

## **„Der mediale Massentourismus ins Silicon Valley trägt Früchte“**

Innovation im Journalismus – das erinnert an einen weißen Schimmel. Qualitätsjournalismus sollte eigentlich immer innovativ sein. Doch Publikum und Nutzer entwickeln sich ständig weiter. Es gilt, am Puls der Zeit zu bleiben – in der Art, wie Journalisten Geschichten erzählen, aber auch welche Technologien sie dafür nutzen. Wir haben uns darüber mit Prof. Dr. Sonja Kretzschmar unterhalten. Sie ist Leiterin des Instituts für Journalistik im Studiengang Management und Medien an der Universität der Bundeswehr in München und Rednerin auf der diesjährigen Expo Conference der Messe IFRA und DCX in Berlin.

***Frau Kretzschmar, schon vor rund zehn Jahren erschien Ihr Buch „Innovationen für den Journalismus“. Was hat sich seither verändert in Sachen Innovation?***

Neue Geschäftsmodelle sind sicher immer noch gesucht. Verlage sind oft auf der Suche nach neuen Formen der Monetarisierung. Die Herausforderungen sind aber sehr unterschiedlich. Regionale und lokale Tageszeitungen beispielsweise mussten erfahren, dass sich ihre Nutzerschaft stark verändert hat und sie kämpfen mit einer Organisationsstruktur, die sehr schwerfällig gegenüber Innovationen ist. Überregionale Tageszeitungen haben da natürlich eine andere Aufstellung, was die Möglichkeiten in Forschung und Entwicklung betrifft. Beide müssen sich aber damit auseinandersetzen, welche Rolle Print und Online im künftigen Medienmix spielen und wie sie unabhängig davon Journalismus als Markenprodukt weiterdenken können. Da könnten sie sich auch ein Beispiel am öffentlich-rechtlichen Rundfunk nehmen, beispielsweise am Jugendangebot funk in Deutschland, das sich mit radikal neuen Formaten auf eine junge Zielgruppe ausrichtet. Hier hat man von der Start-up-Kultur gelernt: Es kann leichter sein, Innovationen in einer Art Inkubator zu testen. Mit funk können die öffentlich-rechtlichen Sender jenseits vom Kästchenschema neue Ideen im Programm realisieren.

***Nachrichtenmedien sehen sich bisweilen bei Online-Angeboten im Nachteil gegenüber dem öffentlich-rechtlichen Bereich, der ja auch Innovationen über Rundfunkbeiträge finanziert. Finden Sie auch, dass da ein Ungleichgewicht der Chancen besteht?***

Diese Frontstellung schadet leider dem Angebot und der gesamten Marktsituation. Das Problem dabei: Die Medienhäuser verlieren bei ihrem Konflikt die eigentlichen Konkurrenten, die amerikanischen großen Big Five, ein bisschen aus dem Blick. Die kümmert das alles nicht und sie rüsten unverändert auf, um ihre Angebote interessant für Nutzer zu machen. Da wäre es sinnvoll, stärker zu kooperieren – und zwar quer über alle Bereiche von öffentlich-rechtlich bis privat und über Unternehmensgrenzen hinweg. Auch die Tageszeitungen haben vor ein paar Jahren noch gedacht, die amerikanischen Konzerne wären keine Konkurrenz für sie. Sie wurden eines Besseren belehrt. Wer innovativ sein möchte, muss vom alten Lagerdenken abrücken. Im Lokaljournalismus gibt es schon Initiativen, neue Wege zu suchen und zu gehen; das Projektteam Lokaljournalismus der Bundeszentrale für politische Bildung gibt hier immer wieder wichtige Impulse. In der Diskussion öffentlich-rechtliche vs. private Unternehmen könnte es durchaus Kooperationen geben. Bevor sich alle untereinander streiten wäre das sinnvoll, sonst gehen am Ende alle Nutzer zu den amerikanischen Großkonzernen, Netflix und Co.

