen uns darauf einigen, ein Kanal ist für das Telefonieren, das andere ist für Chats, einer ist für Videocalls, weil ansonsten wird man nicht fertig in der Aufmerksamkeit im Arbeitsablauf, wenn man dauernd abgelenkt ist, dass man dort und dort auf diese Weise kommunizieren muss. Interview 6: 111 - 117 (0)
	Ja, also die journalistischen Grundsätze, also Factchecking, wir haben natürlich auch von der Redaktion einfach Vorgaben, das ist jetzt schwierig zu

	beantworten, irgendwie macht man es einfach so und denkt nicht viel darüber nach, aber genau. Aber wir haben das Zwei-Quellen-Prinzip, wir recherchieren alles gut nach, was wir sagen und machen, wir überlegen, welche Themen wir wie gewichten. Genau und haben natürlich die Leitlinien des Medienunternehmens, die es auch schon sehr lange gibt. Und dene gegenüber ich mich verpflichtet fühle und auch den demokratischen Grundwerten, sozusagen. Genau und Qualität entsteht dann auch in der Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen, die schon länger auch im Haus sind und Zusammenarbeit auch überhaupt und genau Absprachen, Factchecking, ja. Interview 7: 70 - 80 (0) Wir machen mit mittlerweile fast alles über Microsoft Teams, wenn es etwas heiklere Sachen sind Signal, (..) klar wir telefonieren auch mal, aber fast eigentlich alles über Teams, also Videocall über Teams, Chatten über Teams, Konferenzen über Teams (...) ja. Interview 7: 84 - 87 (0) Mails schicken wir auch noch. Interview 7: 89 - 89 (0) Also wir relegieren und schauen noch einmal drauf und es gibt immer mindestens 2 Leute, die ein Transkript bearbeiten eher meistens drei. Und machen eben Factchecking und schauen noch einmal ob alle Fakten stimmen und natürlich produktionsseitig gibt es immer nochmal jemanden, der noch einmal drüberhört. Genau, also Abnahmen, Factchecking, das wird auf jeden Fall gemacht. Interview 7: 97 - 101 (0)
	09:26 B8: (10) Also wir sprechen natürlich in Redaktionssitzungen über das, was erschienen ist und aber ganz ehrlich, aber so richtige Qualitätsinstanzen haben wir intern nicht, aber wir reden, aber sind sehr sehr nah an unserer Community, an unserer Leserschaft. Und wir eh, also wir verstehen uns halt schon als Teil des Ökosystems, was Innovation, Start ups etc. betrifft. Es könnte sein, dass das quasi für viele nicht die klassische Journalismus Auslegung ist oder Definition. Interview 8 : 96 - 102 (0) Also wir verwenden Slack. Hier gibts natürlich extrem viele Channels, wo man, teilweise gibt es für ein Thema sogar zwei Channels, was natürlich die Redaktion verrückt machen kann (lacht). Und wir intern haben eigentlich uns auf WhatsApp geeinigt, dass das der einfachste Weg ist, um unter uns sieben Leuten am effektivsten zu kommunizieren. Aber es gibt auch zwei WhatsApp Channels, einer wo auch der Dejan, unser Herausgeber drin ist und einer ohne.

	Interview 8 : 120 - 125 (0) Und für Meetings verwenden wir Google Meets oder auch Zoom und da kommunizieren wir intern eigentlich über Meet und nach außen passen wir uns auch Kundenwünschen an, ob die jetzt irgendwie Windows, also jetzt nicht Windows, aber über welches Programm die halt gerne arbeiten wollen. Interview 8 : 145 - 149 (0) Achso, wir haben jetzt zwei neue Redakteurinnen dazubekommen, die bitten halt noch drum, dass die Redakteure drüberlesen, aber ich, aber ansonsten gehen die Sachen eigentlich von selbst raus und nachdem wir ein Online Medium sind, wird halt auch viel im Nachhinein auch angepasst, falls irgendwas nicht stimmt oder etwas nochmal nachgeschaut werden muss. Und auf Social Media, ich weiß nicht ob das, also ich arbeite sehr autonom und poste einfach und natürlich läuft man da Gefahr, dass hin und wieder kleine Fehlerchen drin hat, aber wir haben eigentlich nicht so viele ernstzunehmende Kontrollinstanzen bevor etwas rausgeht. Da sind wir dann doch eher ein Online Medium, wo es um Geschwindigkeit geht. Interview 8 : 157 - 166 (0) Also wir haben jetzt nicht irgendwelche zusätzlichen Regeln eingeführt, aber ich glaube wir haben alle irgendwie ein Gespür dafür bekommen, dass extrem viele Meetings sehr leer Meter auch sein können, das viele Meetings auch eigentlich relativ unnötig anberaumt werden. Und dass man eine Meetingagenda erstellt, das war von Anfang an eigentlich nicht so der Standard, aber mittlerweile wissen wir einfach, dass man mit gewissen Punkten einfach herauskommen muss und wenn man diese Punkte nicht klar hat, dass man einfach nochmal die Kommunikation extrem weiterführen muss und dann nochmal schreiben muss, also wenn man diese Agenda nicht erfüllt und nicht seine konkreten Punkte aus diesem Meeting herausziehen kann, wer man, wissen wir zumindest, dass sehr viele Meetings auch unnötig sind, also dass man diese Punkte ernst nimmt und dass man sich da schon klare Gedanken macht, was möchte ich aus diesem Meeting mitnehmen und was sind meine konkreten Ergebnisse, das haben wir glaube ich alles und das haben wir glaub ich alles und natürlich mit den letzten zwei Jahren gelernt. Interview 8 : 178 - 192 (0) Also wir haben auch zum Beispiel montags auch immer ein allgemeines Team-Update, wo alle 50 Mitarbeiter drin sind, sowohl aus Österreich und selbst Deutschland und auch manche eine die arbeitet zum Beispiel aus Australien gerade, da ist dann schon eine klare Struktur drinnen. Sondern da redet zuerst unser Administratorin und dann der Dejan unser Herausgeber, also da ist dann schon klar definiert, wer wann spricht und was passiert. Interview 8 : 194 - 199 (0)

	Alles was ich gelesen hab, war überhaupt kein Unterschied zu dem, was ich aus einem anderen Bürokontext kenne, also die Kommunikationswege und -tools, also ich hab das schon auf das Home-Office bezogen sind Videokonferenz-Tools, wo in den letzten Jahren vor allem Teams auch einen Standard gesetzt hat, warum auch immer das der Fall war, es war wahrscheinlich auch gut verfügbar zu Beginn der Pandemie. Aber es gibt auch andere wie Zoom, die sehr stark eingesetzt werden. Ein zweites Thema, dass sich sehr stark verbreitet haben, sind Chat-Tools, wo es auch verschiedenste gibt, wenn man Teams verwendet, kann man Teams dafür verwenden. Viele gerade im IT-Bereich verwenden Slack, also Chat-Tools, die auch verschiedene Funktionen haben, dass man leichter auch Dateien austauschen kann, gerade im redaktionellen Kontext wichtig ist. (...) Dann denke ich was auch wichtiger geworden ist, sind Planungstools, obwohl das im redaktionellen Kontext schon immer ein zentrales Werkzeug war, nämlich Redaktionssysteme und Content Management Systeme. Die waren in den meisten Redaktionen ist es das zentrale Tool, mit dem alle gearbeitet haben. Was es sicher dann noch einmal bedeutender geworden, dass man sich mit anderen koordinieren muss, wo man vielleicht nicht auf Zuruf mal schnell (...) ausbügeln kann, dass man sich im Vorhinein nicht gut abgestimmt hat. Insbesondere im redaktionellen Kontext dieses Thema mit es passiert was, es kommt ein Thema auf, es entsteht eine Nachrichtenlage, da muss man halt schnell reagieren, schnell Teams zusammenstellen. Das sind denke ich diese 3 Tools. Im Wesentlichen natürlich weiterhin Telefon und E-Mail, das spielt nach wie vor eine wichtige Rolle, aber das zu ersetzen des physischen Kontakts sind vor allem Videokonferenzen, Chats, die wichtigsten Tools in den letzten Jahren geworden. Interview 9: 97 - 121 (0) Also ich kann eigentlich überhaupt keine Qualitätsunterschiede erkennen, also es gibt ja auch diese rund um das Thema Home-Office gibt es sehr unterschiedliche Themen, die sehr unterschiedlich mit diesem Thema umgehen. Ich kenne sehr viele Personen und Unternehmen, die sehr gute Erfahrungen mit dem Thema gemacht haben, ich denke das wichtige ist hier wirklich, wie man seine Arbeit organisiert und dann gibt es natürlich auch immer Ausnahmen. Es gibt natürlich auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich da eher schwer tun, ich habe es in vielen Fällen als produktivitätssteigernd erlebt, also nicht unbedingt qualitätssteigernd, aber produktivitätssteigernd, man spart sich den Arbeitsweg, dadurch muss man nicht ständig zwischen Meetings herumlaufen, dadurch ist der Output auch höher. Was aber natürlich negative Auswirkungen auf die Qualität haben kann, ist wie schon gesagt, die Kommunikation muss einfach bewusster sein. Und was natürlich auch eine Auswirkung haben kann, das war einer der Online-Artikel, die ich gelesen hab, war auch gestanden, dass die technische Ausstattung der Mitarbeiter, dass gerade zu Beginn der Pandemie, was aus meiner Sicht, da verlasst man sich drauf, dass jede Mitarbeiter ausreichend breites Internet haben oder dass sie dann gerade im redaktionellen Kontext, wenn die jetzt es sind ja nicht nur die Schreibenden Leute in der Redaktion relevant, sonder es gibt sehr viele andere auch, die beisteuern indem sie Grafiken machen, indem sie (..) Fotos in hoher Auflösung für den Druck bereit-

	stellen über das Home-Office in die Unternehmensseite hochgeladen werden müssen etc. Das kann eine Auswirkung haben auf das Endprodukt, wenn da die Leute nicht ordentlich ausgestattet sind. Ich habe jetzt nicht das Gefühl, dass das in Österreich nicht wirklich ein großes Thema war, gerade am Anfang, wie wir ja überstürzt in das Home-Office und um Redaktionen und Home-Learning und Schilling gewechselt sind, dachte ich vielleicht sind die Netze wirklich überlastet sein und wir werden gar nicht mehr zugreifen können, das ist aber in den Bereichen, wo ich mit Leuten zu tun hatte, war das bis auf ab und zu mal ein Tag, wo einer irgendwie eine schlechtere Verbindung war überhaupt kein Thema. Da war die Infrastruktur weitestgehend so, dass man auch über private Internetzugänge in einer hohen Qualität arbeiten kann. Also ich könnte keine negativen Auswirkungen auf Qualität erkennen, abgesehen von wo wir nachher nochmal dazu kommen. Interview 9: 125 - 156 (0)
Kommunikation und Qualität in Redaktionen\Sicherung von Qualitätsstandards	Also wir haben in unserer Redaktion einen sehr, sehr langen Leitfaden, wo die ganzen Qualitätsstandards aufgelistet sind, der Leitfaden ist glaube ich 100 Seiten lang. Und an den hat man sich quasi zu halten und das ist auch vom Medienunternehmen so vorgegeben und da kann man jetzt natürlich nicht irgendwelche eigenen Sachen machen, sondern man muss sich da anpassen und wir haben auch ein Qualitätsmanagement und die sind quasi dafür verantwortlich, dass wir auch alles einhalten bei der Arbeit. Das ist eine Abteilung, die sich damit ausschließlich beschäftigt. Mit der Abteilung war ich jetzt zum Beispiel noch nie direkt in Kontakt, wir sind nur oft mit den Lektor:innen in Kontakt, die müssen unsere Inhalte ja nochmal durchgehen und lesen und die kennen den Leitfaden natürlich nochmal viel besser als wir und mit denen sind wir ständig in Kontakt und die sagen dann auch in unserem Medienunternehmen schreiben wir das eher so oder du musst den Satz nochmal umformulieren oder das Thema können wir nicht nehmen, also wir sind mit den Lektor:innen ständig in Kontakt. Also wir können jetzt nichts einfach so publizieren, ohne dass die da noch einmal darübergeschaut haben, die Lektor:innen verstehen sich sozusagen als Qualitätsmanager:innen. Also die sind quasi verantwortlich, dass sie nochmal den Inhalt von unserer Seite durchgehen und auch Grammatikfehler und Rechtschreibfehler durchgehen. Das ist natürlich beim Sport manchmal etwas schwierig, weil die Lektor:innen sich oft nicht so gut im Sport auskennen und deshalb nicht so auf den Inhalt achten können. Interview 1: 38 - 58 (0)
	Wo es ein Problem ist, sind die Social Media Auftritte. Also da wird nicht jeder Tweet gegengelesen, da ist es schon oft so, wir sollten viel vorsichtiger sein, was wir posten in den sozialen Medien. Da sind wir oft zu schnell sind und da nehme ich mich überhaupt nicht aus, das lernen wir gerade erst. Es nutzen alle, es wird für Recherche oder für das Marketing von Geschichten oder die Geschichten unter die Leute zu bringen oder um zu diskutieren und Kritik zu erhalten. Bei Twitter bin ich sehr aktiv, ich habe da über 300.000 Follower, das sind zu 90 Prozent Bots, da mache ich mir nichts vor, aber ich würde mal schätzen, zehn Prozent der Follower die man hat, sind Leute die sich regelmäßig informieren, aber das ist ja auch schon relativ viel. Ich sehe ja die Reichweite, wie ein Tweet wahrgenommen wird. Und da schreibt man immer zwischen zehn und 20.000 Wahrnehmungen, ich würde es auf der

	einen Seite nicht unterschätzen auf der anderen Seite, das wird dann ja von anderen Medienleuten rezipiert und von anderen Medien zitiert. Also wenn man da Fehler macht, da kann man sehr schnell im Nirgendwo landen. Man darf es nicht überschätzen, aber auch nicht unterschätzen und ich glaube, man kann als Journalist nicht ohne soziale Medien auskommen. Interview 2: 203 - 219 (0)
	Sondern bei uns werden natürlich die Beiträge kontrolliert und ich bin überzeugt davon, dass jeder der ein paar Monate hier arbeitet weiß was man darf und was man nicht darf. Interview 4: 104 - 106 (0) Und es gibt auch so ein paar Kredos, das heißt die Nachrichten müssen überprüft werden oder aus sehr vertrauenswürdigen Quellen stammen. Sonst gehen sie nicht raus. Interview 4: 107 - 109 (0) Natürlich wird es Meldungen geben, die jetzt nicht von allerhöchster Wichtigkeit sind, wo man einfach den Agenturen auch glaubt. Interview 4: 109 - 110 (0) Ich überlege grad noch ein Beispiel, aber Wetter. Ja wenn ich dem Wetterdienst nicht vertraue, das kann ich ich kaum nachprüfen. Da geht es viel um gesunden Menschenverstand. Interview 4: 110 - 112 (0) Aber bei Dingen, die sehr heikel sind, da kenne ich sehr viele Medien, welchen es Wurscht ist und da gehts dazu dass man es raushaut und der Titel geil ist und da sind wir vor ein paar Jahren am Scheideweg gestanden und haben uns dafür entschieden, dass die Trustability einfach wichtiger ist und dass das Vertrauen sich mittelfristig durchsetzt, kurzfristig oft nicht. Das merkt man, wenn Medien dann wieder auf Clickbate unterwegs sind oder man kennt es auch aus dem TV von manchen Medien machen, da wo es um Crash geht und das wollen wir nicht. Weil auch wenn den Boulevardmedien viel nachgesagt wird die letzten 60 Jahre (lacht) war es trotzdem unseren Journalisten immer sehr wichtig, dass der Inhalt stimmt. Interview 4: 112 - 121 (0)
	Also einen Leitfaden gibt es nicht, aber erst mal ist so die oberste Regel, man muss sich nicht der schnellste sein, man soll lieber einen zweiten Blick darauf werfen, einen Nachdreh machen. Interview 5: 46 - 48 (0)

	(Also wir haben) die Redaktion hat ein Statut, das ist zum Teil eine ganz grobe Leitlinie, wir sind ein Qualitätsmedium und wir haben ein Statut, nachdem sich unsere redaktionelle Tätigkeit richtet. Und die obersten Werte sind Ausgewogenheit, Fairness in der Berichterstattung und natürlich Richtigkeit und Schnelligkeit. Das muss man halt mit unterschiedlichen Mitteln täglich realisieren. Die Ausgewogenheit das ist eine Einstellungsgeschichte, wo man dann schaut, ob man des auch wirklich einhaltet und die Fairness in der Berichterstattung. Es gibt bei uns so abgeleitet so eine Leitlinie, diesen lateinischen Satz, audi arte (unv.) also wir würden nie eine Geschichte rausgeben, wo wir nicht einen Menschen oder ein Unternehmen oder Organisation über die irgendwelche Anschuldigungen berichten, die Möglichkeit zu geben, sich dazu zu äußern und zu sagen das stimmt oder stimmt nicht oder whatever. Und zwar auch von der Platzierung in einer fairen Weise, also nicht 20.000 Zeichen dass sie irgendwelche Dinge illegal gemacht haben und in einem letzten Satz zu schreiben, dass sie alles von sich weisen, sondern am Anfang der Geschichte das Statement zu schreiben, das ist das eine. Interview 6: 61 - 76 (0) Das zweite ist, Richtigkeit und Schnelligkeit sind zwei Begriffe, die oft miteinander kämpfen, weil je mehr ich Inhalte checke und rechecken möchte und auf Validität prüfe, desto mehr Zeit brauche ich. Unsere strikte, eiserne Regel Richtigkeit geht vor Schnelligkeit, aber natürlich leben wir in einer realen Welt und das bedeutet irgendwann muss man schon sagen wir müssen dann auch etwas publizieren, wenn es relevant ist auch wenn wir noch nicht 1000 Prozent sicher sein können. Das muss man dann ausweisen mit Quellentransparenz, den Hinweis dass es zum Beispiel zum Ukraine Krieg, eine Information ist, dass die Information beiden Kriegsparteienseiten noch nicht bestätigt ist, damit man transparent darauf hinweist, dass man es nicht zu 100 Prozent bestätigen kann und und er kurzen Zeit nicht wissen kann und das ist extrem wichtig. Interview 6: 76 - 87 (0)
	a, also die journalistischen Grundsätze, also Factchecking, wir haben natürlich auch von der Redaktion einfach Vorgaben, das ist jetzt schwierig zu beantworten, irgendwie macht man es einfach so und denkt nicht viel darüber nach, aber genau. Aber wir haben das Zwei-Quellen-Prinzip, wir recherchieren alles gut nach, was wir sagen und machen, wir überlegen, welche Themen wir wie gewichten. Genau und haben natürlich die Leitlinien des Medienunternehmens, die es auch schon sehr lange gibt. Und dene gegenüber ich mich verpflichtet fühle und auch den demokratischen Grundwerten, sozusagen. Genau und Qualität entsteht dann auch in der Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen, die schon länger auch im Haus sind und Zusammenarbeit auch überhaupt und genau Absprachen, Factchecking, ja. Interview 7: 70 - 80 (0)

	09:26 B8: (10) Also wir sprechen natürlich in Redaktionssitzungen über das, was erschienen ist und aber ganz ehrlich, aber so richtige Qualitätsinstanzen haben wir intern nicht, aber wir reden, aber sind sehr sehr nah an unserer Community, an unserer Leserschaft. Und wir eh, also wir verstehen uns halt schon als Teil des Ökosystems, was Innovation, Start ups etc. betrifft. Es könnte sein, dass das quasi für viele nicht die klassische Journalismus Auslegung ist oder Definition. Interview 8 : 96 - 102 (0) Also wir haben auch zum Beispiel montags auch immer ein allgemeines Team-Update, wo alle 50 Mitarbeiter drin sind, sowohl aus Österreich und selbst Deutschland und auch manche eine die arbeitet zum Beispiel aus Australien gerade, da ist dann schon eine klare Struktur drinnen. Sondern da redet zuerst unser Administratorin und dann der Dejan unser Herausgeber, also da ist dann schon klar definiert, wer wann spricht und was passiert. Interview 8 : 194 - 199 (0)
Kommunikation und Qualität in Redaktionen\Verwendung von Kommunikationstools	Also die Hauptplattform ist Slack, dort haben wir auch jeden Tag eine Tagesgruppe, wo die Leute sind, die arbeiten, da bei uns ja Schichtbetrieb ist, das heißt nicht jeder arbeitet jeden Tag. Und dann ist in der Gruppe dann auch der/die Grafiker:in drin, weil wir mit denen ja auch kommunizieren müssen. Und dann gibt es noch eine ganz große Gruppe, wo dann alle von der Onlineredaktion von der Webseite drin sind, da kann man sich eben auch austauschen, also das ist die gängigste Plattform. Dann nutzen wir noch Zoom, morgens und nachmittags gibt es ein Zoom Meeting, auch mit der Onlineredaktion zusammen, also der Newsseite. Dort wird dann der Tagesplan vorgestellt. Dann wird noch ganz selten Skype benutzt, ich weiß nicht genau warum damals Skype genutzt wurde und nicht Zoom. Aber wenn dann so Betriebsonline-Meetings sind oder wir haben zum Beispiel jeden Mittwoch einmal eine Sitzung, wo dann auch generelle Themen besprochen werden. Und dann halt noch klassisch E-Mail das wird auch viel genutzt. Aber die Hauptplattform ist Slack. Interview 1: 61 - 74 (0)
	Das hat sich dann im Frühjahr 2020 radikal geändert, also wir haben begonnen Google Meet zu verwenden und Google Chats und Chatgruppen eingestellt und haben dann Videokonferenzen selten verwendet und haben eigentlich bis heute nicht mehr zurückgefunden in die Vor Ort Sitzungen. Interview 2: 22 - 25 (0)
	Aber mit Ausbruch von Corona mit dem ersten Lockdown, da kann ich mich noch erinnern, ich glaube es war der 13. März 2020, da ging es von einem Tag auf den nächsten war Home-Office. Ich glaube es war der 15. März 2020, das war ein Montag. Da waren mit einem Schlag alle Redakteure, also nicht nur vom Wirtschaftsressort, sondern im Grunde das ganze Haus im Home-Office. Und was man sich gar nicht vorstellen konnte, es hat funktioniert, vom ersten Tag an. Nämlich über digitale Produktionsmuster, also wir haben dann MS Teams von Microsoft als Kommunikationstool eingeführt,

	auch sehr schnell auch total überraschend für alle. Ich kann mich noch gut erinnern, wie wir per Mail die Aufforderung erhalten haben, dass wir uns die Teams App auf den Laptop runterladen und dann eben auch auf das Handy und andere digitale Geräte. Und dann ging es los mit Home-Office Arbeit. Interview 3: 17 - 28 (0) Redaktionsintern läuft sehr viel über Teams bei uns. Daneben klassisch E-Mails, Telefon. Jetzt zunehmend auch wieder Präsenz Konferenzen und zwar gestalten wir die hybrid, das heißt, wer sich in der Redaktion befindet, setzt sich dann im Konferenzraum zusammen und schaltet die Kollegen von extern zu. Interview 3: 101 - 104 (0)
	Also, wir haben mehrere Wege. Der beste ist der persönliche, der mündliche. Das ist auch immer der, welcher am besten funktioniert. Interview 4: 125 - 126 (0) In Zeiten von Corona und Co mussten wir da auch auf Technik ausweichen. Wir haben Microsoft Teams, was wir relativ viel verwenden. Vor alle wenn es um Gruppeninfos geht. Interview 4: 126 - 128 (0) Wir haben auch die klassischen WhatsApp Channels, die unkontrollierten, die vor allem wenn es um direkten Zuruf geht ist WhatsApp ein Klassiker, aber sonst ist es relativ strukturiert bei uns. Interview 4: 129 - 131 (0) Das ist zum Beispiel ein Channel, den wir auf Microsoft Teams betreiben, aber wir haben auch einen offenen Channel, wo man alles reinschreibt oder auch Technikchannels, also das macht für uns relativ viel Sinn Interview 4: 138 - 141 (0) und dann gibt es noch das klassische Mailing, ich mache auch einen wöchentlichen Newsletter an die Abteilung, einfach die Mitarbeiter, dass einfach alle bei den Themen so bisschen am Ball sind. Interview 4: 141 - 143 (0) Wir haben auch wöchentliche Jour Fixe, wo dann die ganze Mannschaft da ist, aber sonst brechen wir eher sonst probieren wir es den täglichen Betrieb auf die Abteilungen runterzubrechen und im allgemeinen Chat auf Teams sag ich mal sind dann die allerwichtigsten Dinge. Interview 4: 143 - 146 (0)

	Komplett über Teams. Also vorher war es so dass man Slack hatte, da ist man dann aber komplett auf Teams umgezogen, weil ich glaube dass man bei Slack das Problem hatte, dass man bei weitem nicht die Leute darin vernetzt hast oder auch nicht diese ganzen Calls machen kannst und die Termine, das gab es alles nicht. Also Teams ist ein viel größeres Tool und wir haben auch tatsächlich nur das, wo alles drin stattfindet, wo du alle Termine und Chats hast. Wo du alle anrufen kannst, wo einfach das komplette Medienunternehmen drin ist, also dass du jeden darüber erreichen kannst. Es ist trotzdem aber auch noch so, dass vieles über das Telefon funktioniert, also das finde ich immer noch bisschen komisch, weil es sind ja alle über Teams erreichbar und du musst einfach nur in die Liste schauen, ok der ist heute verantwortlich, schreibst du ihn an aber es ist tatsächlich so, dass das Telefon richtig besetzt ist. Und da gab es am Anfang auch ein paar Probleme, dass man das in das Home-Office umschalten musst, also dass man wirklich an einem Telefon erreichbar sein muss zusätzlich. Interview 5: 64 - 78 (0)
	Also am liebsten Face-to-Face Kommunikation, aber das ist halt im Home-Office so nicht wirklich realisierbar. Dann halt sehr viel telefonieren und mailen und mittlerweile neuere Kommunikations- und Kooperationsgeschichten mit MS Teams mit Videocalls und Audiocalls und all diesen Geschichten und Textchats und so weiter. Also wir sind derzeit auch am Experimentieren und versuchen gerade durch die zwei letzten Jahre für uns bisschen zu schauen, was für uns in Zukunft die überschaubaren, gut geordneten Lösungen sein werden. Interview 6: 102 - 108 (0) (Wir haben) derzeit aufgrund, dass wir gezwungenermaßen auf das Home-Office umgestiegen sind und die Pandemie so bisschen einen Workspace Overload. Es gibt fünf verschiedene Möglichkeiten jemanden anzurufen und das ist natürlich ein Chaos. Wir müssen uns darauf einigen, ein Kanal ist für das Telefonieren, das andere ist für Chats, einer ist für Videocalls, weil ansonsten wird man nicht fertig in der Aufmerksamkeit im Arbeitsablauf, wenn man dauernd abgelenkt ist, dass man dort und dort auf diese Weise kommunizieren muss. Interview 6: 111 - 117 (0)
	Wir machen mit mittlerweile fast alles über Microsoft Teams, wenn es etwas heiklere Sachen sind Signal, (..) klar wir telefonieren auch mal, aber fast eigentlich alles über Teams, also Videocall über Teams, Chatten über Teams, Konferenzen über Teams (...) ja. Interview 7: 84 - 87 (0) Mails schicken wir auch noch. Interview 7: 89 - 89 (0)

	Also wir verwenden Slack. Hier gibts natürlich extrem viele Channels, wo man, teilweise gibt es für ein Thema sogar zwei Channels, was natürlich die Redaktion verrückt machen kann (lacht). Und wir intern haben eigentlich uns auf WhatsApp geeinigt, dass das der einfachste Weg ist, um unter uns sieben Leuten am effektivsten zu kommunizieren. Aber es gibt auch zwei WhatsApp Channels, einer wo auch der Dejan, unser Herausgeber drin ist und einer ohne. Interview 8 : 120 - 125 (0) Und für Meetings verwenden wir Google Meets oder auch Zoom und da kommunizieren wir intern eigentlich über Meet und nach außen passen wir uns auch Kundenwünschen an, ob die jetzt irgendwie Windows, also jetzt nicht Windows, aber über welches Programm die halt gerne arbeiten wollen. Interview 8 : 145 - 149 (0) Also wir haben auch zum Beispiel montags auch immer ein allgemeines Team-Update, wo alle 50 Mitarbeiter drin sind, sowohl aus Österreich und selbst Deutschland und auch manche eine die arbeitet zum Beispiel aus Australien gerade, da ist dann schon eine klare Struktur drinnen. Sondern da redet zuerst unser Administratorin und dann der Dejan unser Herausgeber, also da ist dann schon klar definiert, wer wann spricht und was passiert. Interview 8 : 194 - 199 (0)
	Alles was ich gelesen hab, war überhaupt kein Unterschied zu dem, was ich aus einem anderen Bürokontext kenne, also die Kommunikationswege und -tools, also ich hab das schon auf das Home-Office bezogen sind Videokonferenz-Tools, wo in den letzten Jahren vor allem Teams auch einen Standard gesetzt hat, warum auch immer das der Fall war, es war wahrscheinlich auch gut verfügbar zu Beginn der Pandemie. Aber es gibt auch andere wie Zoom, die sehr stark eingesetzt werden. Ein zweites Thema, dass sich sehr stark verbreitet haben, sind Chat-Tools, wo es auch verschiedenste gibt, wenn man Teams verwendet, kann man Teams dafür verwenden. Viele gerade im IT-Bereich verwenden Slack, also Chat-Tools, die auch verschiedene Funktionen haben, dass man leichter auch Dateien austauschen kann, gerade im redaktionellen Kontext wichtig ist. (...) Dann denke ich was auch wichtiger geworden ist, sind Planungstools, obwohl das im redaktionellen Kontext schon immer ein zentrales Werkzeug war, nämlich Redaktionssysteme und Content Management Systeme. Die waren in den meisten Redaktionen ist es das zentrale Tool, mit dem alle gearbeitet haben. Was es sicher dann noch einmal bedeutender geworden, dass man sich mit anderen koordinieren muss, wo man vielleicht nicht auf Zuruf mal schnell (...) ausbügeln kann, dass man sich im Vorhinein nicht gut abgestimmt hat. Insbesondere im redaktionellen Kontext dieses Thema mit es passiert was, es kommt ein Thema auf, es entsteht eine Nachrichtenlage, da muss man halt schnell reagieren, schnell Teams zusammenstellen. Das sind denke ich diese 3 Tools. Im Wesentlichen natürlich weiterhin Telefon und E-Mail, das spielt

	nach wie vor eine wichtige Rolle, aber das zu ersetzen des physischen Kontakts sind vor allem Videokonferenzen, Chats, die wichtigsten Tools in den letzten Jahren geworden. Interview 9: 97 - 121 (0)
Kommunikation und Qualität in Redaktionen\Kontrollmechanismen zur Qualitätssicherung	Also das sind wie gesagt die Lektor:innen und die Chef:innen schauen dann natürlich nochmal darüber. Und generell unser Chef von der Onlineredaktion vom Sport, der hat natürlich auch immer einen sehr kritischen Blick darauf und scannt immer die Seite und schaut, ob ihm etwas nicht passt oder ob etwas gegen das Unternehmen verstößt oder die Richtlinien nicht einhält. Das heißt, der hat dann auch nochmal ein besonderes Auge darauf und uns auf Sachen hinweist. Aber trotzdem passieren natürlich Fehler, ist ja auch klar. Interview 1: 77 - 83 (0)
	Natürlich. Jeder Text, der bei uns erscheint, wird von Leuten geschrieben, die wir kennen und trauen. Wir drucken nichts, was uns wer schickt, sondern es muss von den Ressortleiter:innen und mir gelesen, es wird lektoriert. Kein Text, welcher in unserer Zeitung steht, wird nur von einer Person gelesen. Natürlich haben wir aufgrund unserer beruflichen Ausbildung ein Auge dafür, ob der Text journalistischen Kriterien genügt, also Quellen, Glaubwürdigkeit, wie ist es geschrieben, ist es verständlich oder nicht wurde die Gegenseite auch wirklich konfrontiert mit den Vorwürfen, also da passen wir schon auf. Da passieren zum Glück wenige Fehler. Passiert hin und wieder, aber im Wesentlichen sind wir da gut unterwegs. Am Ende lese ich montags die ganze Zeitung. Ich weiß nicht, wie das in anderen Onlinemedien ist, die schnell sein müssen, aber bei uns wird jeder gedruckte Text gelesen. Interview 2: 192 - 203 (0) Ich bin zwei oder drei Mal schon furchtbar eingefahren, weil ich ganz sicher bin, dass das stimmt. Ich habe das von irgendwem, den ich glaubwürdig finde retweetet und dann bin ich draufgekommen, dass ist eigentlich Blödsinn, da muss man wirklich aufpassen. Ich schaue jetzt immer bei der Verifizierung wer die Quelle ist. Zum Beispiel, wenn mir jetzt jemand den ich kenne schickt mir jetzt einen Tweet von einen Herrn Lanoska, der sagt in Mariupol hat der Angriff 600 Leuten das Leben gekostet. Das schickt mir eine gute Freundin, die aus der Ukraine geflohen ist und ich persönlich kenne. Ich weiß in dem Fall nicht, wer dieser Mann ist, ich schaue mir an wer ist der Mann und ich sehe er ist Assistenzprofessor an der Universität von Waterloo und Bercilly und er ist Geostratege. Ich hab keine Ahnung, ob das stimmt, vielleicht ist das ein Fake Account von einem ukrainischen Geheimdienst und ihn gibt es gar nicht. Ich gehe auf seine Webseite, die heißt allonoska.com und ich sehe, er ist bei der University of Waterloo und Assistenzprofessor im Bereich Politikwissenschaften. Jetzt weiß ich aber immer noch nicht, ob das stimmt oder nicht. Jetzt schaue ich weiter und er twittert das und er macht AP News. Seine Quelle ist AP News, das ist für mich die erste vertrauenswürdige Quelle, denen traue ich, das ist eine Nachrichtenagentur. Dann schaue ich, ob AP News das wirklich sagt und da ist heute ein Artikel von drei Journalist:innen aus Lyiv und die sagen in dem Artikel,

	was in Mariupol geschehen ist. Dann lese ich mir das durch und sehe das ist sehr ausführlich recherchiert, das würde ich jetzt retweeten. Dann würde ich aber auch eher den Artikel von AP News retweeten und nicht den Professor, da ich ihn nicht kenne, da ich seine Hintergründe auch nicht kenne. Wenn ich den Artikel von AP News retweete und in meiner Community verbreite, weil ich finde das sollen die Leute lesen, weil das interessant ist. Und deswegen folgen wir auch Leuten, damit sie das lesen können. Wir könnten jetzt weitergehen und sagen wir suchen Geflüchtete, die in dem Theater untergebracht waren und Leute kennen die dort waren. Wenn ich so einen Tweet absetze, könnte es sein, dass sich Leute melden, die sagen wir können dir jemanden vermitteln oder ich suche weitere Berichte zu der Bombardierung des Theaters in Mariupol, bitte um weitere Informationen, also es ist eigentlich relativ simpel. Natürlich kann man immer reingelegt werden, wenn man ein Video sieht, welcher über ein Auto rübergefahren ist. Wie in Kiew der Panzer auf einmal eine Kurve gerissen hat und über ein Auto rübergefahren ist und das Auto zermalmt hat und das Video habe ich bei einem Journalisten entdeckt. Und eine Stunde später kommt das gleiche Video, welche die gleiche Szene von einer anderen Seite filmt und man sieht, dass ist ein ukrainischer Panzer der beschossen wurde und der abgehaut ist vor einem Beschuss und aufgrund eines Unfalls aus der Kurve gehauen hat und der über das Auto darübergerollt ist. Der wo in dem Auto saß, hat aber überlebt. Also eine völlig andere Story. Normalerweise würde man den Tweet löschen und würde einen Tweet nachschieben, ich habe vor kurzem das Video eines Panzers gebracht und ich habe jetzt ein zweites Video gesehen, wo die Sache völlig anders aussieht, ich entschuldige mich für die Verwirrung, das hätte man besser prüfen sollen. Das passiert mir auch manchmal, dass ich etwas revidieren muss und das ist auch gut so, wenn man das macht. Interview 2: 221 - 266 (0)
	Naja, also ganz klassisch Check, Double-Check, Re-check. Interview 4: 150 - 150 (0) bei den jungen Kollegen ist es eher so, dass die dann immer mit den CVD in Absprache stehen und der dann checkt das ist keine gecheckte Meldung, ihnen sagt, das funktioniert nicht. Mit wem hast gesprochen, wann hast gesprochen. Interview 4: 154 - 157 (0) Also mit Double-Check, da sind alles so Faustformeln, die sind alle nicht umlegbar auf den Alltag. Es gibt Bereiche, wo Double-Checks unmöglich sind, das geht nicht (lacht). Wenn du mit dem Boris Becker in England im Gefängnis sprichst, wie willst du da double checken. Deswegen ist des immer, das sind diese einfache billigen Sprüche, die man in den Seminaren für Journalismus hört. Der Alltagsjournalismus fußt einfach wirklich darauf, dass die Leute sehr sehr interessiert sind und dass die Leute erfahrene, die müssen nicht alt sind, aber die müssen einige Jahre Journalismus auf dem Buckel haben. Diese Leute braucht man in der Redaktion, damit das geordnet ist und gut funktioniert.

	Interview 4: 157 - 166 (0)
	Es geht halt eher darum den hohen Qualitätsstandard zu sichern, das halt eben das vier Augen Prinzip stattfindet und dass du deine eigenen Quellen überprüfst, es sei denn man hat jetzt eine exklusive Quelle, die halt von uns direkt kommt, also wenn du ein Interview mit jemanden geführt hast und du weißt, dass der dir da nicht irgendeinen Quatsch erzählt oder dass da irgendwas gefakt ist, das ist dann deine erste Quelle, die kann auch genauso verwendet werden. Ansonsten halt des, was aus Interviews gezogen wird, wird auch genommen, aber halt da auch dass es genau überprüft wird, dass es halt nicht Fake News Zug aufspringt. Interview 5: 53 - 61 (0) Also es gibt ja bei uns vier verschiedene Gewerke, die wir in der Sportredaktion haben? Also TV, Online, Radio und Social. Und die werden alle von einem CvD gesteuert, der in der Woche sich um alles kümmert und diese vier Gewerke, die haben auch noch einen RvD den sie stellen. Und du als Redakteur musst praktisch dir alles vom RvD abnehmen lassen, der hat die Hand für sein Gewerk halt drüber. Kann aber auch wenn er halt Fragen hat, das ist jetzt selten so, dass der CvD einfordert, dass das was wir machen das müsst ihr mir davor zeigen, er bietet das vielleicht an, aber soweit ist das Vertrauen da. Das heißt, wenn man sich unsicher fühlt, geht man auf die Person zu, aber man ist auch in der Lage das auch eigenständig zu machen. Oder kann sich innerhalb von seinem Team oder Gewerk beraten, aber so einen richtigen Kontrollmechanismus gibt es jetzt eigentlich nicht, also man weiß, dass man sich überall melden kann, aber es ist jetzt nicht dass es heißt, der und der muss das abgesegnet haben, dass das passiert. Also es halt klar, der RvD der in seinem Gewerk die Überhand drauf hat, der schon, aber ich meine es ist ja oft so, dass man mal alleine dasitzt, da ist man dann auf sich alleine gestellt und die Sachen dann alleine raushauen muss. Da wird dann auch darauf vertraut, dass man das Ding jetzt nicht komplett gegen die Wand fährt. Interview 5: 82 - 99 (0)
	Und um das zu realisieren, gibt es in der Redaktion striktes vier Augen Prinzip, heißt ein Autor, eine Autorin verfasst eine Meldung, jemand anderer liest drüber auf klassische Fehler, liest drüber auf Plausibilität, alle diese Geschichten. Und wenn dann irgendwelche Zweifel bestehen bei deiner Geschichte, soll man das a überhaupt machen, b soll man das so machen, wie es jetzt ist aus Gründen unserer Statuten. Dann konsultiert nächsthöhere Stufe, das ist dann klassisch der Ressortleiter oder Ressortleiterin. Oder der Newsmanager, gleich der Chef vom Dienst. Und wenn es dann besonders heikel wird, konsultieren wir auch unsere Stabstelle Recht und/oder den Chefredakteur. Das ist aber auch schon eine Worts Case Szenario Geschichte. Es geht bei uns strikt keine einzige Geschichte raus, die selber geschrieben ist und niemand gesehen hat. Interview 6: 87 - 98 (0)

	Also wir relegieren und schauen noch einmal drauf und es gibt immer mindestens 2 Leute, die ein Transkript bearbeiten eher meistens drei. Und machen eben Factchecking und schauen noch einmal ob alle Fakten stimmen und natürlich produktionsseitig gibt es immer nochmal jemanden, der noch einmal drüberhört. Genau, also Abnahmen, Factchecking, das wird auf jeden Fall gemacht. Interview 7: 97 - 101 (0)
	Achso, wir haben jetzt zwei neue Redakteurinnen dazubekommen, die bitten halt noch drum, dass die Redakteure drüberlesen, aber ich, aber ansonsten gehen die Sachen eigentlich von selbst raus und nachdem wir ein Online Medium sind, wird halt auch viel im Nachhinein auch angepasst, falls irgendwas nicht stimmt oder etwas nochmal nachgeschaut werden muss. Und auf Social Media, ich weiß nicht ob das, also ich arbeite sehr autonom und poste einfach und natürlich läuft man da Gefahr, dass hin und wieder kleine Fehlerchen drin hat, aber wir haben eigentlich nicht so viele ernstzunehmende Kontrollinstanzen bevor etwas rausgeht. Da sind wir dann doch eher ein Online Medium, wo es um Geschwindigkeit geht. Interview 8 : 157 - 166 (0)
Die Innovation Home-Office	Und wie sich das mit dem Home-Office verändert hat, kann ich eigentlich nicht genau sagen, weil seit ich angefangen habe, ist Home-Office Gang und Gebe wegen der Pandemie. Interview 1: 15 - 17 (0) Also wir sind in unserer Redaktion immer 50 % im Home-Office und 50 % im Büro, das heißt wir sind schon noch ab und zu im Büro und ich find der größte Unterschied zwischen Home-Office und Büro ist einfach die Kommunikation. Weil wenn du im Home-Office mit den Leuten kommunizierst musst du teilweise alles über Slack machen und ich finde beim Schreiben können auch oft Missverständnisse aufkommen oder die Leute lesen es nicht sofort und du hast eine schnelle Frage das geht halt im Office viel schneller, weil da kannst du einfach schnell mit einer Person kommunizieren und ich glaube dass diese persönliche Kommunikation auch extrem wichtig ist. Zum Beispiel wenn wir jetzt, im Sport passiert ja sehr viel live und wenn dann mehrere Sportveranstaltungen gleichzeitig sind und du halt wirklich im Stress und unter Zeitdruck bist, dann ist es einfach viel leichter, wenn du im Büro bist, weil dann kannst du halt schnell rüberschreien. Und dann sagst du, du machst das und du machst das und bei Slack musst du davor schon genau den Plan aufstellen und kommunizieren. Also ich finde, da musst du viel aufwendiger kommunizieren, als dass du es im Office machst und die Kommunikation muss genauer ablaufen, also man muss strukturierter sein finde ich, als wenn du im Office bist. Oft müssen Dinge schnell gehen, weil wir nun mal eine Newsseite sind und wenn etwas krasses passiert oder ein Fußballspiel zu Ende ist, dann haben die Leute die Erwartung, also den Anspruch an uns, dass wir dann sofort den Inhalt bringen. Und das muss natürlich schnell passieren und wenn du dich davor nicht abgesprochen hast und du zu 5. arbeitest, wer macht das dann. Wenn du im Büro bist, kannst du schnell sagen, du machst das und du machst das, aber wenn wir im

