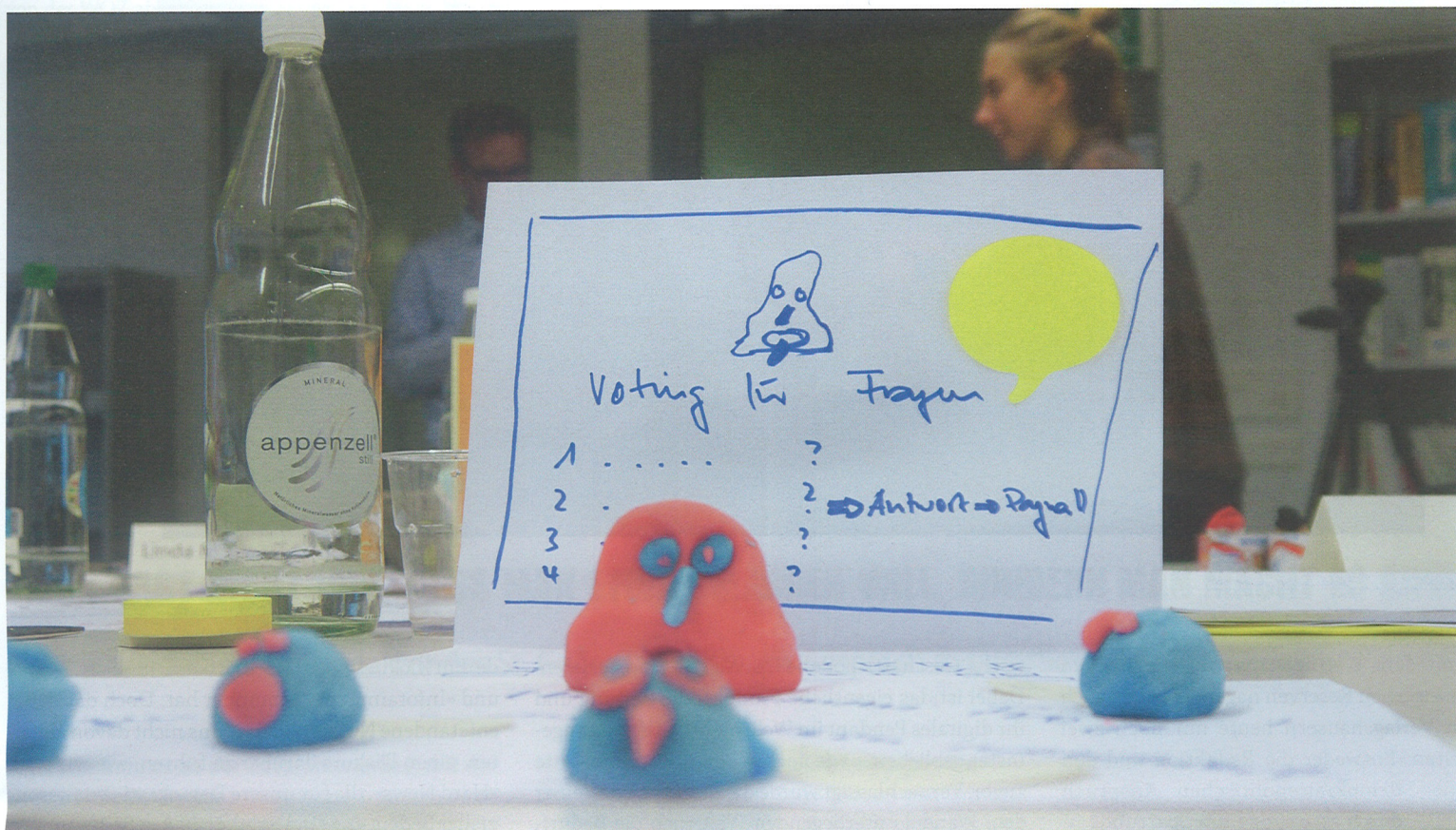


# Journalisten als Innovatoren

Durch die Integration von Mitarbeitenden in Innovationsprozesse kann ein Unternehmen nicht nur von entstehenden Ideen profitieren, sondern auch die Akzeptanz von Veränderungsprozessen unterstützen.



## ES ENTSTEHEN REALITÄTSNAHE IDEEN MIT STARKEM ZIELGRUPPENBEZUG

In einem gemeinsamen Projekt zwischen dem Institut MCM der Universität St. Gallen und den Tagblatt-Medien werden Journalisten in sogenannten Innovationsateliers an der Entwicklung journalistischer Angebote beteiligt. Die resultierenden Konzepte werden nicht nur demokratiepolitischen, sondern auch wirtschaftlichen Ansprüchen gerecht.

«Entrepreneurial Journalism» hiess das Schlagwort der Stunde, das Journalisten in den letzten Jahren dazu bewegen sollte, stärker unternehmerisch zu denken. Glenn Greenwald (The Intercept), Carlos Watson (OZY) oder in der Schweiz Hansi Voigt (Watson) personifizieren diese Ratio, indem sie etablierten Medienmarken den Rücken kehrten und mit innovativen Projekten den Markt prägten.

Um in einer veränderlichen Medienlandschaft bestehen zu können, müssen auch traditionelle Redaktionen zu einer Innovationsfähigkeit finden, die ihnen ermöglicht, kreative Köpfe im Team zu halten und innovative Angebote an den Markt zu bringen. Dazu müssen sie das Marktverständnis ihrer Journalisten ernst nehmen und ihnen Raum für die Auseinandersetzung mit Veränderungen bieten.