***Muss Innovation immer mit Online-Angeboten zu tun haben?***

Online first ist schon seit vielen Jahren ein Schlagwort. Analog first hat sich da schon erledigt, das würde keiner mehr sagen. Es gibt kein Medium, das komplett offline ist, selbst Printprodukte nicht. Heute geht es eher um die Frage, unter welchen Bedingungen die Nutzer bereit sind, für Online-Inhalte zu bezahlen. Pay Walls und kostenpflichtige Online-Angebote sind kein Tabu mehr. Doch es ist noch eine offene Frage, wie sich bei den Nutzern ein neues Bewusstsein durchsetzen lässt, also die Überzeugung, dass Qualität auch etwas kostet. Aber zurück zu Ihrer Frage: Nein. Es gibt natürlich auch innovative Produkte im „Print Only“-Bereich.

***Mit welchen Schritten sollten Medienunternehmen ihre Innovationsstrategie starten?***

Sie müssen zuerst den Bedarf erkennen. Da hat sich aber in den letzten Jahren sehr viel getan. Nun geht es darum, in der Strategie ganzheitlicher zu denken, über einzelne Produkte hinaus. Wir

beobachten sehr oft, dass junge Führungskräfte innovative Ideen von Kongressen oder Gesprächen aus ihrer Community mitbringen. Sie versuchen, diese in die Konzerne in einem Top-Down-Prozess zu implementieren. In Print-Redaktionen oder in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten stoßen sie damit oft auf eine ältere Personalstruktur, weil man durch viele Jahre über verschiedene Sparrunden keine neuen Leute eingestellt hat. In diesen Organisationsstrukturen versanden als top-down gestartete Innovationen sehr schnell. Die Leute machen mit, solange jemand hinterher ist. Aber wenn das niemand nachhält, lassen das die Beschäftigten gern auslaufen. Hinterher weiß eigentlich keiner so genau, woran es denn gelegen hat, dass Innovationen gescheitert sind.

### ***Es geht also darum, die Mitarbeiter alle stärker in Innovation einzubeziehen?***

Ja. Oft heißt es, „wie sollen wir denn etwas verändern, mit der Besetzung an Leuten“. Laut unseren Untersuchungen greift die Argumentation oft zu kurz. Natürlich ist es für alle immer anstrengend, sich auf Innovationen einzustellen, aber ganz oft gehen Kapazitäten vor allem durch Personalführung oder Personalmanagement verloren; wenn es nicht gelingt, Menschen bei Veränderungsprozessen mitzunehmen. Medienhäuser sind oft sehr hierarchisch strukturiert, so dass die Kommunikation von unten nach oben nicht funktioniert. Viele Mitarbeiter werden mit ihren Ideen nicht gehört. Und Führung und Geführte geben sich dann gegenseitig die Schuld, dass es mit der Innovation nichts wird. Es wäre die Aufgabe der Personalführung, eine Unternehmenskultur zu fördern, in der Menschen sich auf Innovationen einlassen. Die Auswahl und auch die Ziele für Innovation sollte man gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeiten.

### ***Haben Sie Beispiele, wann das gut gelingt?***

Interessanterweise funktioniert das oft in Lokalredaktionen gut, die etwas von der Chefredaktion entfernt sind und nicht so viel Aufmerksamkeit erfahren, weil man sie einfach machen lässt. Die können dann viel leichter Dinge ausprobieren. Im Idealfall ist es natürlich dann so, dass sie ihre Erfahrungen auch wieder in die Zentrale oder Mantelredaktion zurückspielen. Das sind manchmal gar nicht so die ganz großen Lösungen oder ganz viel Geld, mit dem man Dinge anschieben muss.

### ***Auch Zeit ist eine Investition. Wenn Journalisten in ihrem Produktionsalltag stecken, wie sollen sie sich dann mit Innovationen beschäftigen?***

Zeit ist natürlich ein Argument – sowohl was Innovationen, aber auch was Fortbildungen betrifft. Journalisten sind meist sehr intrinsisch motiviert, da gibt es viele Potentiale. Aber wenn die Leitung die Freiräume nicht gibt, wird es schwierig. Da müsste man auch mal diskutieren, ob man alle Standards und Formate weiterführen muss, wenn man innovativ sein will. Von manchen Dingen muss man sich vielleicht einfach trennen, um Raum zu schaffen. Es geht darum, neue Schwerpunkte setzen zu können.