	Home-Office sind, musst du das davor absprechen, wer für was zuständig ist und da ist dann nochmal mehr Kommunikation gefragt. Und es kann auch schnell viel was falsch verstanden werden, weil zum Beispiel wenn du Kritik hast und du etwa schnell schreibst, kann die Person das schnell eingeschnappt aufnehmen, dabei war das gar nicht so gemeint und das finde ich, ist auch eine Gefahr vom Home-Office. Also generell auf die Qualität bezogen, hat das Home-Office schon viele Vorteile, dass es möglich ist. Wenn du zum Beispiel Familie oder Kinder hast, können die weiterarbeiten, wenn die Kinder zu Hause sind, aber ich glaube Home-Office hat schon viele Vorteile, vor allem in Bezug auf die Kommunikation wenn es die Umstände sind. Interview 1: 86 - 117 (0) Also die negativen sind auf jeden Fall, dass vieles missverstanden werden kann, dass sich Personen schneller angegriffen fühlen oder dass Themen auch mal vergessen werden oder untergehen, weil man das eben alles über Schreiben macht, da kann auch mal etwas überlesen werden oder übersehen werden. Und dass man auch alles viel strukturierter machen muss und dass du einfach viel mehr schreiben musst und nicht diesen persönlichen Austausch hast. Die positiven Auswirkungen sind, dass du eben auch alles aufschreiben kannst, das kann natürlich negativ als auch positiv sein, aber dann hast du eben den klaren Plan, den du verfolgst und jeder weiß was er zu tun hat. Und dass du mit allen gleichzeitig kommunizieren kannst, weil du kannst es ja auch nicht im Büro rumschreien, aber wenn du die Gruppe hast, kannst du allen schreiben, ich mache das jetzt und jeder weiß Bescheid. Also es gibt positive und negative. Interview 1: 120 - 131 (0) Also vor der Pandemie war Home-Office gar nicht möglich, da musste jeder immer ins Büro kommen. Und seit der Pandemie ist Home-Office kein Problem mehr, es funktioniert ja auch gut. Also klar, manchmal gibt es so kleine Probleme, auch teilweise technische Probleme, aber ich glaube das ist ganz normal, aber an sich funktioniert das sehr gut und ich glaube dass das ein Vorteil ist, dass Home-Office so etabliert ist. Zum Beispiel für viele Leute mit den Fahrtwegen oder wenn wir Spätschicht haben und dann bist du bis 24 Uhr alleine im Büro, da ist es natürlich schon besser wenn du zu Hause sein kannst. Interview 1: 134 - 141 (0)
	Also kurz zu der Zeit vor dem Home-Office, wir haben die Zeitungen im Wesentlichen so produziert, dass wir die Sitzungen vor Ort hatten, also wir hatten kein Zoom oder Videokonferenzen, das haben wir eigentlich nicht benutzt. Das war bei anderen Zeitungen schon anders, die schon vor der Pandemie das hatten. Wir hatten nicht einmal ein Konferenztelefon, wir sind alle einfach die Redaktion gekommen, haben dort täglich eine Redaktionssitzung gehabt, mal in kleineren Ressorts, mal in größerer Runde und haben an einem Tisch gesessen und eine Sitzung gehalten. Und dazwischen auch immer kleinere Sitzungen gehabt und dazwischen auch die Produktion hat so ausgesehen, dass wir im Wesentlichen nicht von außen auf den Redaktionsserver zugreifen konnten, also ich konnte das als Chefredakteur, weil

	ich auch hin und wieder in der Nacht geschaut hab, ob Seiten fertig geworden sind, aber es war eigentlich nicht sehr gerne gesehen, dass wir von außen Zugriff haben. Und wir haben uns in Wirklichkeit jeden Tag gesehen und unsere Sitzung abgehalten, Das hat sich dann im Frühjahr 2020 radikal geändert, also wir haben begonnen Google Meet zu verwenden und Google Chats und Chatgruppen eingestellt und haben dann Videokonferenzen selten verwendet und haben eigentlich bis heute nicht mehr zurückgefunden in die Vor Ort Sitzungen. Also wir machen das immer noch, das hat einen großen Vorteil, nämlich einerseits Leute an Sitzungen teilnehmen können, die nicht in Wien wohnen oder freie Mitarbeiter:innen. Es hat den Vorteil, dass wir teilnehmen können wenn wir unterwegs sind, vor allem ich oder Ressortleiter:innen, wo sie nicht im Hause sind. Das heißt wir sind grundsätzlich mobiler geworden, es sind auch Sitzungstage, wo man sich eingefunden hat auch Recherchetage geworden. Wir produzieren seither auch den Newsletter, mehr oder weniger digital und wir haben auch seit neuestem auch auf ein ganz neues Redaktionssystem umgestellt, das auch das Remotearbeiten viel einfacher und effizienter macht. Das ist sozusagen der Vorteil, also wir sind ja eine relativ kleine Redaktion und wir machen sehr wenig tagesaktuell, also wir haben uns da von der Örtlichkeit befreit. Der Nachteil ist natürlich, dass wir uns kaum noch sehen oder sehr sporadisch, das ist so lange wir sozusagen uns kannten und das Team vertraut war, war das kein großes Problem, weil wir uns kannten. Es fängt jetzt an ein Problem zu werden, bei den jüngeren Kolleginnen und Kollegen, die kaum noch Kontakt haben zu den älteren oder auch von ihnen zu lernen, also sehr begrenzt. Es hat einen Riesennachteil, weil wir natürlich diese kreative Energie, die man hat am Caféautomaten oder am Gang und zwischendurch auf einen Kaffee geht oder wenn man im Büro quatscht, diese zufälligen Begegnungen die sind eigentlich fast verschwunden und wir wollen das wieder zurückholen. Wir wollen diese Sitzungen im Sommer, wenn die nächste große Welle vorbei ist, eigentlich wieder zurückkehren zu diesem Vor Ort Arbeiten. Die Bürostruktur verändert sich gerade dahingehend, dass das Büro nicht nur der Ort wird der konzentrierten Arbeit, also des Schreibens und Recherchierens, sondern es wird ein Ort des Zusammenarbeitens. Das Büro wird also mehr ein Ort des sozialen Austauschs, Teamwork oder Brainstormings, miteinander Podcasts aufnimmt oder wirklich Teamsitzungen macht am Abend oder die Zeitung finalisiert. Es wird sozusagen eine andere Funktion bekommen, das wird auch die Büroarchitektur beeinflussen, es wird mehr Räume oder Zonen geben, also Rückzugszonen, Konzentrationszonen oder Interviewzonen oder Gesprächszonen oder Teamworkzonen. Oder auch Zonen für den sozialen Austausch, Kaffee trinkt oder sich unterhält. Das Büro, bei welchem jeder sein eigenes Zimmer hat, weiß ich heute nicht mehr ob das so funktioniert. Aber wir merken, dass natürlich die Möglichkeit, von vielen Orten remote zu arbeiten, von den Leuten genutzt wird aus ganz verschiedenen Gründen. Die einen sind lieber zu Hause, weil sie eben schön wohnen, die anderen sind viel unterwegs, die nächsten haben ein schönes Bürozimmer, die anderen arbeiten lieber in einem Kaffeehaus. Solange man eine Arbeit macht, die man alleine macht, sehe ich da kein großes Problem. Ich fange an, ein Problem zu sehen, dass eine Redaktion als Redaktion auseinandertreibt. Und dass man eben wenig Zeit hat, miteinander vor Ort zu diskutieren, ich merke das auch wir haben auch so Chatrooms, wie Slack oder Google Chats, die Verschichtung von Diskussionen den Diskussionen

	nicht gut tut. Weil natürlich viel unterschiedliche Typen von Menschen aufeinanderprallen, die aufmüpfig, frech oder komplett gegen den Strich denken, miteinander diskutieren, das wird online weniger. Weil man sich denkt, wird ein Screenshot gemacht oder verwendet das die Person gegen mich, da wird vor allem die Kommunikation der jüngeren Generation vorsichtiger und korrekter. Zum Teil ist das angenehm, weil man höflicher wird, aber insgesamt habe ich das Gefühl dass es den Kreativitätsprozess nicht unbedingt fördert, sondern die Menschen auch ängstlicher macht. Zudem muss man sagen, dass wir ein rund um die Uhr Kommunikationsbüro sind, das heißt das ist ein internes Twitter. Wenn jemandem um elf Uhr nachts etwas einfällt, postet er es hinein, und die anderen schauen doch hinein, weil die anderen sagen, ich hätte gerne noch eine Seite und dann fängt mitten in der Nacht ein Arbeitstalk an. Und die drei Kollegen, die gerade wach sind und am Computer sitzen, antworten gleich und die anderen merken es erst in der Früh, bis sich die Diskussion schon weitergedreht hat. Also man schaltet nicht mehr ab. Wie ich '91 begonnen habe, hat man abgeschaltet, wenn man aus dem Büro gegangen ist, da hat es noch nicht einmal Handys gegeben, Ende der 90er hat man abgeschaltet, wenn man das Handy ausgemacht hat und mittlerweile muss man sagen, schaltet man eigentlich überhaupt nicht mehr ab. Man kann zwar abschalten, aber man verpasst vielleicht einen internen Diskussionsprozess und das ist extrem schwer zu steuern oder zu untersagen. Man kann ja Erwachsenen nicht sagen, dass sie um 20 Uhr während dem Fernsehen irgendwas sehen und sagen, das ist eine gute Idee, da machen wir eine Geschichte draus. Sieht halt jemand was im Fernsehen und sagt, schau hast du den Politiker gehört, das könnte man morgen kommentieren und dann sagt der nächste das möchte ich gerne machen und der nächste ich würde auch gerne. Das stresst dann mich, weil ich denke, wir haben doch was anderes geplant, dann sage ich wir haben die Seite schon vergeben, geht nicht und schon sind wir wieder in der Arbeitswelt. Man wird das lernen, es wird da auch Umgangsformen geben und es wird auch Etiketten geben, so wie man auch Massenmails in Unternehmen geschrieben hat, das macht heute auch niemand mehr, wird man das natürlich auch lernen. Um es zusammenzufassen, insgesamt ist es bequemer geworden, zu arbeiten, weil ich überall meinen Rechner einschalten kann und nicht dauernd ins Büro fahren muss und kann mal bei meinen Kindern sein und mittags mit ihnen Fußball spielen und setze mich dann danach wieder an meinen Schreibtisch im Home-Office. Das wäre früher ja alles nicht gegangen. Ich habe mich in der Pandemie sehr stark um meine Kinder gekümmert, habe um sieben angefangen, um zwölf Pause gemacht, die mit meinen Kindern verbracht und danach weitergearbeitet. Früher wäre ich nach dem Büro nach Hause gegangen und hätte zu Mittag die zwei Stunden im Büro verbracht, also es hat auch seine Vorteile, ich sehe meine Kinder öfter und muss nicht so viel herumreisen. Umgekehrt sind meine Kinder oft zu Hause und sagen, warum arbeitest du schon wieder, es ist nie Schluss, wenn ich im Büro wäre, würde ihnen nicht auffallen, dass ich arbeite. Es hat sicherlich Vor- und Nachteile. Ich rede jetzt aus der Sicht von kleinen Unternehmen, in großen Organisationen kann man das wahrscheinlich nochmal anders organisieren, weil man dort einen Betriebsrat hat oder das kontrollieren kann, das ist in kleinen Teams sehr viel schwieriger. Zudem sind Redaktionen auch komplizierte Organisationen, sie sind eigentlich hierarchiefrei es haben fast alle bestimmte Ressorts, wie schaut eine Redaktion aus,

	es gibt einen Chefredakteur, Ressortleiter und sie haben darunter die Redakteure. Sie müssen sich mehrmals am Tag je nach Medium miteinander abstimmen, ich rede jetzt mal von Medien, die gedruckt werden, wer bekommt welche Seiten, wer welchen Platz, wer die Hauptgeschichte. Dahingegen sind andere Organisationen durchaus komplexer, zu steuern sind Redaktionen relativ einfach. Wenn dann kann man sagen, sind es komplizierte Menschen, es sind dort sehr selbstbewusste und kritische Leute, die sehr intensiv an einem Thema arbeiten, oft sehr meinungsstark sind oder sehr autoritätskritisch sind. Würde ich in einer Wirtschaftskanzlei arbeiten oder als Arzt in einem großen Spital oder am Flughafen, das wär für mich eine komplexe Organisation, da muss eine große Prozesskette eingehalten werden, das ist im Journalismus etwas hierarchiefreier. Interview 2: 9 - 124 (0) Wie ich zu unserer Zeitung gekommen bin, haben wir im Grunde alle alles gemacht, mittlerweile haben wir im Haus nur noch Spezialisten. Wir haben einen Kollegen, der ist eingearbeitet im Thema Klimawandel, eine Kollegin im Gasmarkt oder Pandemie. Ich bin eingearbeitet im Thema Justiz und Korruption. Und dazwischen gibt es Redakteur:innen, die sehr schnell Geschichten schreiben können. Aber ich glaube Spezialisierung ist ein großes Thema. Ich werbe jetzt zum Beispiel keine Leute mehr an, die eine Hochschulabschluss haben, sondern die auch eine berufliche Ausbildung haben mit einem Fachstuhl. Interview 2: 181 - 189 (0)
	Aber mit Ausbruch von Corona mit dem ersten Lockdown, da kann ich mich noch erinnern, ich glaube es war der 13. März 2020, da ging es von einem Tag auf den nächsten war Home-Office. Ich glaube es war der 15. März 2020, das war ein Montag. Da waren mit einem Schlag alle Redakteure, also nicht nur vom Wirtschaftsressort, sondern im Grunde das ganze Haus im Home-Office. Und was man sich gar nicht vorstellen konnte, es hat funktioniert, vom ersten Tag an. Nämlich über digitale Produktionsmuster, also wir haben dann MS Teams von Microsoft als Kommunikationstool eingeführt, auch sehr schnell auch total überraschend für alle. Ich kann mich noch gut erinnern, wie wir per Mail die Aufforderung erhalten haben, dass wir uns die Teams App auf den Laptop runterladen und dann eben auch auf das Handy und andere digitale Geräte. Und dann ging es los mit Home-Office Arbeit. Interview 3: 17 - 28 (0) Sagen wir so, ein gewisser Grad an Spezialisierung ist einfach notwendig, um in die Tiefe gehen zu können. Beispiel Klimawandel, da gibt es so viele verschiedene Bereiche und Facetten, dass ein Team, dass sich da ständig wie soll ich sagen abwechselt in der Berichterstattung einfach schwertut am Laufenden zu bleiben. Das heißt zwei Personen, die in die Tiefe gehen mit dem Thema beschäftigen ist gut und die anderen müssen die Ohren gespitzt halten, weil zum Beispiel Klimawandel in alle Bereiche hineinlangt. In die Stahlindustrie genauso, wie in den Tourismus, wo es um klimaneutrale Anreise oder Abreise geht oder etc. Also (..) das machen wir auch so. Das im Grunde jede Redakteurin, jeder Redakteur ein Spezialgebiet oder mehrere

	Spezialgebiete hat und andere interessierte Kollegen auch immer ein wachsames Auge darauf halten, um sozusagen Up to Date zu sein. Und dann bespricht wie zum Beispiel jetzt in Energiekrise, das kann eine Person allein auch nicht meistern. Dann bespricht man sowieso wer welchen Part übernehmen kann, ja. Interview 3: 71 - 84 (0) Redaktionsintern läuft sehr viel über Teams bei uns. Daneben klassisch E-Mails, Telefon. Jetzt zunehmend auch wieder Präsenz Konferenzen und zwar gestalten wir die hybrid, das heißt, wer sich in der Redaktion befindet, setzt sich dann im Konferenzraum zusammen und schaltet die Kollegen von extern zu. Beziehungsweise jeder kann sich dann einklinken, was wiederum den Vorteil hat, das Korrespondenten, seien es Kollegen in Brüssel oder in Moskau oder egal wo, sich auch jederzeit einklinken können. In der Vor Corona Zeit vor dem großen Digitalisierungsschub nicht möglich war. Interview 3: 101 - 108 (0) Das ist hundertprozentig zu unterstreichen. Und zwar in so kurzer Zeit, ich denke mir ohne Corona hätte es viel länger gedauert, weil es einfach, man hätte es sich nicht vorstellen können, man hätte irrsinnig viele Abstimmungsgespräche führen müssen, von unserem IT Team wären dann mit eingeflossen und so muss das einfach am Schlag um Mitternacht von einen Tag auf den nächsten funktionieren. Und es hat im Großen und Ganzen sehr gut funktioniert. Interview 3: 111 - 117 (0) Die journalistischen Tugenden haben sich oder sollten sich ja nicht geändert haben. Check und Gegencheck und Leute, die in einer Geschichte vorkommen auch die Möglichkeit geben, drauf zu antworten, das ist pandemieunabhängig. Und unsere ständige Begleitung auf dem Weg zum Qualitätsjournalismus, dann würde ich unsere Leserinnen und Leser nehmen, die uns unglaublich viel Feedback geben. Manchmal vielleicht sogar zu viel (lacht). Über Postings, über Anrufe, früher war es noch über Leserbriefe, das hat in dieser Zeit abgenommen. Aber die sind schon sehr aktiv und schlagen auch selbst Dinge vor, die man recherchieren sollte und dergleichen. Das ist ganz gut. Interview 3: 122 - 130 (0) Ja, Kreativität ist verloren gegangen. Einfach die Art von Kreativität, ich kann mich erinnern, vor Corona wenn man faktisch zu jeder Zeit und jeden Tag in der Redaktion war und sich mit Kollegen und Kolleginnen getroffen und auseinandergesetzt hat, da war mitunter die Zurufe oder die Gespräche in der Kaffeeküche ausschlaggebend für neue Geschichtsideen oder Berichte. (..) Einfach die Kommunikation auf diesem kurzen Wege oder auch wenn man eine Geschichte schreibt und dann es fällt einem kein passender Titel und dann fragt man den Kollegen oder Kollegin vis-à-vis, da hast du sofort

	ein Feedback. Im Home-Office hingegen bist du allein, da schaust du die Wand an und ja, musst hoffen dass dir was einfällt (lacht). Und zweitens was Interviews und Begegnungen mit Menschen betrifft, ich spreche jetzt von der Zeit der Lockdowns, wo eigentlich kein Caféhaus offen hatte, wo man sich mit Leuten, wenn man sie treffen wollte durch den Park spazieren musste, was im Winter auch nicht gerade angenehm war. Also (..) das wirkliche Leben (lacht) ist besser als nur das Home-Office. Interview 3: 134 - 147 (0) Es gab dann Ressorts oder gibt immer noch Ressorts, die im Grunde gar nicht mehr im Haus sind. Das ist zum Beispiel bei der Kultur der Fall. Das Ressort Wirtschaft gehört noch zu jenen, von denen die meisten Kolleginnen in der Redaktion sind. Und mittlerweile haben wir in unserer Redaktion so eine Regelung, die besagt, dass man zwei Tage fix im Haus sein sollte und drei Tage kann man Home-Office machen. Ein sogenannter Teams-Tag, nicht Dienstag, sondern Teams Tag, was jedem Ressort Tag vorgeschrieben ist, die Wirtschaft macht den Teams Tag am Mittwoch, wo nach Möglichkeit alle anwesend sind vom Ressort und nehmen diesen Fix Tag Mittwoch, da kann jeder jede noch einen weiteren Tag in der Redaktion verbringen und die restliche Zeit ist frei handhabbar. Jetzt kann man die ganze Woche im Büro bleiben oder drei Tage von zu Hause aus arbeiten. Interview 3: 157 - 168 (0) Das ist jetzt ganz neu seit Beginn Mai. In das Modell wollten wir früher schon einsteigen, aber dann durch Corona ist es dann immer wieder verschoben worden und seit Mai gibt es diese Regelung bei uns. Interview 3: 171 - 173 (0) Genau und es dient natürlich auch der Gruppenbindung, also der Teambildung und wir besprechen uns einfach besser und einfacher, wenn man sich in die Augen schauen kann (lacht). Interview 3: 177 - 179 (0) Einerseits der Verlust der Kreativität, diese Spontanität geht ab. Andererseits das Vorteil von Home-Office natürlich du sparst dir eine Menge Zeit, abhängig davon wo du wohnst und wie lange dein Weg in die Redaktion und zu mir nach Hause ist. Du musst sehr diszipliniert sein das heißt es gibt schon die Tendenz, dass man mehr arbeitet als an und für sich im Kollektivvertrag vorgeschrieben. Diese Trennung von Arbeit und Freizeit ist auch nicht gerade einfach, aber andererseits gibt es große Vorteile. Wir haben ja auch Sonntagsdienste, auch Samstagsdienste, Samstag halt online, Sonntag auch für die Montagszeitung und ich mache das, dass ich die dann von zu Hause aus absolviere. Interview 3: 183 - 191 (0)

	Das kann ich auch nicht so pauschal sagen, weil wir verschiedene Abteilungen haben. Zum Beispiel die Sendeabwicklung, die sehr nach Listen extrem genau arbeitet und so weiter. Die sind davor auch schon regelmäßig daheim gesessen, weil ich einfach keinen Benefit davon habe, wenn sie da sitzen in der Abteilung. Sondern wir haben immer so geschaut, dass sie zwei drei Tage in der Woche im Büro sind und den Rest, wenn es wirklich darum geht, es ist Wochenende vorplanen müssen, Wochen vorplanen müssen ist das kontraproduktiv im Büro gewesen. Und dann macht es voll Sinn wenn sie zu Hause sitzen und sich 5 Stunden in ihre Matrix hauen und das durchplanen. Das ist sinnvoll. Ein Moderator wird nie Home-Office machen können. Skype Interviews, wo der Moderator zu Hause sitzt hat es zwar auch schon gegeben, aber das ist nicht gut. Das will niemand sehen. Aber ja, in der Organisation gab es natürlich Phasen, wo die Leute daheim waren. Jetzt, also wenn es möglich war, war es bei uns auch so, dass alle wieder rein wollten. Da war nicht die Frage, wir dürfen mehr Home-Office machen, wir haben so grundsätzlich die Regelung, dass jedem prinzipiell ein Tag Home-Office pro Woche zustehen würde, aber wie gesagt, das ist nicht auf alle Bereiche anwendbar, weil wenn die Regie sagt, sie möchten ein Tag Home-Office beanspruchen, dann muss ich ihm sagen, nicht bös sein, du hast zu Hause keine Regie machen (lacht). Es ist eh schön, dass der Kameramann dann zu Hause die Kamera in die Hand nimmt, das bringt mir nur nichts. Es ist quasi nicht auf alle Bereiche anwendbar. In der Orga und im Controlling da gehts. Interview 4: 170 - 190 (0) Also ich bin kein großer Fan davon, ich verstehs, dass es in manchen Bereichen Sinn macht, aber (2) ich halte das nicht für innovativ und modern. Ich halte es in nur in manchen Bereichen für sinnvoll. In vielen Bereichen auch gar nicht möglich, dass man es umsetzt. Also wie man Innovation, Kameramann, Regie, das wird nicht gehen. Und, ja. Also insofern wenn es Sinn macht und gut durchführbar ist, gerne. Aber man muss dann immer noch aufpassen, was macht man damit im Abteilungsgefüge. Wenn man sagt, du darfst drei Tage Home-Office machen, weil das macht total Sinn bei deinen Projekten und der andere darf aber nicht, muss man bisschen aufpassen. Deswegen haben wir auch so Grundregeln mit ein Tag pro Woche ist okay. Alles andere eher die Ausnahme. Interview 4: 194 - 204 (0) Im allerersten Lockdown war ich zwei Wochen daheim und dann war ich immer im Büro (lacht). Aber das ist auch, ich halte es auch nicht aus. Wir haben einen sehr schönen Garten, wir leben sehr schön daheim aber ich werde nervös, ich muss immer zwei Mal am Tag das Handy aufladen ich komm mit dem MacBook nicht so zurecht, wie mit meinem Bürocomputer. Bei manchen Dingen, wie mit Mails, die Erfahrung haben wir alle gemacht, das funktioniert von daheim einfach nicht ganz so, wie aus dem Büro. Erstens, (2), also ich habe ein Problem mit Outlook daheim, dass ich auf meine Mails dort zugreifen kann und jeder der mit seinen Mails viel arbeitet, wird mit seinen Mails daheim Probleme bekommen und das sind so Kleinigkeiten

	und da kann man jetzt sagen, natürlich kann man zum Teil von daheim arbeiten, das mag in vielen Bereichen zutreffen, wenn der Cutter sagt, bitte schneid die Sendung von daheim, dann braucht er für seine echte Arbeit vielleicht 45 Minuten. Aber er braucht aber 1,5 h bis sein Computer das Zeug runterlädt und 1,5 h bis er es nachher wieder zu uns reinlädt die fertige Version. Das sind so Hürden, die du fast nicht ausschalten kannst. Wir haben die Möglichkeit mittlerweile, sich von daheim da im Computer einloggen und quasi und das feine bei uns intern zu schneiden, aber dennoch ist immer diese letzte Meile, die eine Privatperson daheim an Internet hat, bei großen Datenmengen die kannst du nicht umgehen. Die werden immer ein Problem sein. Jetzt kann man natürlich dene eine Festplatte mitgeben, das ist ein längerfristiges Projekt, schneid das, aber diese Alltagsgeschichten, das ist für Cutter quasi auch fast unmöglich daheim oder sehr sehr schwierig von daheim zu schneiden. Viel schwieriger, als daheim zu schneiden. Und ich finde bei Corona, das ist haben eh so viele Firmen, das haben nicht nur Medien bemerkt, die Welle, das zu Beginn bei allen Mitarbeitern war das Interesse beim Coronathema auch so groß und diese Aufregung, dass zu Beginn eigentlich der Arbeitsoutput fast gleich war und dann ist aber die Welle auch nach unten gegangen, wo du dann gemerkt hast ok, ich überspitze es jetzt, wo die Leute sagen, ich koche gerade, lass mich in Ruhe. Ich melde mich in einer halben Stunde wieder, aber das ist jetzt überspitzt formuliert, aber man hat natürliche Ablenkungen daheim und man kann nicht beeinflussen, ob der Nachbar grad bohrt oder hämmert und man sich nicht konzentrieren kann und man hat auch keinen fachlichen Austausch und er ist halt extrem wichtig im Journalismus, weil du einfach die Neugier, die muss ja ständig angeregt werden im Journalismus und wenn du dann mit mehreren Leuten zusammensitzt ist die natürlich viel größer und natürlich auch sich professionell zu fühlen ist auch einfach ein professionelleres Umfeld als daheim, (unv.) und wo man im Pyjama rumrennt. Interview 4: 211 - 247 (0) Ja, total. Eh auch logisch, du weißt es ja selber bei euch in der Redaktion. Wenn ihr zusammensitzt, dann wird quasi geredet und sich ausgetauscht und dann kommt eine gute Idee und daheim puh ist Halts schon zach (lacht). Viele, also das ist eine Menschentypenfrage, also mache Leute leben von der Interaktion, ich bin so einer, ich muss plappern, ich muss wen haben der mir was sagt, ich muss dabei herumgehen können. Und dann läuft mein Motor an, es aber auch viele gute introvertierte Journalisten geben, die das vielleicht nicht so beeinträchtigt, die vielleicht längere Reportagen machen und keine Ahnung. Aber im Alltag ist es sehr schwierig. Interview 4: 252 - 260 (0)
	Ja, es hat sich stark verändert. Vorher war es so, dass alle im Büro waren und es gab auch nicht diese Ausnahme, da kommen Handwerker und es ist das, sondern du musstest Dienste tauschen und du musstest dir Urlaub nehmen. Also dieses Home-Office gab es vorher überhaupt nicht und durch Corona kam es dann, natürlich verpflichtend, also dass es passieren musste. Dann war es eine große Umstellung, was halt die Teams Strukturen angeht, dass man sich automatisch bei Teams einloggt, um zu kommunizieren. Das gab es vorher auch nicht. Teams war auf jeden Fall ein großer

	Innovationspunkt in unserem Medienunternehmen, vor allem in der Sportredaktion. Ich kann eigentlich auch nur von der Sportredaktion sprechen. Und dahingehend hat sich alles so verändert, dass du einfach über viele Prozesse klarer kommuniziert oder auch kommunizieren musst, also vorher wurde es immer so ja mach das jetzt einfach und schau mal hier und das könntest du auch mal machen. Und es war auf einmal so, dass man ganz klar Aufgaben geben musste, Aufgaben verteilen musste. Ich hatte das Gefühl, das der Tag strukturierter war, also dass du wusstest, was alles auf dich zukommt. Und das war vorher sehr viel auf Zuruf passiert ist. (...) Und ja, ich finde auf jeden Fall die Struktur, das hat dem Ganzen sehr viel Struktur gegeben. Interview 5: 6 - 22 (0) Also die Veränderung hinsichtlich der Kommunikation war, dass es am Anfang alles bisschen klarer geworden, was man wie machen soll. Dann habe ich auch das Gefühl, man hat etwas mehr Zeit, es ist alles bisschen ruhiger. Das hat jetzt nicht viel mit der Kommunikation zu tun, aber es ist so, du sollst das und das jetzt machen und dann weiß auch jeder, womit man gerade beschäftigt ist. Vorher war es so, der läuft hier gerade rum und holt sich schon wieder einen Kaffee, was ist das denn jetzt und im Home-Office entfällt sowas halt. Da bist du ja, die wissen wenn du fertig bist, wirst du dich melden. Ist auch nicht so, dass du dir ja jetzt ewig Zeit lassen kann, weil du weißt ja schon, dass da ein gewisser Druck da ist, dass du Sachen abliefern musst. Aber das ist auf jeden Fall besser geworden. Was aber in der privaten Kommunikation, gehört das auch dazu? Interview 5: 104 - 115 (0) Ich habe halt auch teilweise die Leute da noch nie gesehen, also ich kann dir gar nicht sagen, was auch eigentlich nicht so dramatisch ist. Ich sehe die schon über Teams, aber so persönlich sind mir manche noch nie live begegnet. Am Anfang fand ich ich das auch bisschen schwierig, wo ich neue Kollegen hatte, so zu wissen, wie die sind. Weil du eben auch viel schreibst und du kannst beim Schreiben auch viel missverstehen. Ich habe auch gemerkt, wie wichtig Emojis sind, es wirkt dann gleich bisschen sympathischer. Du merkst halt sofort, wenn Leute gestresst sind oder denkst dir jetzt habe ich etwas falsch gemacht, weil derjenige so komisch schreibt. Also diese Form der direkten Kommunikation oft nicht, weil dann schnell was geschrieben wird. (...) Und du hast halt auch, also das zwischenmenschliche fehlt da teilweise auch, also ich würde jetzt nicht sagen, dass ich Home-Office komplett blöd finde, es hat auf jeden Fall seine Vorteile, aber es ist halt auch ganz schön mit wem über etwas zu reden und sich auszutauschen. Und das hast du jetzt teilweise nicht. Und wenn du eine stressige Zeit hast, dann sprichst du mit den Leuten was die wann wie gemacht haben. Das ist halt so. Das ist sonst nur noch reiner Job und gar keine anderen Gespräche mehr. Interview 5: 118 - 134 (0)

	Also positiv ist es auf jeden Fall, dass du den Tag strukturiert hast und du weißt was du machen musst, weil es dir morgens direkt geschrieben wurde. Du bekommst direkt eine Liste, wer was wie macht. Du wusstest auch was alle anderen machen, du hattest direkt eine Teamübersicht, die da gemacht wurde. Es hat dem Redaktionstag viel mehr Struktur gegeben. Negativ ist es aber auch, wenn du stressige Situationen hast, du musst mit jemanden kurz was sprechen, irgendwie ist es dann doch ein extra Schritt zum Hörer zu greifen und da anzurufen. (...) Gerade wenn du irgendwo eingelernt wirst und neue Sachen können musst, das ist sehr schwer gewesen. Also wenn du eine Routine hast und du weißt eh was du machst, aber wenn du neu irgendwo bist, finde ich das superschwer, online eingearbeitet werden, dass dir jemand etwas schreibt, wie etwas funktioniert. Oder auch wenn dich jemand anruft, ist etwas anderes, wenn jemand neben dir sitzt und du unterhältst dich mal kurz. Plus dass dieses zwischenmenschliche auch gefehlt hat. Interview 5: 138 - 151 (0) ch würde sagen bei Online ist jetzt alles da gleichgeblieben, außer dass du halt zu Hause geblieben ist. Das täglich hinfahren gab es eigentlich nicht mehr. (3) Was jetzt kurz weg von dem Online im Fernsehen halt verrückt ist, dass du als RvD von der Fernsehsendung von zu Hause deine Sachen gemacht hast oder Radio, das ist ein starker Punkt. Die haben alle Kits bekommen, wo sie zu Hause ihre Sachen eingesprochen haben, damit sie nicht mehr in das Büro kommen mussten. Aber in Online, du hast halt mit Citrix das kam ins Leben, dass du auf einmal Home-Office tauglich warst und du hast gemerkt wie wichtig ein zweiter Bildschirm ist (lacht), das war mir vorher auch nicht so bewusst. Aber ich glaube auf der Online-Seite, was das angeht, abgesehen von der Kommunikation von den Workflows, dass du deine Aufgaben aufgeteilt bekommen hast, gar nicht mal so viel geändert. Interview 5: 157 - 168 (0)
	Also an diesem System gar nichts. Nur an der Art, wie wir arbeiten hat sich was geändert. Weil wir ganz bewusst in unserer Zentrale in Wien vor also im Jahr einen Newsroom bezogen haben mit 1500 Quadratmeter und der ressortausgerichtet und offen gestaltet ist, so dass die Möglichkeit einer Zusammenarbeit bestehen kann. Und wir flexibel in Teams auf die Aufgaben reagieren können, je nachdem wo es Aufgaben und Breaking News gibt. In der Pandemie haben wir genau das gemacht und waren alle zu Hause und haben dort gearbeitet, um eine Ansteckung zum Quadrat zu vermeiden. Und daher haben wir dann gleich am Anfang im ersten Lockdown eigentlich die ganze Belegschaft, also 97 Prozent in das Home-Office geschickt. Hier und jetzt haben wir wieder eine Phase, wo wir nicht mehr über 90 Prozent sondern einen vernünftigen Prozentsatz an Mitarbeitern im Home-Office haben. Interview 6: 26 - 37 (0) (Wir haben) derzeit aufgrund, dass wir gezwungenermaßen auf das Home-Office umgestiegen sind und die Pandemie so bisschen einen Workspace

	Overload. Es gibt fünf verschiedene Möglichkeiten jemanden anzurufen und das ist natürlich ein Chaos. Wir müssen uns darauf einigen, ein Kanal ist für das Telefonieren, das andere ist für Chats, einer ist für Videocalls, weil ansonsten wird man nicht fertig in der Aufmerksamkeit im Arbeitsablauf, wenn man dauernd abgelenkt ist, dass man dort und dort auf diese Weise kommunizieren muss. Interview 6: 111 - 117 (0) Ja, da hat sich dramatisch was verändert. Also früher hat in der Kommunikationsbranche, sowie und er IT-Branche das Home-Office keinen sehr hohen Vertrauenswert, das ist eine Generalunterstellung, die Leute im Home-Office nichts arbeiten oder viel weniger arbeiten und die Pandemie hat uns gezeigt, dass es genau das Gegenteil der Fall war, dass fast alle überwiegend zu viel gearbeitet haben. Diese Bereiche Freizeit und Arbeit schlecht auseinander gehalten haben und wir öfter einschreiten mussten, sehr freundschaftlich und sagen müssen, bitte jetzt hör auf zu arbeiten, also das ist die erste Lehre gewesen. Die zweite Lehre ist, wenn man dann die richtige technische Ausstattung gefunden hat, dann ist das schon ein Mittel, wie man miteinander arbeiten kann. Aber ist unserer Branche, als Nachrichtenagentur, ist es sicherlich nicht das, was man auf Dauer möchte, indem man von zu Hause arbeitet. Aber wer noch nicht zu 100 Prozent News Room haben, so wie wir vor zweiweinhalb Jahren. Wir möchten irgendeine sinnvolle Mischung haben für die Berichterstattung mit den Kommunikationstools wie Teams und wieder persönlich anwesend sein und im schlimmsten Fall bei Breaking News auf Zuruf funktionieren und gleichzeitig aber bestimmte konzentriertes Arbeiten und länger andauernden Projekten nicht im Newsroom machen, sondern dann im Home-Office. Oder ein Flex Modell, das mir ganz sympathisch ist, so dass man sagt, ich mach mal am Vormittag, wenn ich keinen Termin hab, zwei Stunden konzentrierte Projektarbeit, dann hab ich einen Termin da fahr ich hin. Und von dem Termin, der extern is, also komme ich danach noch ein paar Stunden in die Firma, das hat auch einen Sinn oder fahre ich wieder nach Hause und arbeite dort weiter. Also was wir schon gelernt haben, gutes Arbeiten geht immer mehr Richtung mehr Flexibilitätsmodellen. Was wir aber auch gelernt haben, die ganze soziale Komponente, das eine gewisse Dosis an Anwesenheit und Teamfeeling und Socializing braucht es einfach. Interview 6: 122 - 147 (0) (Das war erstens) der allgemeine Workload, das war sicher kein schlechtes Gewissen oder sowas oder eine Unterstellung von wenig Arbeit, sondern es war vor allem einfach im Journalismus diese Zuwendung, dass wenn was relevantes los ist, dann hau ich mich da rein. Das ist schon ein Verhalten, dass man auch hat, wenn man bei uns in der Firma ist, aber wenn man dann fährt aus der Firma normalerweise, dann hab ich mir das und das ausgemacht und dann ist man fertig mit der Arbeit. Das ist schon spürbar, dass sich da zwei Welten miteinander vermischen und wenn ich mit derselben Wärme mich zu Hause einer Geschichte widme, dann übersehe ich die Zeit und sitze plötzlich bis um 19 Uhr und denke eigentlich bin ich seit um 16:30 Uhr mit meiner Schicht draußen. Also man trudelt da in etwas hinein und

	vor lauter Eifer und Begeisterung für ein Thema sitze ich dann zu lange an dem Thema dran. Interview 6: 151 - 162 (0) Die positiven Auswirkungen sind dass man konzentrierter und separierter arbeiten kann, zoomen nicht in einer unangenehmen Wohnungssituation, zum Beispiel in einer 40 Quadratmeter Wohnung mit drei Kindern. Muss man sagen, aber auch tendenziell gehen bestimmte konzentrationsbetontes Arbeiten besser im Home-Office. Es funktioniert im Home-Office die formalisierte Kommunikation, die funktioniert mit gewissen Tools sehr gut. Und es fehlt aber die soziale Komponente ziemlich stark, das wäre einer der Nachteile im Home-Office. Und es ist ein größerer Aufwand in der Organisation von Teams, von menschlichen Teams, nicht von MS Teams (lacht). Und die Berichterstattung, diese Teams irgendwie zusammenhalten, auch bisschen zu checken, und dass sie die Dinge auch liefern, die man ihnen aufgetragen hat, weil man sie ja nicht vor sich sitzen hat. Sondern immer wieder anrufen muss oder in einen Chat reinschreiben, wie lange es für die Geschichte dauert. Also der Organisationsaufwand ist höher. Interview 6: 166 - 178 (0)
	Also es hat sich schon viel geändert durch das Home-Office also wir machen jetzt alle Meetings digital, (..) wir kommunizieren Microsoft Teams und genau, machen auch unsere Podcasts produzieren von zu Hause. Also wir haben davor immer im Studio bei uns alles aufgenommen, das machen wir jetzt nur noch teilweise. Also wir sind schon noch ab und zu im Büro, also insofern es die Pandemielage erlaubt hat in den letzten Jahren. Genau, aber können auch alles im Home-Office produzieren, also haben eben Mikrofone für zu Hause und Schnittprogramme auf unseren LapTops und wir sind da total mobil und genau machen Videokonferenzen, kommunizieren über Teams und genau. Also es ist auch alles komplett im Home-Office möglich unsere Arbeit sozusagen. Ab und zu sind wir schon für wichtige Aufnahmen im Studio bei uns im Büro, weil es auch eine bessere Qualität hat die Aufnahme. Aber theoretisch geht alles von zu Hause. Interview 7: 14 - 25 (0) Also es gab immer mal wieder so Punkte, wo sich das auch gewünscht wurde, von meiner Redaktion oder auch von der Redaktion allgemein, dann war immer mal wieder Pandemiegeschehen und so weiter, deswegen hat sich das jetzt nie so richtig eingespielt bis jetzt, aber jetzt gerade ist es bei uns noch so im Team, dass alles komplett flexibel ist. Wir können kommen, wenn wir wollen, aber wir können zu Hause bleiben, wenn wir wollen. Also momentan bin ich so ein bis zwei Tage im Büro, ich will jetzt eigentlich wieder öfter kommen jetzt wo wieder bisschen weniger Coronainfektionen gibt und genau. Aber gerade ist es noch sehr flexibel Interview 7: 29 - 37 (0)

	Wir hatten schon öfter mal über so Teamtage nachgedacht, wo alle da sind oder Konferenzen, wo dann alle da sind. Wir wollen jetzt auch so ein paar Sachen in Präsenz und so Workshops in Präsenz machen, aber jetzt gerade ist es noch sehr flexibel, also keiner wird dazu gedrungen in das Büro zu fahren. Interview 7: 41 - 44 (0) Also wir sprechen schon viel darüber, dass so eine gewisse Kreativität verloren gegangen ist, einfach dadurch dass man eh schon vor dem Bildschirm den ganzen Tag sitzt und dann hat man auch noch eine endlose Teamskonferenz, wo man versucht kreativ zu sein, das ist natürlich schon sehr schwierig, das ist irgendwie wenn man sich so auf einen Kaffee sich trifft oder irgendwie so oder länger auch persönlich spricht, dann ist es eher auch einfach gemeinsam kreativ zu werden. Aber da arbeiten wir auch gerade daran, was kann man machen, dass wir wieder kreativer zusammen arbeiten. Und ich glaube man bekommt schon weniger mit von den Kolleg:innen, da kann vielleicht auch so bisschen weniger voneinander lernen auch wenn wir das viel versuchen durch Austausch, aber natürlich ist es so, dass ich früher im Büro halt rübergelaufen bin und geguckt hab, ah wie macht die des oder bin kurz rüber und hab mal eine Frage gestellt, jetzt ist es natürlich schon eine größere Überwindung eine Nachricht zu schreiben oder extra anzurufen. (..) Genau es fehlt der Austausch und was machen eigentlich die anderen oder bevor man dann davon profitiert oder selbst nochmal eine Anmerkung geben kann geht schon durch das Home-Office verloren, glaube ich schon. Aber konkret bei unseren Produkten habe ich jetzt nicht gemerkt, dass die schlechter geworden sind oder so. Also ich finde sowohl von der Soundqualität, als auch von Inhalten, also wie gesagt man weiß ja nicht was wäre denn, wenn wir uns treffen könnten, vielleicht wäre dann alles noch viel besser, es ist jetzt nicht so gedacht, ok das passt jetzt gerade gar nicht weil wir im Home-Office sind oder der Podcast ist deshalb schlecht geworden. Interview 7: 106 - 127 (0) Also positiv finde ich schon, das man ja auch schon öfter Kolleg:innen vielleicht mal im Home-Office sein mussten oder so, aber alle anderen im Büro waren oder Leute die woanders sitzen in der Redaktion, dass die immer dabei sein konnten auch. Weil es ja eh digital war und dann ist es ja egal, wo man sitzt und genau da ist man schon etwas flexibler geworden durch das Home-Office. Ja, (...) und negativ halt so ein bisschen, der Zwischendurch-Austausch der von Kreativität lebt oder die Zusammenarbeit und ein Team-Gefühl auch lebt, das ist schon bisschen verloren gegangen durch das Home-Office. Interview 7: 131 - 139 (0) Aber (..) innerhalb des Medienunternehmens war natürlich jetzt schon die ganze Corona-Zeit erst mal eine Aufgabe aus dem Home-Office produzieren, natürlich auch bei uns mit den Podcast. Also ich war dann auch im Video-Team, das war dann auch schwierig mit Home-Office und Corona.

	Aber es waren natürlich schon viele Herausforderungen wo jetzt vieles schneller ging sozusagen, also ich hab jetzt schon das Gefühl das ist ist jetzt schon so eine flexiblere Arbeitsweise, die es jetzt auch bei dem Medienunternehmen gibt sozusagen und die ist jetzt auch in Zukunft geben wird, also das hat das alles jetzt total beschleunigt die Pandemie und auch wenn es mit dem Umdenken jetzt ein bisschen gedauert hat bei manchen Stellen und viele auf das Office auch gedrängt haben, was ich auch verstehe, ich bin eigentlich auch total gerne im Büro und ich finde es auch gut, wenn es weiterhin möglich ist, also ich könnte es mir gar nicht vorstellen nur im Home-Office zu sein. Aber ich finde glaube ich das schon gut, dass viele dazu gedrängt wurden, es zu erkennen, das Home-Office auch viele gute Seiten hat. Interview 7: 157 - 171 (0)
	also wir haben schon insgesamt Home-Office umgestellt, also wir mussten nicht in das Büro kommen, aber wir hatten auf jeden Fall durchgehend die Möglichkeit. Und nachdem wir aber auch viel Video-Content produzieren und der nicht immer Remote umsetzbar, haben wir uns auch währen Corona zu Studio Talks im Büro getroffen. Also die Redaktionskonferenzen finden immer virtuell statt, also zu 100 Prozent, weil zum Beispiel eine Person sitzt auch in Niederösterreich und viele Eltern sind auch in der Redaktion dabei, weshalb die auch nicht wirklich oft ins Büro kommen können. Interview 8 : 12 - 20 (0) Und bei Slack gibts wie gesagt extrem viele Channels, da ist es manchmal bisschen herausfordernd mit diesen ganzen Anfragen, die dort dann, ich merk auch so bei mir, dass mir diese Online-Kommunikation manchmal gar nicht so einfach fällt und das ist mir auch erst durch Corona aufgefallen, dass hier der Austausch mit Kollegen und Kolleginnen ziemlich schwierig sein kann. Und wenn man dann zwei Wochen Im Home-Office sitzt, verlier ich auch oft den Bezug zu meinen Kollegen und dann können Nachrichten manchmal bisschen pampiger rüberkommen, als sie gemeint sind, weil man versteht auch andere Sachen ein bisschen gereizter, als sie gemeint waren. Und wenn man dann einmal in das Büro kommt und einfach diese physische Kommunikation wieder hat, dann ist es das alles wieder viel einfacher. Man geht auch einfach mit einem besseren Gefühl in den darauffolgenden Arbeitstag, auch wenn man dann wieder im Home-Office ist. Interview 8 : 125 - 137 (0) Und dass halt verschiedene Sachen, also dass man mit dem Home-Office schon sehr viel schneller vorankommt, um seine einzelnen To-Dos abzuarbeiten, aber dass man einfach diesen persönlichen Austausch braucht, aber dass man den persönlichen austauscht über Zoom Calls etc. abhandeln kann, sondern dass man das schon besser im Büro macht, aber das haben eh auch alle gesagt. Interview 8 : 141 - 145 (0)

	Also wir haben jetzt nicht irgendwelche zusätzlichen Regeln eingeführt, aber ich glaube wir haben alle irgendwie ein Gespür dafür bekommen, dass extrem viele Meetings sehr leer Meter auch sein können, das viele Meetings auch eigentlich relativ unnötig anberaumt werden. Und dass man eine Meetingagenda erstellt, das war von Anfang an eigentlich nicht so der Standard, aber mittlerweile wissen wir einfach, dass man mit gewissen Punkten einfach herauskommen muss und wenn man diese Punkte nicht klar hat, dass man einfach nochmal die Kommunikation extrem weiterführen muss und dann nochmal schreiben muss, also wenn man diese Agenda nicht erfüllt und nicht seine konkreten Punkte aus diesem Meeting herausziehen kann, wer man, wissen wir zumindest, dass sehr viele Meetings auch unnötig sind, also dass man diese Punkte ernst nimmt und dass man sich da schon klare Gedanken macht, was möchte ich aus diesem Meeting mitnehmen und was sind meine konkreten Ergebnisse, das haben wir glaube ich alles und das haben wir glaub ich alles und natürlich mit den letzten zwei Jahren gelernt. Interview 8 : 178 - 192 (0) Also wir haben auch zum Beispiel montags auch immer ein allgemeines Team-Update, wo alle 50 Mitarbeiter drin sind, sowohl aus Österreich und selbst Deutschland und auch manche eine die arbeitet zum Beispiel aus Australien gerade, da ist dann schon eine klare Struktur drinnen. Sondern da redet zuerst unser Administratorin und dann der Dejan unser Herausgeber, also da ist dann schon klar definiert, wer wann spricht und was passiert. Interview 8 : 194 - 199 (0) Wir haben jetzt zum Beispiel auch vor kurzem die täglichen Meetings gestartet. Das find ich ziemlich gut. Früher hatten wir immer dienstags und donnerstags immer einstündige Meetings und jetzt haben wir jeden Tag ein zehnminütiges oder 15-minütiges Meeting, was sich aber meistens auf 45 Minuten streckt, das find ich gut, dass man einfach diesen regelmäßigen Austausch. Also das ist für mich einfach unvorstellbar, dass wir in der Redaktion immer nebeneinander in einem Raum sitzen. Das hatte ich auch bevor ich in der Redaktion angefangen habe noch nie, außer bei Praktika das hab ich schone erlebt. Aber seit ich Vollzeit arbeite habe ich das noch nie gehabt und das finde ich schon, dass der Kontakt aufrechter bleibt, also das finde ich extrem wichtig und das man wenn man brainstormed, dass man sich dann doch die Zeit nimmt physisch zu kommen und dass man die Leute bittet, mal bitte eineinhalb Stunden aus Niederösterreich nach Wien zu fahren, dass man einfach so bisschen eine Wertschätzung dafür bekommt, wohin es sich lohnt physisch zu kommen und was man auch virtuell machen kann und virtuell dann seine Zeit auch richtig nutzt und nicht irgendwie unnötige Meetings hat. Also das finde ich ziemlich gut, dass es, das hat schon dazu beigetragen, dass einfach eine gewisse Wertschätzung von Zeit und dass man diese Zeit auch sinnvoll nutzt. Ich glaube, da hat es schon ein Umdenken gegeben in den letzten zwei Jahren um Journalismus. Interview 8 : 203 - 221 (0)

	Also ich glaube früher war es bei unserer Elterngeneration, dass unsere Eltern in andere Kontinente für unnötige Meetings geflogen sind, also das ist sicher häufig vorgekommen und passiert heutzutage auch noch immer ich glaube da ist immer mehr ein Respekt entstanden, dass einfach fast schon übergriffig ist, so viel Strecke auf sich nehmen müssen, um nur zu einem kurzen Gespräch zu kommen. Interview 8 : 223 - 228 (0) Also ich finde Kommunikationskultur generell im beruflichen Kontext virtuell ist schon sehr schwierig. Manchmal fühle ich mich fast schon genötigt Emojis zu verwenden, dass die Leute das nicht in den falschen Hals bekommen, wenn man gerade in einer Stresssituation ist und was braucht von jemand anderem. Interview 8 : 231 - 234 (0) Ich hatte auch letztens die Artikel, die Top zehn der Emojis, also Emojis haben ja manchmal so einen Unterton, der manchmal bei vielen Leuten unbewusst mitschwingt, also und Smiley ist ja nicht gleich ein Smiley es kommt ja immer so auf den Kontext an. Und ich glaube hier haben viele Leute kein Gespür dafür, wie man virtuell kommuniziert. Interview 8 : 236 - 240 (0) Also es ist in soweit etwas vorgegeben, also wir haben so ein Flex-Desk-Modell (..) sagt dir das was? Interview 8 : 245 - 246 (0) Also wir haben logischerweise keine fixen Tische im Büro, aber unser Büro ist auch nicht darauf ausgelegt, dass jeder jeden Tag ins Büro kommt. Also es gab schon Tage in Extremsituationen, wo Leute wieder nach Hause gefahren sind, weil sie keinen Platz bekommen haben, aber das war dann meistens bei uns im Büro auch Events stattfinden und viele Kunden manchmal vor Ort sind. Also das ist (..) dann schon eine Extremsituation und auf keinen Fall normal, aber unser Büro ist auf jeden Fall nicht darauf ausgelegt, dass jeder immer ins Büro kommt. Interview 8 : 248 - 254 (0)
	also was ich sehe, ist dass man zusammen wesentlich bewusster planen muss, organisieren und auch die Führung muss wesentlich bewusster stattfinden und auch dass die die Selbstverantwortung also das Arbeiten selbst muss strukturierter stattfinden, strukturierter arbeiten war denk ich immer wichtig und immer gut, aber in dem Umfeld, wo Menschen jeden Tag aufeinandertreffen kann man einiges nicht geplanten schlecht organisierten Themen abfangen, indem die Leute direkt miteinander reden können, das ist durch das Home-Office einfach sehr stark weggefallen, also das heißt wenn

	ich von jemanden etwas brauche, dann muss ich mich in der Regel rechtzeitig darum kümmern. Und auf die Details zu den Dingen kommen wir in den weiteren Fragen auch noch. Das große Thema, dass (...) dass sich einfach die Abläufe eher geändert haben, als die Strukturen als solches. Interview 9: 20 - 31 (0) Also ich kann eigentlich überhaupt keine Qualitätsunterschiede erkennen, also es gibt ja auch diese rund um das Thema Home-Office gibt es sehr unterschiedliche Themen, die sehr unterschiedlich mit diesem Thema umgehen. Ich kenne sehr viele Personen und Unternehmen, die sehr gute Erfahrungen mit dem Thema gemacht haben, ich denke das wichtige ist hier wirklich, wie man seine Arbeit organisiert und dann gibt es natürlich auch immer Ausnahmen. Es gibt natürlich auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich da eher schwer tun, ich habe es in vielen Fällen als produktivitätssteigernd erlebt, also nicht unbedingt qualitätssteigernd, aber produktivitätssteigernd, man spart sich den Arbeitsweg, dadurch muss man nicht ständig zwischen Meetings herumlaufen, dadurch ist der Output auch höher. Was aber natürlich negative Auswirkungen auf die Qualität haben kann, ist wie schon gesagt, die Kommunikation muss einfach bewusster sein. Und was natürlich auch eine Auswirkung haben kann, das war einer der Online-Artikel, die ich gelesen hab, war auch gestanden, dass die technische Ausstattung der Mitarbeiter, dass gerade zu Beginn der Pandemie, was aus meiner Sicht, da verlasst man sich drauf, dass jede Mitarbeiter ausreichend breites Internet haben oder dass sie dann gerade im redaktionellen Kontext, wenn die jetzt es sind ja nicht nur die Schreibenden Leute in der Redaktion relevant, sonder es gibt sehr viele andere auch, die beisteuern indem sie Grafiken machen, indem sie (..) Fotos in hoher Auflösung für den Druck bereitstellen über das Home-Office in die Unternehmensseite hochgeladen werden müssen etc. Das kann eine Auswirkung haben auf das Endprodukt, wenn da die Leute nicht ordentlich ausgestattet sind. Ich habe jetzt nicht das Gefühl, dass das in Österreich nicht wirklich ein großes Thema war, gerade am Anfang, wie wir ja überstürzt in das Home-Office und um Redaktionen und Home-Learning und Schilling gewechselt sind, dachte ich vielleicht sind die Netze wirklich überlastet sein und wir werden gar nicht mehr zugreifen können, das ist aber in den Bereichen, wo ich mit Leuten zu tun hatte, war das bis auf ab und zu mal ein Tag, wo einer irgendwie eine schlechtere Verbindung war überhaupt kein Thema. Da war die Infrastruktur weitestgehend so, dass man auch über private Internetzugänge in einer hohen Qualität arbeiten kann. Also ich könnte keine negativen Auswirkungen auf Qualität erkennen, abgesehen von wo wir nachher nochmal dazu kommen. Interview 9: 125 - 156 (0) Bei der Frage habe ich mir keine Antworten notiert, weil ich mir eben auch dachte, weil die waren bei den anderen ohnehin schon drinnen. Ich tu mir bisschen schwer mit positive und negative Auswirkungen und welche Eigenschaften in dem einen Fall positiv sein können und in dem anderen negativ. Jetzt ganz zentral für die Menschen, die sehr viel wert auf persönliche, zwischenmenschliche Kontakte legen, die auch gerne ein bisschen spontaner handeln und nicht alles im Vorhinein planen wollen ist es sicher eine

	größere Herausforderung da weiterhin einen hochqualitativen Job zu machen und eine größere Umgewöhnung. Die Vorteile wie jetzt einmal die direkt in einer Redaktion arbeitenden Menschen angeht ist für mich an der Hand, man kann Beruf und Familienleben unter einen Hut bringen, was seit Jahren mit Work-Life-Balance ein großes Thema ist. Man kann auch von anderen Orten aus arbeiten, zum einen weil wenn man weiter draußen wohnt, muss man nicht unbedingt an den Arbeitsort fahren, allerdings bedeutet das natürlich auch Menschen theoretisch (unv.) aus dem Westen Österreichs für ein Unternehmen im Osten arbeiten kann, wo sie einfach stärker in dieselben Abläufe integriert sind und international sowieso. Die internationale Zusammenarbeit wo dort eine Rolle spielt, besonders bei großen Medienunternehmen, das hat da jetzt viele Vorteile, die Leute auch in dem Feld digitaler zusammenarbeiten und man leichter internationale Teams zusammenstellen kann. Und, ja. Das sind aus meiner Sicht die großen Gegensätze, auf der eine negativ für alle die sehr viel Wert auf das persönliche Zusammenkommen legen und natürlich hat es Auswirkungen auf alles zwischenmenschliche, das muss man jetzt alles proaktiv machen, das habe ich jetzt nämlich auch als Führungskraft (..) sehr stark gemerkt, man muss diese Meetings vereinbaren. Also Meetings jetzt nicht rein dem Arbeitszweck dienen, sondern schauen dass man regelmäßig in Kontakt ist, auch so zu besprechen, wie es den anderen denn so geht und auch so die Sorgen anhören, weil natürlich im Arbeitskontext (..) haben die Leute auch ein Umfeld, wo sie eher nicht nur über Arbeit reden, aber auch so aus ihrem anderen familiären Umfeld rauskommen das muss man halt proaktiv angehen und kann man nicht dem Zufall überlassen insbesondere auch (4) gemeinsam in Mittagspausen gehen oder dergleichen und da ist es auch wieder was, was direkt den Journalismus betrifft vielleicht eignet sich auch nicht jedes Gespräch für das durch die Medien bekommen wir ja einiges mit (..) und so Leaks und dergleichen also eignet sich vielleicht auch nicht jedes Gespräch über digitale Kanäle führt. Aber wo ein persönliches Zusammentreffen zwischen einem Journalisten und einer Quelle auch erforderlich ist, das ist das kein Home-Office Ding sondern mit dem Pandemiethema war das ja auch schwierig, aber da kann das auch ein Nachteil sein, aber wenn man dann nur digital miteinander kommuniziert. Ein Vorteil kann es sein, dass wenn viele Konferenzen sind, dass Menschen auch leichter an etwas teilnehmen können. Leichter an einen Interviewpartner herankommt im Ausland, wo es schwierig ist, weil man den Flug nicht bezahlt bekommen hätte und der auch nicht persönlich nach Österreich kommen würde. Technisch gegangen ist das vorher auch schon, aber es hat jetzt sicher die Bereitschaft der Leute stark erhöht diese Tools auch zu nutzen und man sieht es ja auch wenn man sich die Zeit im Bild anschaut und wie die Leute zugeschlagen sind aus ihrem Home-Office heraus mit ihren Internetverbindungen, das wäre früher undenkbar gewesen, dass da nicht ein Kamerateam hingeschickt wird mit teurem Equipment und man sieht so geht es auch und die Leute akzeptieren das auch und sehen dass es nicht nur schlechte Qualität ist und dafür hat man dann auch schneller einen Experten zu irgendeinem Thema, den man interviewen kann der sonst nicht so leicht verfügbar wäre. Runtergebrochen nochmal, das zwischenmenschliche leidet sicher und die Möglichkeiten der Zusammenarbeit und der geographischen Grenzen überwinden, das verbessert sich. Interview 9: 162 - 214 (0)

	Und natürlich das ist dann eine Typenfrage, ich denke wenn sie mit Software Developern sprechen, die von Haus aus, die eher das Naturell haben, viel alleine zu arbeiten und dann fokussiert mit einem Austausch mit anderen zusammenzukommen. Die werden dann überhaupt kein Problem haben, sich da über kreativ über digitale Tools miteinander auszutauschen, wenn (..) man eher geprägt ist dass man vor allem in der Arbeit den persönlichen Kontakt zu anderen sucht und viel mit anderen gemeinsam überlegen muss, dann ist dann sicher zu einem gewissen Grad eine Barriere und ich würde mal behaupten, dass Leute die im Journalismus eher kommunikative Menschen sind und denen das abgeht, aber wenn wir jetzt nicht an Pandemie denken, aber aus meiner Sicht ist der Begriff hybrides Arbeiten die Zukunft und das war viel so, wo viele Firmen wahrscheinlich hingehen werden, wie das man geht, dass das richtige Format auch die richtige Umgebung. Interview 9: 317 - 329 (0) Wenn ich jetzt einen Tag, wo ich konzentriert acht Stunden an einem Dokument arbeite, wo ich jetzt keinen Austausch oder Input mit anderen brauche, dann ist es ja super im Home-Office. Interview 9: 329 - 331 (0) Wenn es jetzt darum geht die nächste Innovation oder Strategie gemeinsam zu entwickeln, dann geht das auch digital und virtuell, dann wenn gesundheitlich nichts dagegen spricht, ist es sicher ein Workshop idealerweise in einer schönen Location förderlicher, um die Leute auch aus ihrem Arbeitsalltag herauszubringen und den Geist zu öffnen für neue Ideen. Da denke ich hat gerade das hybride wird eine wichtige Rolle spielen. Interview 9: 331 - 336 (0)
Die Innovation Home-Office\Vorteile von Home-Office	Zum Beispiel für viele Leute mit den Fahrtwegen oder wenn wir Spätschicht haben und dann bist du bis 24 Uhr alleine im Büro, da ist es natürlich schon besser wenn du zu Hause sein kannst. Interview 1: 139 - 141 (0)
	Also wir machen das immer noch, das hat einen großen Vorteil, nämlich einerseits Leute an Sitzungen teilnehmen können, die nicht in Wien wohnen oder freie Mitarbeiter:innen. Es hat den Vorteil, dass wir teilnehmen können wenn wir unterwegs sind, vor allem ich oder Ressortleiter:innen, wo sie nicht im Hause sind. Das heißt wir sind grundsätzlich mobiler geworden, es sind auch Sitzungstage, wo man sich eingefunden hat auch Recherchetage geworden. Interview 2: 26 - 31 (0) Aber wir merken, dass natürlich die Möglichkeit, von vielen Orten remote zu arbeiten, von den Leuten genutzt wird aus ganz verschiedenen Gründen. Die einen sind lieber zu Hause, weil sie eben schön wohnen, die anderen

	sind viel unterwegs, die nächsten haben ein schönes Bürozimmer, die anderen arbeiten lieber in einem Kaffeehaus. Solange man eine Arbeit macht, die man alleine macht, sehe ich da kein großes Problem. Interview 2: 58 - 63 (0) Um es zusammenzufassen, insgesamt ist es bequemer geworden, zu arbeiten, weil ich überall meinen Rechner einschalten kann und nicht dauernd ins Büro fahren muss und kann mal bei meinen Kindern sein und mittags mit ihnen Fußball spielen und setze mich dann danach wieder an meinen Schreibtisch im Home-Office. Das wäre früher ja alles nicht gegangen. Ich habe mich in der Pandemie sehr stark um meine Kinder gekümmert, habe um sieben angefangen, um zwölf Pause gemacht, die mit meinen Kindern verbracht und danach weitergearbeitet. Früher wäre ich nach dem Büro nach Hause gegangen und hätte zu Mittag die zwei Stunden im Büro verbracht, also es hat auch seine Vorteile, ich sehe meine Kinder öfter und muss nicht so viel herumreisen. Umgekehrt sind meine Kinder oft zu Hause und sagen, warum arbeitest du schon wieder, es ist nie Schluss, wenn ich im Büro wäre, würde ihnen nicht auffallen, dass ich arbeite. Interview 2: 96 - 107 (0)
	Jetzt zunehmend auch wieder Präsenz Konferenzen und zwar gestalten wir die hybrid, das heißt, wer sich in der Redaktion befindet, setzt sich dann im Konferenzraum zusammen und schaltet die Kollegen von extern zu. Beziehungsweise jeder kann sich dann einklinken, was wiederum den Vorteil hat, das Korrespondenten, seien es Kollegen in Brüssel oder in Moskau oder egal wo, sich auch jederzeit einklinken können. In der Vor Corona Zeit vor dem großen Digitalisierungsschub nicht möglich war. Interview 3: 102 - 108 (0) Einerseits der Verlust der Kreativität, diese Spontanität geht ab. Andererseits das Vorteil von Home-Office natürlich du sparst dir eine Menge Zeit, abhängig davon wo du wohnst und wie lange dein Weg in die Redaktion und zu mir nach Hause ist. Interview 3: 183 - 186 (0) Wir haben ja auch Sonntagsdienste, auch Samstagsdienste, Samstag halt online, Sonntag auch für die Montagszeitung und ich mache das, dass ich die dann von zu Hause aus absolviere. Interview 3: 189 - 191 (0)
	Sondern wir haben immer so geschaut, dass sie zwei drei Tage in der Woche im Büro sind und den Rest, wenn es wirklich darum geht, es ist Wochenende vorplanen müssen, Wochen vorplanen müssen ist das kontraproduktiv im Büro gewesen. Und dann macht es voll Sinn wenn sie zu Hause sitzen und sich 5 Stunden in ihre Matrix hauen und das durchplanen. Das ist sinnvoll.

	Interview 4: 174 - 178 (0)
	Ich hatte das Gefühl, das der Tag strukturierter war, also dass du wusstest, was alles auf dich zukommt. Und das war vorher sehr viel auf Zuruf passiert ist. (...) Und ja, ich finde auf jeden Fall die Struktur, das hat dem Ganzen sehr viel Struktur gegeben. Interview 5: 19 - 22 (0) Also die Veränderung hinsichtlich der Kommunikation war, dass es am Anfang alles bisschen klarer geworden, was man wie machen soll. Dann habe ich auch das Gefühl, man hat etwas mehr Zeit, es ist alles bisschen ruhiger. Das hat jetzt nicht viel mit der Kommunikation zu tun, aber es ist so, du sollst das und das jetzt machen und dann weiß auch jeder, womit man gerade beschäftigt ist. Vorher war es so, der läuft hier gerade rum und holt sich schon wieder einen Kaffee, was ist das denn jetzt und im Home-Office entfällt sowas halt. Da bist du ja, die wissen wenn du fertig bist, wirst du dich melden. Ist auch nicht so, dass du dir ja jetzt ewig Zeit lassen kann, weil du weißt ja schon, dass da ein gewisser Druck da ist, dass du Sachen abliefern musst. Aber das ist auf jeden Fall besser geworden. Interview 5: 104 - 114 (0) Also positiv ist es auf jeden Fall, dass du den Tag strukturiert hast und du weißt was du machen musst, weil es dir morgens direkt geschrieben wurde. Du bekommst direkt eine Liste, wer was wie macht. Du wusstest auch was alle anderen machen, du hattest direkt eine Teamübersicht, die da gemacht wurde. Es hat dem Redaktionstag viel mehr Struktur gegeben. Interview 5: 138 - 142 (0)
	Die zweite Lehre ist, wenn man dann die richtige technische Ausstattung gefunden hat, dann ist das schon ein Mittel, wie man miteinander arbeiten kann. Interview 6: 130 - 131 (0) Die positiven Auswirkungen sind dass man konzentrierter und separierter arbeiten kann, zoomen nicht in einer unangenehmen Wohnungssituation, zum Beispiel in einer 40 Quadratmeter Wohnung mit drei Kindern. Muss man sagen, aber auch tendenziell gehen bestimmte konzentrationsbetontes Arbeiten besser im Home-Office. Interview 6: 166 - 170 (0) Es funktioniert im Home-Office die formalisierte Kommunikation, die funktioniert mit gewissen Tools sehr gut. Interview 6: 170 - 171 (0)

	Also es hat sich schon viel geändert durch das Home-Office also wir machen jetzt alle Meetings digital, (..) wir kommunizieren Microsoft Teams und genau, machen auch unsere Podcasts produzieren von zu Hause. Also wir haben davor immer im Studio bei uns alles aufgenommen, das machen wir jetzt nur noch teilweise. Also wir sind schon noch ab und zu im Büro, also insofern es die Pandemielage erlaubt hat in den letzten Jahren. Genau, aber können auch alles im Home-Office produzieren, also haben eben Mikrofone für zu Hause und Schnittprogramme auf unseren LapTops und wir sind da total mobil und genau machen Videokonferenzen, kommunizieren über Teams und genau. Also es ist auch alles komplett im Home-Office möglich unsere Arbeit sozusagen. Ab und zu sind wir schon für wichtige Aufnahmen im Studio bei uns im Büro, weil es auch eine bessere Qualität hat die Aufnahme. Aber theoretisch geht alles von zu Hause. Interview 7: 14 - 25 (0) Also positiv finde ich schon, das man ja auch schon öfter Kolleg:innen vielleicht mal im Home-Office sein mussten oder so, aber alle anderen im Büro waren oder Leute die woanders sitzen in der Redaktion, dass die immer dabei sein konnten auch. Weil es ja eh digital war und dann ist es ja egal, wo man sitzt und genau da ist man schon etwas flexibler geworden durch das Home-Office. Interview 7: 131 - 136 (0)
	Und dass halt verschiedene Sachen, also dass man mit dem Home-Office schon sehr viel schneller vorankommt, um seine einzelnen To-Dos abzuarbeiten, aber dass man einfach diesen persönlichen Austausch braucht, aber dass man den persönlichen austauscht über Zoom Calls etc. abhandeln kann, sondern dass man das schon besser im Büro macht, aber das haben eh auch alle gesagt. Interview 8 : 141 - 145 (0) Also wir haben auch zum Beispiel montags auch immer ein allgemeines Team-Update, wo alle 50 Mitarbeiter drin sind, sowohl aus Österreich und selbst Deutschland und auch manche eine die arbeitet zum Beispiel aus Australien gerade, da ist dann schon eine klare Struktur drinnen. Sondern da redet zuerst unser Administratorin und dann der Dejan unser Herausgeber, also da ist dann schon klar definiert, wer wann spricht und was passiert. Interview 8 : 194 - 199 (0) Wir haben jetzt zum Beispiel auch vor kurzem die täglichen Meetings gestartet. Das find ich ziemlich gut. Früher hatten wir immer dienstags und donnerstags immer einstündige Meetings und jetzt haben wir jeden Tag ein zehnminütiges oder 15-minütiges Meeting, was sich aber meistens auf 45 Minuten streckt, das find ich gut, dass man einfach diesen regelmäßigen Austausch. Also das ist für mich einfach unvorstellbar, dass wir in der Redaktion immer nebeneinander in einem Raum sitzen. Das hatte ich auch bevor ich in der Redaktion angefangen habe noch nie, außer bei Praktika

	das hab ich schone erlebt. Aber seit ich Vollzeit arbeite habe ich das noch nie gehabt und das finde ich schon, dass der Kontakt aufrechter bleibt, also das finde ich extrem wichtig und das man wenn man brainstormed, dass man sich dann doch die Zeit nimmt physisch zu kommen und dass man die Leute bittet, mal bitte eineinhalb Stunden aus Niederösterreich nach Wien zu fahren, dass man einfach so bisschen eine Wertschätzung dafür bekommt, wohin es sich lohnt physisch zu kommen und was man auch virtuell machen kann und virtuell dann seine Zeit auch richtig nutzt und nicht irgendwie unnötige Meetings hat. Also das finde ich ziemlich gut, dass es, das hat schon dazu beigetragen, dass einfach eine gewisse Wertschätzung von Zeit und dass man diese Zeit auch sinnvoll nutzt. Ich glaube, da hat es schon ein Umdenken gegeben in den letzten zwei Jahren um Journalismus. Interview 8 : 203 - 221 (0) Also ich glaube früher war es bei unserer Elterngeneration, dass unsere Eltern in andere Kontinente für unnötige Meetings geflogen sind, also das ist sicher häufig vorgekommen und passiert heutzutage auch noch immer ich glaube da ist immer mehr ein Respekt entstanden, dass einfach fast schon übergriffig ist, so viel Strecke auf sich nehmen müssen, um nur zu einem kurzen Gespräch zu kommen. Interview 8 : 223 - 228 (0)
	Ich kenne sehr viele Personen und Unternehmen, die sehr gute Erfahrungen mit dem Thema gemacht haben, ich denke das wichtige ist hier wirklich, wie man seine Arbeit organisiert und dann gibt es natürlich auch immer Ausnahmen. Es gibt natürlich auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich da eher schwer tun, ich habe es in vielen Fällen als produktivitätssteigernd erlebt, also nicht unbedingt qualitätssteigernd, aber produktivitätssteigernd, man spart sich den Arbeitsweg, dadurch muss man nicht ständig zwischen Meetings herumlaufen, dadurch ist der Output auch höher. Interview 9: 127 - 135 (0) Die Vorteile wie jetzt einmal die direkt in einer Redaktion arbeitenden Menschen angeht ist für mich an der Hand, man kann Beruf und Familienleben unter einen Hut bringen, was seit Jahren mit Work-Life-Balance ein großes Thema ist. Interview 9: 170 - 173 (0) Man kann auch von anderen Orten aus arbeiten, zum einen weil wenn man weiter draußen wohnt, muss man nicht unbedingt an den Arbeitsort fahren, allerdings bedeutet das natürlich auch Menschen theoretisch (unv.) aus dem Westen Österreichs für ein Unternehmen im Osten arbeiten kann, wo sie einfach stärker in dieselben Abläufe integriert sind und international sowieso. Die internationale Zusammenarbeit wo dort eine Rolle spielt, besonders bei großen Medienunternehmen, das hat da jetzt viele Vorteile, die Leute auch in dem Feld digitaler zusammenarbeiten und man leichter internationale Teams zusammenstellen kann.

	Interview 9: 173 - 181 (0) Ein Vorteil kann es sein, dass wenn viele Konferenzen sind, dass Menschen auch leichter an etwas teilnehmen können. Leichter an einen Interviewpartner herankommt im Ausland, wo es schwierig ist, weil man den Flug nicht bezahlt bekommen hätte und der auch nicht persönlich nach Österreich kommen würde. Interview 9: 199 - 203 (0) Technisch gegangen ist das vorher auch schon, aber es hat jetzt sicher die Bereitschaft der Leute stark erhöht diese Tools auch zu nutzen und man sieht es ja auch wenn man sich die Zeit im Bild anschaut und wie die Leute zugeschlagen sind aus ihrem Home-Office heraus mit ihren Internetverbindungen, das wäre früher undenkbar gewesen, dass da nicht ein Kamerateam hingeschickt wird mit teurem Equipment und man sieht so geht es auch und die Leute akzeptieren das auch und sehen dass es nicht nur schlechte Qualität ist und dafür hat man dann auch schneller einen Experten zu irgendeinem Thema, den man interviewen kann der sonst nicht so leicht verfügbar wäre. Runtergebrochen nochmal, das zwischenmenschliche leidet sicher und die Möglichkeiten der Zusammenarbeit und der geographischen Grenzen überwinden, das verbessert sich. Interview 9: 203 - 214 (0) Wenn ich jetzt einen Tag, wo ich konzentriert acht Stunden an einem Dokument arbeite, wo ich jetzt keinen Austausch oder Input mit anderen brauche, dann ist es ja super im Home-Office. Interview 9: 329 - 331 (0)
Die Innovation Home-Office\Nachteile von Home-Office	Also klar, manchmal gibt es so kleine Probleme, auch teilweise technische Probleme, aber ich glaube das ist ganz normal, aber an sich funktioniert das sehr gut und ich glaube dass das ein Vorteil ist, dass Home-Office so etabliert ist. Interview 1: 136 - 139 (0)
	Der Nachteil ist natürlich, dass wir uns kaum noch sehen oder sehr sporadisch, das ist so lange wir sozusagen uns kannten und das Team vertraut war, war das kein großes Problem, weil wir uns kannten. Es fängt jetzt an ein Problem zu werden, bei den jüngeren Kolleginnen und Kollegen, die kaum noch Kontakt haben zu den älteren oder auch von ihnen zu lernen, also sehr begrenzt. Interview 2: 37 - 41 (0) Es hat einen Riesennachteil, weil wir natürlich diese kreative Energie, die man hat am Caféautomaten oder am Gang und zwischendurch auf einen

	Kaffee geht oder wenn man im Büro quatscht, diese zufälligen Begegnungen die sind eigentlich fast verschwunden und wir wollen das wieder zurückholen. Interview 2: 41 - 45 (0) Ich fange an, ein Problem zu sehen, dass eine Redaktion als Redaktion auseinandertreibt. Und dass man eben wenig Zeit hat, miteinander vor Ort zu diskutieren, ich merke das auch wir haben auch so Chatrooms, wie Slack oder Google Chats, die Verschichtung von Diskussionen den Diskussionen nicht gut tut. Weil natürlich viel unterschiedliche Typen von Menschen aufeinanderprallen, die aufmüpfig, frech oder komplett gegen den Strich denken, miteinander diskutieren, das wird online weniger. Weil man sich denkt, wird ein Screenshot gemacht oder verwendet das die Person gegen mich, da wird vor allem die Kommunikation der jüngeren Generation vorsichtiger und korrekter. Zum Teil ist das angenehm, weil man höflicher wird, aber insgesamt habe ich das Gefühl dass es den Kreativitätsprozess nicht unbedingt fördert, sondern die Menschen auch ängstlicher macht. Interview 2: 63 - 74 (0) Zudem muss man sagen, dass wir ein rund um die Uhr Kommunikationsbüro sind, das heißt das ist ein internes Twitter. Wenn jemandem um elf Uhr nachts etwas einfällt, postet er es hinein, und die anderen schauen doch hinein, weil die anderen sagen, ich hätte gerne noch eine Seite und dann fängt mitten in der Nacht ein Arbeitstalk an. Und die drei Kollegen, die gerade wach sind und am Computer sitzen, antworten gleich und die anderen merken es erst in der Früh, bis sich die Diskussion schon weitergedreht hat. Also man schaltet nicht mehr ab. Wie ich '91 begonnen habe, hat man abgeschaltet, wenn man aus dem Büro gegangen ist, da hat es noch nicht einmal Handys gegeben, Ende der 90er hat man abgeschaltet, wenn man das Handy ausgemacht hat und mittlerweile muss man sagen, schaltet man eigentlich überhaupt nicht mehr ab. Man kann zwar abschalten, aber man verpasst vielleicht einen internen Diskussionsprozess und das ist extrem schwer zu steuern oder zu untersagen. Man kann ja Erwachsenen nicht sagen, dass sie um 20 Uhr während dem Fernsehen irgendwas sehen und sagen, das ist eine gute Idee, da machen wir eine Geschichte draus. Sieht halt jemand was im Fernsehen und sagt, schau hast du den Politiker gehört, das könnte man morgen kommentieren und dann sagt der nächste das möchte ich gerne machen und der nächste ich würde auch gerne. Das stresst dann mich, weil ich denke, wir haben doch was anderes geplant, dann sage ich wir haben die Seite schon vergeben, geht nicht und schon sind wir wieder in der Arbeitswelt. Man wird das lernen, es wird da auch Umgangsformen geben und es wird auch Etiketten geben, so wie man auch Massenmails in Unternehmen geschrieben hat, das macht heute auch niemand mehr, wird man das natürlich auch lernen. Interview 2: 74 - 96 (0)
	Ja, Kreativität ist verloren gegangen. Einfach die Art von Kreativität, ich kann mich erinnern, vor Corona wenn man faktisch zu jeder Zeit und jeden Tag in der Redaktion war und sich mit Kollegen und Kolleginnen getroffen und

	auseinandergesetzt hat, da war mitunter die Zurufe oder die Gespräche in der Kaffeeküche ausschlaggebend für neue Geschichtsideen oder Berichte. Interview 3: 134 - 138 (0) Einfach die Kommunikation auf diesem kurzen Wege oder auch wenn man eine Geschichte schreibt und dann es fällt einem kein passender Titel und dann fragt man den Kollegen oder Kollegin vis-à-vis, da hast du sofort ein Feedback. Im Home-Office hingegen bist du allein, da schaust du die Wand an und ja, musst hoffen dass dir was einfällt (lacht) Interview 3: 138 - 143 (0) Und zweitens was Interviews und Begegnungen mit Menschen betrifft, ich spreche jetzt von der Zeit der Lockdowns, wo eigentlich kein Caféhaus offen hatte, wo man sich mit Leuten, wenn man sie treffen wollte durch den Park spazieren musste, was im Winter auch nicht gerade angenehm war. Also (..) das wirkliche Leben (lacht) ist besser als nur das Home-Office Interview 3: 143 - 147 (0) Du musst sehr diszipliniert sein das heißt es gibt schon die Tendenz, dass man mehr arbeitet als an und für sich im Kollektivvertrag vorgeschrieben. Diese Trennung von Arbeit und Freizeit ist auch nicht gerade einfach, aber andererseits gibt es große Vorteile. Interview 3: 186 - 189 (0)
	Ein Moderator wird nie Home-Office machen können. Skype Interviews, wo der Moderator zu Hause sitzt hat es zwar auch schon gegeben, aber das ist nicht gut. Das will niemand sehen. Interview 4: 178 - 180 (0) ich muss immer zwei Mal am Tag das Handy aufladen ich komm mit dem MacBook nicht so zurecht, wie mit meinem Bürocomputer. Bei manchen Dingen, wie mit Mails, die Erfahrung haben wir alle gemacht, das funktioniert von daheim einfach nicht ganz so, wie aus dem Büro. Erstens, (2), also ich habe ein Problem mit Outlook daheim, dass ich auf meine Mails dort zugreifen kann und jeder der mit seinen Mails viel arbeitet, wird mit seinen Mails daheim Probleme bekommen und das sind so Kleinigkeiten und da kann man jetzt sagen, natürlich kann man zum Teil von daheim arbeiten, das mag in vielen Bereichen zutreffen, wenn der Cutter sagt, bitte schneid die Sendung von daheim, dann braucht er für seine echte Arbeit vielleicht 45 Minuten. Aber er braucht aber 1,5 h bis sein Computer das Zeug runterlädt und 1,5 h bis er es nachher wieder zu uns reinlädt die fertige Version. Das sind so Hürden, die du fast nicht ausschalten kannst. Wir haben die Möglichkeit mittlerweile, sich von daheim da im Computer einloggen und quasi und das feine bei uns intern zu schneiden, aber dennoch ist immer diese letzte Meile, die eine Privatperson daheim an Internet hat, bei großen Datenmengen die kannst du nicht umgehen. Die werden immer ein Problem sein. Jetzt kann

	man natürlich dene eine Festplatte mitgeben, das ist ein längerfristiges Projekt, schneid das, aber diese Alltagsgeschichten, das ist für Cutter quasi auch fast unmöglich daheim oder sehr sehr schwierig von daheim zu schneiden. Viel schwieriger, als daheim zu schneiden. Interview 4: 214 - 233 (0) Und ich finde bei Corona, das ist haben eh so viele Firmen, das haben nicht nur Medien bemerkt, die Welle, das zu Beginn bei allen Mitarbeitern war das Interesse beim Coronathema auch so groß und diese Aufregung, dass zu Beginn eigentlich der Arbeitsoutput fast gleich war und dann ist aber die Welle auch nach unten gegangen, wo du dann gemerkt hast ok, ich überspitze es jetzt, wo die Leute sagen, ich koche gerade, lass mich in Ruhe. Ich melde mich in einer halben Stunde wieder, aber das ist jetzt überspitzt formuliert, aber man hat natürliche Ablenkungen daheim und man kann nicht beeinflussen, ob der Nachbar grad bohrt oder hämmert und man sich nicht konzentrieren kann Interview 4: 233 - 241 (0) und man hat auch keinen fachlichen Austausch und er ist halt extrem wichtig im Journalismus, weil du einfach die Neugier, die muss ja ständig angeregt werden im Journalismus und wenn du dann mit mehreren Leuten zusammensitzt ist die natürlich viel größer und natürlich auch sich professionell zu fühlen ist auch einfach ein professionelleres Umfeld als daheim, (unv.) und wo man im Pyjama rumrennt. Interview 4: 241 - 247 (0)
	Ich habe halt auch teilweise die Leute da noch nie gesehen, also ich kann dir gar nicht sagen, was auch eigentlich nicht so dramatisch ist. Ich sehe die schon über Teams, aber so persönlich sind mir manche noch nie live begegnet. Am Anfang fand ich ich das auch bisschen schwierig, wo ich neue Kollegen hatte, so zu wissen, wie die sind. Weil du eben auch viel schreibst und du kannst beim Schreiben auch viel missverstehen. Ich habe auch gemerkt, wie wichtig Emojis sind, es wirkt dann gleich bisschen sympathischer. Du merkst halt sofort, wenn Leute gestresst sind oder denkst dir jetzt habe ich etwas falsch gemacht, weil derjenige so komisch schreibt. Also diese Form der direkten Kommunikation oft nicht, weil dann schnell was geschrieben wird. (...) Und du hast halt auch, also das zwischenmenschliche fehlt da teilweise auch, also ich würde jetzt nicht sagen, dass ich Home-Office komplett blöd finde, es hat auf jeden Fall seine Vorteile, aber es ist halt auch ganz schön mit wem über etwas zu reden und sich auszutauschen. Und das hast du jetzt teilweise nicht. Und wenn du eine stressige Zeit hast, dann sprichst du mit den Leuten was die wann wie gemacht haben. Das ist halt so. Das ist sonst nur noch reiner Job und gar keine anderen Gespräche mehr. Interview 5: 118 - 134 (0)

	Negativ ist es aber auch, wenn du stressige Situationen hast, du musst mit jemanden kurz was sprechen, irgendwie ist es dann doch ein extra Schritt zum Hörer zu greifen und da anzurufen. (...) Gerade wenn du irgendwo eingelernt wirst und neue Sachen können musst, das ist sehr schwer gewesen. Also wenn du eine Routine hast und du weißt eh was du machst, aber wenn du neu irgendwo bist, finde ich das superschwer, online eingearbeitet werden, dass dir jemand etwas schreibt, wie etwas funktioniert. Oder auch wenn dich jemand anruft, ist etwas anderes, wenn jemand neben dir sitzt und du unterhältst dich mal kurz. Plus dass dieses zwischenmenschliche auch gefehlt hat. Interview 5: 142 - 151 (0)
	(Wir haben) derzeit aufgrund, dass wir gezwungenermaßen auf das Home-Office umgestiegen sind und die Pandemie so bisschen einen Workspace Overload. Es gibt fünf verschiedene Möglichkeiten jemanden anzurufen und das ist natürlich ein Chaos. Wir müssen uns darauf einigen, ein Kanal ist für das Telefonieren, das andere ist für Chats, einer ist für Videocalls, weil ansonsten wird man nicht fertig in der Aufmerksamkeit im Arbeitsablauf, wenn man dauernd abgelenkt ist, dass man dort und dort auf diese Weise kommunizieren muss. Interview 6: 111 - 117 (0) Diese Bereiche Freizeit und Arbeit schlecht auseinander gehalten haben und wir öfter einschreiten mussten, sehr freundschaftlich und sagen müssen, bitte jetzt hör auf zu arbeiten, also das ist die erste Lehre gewesen. Interview 6: 127 - 130 (0) Aber ist unserer Branche, als Nachrichtenagentur, ist es sicherlich nicht das, was man auf Dauer möchte, indem man von zu Hause arbeitet. Interview 6: 132 - 133 (0) Das war erstens) der allgemeine Workload, das war sicher kein schlechtes Gewissen oder sowas oder eine Unterstellung von wenig Arbeit, sondern es war vor allem einfach im Journalismus diese Zuwendung, dass wenn was relevantes los ist, dann hau ich mich da rein. Das ist schon ein Verhalten, dass man auch hat, wenn man bei uns in der Firma ist, aber wenn man dann fährt aus der Firma normalerweise, dann hab ich mir das und das ausgemacht und dann ist man fertig mit der Arbeit. Das ist schon spürbar, dass sich da zwei Welten miteinander vermischen und wenn ich mit derselben Wärme mich zu Hause einer Geschichte widme, dann übersehe ich die Zeit und sitze plötzlich bis um 19 Uhr und denke eigentlich bin ich seit um 16:30 Uhr mit meiner Schicht draußen. Also man trudelt da in etwas hinein und vor lauter Eifer und Begeisterung für ein Thema sitze ich dann zu lange an dem Thema dran. Interview 6: 151 - 162 (0)

	Und es fehlt aber die soziale Komponente ziemlich stark, das wäre einer der Nachteile im Home-Office. Interview 6: 171 - 172 (0) Und es ist ein größerer Aufwand in der Organisation von Teams, von menschlichen Teams, nicht von MS Teams (lacht). Und die Berichterstattung, diese Teams irgendwie zusammenhalten, auch bisschen zu checken, und dass sie die Dinge auch liefern, die man ihnen aufgetragen hat, weil man sie ja nicht vor sich sitzen hat. Sondern immer wieder anrufen muss oder in einen Chat reinschreiben, wie lange es für die Geschichte dauert. Also der Organisationsaufwand ist höher. Interview 6: 172 - 178 (0)
	Also wir sprechen schon viel darüber, dass so eine gewisse Kreativität verloren gegangen ist, einfach dadurch dass man eh schon vor dem Bildschirm den ganzen Tag sitzt und dann hat man auch noch eine endlose Teamskonferenz, wo man versucht kreativ zu sein, das ist natürlich schon sehr schwierig, das ist irgendwie wenn man sich so auf einen Kaffee sich trifft oder irgendwie so oder länger auch persönlich spricht, dann ist es eher auch einfach gemeinsam kreativ zu werden. Aber da arbeiten wir auch gerade daran, was kann man machen, dass wir wieder kreativer zusammen arbeiten. Und ich glaube man bekommt schon weniger mit von den Kolleg:innen, da kann vielleicht auch so bisschen weniger voneinander lernen auch wenn wir das viel versuchen durch Austausch, aber natürlich ist es so, dass ich früher im Büro halt rübergelaufen bin und geguckt hab, ah wie macht die des oder bin kurz rüber und hab mal eine Frage gestellt, jetzt ist es natürlich schon eine größere Überwindung eine Nachricht zu schreiben oder extra anzurufen. (..) Genau es fehlt der Austausch und was machen eigentlich die anderen oder bevor man dann davon profitiert oder selbst nochmal eine Anmerkung geben kann geht schon durch das Home-Office verloren, glaube ich schon. Interview 7: 106 - 122 (0) Ja, (...) und negativ halt so ein bisschen, der Zwischendurch-Austausch der von Kreativität lebt oder die Zusammenarbeit und ein Team-Gefühl auch lebt, das ist schon bisschen verloren gegangen durch das Home-Office Interview 7: 136 - 139 (0)
	Und bei Slack gibts wie gesagt extrem viele Channels, da ist es manchmal bisschen herausfordernd mit diesen ganzen Anfragen, die dort dann, ich merk auch so bei mir, dass mir diese Online-Kommunikation manchmal gar nicht so einfach fällt und das ist mir auch erst durch Corona aufgefallen, dass hier der Austausch mit Kollegen und Kolleginnen ziemlich schwierig sein kann. Und wenn man dann zwei Wochen Im Home-Office sitzt, verlier ich auch oft den Bezug zu meinen Kollegen und dann können Nachrichten manchmal bisschen pampiger rüberkommen, als sie gemeint sind, weil man versteht auch andere Sachen ein bisschen gereizter, als sie gemeint waren. Und wenn man dann einmal in das Büro kommt und einfach diese physische

	Kommunikation wieder hat, dann ist es das alles wieder viel einfacher. Man geht auch einfach mit einem besseren Gefühl in den darauffolgenden Arbeitstag, auch wenn man dann wieder im Home-Office ist. Interview 8 : 125 - 137 (0) Also ich finde Kommunikationskultur generell im beruflichen Kontext virtuell ist schon sehr schwierig. Manchmal fühle ich mich fast schon genötigt Emojis zu verwenden, dass die Leute das nicht in den falschen Hals bekommen, wenn man gerade in einer Stresssituation ist und was braucht von jemand anderem. Interview 8 : 231 - 234 (0) Ich hatte auch letztens die Artikel, die Top zehn der Emojis, also Emojis haben ja manchmal so einen Unterton, der manchmal bei vielen Leuten unbewusst mitschwingt, also und Smiley ist ja nicht gleich ein Smiley es kommt ja immer so auf den Kontext an. Und ich glaube hier haben viele Leute kein Gespür dafür, wie man virtuell kommuniziert. Interview 8 : 236 - 240 (0)
	Was aber natürlich negative Auswirkungen auf die Qualität haben kann, ist wie schon gesagt, die Kommunikation muss einfach bewusster sein. Interview 9: 135 - 137 (0) Jetzt ganz zentral für die Menschen, die sehr viel wert auf persönliche, zwischenmenschliche Kontakte legen, die auch gerne ein bisschen spontaner handeln und nicht alles im Vorhinein planen wollen ist es sicher eine größere Herausforderung da weiterhin einen hochqualitativen Job zu machen und eine größere Umgewöhnung. Interview 9: 166 - 170 (0) Und, ja. Das sind aus meiner Sicht die großen Gegensätze, auf der eine negativ für alle die sehr viel Wert auf das persönliche Zusammenkommen legen und natürlich hat es Auswirkungen auf alles zwischenmenschliche, das muss man jetzt alles proaktiv machen, das habe ich jetzt nämlich auch als Führungskraft (..) sehr stark gemerkt, man muss diese Meetings vereinbaren. Interview 9: 181 - 185 (0) Also Meetings jetzt nicht rein dem Arbeitszweck dienen, sondern schauen dass man regelmäßig in Kontakt ist, auch so zu besprechen, wie es den anderen denn so geht und auch so die Sorgen anhören, weil natürlich im Arbeitskontext (..) haben die Leute auch ein Umfeld, wo sie eher nicht nur über Arbeit reden, aber auch so aus ihrem anderen familiären Umfeld rauskommen das muss man halt proaktiv angehen und kann man nicht dem

	Zufall überlassen insbesondere auch (4) gemeinsam in Mittagspausen gehen oder dergleichen und da ist es auch wieder was, was direkt den Journalismus betrifft vielleicht eignet sich auch nicht jedes Gespräch für das durch die Medien bekommen wir ja einiges mit (..) und so Leaks und dergleichen also eignet sich vielleicht auch nicht jedes Gespräch über digitale Kanäle führt. Aber wo ein persönliches Zusammentreffen zwischen einem Journalisten und einer Quelle auch erforderlich ist, das ist das kein Home-Office Ding sondern mit dem Pandemiethema war das ja auch schwierig, aber da kann das auch ein Nachteil sein, aber wenn man dann nur digital miteinander kommuniziert. Interview 9: 185 - 199 (0)
Die Innovation Home-Office\Veränderungen hinsichtlich der Arbeitsweise und -struktur	Und wie sich das mit dem Home-Office verändert hat, kann ich eigentlich nicht genau sagen, weil seit ich angefangen habe, ist Home-Office Gang und Gebe wegen der Pandemie. Interview 1: 15 - 17 (0) Also wir sind in unserer Redaktion immer 50 % im Home-Office und 50 % im Büro, das heißt wir sind schon noch ab und zu im Büro und ich find der größte Unterschied zwischen Home-Office und Büro ist einfach die Kommunikation. Interview 1: 86 - 88 (0) Und dass man auch alles viel strukturierter machen muss und dass du einfach viel mehr schreiben musst und nicht diesen persönlichen Austausch hast. Die positiven Auswirkungen sind, dass du eben auch alles aufschreiben kannst, das kann natürlich negativ als auch positiv sein, aber dann hast du eben den klaren Plan, den du verfolgst und jeder weiß was er zu tun hat. Und dass du mit allen gleichzeitig kommunizieren kannst, weil du kannst es ja auch nicht im Büro rumschreien, aber wenn du die Gruppe hast, kannst du allen schreiben, ich mache das jetzt und jeder weiß Bescheid. Also es gibt positive und negative. Interview 1: 124 - 131 (0) Also vor der Pandemie war Home-Office gar nicht möglich, da musste jeder immer ins Büro kommen. Und seit der Pandemie ist Home-Office kein Problem mehr, es funktioniert ja auch gut. Interview 1: 134 - 136 (0)
	Die Bürostruktur verändert sich gerade dahingehend, dass das Büro nicht nur der Ort wird der konzentrierten Arbeit, also des Schreibens und Recherchierens, sondern es wird ein Ort des Zusammenarbeitens. Das Büro wird also mehr ein Ort des sozialen Austauschs, Teamwork oder Brainstormings, miteinander Podcasts aufnimmt oder wirklich Teamsitzungen macht am Abend oder die Zeitung finalisiert. Es wird sozusagen eine andere Funktion bekommen, das wird auch die Büroarchitektur beeinflussen, es wird mehr Räume oder Zonen geben, also Rückzugszonen, Konzentrationszonen oder

	Interviewzonen oder Gesprächszonen oder Teamworkzonen. Oder auch Zonen für den sozialen Austausch, Kaffee trinkt oder sich unterhält. Das Büro, bei welchem jeder sein eigenes Zimmer hat, weiß ich heute nicht mehr ob das so funktioniert. Interview 2: 47 - 57 (0) Wie ich zu unserer Zeitung gekommen bin, haben wir im Grunde alle alles gemacht, mittlerweile haben wir im Haus nur noch Spezialisten. Wir haben einen Kollegen, der ist eingearbeitet im Thema Klimawandel, eine Kollegin im Gasmarkt oder Pandemie. Ich bin eingearbeitet im Thema Justiz und Korruption. Und dazwischen gibt es Redakteur:innen, die sehr schnell Geschichten schreiben können. Aber ich glaube Spezialisierung ist ein großes Thema. Ich werbe jetzt zum Beispiel keine Leute mehr an, die eine Hochschulabschluss haben, sondern die auch eine berufliche Ausbildung haben mit einem Fachstuhl. Interview 2: 181 - 189 (0)
	Aber mit Ausbruch von Corona mit dem ersten Lockdown, da kann ich mich noch erinnern, ich glaube es war der 13. März 2020, da ging es von einem Tag auf den nächsten war Home-Office. Ich glaube es war der 15. März 2020, das war ein Montag. Da waren mit einem Schlag alle Redakteure, also nicht nur vom Wirtschaftsressort, sondern im Grunde das ganze Haus im Home-Office. Und was man sich gar nicht vorstellen konnte, es hat funktioniert, vom ersten Tag an. Interview 3: 17 - 23 (0) Sagen wir so, ein gewisser Grad an Spezialisierung ist einfach notwendig, um in die Tiefe gehen zu können. Beispiel Klimawandel, da gibt es so viele verschiedene Bereiche und Facetten, dass ein Team, dass sich da ständig wie soll ich sagen abwechselt in der Berichterstattung einfach schwertut am Laufenden zu bleiben. Das heißt zwei Personen, die in die Tiefe gehen mit dem Thema beschäftigen ist gut und die anderen müssen die Ohren gespitzt halten, weil zum Beispiel Klimawandel in alle Bereiche hineinlangt. In die Stahlindustrie genauso, wie in den Tourismus, wo es um klimaneutrale Anreise oder Abreise geht oder etc. Also (..) das machen wir auch so. Das im Grunde jede Redakteurin, jeder Redakteur ein Spezialgebiet oder mehrere Spezialgebiete hat und andere interessierte Kollegen auch immer ein wachsames Auge darauf halten, um sozusagen Up to Date zu sein. Und dann bespricht wie zum Beispiel jetzt in Energiekrise, das kann eine Person allein auch nicht meistern. Dann bespricht man sowieso wer welchen Part übernehmen kann, ja. Interview 3: 71 - 84 (0) Das ist hundertprozentig zu unterstreichen. Und zwar in so kurzer Zeit, ich denke mir ohne Corona hätte es viel länger gedauert, weil es einfach, man hätte es sich nicht vorstellen können, man hätte irrsinnig viele Abstimmungs-

	gespräche führen müssen, von unserem IT Team wären dann mit eingeflossen und so muss das einfach am Schlag um Mitternacht von einen Tag auf den nächsten funktionieren. Und es hat im Großen und Ganzen sehr gut funktioniert. Interview 3: 111 - 117 (0) Und mittlerweile haben wir in unserer Redaktion so eine Regelung, die besagt, dass man zwei Tage fix im Haus sein sollte und drei Tage kann man Home-Office machen. Ein sogenannter Teams-Tag, nicht Dienstag, sondern Teams Tag, was jedem Ressort Tag vorgeschrieben ist, die Wirtschaft macht den Teams Tag am Mittwoch, wo nach Möglichkeit alle anwesend sind vom Ressort und nehmen diesen Fix Tag Mittwoch, da kann jeder jede noch einen weiteren Tag in der Redaktion verbringen und die restliche Zeit ist frei handhabbar. Jetzt kann man die ganze Woche im Büro bleiben oder drei Tage von zu Hause aus arbeiten. Interview 3: 160 - 168 (0) Das ist jetzt ganz neu seit Beginn Mai. In das Modell wollten wir früher schon einsteigen, aber dann durch Corona ist es dann immer wieder verschoben worden und seit Mai gibt es diese Regelung bei uns. Interview 3: 171 - 173 (0) Genau und es dient natürlich auch der Gruppenbindung, also der Teambildung und wir besprechen uns einfach besser und einfacher, wenn man sich in die Augen schauen kann (lacht). Interview 3: 177 - 179 (0)
	aren. Jetzt, also wenn es möglich war, war es bei uns auch so, dass alle wieder rein wollten. Da war nicht die Frage, wir dürfen mehr Home-Office machen, wir haben so grundsätzlich die Regelung, dass jedem prinzipiell ein Tag Home-Office pro Woche zustehen würde, aber wie gesagt, das ist nicht auf alle Bereiche anwendbar, weil wenn die Regie sagt, sie möchten ein Tag Home-Office beanspruchen, dann muss ich ihm sagen, nicht bös sein, du hast zu Hause keine Regie machen (lacht). Es ist eh schön, dass der Kameramann dann zu Hause die Kamera in die Hand nimmt, das bringt mir nur nichts. Es ist quasi nicht auf alle Bereiche anwendbar. In der Orga und im Controlling da gehts. Interview 4: 181 - 190 (0) Also ich bin kein großer Fan davon, ich verstehs, dass es in manchen Bereichen Sinn macht, aber (2) ich halte das nicht für innovativ und modern. Ich halte es in nur in manchen Bereichen für sinnvoll. In vielen Bereichen auch gar nicht möglich, dass man es umsetzt. Also wie man Innovation, Kameramann, Regie, das wird nicht gehen. Und, ja. Also insofern wenn es Sinn macht und gut durchführbar ist, gerne. Aber man muss dann immer noch aufpassen, was macht man damit im Abteilungsgefüge. Wenn man

	sagt, du darfst drei Tage Home-Office machen, weil das macht total Sinn bei deinen Projekten und der andere darf aber nicht, muss man bisschen aufpassen. Deswegen haben wir auch so Grundregeln mit ein Tag pro Woche ist okay. Alles andere eher die Ausnahme. Interview 4: 194 - 204 (0)
	Ja, es hat sich stark verändert. Vorher war es so, dass alle im Büro waren und es gab auch nicht diese Ausnahme, da kommen Handwerker und es ist das, sondern du musstest Dienste tauschen und du musstest dir Urlaub nehmen. Also dieses Home-Office gab es vorher überhaupt nicht und durch Corona kam es dann, natürlich verpflichtend, also dass es passieren musste. Interview 5: 6 - 10 (0) Aber ich glaube auf der Online-Seite, was das angeht, abgesehen von der Kommunikation von den Workflows, dass du deine Aufgaben aufgeteilt bekommen hast, gar nicht mal so viel geändert. Interview 5: 165 - 168 (0)
	Also an diesem System gar nichts. Nur an der Art, wie wir arbeiten hat sich was geändert. Weil wir ganz bewusst in unserer Zentrale in Wien vor also im Jahr einen Newsroom bezogen haben mit 1500 Quadratmeter und der ressortausgerichtet und offen gestaltet ist, so dass die Möglichkeit einer Zusammenarbeit bestehen kann. Und wir flexibel in Teams auf die Aufgaben reagieren können, je nachdem wo es Aufgaben und Breaking News gibt. In der Pandemie haben wir genau das gemacht und waren alle zu Hause und haben dort gearbeitet, um eine Ansteckung zum Quadrat zu vermeiden. Und daher haben wir dann gleich am Anfang im ersten Lockdown eigentlich die ganze Belegschaft, also 97 Prozent in das Home-Office geschickt. Hier und jetzt haben wir wieder eine Phase, wo wir nicht mehr über 90 Prozent sondern einen vernünftigen Prozentsatz an Mitarbeitern im Home-Office haben. Interview 6: 26 - 37 (0) Ja, da hat sich dramatisch was verändert. Also früher hat in der Kommunikationsbranche, sowie und er IT-Branche das Home-Office keinen sehr hohen Vertrauenswert, das ist eine Generalunterstellung, die Leute im Home-Office nichts arbeiten oder viel weniger arbeiten und die Pandemie hat uns gezeigt, dass es genau das Gegenteil der Fall war, dass fast alle überwiegend zu viel gearbeitet haben. Interview 6: 122 - 127 (0) Aber wer noch nicht zu 100 Prozent News Room haben, so wie wir vor zweiweinhalb Jahren. Wir möchten irgendeine sinnvolle Mischung haben für die Berichterstattung mit den Kommunikationstools wie Teams und wieder persönlich anwesend sein und im schlimmsten Fall bei Breaking News auf Zuruf funktionieren und gleichzeitig aber bestimmte konzentriertes Arbeiten und länger andauernden Projekten nicht im Newsroom machen, sondern