### ***Reichen denn aus Ihrer Sicht die Kompetenzen der Mitarbeiter heute in den Nachrichtenmedien für Innovation aus oder wo besteht da noch Weiterbildungsbedarf?***

Die Mehrzahl der beschäftigten Journalisten in Europa fühlt sich unzureichend fortgebildet, belegen einige länderübergreifende Studien. Da ist ein großer Bedarf, aber natürlich auch eine sehr schnelle Entwicklung, zum Beispiel bei den Recherche- und Verifikationstools. Die Redakteure machen schon Fortbildungen, aber die Entwicklung ist sehr dynamisch. Es wäre jedoch wichtig, dass man die Themen breiter streut. Das Anforderungsprofil an Journalisten ist in den letzten fünf Jahren stark gewachsen.

### ***Inwiefern fördern Sie Innovationsprozesse in Medienunternehmen schon im Studium?***

Wir versuchen, in einer Art journalistischem Newsroom für unsere Studenten Innovationsthemen zu bearbeiten, die von außen an uns herangetragen werden oder die wir selber mit den Studierenden entwickeln. Eine Ausbildungsredaktion ist ja ein geschützter Raum, der nicht den alltäglichen Zwängen und dem Produktionsdruck unterworfen ist. Da können wir experimentell Dinge ausprobieren und im Idealfall weitergeben in den Markt. Die Vernetzung zwischen Unternehmen und unseren Ausbildungseinheiten möchten wir noch verstärken. Mit einer neuen Studienreform können wir hier in unserem studentischen Newsroom, x-media-campus, noch stärker den Fokus auf digitalen Daten-Journalismus und Innovation richten. Wir gehen bewusst hin zu einer crossmedialen Ausbildung, die

Innovationen von Anfang an mitdenkt. Wir müssen uns damit nicht am Markt finanzieren, haben aber einige Anfragen von Medienhäusern, die diesbezüglich schon auf uns zugekommen sind. Ich fände es auch spannend, diesbezüglich stärker länderübergreifend und international zu arbeiten.

Da geht es nicht nur um technische Tools, sondern auch um neue Dialogprozesse mit den Nutzern, die mobiler und kritischer geworden sind. Man muss den Produktionsprozess stärker transparent machen und auch kontinuierlich nachsteuern, wie sich Nutzerbedürfnisse verändern und wie die Nutzer Nachrichten konsumieren wollen.

### ***Was könnten demnach Zielgrößen für Innovation sein?***

Ein wichtiger Punkt sind Qualitätskriterien im Zusammenspiel mit einem bestimmten Budget. Die Medienhäuser müssen wissen, wie viel Zeit sie in die Recherche und Überprüfung von Informationen stecken wollen. Das gilt auch, wenn Teile der Nachrichten von Mantelredaktionen zugeliefert werden. Da braucht man klare Richtwerte. Außerdem sollte man entscheiden, wie viel in bestimmte Formate investiert werden soll, die das Ansehen und die Qualität steigern. Multimedia-Stories, Datenjournalismus-Projekte bereiten Fakten zwar innovativ auf, erzeugen aber nicht immer die höchste Reichweite. Das kann sich aber trotzdem lohnen, wenn es die Marke stärkt.

Die Augsburgs Allgemeine hat beispielsweise eine Multimedia-Story über eine Nacht im Zweiten Weltkrieg entwickelt, „Die Nacht der 100.000 Bomben“. Das ist ein Thema, das gerade auch ältere Leute interessiert, vermittelt in einem Medium, das ihnen oft noch fremd ist. Gerade Regional- und Lokalzeitungen, die einen guten Zugang zu den Menschen in einer bestimmten Region haben, können dieses lokale Monopol gut für ihre Marke nutzen. Da geht es darum zu sagen, wir leisten uns Zahl x an medialen Produkten, die aufwändig sind, aber unsere Marke stärken. Manchmal kann man das über neue standardisierte Produkte ausgleichen, die mithilfe Künstliche Intelligenz erstellt werden. Da geht es um eine gute Mischkalkulation.