	dann im Home-Office. Oder ein Flex Modell, das mir ganz sympathisch ist, so dass man sagt, ich mach mal am Vormittag, wenn ich keinen Termin hab, zwei Stunden konzentrierte Projektarbeit, dann hab ich einen Termin da fahr ich hin. Und von dem Termin, der extern is, also komme ich danach noch ein paar Stunden in die Firma, das hat auch einen Sinn oder fahre ich wieder nach Hause und arbeite dort weiter. Also was wir schon gelernt haben, gutes Arbeiten geht immer mehr Richtung mehr Flexibilitätsmodellen. Was wir aber auch gelernt haben, die ganze soziale Komponente, das eine gewisse Dosis an Anwesenheit und Teamfeeling und Socializing braucht es einfach. Interview 6: 133 - 147 (0) Das war erstens) der allgemeine Workload, das war sicher kein schlechtes Gewissen oder sowas oder eine Unterstellung von wenig Arbeit, sondern es war vor allem einfach im Journalismus diese Zuwendung, dass wenn was relevantes los ist, dann hau ich mich da rein. Das ist schon ein Verhalten, dass man auch hat, wenn man bei uns in der Firma ist, aber wenn man dann fährt aus der Firma normalerweise, dann hab ich mir das und das ausgemacht und dann ist man fertig mit der Arbeit. Das ist schon spürbar, dass sich da zwei Welten miteinander vermischen und wenn ich mit derselben Wärme mich zu Hause einer Geschichte widme, dann übersehe ich die Zeit und sitze plötzlich bis um 19 Uhr und denke eigentlich bin ich seit um 16:30 Uhr mit meiner Schicht draußen. Also man trudelt da in etwas hinein und vor lauter Eifer und Begeisterung für ein Thema sitze ich dann zu lange an dem Thema dran. Interview 6: 151 - 162 (0)
	Also es hat sich schon viel geändert durch das Home-Office also wir machen jetzt alle Meetings digital, (..) wir kommunizieren Microsoft Teams und genau, machen auch unsere Podcasts produzieren von zu Hause. Also wir haben davor immer im Studio bei uns alles aufgenommen, das machen wir jetzt nur noch teilweise. Also wir sind schon noch ab und zu im Büro, also insofern es die Pandemielage erlaubt hat in den letzten Jahren. Genau, aber können auch alles im Home-Office produzieren, also haben eben Mikrofone für zu Hause und Schnittprogramme auf unseren LapTops und wir sind da total mobil und genau machen Videokonferenzen, kommunizieren über Teams und genau. Also es ist auch alles komplett im Home-Office möglich unsere Arbeit sozusagen. Ab und zu sind wir schon für wichtige Aufnahmen im Studio bei uns im Büro, weil es auch eine bessere Qualität hat die Aufnahme. Aber theoretisch geht alles von zu Hause. Interview 7: 14 - 25 (0) Also es gab immer mal wieder so Punkte, wo sich das auch gewünscht wurde, von meiner Redaktion oder auch von der Redaktion allgemein, dann war immer mal wieder Pandemiegeschehen und so weiter, deswegen hat sich das jetzt nie so richtig eingespielt bis jetzt, aber jetzt gerade ist es bei uns noch so im Team, dass alles komplett flexibel ist. Wir können kommen, wenn wir wollen, aber wir können zu Hause bleiben, wenn wir wollen. Also

	momentan bin ich so ein bis zwei Tage im Büro, ich will jetzt eigentlich wieder öfter kommen jetzt wo wieder bisschen weniger Coronainfektionen gibt und genau. Aber gerade ist es noch sehr flexibel Interview 7: 29 - 37 (0) Wir hatten schon öfter mal über so Teamtage nachgedacht, wo alle da sind oder Konferenzen, wo dann alle da sind. Wir wollen jetzt auch so ein paar Sachen in Präsenz und so Workshops in Präsenz machen, aber jetzt gerade ist es noch sehr flexibel, also keiner wird dazu gedrungen in das Büro zu fahren. Interview 7: 41 - 44 (0) Aber (..) innerhalb des Medienunternehmens war natürlich jetzt schon die ganze Corona-Zeit erst mal eine Aufgabe aus dem Home-Office produzieren, natürlich auch bei uns mit den Podcast. Also ich war dann auch im Video-Team, das war dann auch schwierig mit Home-Office und Corona. Aber es waren natürlich schon viele Herausforderungen wo jetzt vieles schneller ging sozusagen, also ich hab jetzt schon das Gefühl das ist ist jetzt schon so eine flexiblere Arbeitsweise, die es jetzt auch bei dem Medienunternehmen gibt sozusagen und die ist jetzt auch in Zukunft geben wird, also das hat das alles jetzt total beschleunigt die Pandemie und auch wenn es mit dem Umdenken jetzt ein bisschen gedauert hat bei manchen Stellen und viele auf das Office auch gedrängt haben, was ich auch verstehe, ich bin eigentlich auch total gerne im Büro und ich finde es auch gut, wenn es weiterhin möglich ist, also ich könnte es mir gar nicht vorstellen nur im Home-Office zu sein. Aber ich finde glaube ich das schon gut, dass viele dazu gedrängt wurden, es zu erkennen, das Home-Office auch viele gute Seiten hat. Interview 7: 157 - 171 (0)
	also wir haben schon insgesamt Home-Office umgestellt, also wir mussten nicht in das Büro kommen, aber wir hatten auf jeden Fall durchgehend die Möglichkeit. Und nachdem wir aber auch viel Video-Content produzieren und der nicht immer Remote umsetzbar, haben wir uns auch währen Corona zu Studio Talks im Büro getroffen. Also die Redaktionskonferenzen finden immer virtuell statt, also zu 100 Prozent, weil zum Beispiel eine Person sitzt auch in Niederösterreich und viele Eltern sind auch in der Redaktion dabei, weshalb die auch nicht wirklich oft ins Büro kommen können. Interview 8 : 12 - 20 (0) Also wir haben jetzt nicht irgendwelche zusätzlichen Regeln eingeführt, aber ich glaube wir haben alle irgendwie ein Gespür dafür bekommen, dass extrem viele Meetings sehr leer Meter auch sein können, das viele Meetings auch eigentlich relativ unnötig anberaumt werden. Und dass man eine Meetingagenda erstellt, das war von Anfang an eigentlich nicht so der Standard, aber mittlerweile wissen wir einfach, dass man mit gewissen Punkten einfach herauskommen muss und wenn man diese Punkte nicht klar hat, dass man

	einfach nochmal die Kommunikation extrem weiterführen muss und dann nochmal schreiben muss, also wenn man diese Agenda nicht erfüllt und nicht seine konkreten Punkte aus diesem Meeting herausziehen kann, wer man, wissen wir zumindest, dass sehr viele Meetings auch unnötig sind, also dass man diese Punkte ernst nimmt und dass man sich da schon klare Gedanken macht, was möchte ich aus diesem Meeting mitnehmen und was sind meine konkreten Ergebnisse, das haben wir glaube ich alles und das haben wir glaub ich alles und natürlich mit den letzten zwei Jahren gelernt. Interview 8 : 178 - 192 (0) Wir haben jetzt zum Beispiel auch vor kurzem die täglichen Meetings gestartet. Das find ich ziemlich gut. Früher hatten wir immer dienstags und donnerstags immer einstündige Meetings und jetzt haben wir jeden Tag ein zehnminütiges oder 15-minütiges Meeting, was sich aber meistens auf 45 Minuten streckt, das find ich gut, dass man einfach diesen regelmäßigen Austausch. Also das ist für mich einfach unvorstellbar, dass wir in der Redaktion immer nebeneinander in einem Raum sitzen. Das hatte ich auch bevor ich in der Redaktion angefangen habe noch nie, außer bei Praktika das hab ich schone erlebt. Aber seit ich Vollzeit arbeite habe ich das noch nie gehabt und das finde ich schon, dass der Kontakt aufrechter bleibt, also das finde ich extrem wichtig und das man wenn man brainstormed, dass man sich dann doch die Zeit nimmt physisch zu kommen und dass man die Leute bittet, mal bitte eineinhalb Stunden aus Niederösterreich nach Wien zu fahren, dass man einfach so bisschen eine Wertschätzung dafür bekommt, wohin es sich lohnt physisch zu kommen und was man auch virtuell machen kann und virtuell dann seine Zeit auch richtig nutzt und nicht irgendwie unnötige Meetings hat. Also das finde ich ziemlich gut, dass es, das hat schon dazu beigetragen, dass einfach eine gewisse Wertschätzung von Zeit und dass man diese Zeit auch sinnvoll nutzt. Ich glaube, da hat es schon ein Umdenken gegeben in den letzten zwei Jahren um Journalismus. Interview 8 : 203 - 221 (0) Also ich glaube früher war es bei unserer Elterngeneration, dass unsere Eltern in andere Kontinente für unnötige Meetings geflogen sind, also das ist sicher häufig vorgekommen und passiert heutzutage auch noch immer ich glaube da ist immer mehr ein Respekt entstanden, dass einfach fast schon übergriffig ist, so viel Strecke auf sich nehmen müssen, um nur zu einem kurzen Gespräch zu kommen. Interview 8 : 223 - 228 (0) Also es ist in soweit etwas vorgegeben, also wir haben so ein Flex-Desk-Modell (..) sagt dir das was? Interview 8 : 245 - 246 (0) Also wir haben logischerweise keine fixen Tische im Büro, aber unser Büro ist auch nicht darauf ausgelegt, dass jeder jeden Tag ins Büro kommt. Also

	es gab schon Tage in Extremsituationen, wo Leute wieder nach Hause gefahren sind, weil sie keinen Platz bekommen haben, aber das war dann meistens bei uns im Büro auch Events stattfinden und viele Kunden manchmal vor Ort sind. Also das ist (..) dann schon eine Extremsituation und auf keinen Fall normal, aber unser Büro ist auf jeden Fall nicht darauf ausgelegt, dass jeder immer ins Büro kommt. Interview 8 : 248 - 254 (0)
	also was ich sehe, ist dass man zusammen wesentlich bewusster planen muss, organisieren und auch die Führung muss wesentlich bewusster stattfinden und auch dass die die Selbstverantwortung also das Arbeiten selbst muss strukturierter stattfinden, strukturierter arbeiten war denk ich immer wichtig und immer gut, aber in dem Umfeld, wo Menschen jeden Tag aufeinandertreffen kann man einiges nicht geplanten schlecht organisierten Themen abfangen, indem die Leute direkt miteinander reden können, das ist durch das Home-Office einfach sehr stark weggefallen, also das heißt wenn ich von jemanden etwas brauche, dann muss ich mich in der Regel rechtzeitig darum kümmern. Und auf die Details zu den Dingen kommen wir in den weiteren Fragen auch noch. Das große Thema, dass (...) dass sich einfach die Abläufe eher geändert haben, als die Strukturen als solches. Interview 9: 20 - 31 (0) Und was natürlich auch eine Auswirkung haben kann, das war einer der Online-Artikel, die ich gelesen hab, war auch gestanden, dass die technische Ausstattung der Mitarbeiter, dass gerade zu Beginn der Pandemie, was aus meiner Sicht, da verlasst man sich drauf, dass jede Mitarbeiter ausreichend breites Internet haben oder dass sie dann gerade im redaktionellen Kontext, wenn die jetzt es sind ja nicht nur die Schreibenden Leute in der Redaktion relevant, sonder es gibt sehr viele andere auch, die beisteuern indem sie Grafiken machen, indem sie (..) Fotos in hoher Auflösung für den Druck bereitstellen über das Home-Office in die Unternehmensseite hochgeladen werden müssen etc. Das kann eine Auswirkung haben auf das Endprodukt, wenn da die Leute nicht ordentlich ausgestattet sind. Ich habe jetzt nicht das Gefühl, dass das in Österreich nicht wirklich ein großes Thema war, gerade am Anfang, wie wir ja überstürzt in das Home-Office und um Redaktionen und Home-Learning und Schilling gewechselt sind, dachte ich vielleicht sind die Netze wirklich überlastet sein und wir werden gar nicht mehr zugreifen können, das ist aber in den Bereichen, wo ich mit Leuten zu tun hatte, war das bis auf ab und zu mal ein Tag, wo einer irgendwie eine schlechtere Verbindung war überhaupt kein Thema. Da war die Infrastruktur weitestgehend so, dass man auch über private Internetzugänge in einer hohen Qualität arbeiten kann. Also ich könnte keine negativen Auswirkungen auf Qualität erkennen, abgesehen von wo wir nachher nochmal dazu kommen. Interview 9: 137 - 156 (0) Technisch gegangen ist das vorher auch schon, aber es hat jetzt sicher die Bereitschaft der Leute stark erhöht diese Tools auch zu nutzen und man sieht es ja auch wenn man sich die Zeit im Bild anschaut und wie die Leute

	zugeschlagen sind aus ihrem Home-Office heraus mit ihren Internetverbindungen, das wäre früher undenkbar gewesen, dass da nicht ein Kamerateam hingeschickt wird mit teurem Equipment und man sieht so geht es auch und die Leute akzeptieren das auch und sehen dass es nicht nur schlechte Qualität ist und dafür hat man dann auch schneller einen Experten zu irgendeinem Thema, den man interviewen kann der sonst nicht so leicht verfügbar wäre. Runtergebrochen nochmal, das zwischenmenschliche leidet sicher und die Möglichkeiten der Zusammenarbeit und der geographischen Grenzen überwinden, das verbessert sich. Interview 9: 203 - 214 (0) Wenn es jetzt darum geht die nächste Innovation oder Strategie gemeinsam zu entwickeln, dann geht das auch digital und virtuell, dann wenn gesundheitlich nichts dagegen spricht, ist es sicher ein Workshop idealerweise in einer schönen Location förderlicher, um die Leute auch aus ihrem Arbeitsalltag herauszubringen und den Geist zu öffnen für neue Ideen. Da denke ich hat gerade das hybride wird eine wichtige Rolle spielen. Interview 9: 331 - 336 (0)
Die Innovation Home-Office\Veränderungen hinsichtlich der Kommunikation	Weil wenn du im Home-Office mit den Leuten kommunizierst musst du teilweise alles über Slack machen und ich finde beim Schreiben können auch oft Missverständnisse aufkommen oder die Leute lesen es nicht sofort und du hast eine schnelle Frage das geht halt im Office viel schneller, weil da kannst du einfach schnell mit einer Person kommunizieren und ich glaube dass diese persönliche Kommunikation auch extrem wichtig ist. Zum Beispiel wenn wir jetzt, im Sport passiert ja sehr viel live und wenn dann mehrere Sportveranstaltungen gleichzeitig sind und du halt wirklich im Stress und unter Zeitdruck bist, dann ist es einfach viel leichter, wenn du im Büro bist, weil dann kannst du halt schnell rüberschreien. Und dann sagst du, du machst das und du machst das und bei Slack musst du davor schon genau den Plan aufstellen und kommunizieren. Also ich finde, da musst du viel aufwendiger kommunizieren, als dass du es im Office machst und die Kommunikation muss genauer ablaufen, also man muss strukturierter sein finde ich, als wenn du im Office bist. Oft müssen Dinge schnell gehen, weil wir nun mal eine Newsseite sind und wenn etwas krasses passiert oder ein Fußballspiel zu Ende ist, dann haben die Leute die Erwartung, also den Anspruch an uns, dass wir dann sofort den Inhalt bringen. Und das muss natürlich schnell passieren und wenn du dich davor nicht abgesprochen hast und du zu 5. arbeitest, wer macht das dann. Wenn du im Büro bist, kannst du schnell sagen, du machst das und du machst das, aber wenn wir im Home-Office sind, musst du das davor absprechen, wer für was zuständig ist und da ist dann nochmal mehr Kommunikation gefragt. Und es kann auch schnell viel was falsch verstanden werden, weil zum Beispiel wenn du Kritik hast und du etwa schnell schreibst, kann die Person das schnell eingeschnappt aufnehmen, dabei war das gar nicht so gemeint und das finde ich, ist auch eine Gefahr vom Home-Office. Also generell auf die Qualität bezogen, hat das Home-Office schon viele Vorteile, dass es möglich ist. Wenn du zum Beispiel Familie oder Kinder hast, können die weiterarbeiten, wenn die Kinder zu Hause sind, aber ich glaube Home-Office hat schon viele Vorteile, vor allem in Bezug auf die Kommunikation wenn es die Umstände sind.

	Interview 1: 88 - 117 (0) 10:05 B1: Also die negativen sind auf jeden Fall, dass vieles missverstanden werden kann, dass sich Personen schneller angegriffen fühlen oder dass Themen auch mal vergessen werden oder untergehen, weil man das eben alles über Schreiben macht, da kann auch mal etwas überlesen werden oder übersehen werden. Interview 1: 120 - 123 (0)
	Also kurz zu der Zeit vor dem Home-Office, wir haben die Zeitungen im Wesentlichen so produziert, dass wir die Sitzungen vor Ort hatten, also wir hatten kein Zoom oder Videokonferenzen, das haben wir eigentlich nicht benutzt. Das war bei anderen Zeitungen schon anders, die schon vor der Pandemie das hatten. Wir hatten nicht einmal ein Konferenztelefon, wir sind alle einfach die Redaktion gekommen, haben dort täglich eine Redaktionssitzung gehabt, mal in kleineren Ressorts, mal in größerer Runde und haben an einem Tisch gesessen und eine Sitzung gehalten. Und dazwischen auch immer kleinere Sitzungen gehabt und dazwischen auch die Produktion hat so ausgesehen, dass wir im Wesentlichen nicht von außen auf den Redaktionsserver zugreifen konnten, also ich konnte das als Chefredakteur, weil ich auch hin und wieder in der Nacht geschaut hab, ob Seiten fertig geworden sind, aber es war eigentlich nicht sehr gerne gesehen, dass wir von außen Zugriff haben. Und wir haben uns in Wirklichkeit jeden Tag gesehen und unsere Sitzung abgehalten, Das hat sich dann im Frühjahr 2020 radikal geändert, also wir haben begonnen Google Meet zu verwenden und Google Chats und Chatgruppen eingestellt und haben dann Videokonferenzen selten verwendet und haben eigentlich bis heute nicht mehr zurückgefunden in die Vor Ort Sitzungen. Interview 2: 9 - 25 (0) Ich fange an, ein Problem zu sehen, dass eine Redaktion als Redaktion auseinandertreibt. Und dass man eben wenig Zeit hat, miteinander vor Ort zu diskutieren, ich merke das auch wir haben auch so Chatrooms, wie Slack oder Google Chats, die Verschichtung von Diskussionen den Diskussionen nicht gut tut. Weil natürlich viel unterschiedliche Typen von Menschen aufeinanderprallen, die aufmüpfig, frech oder komplett gegen den Strich denken, miteinander diskutieren, das wird online weniger. Weil man sich denkt, wird ein Screenshot gemacht oder verwendet das die Person gegen mich, da wird vor allem die Kommunikation der jüngeren Generation vorsichtiger und korrekter. Zum Teil ist das angenehm, weil man höflicher wird, aber insgesamt habe ich das Gefühl dass es den Kreativitätsprozess nicht unbedingt fördert, sondern die Menschen auch ängstlicher macht. Interview 2: 63 - 74 (0) Zudem muss man sagen, dass wir ein rund um die Uhr Kommunikationsbüro sind, das heißt das ist ein internes Twitter. Wenn jemandem um elf Uhr nachts etwas einfällt, postet er es hinein, und die anderen schauen doch

	hinein, weil die anderen sagen, ich hätte gerne noch eine Seite und dann fängt mitten in der Nacht ein Arbeitstalk an. Und die drei Kollegen, die gerade wach sind und am Computer sitzen, antworten gleich und die anderen merken es erst in der Früh, bis sich die Diskussion schon weitergedreht hat. Also man schaltet nicht mehr ab. Wie ich '91 begonnen habe, hat man abgeschaltet, wenn man aus dem Büro gegangen ist, da hat es noch nicht einmal Handys gegeben, Ende der 90er hat man abgeschaltet, wenn man das Handy ausgemacht hat und mittlerweile muss man sagen, schaltet man eigentlich überhaupt nicht mehr ab. Man kann zwar abschalten, aber man verpasst vielleicht einen internen Diskussionsprozess und das ist extrem schwer zu steuern oder zu untersagen. Man kann ja Erwachsenen nicht sagen, dass sie um 20 Uhr während dem Fernsehen irgendwas sehen und sagen, das ist eine gute Idee, da machen wir eine Geschichte draus. Sieht halt jemand was im Fernsehen und sagt, schau hast du den Politiker gehört, das könnte man morgen kommentieren und dann sagt der nächste das möchte ich gerne machen und der nächste ich würde auch gerne. Das stresst dann mich, weil ich denke, wir haben doch was anderes geplant, dann sage ich wir haben die Seite schon vergeben, geht nicht und schon sind wir wieder in der Arbeitswelt. Man wird das lernen, es wird da auch Umgangsformen geben und es wird auch Etiketten geben, so wie man auch Massenmails in Unternehmen geschrieben hat, das macht heute auch niemand mehr, wird man das natürlich auch lernen. Interview 2: 74 - 96 (0)
	Das ist hundertprozentig zu unterstreichen. Und zwar in so kurzer Zeit, ich denke mir ohne Corona hätte es viel länger gedauert, weil es einfach, man hätte es sich nicht vorstellen können, man hätte irrsinnig viele Abstimmungsgespräche führen müssen, von unserem IT Team wären dann mit eingeflossen und so muss das einfach am Schlag um Mitternacht von einen Tag auf den nächsten funktionieren. Und es hat im Großen und Ganzen sehr gut funktioniert. Interview 3: 111 - 117 (0) Und mittlerweile haben wir in unserer Redaktion so eine Regelung, die besagt, dass man zwei Tage fix im Haus sein sollte und drei Tage kann man Home-Office machen. Ein sogenannter Teams-Tag, nicht Dienstag, sondern Teams Tag, was jedem Ressort Tag vorgeschrieben ist, die Wirtschaft macht den Teams Tag am Mittwoch, wo nach Möglichkeit alle anwesend sind vom Ressort und nehmen diesen Fix Tag Mittwoch, da kann jeder jede noch einen weiteren Tag in der Redaktion verbringen und die restliche Zeit ist frei handhabbar. Jetzt kann man die ganze Woche im Büro bleiben oder drei Tage von zu Hause aus arbeiten. Interview 3: 160 - 168 (0) Genau und es dient natürlich auch der Gruppenbindung, also der Teambildung und wir besprechen uns einfach besser und einfacher, wenn man sich in die Augen schauen kann (lacht). Interview 3: 177 - 179 (0)

	Wenn ihr zusammensitzt, dann wird quasi geredet und sich ausgetauscht und dann kommt eine gute Idee und daheim puh ist Halts schon zach (lacht). Viele, also das ist eine Menschentypenfrage, also mache Leute leben von der Interaktion, ich bin so einer, ich muss plappern, ich muss wen haben der mir was sagt, ich muss dabei herumgehen können. Und dann läuft mein Motor an, es aber auch viele gute introvertierte Journalisten geben, die das vielleicht nicht so beeinträchtigt, die vielleicht längere Reportagen machen und keine Ahnung. Aber im Alltag ist es sehr schwierig. Interview 4: 253 - 260 (0)
	Dann war es eine große Umstellung, was halt die Teams Strukturen angeht, dass man sich automatisch bei Teams einloggt, um zu kommunizieren. Das gab es vorher auch nicht. Teams war auf jeden Fall ein großer Innovationspunkt in unserem Medienunternehmen, vor allem in der Sportredaktion. Ich kann eigentlich auch nur von der Sportredaktion sprechen. Und dahingehend hat sich alles so verändert, dass du einfach über viele Prozesse klarer kommuniziert oder auch kommunizieren musst, also vorher wurde es immer so ja mach das jetzt einfach und schau mal hier und das könntest du auch mal machen. Und es war auf einmal so, dass man ganz klar Aufgaben geben musste, Aufgaben verteilen musste. Interview 5: 10 - 19 (0) Also die Veränderung hinsichtlich der Kommunikation war, dass es am Anfang alles bisschen klarer geworden, was man wie machen soll. Dann habe ich auch das Gefühl, man hat etwas mehr Zeit, es ist alles bisschen ruhiger. Das hat jetzt nicht viel mit der Kommunikation zu tun, aber es ist so, du sollst das und das jetzt machen und dann weiß auch jeder, womit man gerade beschäftigt ist. Vorher war es so, der läuft hier gerade rum und holt sich schon wieder einen Kaffee, was ist das denn jetzt und im Home-Office entfällt sowas halt. Da bist du ja, die wissen wenn du fertig bist, wirst du dich melden. Ist auch nicht so, dass du dir ja jetzt ewig Zeit lassen kann, weil du weißt ja schon, dass da ein gewisser Druck da ist, dass du Sachen abliefern musst. Aber das ist auf jeden Fall besser geworden. Was aber in der privaten Kommunikation, gehört das auch dazu? Interview 5: 104 - 115 (0) Aber ich glaube auf der Online-Seite, was das angeht, abgesehen von der Kommunikation von den Workflows, dass du deine Aufgaben aufgeteilt bekommen hast, gar nicht mal so viel geändert. Interview 5: 165 - 168 (0)
	Und bei Slack gibts wie gesagt extrem viele Channels, da ist es manchmal bisschen herausfordernd mit diesen ganzen Anfragen, die dort dann, ich merk auch so bei mir, dass mir diese Online-Kommunikation manchmal gar nicht so einfach fällt und das ist mir auch erst durch Corona aufgefallen, dass hier der Austausch mit Kollegen und Kolleginnen ziemlich schwierig sein kann. Und wenn man dann zwei Wochen Im Home-Office sitzt, verlier ich auch oft den Bezug zu meinen Kollegen und dann können Nachrichten

	manchmal bisschen pampiger rüberkommen, als sie gemeint sind, weil man versteht auch andere Sachen ein bisschen gereizter, als sie gemeint waren. Und wenn man dann einmal in das Büro kommt und einfach diese physische Kommunikation wieder hat, dann ist es das alles wieder viel einfacher. Man geht auch einfach mit einem besseren Gefühl in den darauffolgenden Arbeitstag, auch wenn man dann wieder im Home-Office ist. Interview 8 : 125 - 137 (0) Also wir haben jetzt nicht irgendwelche zusätzlichen Regeln eingeführt, aber ich glaube wir haben alle irgendwie ein Gespür dafür bekommen, dass extrem viele Meetings sehr leer Meter auch sein können, das viele Meetings auch eigentlich relativ unnötig anberaumt werden. Und dass man eine Meetingagenda erstellt, das war von Anfang an eigentlich nicht so der Standard, aber mittlerweile wissen wir einfach, dass man mit gewissen Punkten einfach herauskommen muss und wenn man diese Punkte nicht klar hat, dass man einfach nochmal die Kommunikation extrem weiterführen muss und dann nochmal schreiben muss, also wenn man diese Agenda nicht erfüllt und nicht seine konkreten Punkte aus diesem Meeting herausziehen kann, wer man, wissen wir zumindest, dass sehr viele Meetings auch unnötig sind, also dass man diese Punkte ernst nimmt und dass man sich da schon klare Gedanken macht, was möchte ich aus diesem Meeting mitnehmen und was sind meine konkreten Ergebnisse, das haben wir glaube ich alles und das haben wir glaub ich alles und natürlich mit den letzten zwei Jahren gelernt. Interview 8 : 178 - 192 (0) Also wir haben auch zum Beispiel montags auch immer ein allgemeines Team-Update, wo alle 50 Mitarbeiter drin sind, sowohl aus Österreich und selbst Deutschland und auch manche eine die arbeitet zum Beispiel aus Australien gerade, da ist dann schon eine klare Struktur drinnen. Sondern da redet zuerst unser Administratorin und dann der Dejan unser Herausgeber, also da ist dann schon klar definiert, wer wann spricht und was passiert. Interview 8 : 194 - 199 (0) Also ich finde Kommunikationskultur generell im beruflichen Kontext virtuell ist schon sehr schwierig. Manchmal fühle ich mich fast schon genötigt Emojis zu verwenden, dass die Leute das nicht in den falschen Hals bekommen, wenn man gerade in einer Stresssituation ist und was braucht von jemand anderem. Interview 8 : 231 - 234 (0) Ich hatte auch letztens die Artikel, die Top zehn der Emojis, also Emojis haben ja manchmal so einen Unterton, der manchmal bei vielen Leuten unbewusst mitschwingt, also und Smiley ist ja nicht gleich ein Smiley es kommt ja immer so auf den Kontext an. Und ich glaube hier haben viele Leute kein Gespür dafür, wie man virtuell kommuniziert. Interview 8 : 236 - 240 (0)

	also was ich sehe, ist dass man zusammen wesentlich bewusster planen muss, organisieren und auch die Führung muss wesentlich bewusster stattfinden und auch dass die die Selbstverantwortung also das Arbeiten selbst muss strukturierter stattfinden, strukturierter arbeiten war denk ich immer wichtig und immer gut, aber in dem Umfeld, wo Menschen jeden Tag aufeinandertreffen kann man einiges nicht geplanten schlecht organisierten Themen abfangen, indem die Leute direkt miteinander reden können, das ist durch das Home-Office einfach sehr stark weggefallen, also das heißt wenn ich von jemanden etwas brauche, dann muss ich mich in der Regel rechtzeitig darum kümmern. Und auf die Details zu den Dingen kommen wir in den weiteren Fragen auch noch. Das große Thema, dass (...) dass sich einfach die Abläufe eher geändert haben, als die Strukturen als solches. Interview 9: 20 - 31 (0) Was aber natürlich negative Auswirkungen auf die Qualität haben kann, ist wie schon gesagt, die Kommunikation muss einfach bewusster sein. Interview 9: 135 - 137 (0) Also Meetings jetzt nicht rein dem Arbeitszweck dienen, sondern schauen dass man regelmäßig in Kontakt ist, auch so zu besprechen, wie es den anderen denn so geht und auch so die Sorgen anhören, weil natürlich im Arbeitskontext (..) haben die Leute auch ein Umfeld, wo sie eher nicht nur über Arbeit reden, aber auch so aus ihrem anderen familiären Umfeld rauskommen das muss man halt proaktiv angehen und kann man nicht dem Zufall überlassen insbesondere auch (4) gemeinsam in Mittagspausen gehen oder dergleichen und da ist es auch wieder was, was direkt den Journalismus betrifft vielleicht eignet sich auch nicht jedes Gespräch für das durch die Medien bekommen wir ja einiges mit (..) und so Leaks und dergleichen also eignet sich vielleicht auch nicht jedes Gespräch über digitale Kanäle führt. Aber wo ein persönliches Zusammentreffen zwischen einem Journalisten und einer Quelle auch erforderlich ist, das ist das kein Home-Office Ding sondern mit dem Pandemiethema war das ja auch schwierig, aber da kann das auch ein Nachteil sein, aber wenn man dann nur digital miteinander kommuniziert. Interview 9: 185 - 199 (0) Und natürlich das ist dann eine Typenfrage, ich denke wenn sie mit Software Developern sprechen, die von Haus aus, die eher das Naturell haben, viel alleine zu arbeiten und dann fokussiert mit einem Austausch mit anderen zusammenzukommen. Die werden dann überhaupt kein Problem haben, sich da über kreativ über digitale Tools miteinander auszutauschen, wenn (..) man eher geprägt ist dass man vor allem in der Arbeit den persönlichen Kontakt zu anderen sucht und viel mit anderen gemeinsam überlegen muss, dann ist dann sicher zu einem gewissen Grad eine Barriere und ich würde mal behaupten, dass Leute die im Journalismus eher kommunikative Menschen sind und denen das abgeht, aber wenn wir jetzt nicht an Pandemie denken, aber aus meiner Sicht ist der Begriff hybrides Arbeiten die Zukunft

	und das war viel so, wo viele Firmen wahrscheinlich hingehen werden, wie das man geht, dass das richtige Format auch die richtige Umgebung. Interview 9: 317 - 329 (0)
Die Innovation Home-Office\Veränderungen hinsichtlich der Qualität	Die journalistischen Tugenden haben sich oder sollten sich ja nicht geändert haben. Check und Gegencheck und Leute, die in einer Geschichte vorkommen auch die Möglichkeit geben, drauf zu antworten, das ist pandemieunabhängig. Und unsere ständige Begleitung auf dem Weg zum Qualitätsjournalismus, dann würde ich unsere Leserinnen und Leser nehmen, die uns unglaublich viel Feedback geben. Manchmal vielleicht sogar zu viel (lacht). Über Postings, über Anrufe, früher war es noch über Leserbriefe, das hat in dieser Zeit abgenommen. Aber die sind schon sehr aktiv und schlagen auch selbst Dinge vor, die man recherchieren sollte und dergleichen. Das ist ganz gut. Interview 3: 122 - 130 (0)
	Aber konkret bei unseren Produkten habe ich jetzt nicht gemerkt, dass die schlechter geworden sind oder so. Also ich finde sowohl von der Soundqualität, als auch von Inhalten, also wie gesagt man weiß ja nicht was wäre denn, wenn wir uns treffen könnten, vielleicht wäre dann alles noch viel besser, es ist jetzt nicht so gedacht, ok das passt jetzt gerade gar nicht weil wir im Home-Office sind oder der Podcast ist deshalb schlecht geworden. Interview 7: 122 - 127 (0)
	Ich kenne sehr viele Personen und Unternehmen, die sehr gute Erfahrungen mit dem Thema gemacht haben, ich denke das wichtige ist hier wirklich, wie man seine Arbeit organisiert und dann gibt es natürlich auch immer Ausnahmen. Es gibt natürlich auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich da eher schwer tun, ich habe es in vielen Fällen als produktivitätssteigernd erlebt, also nicht unbedingt qualitätssteigernd, aber produktivitätssteigernd, man spart sich den Arbeitsweg, dadurch muss man nicht ständig zwischen Meetings herumlaufen, dadurch ist der Output auch höher. Interview 9: 127 - 135 (0)
Innovationen in Redaktionen	Innovation bedeutet für mich etwas Neues zu machen, was es davor noch nicht gab, was man vielleicht etwas cooler machen kann, vielleicht auch mal etwas wagen und nicht die alten Strukturen beibehalten, sondern die auch mal zu durchbrechen und dann mal zu sehen ob das gut ankommt bei den Nutzer:innen. Interview 1: 19 - 22 (0) Das ist schon ein großer Unterschied und es hat sich schon vieles angepasst mit sozialen Medien, das ist schon sehr verstärkt worden die letzten zwei, drei Jahre, so wie ich das jetzt mitbekommen habe, wenn man das jetzt auch als Innovation auffassen kann. Also ich glaube, dass das ständig im Wandel ist, dass auch immer mehr der Fokus auf das Video gelegt wird, das ist das was ich so mitbekommen habe in unserem Medienunternehmen. Interview 1: 142 - 147 (0)

	Also ich glaube, dass das Medienunternehmen teilweise noch sehr altmodisch ist und Strukturen eher nicht durchbrochen werden können, beziehungsweise dass das alles in unserem Gesetz festgelegt ist und dass es dann heißt, wir haben das schon immer so gemacht und deswegen machen wir das auch so, das hemmt die Innovation schon ein bisschen. Aber ich habe das Gefühl, das Medienunternehmen auch verstanden hat, dass es teilweise was machen muss und sich anpassen muss und da sind Innovationen und zum Beispiel seit Oktober gibt es einen TikTok-Kanal und solche Sachen versuchen sie innovativ zu machen oder sie versuchen jetzt mehr Videos einzubinden, mehr Kurzvideos. Aber wie ich das mitbekomme, sind das alles super administrative Sachen auch, also dass du das alles immer so lange durchgegeben musst, bis du mal etwas ändern kannst. Also ich glaube, dass da das ganze Gesetz und die ganzen Strukturen die Innovationen auch hemmen. Oder wenn du mal eine coole Idee hast, heißt es immer das können wir so nicht machen. Und das warum weiß dann keiner, aber wir können es so einfach nicht machen. Und das hemmt die Innovation einfach ein bisschen. Natürlich spielt da auch mit rein, dass alles so super geregelt ist und das ist natürlich auch teilweise anstrengend irgendetwas zu ändern, weil es durch so viele Instanzen gehen muss. Interview 1: 149 - 166 (0) Also sinnvoll wären auf jeden Fall mehr Videos, also auch so eigene Kurzvideos, wie zum Beispiel eine Bilderreihenfolge machen, weil die User:innen wollen einfach viel Bewegtbild sehen, ich glaube das bieten wir zu wenig an. Und wo ich auch darauf Wert lege, dass bei jedem Artikel zum Beispiel einen Instagram-Post von der Sportler:in einbinde oder von dem Twitter-Account von dem Verein und auf den verweise und den User:innen noch zusätzliche Information bietet und ich glaube dass das noch vermehrt gemacht werden muss. Das liegt zum Beispiel auch an unserem Gesetz, man darf nur 7 Tage Videos einbinden, also die Videos dürfen nur 7 Tage online sein. Und teilweise passen ja auch Videos zu Themen, wenn mal ein Porträt über einen Sportler oder eine Sportlerin gemacht wurde und das funktioniert dann auch nicht wegen den Strukturen bei uns. Und dann würde ich auch ändern, dass man bisschen bunte Themen behandeln kann, weil dann heißt es immer so, dass ist jetzt nicht so passend, das machen wir hier nicht. Aber ich denke, das interessiert halt auch die Leute, was die Sportler: innen privat machen. Das würde ich ein bisschen auflockern und den Fokus mehr auf das Publikum richten. Und die sozialen Medien mehr einbinden, das wird jetzt auch versucht aktuell, wir haben im Dezember noch eine Kollegin bekommen, die den Fokus darauf legen soll, mit der die Social Media Redaktion zusammenarbeiten soll und ich glaube das ist gerade so am anlaufen, also da tut sich schon was, aber die muss sich natürlich auch erst an die Strukturen anpassen und reinkommen. Die soll die Schnittstelle zwischen uns, also der Onlineredaktion und der Social Media Redaktion sein, die soll das koordinieren, so dass wir mehr Social Media Sachen haben. Und was ich noch als sinnvoll empfinden würde, wir sind ja ein riesiges Unternehmen und wir haben auch eine große Fernesehredaktion und wir als Onlineredaktion arbeiten sehr wenig mit der Fernsehredaktion zusammen und das würde ich auf jeden

	Fall ändern, dass da mehr crossmedial gearbeitet wird. Wir sitzen in anderen Stockwerken, wir kennen die Kolleg:innen nicht mal persönlich, dass da vielleicht ein großer Sportraum existiert, dass man crossmedial alle in einem Raum hat. Mit dem Radio arbeiten wir zum Beispiel überhaupt nicht zusammen und wir produzieren auch verschiedenen Content, dass würde so viele Dinge einfacher machen, wenn wir mit ihnen zusammen Content produzieren würden oder wenn die Sportler:innen zu Gast haben und die einen Interview mit ihnen führen, dass wir auch einfach was machen könnten. Und wir erfahren teilweise nicht mal, dass der Sportler zu Gast war und dann erst so paar Tage später bekommen wir eine Mail in Form von einem Programmhinweis, dass der Sportler zu Gast war. Das könnte ja eigentlich frühzeitig kommuniziert werden, dass wir dann parallel mit Sport am Sonntag mit dem Fernsehbeitrag auch einen Onlinebeitrag machen. Und ich finde da hat man viel Potenzial, dass man besser zusammen arbeitet. Und crossmediales Arbeiten ist ja auch eine Innovation, wo einfach keine Informationen verloren gehen müssen, denn es läuft ja darauf hinaus, alle Redaktionen müssen Ressourcen einsparen und da muss einfach noch mehr crossmedial gearbeitet werden, damit man die Arbeit nicht doppelt macht. Wenn man da besser kommunizieren würde, wäre das alles bisschen einfacher. Wenn wir zum Beispiel den TV-Kolleg:innen früher Bescheid geben, beziehungsweise die auch uns früher Bescheid geben, dann könnten wir da auch deutlich etwas einsparen oder beim Wintersport sind viele Interviews, aber die bekommt das Fernsehen immer zuerst und wir bekommen es dann immer erst durch das Fernsehen mit, wo ich mir denke wir könnten es doch schon längst erfahren, wenn es das Fernsehen gerade erst geführt hat. Zu den Chefs muss man sagen ist der Gedanke von Innovation definitiv da, also von der Onlineredaktion und von der Sportonlineredaktion, aber die die da nochmal darüber sitzen, also der Generalsekretär, da bin ich wirklich nicht sicher, wie es bei dem ist, wenn man etwas Neues versucht. Ich denke, die sind teilweise so gehemmt in ihrer Arbeitsweise, weil sie abhängig von den Leuten sind, denn es ist schon sehr hierarchisch bei uns, es geht schon alles so hierarchiemäßig herunter. Das ist nicht wie eine junge Agentur, die alle die gleiche Ebene haben, sondern da ist schon klar strukturiert, wer jetzt das sagen hat. Aber 2023 soll bei uns ein Newsroom kommen, wo quasi alle zusammen arbeiten und das ist auch nochmal eine Innovation, weil angepasst wird vom Wandel der Zeit, dass alle zusammen in einem Newsroom sitzen müssen, wo dann vielleicht mehr crossmedial gearbeitet wird, also zum Beispiel mit dem Fernsehen. Weil dieser Newsroom soll genau das verbinden, aber da habe ich leider noch keine genauen Informationen, weil der wird erst 2023 kommen, also der Sport kommt dort erst 2023 rein, die News sind schon etwa früher drin. Interview 1: 169 - 232 (0)
	Wir produzieren seither auch den Newsletter, mehr oder weniger digital und wir haben auch seit neuestem auch auf ein ganz neues Redaktionssystem umgestellt, das auch das Remotearbeiten viel einfacher und effizienter macht. Interview 2: 31 - 34 (0)

	Innovation, ja natürlich. Ständig nachdenken müssen, wo sind wir traditionsbewusst, zum Beispiel als Zeitung, was drucken wir auf Papier, brauchen wir das überhaupt noch, wie aktuell sollen wir sein , welche technischen Mittel brauchen wir. Das geht jetzt von großen Grundsatzentscheidungen, sollen wir die Zeitung auf Papier drucken bis zu Mikroentscheidungen, wie funktioniert eine perfekte Pay-Wall, wie funktioniert ein Abonnementbestellungsprozess im Netz leicht von der Hand. Wie können wir die Aboverwaltung aufbauen, so dass sie perfekt funktioniert. Wie erreichen wir die Leute mit dem Newsletter, wie sind die Newsletteröffnungsraten und wie muss ein Newsletter formatiert und gestaltet sein, dass die Leute draufklicken. Wie soll eine Titelseite aussehen, da gibt es hunderttausend Sachen, die man ständig innovativ tunen muss. Aber das sind eher viele Mikroentscheidungen, dass man das Unternehmen komplett neu aufstellt, das ist sehr selten, das sind dann sehr große Prozesse. Interview 2: 127 - 140 (0) Dass man mit Daten Storys erzählt ist jetzt nicht neu, was neu ist, dass es Tools gibt, wo riesige Datenmengen, denken sie an Panama Papers und Paradise Papers, wo man sich durch riesige Datensätze wühlt, die in der Regel Buchhaltungsunterlagen sind und da werden Tools entwickelt. Ich habe bei einem Panama Papers Projekt mitgewirkt und da hat man sich über Google und Facebook vernetzt und dass ist die eine Seite des Datenjournalismus, die andere ist, dass man aus den Daten, die man von Unternehmen bekommt, versucht Trends zu lesen. Wo leben die meisten Leute mit Lungenkrebs oder wo haben die Leute Antibiotikaresistenzen und da kommt man drauf, dass ist in der Nähe von Schweinefarmen. Diese Recherchekooperationen machen wir hin und wieder, gerade diese große Leakgeschichten, wo große Datenbanken von Anwaltskanzleien oder Banken analysiert werden müssen, sind extrem aufwendig und ich habe den Eindruck, dass sich das Publikum etwas zu langweilen beginnt, weil die Story letztendlich immer die gleiche ist. Ich halte es nach wie vor für wichtig, dass es diese Arbeit gibt, wir machen das immer weniger, weil wir merken, dass es die Leute weniger lesen. Interview 2: 147 - 162 (0) Innovation bedeutet sich einerseits neuen Herausforderungen zu stellen und überhaupt anzuerkennen, dass es überhaupt eine neue Lage gibt, auf die man reagieren muss. Es heißt aber auch, dass man die Arbeit, die man bis jetzt gemacht hat, effizienter, kreativer und gewinnbringender machen kann. Neue Produkte zu entwickeln mit welchen man letztlich auch Geld verdient. Wir sind ein Unternehmen, die Geld verdienen wollen, weil wir den Leuten auch Gehälter zahlen wollen und Innovation ist wichtig, um nicht zu erstarren. Es ist also ein lebensnotwendiger Prozess. Ich glaube wir sollten bei Innovation auch eher über Technik reden. Über Zugänglichkeit im Netz und dass wir zum Teil viele Medien haben, die sehr innovativ sind, aber die eigentliche Kernaufgabe des Journalismus nicht mehr beherzigen. Interview 2: 268 - 278 (0)

	Ja gut es ist natürlich ein breites Feld was Innovationen betrifft. Aber was wir dann gemacht haben, das war schon ein Innovationsschock für uns, nämlich Konferenzen über Teams zu machen und nicht mehr in Präsenz in den Redaktionsräumlichkeiten oder auch Interviews in Teams oder andere Kanäle zu führen. Innovation geht natürlich viel weiter, das betrifft in der Medienbranche natürlich die verschiedenen Kanäle, die man bespielt, sei es mit der neuen Podacstformaten oder auch Versuche mit Video etc. etc. Es hat sich die vergangenen Jahre wirklich sehr viel getan. Interview 3: 30 - 37 (0) Das Multi-Channel Denken insgesamt, über Informationsverbreitung, über Zeitung und den Online-Kanal. Interview 3: 39 - 40 (0) Es war einfach diese Abstimmung zwischen Online und Print in der Redaktion da hat sich sehr viel getan. Früher war es eigentlich undenkbar, dass man Sachen, die am nächsten Tag erscheinen schon einen Tag vorher zum Beispiel online stellt, jetzt ist das Gang und Gebe, abhängig von der Aktualität des Themas natürlich. (..) Wir haben unterschiedliche Geschwindigkeiten auch, Breaking-News, was sofort raus muss, das ist natürlich online das Medium oder der Kanal. Mittlere Geschwindigkeit, wo es mehr um Hintergründe, Zusammenhänge oder Analysen und die langfristige Geschwindigkeit, wo man sich ein Vorbild, wo man sich in Wochen- oder Monatsmagazinen im früheren Zuschnitt nimmt, tiefergehende Recherche, Texte wo man eine Vorarbeitszeit benötigt. Interview 3: 196 - 205 (0) Wir haben ein News-Team, das um halb fünf Uhr morgens beginnt und bis halb zwölf abends in vier Schichten erscheint (..), die aktuelle Berichterstattung macht, also online. Und jeder und jede hat natürlich Kenntnisse, was online betrifft, weil wenn ich zum Beispiel einen Bericht für Print schreibe, stelle ich diese Geschichte am frühen Abend auch online, mache einen onlinetauglichen Titel, ergänze die Geschichte um zusätzliche Illustrationen, also Bildmaterial, Grafiken, weiterführende Literatur etc. Es gibt auch Kolleginnen und Kollegen, die immer wieder tickern, sei es bei Untersuchungsausschüssen oder sonst aktuellen Themen, aber das ist bisschen abhängig von der persönlichen Einstellung, ob einem das liegt oder weniger. Ich mache auch Podcasts seit ungefähr einem Jahr, eine Sache, die es in dem Umfang vorher nicht gegeben hat. Interview 3: 212 - 222 (0) Ja, bei uns betrifft das, wenn ich jetzt in Kategorien denken darf, vor allem das Layout. Wie präsentieren wir unsere Geschichten, wie machen wir sie interessant für die Leserinnen und den Leser. Welche Zusatzinformationen können an einen Bericht beigeordnet werden, damit. Ja, wir haben auch aus

	der Leserforschung erfahren, dass so Schwerpunktsetzungen sehr gewünscht sind. Und dann versuchen wir eben auch, Geschichten, die sich um ein Thema handeln, zusammenzustellen, was nicht immer einfach ist, aufgrund der Platzstruktur, den Inseraten und dem knappen Platz mit dem man haushalten muss, aber das geht schon in die Richtung. Auch viel Arbeit mit Grafiken, wo man auf einen Blick die wesentlichen Dinge sehen kann und den Text das Ganze erläutert. Ja, in diese Richtung gehen die, manchmal gelungen manchmal weniger gelungenen Innovationen. Aber ist auch so ein Trial and Error Verfahren. Interview 3: 240 - 251 (0) Das ist gar nicht so einfach zu sagen, weil das erfährt man dann meistens am nächsten Tag in der großen Konferenz am Vormittag, die immer mit einer Blattkritik eingeleitet wird. Jede Woche ist ein anderes Ressort an der Reihe und schaut sich dann an, das ist vielleicht wenig innovativ, das gehört auch gemacht, zum Beispiel verstärkt schauen auf gendergerechte Sprache oder gendergerechte Bebilderung. Da führt dann so weit, dass schaut, wie viele Frauen sind abgebildet und wie viele Männer, wie viele Expertinnen sind befragt worden. Und dann sieht man, ach ja wieder ein Überhang an Männern, ist da in dem Bereich keine Frau, die man fragen könnte. Also das ist ein großes Thema bei uns. Interview 3: 254 - 262 (0) Ja, wir haben auch, das war aber vor Corona, haben wir Gespräche mit Leser und Leserinnen in Wien und anderen Bundsländern geführt, wo wir einfach interessierte Leute gefragt haben, was sie sich mehr wünschen und wo sie Verbesserungsbedarf sehen. Und das haben wir dann versucht, Schritt für Schritt umzusetzen, sofern es möglich wäre Interview 3: 269 - 273 (0)
	Naja, also das Wort Innovation ist schon ein bisschen inflationär, also jeder Geschäftsführer will Innovation in jedem Bereich, es ist immer sehr relativ, also man kann jetzt medial sagen, das Bewegtbild ohnehin schon Innovation ist, allerdings gibt es das Fernsehen auch schon relativ lange. Natürlich journalistisch ist es innovativ, wenn man seine Geschichten auf allen Kanälen erzählt oder in allen "journalistischen Gattungen". Das heißt, es ist meiner Meinung nach sehr innovativ, wenn ich als Journalist rausgehe zum einem Ereignis und alle Mediengattungen mitbedenkt, nämlich nicht nur die klassischen, wie Radio, Print und TV sondern auch Social Media gleich mitüberlege, Vielleicht als Journalist bereits unterscheide zwischen Live Berichterstattung, dann vielleicht den klassischen nächsten Tag Printberichterstattung, aber auch der längerfristigen Reportage, Nachberichterstattung. Das ist sehr innovativ. Ich halte wenig davon irgendwelche besonderen ChiChi Aktionen zu machen, die dann als mega innovativ zu verkaufen, wo ein Erlösmodell dahinter liegt oder wo man journalistisch Abstriche macht nur moderner zu sein und schneller zu sein aber letztlich die Nachricht vielleicht gar nicht so wichtig ist, wie man in der ersten Sekunde geglaubt hat. Interview 4: 30 - 46 (0)

	Vielleicht ist das, was du vorher nach Innovation gefragt ist, vielleicht ist das sehr innovativ, dass man (3) wir haben gerade im TV was, da will ich noch nicht zu viel verraten, aber wir haben schon bei ein, zwei Konzerten schon ausprobiert, da wir ja alles haben, die Leute können bei uns in der App oder wo auch immer kommentieren und lesen dann ihre Kommentaren am Fernseher wieder. Das ist eine Technik, die unsere IT entwickelt hat, das ist einfach so in der Form selten und das würde ich als innovativ empfinden, dass die Leute unter einem Konzert zum Beispiel Wanda, das war eines der Ukraine Benefiz Konzerte, das erste, konnten die quasi ihre Glückwünsche oder ihre Gedanken "Pray for Ukraine", konnten sie da hineinstellen und das hat sich dann herauskristallisiert, dass da sehr viel in die Richtung war, aber da sind wir dann auch gekommen mit "Hallo Papa, hallo Mama, viel Spaß beim Konzert" keine Ahnung, die Leute haben dann beim Konzert Second Screen mit der Fernsehredaktion den Stream am Handy mit den Leuten daheim kommuniziert, also das war sehr witzig, was sich da getan hat und das ist für mich innovativ. Mehr direkte Kommunikation, das ist ein Spaßfaktor und das muss für mich irgendwo da sein. Interview 4: 413 - 428 (0) Ja, klar. (4) Das ist auch mit einer Kenntnis verbunden diese Frage, weil die ganze TV Abteilung bei mir zum Beispiel, bei uns gibts ständig neue Produkte. Und bei jedem neuen Produkt, man sagt ja nicht, hey Leute überlegen wir uns etwas total altmodisches (lacht). Das machst ja nicht. Du machst ja ständig neue Produkte und natürlich ist logischerweise immer ein Innovationsgedanke dabei du sagst ja nicht, puh jetzt machen wir aber echt 0815 und das tust du ja nicht. Du schaust dass du immer am Ball bist, aber es gibt da sicher gute Marketingleute, die sagen schau wie innovativ und das wäre die größte Innovation und Ding und ich finde der Mensch tickt ja ohnehin so, man will ohnehin immer neue Ufer bestreiten, das ist so. Und insofern selbst redend ist jede Sitzung, die wir intern machen oder jede Geburt eines Produktes hat was innovatives in sich und da wir mit unserer Fernsehredaktion erst im zweiten Jahr sind als Fernsehsender, zweiten offiziellen Jahr ist bei uns alles megainnovativ wenn man so will, wenn man das Wort gerne mag und gerne hört, dann ist es so. Also für die Geschäftsführer, ja wir sind megainnovativ in jedem Bereich (lacht). Ist schwierig zu sagen, seid doch mal innovativ, sondern was ist cool, was ist geil, du musst ohnehin anders planen, als die öffentlich-rechtlichen Sender in allen Bereichen. Du kannst niemals mit einem schöneren Studio oder professionellen wirst du ihn schwer schlagen, weil dieser so viel mehr Ressourcen hat, das wird schwierig du kannst nur probieren, dass du die Leute mehr am Zeitgeist packst, als er es tut. Insofern klar, jedes neues Produkt, dass man macht, haut man vielleicht mal daneben, aber ist natürlich ein bisschen innovativer gedacht, als die es tun. Interview 4: 435 - 457 (0) Vor allem dieser Wechsel und wenn Leute für alle Gattungen arbeiten, ist das auch total wichtig (2) weil Story-Telling natürlich anders geworden ist.

	Es wird immer die gute Geschichte gewinnen. Aber es wird Journalisten geben, die sich einfach damit plagen, einen Facebook-Post abzusetzen, das wird keinen Sinn machen. So sehr man sich die wünscht und die immer aus Geschäftsführer und wirtschaftlicher Sicht absolut Sinn macht natürlich, wird es sie nur ganz selten geben und da darf man dann auch nicht erwarten, dass die Person auch noch sehr viele Geschichten pro Tag betreut. Wie gesagt, Journalismus ist eine Arbeit. Interview 4: 572 - 580 (0)
	Neue Techniken, (...) neue Vorschläge, neue Sachen, die man anwenden kann, die das Ganze vorantreiben, auch immer was im Trend ist, was man noch nicht kennt. Wo man vielleicht am Anfang so bisschen Respekt davor hat und im ersten Moment denkt, oh brauch ich eigentlich nicht. Aber was ich dann halt immer wenn man sich so bisschen einlässt, meistens ja doch immer ein größerer Vorteil ist, als man im Vorfeld sich eingestehen wollte. Interview 5: 24 - 29 (0) ch würde sagen bei Online ist jetzt alles da gleichgeblieben, außer dass du halt zu Hause geblieben ist. Das täglich hinfahren gab es eigentlich nicht mehr. (3) Was jetzt kurz weg von dem Online im Fernsehen halt verrückt ist, dass du als RvD von der Fernsehsendung von zu Hause deine Sachen gemacht hast oder Radio, das ist ein starker Punkt. Die haben alle Kits bekommen, wo sie zu Hause ihre Sachen eingesprochen haben, damit sie nicht mehr in das Büro kommen mussten. Aber in Online, du hast halt mit Citrix das kam ins Leben, dass du auf einmal Home-Office tauglich warst und du hast gemerkt wie wichtig ein zweiter Bildschirm ist (lacht), das war mir vorher auch nicht so bewusst. Aber ich glaube auf der Online-Seite, was das angeht, abgesehen von der Kommunikation von den Workflows, dass du deine Aufgaben aufgeteilt bekommen hast, gar nicht mal so viel geändert. Interview 5: 157 - 168 (0) Ja. (4) Die Sache ist die, dass die Leute mit denen ich arbeite, jetzt nicht so superjung ist. Die machen das halt seit sehr vielen Jahren und das war halt immer gut, so machen wir das jetzt weiterhin. Es kommt halt dann eher auf der Instanz höher, dass da mehr Sachen passieren müssen, gerade das ganze SEO optimierte, das hat sich ja sehr, ist ja in den letzten Jahren viel krasser geworden, als davor. Also dass du bisschen mehr weißt, wie du die Sachen optimieren hast, dass du mehr Reichweite bekommst und dass die öffentlich-rechtlichen ja an Zahlen gemessen werden. Was aber auf jeden Fall neu ist, was auch ein langer Weg war, dass habe ich gar nicht so mitbekommen, zum Beispiel die Einbindung von Social Media. Also dass dann eine eigene Social Media Redaktion dann kam und dass halt diese Sachen die auf Social Media passiert sind, dass die auf einmal online oder auf dieser Online Seite eine Rolle gespielt haben. Das ist glaube ich auch einen große Veränderung, die natürlich jungen Leuten leichter fällt, als älteren. Aber ich glaube, das hört sich jetzt sehr klischeehaft an, aber ich glaube, dass die jungen Leute mehr Lust haben auf Veränderung und sich neuen Sachen anzupassen als die älteren bei uns.

	Interview 5: 175 - 191 (0) Was Strukturen angeht, also ich glaube die Strukturen die bestehen halt, da kann man nicht so viel machen, aber was so generell so neue Themen angeht oder die Webseite zu optimieren, also die Arbeitsstruktur die bleibt immer gleich, das ist bei uns schon sehr wichtig, aber was das angeht, sind wir eigentlich schon offen. Weil ich glaube dieses Bewusstsein dafür, dass du in Zahlen gemessen wirst und die Zahlen halt gut sein müssen, ist gewachsen in den letzten Jahren. Ich würde schon sagen, dass sie dahingehen schon offen sind. Interview 5: 196 - 202 (0) Ich glaube ich würde es als sinnvoll erachten, wenn man noch ein bisschen mehr mit Leuten spricht, die halt bisschen mehr auskennen, wie du einen Artikel groß nach vorne bringen kannst. Also wie der halt wirklich unter die eins bis fünf der Top Artikel kommst. Wenn du ein Schlagwort in Google eingibst zum Beispiel. Ich glaube da herrscht schon noch Verbesserungsbedarf. (3) Also es ist halt irgendwie ein sehr langsamer Prozess, aber du merkst schon das etwas passiert und sich etwas tut. Ich würde es auch cool finden, wenn das ganze bisschen schneller wäre, also was ich am Anfang jetzt gesagt hätte, ja wir müssen ja nicht die schnellsten sondern die besten sein. Das finde ich halt gerade in dieser schnelllebigen Online Zeit ein bisschen schwierig und gerade in Online ist es total leicht, wenn du sagst das und das ist passiert, dann schreibst du ein paar Sätze und du kannst es ja immer noch erweitern. Und dich habe das Gefühl, da wird dann lange rumgedoktert und dann schaut man irgendwie und dann ist das eine Stunde später drauf und das ist dann auch kein Stress, also ich glaube so, ist das überhaupt eine Innovation. Also ich glaube, dahingehend wäre es ganz cool, wenn man sich da mehr anpassen würde. Aber sonst würde ich sonst nicht sagen, dass es da krasse Innovationen gibt. Interview 5: 205 - 221 (0)
	Also an diesem System gar nichts. Nur an der Art, wie wir arbeiten hat sich was geändert. Weil wir ganz bewusst in unserer Zentrale in Wien vor also im Jahr einen Newsroom bezogen haben mit 1500 Quadratmeter und der ressortausgerichtet und offen gestaltet ist, so dass die Möglichkeit einer Zusammenarbeit bestehen kann. Und wir flexibel in Teams auf die Aufgaben reagieren können, je nachdem wo es Aufgaben und Breaking News gibt. Interview 6: 26 - 31 (0) Also das ist eine Daueraufgabe im Journalismus Interview 6: 40 - 40 (0) Die zweite Lehre ist, wenn man dann die richtige technische Ausstattung gefunden hat, dann ist das schon ein Mittel, wie man miteinander arbeiten kann.

	Interview 6: 130 - 131 (0) Gerade innovationsgetrieben. Wir haben jetzt eigentlich im redaktionellen Newsroom nicht nur Journalisten und Journalistinnen sitzen. Wir haben Daten und IT Menschen, wo Schulter und Schulter datengetriebene Geschichten umgesetzt werden. Gibt es sonst eigentlich nirgends. Früher war ein Workflow, dass man eine eigene IT-Abteilung hat, wo man das nicht so direkt umsetzen hätte können und die hätte für sowas ansuchen können und dann hat man irgendwann ein mühsames Online-Produkt, mühsam im Ablauf, langsam in der Generierung. Heute sitzen die Leute nebeneinander, schicken sich diese Testversionen hin und her. Nach einer halben Stunde kann der IT-Mensch, der Programmierer, sagen, schau mal: Kannst du dir das so vorstellen, wie ich das so verstanden habe oder willst du das anders machen? Das ist sehr viel schneller, sehr maßgerecht. Das hat sich sehr sehr verändert, das zweite was sich dramatisch verändert hat, eine hohe Durchlässigkeit zwischen den Teams, heißt zwischen den einzelnen Redaktionen. Heute haben wir themenübergreifende Stories, wo drei, vier Redaktionen zusammenarbeiten. Es gibt immer mehr große Themen, ob es der Ukraine Krieg oder das Klimathema ist, das betrifft Wirtschaft, Politik, Chronik von mir aus auch bisschen Kultur und dann die Geschichten der ganzen Visualisierung sowieso. Und das wird sehr viel integriert und geplant wie das noch vor zehn Jahren der Fall war. Zwischen einer Wirtschaftsredaktion, einer Chronik- oder Sportredaktion oder sowas. Also das löst sich zunehmend auf und es wird mehr sozusagen mit dem Fokus Großthema X, wo sind die besten Köpfe und die sich um die Geschichte reißen um die Geschichte. Interview 6: 187 - 208 (0) (Es ist nicht ganz so), weil wir grundsätzlich so General News über alle Felder hinweg liefern müssen, das heißt wir brauchen zunächst mal Generalisten, aber es zeichnet sich schon ab, dass es ein bisschen mehr ist als früher, dass jeder so seine eins, zwei drei inhaltliche Spezialgebiete hat. Ich meine ich nenne das immer liebevoll Paradise Garden. Wie man zum Beispiel aufgrund einer Vorausbildung hat oder von dem Job, weil wenn sie sich jedes Mal intensiv mit Klimaberichterstattung hineinknien, werden sie nach zwei, drei Jahren eine hohe Expertise haben. Wichtig ist aber bei uns, weil wir so wenige Menschen sind, dass wir nicht einfach immer gleiche Geschichten machen, weil die müssen dann auch Schichtdienst machen, Nachtdienste und auch ressortübergreifend völlig andere Themen sorgfältig und gut machen können, dass es auf einem akzeptablen Niveau ist. Also wir können nicht sagen wir haben nur Spezialisten. Interview 6: 216 - 227 (0) Natürlich machen wir genau das. Wir sind zunächst mal getriebene gewesen und versuchen jetzt Treiber zu sein, so dass wir proaktiv uns das überlegen, wie wir die Geschichten besser innovativ umsetzen können mit unterschiedlichen Kommunikationsmitteln und -strömen. Es wird immer wichtiger, weil das platte Runterschreiben von Geschichten very old-fashioned und die Rezeption wird immer geringer dafür.

	Interview 6: 233 - 238 (0) Also bestimmte Dinge ergeben sich aus der Notwendigkeit. Also weil wir zum Beispiel über unseren Newsroom geredet haben, adaptieren müssen, weil wir mehr Shared Workspaces haben und dafür weniger klassische Schreibtischarbeitsplätze. Dafür aber sowas wie Think- und Ruheinseln und Kommunikationsinseln, weil es wichtiger wird die Kooperation untereinander. Aber das ist etwas, was sich aus der Notwendigkeit ableitet. Es ist nicht so, dass wir die ganze Zeit noch innovatives machen, wenn wir keinen Zweck dahinter sehen. Unser Innovationsdenken geht sehr stark in Richtung Produkte, also wir haben, unsere innovativsten Produktgruppen sind derzeit Automated Journalism. Das heißt die Automatisierung von Daten in geschriebene Texte, das heißt keine KI Geschichte, sondern das ist Human Intelligence, aber automatisiert. Dann immer häufiger Formate in vereinfachter Sprache, weil es immer wichtiger wird verständlich zu bleiben, weil das Verständnisniveau des Publikums sinkt, aus welchen Gründen auch immer. Und weil es doch nicht mehr alle Texte in die Gehirne der Menschen schaffen, also von vielen nicht von allen. Also es geht mehr in diese Richtung. Interview 6: 252 - 267 (0) Das hat zwei Komponenten. Einerseits kann ich damit Produkte machen, die ich sonst gar nicht machen könnte. Einerseits weil ich eine so große Datenmenge in so kurzer Zeit in Texte umwandeln kann, was die Maschine in zwei Minuten macht könnten 2000 Leute nicht in zwei Minuten machen, also ich kann zusätzliche lesbare Informationen und Formate anbieten. Und das zweite ist, ich kann es als unterstützendes Tool verwenden und das machen wir schon, indem ich es als Vorschlag oder als Rohtext anbieten lasse. Zum Beispiel in der Realität diese Daten gibt jeden Tag von den Ministerien zur Pandemie, die können Sie sich als Journalistin oder als Journalist mühsam zusammenklauben und eine Geschichte draus machen zu Neuinfektionen und neueste News und so weiter. Oder sie lassen sich strukturierten Text vorschlagen und gehen dann quasi drüber und das passt im Grunde schon, aber ich würde das und das ein bisschen anders formulieren, damit es nicht immer gleich ist und so weiter und veredeln den Text nur mehr. Der große Vorteil ist, sie haben sehr viel weniger Arbeit und die Software macht keinen Tippfehler bei den Zahlen. Interview 6: 277 - 291 (0)
	ich denke bei Innovation im Journalismus an neue neue Ausspielkanäle, die man ausprobiert, an neue Produkte, die man entwickelt für Leserinnen und Leser, Hörerinnen und Hörer. Genau und dass man halt immer so bisschen guckt, wie konsumieren eigentlich Menschen unsere Medien und was können wir ihnen neues bieten, also dass man halt offen bleibt für Rezeptionsgewohnheiten, das sich bei Menschen verändert. Und für neue Produkte, die man entwickeln kann und genau, also ich denke da eher an die Produktseite sozusagen. Interview 7: 48 - 55 (0)

	Also da muss man glaube ich etwas unterscheiden zwischen dem Medienunternehmen und dem Podcast-Team. Wir im Podcast-Team sind eigentlich schon ein sehr junges Team und irgendeine sehr flexibel in der Arbeit und wir sind auch erst viel gewachsen und es ist ja auch noch ein relativ junges Produkt, also jetzt gibt es das auch schon seit 5 oder 6 Jahren, aber (...) ja glaube schon. Und genau, da wir bei uns eh noch so viel ausprobieren bei uns mit unterschiedlichen Formaten, mach mal das Format, mach mal das Format, mach mal eher was längeres, mach mal eher was kürzeres. Das ist nicht so festgelegt tatsächlich, was ich, also ich hab natürlich schon so meine Aufgabenbereiche oder das sind dann eher so Formate sozusagen und in den Formaten relativ vielseitige Sachen noch machen. Aber (..) innerhalb des Medienunternehmens war natürlich jetzt schon die ganze Corona-Zeit erst mal eine Aufgabe aus dem Home-Office produzieren, natürlich auch bei uns mit den Podcast. Also ich war dann auch im Video-Team, das war dann auch schwierig mit Home-Office und Corona. Aber es waren natürlich schon viele Herausforderungen wo jetzt vieles schneller ging sozusagen, also ich hab jetzt schon das Gefühl das ist ist jetzt schon so eine flexiblere Arbeitsweise, die es jetzt auch bei dem Medienunternehmen gibt sozusagen und die ist jetzt auch in Zukunft geben wird, also das hat das alles jetzt total beschleunigt die Pandemie und auch wenn es mit dem Umdenken jetzt ein bisschen gedauert hat bei manchen Stellen und viele auf das Office auch gedrängt haben, was ich auch verstehe, ich bin eigentlich auch total gerne im Büro und ich finde es auch gut, wenn es weiterhin möglich ist, also ich könnte es mir gar nicht vorstellen nur im Home-Office zu sein. Aber ich finde glaube ich das schon gut, dass viele dazu gedrängt wurden, es zu erkennen, das Home-Office auch viele gute Seiten hat. Interview 7: 147 - 171 (0) ja, in unserem Team würde ich sagen schon. Wir müssen natürlich schauen, weil wir einfach super viel zu tun haben. Und jetzt nicht so viele Leute sind, die tagsüber Zeit haben und sich überlegen können, was könnten wir noch machen oder so. Und deswegen leidet da schon auch manchmal noch die Innovation darunter. Dass es halt an sich einfach schon viel zu tun ist. Ich glaube auch innerhalb der ganzen Redaktion sozusagen, dass einfach viel zu tun und (..) ja, man hat ja auch schon ein gutes bestehendes Produkt sozusagen und es gibt ja noch viele Stellen, die immer wieder auf Innovation aus sind und ja, wie gesagt gerade in der Medienbranche kann man da gar nicht dran vorbei sonst macht man sich irgendwann selbst überflüssig. Interview 7: 179 - 188 (0) Also bei uns im Team gibt es jetzt niemanden, der sich nur um Innovationen kümmert, das ist schon mehr die Ressortleitung die macht da mehr und die sind sich auch immer am Strategie überlegen und so weiter. Aber bei uns gibt es jetzt keine Person, die nur für Innovation zuständig ist, das ist dann schon das ganze Team oder einzelne Leute, die eine Idee oder Lust drauf haben. Und innerhalb dem Medienunternehmen gibt es auch einzelne, das

	weiß ich leider nicht so genau, aber es gibt schon so einzelne Bereiche, wo es mehr um Innovation geht und es gibt auch eine Stelle, aber der hat sich lange Zeit nur mit Innovationen beschäftigt, Peter van Gahlen heißt der. Interview 7: 194 - 202 (0) (Also ich denke, dass wir) schon noch innovativer auf Social Media sein könnten und da sich noch mehr trauen könnten und irgendwie neue Formate auszuprobieren und genau, also ich finde es ist total wichtig und ja. Und ich denke da wird schon auch noch viel kommen in nächster Zeit. Interview 7: 219 - 222 (0) Ne, wir haben halt den großen Account und da spielen wir auch unseren Content aus, also machen da auch was vom Podcast-Team. Interview 7: 225 - 226 (0) Mhm, ich glaube wenn dann würde es bei bestimmten Formaten Sinn machen, weil ich glaube es ist nicht so dass die Leute alle Podcasts hören, sondern wahrscheinlich nur eine Geschichte Daily oder ein bestimmter Podcast. (4) Und da frage ich mich ja auch, ich meine wir stehen ja auch für die Zeitung und letztendlich wollen wir ja auch, dass die Leute unsere Podcast hören, aber wir wollen natürlich die Leute zu Abonnent:innen machen und deswegen glaube ich schon dass das Sinn macht, dass wir da den großen Kanal haben und es gibt ja zum Beispiel auch andere Formate, was dann eher die jüngere Zielgruppe erreicht, also ich glaube es ist schon sinnvoll, dass dann nicht jedes Team nochmal so einen eigenen Instagramauftritt hat. Interview 7: 236 - 245 (0) Wir denken schon viel darüber nach, wie wir auch neue Formate innovativ entwickeln können, weil machen wir bald auch mal einen Workshop dazu. Weil der Podcast so krass am wachsen ist und wir dauernd neue Formate dazu machen, da denkt man natürlich schon viel darüber nach, wie man Formatentwicklung gestalten kann. Aber das ist ja auch keine Innovation also Formatentwicklung. Interview 7: 255 - 260 (0) Also wir überlegen uns tatsächlich andauernd irgendwelche neuen Formate, aber jetzt gerade nichts spezielles, es ist schon so dass es schon ein wachsender Markt ist. Und wenn man eine coole Idee hat, dann gibt es da schon Raum im Team und Kapazität da ist, aber (..) genau. Ich glaube, was schon noch mehr ein Thema ist, ist halt mehr noch Richtung nutzerzentrierte Entwicklung zu gehen, ok was fehlt Hörer:innen noch oder so, also da man eher so bisschen in die Richtung schaut. Oder genau, und wie kriegen wir die Podcasts an den Mann, an die Frau, also so promomäßig irgendwie noch

	machen, da so innovativ denken sozusagen. Aber wie du schon sagst, Podcasts sind noch ein so junges Medium und da kann man noch so viel machen und man braucht halt auch Raum dafür sozusagen da kreativ zu werden und da innovativ zu werden. Interview 7: 269 - 279 (0) Ne, also wir machen auch regelmäßig so Umfragen unter Hörer:innen und sind auch immer offen für Feedback. Also wir achten da schon auch auf Feedback, ja. Interview 7: 283 - 285 (0)
	Also ich finde, das auf jeden Fall der Umgang mit Social Media Plattformen extrem wichtig ist. Und dass man auch ein Gespür hat, wie man die einzusetzen hat, also sowohl für die Recherche, als auch wie man sich quasi, also wen man damit ansprechen hat. Also dass man das vor Augen hat, das finde ich extrem wichtig. Also dass man auch ein bisschen die Sprache des Internets beherrscht und dass man (..) ein Gespür hat für Themen hat, die gerade am entstehen sind und dass man die richtig einschätzt, wie wichtig die werden. Und da muss man auch auf bestimmten Plattformen recht aktiv sein, also ich habe da auch ein bisschen eine Social Media Brille auf, also dass man auf Twitter aktiv ist, also man muss jetzt nicht aktiv posten, aber man muss auf jeden Fall aktiv mitlesen. Und man muss halt generell für gesellschaftliche Entwicklungen ein Gespür haben und ein Stück weit soziologisch einordnen können, was da gerade passiert. Ansonsten an Trends Interview 8 : 46 - 58 (0) Also ich glaube die Gratwanderung zwischen Schnelligkeit und Tiefe, also nicht gleichzeitig aber zum Beispiel die Gratwanderung zwischen Schnelligkeit und Tiefe, also dass man sehr schnell entscheiden muss, was ist jetzt quasi eine Kurzmeldung, wo jetzt der aktuelle Stand aufgezählt wird und was lohnt es sich tiefer und näher zu betrachten. Und wo lohnt es sich wirklich Zeit in die Recherche reinzustecken und natürlich sollte beides faktenbasiert sein, aber ich glaube das schnelle Entscheiden von Kurzmeldung und tiefergehende Recherche binnen Sekunden ist eigentlich das wichtigste im modernen Journalismus. Interview 8 : 70 - 77 (0) (Unser Ziel ist eh so ein bisschen) also dass wir quasi einerseits nach wie vor als Ökosystem Player verstehen, also dass wir auch für Innovation auftreten wollen, quasi nicht journalistisch bezogen, sondern dass wir generell das Thema Innovation vorantreiben wollen, weswegen wir auch manchmal glaube ich nicht den klassischen Journalismusaspekten das wir nicht immer auf einer Wellenlänge sind, wenn wir zum Beispiel den Politikjournalismus vergleicht. Aber andererseits wollen wir halt auch durch kritische Berichterstattung, bzw. also wir wollen in Zukunft mehr aus der Rolle herauskommen und mehr einen Blick auf das Ganze werfen, um in der weiteren Folge den

	Innovationsstandort Österreich helfen können. Also dass wir beides praktisch abdecken. Interview 8 : 108 - 117 (0) Also als ich begonnen habe, waren wir in so Shared Offices in so Hubs, also da waren wir im (und.) Hotel oder im Accelerate und darben wir quasi von dort aus gearbeitet, aber da war das Team auch noch viel kleiner und wir haben jetzt erst in Corona, also man muss allgemein erwähnen, dass unsere Redaktion extrem gewachsen ist durch Corona. Und (4) auch weil der unsere Redaktion sich auch sehr agil an die Gegebenheiten des Marktes sehr angepasst hat und wir jetzt quasi erst seit Februar 2021 unser erstes eigenes Büro haben im ersten Bezirk. Und das ist schon bisschen eine (..) Entwicklung, die anders ist zu vielen Medien, dass wir so gewachsen sind. Also wir haben ja begonnen, digitale Events umzusetzen, da waren wir Vorreiter im deutschsprachigen Raum. Ich glaube von der Anzahl der Events gibt es fast keine Agentur, die mehr digitale oder hybride Events umgesetzt hat als unsere Redaktion. (4) Also unsere Redaktion hat sich schon ziemlich neu erfunden in Corona. Interview 8 : 259 - 271 (0) Also das Wort Innovation an sich ist bei uns, also da sind wir halt ein bisschen vorbelastet, weil Innovation unser täglich Brot ist. Und wir uns quasi schon bisschen als Instanz verstehen wollen, dass wir einordnen können, was wirklich innovativ ist und was nicht, aber das ist jetzt quasi nur auf den Begriff Innovation bezogen. Also wir versuchen schon unsere Produkte sehr schnell anzupassen an den Markt und an die Bedürfnisse der Community. Wobei (..) also ich hab ein bisschen ein Problem, ich weiß nicht ob das so klug ist, das hier zu sagen, aber dass wir durch unseren vielen Anpassungen teilweise auch für Verwirrung glaube ich in unserer Leserschaft sorgen. Interview 8 : 278 - 287 (0) Objective Key Results. Und das ist eh glaube ich ein neues Zielsystem, wo wir quasi uns, also wir haben Teams in der Redaktion, also wir haben die Redaktion, Event-Team, ein Sales-Team und wir (..) also mit dem OK R System sollen wir halt quasi intern in den Teams Ziele setzen und die klar definieren und einzelne Objectives machen die wir abarbeiten müssen und das soll quasi allgemein produktiver machen. Das haben wir vor Kurzem eingeführt. Da kann man eine Innovation sehen. Interview 8 : 307 - 313 (0) Und das nehmen wir schon ziemlich ernst. Es gibt jetzt regelmäßig so OK R Meetings mit anderen Teams, wow man zum Beispiel mit dem Product Team letztens auseinandergesetzt haben und gemeinsam unsere Ziele besprochen haben oder mit Sales oder gibt es auch den Austausch zwischen den Teams über das OK R System. Interview 8 : 325 - 329 (0)

	Die zentrale, die immer stimmt und auch in den anderen wiederfindet, ist dass man Innovationen unterteilen kann in Prozessinnovation, Produktinnovation, was eben im Journalismus Formate und Inhalte wären, und Geschäftsmodellinnovation, also Prozessinnovation, wie Journalismus abläuft und wie miteinander gearbeitet wird und welchen Tools miteinander gearbeitet wird und da fällt das Thema Home-Office ganz stark hinein. Dann eben das Thema Produktinnovation, welche inhaltlichen Formate es gibt oder über welche Medien und Kanäle kommuniziert wird, das war eben etwas was mich in meinem früheren Berufsleben sehr stark beschäftigt hat. Der Nutzungswandel, dass Nutzer immer stärker auf Social Media unterwegs sind, da müssen die Redaktionen auch folgen und das hängt ganz stark mit dem Thema Geschäftsmodelle zusammen, dass Medien seit einigen Jahren sehr beschäftigt, wie man dann mit einer Leistung ausreichend Geld verdient und sie weiter anbieten zu können und auch einen Gewinn zu machen. Interview 9: 36 - 49 (0) Und dafür ist Innovation einfach die Grundlage, dass das in Zukunft funktioniert und das hängt sehr stark vom jeweiligen Medium ab, wie radikal Innovation sein muss, die man mitgehen muss oder möchte und wie offen das Unternehmen für Innovation ist, aber die Frage warum es braucht ist ganz einfach der zukünftige Markterfolg, die Nutzungsgewohnheiten der Menschen ändern sich und sie ändern sich nicht nur von sie waren früher mal so und ändern sich jetzt zu etwas anderem es kommt immer etwas neues die Veränderung ist eher das normale mit der man sich ständig auseinandersetzen muss und dann muss sich der Journalismus mitverändern. Obwohl aus meiner Sicht im Kern und dann muss man wie gesagt bisschen aufpassen, ich bin mir nicht ganz sicher, dass man in der Publizistik ganz am Anfang auch lernt die Theorie dass Medien (..) nie zur Gänze verdrängt werden. Also da denke ich muss man immer unterscheiden zwischen Inhalt und Format, ganz vereinfacht gesagt ein Zeitungsartikel ist ein Zeitungsartikel und natürlich verändert sich auch ein bisschen die Art wie die gestaltet und geschrieben werden. Aber stärker als diese inhaltlicher Zugang ändert sich die Formate über die das getan wird, was wiederum eine Auswirkung hat auf die Inhalte, weil wenn ich ein Medium habe wie Twitter wo nur ein paar Zeichen erlaubt sind, dann muss ich es anders gestalten, als ich ich das jetzt in einem ausführlichen Leitartikel tun kann. Interview 9: 60 - 78 (0) Alles was ich gelesen hab, war überhaupt kein Unterschied zu dem, was ich aus einem anderen Bürokontext kenne, also die Kommunikationswege und -tools, also ich hab das schon auf das Home-Office bezogen sind Videokonferenz-Tools, wo in den letzten Jahren vor allem Teams auch einen Standard gesetzt hat, warum auch immer das der Fall war, es war wahrscheinlich auch gut verfügbar zu Beginn der Pandemie. Aber es gibt auch andere wie Zoom, die sehr stark eingesetzt werden. Ein zweites Thema, dass sich sehr stark verbreitet haben, sind Chat-Tools, wo es auch verschiedenste gibt, wenn man Teams verwendet, kann man Teams dafür verwenden. Viele ge-

	rade im IT-Bereich verwenden Slack, also Chat-Tools, die auch verschiedene Funktionen haben, dass man leichter auch Dateien austauschen kann, gerade im redaktionellen Kontext wichtig ist. (...) Dann denke ich was auch wichtiger geworden ist, sind Planungstools, obwohl das im redaktionellen Kontext schon immer ein zentrales Werkzeug war, nämlich Redaktionssysteme und Content Management Systeme. Die waren in den meisten Redaktionen ist es das zentrale Tool, mit dem alle gearbeitet haben. Was es sicher dann noch einmal bedeutender geworden, dass man sich mit anderen koordinieren muss, wo man vielleicht nicht auf Zuruf mal schnell (...) ausbügeln kann, dass man sich im Vorhinein nicht gut abgestimmt hat. Insbesondere im redaktionellen Kontext dieses Thema mit es passiert was, es kommt ein Thema auf, es entsteht eine Nachrichtenlage, da muss man halt schnell reagieren, schnell Teams zusammenstellen. Das sind denke ich diese 3 Tools. Im Wesentlichen natürlich weiterhin Telefon und E-Mail, das spielt nach wie vor eine wichtige Rolle, aber das zu ersetzen des physischen Kontakts sind vor allem Videokonferenzen, Chats, die wichtigsten Tools in den letzten Jahren geworden. Interview 9: 97 - 121 (0) die Themen die jetzt eben auf der Format- und Produktebene sind ist aus meiner Sicht jetzt so eine Frage, ob da es jetzt solche großen Innovationen gibt, bei der Innovation gibt es immer zwei Zugänge das eine ist radikale Innovationen, also wenn etwas komplett neues entsteht, wo altes aufgebrochen ist, das war sicher Social Media am Anfang. Also ich kann mich noch sehr gut erinnern an die vielen Widerstände, die es auch gegen die Akzeptanz von Social Media im professionellen Bereich gegeben hat, die aus meiner Sicht heute komplett weg sind, also Medien und Journalisten arbeiten sehr intensiv mit Social Media Tools und nutzen die für sich, aber da ist jetzt auch jedes weitere was da noch kommt oder das dann bei Instagram für Stories hat dann andere mit den Story Formaten nach sich ziehen. Jetzt nicht so die große Innovation, wir haben ein Revival der Podcasts, ist jetzt auch nicht die große Innovation, ich glaub was radikal ist, das ist jetzt auch keine wirklich neue Entwicklung, aber ist auch wie man Journalismus betreiben kann, wie man ein Medium betreiben kann ohne in einer professionellen Redaktion zu sein also mit Blogs, Daten, Podcasts und dergleichen. Möglicherweise kommt eine größere Innovationswelle wieder, wenn es stärker in Richtung Virtual Reality und dergleichen geht, wo ja einige Unternehmen dran basteln ein großes Thema der letzten Jahre war sicher datengetriebener Journalismus, also stärker auf Daten zuzugreifen und den zu verarbeiten. Aber eben auch begleitet von allem, was auch durchaus an rechtlichen Einschränkungen mittlerweile gibt zum Thema Datenschutz. Da sind sicher so die großen Veränderungen, dass einfach die Technologie einen stärkeren Einfluss darauf hat worüber man berichten kann und wie man berichten kann. Grad wenn man an Daten denkt, da kann man Informationen herausholen, das ging vorher nicht ohne diese Datenmengen, die man zur Verfügung hat oder auch damit einen entsprechenden Datamining-Tools (...) überhaupt etwas herauszuholen. Also das was die New York Times seit langem sehr gut macht (..) Daten visuell aufbereiten und dadurch auch eine Story erzählen, die sich einfach ergibt wenn man bestimmte Daten miteinander verschneidet und mit öffentlich zugänglichen nicht personenbezo-

	genen Daten, aber man vergleicht die Kinobesucherzahlen vor der Pandemie und nach der Pandemie da kann man schon sehr viel herauslesen, alleine durch die Statistiken, wo man schreiben kann wie sich das Nutzerverhalten geändert hat oder dergleichen. Interview 9: 220 - 252 (0) Also ich glaube das ist auch ziemlich gemeinsam bei Unternehmen, egal ob Medien oder Nicht-Medien, journalistisch oder nicht-journalistisch. Was ich so sehe es gibt so Unternehmen da wird Innovation in den Chefetagen betrieben, das heißt die Unternehmensführung dass Innovation eine wichtige Voraussetzung für zukünftiges Wachstum ist und Innovation funktioniert, wenn dort die Chefinnen und Chefs dahinter sind. Die auch irgendwie sich ganz zentral die Ideen bringen im Unternehmen, sehen dass es sicher in manchen Medienunternehmen so wo das Unternehmen stark um eine Person oder eine Gründerperson sich mit Innovation beschäftigt. Dann gibt es Unternehmen, die überlassen Innovation dem Zufall und sie sagen es ist ihnen wichtig, aber (...) ja, kümmern sich zu spät oder nicht wirklich darum. Dann gibt es viele Unternehmen, die sehen Innovation als einen PR Gag, also das habe ich ganz bewusst so kräftig formuliert, wo es eher darum geht, dass man innovativ und cool sich in der Öffentlichkeit darstellen kann indem man irgendein Projekt macht, was jetzt das Unternehmen nicht nachhaltig verändert, sondern dann mach ich halt irgendeine Innovation Challenge und lass die Leute ein paar Ideen einbringen, wenn es dann mit der Challenge dann auch schon wieder vorbei ist und dann nichts weiter damit passiert, dann kann man zwar wunderschön darüber berichten können, aber es verändert nichts nachhaltig. Dann gibt es die, die Innovation als notwendiges Übel sehen, die es zwar irgendwie tun, aber auch eher schlecht und recht und dann gibt es aus meiner Sicht ganz wenige Unternehmen, die Innovation als Strategie auch begreifen und im Unternehmen strukturiert verankert haben. Also dann der Link der meiner Vorlesung, wo ich vor allem versuche zu vermitteln, dass Innovation trotz der ganzen Kreativität, die man dafür braucht ein strukturierter Prozess und vereinzelt bestimmter vorhandener Methoden ist. Und viele Unternehmen und da gib es auch ausreichend Studien dazu, die nachhaltig über lange Zeit ein überdurchschnittliches Wachstum über dem über ihrer Branchenkonkurrenten haben sind die, die Innovation aktiv und strukturiert betreiben und das nicht dem Zufall überlassen und auch wissen, dass das jetzt nicht schnell passiert, sondern Dinge auch Zeit brauchen. Das ist für ein Medienunternehmen nicht immer ganz so leicht, weil die von Natur aus in einer schnellen Day-to-Day Business sind und große Industrien sprechen oft von 30, 40 Jahren, wo sie überlegen in was investiert werden soll. Deswegen kommen die Innovationsmethoden auch stark aus dem Bereich, aber Start-ups haben da in den letzten Jahren auch viel verändert auch im Medienbereich sehr viel. Interview 9: 256 - 290 (0) Also aus meiner Sicht ist inhaltlich nicht viel anders, wie die Herausforderungen vor denen Redaktionen stehen und dabei das Thema dass man die richtigen digitalen Tools dafür braucht, da reicht nicht, also man braucht

	einen Ersatz für das in einem Raum zusammenzukommen und brainstormen zu können, gemeinsam an Whiteboards und dergleichen arbeiten zu können und da gibts Tools wie Miro und Murau, mit denen das super funktioniert, dass jeder auch digital Zettelchen an die Wand kleben kann, also mit denen sich kreative Workshops sehr gut umsetzen lassen, aber man braucht dieses Tool. Also nur einfach Teams zu öffnen und dem anderen virtuell in die Augen zu schauen, das reicht nicht aus. Und was auch noch dazu kommt, dass diese Workshops müssen nochmal einen Grad besser vorbereitet sein als sie das früher waren. Interview 9: 306 - 317 (0) Und natürlich das ist dann eine Typenfrage, ich denke wenn sie mit Software Developern sprechen, die von Haus aus, die eher das Naturell haben, viel alleine zu arbeiten und dann fokussiert mit einem Austausch mit anderen zusammenzukommen. Die werden dann überhaupt kein Problem haben, sich da über kreativ über digitale Tools miteinander auszutauschen, wenn (..) man eher geprägt ist dass man vor allem in der Arbeit den persönlichen Kontakt zu anderen sucht und viel mit anderen gemeinsam überlegen muss, dann ist dann sicher zu einem gewissen Grad eine Barriere und ich würde mal behaupten, dass Leute die im Journalismus eher kommunikative Menschen sind und denen das abgeht, aber wenn wir jetzt nicht an Pandemie denken, aber aus meiner Sicht ist der Begriff hybrides Arbeiten die Zukunft und das war viel so, wo viele Firmen wahrscheinlich hingehen werden, wie das man geht, dass das richtige Format auch die richtige Umgebung. Interview 9: 317 - 329 (0)
Innovationen in Redaktionen\Der Innovationsbegriff	Innovation bedeutet für mich etwas Neues zu machen, was es davor noch nicht gab, was man vielleicht etwas cooler machen kann, vielleicht auch mal etwas wagen und nicht die alten Strukturen beibehalten, sondern die auch mal zu durchbrechen und dann mal zu sehen ob das gut ankommt bei den Nutzer:innen. Interview 1: 19 - 22 (0) Das ist schon ein großer Unterschied und es hat sich schon vieles angepasst mit sozialen Medien, das ist schon sehr verstärkt worden die letzten zwei, drei Jahre, so wie ich das jetzt mitbekommen habe, wenn man das jetzt auch als Innovation auffassen kann. Also ich glaube, dass das ständig im Wandel ist, dass auch immer mehr der Fokus auf das Video gelegt wird, das ist das was ich so mitbekommen habe in unserem Medienunternehmen. Interview 1: 142 - 147 (0)
	Innovation, ja natürlich. Ständig nachdenken müssen, wo sind wir traditionsbewusst, zum Beispiel als Zeitung, was drucken wir auf Papier, brauchen wir das überhaupt noch, wie aktuell sollen wir sein , welche technischen Mittel brauchen wir. Das geht jetzt von großen Grundsatzentscheidungen, sollen wir die Zeitung auf Papier drucken bis zu Mikroentscheidungen, wie funktioniert eine perfekte Pay-Wall, wie funktioniert ein Abonnementbestel-

	lungsprozess im Netz leicht von der Hand. Wie können wir die Aboverwaltung aufbauen, so dass sie perfekt funktioniert. Wie erreichen wir die Leute mit dem Newsletter, wie sind die Newsletteröffnungsraten und wie muss ein Newsletter formatiert und gestaltet sein, dass die Leute draufklicken. Wie soll eine Titelseite aussehen, da gibt es hunderttausend Sachen, die man ständig innovativ tunen muss. Aber das sind eher viele Mikroentscheidungen, dass man das Unternehmen komplett neu aufstellt, das ist sehr selten, das sind dann sehr große Prozesse. Interview 2: 127 - 140 (0) Innovation bedeutet sich einerseits neuen Herausforderungen zu stellen und überhaupt anzuerkennen, dass es überhaupt eine neue Lage gibt, auf die man reagieren muss. Es heißt aber auch, dass man die Arbeit, die man bis jetzt gemacht hat, effizienter, kreativer und gewinnbringender machen kann. Neue Produkte zu entwickeln mit welchen man letztlich auch Geld verdient. Wir sind ein Unternehmen, die Geld verdienen wollen, weil wir den Leuten auch Gehälter zahlen wollen und Innovation ist wichtig, um nicht zu erstarren. Es ist also ein lebensnotwendiger Prozess. Ich glaube wir sollten bei Innovation auch eher über Technik reden. Über Zugänglichkeit im Netz und dass wir zum Teil viele Medien haben, die sehr innovativ sind, aber die eigentliche Kernaufgabe des Journalismus nicht mehr beherzigen. Interview 2: 268 - 278 (0)
	Ja gut es ist natürlich ein breites Feld was Innovationen betrifft. Aber was wir dann gemacht haben, das war schon ein Innovationsschock für uns, nämlich Konferenzen über Teams zu machen und nicht mehr in Präsenz in den Redaktionsräumlichkeiten oder auch Interviews in Teams oder andere Kanäle zu führen. Innovation geht natürlich viel weiter, das betrifft in der Medienbranche natürlich die verschiedenen Kanäle, die man bespielt, sei es mit der neuen Podacstformaten oder auch Versuche mit Video etc. etc. Es hat sich die vergangenen Jahre wirklich sehr viel getan. Interview 3: 30 - 37 (0) Das Multi-Channel Denken insgesamt, über Informationsverbreitung, über Zeitung und den Online-Kanal. Interview 3: 39 - 40 (0)
	Naja, also das Wort Innovation ist schon ein bisschen inflationär, also jeder Geschäftsführer will Innovation in jedem Bereich, es ist immer sehr relativ, also man kann jetzt medial sagen, das Bewegtbild ohnehin schon Innovation ist, allerdings gibt es das Fernsehen auch schon relativ lange. Natürlich journalistisch ist es innovativ, wenn man seine Geschichten auf allen Kanälen erzählt oder in allen "journalistischen Gattungen". Das heißt, es ist meiner Meinung nach sehr innovativ, wenn ich als Journalist rausgehe zum einem Ereignis und alle Mediengattungen mitbedenkt, nämlich nicht nur die klassischen, wie Radio, Print und TV sondern auch Social Media gleich mitüberlege, Vielleicht als Journalist bereits unterscheide zwischen Live Be-

	richterstattung, dann vielleicht den klassischen nächsten Tag Printberichterstattung, aber auch der längerfristigen Reportage, Nachberichterstattung. Das ist sehr innovativ. Ich halte wenig davon irgendwelche besonderen ChiChi Aktionen zu machen, die dann als mega innovativ zu verkaufen, wo ein Erlösmodell dahinter liegt oder wo man journalistisch Abstriche macht nur moderner zu sein und schneller zu sein aber letztlich die Nachricht vielleicht gar nicht so wichtig ist, wie man in der ersten Sekunde geglaubt hat. Interview 4: 30 - 46 (0) Das ist auch mit einer Kenntnis verbunden diese Frage, weil die ganze TV Abteilung bei mir zum Beispiel, bei uns gibts ständig neue Produkte. Und bei jedem neuen Produkt, man sagt ja nicht, hey Leute überlegen wir uns etwas total altmodisches (lacht). Das machst ja nicht. Du machst ja ständig neue Produkte und natürlich ist logischerweise immer ein Innovationsgedanke dabei du sagst ja nicht, puh jetzt machen wir aber echt 0815 und das tust du ja nicht. Du schaust dass du immer am Ball bist, aber es gibt da sicher gute Marketingleute, die sagen schau wie innovativ und das wäre die größte Innovation und Ding und ich finde der Mensch tickt ja ohnehin so, man will ohnehin immer neue Ufer bestreiten, das ist so. Und insofern selbst redend ist jede Sitzung, die wir intern machen oder jede Geburt eines Produktes hat was innovatives in sich und da wir mit unserer Fernsehredaktion erst im zweiten Jahr sind als Fernsehsender, zweiten offiziellen Jahr ist bei uns alles megainnovativ wenn man so will, wenn man das Wort gerne mag und gerne hört, dann ist es so. Also für die Geschäftsführer, ja wir sind megainnovativ in jedem Bereich (lacht). Ist schwierig zu sagen, seid doch mal innovativ, sondern was ist cool, was ist geil, du musst ohnehin anders planen, als die öffentlich-rechtlichen Sender in allen Bereichen. Interview 4: 435 - 452 (0)
	Neue Techniken, (...) neue Vorschläge, neue Sachen, die man anwenden kann, die das Ganze vorantreiben, auch immer was im Trend ist, was man noch nicht kennt. Wo man vielleicht am Anfang so bisschen Respekt davor hat und im ersten Moment denkt, oh brauch ich eigentlich nicht. Aber was ich dann halt immer wenn man sich so bisschen einlässt, meistens ja doch immer ein größerer Vorteil ist, als man im Vorfeld sich eingestehen wollte. Interview 5: 24 - 29 (0)
	Also das ist eine Daueraufgabe im Journalismus Interview 6: 40 - 40 (0)
	ich denke bei Innovation im Journalismus an neue neue Ausspielkanäle, die man ausprobiert, an neue Produkte, die man entwickelt für Leserinnen und Leser, Hörerinnen und Hörer. Genau und dass man halt immer so bisschen guckt, wie konsumieren eigentlich Menschen unsere Medien und was können wir ihnen neues bieten, also dass man halt offen bleibt für Rezeptionsgewohnheiten, das sich bei Menschen verändert. Und für neue Produkte, die man entwickeln kann und genau, also ich denke da eher an die Produktseite sozusagen.