### ***Häufig geht es bei Datenanalysen um das Nutzerverhalten, Verweildauer und Klicks. Inwiefern ist es gut, sich daran zu orientieren?***

Wenn es nur um Klicks geht, dann ist das tödlich für jede Form von Anspruch und Qualität. Journalisten verkaufen keine Brötchen, sondern ein Gut, das wichtig für Demokratie ist. Da gilt es, manchmal auch Schwerpunkte zu setzen, die nicht marktgängig sind. Wer nur auf attraktive Klick-Strecken mit den schönsten Trauminseln setzt, verwässert die eigene Marke. Das kann man natürlich auch mal machen, aber zu viel Clickbating ist nicht mehr seriös.

Automatisiert erstellte Produkte, zum Beispiel im Bereich des Nutzwertjournalismus, hat viel mit Serviceorientierung zu tun, zum Beispiel wenn es um Staumeldungen auf dem Weg zur Arbeit geht oder um Wetterberichte. Wenn ich diese Informationen von meinem lokalen Medienhaus bekomme, mit meinen personalisierten Vorlieben, umso besser. Sonst hole ich sie mir eben woanders. Da lohnen sich auch Anfangsinvestitionen, um automatisierte Texte in den Bereichen Regionalsport oder Finanzinformationen umsetzen zu können.

### ***Gibt es denn in den Redaktionen Widerstände von den Journalisten gegenüber solchen Tools, die man auch gern unter dem Begriff Roboterjournalismus zusammenfasst?***

Roboterjournalismus ist als Begriff ein bisschen irreführend. Man denkt da an einen Roboter, der vor dem Bildschirm sitzt und in die Tastatur tippt. Die Zeitschrift „Journalist“ hatte das schon 1985 als Titelbild. Letztlich geht es um automatisierte Textgenerierungsprogramme. Aber das Wort „Roboterjournalismus“ zeigt die tiefstehende menschliche Angst, dass wir künstliche Wesen erschaffen, die außer Kontrolle geraten, zerstörerisch wirken oder uns schlicht ersetzen. Aber dass mit diesen technischen Innovationen möglicherweise auch Arbeitsplätze gefährdet werden, da braucht man nicht darum herumreden.

Als die Computererfassungsprogramme Ende der 70er Jahre aufkamen, waren die Drucker, Setzer und Schreibpoolmitarbeiter gefährdet – Jobs, die es heute so nicht mehr gibt. Mithilfe von Textgenerierungssoftware können aber auch Bereiche abgedeckt werden, die früher unter den Tisch fielen, weil das zu teuer war – Regionalligen zum Beispiel. Diese Programme haben zudem

Rationalisierungspotential. Da ist die Frage, was mit dem gesparten Geld passiert, ob Konzerne das wieder reinvestieren oder nicht.

### ***Und wie sieht es mit der Nutzerakzeptanz der über KI-Systeme produzierten Inhalte aus?***

Studien, zum Beispiel von der LMU München, kommen zu dem Schluss, dass Nutzer von KI produzierten Texten sogar mehr vertrauen, weil sie mehr Fakten und Zahlen enthalten. Die Texte werden ja aus Datenbanken generiert. Offenbar werden in Zeiten von Desinformation und Fake News gerade Texte mit vielen Zahlen für besonders glaubwürdig gehalten. Die „readability“, die Lesbarkeit ist oft schlechter, aber die Tendenz ist steigend über die Jahre; die Programme werden besser. Sie sind vielleicht textlich nicht so geschliffen, aber nicht schlecht. Oft können die Konsumenten den Unterschied gar nicht feststellen.

### ***KI-Systeme können aber nur auf vorhandenen Daten aufbauen, mit denen man sie füttert. Menschen sind vermutlich noch etwas kreativer bei der Themenauswahl, oder?***

Man kann bislang vor allem Routinetätigkeiten automatisieren, etwas, das immer nach einem bestimmten Muster abläuft. Genau das ist Kreativität ja nicht. Da geht es darum, neu zu denken und Zusammenhänge aus Vorwissen herzustellen. Natürlich ist jedes System nur so klug, wie die Informationen, die es nutzen kann. Wenn etwas am Spielfeldrand geschieht, was die Kamera nicht aufzeichnet, kann das ein System auch nicht erfassen. Aber ich würde es nicht ausschließen, dass menschliche Kreativität auch irgendwann durch KI ersetzbar ist. Wir nutzen bislang ja nur „schwache“ KI. Wie „starke“ KI aussehen wird, was dann möglich ist – das sind offene Fragen.