	Interview 7: 48 - 55 (0)
	Also ich finde, das auf jeden Fall der Umgang mit Social Media Plattformen extrem wichtig ist. Und dass man auch ein Gespür hat, wie man die einzusetzen hat, also sowohl für die Recherche, als auch wie man sich quasi, also wen man damit ansprechen hat. Also dass man das vor Augen hat, das finde ich extrem wichtig. Also dass man auch ein bisschen die Sprache des Internets beherrscht und dass man (..) ein Gespür hat für Themen hat, die gerade am entstehen sind und dass man die richtig einschätzt, wie wichtig die werden. Und da muss man auch auf bestimmten Plattformen recht aktiv sein, also ich habe da auch ein bisschen eine Social Media Brille auf, also dass man auf Twitter aktiv ist, also man muss jetzt nicht aktiv posten, aber man muss auf jeden Fall aktiv mitlesen. Und man muss halt generell für gesellschaftliche Entwicklungen ein Gespür haben und ein Stück weit soziologisch einordnen können, was da gerade passiert. Ansonsten an Trends Interview 8 : 46 - 58 (0) Also ich glaube die Gratwanderung zwischen Schnelligkeit und Tiefe, also nicht gleichzeitig aber zum Beispiel die Gratwanderung zwischen Schnelligkeit und Tiefe, also dass man sehr schnell entscheiden muss, was ist jetzt quasi eine Kurzmeldung, wo jetzt der aktuelle Stand aufgezählt wird und was lohnt es sich tiefer und näher zu betrachten. Und wo lohnt es sich wirklich Zeit in die Recherche reinzustecken und natürlich sollte beides faktenbasiert sein, aber ich glaube das schnelle Entscheiden von Kurzmeldung und tiefergehende Recherche binnen Sekunden ist eigentlich das wichtigste im modernen Journalismus. Interview 8 : 70 - 77 (0)
	Die zentrale, die immer stimmt und auch in den anderen wiederfindet, ist dass man Innovationen unterteilen kann in Prozessinnovation, Produktinnovation, was eben im Journalismus Formate und Inhalte wären, und Geschäftsmodellinnovation, also Prozessinnovation, wie Journalismus abläuft und wie miteinander gearbeitet wird und welchen Tools miteinander gearbeitet wird und da fällt das Thema Home-Office ganz stark hinein. Dann eben das Thema Produktinnovation, welche inhaltlichen Formate es gibt oder über welche Medien und Kanäle kommuniziert wird, das war eben etwas was mich in meinem früheren Berufsleben sehr stark beschäftigt hat. Der Nutzungswandel, dass Nutzer immer stärker auf Social Media unterwegs sind, da müssen die Redaktionen auch folgen und das hängt ganz stark mit dem Thema Geschäftsmodelle zusammen, dass Medien seit einigen Jahren sehr beschäftigt, wie man dann mit einer Leistung ausreichend Geld verdient und sie weiter anbieten zu können und auch einen Gewinn zu machen. Interview 9: 36 - 49 (0) die Themen die jetzt eben auf der Format- und Produktebene sind ist aus meiner Sicht jetzt so eine Frage, ob da es jetzt solche großen Innovationen gibt, bei der Innovation gibt es immer zwei Zugänge das eine ist radikale

	Innovationen, also wenn etwas komplett neues entsteht, wo altes aufgebrochen ist, das war sicher Social Media am Anfang. Interview 9: 220 - 224 (0)
Innovationen in Redaktionen\Stellenwert von Innovationen	Also ich glaube, dass das Medienunternehmen teilweise noch sehr altmodisch ist und Strukturen eher nicht durchbrochen werden können, beziehungsweise dass das alles in unserem Gesetz festgelegt ist und dass es dann heißt, wir haben das schon immer so gemacht und deswegen machen wir das auch so, das hemmt die Innovation schon ein bisschen. Aber ich habe das Gefühl, das Medienunternehmen auch verstanden hat, dass es teilweise was machen muss und sich anpassen muss und da sind Innovationen und zum Beispiel seit Oktober gibt es einen TikTok-Kanal und solche Sachen versuchen sie innovativ zu machen oder sie versuchen jetzt mehr Videos einzubinden, mehr Kurzvideos. Aber wie ich das mitbekomme, sind das alles super administrative Sachen auch, also dass du das alles immer so lange durchgegeben musst, bis du mal etwas ändern kannst. Also ich glaube, dass da das ganze Gesetz und die ganzen Strukturen die Innovationen auch hemmen. Oder wenn du mal eine coole Idee hast, heißt es immer das können wir so nicht machen. Und das warum weiß dann keiner, aber wir können es so einfach nicht machen. Und das hemmt die Innovation einfach ein bisschen. Natürlich spielt da auch mit rein, dass alles so super geregelt ist und das ist natürlich auch teilweise anstrengend irgendetwas zu ändern, weil es durch so viele Instanzen gehen muss. Interview 1: 149 - 166 (0) Zu den Chefs muss man sagen ist der Gedanke von Innovation definitiv da, also von der Onlineredaktion und von der Sportonlineredaktion, aber die die da nochmal darüber sitzen, also der Generalsekretär, da bin ich wirklich nicht sicher, wie es bei dem ist, wenn man etwas Neues versucht. Ich denke, die sind teilweise so gehemmt in ihrer Arbeitsweise, weil sie abhängig von den Leuten sind, denn es ist schon sehr hierarchisch bei uns, es geht schon alles so hierarchiemäßig herunter. Das ist nicht wie eine junge Agentur, die alle die gleiche Ebene haben, sondern da ist schon klar strukturiert, wer jetzt das sagen hat. Interview 1: 217 - 225 (0)
	Innovation, ja natürlich. Ständig nachdenken müssen, wo sind wir traditionsbewusst, zum Beispiel als Zeitung, was drucken wir auf Papier, brauchen wir das überhaupt noch, wie aktuell sollen wir sein , welche technischen Mittel brauchen wir. Interview 2: 127 - 130 (0)
	Das ist auch mit einer Kenntnis verbunden diese Frage, weil die ganze TV Abteilung bei mir zum Beispiel, bei uns gibts ständig neue Produkte. Und bei jedem neuen Produkt, man sagt ja nicht, hey Leute überlegen wir uns etwas total altmodisches (lacht). Das machst ja nicht. Du machst ja ständig neue Produkte und natürlich ist logischerweise immer ein Innovationsgedanke dabei du sagst ja nicht, puh jetzt machen wir aber echt 0815 und das tust du ja nicht. Du schaust dass du immer am Ball bist, aber es gibt da

	sicher gute Marketingleute, die sagen schau wie innovativ und das wäre die größte Innovation und Ding und ich finde der Mensch tickt ja ohnehin so, man will ohnehin immer neue Ufer bestreiten, das ist so. Und insofern selbst redend ist jede Sitzung, die wir intern machen oder jede Geburt eines Produktes hat was innovatives in sich und da wir mit unserer Fernsehredaktion erst im zweiten Jahr sind als Fernsehsender, zweiten offiziellen Jahr ist bei uns alles megainnovativ wenn man so will, wenn man das Wort gerne mag und gerne hört, dann ist es so. Also für die Geschäftsführer, ja wir sind megainnovativ in jedem Bereich (lacht). Ist schwierig zu sagen, seid doch mal innovativ, sondern was ist cool, was ist geil, du musst ohnehin anders planen, als die öffentlich-rechtlichen Sender in allen Bereichen. Interview 4: 435 - 452 (0)
	Was Strukturen angeht, also ich glaube die Strukturen die bestehen halt, da kann man nicht so viel machen, aber was so generell so neue Themen angeht oder die Webseite zu optimieren, also die Arbeitsstruktur die bleibt immer gleich, das ist bei uns schon sehr wichtig, aber was das angeht, sind wir eigentlich schon offen. Weil ich glaube dieses Bewusstsein dafür, dass du in Zahlen gemessen wirst und die Zahlen halt gut sein müssen, ist gewachsen in den letzten Jahren. Ich würde schon sagen, dass sie dahingehen schon offen sind. Interview 5: 196 - 202 (0)
	Natürlich machen wir genau das. Wir sind zunächst mal getriebene gewesen und versuchen jetzt Treiber zu sein, so dass wir proaktiv uns das überlegen, wie wir die Geschichten besser innovativ umsetzen können mit unterschiedlichen Kommunikationsmitteln und -strömen. Es wird immer wichtiger, weil das platte Runterschreiben von Geschichten very old-fashioned und die Rezeption wird immer geringer dafür. Interview 6: 233 - 238 (0)
	ja, in unserem Team würde ich sagen schon. Wir müssen natürlich schauen, weil wir einfach super viel zu tun haben. Und jetzt nicht so viele Leute sind, die tagsüber Zeit haben und sich überlegen können, was könnten wir noch machen oder so. Und deswegen leidet da schon auch manchmal noch die Innovation darunter. Dass es halt an sich einfach schon viel zu tun ist. Ich glaube auch innerhalb der ganzen Redaktion sozusagen, dass einfach viel zu tun und (..) ja, man hat ja auch schon ein gutes bestehendes Produkt sozusagen und es gibt ja noch viele Stellen, die immer wieder auf Innovation aus sind und ja, wie gesagt gerade in der Medienbranche kann man da gar nicht dran vorbei sonst macht man sich irgendwann selbst überflüssig. Interview 7: 179 - 188 (0) Also bei uns im Team gibt es jetzt niemanden, der sich nur um Innovationen kümmert, das ist schon mehr die Ressortleitung die macht da mehr und die sind sich auch immer am Strategie überlegen und so weiter. Aber bei uns gibt es jetzt keine Person, die nur für Innovation zuständig ist, das ist dann schon das ganze Team oder einzelne Leute, die eine Idee oder Lust drauf haben. Und innerhalb dem Medienunternehmen gibt es auch einzelne, das

	weiß ich leider nicht so genau, aber es gibt schon so einzelne Bereiche, wo es mehr um Innovation geht und es gibt auch eine Stelle, aber der hat sich lange Zeit nur mit Innovationen beschäftigt, Peter van Gahlen heißt der. Interview 7: 194 - 202 (0) Wir denken schon viel darüber nach, wie wir auch neue Formate innovativ entwickeln können, weil machen wir bald auch mal einen Workshop dazu. Weil der Podcast so krass am wachsen ist und wir dauernd neue Formate dazu machen, da denkt man natürlich schon viel darüber nach, wie man Formatentwicklung gestalten kann. Aber das ist ja auch keine Innovation also Formatentwicklung. Interview 7: 255 - 260 (0)
	(Unser Ziel ist eh so ein bisschen) also dass wir quasi einerseits nach wie vor als Ökosystem Player verstehen, also dass wir auch für Innovation auftreten wollen, quasi nicht journalistisch bezogen, sondern dass wir generell das Thema Innovation vorantreiben wollen, weswegen wir auch manchmal glaube ich nicht den klassischen Journalismusaspekten das wir nicht immer auf einer Wellenlänge sind, wenn wir zum Beispiel den Politikjournalismus vergleicht. Aber andererseits wollen wir halt auch durch kritische Berichterstattung, bzw. also wir wollen in Zukunft mehr aus der Rolle herauskommen und mehr einen Blick auf das Ganze werfen, um in der weiteren Folge den Innovationsstandort Österreich helfen können. Also dass wir beides praktisch abdecken. Interview 8 : 108 - 117 (0) Also das Wort Innovation an sich ist bei uns, also da sind wir halt ein bisschen vorbelastet, weil Innovation unser täglich Brot ist. Und wir uns quasi schon bisschen als Instanz verstehen wollen, dass wir einordnen können, was wirklich innovativ ist und was nicht, aber das ist jetzt quasi nur auf den Begriff Innovation bezogen. Also wir versuchen schon unsere Produkte sehr schnell anzupassen an den Markt und an die Bedürfnisse der Community. Wobei (..) also ich hab ein bisschen ein Problem, ich weiß nicht ob das so klug ist, das hier zu sagen, aber dass wir durch unseren vielen Anpassungen teilweise auch für Verwirrung glaube ich in unserer Leserschaft sorgen. Interview 8 : 278 - 287 (0)
	Also ich glaube das ist auch ziemlich gemeinsam bei Unternehmen, egal ob Medien oder Nicht-Medien, journalistisch oder nicht-journalistisch. Interview 9: 256 - 257 (0) Was ich so sehe es gibt so Unternehmen da wird Innovation in den Chefetagen betrieben, das heißt die Unternehmensführung dass Innovation eine wichtige Voraussetzung für zukünftiges Wachstum ist und Innovation funktioniert, wenn dort die Chefinnen und Chefs dahinter sind. Die auch irgendwie sich ganz zentral die Ideen bringen im Unternehmen, sehen dass es

	sicher in manchen Medienunternehmen so wo das Unternehmen stark um eine Person oder eine Gründerperson sich mit Innovation beschäftigt. Interview 9: 257 - 264 (0) Dann gibt es Unternehmen, die überlassen Innovation dem Zufall und sie sagen es ist ihnen wichtig, aber (...) ja, kümmern sich zu spät oder nicht wirklich darum. Interview 9: 264 - 266 (0) Dann gibt es viele Unternehmen, die sehen Innovation als einen PR Gag, also das habe ich ganz bewusst so kräftig formuliert, wo es eher darum geht, dass man innovativ und cool sich in der Öffentlichkeit darstellen kann indem man irgendein Projekt macht, was jetzt das Unternehmen nicht nachhaltig verändert, sondern dann mach ich halt irgendeine Innovation Challenge und lass die Leute ein paar Ideen einbringen, wenn es dann mit der Challenge dann auch schon wieder vorbei ist und dann nichts weiter damit passiert, dann kann man zwar wunderschön darüber berichten können, aber es verändert nichts nachhaltig. Interview 9: 266 - 274 (0) Dann gibt es die, die Innovation als notwendiges Übel sehen, die es zwar irgendwie tun, aber auch eher schlecht und recht Interview 9: 274 - 275 (0) und dann gibt es aus meiner Sicht ganz wenige Unternehmen, die Innovation als Strategie auch begreifen und im Unternehmen strukturiert verankert haben. Interview 9: 275 - 277 (0)
Innovationen in Redaktionen\Hürden bei der Umsetzung von Innovationen	Das liegt zum Beispiel auch an unserem Gesetz, man darf nur 7 Tage Videos einbinden, also die Videos dürfen nur 7 Tage online sein. Und teilweise passen ja auch Videos zu Themen, wenn mal ein Porträt über einen Sportler oder eine Sportlerin gemacht wurde und das funktioniert dann auch nicht wegen den Strukturen bei uns. Interview 1: 175 - 179 (0) Zu den Chefs muss man sagen ist der Gedanke von Innovation definitiv da, also von der Onlineredaktion und von der Sportonlineredaktion, aber die die da nochmal darüber sitzen, also der Generalsekretär, da bin ich wirklich nicht sicher, wie es bei dem ist, wenn man etwas Neues versucht. Ich denke, die sind teilweise so gehemmt in ihrer Arbeitsweise, weil sie abhängig von den Leuten sind, denn es ist schon sehr hierarchisch bei uns, es geht schon alles so hierarchiemäßig herunter. Das ist nicht wie eine junge Agentur, die alle die gleiche Ebene haben, sondern da ist schon klar strukturiert, wer jetzt das sagen hat.

	Interview 1: 217 - 225 (0)
	Ist schwierig zu sagen, seid doch mal innovativ, sondern was ist cool, was ist geil, du musst ohnehin anders planen, als die öffentlich-rechtlichen Sender in allen Bereichen. Du kannst niemals mit einem schöneren Studio oder professionellen wirst du ihn schwer schlagen, weil dieser so viel mehr Ressourcen hat, das wird schwierig du kannst nur probieren, dass du die Leute mehr am Zeitgeist packst, als er es tut. Insofern klar, jedes neues Produkt, dass man macht, haut man vielleicht mal daneben, aber ist natürlich ein bisschen innovativer gedacht, als die es tun. Interview 4: 450 - 457 (0)
	Die Sache ist die, dass die Leute mit denen ich arbeite, jetzt nicht so superjung ist. Die machen das halt seit sehr vielen Jahren und das war halt immer gut, so machen wir das jetzt weiterhin. Es kommt halt dann eher auf der Instanz höher, dass da mehr Sachen passieren müssen, gerade das ganze SEO optimierte, das hat sich ja sehr, ist ja in den letzten Jahren viel krasser geworden, als davor. Also dass du bisschen mehr weißt, wie du die Sachen optimieren hast, dass du mehr Reichweite bekommst und dass die öffentlich-rechtlichen ja an Zahlen gemessen werden. Interview 5: 175 - 182 (0) Ich glaube ich würde es als sinnvoll erachten, wenn man noch ein bisschen mehr mit Leuten spricht, die halt bisschen mehr auskennen, wie du einen Artikel groß nach vorne bringen kannst. Also wie der halt wirklich unter die eins bis fünf der Top Artikel kommst. Wenn du ein Schlagwort in Google eingibst zum Beispiel. Ich glaube da herrscht schon noch Verbesserungsbedarf. (3) Also es ist halt irgendwie ein sehr langsamer Prozess, aber du merkst schon das etwas passiert und sich etwas tut. Interview 5: 205 - 211 (0) Ich würde es auch cool finden, wenn das ganze bisschen schneller wäre, also was ich am Anfang jetzt gesagt hätte, ja wir müssen ja nicht die schnellsten sondern die besten sein. Das finde ich halt gerade in dieser schnelllebigen Online Zeit ein bisschen schwierig und gerade in Online ist es total leicht, wenn du sagst das und das ist passiert, dann schreibst du ein paar Sätze und du kannst es ja immer noch erweitern. Und dich habe das Gefühl, da wird dann lange rumgedoktert und dann schaut man irgendwie und dann ist das eine Stunde später drauf und das ist dann auch kein Stress, also ich glaube so, ist das überhaupt eine Innovation. Also ich glaube, dahingehend wäre es ganz cool, wenn man sich da mehr anpassen würde. Aber sonst würde ich sonst nicht sagen, dass es da krasse Innovationen gibt. Interview 5: 211 - 221 (0)
	Also bei uns im Team gibt es jetzt niemanden, der sich nur um Innovationen kümmert, das ist schon mehr die Ressortleitung die macht da mehr und die sind sich auch immer am Strategie überlegen und so weiter. Aber bei uns

	gibt es jetzt keine Person, die nur für Innovation zuständig ist, das ist dann schon das ganze Team oder einzelne Leute, die eine Idee oder Lust drauf haben. Interview 7: 194 - 198 (0)
	Und natürlich das ist dann eine Typenfrage, ich denke wenn sie mit Software Developern sprechen, die von Haus aus, die eher das Naturell haben, viel alleine zu arbeiten und dann fokussiert mit einem Austausch mit anderen zusammenzukommen. Die werden dann überhaupt kein Problem haben, sich da über kreativ über digitale Tools miteinander auszutauschen, wenn (..) man eher geprägt ist dass man vor allem in der Arbeit den persönlichen Kontakt zu anderen sucht und viel mit anderen gemeinsam überlegen muss, dann ist dann sicher zu einem gewissen Grad eine Barriere und ich würde mal behaupten, dass Leute die im Journalismus eher kommunikative Menschen sind und denen das abgeht, aber wenn wir jetzt nicht an Pandemie denken, aber aus meiner Sicht ist der Begriff hybrides Arbeiten die Zukunft und das war viel so, wo viele Firmen wahrscheinlich hingehen werden, wie das man geht, dass das richtige Format auch die richtige Umgebung. Interview 9: 317 - 329 (0)
Nutzung von Innovationen	Das ist schon ein großer Unterschied und es hat sich schon vieles angepasst mit sozialen Medien, das ist schon sehr verstärkt worden die letzten zwei, drei Jahre, so wie ich das jetzt mitbekommen habe, wenn man das jetzt auch als Innovation auffassen kann. Also ich glaube, dass das ständig im Wandel ist, dass auch immer mehr der Fokus auf das Video gelegt wird, das ist das was ich so mitbekommen habe in unserem Medienunternehmen. Interview 1: 142 - 147 (0) Aber ich habe das Gefühl, das Medienunternehmen auch verstanden hat, dass es teilweise was machen muss und sich anpassen muss und da sind Innovationen und zum Beispiel seit Oktober gibt es einen TikTok-Kanal und solche Sachen versuchen sie innovativ zu machen oder sie versuchen jetzt mehr Videos einzubinden, mehr Kurzvideos. Interview 1: 153 - 157 (0)
	Wir produzieren seither auch den Newsletter, mehr oder weniger digital und wir haben auch seit neuestem auch auf ein ganz neues Redaktionssystem umgestellt, das auch das Remotearbeiten viel einfacher und effizienter macht. Interview 2: 31 - 34 (0) Wie erreichen wir die Leute mit dem Newsletter, wie sind die Newsletteröffnungsraten und wie muss ein Newsletter formatiert und gestaltet sein, dass die Leute draufklicken. Wie soll eine Titelseite aussehen, da gibt es hunderttausend Sachen, die man ständig innovativ tunen muss. Interview 2: 134 - 138 (0)

	Dass man mit Daten Storys erzählt ist jetzt nicht neu, was neu ist, dass es Tools gibt, wo riesige Datenmengen, denken sie an Panama Papers und Paradise Papers, wo man sich durch riesige Datensätze wühlt, die in der Regel Buchhaltungsunterlagen sind und da werden Tools entwickelt. Ich habe bei einem Panama Papers Projekt mitgewirkt und da hat man sich über Google und Facebook vernetzt und dass ist die eine Seite des Datenjournalismus, die andere ist, dass man aus den Daten, die man von Unternehmen bekommt, versucht Trends zu lesen. Wo leben die meisten Leute mit Lungenkrebs oder wo haben die Leute Antibiotikaresistenzen und da kommt man drauf, dass ist in der Nähe von Schweinefarmen. Diese Recherchekooperationen machen wir hin und wieder, gerade diese große Leakgeschichten, wo große Datenbanken von Anwaltskanzleien oder Banken analysiert werden müssen, sind extrem aufwendig und ich habe den Eindruck, dass sich das Publikum etwas zu langweilen beginnt, weil die Story letztendlich immer die gleiche ist. Ich halte es nach wie vor für wichtig, dass es diese Arbeit gibt, wir machen das immer weniger, weil wir merken, dass es die Leute weniger lesen. Interview 2: 147 - 162 (0)
	Da kam unser früherer Chefredakteur (unv.) von einem Medienkongress aus Hong Kong zurück, weiß ich noch ganz euphorisch, und hat gemeint der Journalist wird jetzt nicht nur zum Schreiber, sondern er macht auch Tonaufnahmen, macht auch Fotos und filmt mit Video, sozusagen ein Mann oder eine Frau, die mit statt einer Stirnlampe mit einer Kamera auf der Stirn montiert, also jetzt zugespitzt gesagt durch die Gegend läuft und möglichst viele Facetten des Lebens einzufangen. Interview 3: 47 - 53 (0) Das war mit ein Grund zum Beispiel bei unserer Redaktion, das die klassischen Ressorts, Chronik und Innenpolitik fusioniert worden sind, weil in diesen beiden Ressorts Pandemie natürlich von der Gesundheit her, vom politischen Wording her und so am meisten ausgeschlagen ist. Um die Abstimmungsprozesse reibungsloser zu gestalten, hat man die beiden Ressorts fusioniert und hat sich an und für sich recht gut bewährt. Interview 3: 93 - 98 (0) Es war einfach diese Abstimmung zwischen Online und Print in der Redaktion da hat sich sehr viel getan. Früher war es eigentlich undenkbar, dass man Sachen, die am nächsten Tag erscheinen schon einen Tag vorher zum Beispiel online stellt, jetzt ist das Gang und Gebe, abhängig von der Aktualität des Themas natürlich. (..) Wir haben unterschiedliche Geschwindigkeiten auch, Breaking-News, was sofort raus muss, das ist natürlich online das Medium oder der Kanal. Mittlere Geschwindigkeit, wo es mehr um Hintergründe, Zusammenhänge oder Analysen und die langfristige Geschwindigkeit, wo man sich ein Vorbild, wo man sich in Wochen- oder Monatsmagazinen im früheren Zuschnitt nimmt, tiefergehende Recherche, Texte wo man eine Vorarbeitszeit benötigt. Interview 3: 196 - 205 (0)

	Und jeder und jede hat natürlich Kenntnisse, was online betrifft, weil wenn ich zum Beispiel einen Bericht für Print schreibe, stelle ich diese Geschichte am frühen Abend auch online, mache einen onlinetauglichen Titel, ergänze die Geschichte um zusätzliche Illustrationen, also Bildmaterial, Grafiken, weiterführende Literatur etc. Es gibt auch Kolleginnen und Kollegen, die immer wieder tickern, sei es bei Untersuchungsausschüssen oder sonst aktuellen Themen, aber das ist bisschen abhängig von der persönlichen Einstellung, ob einem das liegt oder weniger. Ich mache auch Podcasts seit ungefähr einem Jahr, eine Sache, die es in dem Umfang vorher nicht gegeben hat. Interview 3: 214 - 222 (0) Wir hatten früher so ein Rad, dass jede Redakteurin oder jeder Redakteur, zwei Mal zwei Wochen im Jahr Teil des News Teams war. Mittlerweile haben wir ein eigenes News Team, wo dieser Wechsel jetzt nicht mehr stattfindet, einfach weil von der Arbeitsweise sich das doch ziemlich unterscheidet, muss ich eingestehen. Also wir sind natürlich auch ständig in Kontakt, besonders wenn es um fortlaufende Themen geht, dass wir dann sagen, nehmt eine Agenturmeldung und ich ergänze, wenn ich was neues dazu finde und aktualisiere den Artikel dann. Also es gibt dann schon in sich greifende Arbeitsweise. Interview 3: 225 - 232 (0) Ja, bei uns betrifft das, wenn ich jetzt in Kategorien denken darf, vor allem das Layout. Wie präsentieren wir unsere Geschichten, wie machen wir sie interessant für die Leserinnen und den Leser. Welche Zusatzinformationen können an einen Bericht beigeordnet werden, damit. Ja, wir haben auch aus der Leserforschung erfahren, dass so Schwerpunktsetzungen sehr gewünscht sind. Und dann versuchen wir eben auch, Geschichten, die sich um ein Thema handeln, zusammenzustellen, was nicht immer einfach ist, aufgrund der Platzstruktur, den Inseraten und dem knappen Platz mit dem man haushalten muss, aber das geht schon in die Richtung. Auch viel Arbeit mit Grafiken, wo man auf einen Blick die wesentlichen Dinge sehen kann und den Text das Ganze erläutert. Ja, in diese Richtung gehen die, manchmal gelungen manchmal weniger gelungenen Innovationen. Aber ist auch so ein Trial and Error Verfahren. Interview 3: 240 - 251 (0) Das ist gar nicht so einfach zu sagen, weil das erfährt man dann meistens am nächsten Tag in der großen Konferenz am Vormittag, die immer mit einer Blattkritik eingeleitet wird. Jede Woche ist ein anderes Ressort an der Reihe und schaut sich dann an, das ist vielleicht wenig innovativ, das gehört auch gemacht, zum Beispiel verstärkt schauen auf gendergerechte Sprache oder gendergerechte Bebilderung. Da führt dann so weit, dass schaut, wie viele Frauen sind abgebildet und wie viele Männer, wie viele Expertinnen sind befragt worden. Und dann sieht man, ach ja wieder ein Überhang an

	Männern, ist da in dem Bereich keine Frau, die man fragen könnte. Also das ist ein großes Thema bei uns. Interview 3: 254 - 262 (0) Ja, wir haben auch, das war aber vor Corona, haben wir Gespräche mit Leser und Leserinnen in Wien und anderen Bundsländern geführt, wo wir einfach interessierte Leute gefragt haben, was sie sich mehr wünschen und wo sie Verbesserungsbedarf sehen. Und das haben wir dann versucht, Schritt für Schritt umzusetzen, sofern es möglich wäre Interview 3: 269 - 273 (0)
	Vielleicht ist das, was du vorher nach Innovation gefragt ist, vielleicht ist das sehr innovativ, dass man (3) wir haben gerade im TV was, da will ich noch nicht zu viel verraten, aber wir haben schon bei ein, zwei Konzerten schon ausprobiert, da wir ja alles haben, die Leute können bei uns in der App oder wo auch immer kommentieren und lesen dann ihre Kommentaren am Fernseher wieder. Das ist eine Technik, die unsere IT entwickelt hat, das ist einfach so in der Form selten und das würde ich als innovativ empfinden, dass die Leute unter einem Konzert zum Beispiel Wanda, das war eines der Ukraine Benefiz Konzerte, das erste, konnten die quasi ihre Glückwünsche oder ihre Gedanken "Pray for Ukraine", konnten sie da hineinstellen und das hat sich dann herauskristallisiert, dass da sehr viel in die Richtung war, aber da sind wir dann auch gekommen mit "Hallo Papa, hallo Mama, viel Spaß beim Konzert" keine Ahnung, die Leute haben dann beim Konzert Second Screen mit der Fernsehredaktion den Stream am Handy mit den Leuten daheim kommuniziert, also das war sehr witzig, was sich da getan hat und das ist für mich innovativ. Mehr direkte Kommunikation, das ist ein Spaßfaktor und das muss für mich irgendwo da sein. Interview 4: 413 - 428 (0) Vor allem dieser Wechsel und wenn Leute für alle Gattungen arbeiten, ist das auch total wichtig (2) weil Story-Telling natürlich anders geworden ist. Es wird immer die gute Geschichte gewinnen. Aber es wird Journalisten geben, die sich einfach damit plagen, einen Facebook-Post abzusetzen, das wird keinen Sinn machen. So sehr man sich die wünscht und die immer aus Geschäftsführer und wirtschaftlicher Sicht absolut Sinn macht natürlich, wird es sie nur ganz selten geben und da darf man dann auch nicht erwarten, dass die Person auch noch sehr viele Geschichten pro Tag betreut. Wie gesagt, Journalismus ist eine Arbeit. Interview 4: 572 - 580 (0)
	ch würde sagen bei Online ist jetzt alles da gleichgeblieben, außer dass du halt zu Hause geblieben ist. Das täglich hinfahren gab es eigentlich nicht mehr. (3) Was jetzt kurz weg von dem Online im Fernsehen halt verrückt ist, dass du als RvD von der Fernsehsendung von zu Hause deine Sachen gemacht hast oder Radio, das ist ein starker Punkt. Die haben alle Kits bekommen, wo sie zu Hause ihre Sachen eingesprochen haben, damit sie nicht mehr in das Büro kommen mussten. Aber in Online, du hast halt mit

	Citrix das kam ins Leben, dass du auf einmal Home-Office tauglich warst und du hast gemerkt wie wichtig ein zweiter Bildschirm ist (lacht), das war mir vorher auch nicht so bewusst. Aber ich glaube auf der Online-Seite, was das angeht, abgesehen von der Kommunikation von den Workflows, dass du deine Aufgaben aufgeteilt bekommen hast, gar nicht mal so viel geändert. Interview 5: 157 - 168 (0)
	Also als ich begonnen habe, waren wir in so Shared Offices in so Hubs, also da waren wir im (und.) Hotel oder im Accelerate und darben wir quasi von dort aus gearbeitet, aber da war das Team auch noch viel kleiner und wir haben jetzt erst in Corona, also man muss allgemein erwähnen, dass unsere Redaktion extrem gewachsen ist durch Corona. Und (4) auch weil der unsere Redaktion sich auch sehr agil an die Gegebenheiten des Marktes sehr angepasst hat und wir jetzt quasi erst seit Februar 2021 unser erstes eigenes Büro haben im ersten Bezirk. Und das ist schon bisschen eine (..) Entwicklung, die anders ist zu vielen Medien, dass wir so gewachsen sind. Also wir haben ja begonnen, digitale Events umzusetzen, da waren wir Vorreiter im deutschsprachigen Raum. Ich glaube von der Anzahl der Events gibt es fast keine Agentur, die mehr digitale oder hybride Events umgesetzt hat als unsere Redaktion. (4) Also unsere Redaktion hat sich schon ziemlich neu erfunden in Corona. Interview 8 : 259 - 271 (0) Objective Key Results. Und das ist eh glaube ich ein neues Zielsystem, wo wir quasi uns, also wir haben Teams in der Redaktion, also wir haben die Redaktion, Event-Team, ein Sales-Team und wir (..) also mit dem OK R System sollen wir halt quasi intern in den Teams Ziele setzen und die klar definieren und einzelne Objectives machen die wir abarbeiten müssen und das soll quasi allgemein produktiver machen. Das haben wir vor Kurzem eingeführt. Da kann man eine Innovation sehen. Interview 8 : 307 - 313 (0) Und das nehmen wir schon ziemlich ernst. Es gibt jetzt regelmäßig so OK R Meetings mit anderen Teams, wow man zum Beispiel mit dem Product Team letztens auseinandergesetzt haben und gemeinsam unsere Ziele besprochen haben oder mit Sales oder gibt es auch den Austausch zwischen den Teams über das OK R System. Interview 8 : 325 - 329 (0)
	Alles was ich gelesen hab, war überhaupt kein Unterschied zu dem, was ich aus einem anderen Bürokontext kenne, also die Kommunikationswege und -tools, also ich hab das schon auf das Home-Office bezogen sind Videokonferenz-Tools, wo in den letzten Jahren vor allem Teams auch einen Standard gesetzt hat, warum auch immer das der Fall war, es war wahrscheinlich auch gut verfügbar zu Beginn der Pandemie. Aber es gibt auch andere wie Zoom, die sehr stark eingesetzt werden. Ein zweites Thema, dass sich sehr stark verbreitet haben, sind Chat-Tools, wo es auch verschiedenste gibt,

	wenn man Teams verwendet, kann man Teams dafür verwenden. Viele gerade im IT-Bereich verwenden Slack, also Chat-Tools, die auch verschiedene Funktionen haben, dass man leichter auch Dateien austauschen kann, gerade im redaktionellen Kontext wichtig ist. (...) Dann denke ich was auch wichtiger geworden ist, sind Planungstools, obwohl das im redaktionellen Kontext schon immer ein zentrales Werkzeug war, nämlich Redaktionssysteme und Content Management Systeme. Die waren in den meisten Redaktionen ist es das zentrale Tool, mit dem alle gearbeitet haben. Was es sicher dann noch einmal bedeutender geworden, dass man sich mit anderen koordinieren muss, wo man vielleicht nicht auf Zuruf mal schnell (...) ausbügeln kann, dass man sich im Vorhinein nicht gut abgestimmt hat. Insbesondere im redaktionellen Kontext dieses Thema mit es passiert was, es kommt ein Thema auf, es entsteht eine Nachrichtenlage, da muss man halt schnell reagieren, schnell Teams zusammenstellen. Das sind denke ich diese 3 Tools. Im Wesentlichen natürlich weiterhin Telefon und E-Mail, das spielt nach wie vor eine wichtige Rolle, aber das zu ersetzen des physischen Kontakts sind vor allem Videokonferenzen, Chats, die wichtigsten Tools in den letzten Jahren geworden. Interview 9: 97 - 121 (0) Also aus meiner Sicht ist inhaltlich nicht viel anders, wie die Herausforderungen vor denen Redaktionen stehen und dabei das Thema dass man die richtigen digitalen Tools dafür braucht, da reicht nicht, also man braucht einen Ersatz für das in einem Raum zusammenzukommen und brainstormen zu können, gemeinsam an Whiteboards und dergleichen arbeiten zu können und da gibts Tools wie Miro und Murau, mit denen das super funktioniert, dass jeder auch digital Zettelchen an die Wand kleben kann, also mit denen sich kreative Workshops sehr gut umsetzen lassen, aber man braucht dieses Tool. Also nur einfach Teams zu öffnen und dem anderen virtuell in die Augen zu schauen, das reicht nicht aus. Und was auch noch dazu kommt, dass diese Workshops müssen nochmal einen Grad besser vorbereitet sein als sie das früher waren. Interview 9: 306 - 317 (0)
Nutzung von Innovationen\Automatisierter Journalismus	Unser Innovationsdenken geht sehr stark in Richtung Produkte, also wir haben, unsere innovativsten Produktgruppen sind derzeit Automated Journalism. Das heißt die Automatisierung von Daten in geschriebene Texte, das heißt keine KI Geschichte, sondern das ist Human Intelligence, aber automatisiert. Dann immer häufiger Formate in vereinfachter Sprache, weil es immer wichtiger wird verständlich zu bleiben, weil das Verständnisniveau des Publikums sinkt, aus welchen Gründen auch immer. Und weil es doch nicht mehr alle Texte in die Gehirne der Menschen schaffen, also von vielen nicht von allen. Also es geht mehr in diese Richtung. Interview 6: 259 - 267 (0) Das hat zwei Komponenten. Einerseits kann ich damit Produkte machen, die ich sonst gar nicht machen könnte. Einerseits weil ich eine so große Datenmenge in so kurzer Zeit in Texte umwandeln kann, was die Maschine in zwei Minuten macht könnten 2000 Leute nicht in zwei Minuten machen, also

	ich kann zusätzliche lesbare Informationen und Formate anbieten. Und das zweite ist, ich kann es als unterstützendes Tool verwenden und das machen wir schon, indem ich es als Vorschlag oder als Rohtext anbieten lasse. Zum Beispiel in der Realität diese Daten gibt jeden Tag von den Ministerien zur Pandemie, die können Sie sich als Journalistin oder als Journalist mühsam zusammenklauben und eine Geschichte draus machen zu Neuinfektionen und neueste News und so weiter. Oder sie lassen sich strukturierten Text vorschlagen und gehen dann quasi drüber und das passt im Grunde schon, aber ich würde das und das ein bisschen anders formulieren, damit es nicht immer gleich ist und so weiter und veredeln den Text nur mehr. Der große Vorteil ist, sie haben sehr viel weniger Arbeit und die Software macht keinen Tippfehler bei den Zahlen. Interview 6: 277 - 291 (0)
	Möglicherweise kommt eine größere Innovationswelle wieder, wenn es stärker in Richtung Virtual Reality und dergleichen geht, wo ja einige Unternehmen dran basteln ein großes Thema der letzten Jahre war sicher datengetriebener Journalismus, also stärker auf Daten zuzugreifen und den zu verarbeiten. Aber eben auch begleitet von allem, was auch durchaus an rechtlichen Einschränkungen mittlerweile gibt zum Thema Datenschutz. Da sind sicher so die großen Veränderungen, dass einfach die Technologie einen stärkeren Einfluss darauf hat worüber man berichten kann und wie man berichten kann. Grad wenn man an Daten denkt, da kann man Informationen herausholen, das ging vorher nicht ohne diese Datenmengen, die man zur Verfügung hat oder auch damit einen entsprechenden Datamining-Tools (...) überhaupt etwas herauszuholen. Also das was die New York Times seit langem sehr gut macht (..) Daten visuell aufbereiten und dadurch auch eine Story erzählen, die sich einfach ergibt wenn man bestimmte Daten miteinander verschneidet und mit öffentlich zugänglichen nicht personenbezogenen Daten, aber man vergleicht die Kinobesucherzahlen vor der Pandemie und nach der Pandemie da kann man schon sehr viel herauslesen, alleine durch die Statistiken, wo man schreiben kann wie sich das Nutzerverhalten geändert hat oder dergleichen. Interview 9: 235 - 252 (0)
Nutzung von Innovationen\Podcasts	Ich mache auch Podcasts seit ungefähr einem Jahr, eine Sache, die es in dem Umfang vorher nicht gegeben hat. Interview 3: 221 - 222 (0)
	Also da muss man glaube ich etwas unterscheiden zwischen dem Medienunternehmen und dem Podcast-Team. Wir im Podcast-Team sind eigentlich schon ein sehr junges Team und irgendeine sehr flexibel in der Arbeit und wir sind auch erst viel gewachsen und es ist ja auch noch ein relativ junges Produkt, also jetzt gibt es das auch schon seit 5 oder 6 Jahren, aber (...) ja glaube schon. Und genau, da wir bei uns eh noch so viel ausprobieren bei uns mit unterschiedlichen Formaten, mach mal das Format, mach mal das Format, mach mal eher was längeres, mach mal eher was kürzeres. Das ist nicht so festgelegt tatsächlich, was ich, also ich hab natürlich schon so meine Aufgabenbereiche oder das sind dann eher so Formate sozusagen

	und in den Formaten relativ vielseitige Sachen noch machen. Aber (..) innerhalb des Medienunternehmens war natürlich jetzt schon die ganze Corona-Zeit erst mal eine Aufgabe aus dem Home-Office produzieren, natürlich auch bei uns mit den Podcast. Also ich war dann auch im Video-Team, das war dann auch schwierig mit Home-Office und Corona. Aber es waren natürlich schon viele Herausforderungen wo jetzt vieles schneller ging sozusagen, also ich hab jetzt schon das Gefühl das ist ist jetzt schon so eine flexiblere Arbeitsweise, die es jetzt auch bei dem Medienunternehmen gibt sozusagen und die ist jetzt auch in Zukunft geben wird, also das hat das alles jetzt total beschleunigt die Pandemie und auch wenn es mit dem Umdenken jetzt ein bisschen gedauert hat bei manchen Stellen und viele auf das Office auch gedrängt haben, was ich auch verstehe, ich bin eigentlich auch total gerne im Büro und ich finde es auch gut, wenn es weiterhin möglich ist, also ich könnte es mir gar nicht vorstellen nur im Home-Office zu sein. Aber ich finde glaube ich das schon gut, dass viele dazu gedrängt wurden, es zu erkennen, das Home-Office auch viele gute Seiten hat. Interview 7: 147 - 171 (0) ja, in unserem Team würde ich sagen schon. Wir müssen natürlich schauen, weil wir einfach super viel zu tun haben. Und jetzt nicht so viele Leute sind, die tagsüber Zeit haben und sich überlegen können, was könnten wir noch machen oder so. Und deswegen leidet da schon auch manchmal noch die Innovation darunter. Dass es halt an sich einfach schon viel zu tun ist. Ich glaube auch innerhalb der ganzen Redaktion sozusagen, dass einfach viel zu tun und (..) ja, man hat ja auch schon ein gutes bestehendes Produkt sozusagen und es gibt ja noch viele Stellen, die immer wieder auf Innovation aus sind und ja, wie gesagt gerade in der Medienbranche kann man da gar nicht dran vorbei sonst macht man sich irgendwann selbst überflüssig. Interview 7: 179 - 188 (0) Mhm, ich glaube wenn dann würde es bei bestimmten Formaten Sinn machen, weil ich glaube es ist nicht so dass die Leute alle Podcasts hören, sondern wahrscheinlich nur eine Geschichte Daily oder ein bestimmter Podcast. (4) Und da frage ich mich ja auch, ich meine wir stehen ja auch für die Zeitung und letztendlich wollen wir ja auch, dass die Leute unsere Podcast hören, aber wir wollen natürlich die Leute zu Abonnent:innen machen und deswegen glaube ich schon dass das Sinn macht, dass wir da den großen Kanal haben und es gibt ja zum Beispiel auch andere Formate, was dann eher die jüngere Zielgruppe erreicht, also ich glaube es ist schon sinnvoll, dass dann nicht jedes Team nochmal so einen eigenen Instagramauftritt hat. Interview 7: 236 - 245 (0) Also wir überlegen uns tatsächlich andauernd irgendwelche neuen Formate, aber jetzt gerade nichts spezielles, es ist schon so dass es schon ein wachsender Markt ist. Und wenn man eine coole Idee hat, dann gibt es da schon Raum im Team und Kapazität da ist, aber (..) genau. Ich glaube, was schon

	noch mehr ein Thema ist, ist halt mehr noch Richtung nutzerzentrierte Entwicklung zu gehen, ok was fehlt Hörer:innen noch oder so, also da man eher so bisschen in die Richtung schaut. Oder genau, und wie kriegen wir die Podcasts an den Mann, an die Frau, also so promomäßig irgendwie noch machen, da so innovativ denken sozusagen. Aber wie du schon sagst, Podcasts sind noch ein so junges Medium und da kann man noch so viel machen und man braucht halt auch Raum dafür sozusagen da kreativ zu werden und da innovativ zu werden. Interview 7: 269 - 279 (0)
	Jetzt nicht so die große Innovation, wir haben ein Revival der Podcasts, ist jetzt auch nicht die große Innovation, ich glaub was radikal ist, das ist jetzt auch keine wirklich neue Entwicklung, aber ist auch wie man Journalismus betreiben kann, wie man ein Medium betreiben kann ohne in einer professionellen Redaktion zu sein also mit Blogs, Daten, Podcasts und dergleichen. Interview 9: 230 - 235 (0)
Nutzung von Innovationen\Story-Telling	Ja, bei uns betrifft das, wenn ich jetzt in Kategorien denken darf, vor allem das Layout. Wie präsentieren wir unsere Geschichten, wie machen wir sie interessant für die Leserinnen und den Leser. Interview 3: 240 - 242 (0)
	Vor allem dieser Wechsel und wenn Leute für alle Gattungen arbeiten, ist das auch total wichtig (2) weil Story-Telling natürlich anders geworden ist. Es wird immer die gute Geschichte gewinnen. Interview 4: 572 - 575 (0)
	Es gibt immer mehr große Themen, ob es der Ukraine Krieg oder das Klimathema ist, das betrifft Wirtschaft, Politik, Chronik von mir aus auch bisschen Kultur und dann die Geschichten der ganzen Visualisierung sowieso. Und das wird sehr viel integriert und geplant wie das noch vor zehn Jahren der Fall war. Zwischen einer Wirtschaftsredaktion, einer Chronik- oder Sportredaktion oder sowas. Also das löst sich zunehmend auf und es wird mehr sozusagen mit dem Fokus Großthema X, wo sind die besten Köpfe und die sich um die Geschichte reißen um die Geschichte. Interview 6: 201 - 208 (0)
	Möglicherweise kommt eine größere Innovationswelle wieder, wenn es stärker in Richtung Virtual Reality und dergleichen geht, wo ja einige Unternehmen dran basteln ein großes Thema der letzten Jahre war sicher datengetriebener Journalismus, also stärker auf Daten zuzugreifen und den zu verarbeiten. Aber eben auch begleitet von allem, was auch durchaus an rechtlichen Einschränkungen mittlerweile gibt zum Thema Datenschutz. Da sind sicher so die großen Veränderungen, dass einfach die Technologie einen stärkeren Einfluss darauf hat worüber man berichten kann und wie man berichten kann. Grad wenn man an Daten denkt, da kann man Informationen herausholen, das ging vorher nicht ohne diese Datenmengen, die man zur Verfügung hat oder auch damit einen entsprechenden Datamining-Tools

	(...) überhaupt etwas herauszuholen. Also das was die New York Times seit langem sehr gut macht (..) Daten visuell aufbereiten und dadurch auch eine Story erzählen, die sich einfach ergibt wenn man bestimmte Daten miteinander verschneidet und mit öffentlich zugänglichen nicht personenbezogenen Daten, aber man vergleicht die Kinobesucherzahlen vor der Pandemie und nach der Pandemie da kann man schon sehr viel herauslesen, alleine durch die Statistiken, wo man schreiben kann wie sich das Nutzerverhalten geändert hat oder dergleichen. Interview 9: 235 - 252 (0)
Nutzung von Innovationen\Datenjournalismus	Dass man mit Daten Storys erzählt ist jetzt nicht neu, was neu ist, dass es Tools gibt, wo riesige Datenmengen, denken sie an Panama Papers und Paradise Papers, wo man sich durch riesige Datensätze wühlt, die in der Regel Buchhaltungsunterlagen sind und da werden Tools entwickelt. Ich habe bei einem Panama Papers Projekt mitgewirkt und da hat man sich über Google und Facebook vernetzt und dass ist die eine Seite des Datenjournalismus, die andere ist, dass man aus den Daten, die man von Unternehmen bekommt, versucht Trends zu lesen. Wo leben die meisten Leute mit Lungenkrebs oder wo haben die Leute Antibiotikaresistenzen und da kommt man drauf, dass ist in der Nähe von Schweinefarmen. Diese Recherchekooperationen machen wir hin und wieder, gerade diese große Leakgeschichten, wo große Datenbanken von Anwaltskanzleien oder Banken analysiert werden müssen, sind extrem aufwendig und ich habe den Eindruck, dass sich das Publikum etwas zu langweilen beginnt, weil die Story letztendlich immer die gleiche ist. Ich halte es nach wie vor für wichtig, dass es diese Arbeit gibt, wir machen das immer weniger, weil wir merken, dass es die Leute weniger lesen. Interview 2: 147 - 162 (0)
	Auch viel Arbeit mit Grafiken, wo man auf einen Blick die wesentlichen Dinge sehen kann und den Text das Ganze erläutert. Interview 3: 248 - 249 (0)
	Wir haben jetzt eigentlich im redaktionellen Newsroom nicht nur Journalisten und Journalistinnen sitzen. Wir haben Daten und IT Menschen, wo Schulter und Schulter datengetriebene Geschichten umgesetzt werden. Gibt es sonst eigentlich nirgends. Früher war ein Workflow, dass man eine eigene IT-Abteilung hat, wo man das nicht so direkt umsetzen hätte können und die hätte für sowas ansuchen können und dann hat man irgendwann ein mühsames Online-Produkt, mühsam im Ablauf, langsam in der Generierung. Heute sitzen die Leute nebeneinander, schicken sich diese Testversionen hin und her. Nach einer halben Stunde kann der IT-Mensch, der Programmierer, sagen, schau mal: Kannst du dir das so vorstellen, wie ich das so verstanden habe oder willst du das anders machen? Das ist sehr viel schneller, sehr maßgerecht. Das hat sich sehr sehr verändert, das zweite was sich dramatisch verändert hat, eine hohe Durchlässigkeit zwischen den Teams, heißt zwischen den einzelnen Redaktionen. Interview 6: 187 - 200 (0)

	Das hat zwei Komponenten. Einerseits kann ich damit Produkte machen, die ich sonst gar nicht machen könnte. Einerseits weil ich eine so große Datenmenge in so kurzer Zeit in Texte umwandeln kann, was die Maschine in zwei Minuten macht könnten 2000 Leute nicht in zwei Minuten machen, also ich kann zusätzliche lesbare Informationen und Formate anbieten. Und das zweite ist, ich kann es als unterstützendes Tool verwenden und das machen wir schon, indem ich es als Vorschlag oder als Rohtext anbieten lasse. Zum Beispiel in der Realität diese Daten gibt jeden Tag von den Ministerien zur Pandemie, die können Sie sich als Journalistin oder als Journalist mühsam zusammenklauben und eine Geschichte draus machen zu Neuinfektionen und neueste News und so weiter. Oder sie lassen sich strukturierten Text vorschlagen und gehen dann quasi drüber und das passt im Grunde schon, aber ich würde das und das ein bisschen anders formulieren, damit es nicht immer gleich ist und so weiter und veredeln den Text nur mehr. Der große Vorteil ist, sie haben sehr viel weniger Arbeit und die Software macht keinen Tippfehler bei den Zahlen. Interview 6: 277 - 291 (0)
	Möglicherweise kommt eine größere Innovationswelle wieder, wenn es stärker in Richtung Virtual Reality und dergleichen geht, wo ja einige Unternehmen dran basteln ein großes Thema der letzten Jahre war sicher datengetriebener Journalismus, also stärker auf Daten zuzugreifen und den zu verarbeiten. Aber eben auch begleitet von allem, was auch durchaus an rechtlichen Einschränkungen mittlerweile gibt zum Thema Datenschutz. Da sind sicher so die großen Veränderungen, dass einfach die Technologie einen stärkeren Einfluss darauf hat worüber man berichten kann und wie man berichten kann. Grad wenn man an Daten denkt, da kann man Informationen herausholen, das ging vorher nicht ohne diese Datenmengen, die man zur Verfügung hat oder auch damit einen entsprechenden Datamining-Tools (...) überhaupt etwas herauszuholen. Also das was die New York Times seit langem sehr gut macht (..) Daten visuell aufbereiten und dadurch auch eine Story erzählen, die sich einfach ergibt wenn man bestimmte Daten miteinander verschneidet und mit öffentlich zugänglichen nicht personenbezogenen Daten, aber man vergleicht die Kinobesucherzahlen vor der Pandemie und nach der Pandemie da kann man schon sehr viel herauslesen, alleine durch die Statistiken, wo man schreiben kann wie sich das Nutzerverhalten geändert hat oder dergleichen. Interview 9: 235 - 252 (0)
Nutzung von Innovationen\Erstellung eines Newsrooms	Aber 2023 soll bei uns ein Newsroom kommen, wo quasi alle zusammen arbeiten und das ist auch nochmal eine Innovation, weil angepasst wird vom Wandel der Zeit, dass alle zusammen in einem Newsroom sitzen müssen, wo dann vielleicht mehr crossmedial gearbeitet wird, also zum Beispiel mit dem Fernsehen. Weil dieser Newsroom soll genau das verbinden, aber da habe ich leider noch keine genauen Informationen, weil der wird erst 2023 kommen, also der Sport kommt dort erst 2023 rein, die News sind schon etwa früher drin. Interview 1: 225 - 232 (0)

	Also an diesem System gar nichts. Nur an der Art, wie wir arbeiten hat sich was geändert. Weil wir ganz bewusst in unserer Zentrale in Wien vor also im Jahr einen Newsroom bezogen haben mit 1500 Quadratmeter und der ressortausgerichtet und offen gestaltet ist, so dass die Möglichkeit einer Zusammenarbeit bestehen kann. Und wir flexibel in Teams auf die Aufgaben reagieren können, je nachdem wo es Aufgaben und Breaking News gibt. Interview 6: 26 - 31 (0) Also bestimmte Dinge ergeben sich aus der Notwendigkeit. Also weil wir zum Beispiel über unseren Newsroom geredet haben, adaptieren müssen, weil wir mehr Shared Workspaces haben und dafür weniger klassische Schreibtischarbeitsplätze. Dafür aber sowas wie Think- und Ruheinseln und Kommunikationsinseln, weil es wichtiger wird die Kooperation untereinander. Aber das ist etwas, was sich aus der Notwendigkeit ableitet. Es ist nicht so, dass wir die ganze Zeit noch innovatives machen, wenn wir keinen Zweck dahinter sehen. Interview 6: 252 - 258 (0)
Nutzung von Innovationen\Crossmediales Arbeiten	Und die sozialen Medien mehr einbinden, das wird jetzt auch versucht aktuell, wir haben im Dezember noch eine Kollegin bekommen, die den Fokus darauf legen soll, mit der die Social Media Redaktion zusammenarbeiten soll und ich glaube das ist gerade so am anlaufen, also da tut sich schon was, aber die muss sich natürlich auch erst an die Strukturen anpassen und reinkommen. Die soll die Schnittstelle zwischen uns, also der Onlineredaktion und der Social Media Redaktion sein, die soll das koordinieren, so dass wir mehr Social Media Sachen haben. Interview 1: 184 - 191 (0) Und was ich noch als sinnvoll empfinden würde, wir sind ja ein riesiges Unternehmen und wir haben auch eine große Fernesehredaktion und wir als Onlineredaktion arbeiten sehr wenig mit der Fernsehredaktion zusammen und das würde ich auf jeden Fall ändern, dass da mehr crossmedial gearbeitet wird. Wir sitzen in anderen Stockwerken, wir kennen die Kolleg:innen nicht mal persönlich, dass da vielleicht ein großer Sportraum existiert, dass man crossmedial alle in einem Raum hat. Mit dem Radio arbeiten wir zum Beispiel überhaupt nicht zusammen und wir produzieren auch verschiedenen Content, dass würde so viele Dinge einfacher machen, wenn wir mit ihnen zusammen Content produzieren würden oder wenn die Sportler:innen zu Gast haben und die einen Interview mit ihnen führen, dass wir auch einfach was machen könnten. Und wir erfahren teilweise nicht mal, dass der Sportler zu Gast war und dann erst so paar Tage später bekommen wir eine Mail in Form von einem Programmhinweis, dass der Sportler zu Gast war. Das könnte ja eigentlich frühzeitig kommuniziert werden, dass wir dann parallel mit Sport am Sonntag mit dem Fernsehbeitrag auch einen Onlinebeitrag machen. Und ich finde da hat man viel Potenzial, dass man besser zusammen arbeitet. Und crossmediales Arbeiten ist ja auch eine Innovation, wo einfach keine Informationen verloren gehen müssen, denn es läuft ja darauf hinaus, alle Redaktionen müssen Ressourcen einsparen und da muss

	einfach noch mehr crossmedial gearbeitet werden, damit man die Arbeit nicht doppelt macht. Wenn man da besser kommunizieren würde, wäre das alles bisschen einfacher. Wenn wir zum Beispiel den TV-Kolleg:innen früher Bescheid geben, beziehungsweise die auch uns früher Bescheid geben, dann könnten wir da auch deutlich etwas einsparen oder beim Wintersport sind viele Interviews, aber die bekommt das Fernsehen immer zuerst und wir bekommen es dann immer erst durch das Fernsehen mit, wo ich mir denke wir könnten es doch schon längst erfahren, wenn es das Fernsehen gerade erst geführt hat. Interview 1: 191 - 217 (0) Aber 2023 soll bei uns ein Newsroom kommen, wo quasi alle zusammen arbeiten und das ist auch nochmal eine Innovation, weil angepasst wird vom Wandel der Zeit, dass alle zusammen in einem Newsroom sitzen müssen, wo dann vielleicht mehr crossmedial gearbeitet wird, also zum Beispiel mit dem Fernsehen. Weil dieser Newsroom soll genau das verbinden, aber da habe ich leider noch keine genauen Informationen, weil der wird erst 2023 kommen, also der Sport kommt dort erst 2023 rein, die News sind schon etwa früher drin. Interview 1: 225 - 232 (0)
	Wir hatten früher so ein Rad, dass jede Redakteurin oder jeder Redakteur, zwei Mal zwei Wochen im Jahr Teil des News Teams war. Mittlerweile haben wir ein eigenes News Team, wo dieser Wechsel jetzt nicht mehr stattfindet, einfach weil von der Arbeitsweise sich das doch ziemlich unterscheidet, muss ich eingestehen. Also wir sind natürlich auch ständig in Kontakt, besonders wenn es um fortlaufende Themen geht, dass wir dann sagen, nehmt eine Agenturmeldung und ich ergänze, wenn ich was neues dazu finde und aktualisiere den Artikel dann. Also es gibt dann schon in sich greifende Arbeitsweise. Interview 3: 225 - 232 (0)
	Also an diesem System gar nichts. Nur an der Art, wie wir arbeiten hat sich was geändert. Weil wir ganz bewusst in unserer Zentrale in Wien vor also im Jahr einen Newsroom bezogen haben mit 1500 Quadratmeter und der ressortausgerichtet und offen gestaltet ist, so dass die Möglichkeit einer Zusammenarbeit bestehen kann. Und wir flexibel in Teams auf die Aufgaben reagieren können, je nachdem wo es Aufgaben und Breaking News gibt. Interview 6: 26 - 31 (0) Wir haben jetzt eigentlich im redaktionellen Newsroom nicht nur Journalisten und Journalistinnen sitzen. Wir haben Daten und IT Menschen, wo Schulter und Schulter datengetriebene Geschichten umgesetzt werden. Gibt es sonst eigentlich nirgends. Früher war ein Workflow, dass man eine eigene IT-Abteilung hat, wo man das nicht so direkt umsetzen hätte können und die hätte für sowas ansuchen können und dann hat man irgendwann ein mühsames Online-Produkt, mühsam im Ablauf, langsam in der Gene-

	rierung. Heute sitzen die Leute nebeneinander, schicken sich diese Testversionen hin und her. Nach einer halben Stunde kann der IT-Mensch, der Programmierer, sagen, schau mal: Kannst du dir das so vorstellen, wie ich das so verstanden habe oder willst du das anders machen? Das ist sehr viel schneller, sehr maßgerecht. Das hat sich sehr sehr verändert, das zweite was sich dramatisch verändert hat, eine hohe Durchlässigkeit zwischen den Teams, heißt zwischen den einzelnen Redaktionen. Interview 6: 187 - 200 (0) Es gibt immer mehr große Themen, ob es der Ukraine Krieg oder das Klimathema ist, das betrifft Wirtschaft, Politik, Chronik von mir aus auch bisschen Kultur und dann die Geschichten der ganzen Visualisierung sowieso. Und das wird sehr viel integriert und geplant wie das noch vor zehn Jahren der Fall war. Zwischen einer Wirtschaftsredaktion, einer Chronik- oder Sportredaktion oder sowas. Also das löst sich zunehmend auf und es wird mehr sozusagen mit dem Fokus Großthema X, wo sind die besten Köpfe und die sich um die Geschichte reißen um die Geschichte. Interview 6: 201 - 208 (0) (Es ist nicht ganz so), weil wir grundsätzlich so General News über alle Felder hinweg liefern müssen, das heißt wir brauchen zunächst mal Generalisten, aber es zeichnet sich schon ab, dass es ein bisschen mehr ist als früher, dass jeder so seine eins, zwei drei inhaltliche Spezialgebiete hat. Ich meine ich nenne das immer liebevoll Paradise Garden. Wie man zum Beispiel aufgrund einer Vorausbildung hat oder von dem Job, weil wenn sie sich jedes Mal intensiv mit Klimaberichterstattung hineinknien, werden sie nach zwei, drei Jahren eine hohe Expertise haben. Wichtig ist aber bei uns, weil wir so wenige Menschen sind, dass wir nicht einfach immer gleiche Geschichten machen, weil die müssen dann auch Schichtdienst machen, Nachtdienste und auch ressortübergreifend völlig andere Themen sorgfältig und gut machen können, dass es auf einem akzeptablen Niveau ist. Also wir können nicht sagen wir haben nur Spezialisten. Interview 6: 216 - 227 (0)
	Ne, wir haben halt den großen Account und da spielen wir auch unseren Content aus, also machen da auch was vom Podcast-Team. Interview 7: 225 - 226 (0) Mhm, ich glaube wenn dann würde es bei bestimmten Formaten Sinn machen, weil ich glaube es ist nicht so dass die Leute alle Podcasts hören, sondern wahrscheinlich nur eine Geschichte Daily oder ein bestimmter Podcast. (4) Und da frage ich mich ja auch, ich meine wir stehen ja auch für die Zeitung und letztendlich wollen wir ja auch, dass die Leute unsere Podcast hören, aber wir wollen natürlich die Leute zu Abonnent:innen machen und deswegen glaube ich schon dass das Sinn macht, dass wir da den großen Kanal haben und es gibt ja zum Beispiel auch andere Formate, was

	dann eher die jüngere Zielgruppe erreicht, also ich glaube es ist schon sinnvoll, dass dann nicht jedes Team nochmal so einen eigenen Instagramauftritt hat. Interview 7: 236 - 245 (0)
Nutzung von Innovationen\Publikumszentrierte Behandlung von Themen und Feedback	Und dann würde ich auch ändern, dass man bisschen bunte Themen behandeln kann, weil dann heißt es immer so, dass ist jetzt nicht so passend, das machen wir hier nicht. Aber ich denke, das interessiert halt auch die Leute, was die Sportler: innen privat machen. Das würde ich ein bisschen auflockern und den Fokus mehr auf das Publikum richten. Interview 1: 179 - 184 (0)
	Ja, bei uns betrifft das, wenn ich jetzt in Kategorien denken darf, vor allem das Layout. Wie präsentieren wir unsere Geschichten, wie machen wir sie interessant für die Leserinnen und den Leser. Welche Zusatzinformationen können an einen Bericht beigeordnet werden, damit. Ja, wir haben auch aus der Leserforschung erfahren, dass so Schwerpunktsetzungen sehr gewünscht sind. Interview 3: 240 - 244 (0) Das ist gar nicht so einfach zu sagen, weil das erfährt man dann meistens am nächsten Tag in der großen Konferenz am Vormittag, die immer mit einer Blattkritik eingeleitet wird. Jede Woche ist ein anderes Ressort an der Reihe und schaut sich dann an, das ist vielleicht wenig innovativ, das gehört auch gemacht, zum Beispiel verstärkt schauen auf gendergerechte Sprache oder gendergerechte Bebilderung. Da führt dann so weit, dass schaut, wie viele Frauen sind abgebildet und wie viele Männer, wie viele Expertinnen sind befragt worden. Und dann sieht man, ach ja wieder ein Überhang an Männern, ist da in dem Bereich keine Frau, die man fragen könnte. Also das ist ein großes Thema bei uns. Interview 3: 254 - 262 (0) Ja, wir haben auch, das war aber vor Corona, haben wir Gespräche mit Leser und Leserinnen in Wien und anderen Bundsländern geführt, wo wir einfach interessierte Leute gefragt haben, was sie sich mehr wünschen und wo sie Verbesserungsbedarf sehen. Und das haben wir dann versucht, Schritt für Schritt umzusetzen, sofern es möglich wäre Interview 3: 269 - 273 (0)
	aber wir haben schon bei ein, zwei Konzerten schon ausprobiert, da wir ja alles haben, die Leute können bei uns in der App oder wo auch immer kommentieren und lesen dann ihre Kommentaren am Fernseher wieder. Das ist eine Technik, die unsere IT entwickelt hat, das ist einfach so in der Form selten und das würde ich als innovativ empfinden, dass die Leute unter einem Konzert zum Beispiel Wanda, das war eines der Ukraine Benefiz Konzerte, das erste, konnten die quasi ihre Glückwünsche oder ihre Gedanken "Pray for Ukraine", konnten sie da hineinstellen und das hat sich dann herauskristallisiert, dass da sehr viel in die Richtung war, aber da sind wir dann

	auch gekommen mit "Hallo Papa, hallo Mama, viel Spaß beim Konzert" keine Ahnung, die Leute haben dann beim Konzert Second Screen mit der Fernsehredaktion den Stream am Handy mit den Leuten daheim kommuniziert, also das war sehr witzig, was sich da getan hat und das ist für mich innovativ. Mehr direkte Kommunikation, das ist ein Spaßfaktor und das muss für mich irgendwo da sein. Interview 4: 415 - 428 (0)
	Also wir überlegen uns tatsächlich andauernd irgendwelche neuen Formate, aber jetzt gerade nichts spezielles, es ist schon so dass es schon ein wachsender Markt ist. Und wenn man eine coole Idee hat, dann gibt es da schon Raum im Team und Kapazität da ist, aber (..) genau. Ich glaube, was schon noch mehr ein Thema ist, ist halt mehr noch Richtung nutzerzentrierte Entwicklung zu gehen, ok was fehlt Hörer:innen noch oder so, also da man eher so bisschen in die Richtung schaut. Oder genau, und wie kriegen wir die Podcasts an den Mann, an die Frau, also so promomäßig irgendwie noch machen, da so innovativ denken sozusagen. Aber wie du schon sagst, Podcasts sind noch ein so junges Medium und da kann man noch so viel machen und man braucht halt auch Raum dafür sozusagen da kreativ zu werden und da innovativ zu werden. Interview 7: 269 - 279 (0) Ne, also wir machen auch regelmäßig so Umfragen unter Hörer:innen und sind auch immer offen für Feedback. Also wir achten da schon auch auf Feedback, ja. Interview 7: 283 - 285 (0)
	Und dafür ist Innovation einfach die Grundlage, dass das in Zukunft funktioniert und das hängt sehr stark vom jeweiligen Medium ab, wie radikal Innovation sein muss, die man mitgehen muss oder möchte und wie offen das Unternehmen für Innovation ist, aber die Frage warum es braucht ist ganz einfach der zukünftige Markterfolg, die Nutzungsgewohnheiten der Menschen ändern sich und sie ändern sich nicht nur von sie waren früher mal so und ändern sich jetzt zu etwas anderem es kommt immer etwas neues die Veränderung ist eher das normale mit der man sich ständig auseinandersetzen muss und dann muss sich der Journalismus mitverändern. Obwohl aus meiner Sicht im Kern und dann muss man wie gesagt bisschen aufpassen, ich bin mir nicht ganz sicher, dass man in der Publizistik ganz am Anfang auch lernt die Theorie dass Medien (..) nie zur Gänze verdrängt werden. Also da denke ich muss man immer unterscheiden zwischen Inhalt und Format, ganz vereinfacht gesagt ein Zeitungsartikel ist ein Zeitungsartikel und natürlich verändert sich auch ein bisschen die Art wie die gestaltet und geschrieben werden. Aber stärker als diese inhaltlicher Zugang ändert sich die Formate über die das getan wird, was wiederum eine Auswirkung hat auf die Inhalte, weil wenn ich ein Medium habe wie Twitter wo nur ein paar Zeichen erlaubt sind, dann muss ich es anders gestalten, als ich ich das jetzt in einem ausführlichen Leitartikel tun kann. Interview 9: 60 - 78 (0)

Nutzung von Innovationen\Einbindung von Social Media und Onlineartikeln, Multimedialität	Das ist schon ein großer Unterschied und es hat sich schon vieles angepasst mit sozialen Medien, das ist schon sehr verstärkt worden die letzten zwei, drei Jahre, so wie ich das jetzt mitbekommen habe, wenn man das jetzt auch als Innovation auffassen kann. Also ich glaube, dass das ständig im Wandel ist, dass auch immer mehr der Fokus auf das Video gelegt wird, das ist das was ich so mitbekommen habe in unserem Medienunternehmen. Interview 1: 142 - 147 (0) 14:22 B1: Also sinnvoll wären auf jeden Fall mehr Videos, also auch so eigene Kurzvideos, wie zum Beispiel eine Bilderreihenfolge machen, weil die User:innen wollen einfach viel Bewegtbild sehen, ich glaube das bieten wir zu wenig an. Interview 1: 169 - 171 (0) Und wo ich auch darauf Wert lege, dass bei jedem Artikel zum Beispiel einen Instagram-Post von der Sportler:in einbinde oder von dem Twitter-Account von dem Verein und auf den verweise und den User:innen noch zusätzliche Information bietet und ich glaube dass das noch vermehrt gemacht werden muss. Interview 1: 171 - 175 (0) Und die sozialen Medien mehr einbinden, das wird jetzt auch versucht aktuell, wir haben im Dezember noch eine Kollegin bekommen, die den Fokus darauf legen soll, mit der die Social Media Redaktion zusammenarbeiten soll und ich glaube das ist gerade so am anlaufen, also da tut sich schon was, aber die muss sich natürlich auch erst an die Strukturen anpassen und reinkommen. Interview 1: 184 - 188 (0)
	Da kam unser früherer Chefredakteur (unv.) von einem Medienkongress aus Hong Kong zurück, weiß ich noch ganz euphorisch, und hat gemeint der Journalist wird jetzt nicht nur zum Schreiber, sondern er macht auch Tonaufnahmen, macht auch Fotos und filmt mit Video, sozusagen ein Mann oder eine Frau, die mit statt einer Stirnlampe mit einer Kamera auf der Stirn montiert, also jetzt zugespitzt gesagt durch die Gegend läuft und möglichst viele Facetten des Lebens einzufangen. Interview 3: 47 - 53 (0) Es war einfach diese Abstimmung zwischen Online und Print in der Redaktion da hat sich sehr viel getan. Früher war es eigentlich undenkbar, dass man Sachen, die am nächsten Tag erscheinen schon einen Tag vorher zum Beispiel online stellt, jetzt ist das Gang und Gebe, abhängig von der Aktualität des Themas natürlich. Interview 3: 196 - 200 (0)

	Und jeder und jede hat natürlich Kenntnisse, was online betrifft, weil wenn ich zum Beispiel einen Bericht für Print schreibe, stelle ich diese Geschichte am frühen Abend auch online, mache einen onlinetauglichen Titel, ergänze die Geschichte um zusätzliche Illustrationen, also Bildmaterial, Grafiken, weiterführende Literatur etc. Interview 3: 214 - 218 (0)
	aber wir haben schon bei ein, zwei Konzerten schon ausprobiert, da wir ja alles haben, die Leute können bei uns in der App oder wo auch immer kommentieren und lesen dann ihre Kommentaren am Fernseher wieder. Das ist eine Technik, die unsere IT entwickelt hat, das ist einfach so in der Form selten und das würde ich als innovativ empfinden, dass die Leute unter einem Konzert zum Beispiel Wanda, das war eines der Ukraine Benefiz Konzerte, das erste, konnten die quasi ihre Glückwünsche oder ihre Gedanken "Pray for Ukraine", konnten sie da hineinstellen und das hat sich dann herauskristallisiert, dass da sehr viel in die Richtung war, aber da sind wir dann auch gekommen mit "Hallo Papa, hallo Mama, viel Spaß beim Konzert" keine Ahnung, die Leute haben dann beim Konzert Second Screen mit der Fernsehredaktion den Stream am Handy mit den Leuten daheim kommuniziert, also das war sehr witzig, was sich da getan hat und das ist für mich innovativ. Mehr direkte Kommunikation, das ist ein Spaßfaktor und das muss für mich irgendwo da sein. Interview 4: 415 - 428 (0)
	Was aber auf jeden Fall neu ist, was auch ein langer Weg war, dass habe ich gar nicht so mitbekommen, zum Beispiel die Einbindung von Social Media. Also dass dann eine eigene Social Media Redaktion dann kam und dass halt diese Sachen die auf Social Media passiert sind, dass die auf einmal online oder auf dieser Online Seite eine Rolle gespielt haben. Das ist glaube ich auch einen große Veränderung, die natürlich jungen Leuten leichter fällt, als älteren. Aber ich glaube, das hört sich jetzt sehr klischeehaft an, aber ich glaube, dass die jungen Leute mehr Lust haben auf Veränderung und sich neuen Sachen anzupassen als die älteren bei uns. Interview 5: 182 - 191 (0)
	(Also ich denke, dass wir) schon noch innovativer auf Social Media sein könnten und da sich noch mehr trauen könnten und irgendwie neue Formate auszuprobieren und genau, also ich finde es ist total wichtig und ja. Und ich denke da wird schon auch noch viel kommen in nächster Zeit. Interview 7: 219 - 222 (0) Ne, wir haben halt den großen Account und da spielen wir auch unseren Content aus, also machen da auch was vom Podcast-Team. Interview 7: 225 - 226 (0) Mhm, ich glaube wenn dann würde es bei bestimmten Formaten Sinn machen, weil ich glaube es ist nicht so dass die Leute alle Podcasts hören,

	sondern wahrscheinlich nur eine Geschichte Daily oder ein bestimmter Podcast. (4) Und da frage ich mich ja auch, ich meine wir stehen ja auch für die Zeitung und letztendlich wollen wir ja auch, dass die Leute unsere Podcast hören, aber wir wollen natürlich die Leute zu Abonnent:innen machen und deswegen glaube ich schon dass das Sinn macht, dass wir da den großen Kanal haben und es gibt ja zum Beispiel auch andere Formate, was dann eher die jüngere Zielgruppe erreicht, also ich glaube es ist schon sinnvoll, dass dann nicht jedes Team nochmal so einen eigenen Instagramauftritt hat. Interview 7: 236 - 245 (0)
	Also als ich begonnen habe, waren wir in so Shared Offices in so Hubs, also da waren wir im (und.) Hotel oder im Accelerate und darben wir quasi von dort aus gearbeitet, aber da war das Team auch noch viel kleiner und wir haben jetzt erst in Corona, also man muss allgemein erwähnen, dass unsere Redaktion extrem gewachsen ist durch Corona. Und (4) auch weil der unsere Redaktion sich auch sehr agil an die Gegebenheiten des Marktes sehr angepasst hat und wir jetzt quasi erst seit Februar 2021 unser erstes eigenes Büro haben im ersten Bezirk. Und das ist schon bisschen eine (..) Entwicklung, die anders ist zu vielen Medien, dass wir so gewachsen sind. Also wir haben ja begonnen, digitale Events umzusetzen, da waren wir Vorreiter im deutschsprachigen Raum. Ich glaube von der Anzahl der Events gibt es fast keine Agentur, die mehr digitale oder hybride Events umgesetzt hat als unsere Redaktion. (4) Also unsere Redaktion hat sich schon ziemlich neu erfunden in Corona. Interview 8 : 259 - 271 (0)
	Und dafür ist Innovation einfach die Grundlage, dass das in Zukunft funktioniert und das hängt sehr stark vom jeweiligen Medium ab, wie radikal Innovation sein muss, die man mitgehen muss oder möchte und wie offen das Unternehmen für Innovation ist, aber die Frage warum es braucht ist ganz einfach der zukünftige Markterfolg, die Nutzungsgewohnheiten der Menschen ändern sich und sie ändern sich nicht nur von sie waren früher mal so und ändern sich jetzt zu etwas anderem es kommt immer etwas neues die Veränderung ist eher das normale mit der man sich ständig auseinandersetzen muss und dann muss sich der Journalismus mitverändern. Obwohl aus meiner Sicht im Kern und dann muss man wie gesagt bisschen aufpassen, ich bin mir nicht ganz sicher, dass man in der Publizistik ganz am Anfang auch lernt die Theorie dass Medien (..) nie zur Gänze verdrängt werden. Also da denke ich muss man immer unterscheiden zwischen Inhalt und Format, ganz vereinfacht gesagt ein Zeitungsartikel ist ein Zeitungsartikel und natürlich verändert sich auch ein bisschen die Art wie die gestaltet und geschrieben werden. Aber stärker als diese inhaltlicher Zugang ändert sich die Formate über die das getan wird, was wiederum eine Auswirkung hat auf die Inhalte, weil wenn ich ein Medium habe wie Twitter wo nur ein paar Zeichen erlaubt sind, dann muss ich es anders gestalten, als ich ich das jetzt in einem ausführlichen Leitartikel tun kann. Interview 9: 60 - 78 (0)

	Also ich kann mich noch sehr gut erinnern an die vielen Widerstände, die es auch gegen die Akzeptanz von Social Media im professionellen Bereich gegeben hat, die aus meiner Sicht heute komplett weg sind, also Medien und Journalisten arbeiten sehr intensiv mit Social Media Tools und nutzen die für sich, aber da ist jetzt auch jedes weitere was da noch kommt oder das dann bei Instagram für Stories hat dann andere mit den Story Formaten nach sich ziehen. Interview 9: 224 - 230 (0) Jetzt nicht so die große Innovation, wir haben ein Revival der Podcasts, ist jetzt auch nicht die große Innovation, ich glaub was radikal ist, das ist jetzt auch keine wirklich neue Entwicklung, aber ist auch wie man Journalismus betreiben kann, wie man ein Medium betreiben kann ohne in einer professionellen Redaktion zu sein also mit Blogs, Daten, Podcasts und dergleichen. Interview 9: 230 - 235 (0)
Nutzung von Innovationen\Nutzung neuer CMS-Systeme und Kommunikationstools	Wir produzieren seither auch den Newsletter, mehr oder weniger digital und wir haben auch seit neuestem auch auf ein ganz neues Redaktionssystem umgestellt, das auch das Remotearbeiten viel einfacher und effizienter macht. Interview 2: 31 - 34 (0)
	Objective Key Results. Und das ist eh glaube ich ein neues Zielsystem, wo wir quasi uns, also wir haben Teams in der Redaktion, also wir haben die Redaktion, Event-Team, ein Sales-Team und wir (..) also mit dem OK R System sollen wir halt quasi intern in den Teams Ziele setzen und die klar definieren und einzelne Objectives machen die wir abarbeiten müssen und das soll quasi allgemein produktiver machen. Das haben wir vor Kurzem eingeführt. Da kann man eine Innovation sehen. Interview 8 : 307 - 313 (0) Und das nehmen wir schon ziemlich ernst. Es gibt jetzt regelmäßig so OK R Meetings mit anderen Teams, wow man zum Beispiel mit dem Product Team letztens auseinandergesetzt haben und gemeinsam unsere Ziele besprochen haben oder mit Sales oder gibt es auch den Austausch zwischen den Teams über das OK R System. Interview 8 : 325 - 329 (0)
	Alles was ich gelesen hab, war überhaupt kein Unterschied zu dem, was ich aus einem anderen Bürokontext kenne, also die Kommunikationswege und -tools, also ich hab das schon auf das Home-Office bezogen sind Videokonferenz-Tools, wo in den letzten Jahren vor allem Teams auch einen Standard gesetzt hat, warum auch immer das der Fall war, es war wahrscheinlich auch gut verfügbar zu Beginn der Pandemie. Aber es gibt auch andere wie Zoom, die sehr stark eingesetzt werden. Ein zweites Thema, dass sich sehr stark verbreitet haben, sind Chat-Tools, wo es auch verschiedenste gibt,

	wenn man Teams verwendet, kann man Teams dafür verwenden. Viele gerade im IT-Bereich verwenden Slack, also Chat-Tools, die auch verschiedene Funktionen haben, dass man leichter auch Dateien austauschen kann, gerade im redaktionellen Kontext wichtig ist. (...) Dann denke ich was auch wichtiger geworden ist, sind Planungstools, obwohl das im redaktionellen Kontext schon immer ein zentrales Werkzeug war, nämlich Redaktionssysteme und Content Management Systeme. Die waren in den meisten Redaktionen ist es das zentrale Tool, mit dem alle gearbeitet haben. Was es sicher dann noch einmal bedeutender geworden, dass man sich mit anderen koordinieren muss, wo man vielleicht nicht auf Zuruf mal schnell (...) ausbügeln kann, dass man sich im Vorhinein nicht gut abgestimmt hat. Insbesondere im redaktionellen Kontext dieses Thema mit es passiert was, es kommt ein Thema auf, es entsteht eine Nachrichtenlage, da muss man halt schnell reagieren, schnell Teams zusammenstellen. Das sind denke ich diese 3 Tools. Im Wesentlichen natürlich weiterhin Telefon und E-Mail, das spielt nach wie vor eine wichtige Rolle, aber das zu ersetzen des physischen Kontakts sind vor allem Videokonferenzen, Chats, die wichtigsten Tools in den letzten Jahren geworden. Interview 9: 97 - 121 (0) Also aus meiner Sicht ist inhaltlich nicht viel anders, wie die Herausforderungen vor denen Redaktionen stehen und dabei das Thema dass man die richtigen digitalen Tools dafür braucht, da reicht nicht, also man braucht einen Ersatz für das in einem Raum zusammenzukommen und brainstormen zu können, gemeinsam an Whiteboards und dergleichen arbeiten zu können und da gibts Tools wie Miro und Murau, mit denen das super funktioniert, dass jeder auch digital Zettelchen an die Wand kleben kann, also mit denen sich kreative Workshops sehr gut umsetzen lassen, aber man braucht dieses Tool. Also nur einfach Teams zu öffnen und dem anderen virtuell in die Augen zu schauen, das reicht nicht aus. Und was auch noch dazu kommt, dass diese Workshops müssen nochmal einen Grad besser vorbereitet sein als sie das früher waren. Interview 9: 306 - 317 (0)
Chancen und Herausforderungen im Journalismus	Also ich glaube, dass das Medienunternehmen teilweise noch sehr altmodisch ist und Strukturen eher nicht durchbrochen werden können, beziehungsweise dass das alles in unserem Gesetz festgelegt ist und dass es dann heißt, wir haben das schon immer so gemacht und deswegen machen wir das auch so, das hemmt die Innovation schon ein bisschen. Interview 1: 149 - 153 (0) Aber wie ich das mitbekomme, sind das alles super administrative Sachen auch, also dass du das alles immer so lange durchgegeben musst, bis du mal etwas ändern kannst. Also ich glaube, dass da das ganze Gesetz und die ganzen Strukturen die Innovationen auch hemmen. Oder wenn du mal eine coole Idee hast, heißt es immer das können wir so nicht machen. Und das warum weiß dann keiner, aber wir können es so einfach nicht machen. Und das hemmt die Innovation einfach ein bisschen. Natürlich spielt da auch mit rein, dass alles so super geregelt ist und das ist natürlich auch teilweise

	anstrengend irgendetwas zu ändern, weil es durch so viele Instanzen gehen muss. Interview 1: 157 - 166 (0)
	Zudem sind Redaktionen auch komplizierte Organisationen, sie sind eigentlich hierarchiefrei es haben fast alle bestimmte Ressorts, wie schaut eine Redaktion aus, es gibt einen Chefredakteur, Ressortleiter und sie haben darunter die Redakteure. Sie müssen sich mehrmals am Tag je nach Medium miteinander abstimmen, ich rede jetzt mal von Medien, die gedruckt werden, wer bekommt welche Seiten, wer welchen Platz, wer die Hauptgeschichte. Dahingegen sind andere Organisationen durchaus komplexer, zu steuern sind Redaktionen relativ einfach. Wenn dann kann man sagen, sind es komplizierte Menschen, es sind dort sehr selbstbewusste und kritische Leute, die sehr intensiv an einem Thema arbeiten, oft sehr meinungsstark sind oder sehr autoritätskritisch sind. Würde ich in einer Wirtschaftskanzlei arbeiten oder als Arzt in einem großen Spital oder am Flughafen, das wär für mich eine komplexe Organisation, da muss eine große Prozesskette eingehalten werden, das ist im Journalismus etwas hierarchiefreier. Interview 2: 111 - 124 (0) Ich hab das Gefühl, dass im Medienbereich sehr viele Ressourcen hineinfließen und am Ende die Geschichten nicht den Erfolg versprechen. Interview 2: 165 - 166 (0) Ich glaube, dass man einerseits sehr stark in die Investigation geht, in das Enthüllen, also die wirklichen Aufrisse, wie man die Hinterbühnen der Politik oder der Wirtschaft ausleuchtet, das wird extrem stark gelesen. Es geht sehr stark in das Story-Telling von Themen, die wir im Grunde kennen, aber wo wir uns anstrengen müssen, wie wir eine Geschichte erzählen, also wie erzählen wir eine Geschichte über den Klimawandel, ich hab das beispielsweise gemacht, indem ich einen Bergbauern portraitiert habe und mit ihm einen Film gemacht habe. Wie erzählen wir das Thema Flächenverbrauch oder Erderhitzung oder Covid-19, da müssen wir viel reinstecken, um die Leute zu erreichen mit großen Themen. Ich glaube, wir gehen viel in die Analyse, in das Einordnen, ich rede aus der Sicht der Wochenmedien. Dass wir die unglaubliche Flut an Nachrichten, die auf uns hereinrasseln zu ordnen, einzuordnen, zu analysieren, Leute aufzubauen, welchen man traut in der medialen Welt, also kompetente Leute. Wie ich zu unserer Zeitung gekommen bin, haben wir im Grunde alle alles gemacht, mittlerweile haben wir im Haus nur noch Spezialisten. Wir haben einen Kollegen, der ist eingearbeitet im Thema Klimawandel, eine Kollegin im Gasmarkt oder Pandemie. Ich bin eingearbeitet im Thema Justiz und Korruption. Und dazwischen gibt es Redakteur:innen, die sehr schnell Geschichten schreiben können. Aber ich glaube Spezialisierung ist ein großes Thema. Ich werbe jetzt zum Beispiel keine Leute mehr an, die eine Hochschulabschluss haben, sondern die auch eine berufliche Ausbildung haben mit einem Fachstuhl. Interview 2: 169 - 189 (0)

	Ein Beispiel dafür ist die Gastronomie, sie werden immer Restaurants haben die zurückgehen zu Slow Food, zu regionalen Produzenten und biologischer Landwirtschaft und zu einem Erlebnis. Auf der anderen Seite werden sie fast Food Restaurants haben und riesige Lokale für Touristen, es wird beides geben. Ich glaube, dass an vor allem mit dem Qualitätssegment Geld verdient wird und Qualität im Journalismus heißt auch, das journalistische Handwerk wieder lernen. Darunter versteh ich nicht nur Check, Recheck und Double Check, sondern ich verstehe auch Erzählungen, Erzählformen, Distanzhalten lernen und sich nicht hineinziehen lassen und ein bisschen persönliche Distanz zu halten, neugierig zu sein und sich überraschen zu lassen und nicht nur für seine Crowd und Fanbase zu schreiben, sondern dass man versucht, neugierig zu sein und sich auch von neuen Erkenntnissen überraschen zu lassen und das muss man lernen zusätzlich zu den technischen Skills. Eine Zeit lang haben wir uns eingeredet, dass jede/r Bürger:in Journalist:in sein kann und jeder kann bloggen, jeder kann alles. Die Journalist:innen sind ja eigentlich nur Gatekeeper, die sich hinter der Pay-Wall verschanzen und eigentlich ist ja jeder ein Journalist:in und jeder kann bloggen. Das kommt mir so vor, wie jeder kann kochen. Sie werden sicher Leute finden, die exzellent kochen und ein kleines Café betreiben und wunderbare Nudelaufläufe zusammenbringen, aber trotzdem gibt es auch eine Ausbildung zum Koch und eine Spezialisierung. So ähnlich ist es auch im Journalismus, es ist ein Beruf, ein Handwerk. Man braucht Medienkompetenz, man muss die technischen Skills haben, die Erzählformen wissen, man muss gut schreiben können. Das kann nicht jeder, es kann jeder lernen, aber es ist ein Beruf. Man kann nicht einfach sagen, man ist jetzt Journalist. Interview 2: 278 - 301 (0)
	Aber mit Ausbruch von Corona mit dem ersten Lockdown, da kann ich mich noch erinnern, ich glaube es war der 13. März 2020, da ging es von einem Tag auf den nächsten war Home-Office. Ich glaube es war der 15. März 2020, das war ein Montag. Da waren mit einem Schlag alle Redakteure, also nicht nur vom Wirtschaftsressort, sondern im Grunde das ganze Haus im Home-Office. Und was man sich gar nicht vorstellen konnte, es hat funktioniert, vom ersten Tag an. Interview 3: 17 - 23 (0) Weil gerade der Journalismus nicht stehen bleiben kann. Die Gesellschaft verändert sich weiter von Tag zu Tag und Journalismus muss eben Schritt halten und versuchen die Realität möglichst haarscharf einzufangen mit neuen Methoden. Ich kann mich noch erinnern, eine Debatte, die muss vor etwa, ich hätte jetzt gesagt vor 15 Jahren geführt worden sein, es ist schon 20 Jahre her. Da kam unser früherer Chefredakteur (unv.) von einem Medienkongress aus Hong Kong zurück, weiß ich noch ganz euphorisch, und hat gemeint der Journalist wird jetzt nicht nur zum Schreiber, sondern er macht auch Tonaufnahmen, macht auch Fotos und filmt mit Video, sozusagen ein Mann oder eine Frau, die mit statt einer Stirnlampe mit einer Kamera auf der Stirn montiert, also jetzt zugespitzt gesagt durch die Gegend läuft und möglichst viele Facetten des Lebens einzufangen. Interview 3: 42 - 53 (0)

	So ist es, genau. Es gibt nämlich so viele Facetten, die man nur mit einem bestimmten, also mit dem klassischen Print-Journalismus einfach nicht mehr hinbekommt. Auch deshalb, weil sich die Rezeptionsgewohnheiten der Leser und Leserin oder einfach des informierten Menschen oder des Menschen der informiert sein möchte, total verändert hat in den vergangenen nicht nur Jahren, es ist ein schleichender Prozess gewesen. Mit der Einführung des Internets und Social Media eine gewaltige Beschleunigung erfahren hat. Interview 3: 57 - 63 (0) Wir haben unterschiedliche Geschwindigkeiten auch, Breaking-News, was sofort raus muss, das ist natürlich online das Medium oder der Kanal. Mittlere Geschwindigkeit, wo es mehr um Hintergründe, Zusammenhänge oder Analysen und die langfristige Geschwindigkeit, wo man sich ein Vorbild, wo man sich in Wochen- oder Monatsmagazinen im früheren Zuschnitt nimmt, tiefergehende Recherche, Texte wo man eine Vorarbeitszeit benötigt. Interview 3: 200 - 205 (0) Das große Problem sehe ich im zunehmenden Zeitdruck der einzelnen Redakteure und Redakteurinnen, welcher auf so vielen Hochzeiten tanzen soll und das Ganze in großer Geschwindigkeit. Wenn man früher für eine Geschichte ein paar Tage Zeit hatte, dann hat man höchstens einen Tag Zeit und an diesem einen Tag braucht man die Geschichte nicht nur für Print sondern versucht auch eine neue Wendung für Online zu finden, dazu eventuell die Frage der Podcastkolleginnen, ob man auch einen Podcast dazu machen könnte. Also, alle versuchen auf dich zuzugreifen und du musst mitunter noch einen Kommentar dazu schreiben und zum Schluss fehlt einfach die Zeit. Auf das muss man viel mehr Rücksicht nehmen und das sollte jeder einzelne und jede einzelne mehr besinnen und auch sich trauen nein zu sagen. Einfach weil es sonst der Qualität schaden könnte, wenn man schnell schnell irgendwas glaubt aus dem Hut zaubern zu können. Interview 3: 280 - 291 (0) Man muss auch noch abchecken, stimmt das überhaupt, was da über die diversen Kanäle kommt und das dauert ja auch und das geht ja nicht ruck zuck, dass man das gegechecken kann. Und ich möchte dann doch bevor ich das On Air stelle wissen, ob es das überhaupt wert ist, dass ich die Leserinnen oder Leser damit konfrontiere Interview 3: 295 - 299 (0)
	Also der Journalist ist immer noch ein Filter für die Konsumenten. Deswegen sind wir auch was wert und würden wir uns nicht mehr unterscheiden von der klassischen, ich sag jetzt altmodisch, Facebooknutzer, der sein Handy irgendwo draufhält. Die Aufgabe des Journalisten ist eine größere, wir müssen ein guter Filter sein, wir sollten unparteiisch sein. Und wir sollten auch

	die Relevanz der Meldung einschätzen können, wir haben auch die Aufgabe nicht zu beunruhigen, sondern sachlich zu kategorisieren. Und nicht, wir haben es jetzt selbst erlebt im Ukraine-Konflikt, wo man selber sehr viel live moderiert. Dann musste ich schon wieder darauf aufmerksam machen und das war mir auch ein Anliegen, dass man die Leute daheim, die ohnehin schon so verunsichert sind nach Corona & Co und Wirtschaftskrise. Dass man sie nicht noch mit einem Krieg noch ins völlige Unglück stürzt. Wenn gleich mal nichts verheimlichen darf. Ich hole schon viel zu weit aus, wir sind immer noch bei innovativ. Interview 4: 46 - 58 (0) Ok, dann mache ich da noch ein bisschen weiter. Es ist für mich wichtig und jetzt mit den Zeiten von Fake News, diesen Satz kann ich auch schon nicht mehr hören. Es wurde mir immer so gelernt bei Printzeitung und das war mir auch immer wichtig, eine Nachricht muss stimmen. Und natürlich im Online Zeitalter ist es schlecht der zweite, dritte oder vierte zu sein mit der Nachricht, aber dennoch besser der zweite, dritte zu sein mit der Nachricht, bevor man Falschmeldungen verbreitet. Also das ist ganz entscheidend und da hat sich jetzt die Medienlandschaft in Österreich leider zum Teil bisschen getrennt, aber ich sag mal die Medien, die es schon länger gibt, ihnen ist das halt auch sehr wichtig, dass ihre Nachrichten richtig sind. Und das ist das höchste Gut des Journalisten, weil die anderen würde ich eher als Marktschreier bezeichnen und nicht als Journalisten, weil das schon ein gewissen Ethos hat auch der Job. Und wenn man das vergisst, weil man erster sein will oder die noch grauseligen oder skandalösen Nachrichten haben will, dann hat man seinen Job verfehlt und dann weiß man nicht oder hat das auch nie gelernt bekommen und sollte sich dann auch nicht einen Journalisten nennen. Das ist das wichtigste, dass Nachrichten die wir verbreiten, ganz egal in welchem Genre wir sie verbreiten und in welcher Mediengattung, dass die stimmen und dass man auch nicht bewusst Leute verletzt oder respektlos Bericht erstattet. Das ist mir sehr wichtig. Interview 4: 60 - 78 (0) Naja in vielen journalistischen Sparten, das betrifft unser Medienunternehmen jetzt eher weniger noch, aber in vielen Sparten ist schon mal die Schwierigkeit durch Online und vor allem auch durch Social Media gekommen, dass das Selbstverständnis der Menschen dass Journalismus was kostet, ist sehr viel weniger geworden, wenn gleich viel Leute alle Medien sind Fake News nachplappern ohne zu wissen, was sie damit zu tun. Weil das ist so wie, wenn ich mir eins schönes Kleid wünsche und sage, das darf aber nichts kosten und alle sind Schneider sind im übrigen Arschlöcher, weißt du wie ich meine. Das ist so, das geht sich nicht aus. Und zwar für beide Seiten nicht, weil der Schneider wird dann irgendwann sagen, dann mach dir den Fetzen halt selber (2), das wird schwierig werden, wie sich das ganze entwickelt ist spannend, ob dann irgendwann in Österreich wo wir hier ein Staatsmedium haben, dass so hoch gefördert wird, wie in keinem anderen Land. Das Dinge darf, was sie in keinem anderen Land dürfen, das halte ich für problematisch. Als Konsument freue ich mich, dass die öffentlich-rechtlichen Sender so viel Möglichkeiten hat, ich muss halt aufpassen

	als Staat meiner Meinung darf, was passiert mit meiner Medienlandschaft, habe ich dann immer weniger Medien, weil Mediendiversität halte ich für ganz ganz entscheidend und wichtig in einem Land. Und bei uns schaut es so aus, als würde die immer geringer werden, weil wenn die öffentlich-rechtlichen Sender auch noch allein für online produzieren darf, dann wird es noch viel schwieriger. Weil dann hat der mit Abstand das meiste Geld, also mit riesigen Abstand das meiste Geld. Wir reden da von einer anderen Dimension, also wenn man mit einer Milliarde Budget im Jahr arbeiten darf oder wenn man schauen muss, dass man positiv bilanziert, das ist eine andere Liga. Und wenn die dann auch noch alle Felder besetzen dürfen, dann wird es immer herausfordernder, sagen wir so. Und dann gleichzeitig auch noch Social Media und dazu zähle ich auch YouTube und die dann auch noch angreifen, also du hast dann quasi internationale Ecke und aus dem eigenen Land den Beschuss und die Privatsförderungen in Österreich für Journalismus, die sind nicht gerade gewachsen und da gibt es auch keine Aussicht drauf, das da mehr reinkommt (lacht). Es sind wir auch noch einer glücklichen Position, dass wir da ziemlich weit vorne sind, dass wir bei den privaten immer als erstes genannt werden bei den privaten Medien. Das heißt, bei uns gibt es ein bisschen mehr Möglichkeiten, aber wenn man jetzt sagt, da wollen sich neue Medien etablieren, die jetzt nicht Millionen von irgendwelchen privaten Gönnern im Rücken haben, naja das wird fast nicht möglich sein. Nicht nur im politischen Bereich, wie viel Arbeit hinter Journalismus steckt, das ist ja nicht so, dass sich ein Prakti mal hersetzt und fünf Artikel schreibt, das geht nicht und wird nicht funktionieren. Da wird kein Kunde damit glücklich sein, da wird kein Leser damit zufrieden sein. Da wird der Schneider des Kleids, das ist Journalismus, das ist ein Handwerk. (2) Es ist bei der Schriftstellerei sehr viel Handwerk und wenn du dafür (3) nicht die richtigen gelernten Handwerker aus der Zunft nimmst, dann wird's schwer. Dann darf man sich nicht beschweren, wenn die Dusche undicht ist, das ist halt so. Interview 4: 342 - 385 (0) Ist schwierig zu sagen, seid doch mal innovativ, sondern was ist cool, was ist geil, du musst ohnehin anders planen, als die öffentlich-rechtlichen Sender in allen Bereichen. Du kannst niemals mit einem schöneren Studio oder professionellen wirst du ihn schwer schlagen, weil dieser so viel mehr Ressourcen hat, das wird schwierig du kannst nur probieren, dass du die Leute mehr am Zeitgeist packst, als er es tut. Insofern klar, jedes neues Produkt, dass man macht, haut man vielleicht mal daneben, aber ist natürlich ein bisschen innovativer gedacht, als die es tun. Interview 4: 450 - 457 (0) Den Vorteil haben wir schon, wir sind kein alter Tanker, sondern sind eher ein schnelles, wendiges Speedboot. Aber bezogen auf die anderen Medienunternehmen, was das Fernsehen betrifft, da stimmt sicher dass wir da weniger und schneller sind, andererseits ich würde ein bisschen was davon hergeben für ein bisschen Budget was die haben (lacht). Interview 4: 463 - 467 (0)

	Ja, und TV ist einfach unfassbar teuer. Das kann man sich nicht vorstellen, jede Sendeminute kostet richtig Kohle. Print ist bisschen einfacher oder auch Online-Journalismus. Das geschriebene Wort, okay die Bilder dazu musst noch organisieren, also entweder mit Fotografen oder du bezahlst Agenturen, aber bei der TV Aufnahme steckt wahnsinnig viel Geld drin. Interview 4: 470 - 474 (0)
	Zitier mich da bitte nicht, aber du kannst es dir so einschätzen mit den öffentlich-rechtlichen Sendern haben ein Milliarde, sie verpulvern können und eine private Redaktion circa 350 Millionen. Und dann bist du schon bei der nächsten privaten Redaktion ist bei zehn bis 15 Millionen und alle anderen, die kleinen sind halt dann, kann man sich eh ausrechnen, bei fünf Millionen circa, irgendwo dort. Dann musst du aber schon die Gebäudemiete, Strom und die Mitarbeiter zahlen, da hast du noch nicht sehr viel in das Programm investiert. Das ist nicht nur für dich persönlich als Journalistin, was man da vergleicht. Man vergleicht ja nicht, bleiben wir wieder im Sport, Fußballmannschaften, die in der gleichen Liga spielen, sondern man vergleicht den österreichischen Meister mit einem dritte, vierte Liga Gruppe, was die Finanzen betrifft. Interview 4: 490 - 501 (0)
	Dadurch dass wir kleiner und wendiger sind, du kannst, wenn ein Mitarbeiter zu mir mit einer geilen Idee kommt, machen wir das am gleichen Tag noch. Vergiss das bei größeren Medienunternehmen. (3) Das wird dort niemals passieren, aber dennoch ist es halt so, dass das Jahr 365 Tage hat, der Tag 24 Stunden und wir werden nie Schwarzbild sein, wir müssen schauen, dass da immer was rennt. Natürlich kann ich gewissen Dinge wiederholen, aber auch nicht so oft, sonst macht man sich ja lächerlich, aber das ist schon extrem aufwendig. Und da ist es natürlich gut, wenn du allerdings auch zu kritisieren, wenn du wie die öffentlich-rechtlichen Sender die Möglichkeiten hast und dann spielst zehn Stunden oder zwölf Stunden wahrscheinlich mehr, irgendwelche alten amerikanischen Sitcoms, aber das musst dir mal geben, das tun wir nicht zum Beispiel, wenn das die billigste und einfachste Lösung wär. Interview 4: 509 - 520 (0)
	Ja, völlig richtig. Das ist Gott sei Dank bei uns echt eine geniale IT in unserem Medienunternehmen. Wir haben Dinge, da muss ich kurz ausholen. Im Fernsehen, wenn im linearen TV eine HTML Seite läuft, ist so nie geplant gewesen von irgendwem. Von keinem TV die Geräte die du hast, ist alles Hardware und wir probieren schon sehr viel mit Software zu machen und haben da schon sehr viel geschafft einfach aus der Not. Und man kann aus der Not viel machen. Und das sind aber auch Prozesse, das dauert auch und geht nicht von heute auf morgen, aber wenn man ungeduldig ist, aber da passiert schon viel gerade.