Es fällt Menschen einfach schwer, sich vorzustellen, dass die Welt sich technisch weiterentwickelt. Meine Studenten haben oft Mühe, ihren Großeltern den Umgang mit dem Handy zu erklären. Dann frage ich sie: „Welche neue Technik werden Ihre Enkel Ihnen, möglicherweise mit viel Geduld, beizubringen versuchen?“ Wir können uns technische Entwicklungen der Zukunft schwer vorstellen. Als ich angefangen habe, journalistisch zu arbeiten, war mir klar, dass wir keine Handys brauchen würden. Wir hatten ja Festnetztelefone. Das war zu kurz gedacht. Ebenso sollten wir nicht ausschließen, dass Künstliche Intelligenz auch in absehbarer Zeit neue Felder, wie die Kreativität erobert.

### ***Was ist demnach für die Implementierung solcher Innovationen wichtig?***

Eine gute Mischung aus Menschen die Angst nehmen und sie entsprechend weiterbilden. Die meisten fürchten vor allem, dass ihre Kompetenzen entwertet werden und dass das auch mit einem Statusverlust einhergeht. Das kann auch passieren, wenn man sie nicht auf Fortbildungen schickt und keine innovationsfreundliche Kultur aufbaut. Es gilt zu zeigen, dass neue Technik auch das Qualitätsinteresse von Journalisten bedienen kann. Manche Lösungen helfen ihnen dabei, dass sie sich stärker auf die Prozesse konzentrieren können, die sie eigentlich machen möchten, thematisch arbeiten zum Beispiel. Man braucht einen ganzheitlichen Ansatz mit einer Zielorientierung, die für die Mitarbeiter Sinn macht.

### ***Wie innovativ sind denn aus Ihrer Sicht insgesamt die Produkte und Dienstleistungen, die aktuell am Markt verfügbar sind – etwa von Seiten der Start-ups?***

Man hat gerade das Gefühl, überall entsteht ein neuer Inkubator. Wir haben in Deutschland das Medialab Bayern und Berlin-Brandenburg. In Hamburg gibt es den next media accelerator und Unternehmen wie Axel Springer haben ihren eigenen Inkubator. Offenbar trägt der mediale Massentourismus ins Silicon Valley Früchte. Man versucht, jungen Leuten zu helfen, ihnen sechs Monate Finanzierung zu ermöglichen und ein Coaching in Medieninnovation. Eine wunderbare Form von Empowerment. Der nächste Schritt besteht darin, das noch ein bisschen systemischer zu betreiben, die Gründe für das Scheitern von Start-ups anzuschauen und einige Initiativen auch etwas länger zu fördern. Das ist etwas, worüber meine Kollegen und ich gerade aktiv nachdenken. Wir möchten gemeinsam ein System der Bestandsaufnahme von Medieninnovationen, Monitoring und Evaluation entwickeln. Meines Wissens gibt es das auch in anderen Ländern noch nicht. Die Messen IFRA & DCX sind für mich eine sehr gute Gelegenheit, um mich international zu dem Thema zu vernetzen und Menschen zu treffen, mit denen ich gemeinsam Ideen entwickeln kann.

*Interview: Stefanie Hornung*

### **Über Prof. Dr. Sonja Kretzschmar**

Prof. Dr. Kretzschmar ist Professorin für Innovation im Journalismus und Prodekanin der Universität der Bundeswehr in München. Sie leitet den journalistischen Newsroom des Instituts für Journalistik und die Lehrredaktion von x-media-campus. Zu den Forschungsgebieten von Prof. Dr. Sonja Kretzschmar zählen insbesondere Innovationen im Journalismus wie Multimedia-Stories, Crossmedialer Journalismus, technische Innovationen. Sie ist Mitglied im Forschungszentrum RISK der Universität der Bundeswehr München, in der DGPuK (Deutschen Gesellschaft für Publizistik und Kommunikationswissenschaft), der ECREA (European Communication, Research and Education Association) und im Expertengremium des Bayerischen Rundfunks.

*Auf der Expo Conference der Messen IFRA World Publishing Expo und DCX Digital Content Expo spricht sie am Dienstag, 8. Oktober 2019 um 13 Uhr über „Innovations in Print and Digital“.*