	Interview 4: 551 - 558 (0) Vor allem dieser Wechsel und wenn Leute für alle Gattungen arbeiten, ist das auch total wichtig (2) weil Story-Telling natürlich anders geworden ist. Es wird immer die gute Geschichte gewinnen. Aber es wird Journalisten geben, die sich einfach damit plagen, einen Facebook-Post abzusetzen, das wird keinen Sinn machen. So sehr man sich die wünscht und die immer aus Geschäftsführer und wirtschaftlicher Sicht absolut Sinn macht natürlich, wird es sie nur ganz selten geben und da darf man dann auch nicht erwarten, dass die Person auch noch sehr viele Geschichten pro Tag betreut. Wie gesagt, Journalismus ist eine Arbeit. Interview 4: 572 - 580 (0)
	Was Strukturen angeht, also ich glaube die Strukturen die bestehen halt, da kann man nicht so viel machen, aber was so generell so neue Themen angeht oder die Webseite zu optimieren, also die Arbeitsstruktur die bleibt immer gleich, das ist bei uns schon sehr wichtig, aber was das angeht, sind wir eigentlich schon offen. Weil ich glaube dieses Bewusstsein dafür, dass du in Zahlen gemessen wirst und die Zahlen halt gut sein müssen, ist gewachsen in den letzten Jahren. Ich würde schon sagen, dass sie dahingehen schon offen sind. Interview 5: 196 - 202 (0) Ich glaube ich würde es als sinnvoll erachten, wenn man noch ein bisschen mehr mit Leuten spricht, die halt bisschen mehr auskennen, wie du einen Artikel groß nach vorne bringen kannst. Also wie der halt wirklich unter die eins bis fünf der Top Artikel kommst. Wenn du ein Schlagwort in Google eingibst zum Beispiel. Ich glaube da herrscht schon noch Verbesserungsbedarf. (3) Also es ist halt irgendwie ein sehr langsamer Prozess, aber du merkst schon das etwas passiert und sich etwas tut. Ich würde es auch cool finden, wenn das ganze bisschen schneller wäre, also was ich am Anfang jetzt gesagt hätte, ja wir müssen ja nicht die schnellsten sondern die besten sein. Das finde ich halt gerade in dieser schnelllebigen Online Zeit ein bisschen schwierig und gerade in Online ist es total leicht, wenn du sagst das und das ist passiert, dann schreibst du ein paar Sätze und du kannst es ja immer noch erweitern. Und dich habe das Gefühl, da wird dann lange rumgedoktert und dann schaut man irgendwie und dann ist das eine Stunde später drauf und das ist dann auch kein Stress, also ich glaube so, ist das überhaupt eine Innovation. Also ich glaube, dahingehend wäre es ganz cool, wenn man sich da mehr anpassen würde. Aber sonst würde ich sonst nicht sagen, dass es da krasse Innovationen gibt. Interview 5: 205 - 221 (0)
	Das zweite ist, Richtigkeit und Schnelligkeit sind zwei Begriffe, die oft miteinander kämpfen, weil je mehr ich Inhalte checke und rechecken möchte und auf Validität prüfe, desto mehr Zeit brauche ich. Interview 6: 76 - 79 (0)

	(Wir haben) derzeit aufgrund, dass wir gezwungenermaßen auf das Home-Office umgestiegen sind und die Pandemie so bisschen einen Workspace Overload. Es gibt fünf verschiedene Möglichkeiten jemanden anzurufen und das ist natürlich ein Chaos. Wir müssen uns darauf einigen, ein Kanal ist für das Telefonieren, das andere ist für Chats, einer ist für Videocalls, weil ansonsten wird man nicht fertig in der Aufmerksamkeit im Arbeitsablauf, wenn man dauernd abgelenkt ist, dass man dort und dort auf diese Weise kommunizieren muss. Interview 6: 111 - 117 (0)
	Aber (..) innerhalb des Medienunternehmens war natürlich jetzt schon die ganze Corona-Zeit erst mal eine Aufgabe aus dem Home-Office produzieren, natürlich auch bei uns mit den Podcast. Also ich war dann auch im Video-Team, das war dann auch schwierig mit Home-Office und Corona. Aber es waren natürlich schon viele Herausforderungen wo jetzt vieles schneller ging sozusagen, also ich hab jetzt schon das Gefühl das ist ist jetzt schon so eine flexiblere Arbeitsweise, die es jetzt auch bei dem Medienunternehmen gibt sozusagen und die ist jetzt auch in Zukunft geben wird, also das hat das alles jetzt total beschleunigt die Pandemie und auch wenn es mit dem Umdenken jetzt ein bisschen gedauert hat bei manchen Stellen und viele auf das Office auch gedrängt haben, was ich auch verstehe, ich bin eigentlich auch total gerne im Büro und ich finde es auch gut, wenn es weiterhin möglich ist, also ich könnte es mir gar nicht vorstellen nur im Home-Office zu sein. Aber ich finde glaube ich das schon gut, dass viele dazu gedrängt wurden, es zu erkennen, das Home-Office auch viele gute Seiten hat. Interview 7: 157 - 171 (0) (Also ich denke, dass wir) schon noch innovativer auf Social Media sein könnten und da sich noch mehr trauen könnten und irgendwie neue Formate auszuprobieren und genau, also ich finde es ist total wichtig und ja. Und ich denke da wird schon auch noch viel kommen in nächster Zeit. Interview 7: 219 - 222 (0) Also wir überlegen uns tatsächlich andauernd irgendwelche neuen Formate, aber jetzt gerade nichts spezielles, es ist schon so dass es schon ein wachsender Markt ist. Und wenn man eine coole Idee hat, dann gibt es da schon Raum im Team und Kapazität da ist, aber (..) genau. Ich glaube, was schon noch mehr ein Thema ist, ist halt mehr noch Richtung nutzerzentrierte Entwicklung zu gehen, ok was fehlt Hörer:innen noch oder so, also da man eher so bisschen in die Richtung schaut. Oder genau, und wie kriegen wir die Podcasts an den Mann, an die Frau, also so promomäßig irgendwie noch machen, da so innovativ denken sozusagen. Aber wie du schon sagst, Podcasts sind noch ein so junges Medium und da kann man noch so viel machen und man braucht halt auch Raum dafür sozusagen da kreativ zu werden und da innovativ zu werden.

	Interview 7: 269 - 279 (0)
	Also wir versuchen schon unsere Produkte sehr schnell anzupassen an den Markt und an die Bedürfnisse der Community. Wobei (..) also ich hab ein bisschen ein Problem, ich weiß nicht ob das so klug ist, das hier zu sagen, aber dass wir durch unseren vielen Anpassungen teilweise auch für Verwirrung glaube ich in unserer Leserschaft sorgen. Interview 8 : 282 - 287 (0) Genau, dass es zu schnell ist und dass oft Sachen nicht mal richtig ausgerollt werden können und das ist auch ein kommunikatives Chaos entsteht, weil (...) also wir haben so viele verschiedene Produkte, wir haben eine Community Plattform gehabt, also wir haben eine Job Plattform also wir haben extrem viele Produkte ohne jetzt auf die alle eingehen zu wollen, aber das ist teilweise manchmal ein bisschen schwierig für unsere Stammcommunity den Überblick zu bewahren, was unsere Redaktion macht oder was er zum Beispiel schon gar nicht mehr macht. Also, ja. Interview 8 : 289 - 296 (0)
	Der Nutzungswandel, dass Nutzer immer stärker auf Social Media unterwegs sind, da müssen die Redaktionen auch folgen und das hängt ganz stark mit dem Thema Geschäftsmodelle zusammen, dass Medien seit einigen Jahren sehr beschäftigt, wie man dann mit einer Leistung ausreichend Geld verdient und sie weiter anbieten zu können und auch einen Gewinn zu machen. Interview 9: 45 - 49 (0) Und viele Unternehmen und da gib es auch ausreichend Studien dazu, die nachhaltig über lange Zeit ein überdurchschnittliches Wachstum über dem über ihrer Branchenkonkurrenten haben sind die, die Innovation aktiv und strukturiert betreiben und das nicht dem Zufall überlassen und auch wissen, dass das jetzt nicht schnell passiert, sondern Dinge auch Zeit brauchen. Das ist für ein Medienunternehmen nicht immer ganz so leicht, weil die von Natur aus in einer schnellen Day-to-Day Business sind und große Industrien sprechen oft von 30, 40 Jahren, wo sie überlegen in was investiert werden soll. Deswegen kommen die Innovationsmethoden auch stark aus dem Bereich, aber Start-ups haben da in den letzten Jahren auch viel verändert auch im Medienbereich sehr viel. Interview 9: 280 - 290 (0) So aus dem Stegreif eine integrierte Innovationsstrategie zu empfehlen ist sicher nichts leichtes. Ich denke, was da das große Thema ist, also Kreativität (...) also ich denke da spielt stark mit hinein dieses dass da die Leute einfach zusammenkommen müssen. Also ich habe es in meinem Alltag, wo ich auch genau dieses Thema aus dem Produktmanagement hatte, also Produktentwicklung, also in dem Fall waren es Online Software-Tools über die eben Informationen und Dokumente wird immer darauf zugreifen konnte.

	Also aus meiner Sicht ist inhaltlich nicht viel anders, wie die Herausforderungen vor denen Redaktionen stehen und dabei das Thema dass man die richtigen digitalen Tools dafür braucht, da reicht nicht, also man braucht einen Ersatz für das in einem Raum zusammenzukommen und brainstormen zu können, gemeinsam an Whiteboards und dergleichen arbeiten zu können und da gibts Tools wie Miro und Murau, mit denen das super funktioniert, dass jeder auch digital Zettelchen an die Wand kleben kann, also mit denen sich kreative Workshops sehr gut umsetzen lassen, aber man braucht dieses Tool. Also nur einfach Teams zu öffnen und dem anderen virtuell in die Augen zu schauen, das reicht nicht aus. Und was auch noch dazu kommt, dass diese Workshops müssen nochmal einen Grad besser vorbereitet sein als sie das früher waren. Und natürlich das ist dann eine Typenfrage, ich denke wenn sie mit Software Developern sprechen, die von Haus aus, die eher das Naturell haben, viel alleine zu arbeiten und dann fokussiert mit einem Austausch mit anderen zusammenzukommen. Die werden dann überhaupt kein Problem haben, sich da über kreativ über digitale Tools miteinander auszutauschen, wenn (..) man eher geprägt ist dass man vor allem in der Arbeit den persönlichen Kontakt zu anderen sucht und viel mit anderen gemeinsam überlegen muss, dann ist dann sicher zu einem gewissen Grad eine Barriere und ich würde mal behaupten, dass Leute die im Journalismus eher kommunikative Menschen sind und denen das abgeht, aber wenn wir jetzt nicht an Pandemie denken, aber aus meiner Sicht ist der Begriff hybrides Arbeiten die Zukunft und das war viel so, wo viele Firmen wahrscheinlich hingehen werden, wie das man geht, dass das richtige Format auch die richtige Umgebung. Wenn ich jetzt einen Tag, wo ich konzentriert acht Stunden an einem Dokument arbeite, wo ich jetzt keinen Austausch oder Input mit anderen brauche, dann ist es ja super im Home-Office. Wenn es jetzt darum geht die nächste Innovation oder Strategie gemeinsam zu entwickeln, dann geht das auch digital und virtuell, dann wenn gesundheitlich nichts dagegen spricht, ist es sicher ein Workshop idealerweise in einer schönen Location förderlicher, um die Leute auch aus ihrem Arbeitsalltag herauszubringen und den Geist zu öffnen für neue Ideen. Da denke ich hat gerade das hybride wird eine wichtige Rolle spielen. Interview 9: 300 - 336 (0)
Chancen und Herausforderungen im Journalismus\Chancen im Journalismus	Es geht sehr stark in das Story-Telling von Themen, die wir im Grunde kennen, aber wo wir uns anstrengen müssen, wie wir eine Geschichte erzählen, also wie erzählen wir eine Geschichte über den Klimawandel, ich hab das beispielsweise gemacht, indem ich einen Bergbauern portraitiert habe und mit ihm einen Film gemacht habe. Wie erzählen wir das Thema Flächenverbrauch oder Erderhitzung oder Covid-19, da müssen wir viel reinstecken, um die Leute zu erreichen mit großen Themen. Ich glaube, wir gehen viel in die Analyse, in das Einordnen, ich rede aus der Sicht der Wochenmedien. Interview 2: 171 - 179 (0) Wie ich zu unserer Zeitung gekommen bin, haben wir im Grunde alle alles gemacht, mittlerweile haben wir im Haus nur noch Spezialisten. Wir haben einen Kollegen, der ist eingearbeitet im Thema Klimawandel, eine Kollegin im Gasmarkt oder Pandemie. Ich bin eingearbeitet im Thema Justiz und

	Korruption. Und dazwischen gibt es Redakteur:innen, die sehr schnell Geschichten schreiben können. Aber ich glaube Spezialisierung ist ein großes Thema. Ich werbe jetzt zum Beispiel keine Leute mehr an, die eine Hochschulabschluss haben, sondern die auch eine berufliche Ausbildung haben mit einem Fachstuhl. Interview 2: 181 - 189 (0) Ich glaube, dass an vor allem mit dem Qualitätssegment Geld verdient wird und Qualität im Journalismus heißt auch, das journalistische Handwerk wieder lernen. Darunter versteh ich nicht nur Check, Recheck und Double Check, sondern ich verstehe auch Erzählungen, Erzählformen, Distanzhalten lernen und sich nicht hineinziehen lassen und ein bisschen persönliche Distanz zu halten, neugierig zu sein und sich überraschen zu lassen und nicht nur für seine Crowd und Fanbase zu schreiben, sondern dass man versucht, neugierig zu sein und sich auch von neuen Erkenntnissen überraschen zu lassen und das muss man lernen zusätzlich zu den technischen Skills. Eine Zeit lang haben wir uns eingeredet, dass jede/r Bürger:in Journalist:in sein kann und jeder kann bloggen, jeder kann alles. Die Journalist:innen sind ja eigentlich nur Gatekeeper, die sich hinter der Pay-Wall verschanzen und eigentlich ist ja jeder ein Journalist:in und jeder kann bloggen. Das kommt mir so vor, wie jeder kann kochen. Sie werden sicher Leute finden, die exzellent kochen und ein kleines Café betreiben und wunderbare Nudelaufläufe zusammenbringen, aber trotzdem gibt es auch eine Ausbildung zum Koch und eine Spezialisierung. So ähnlich ist es auch im Journalismus, es ist ein Beruf, ein Handwerk. Man braucht Medienkompetenz, man muss die technischen Skills haben, die Erzählformen wissen, man muss gut schreiben können. Das kann nicht jeder, es kann jeder lernen, aber es ist ein Beruf. Man kann nicht einfach sagen, man ist jetzt Journalist. Interview 2: 282 - 301 (0)
	Aber mit Ausbruch von Corona mit dem ersten Lockdown, da kann ich mich noch erinnern, ich glaube es war der 13. März 2020, da ging es von einem Tag auf den nächsten war Home-Office. Ich glaube es war der 15. März 2020, das war ein Montag. Da waren mit einem Schlag alle Redakteure, also nicht nur vom Wirtschaftsressort, sondern im Grunde das ganze Haus im Home-Office. Und was man sich gar nicht vorstellen konnte, es hat funktioniert, vom ersten Tag an. Interview 3: 17 - 23 (0) Da kam unser früherer Chefredakteur (unv.) von einem Medienkongress aus Hong Kong zurück, weiß ich noch ganz euphorisch, und hat gemeint der Journalist wird jetzt nicht nur zum Schreiber, sondern er macht auch Tonaufnahmen, macht auch Fotos und filmt mit Video, sozusagen ein Mann oder eine Frau, die mit statt einer Stirnlampe mit einer Kamera auf der Stirn montiert, also jetzt zugespitzt gesagt durch die Gegend läuft und möglichst viele Facetten des Lebens einzufangen. Interview 3: 47 - 53 (0)

	So ist es, genau. Es gibt nämlich so viele Facetten, die man nur mit einem bestimmten, also mit dem klassischen Print-Journalismus einfach nicht mehr hinbekommt. Auch deshalb, weil sich die Rezeptionsgewohnheiten der Leser und Leserin oder einfach des informierten Menschen oder des Menschen der informiert sein möchte, total verändert hat in den vergangenen nicht nur Jahren, es ist ein schleichender Prozess gewesen. Mit der Einführung des Internets und Social Media eine gewaltige Beschleunigung erfahren hat. Interview 3: 57 - 63 (0)
	Den Vorteil haben wir schon, wir sind kein alter Tanker, sondern sind eher ein schnelles, wendiges Speedboot. Aber bezogen auf die anderen Medienunternehmen, was das Fernsehen betrifft, da stimmt sicher dass wir da weniger und schneller sind, andererseits ich würde ein bisschen was davon hergeben für ein bisschen Budget was die haben (lacht). Interview 4: 463 - 467 (0) unfassbar teuer. Das kann man sich nicht vorstellen, jede Sendeminute kostet richtig Kohle. Print ist bisschen einfacher oder auch Online-Journalismus. Das geschriebene Wort, okay die Bilder dazu musst noch organisieren, also entweder mit Fotografen oder du bezahlst Agenturen, Interview 4: 470 - 473 (0) Dadurch dass wir kleiner und wendiger sind, du kannst, wenn ein Mitarbeiter zu mir mit einer geilen Idee kommt, machen wir das am gleichen Tag noch. Vergiss das bei größeren Medienunternehmen. (3) Das wird dort niemals passieren, aber dennoch ist es halt so, dass das Jahr 365 Tage hat, der Tag 24 Stunden und wir werden nie Schwarzbild sein, wir müssen schauen, dass da immer was rennt. Natürlich kann ich gewissen Dinge wiederholen, aber auch nicht so oft, sonst macht man sich ja lächerlich, aber das ist schon extrem aufwendig. Interview 4: 509 - 515 (0) Ja, völlig richtig. Das ist Gott sei Dank bei uns echt eine geniale IT in unserem Medienunternehmen. Wir haben Dinge, da muss ich kurz ausholen. Im Fernsehen, wenn im linearen TV eine HTML Seite läuft, ist so nie geplant gewesen von irgendwem. Von keinem TV die Geräte die du hast, ist alles Hardware und wir probieren schon sehr viel mit Software zu machen und haben da schon sehr viel geschafft einfach aus der Not. Und man kann aus der Not viel machen. Und das sind aber auch Prozesse, das dauert auch und geht nicht von heute auf morgen, aber wenn man ungeduldig ist, aber da passiert schon viel gerade. Interview 4: 551 - 558 (0)

	Was Strukturen angeht, also ich glaube die Strukturen die bestehen halt, da kann man nicht so viel machen, aber was so generell so neue Themen angeht oder die Webseite zu optimieren, also die Arbeitsstruktur die bleibt immer gleich, das ist bei uns schon sehr wichtig, aber was das angeht, sind wir eigentlich schon offen. Weil ich glaube dieses Bewusstsein dafür, dass du in Zahlen gemessen wirst und die Zahlen halt gut sein müssen, ist gewachsen in den letzten Jahren. Ich würde schon sagen, dass sie dahingehen schon offen sind. Interview 5: 196 - 202 (0) Ich glaube ich würde es als sinnvoll erachten, wenn man noch ein bisschen mehr mit Leuten spricht, die halt bisschen mehr auskennen, wie du einen Artikel groß nach vorne bringen kannst. Also wie der halt wirklich unter die eins bis fünf der Top Artikel kommst. Wenn du ein Schlagwort in Google eingibst zum Beispiel. Ich glaube da herrscht schon noch Verbesserungsbedarf. (3) Also es ist halt irgendwie ein sehr langsamer Prozess, aber du merkst schon das etwas passiert und sich etwas tut. Interview 5: 205 - 211 (0)
	Aber (..) innerhalb des Medienunternehmens war natürlich jetzt schon die ganze Corona-Zeit erst mal eine Aufgabe aus dem Home-Office produzieren, natürlich auch bei uns mit den Podcast. Also ich war dann auch im Video-Team, das war dann auch schwierig mit Home-Office und Corona. Aber es waren natürlich schon viele Herausforderungen wo jetzt vieles schneller ging sozusagen, also ich hab jetzt schon das Gefühl das ist ist jetzt schon so eine flexiblere Arbeitsweise, die es jetzt auch bei dem Medienunternehmen gibt sozusagen und die ist jetzt auch in Zukunft geben wird, also das hat das alles jetzt total beschleunigt die Pandemie und auch wenn es mit dem Umdenken jetzt ein bisschen gedauert hat bei manchen Stellen und viele auf das Office auch gedrängt haben, was ich auch verstehe, ich bin eigentlich auch total gerne im Büro und ich finde es auch gut, wenn es weiterhin möglich ist, also ich könnte es mir gar nicht vorstellen nur im Home-Office zu sein. Aber ich finde glaube ich das schon gut, dass viele dazu gedrängt wurden, es zu erkennen, das Home-Office auch viele gute Seiten hat. Interview 7: 157 - 171 (0) (Also ich denke, dass wir) schon noch innovativer auf Social Media sein könnten und da sich noch mehr trauen könnten und irgendwie neue Formate auszuprobieren und genau, also ich finde es ist total wichtig und ja. Und ich denke da wird schon auch noch viel kommen in nächster Zeit. Interview 7: 219 - 222 (0) Also wir überlegen uns tatsächlich andauernd irgendwelche neuen Formate, aber jetzt gerade nichts spezielles, es ist schon so dass es schon ein wachsender Markt ist. Und wenn man eine coole Idee hat, dann gibt es da schon Raum im Team und Kapazität da ist, aber (..) genau. Ich glaube, was schon

	noch mehr ein Thema ist, ist halt mehr noch Richtung nutzerzentrierte Entwicklung zu gehen, ok was fehlt Hörer:innen noch oder so, also da man eher so bisschen in die Richtung schaut. Oder genau, und wie kriegen wir die Podcasts an den Mann, an die Frau, also so promomäßig irgendwie noch machen, da so innovativ denken sozusagen. Aber wie du schon sagst, Podcasts sind noch ein so junges Medium und da kann man noch so viel machen und man braucht halt auch Raum dafür sozusagen da kreativ zu werden und da innovativ zu werden. Interview 7: 269 - 279 (0)
	Also aus meiner Sicht ist inhaltlich nicht viel anders, wie die Herausforderungen vor denen Redaktionen stehen und dabei das Thema dass man die richtigen digitalen Tools dafür braucht, da reicht nicht, also man braucht einen Ersatz für das in einem Raum zusammenzukommen und brainstormen zu können, gemeinsam an Whiteboards und dergleichen arbeiten zu können und da gibts Tools wie Miro und Murau, mit denen das super funktioniert, dass jeder auch digital Zettelchen an die Wand kleben kann, also mit denen sich kreative Workshops sehr gut umsetzen lassen, aber man braucht dieses Tool. Also nur einfach Teams zu öffnen und dem anderen virtuell in die Augen zu schauen, das reicht nicht aus. Und was auch noch dazu kommt, dass diese Workshops müssen nochmal einen Grad besser vorbereitet sein als sie das früher waren. Interview 9: 306 - 317 (0) Wenn es jetzt darum geht die nächste Innovation oder Strategie gemeinsam zu entwickeln, dann geht das auch digital und virtuell, dann wenn gesundheitlich nichts dagegen spricht, ist es sicher ein Workshop idealerweise in einer schönen Location förderlicher, um die Leute auch aus ihrem Arbeitsalltag herauszubringen und den Geist zu öffnen für neue Ideen. Da denke ich hat gerade das hybride wird eine wichtige Rolle spielen. Interview 9: 331 - 336 (0)
Chancen und Herausforderungen im Journalismus\Herausforderungen im Journalismus	Also ich glaube, dass das Medienunternehmen teilweise noch sehr altmodisch ist und Strukturen eher nicht durchbrochen werden können, beziehungsweise dass das alles in unserem Gesetz festgelegt ist und dass es dann heißt, wir haben das schon immer so gemacht und deswegen machen wir das auch so, das hemmt die Innovation schon ein bisschen. Interview 1: 149 - 153 (0) Aber wie ich das mitbekomme, sind das alles super administrative Sachen auch, also dass du das alles immer so lange durchgegeben musst, bis du mal etwas ändern kannst. Also ich glaube, dass da das ganze Gesetz und die ganzen Strukturen die Innovationen auch hemmen. Oder wenn du mal eine coole Idee hast, heißt es immer das können wir so nicht machen. Und das warum weiß dann keiner, aber wir können es so einfach nicht machen. Und das hemmt die Innovation einfach ein bisschen. Natürlich spielt da auch mit rein, dass alles so super geregelt ist und das ist natürlich auch teilweise

	anstrengend irgendetwas zu ändern, weil es durch so viele Instanzen gehen muss. Interview 1: 157 - 166 (0)
	Zudem sind Redaktionen auch komplizierte Organisationen, sie sind eigentlich hierarchiefrei es haben fast alle bestimmte Ressorts, wie schaut eine Redaktion aus, es gibt einen Chefredakteur, Ressortleiter und sie haben darunter die Redakteure. Sie müssen sich mehrmals am Tag je nach Medium miteinander abstimmen, ich rede jetzt mal von Medien, die gedruckt werden, wer bekommt welche Seiten, wer welchen Platz, wer die Hauptgeschichte. Dahingegen sind andere Organisationen durchaus komplexer, zu steuern sind Redaktionen relativ einfach. Wenn dann kann man sagen, sind es komplizierte Menschen, es sind dort sehr selbstbewusste und kritische Leute, die sehr intensiv an einem Thema arbeiten, oft sehr meinungsstark sind oder sehr autoritätskritisch sind. Würde ich in einer Wirtschaftskanzlei arbeiten oder als Arzt in einem großen Spital oder am Flughafen, das wär für mich eine komplexe Organisation, da muss eine große Prozesskette eingehalten werden, das ist im Journalismus etwas hierarchiefreier. Interview 2: 111 - 124 (0) Ich hab das Gefühl, dass im Medienbereich sehr viele Ressourcen hineinfließen und am Ende die Geschichten nicht den Erfolg versprechen. Interview 2: 165 - 166 (0) Dass wir die unglaubliche Flut an Nachrichten, die auf uns hereinrasseln zu ordnen, einzuordnen, zu analysieren, Leute aufzubauen, welchen man traut in der medialen Welt, also kompetente Leute. Interview 2: 179 - 181 (0) Wie ich zu unserer Zeitung gekommen bin, haben wir im Grunde alle alles gemacht, mittlerweile haben wir im Haus nur noch Spezialisten. Wir haben einen Kollegen, der ist eingearbeitet im Thema Klimawandel, eine Kollegin im Gasmarkt oder Pandemie. Ich bin eingearbeitet im Thema Justiz und Korruption. Und dazwischen gibt es Redakteur:innen, die sehr schnell Geschichten schreiben können. Aber ich glaube Spezialisierung ist ein großes Thema. Ich werbe jetzt zum Beispiel keine Leute mehr an, die eine Hochschulabschluss haben, sondern die auch eine berufliche Ausbildung haben mit einem Fachstuhl. Interview 2: 181 - 189 (0)
	Weil gerade der Journalismus nicht stehen bleiben kann. Die Gesellschaft verändert sich weiter von Tag zu Tag und Journalismus muss eben Schritt halten und versuchen die Realität möglichst haarscharf einzufangen mit neuen Methoden. Interview 3: 42 - 45 (0)

	21:28 B3: Es war einfach diese Abstimmung zwischen Online und Print in der Redaktion da hat sich sehr viel getan. Früher war es eigentlich undenkbar, dass man Sachen, die am nächsten Tag erscheinen schon einen Tag vorher zum Beispiel online stellt, jetzt ist das Gang und Gebe, abhängig von der Aktualität des Themas natürlich. Interview 3: 196 - 200 (0) Wir haben unterschiedliche Geschwindigkeiten auch, Breaking-News, was sofort raus muss, das ist natürlich online das Medium oder der Kanal. Mittlere Geschwindigkeit, wo es mehr um Hintergründe, Zusammenhänge oder Analysen und die langfristige Geschwindigkeit, wo man sich ein Vorbild, wo man sich in Wochen- oder Monatsmagazinen im früheren Zuschnitt nimmt, tiefergehende Recherche, Texte wo man eine Vorarbeitszeit benötigt. Interview 3: 200 - 205 (0) Das große Problem sehe ich im zunehmenden Zeitdruck der einzelnen Redakteure und Redakteurinnen, welcher auf so vielen Hochzeiten tanzen soll und das Ganze in großer Geschwindigkeit. Wenn man früher für eine Geschichte ein paar Tage Zeit hatte, dann hat man höchstens einen Tag Zeit und an diesem einen Tag braucht man die Geschichte nicht nur für Print sondern versucht auch eine neue Wendung für Online zu finden, dazu eventuell die Frage der Podcastkolleginnen, ob man auch einen Podcast dazu machen könnte. Also, alle versuchen auf dich zuzugreifen und du musst mitunter noch einen Kommentar dazu schreiben und zum Schluss fehlt einfach die Zeit. Auf das muss man viel mehr Rücksicht nehmen und das sollte jeder einzelne und jede einzelne mehr besinnen und auch sich trauen nein zu sagen. Einfach weil es sonst der Qualität schaden könnte, wenn man schnell schnell irgendwas glaubt aus dem Hut zaubern zu können. Interview 3: 280 - 291 (0) Man muss auch noch abchecken, stimmt das überhaupt, was da über die diversen Kanäle kommt und das dauert ja auch und das geht ja nicht ruck zuck, dass man das gegechecken kann. Und ich möchte dann doch bevor ich das On Air stelle wissen, ob es das überhaupt wert ist, dass ich die Leserinnen oder Leser damit konfrontiere Interview 3: 295 - 299 (0)
	Also der Journalist ist immer noch ein Filter für die Konsumenten. Deswegen sind wir auch was wert und würden wir uns nicht mehr unterscheiden von der klassischen, ich sag jetzt altmodisch, Facebooknutzer, der sein Handy irgendwo draufhält. Die Aufgabe des Journalisten ist eine größere, wir müssen ein guter Filter sein, wir sollten unparteiisch sein. Und wir sollten auch die Relevanz der Meldung einschätzen können, wir haben auch die Aufgabe nicht zu beunruhigen, sondern sachlich zu kategorisieren. Und nicht, wir haben es jetzt selbst erlebt im Ukraine-Konflikt, wo man selber sehr viel live moderiert. Dann musste ich schon wieder darauf aufmerksam machen und das war mir auch ein Anliegen, dass man die Leute daheim, die ohnehin

	schon so verunsichert sind nach Corona & Co und Wirtschaftskrise. Dass man sie nicht noch mit einem Krieg noch ins völlige Unglück stürzt. Wenn gleich mal nichts verheimlichen darf. Ich hole schon viel zu weit aus, wir sind immer noch bei innovativ. Interview 4: 46 - 58 (0) Ok, dann mache ich da noch ein bisschen weiter. Es ist für mich wichtig und jetzt mit den Zeiten von Fake News, diesen Satz kann ich auch schon nicht mehr hören. Es wurde mir immer so gelernt bei Printzeitung und das war mir auch immer wichtig, eine Nachricht muss stimmen. Und natürlich im Online Zeitalter ist es schlecht der zweite, dritte oder vierte zu sein mit der Nachricht, aber dennoch besser der zweite, dritte zu sein mit der Nachricht, bevor man Falschmeldungen verbreitet. Also das ist ganz entscheidend und da hat sich jetzt die Medienlandschaft in Österreich leider zum Teil bisschen getrennt, aber ich sag mal die Medien, die es schon länger gibt, ihnen ist das halt auch sehr wichtig, dass ihre Nachrichten richtig sind. Und das ist das höchste Gut des Journalisten, weil die anderen würde ich eher als Marktschreier bezeichnen und nicht als Journalisten, weil das schon ein gewissen Ethos hat auch der Job. Und wenn man das vergisst, weil man erster sein will oder die noch grauseligen oder skandalösen Nachrichten haben will, dann hat man seinen Job verfehlt und dann weiß man nicht oder hat das auch nie gelernt bekommen und sollte sich dann auch nicht einen Journalisten nennen. Das ist das wichtigste, dass Nachrichten die wir verbreiten, ganz egal in welchem Genre wir sie verbreiten und in welcher Mediengattung, dass die stimmen und dass man auch nicht bewusst Leute verletzt oder respektlos Bericht erstattet. Das ist mir sehr wichtig. Interview 4: 60 - 78 (0) Naja in vielen journalistischen Sparten, das betrifft unser Medienunternehmen jetzt eher weniger noch, aber in vielen Sparten ist schon mal die Schwierigkeit durch Online und vor allem auch durch Social Media gekommen, dass das Selbstverständnis der Menschen dass Journalismus was kostet, ist sehr viel weniger geworden, wenn gleich viel Leute alle Medien sind Fake News nachplappern ohne zu wissen, was sie damit zu tun. Interview 4: 342 - 348 (0) das wird schwierig werden, wie sich das ganze entwickelt ist spannend, ob dann irgendwann in Österreich wo wir hier ein Staatsmedium haben, dass so hoch gefördert wird, wie in keinem anderen Land. Das Dinge darf, was sie in keinem anderen Land dürfen, das halte ich für problematisch. Als Konsument freue ich mich, dass die öffentlich-rechtlichen Sender so viel Möglichkeiten hat, ich muss halt aufpassen als Staat meiner Meinung darf, was passiert mit meiner Medienlandschaft, habe ich dann immer weniger Medien, weil Mediendiversität halte ich für ganz ganz entscheidend und wichtig in einem Land. Und bei uns schaut es so aus, als würde die immer geringer werden, weil wenn die öffentlich-rechtlichen Sender auch noch allein für online produzieren darf, dann wird es noch viel schwieriger. Weil dann hat der mit Abstand das meiste Geld, also mit riesigen Abstand das

	meiste Geld. Wir reden da von einer anderen Dimension, also wenn man mit einer Milliarde Budget im Jahr arbeiten darf oder wenn man schauen muss, dass man positiv bilanziert, das ist eine andere Liga. Und wenn die dann auch noch alle Felder besetzen dürfen, dann wird es immer herausfordernder, sagen wir so. Und dann gleichzeitig auch noch Social Media und dazu zähle ich auch YouTube und die dann auch noch angreifen, also du hast dann quasi internationale Ecke und aus dem eigenen Land den Beschuss und die Privatsförderungen in Österreich für Journalismus, die sind nicht gerade gewachsen und da gibt es auch keine Aussicht drauf, das da mehr reinkommt (lacht). Es sind wir auch noch einer glücklichen Position, dass wir da ziemlich weit vorne sind, dass wir bei den privaten immer als erstes genannt werden bei den privaten Medien. Das heißt, bei uns gibt es ein bisschen mehr Möglichkeiten, aber wenn man jetzt sagt, da wollen sich neue Medien etablieren, die jetzt nicht Millionen von irgendwelchen privaten Gönnern im Rücken haben, naja das wird fast nicht möglich sein. Nicht nur im politischen Bereich, wie viel Arbeit hinter Journalismus steckt, das ist ja nicht so, dass sich ein Prakti mal hersetzt und fünf Artikel schreibt, das geht nicht und wird nicht funktionieren. Da wird kein Kunde damit glücklich sein, da wird kein Leser damit zufrieden sein. Da wird der Schneider des Kleids, das ist Journalismus, das ist ein Handwerk. (2) Es ist bei der Schriftstellerei sehr viel Handwerk und wenn du dafür (3) nicht die richtigen gelernten Handwerker aus der Zunft nimmst, dann wird's schwer. Dann darf man sich nicht beschweren, wenn die Dusche undicht ist, das ist halt so. Interview 4: 352 - 385 (0) Ist schwierig zu sagen, seid doch mal innovativ, sondern was ist cool, was ist geil, du musst ohnehin anders planen, als die öffentlich-rechtlichen Sender in allen Bereichen. Du kannst niemals mit einem schöneren Studio oder professionellen wirst du ihn schwer schlagen, weil dieser so viel mehr Ressourcen hat, das wird schwierig du kannst nur probieren, dass du die Leute mehr am Zeitgeist packst, als er es tut. Insofern klar, jedes neues Produkt, dass man macht, haut man vielleicht mal daneben, aber ist natürlich ein bisschen innovativer gedacht, als die es tun. Interview 4: 450 - 457 (0) Ja, und TV ist einfach unfassbar teuer. Das kann man sich nicht vorstellen, jede Sendeminute kostet richtig Kohle. Interview 4: 470 - 471 (0) Zitier mich da bitte nicht, aber du kannst es dir so einschätzen mit den öffentlich-rechtlichen Sendern haben ein Milliarde, sie verpulvern können und eine private Redaktion circa 350 Millionen. Und dann bist du schon bei der nächsten privaten Redaktion ist bei zehn bis 15 Millionen und alle anderen, die kleinen sind halt dann, kann man sich eh ausrechnen, bei fünf Millionen circa, irgendwo dort. Dann musst du aber schon die Gebäudemiete, Strom und die Mitarbeiter zahlen, da hast du noch nicht sehr viel in das Programm investiert. Das ist nicht nur für dich persönlich als Journalistin, was man da

	vergleicht. Man vergleicht ja nicht, bleiben wir wieder im Sport, Fußballmannschaften, die in der gleichen Liga spielen, sondern man vergleicht den österreichischen Meister mit einem dritte, vierte Liga Gruppe, was die Finanzen betrifft. Interview 4: 490 - 501 (0) Vor allem dieser Wechsel und wenn Leute für alle Gattungen arbeiten, ist das auch total wichtig (2) weil Story-Telling natürlich anders geworden ist. Es wird immer die gute Geschichte gewinnen. Aber es wird Journalisten geben, die sich einfach damit plagen, einen Facebook-Post abzusetzen, das wird keinen Sinn machen. So sehr man sich die wünscht und die immer aus Geschäftsführer und wirtschaftlicher Sicht absolut Sinn macht natürlich, wird es sie nur ganz selten geben und da darf man dann auch nicht erwarten, dass die Person auch noch sehr viele Geschichten pro Tag betreut. Wie gesagt, Journalismus ist eine Arbeit. Interview 4: 572 - 580 (0)
	Was Strukturen angeht, also ich glaube die Strukturen die bestehen halt, da kann man nicht so viel machen, aber was so generell so neue Themen angeht oder die Webseite zu optimieren, also die Arbeitsstruktur die bleibt immer gleich, das ist bei uns schon sehr wichtig, aber was das angeht, sind wir eigentlich schon offen. Weil ich glaube dieses Bewusstsein dafür, dass du in Zahlen gemessen wirst und die Zahlen halt gut sein müssen, ist gewachsen in den letzten Jahren. Ich würde schon sagen, dass sie dahingehen schon offen sind. Interview 5: 196 - 202 (0) Ich würde es auch cool finden, wenn das ganze bisschen schneller wäre, also was ich am Anfang jetzt gesagt hätte, ja wir müssen ja nicht die schnellsten sondern die besten sein. Das finde ich halt gerade in dieser schnelllebigen Online Zeit ein bisschen schwierig und gerade in Online ist es total leicht, wenn du sagst das und das ist passiert, dann schreibst du ein paar Sätze und du kannst es ja immer noch erweitern. Und dich habe das Gefühl, da wird dann lange rumgedoktert und dann schaut man irgendwie und dann ist das eine Stunde später drauf und das ist dann auch kein Stress, also ich glaube so, ist das überhaupt eine Innovation. Also ich glaube, dahingehend wäre es ganz cool, wenn man sich da mehr anpassen würde. Interview 5: 211 - 220 (0)
	Das zweite ist, Richtigkeit und Schnelligkeit sind zwei Begriffe, die oft miteinander kämpfen, weil je mehr ich Inhalte checke und rechecken möchte und auf Validität prüfe, desto mehr Zeit brauche ich. Interview 6: 76 - 79 (0) (Wir haben) derzeit aufgrund, dass wir gezwungenermaßen auf das Home-Office umgestiegen sind und die Pandemie so bisschen einen Workspace Overload. Es gibt fünf verschiedene Möglichkeiten jemanden anzurufen und

	das ist natürlich ein Chaos. Wir müssen uns darauf einigen, ein Kanal ist für das Telefonieren, das andere ist für Chats, einer ist für Videocalls, weil ansonsten wird man nicht fertig in der Aufmerksamkeit im Arbeitsablauf, wenn man dauernd abgelenkt ist, dass man dort und dort auf diese Weise kommunizieren muss. Interview 6: 111 - 117 (0)
	Aber (..) innerhalb des Medienunternehmens war natürlich jetzt schon die ganze Corona-Zeit erst mal eine Aufgabe aus dem Home-Office produzieren, natürlich auch bei uns mit den Podcast. Also ich war dann auch im Video-Team, das war dann auch schwierig mit Home-Office und Corona. Aber es waren natürlich schon viele Herausforderungen wo jetzt vieles schneller ging sozusagen, also ich hab jetzt schon das Gefühl das ist ist jetzt schon so eine flexiblere Arbeitsweise, die es jetzt auch bei dem Medienunternehmen gibt sozusagen und die ist jetzt auch in Zukunft geben wird, also das hat das alles jetzt total beschleunigt die Pandemie und auch wenn es mit dem Umdenken jetzt ein bisschen gedauert hat bei manchen Stellen und viele auf das Office auch gedrängt haben, was ich auch verstehe, ich bin eigentlich auch total gerne im Büro und ich finde es auch gut, wenn es weiterhin möglich ist, also ich könnte es mir gar nicht vorstellen nur im Home-Office zu sein. Aber ich finde glaube ich das schon gut, dass viele dazu gedrängt wurden, es zu erkennen, das Home-Office auch viele gute Seiten hat. Interview 7: 157 - 171 (0)
	Also wir versuchen schon unsere Produkte sehr schnell anzupassen an den Markt und an die Bedürfnisse der Community. Wobei (..) also ich hab ein bisschen ein Problem, ich weiß nicht ob das so klug ist, das hier zu sagen, aber dass wir durch unseren vielen Anpassungen teilweise auch für Verwirrung glaube ich in unserer Leserschaft sorgen. Interview 8 : 282 - 287 (0) Genau, dass es zu schnell ist und dass oft Sachen nicht mal richtig ausgerollt werden können und das ist auch ein kommunikatives Chaos entsteht, weil (...) also wir haben so viele verschiedene Produkte, wir haben eine Community Plattform gehabt, also wir haben eine Job Plattform also wir haben extrem viele Produkte ohne jetzt auf die alle eingehen zu wollen, aber das ist teilweise manchmal ein bisschen schwierig für unsere Stammcommunity den Überblick zu bewahren, was unsere Redaktion macht oder was er zum Beispiel schon gar nicht mehr macht. Also, ja. Interview 8 : 289 - 296 (0)
	Der Nutzungswandel, dass Nutzer immer stärker auf Social Media unterwegs sind, da müssen die Redaktionen auch folgen und das hängt ganz stark mit dem Thema Geschäftsmodelle zusammen, dass Medien seit einigen Jahren sehr beschäftigt, wie man dann mit einer Leistung ausreichend Geld verdient und sie weiter anbieten zu können und auch einen Gewinn zu machen.

	Interview 9: 45 - 49 (0) Und viele Unternehmen und da gib es auch ausreichend Studien dazu, die nachhaltig über lange Zeit ein überdurchschnittliches Wachstum über dem über ihrer Branchenkonkurrenten haben sind die, die Innovation aktiv und strukturiert betreiben und das nicht dem Zufall überlassen und auch wissen, dass das jetzt nicht schnell passiert, sondern Dinge auch Zeit brauchen. Das ist für ein Medienunternehmen nicht immer ganz so leicht, weil die von Natur aus in einer schnellen Day-to-Day Business sind und große Industrien sprechen oft von 30, 40 Jahren, wo sie überlegen in was investiert werden soll. Deswegen kommen die Innovationsmethoden auch stark aus dem Bereich, aber Start-ups haben da in den letzten Jahren auch viel verändert auch im Medienbereich sehr viel. Interview 9: 280 - 290 (0) Und natürlich das ist dann eine Typenfrage, ich denke wenn sie mit Software Developern sprechen, die von Haus aus, die eher das Naturell haben, viel alleine zu arbeiten und dann fokussiert mit einem Austausch mit anderen zusammenzukommen. Die werden dann überhaupt kein Problem haben, sich da über kreativ über digitale Tools miteinander auszutauschen, wenn (..) man eher geprägt ist dass man vor allem in der Arbeit den persönlichen Kontakt zu anderen sucht und viel mit anderen gemeinsam überlegen muss, dann ist dann sicher zu einem gewissen Grad eine Barriere und ich würde mal behaupten, dass Leute die im Journalismus eher kommunikative Menschen sind und denen das abgeht, aber wenn wir jetzt nicht an Pandemie denken, aber aus meiner Sicht ist der Begriff hybrides Arbeiten die Zukunft und das war viel so, wo viele Firmen wahrscheinlich hingehen werden, wie das man geht, dass das richtige Format auch die richtige Umgebung. Interview 9: 317 - 329 (0)