In einem gemeinsamen Projekt zwischen dem Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement der Universität St. Gallen und den Tagblatt Medien wird das Potenzial eines solchen Ansatzes untersucht: In sogenannten «Innovationsateliers» werden Journalisten in die Entwicklung neuer journalistischer Angebote einbezogen. In Kleingruppen setzen sie sich mit den Bedürfnissen potenzieller Nutzer auseinander, um darauf basierend innovative Konzeptideen zu entwickeln. Dabei zeigt sich: Die unternehmerische Denkweise sitzt. Es entstehen realitätsnahe Ideen mit starkem Ziel-

gruppenbezug, die eine ressourcenarme Umsetzung anstreben. Längst haben die Journalisten die unternehmerischen Ansätze verinnerlicht, die von der Geschäftsleitung auf- und runtergepredigt werden.

### Kreativität der Mitarbeitenden

Auch wenn das Resultat am Ende des Tages, im Web von Moment zu Moment, in ein Produkt gegossen wird, ist Journalismus letztendlich ein Dienstleistungsgeschäft – und damit weitgehend von der Leistung der Journalisten abhängig, die das Produkt im ihnen zur Verfügung stehenden Spielraum definieren. In anderen Branchen wird die Integration von sogenannten Frontline-Employees, also jenen Mitarbeitenden, welche die eigentliche Dienstleistung erbringen, in Innovationsprozesse seit Längerem untersucht – nicht so im Journalismus.

Dies mag mit dem traditionellen Selbstverständnis vieler Journalisten zusammenhängen oder auch mit dem fehlenden Wettbewerbsdruck, von welchem die Branche über Jahrzehnte hinweg profitieren konnte. Aus Sicht der Organisationsforschung wird hier jedoch wertvolles Potenzial verschwendet. Denn gerade in veränderlichen Märkten ist die Kreativität der Mitarbeitenden Ausgangspunkt jeglicher Innovation.



### INNOVATIONSATELIER KUNDENORIENTIERUNG

In einem ersten Schritt wird eine spezifische Zielgruppe gewählt – zum Beispiel Familien in urbanem Lebensraum. Durch Tiefeninterviews und andere qualitative Erhebungsmethoden findet eine intensive Auseinandersetzung der Mitarbeitenden mit Repräsentanten der Zielgruppe statt. Anschliessend werden die erhobenen Daten analysiert, um zentrale Bedürfnisse zu identifizieren. Mit Fokus auf ein spezifisches Bedürfnis wird in einem zweiten Schritt eine Konzeptidee entwickelt, die möglichst auf den bestehenden Fähigkeiten der Mitarbeitenden aufbaut. Zum Schluss gehen die Mitarbeitenden zurück zur Zielgruppe und präsentieren die entwickelte Idee. Das Feedback der potenziellen Nutzer wird ins finale Konzept integriert. Ein Innovationsatelier dauert mindestens drei Tage. Im Idealfall werden Mitarbeitende aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen/-abteilungen in einer Ateliergruppe kombiniert.



## ES WIRD DISKUTIERT, OB MAN SICH AN DEM, WAS DIE NUTZER WOLLEN, ODER AN DEM, WAS SIE BRAUCHEN, ORIENTIEREN SOLL.

Doch mit dem Wettbewerbsdruck im Nacken und an den eisernen Reserven nagend, bleiben auch etablierten Verlagshäusern heute nur noch zwei Möglichkeiten: Entweder die Redaktion und den demokratiepolitischen Anspruch durch Sparrunde um Sparrunde in den Scheintod zu schicken – oder auf eine eigene Innovationsfähigkeit zu setzen, die auch auf den Schultern der Redaktionsmitglieder aufbaut. Und wer letzteres Ziel ernst nimmt, befasst sich nicht nur mit Bezahlschranken und Werbeformaten, sondern widmet sich endlich auch dem Kern der publizistischen Tätigkeit: dem journalistischen Angebot.

### Bedürfnisorientierte Innovation

In den Innovationsateliers steht das Ziel im Mittelpunkt, Hersteller- und Kundenwissen an einem Schnittpunkt zusammenzubringen. Orientiert an einem Design-Thinking-Ansatz, setzen sich die Journalisten als eigentliche Produzenten journalistischer Angebote mit den Bedürfnissen der Nutzerinnen und Nutzer auseinander. Durch diesen Prozess wird die Ausgangslage geschaffen, Innovation nicht nur von den eigenen Fähigkeiten aus zu denken, sondern diese mit den Bedürfnissen potenzieller Nutzer zu verbinden.

Hat man in den letzten Jahren von Innovation im Journalismus gesprochen, so hat es sich im Kern häufig um den Versuch gehandelt, einer digitalen Welt die Printdoktrin überzustülpen und dabei klas-

sische Geschäftsmodelle ins Web zu transferieren. Dabei ist das eigentliche Produkt, die Zeitung und ihr digitales Pendant im Web, mehrheitlich unangestastet geblieben – wie auch schon über Jahrzehnte zuvor. Vernachlässigt wurde dabei, dass sich in einer dem Wandel unterliegenden Welt auch die Bedürfnisse der Nutzer verändern.

### Latente Bedürfnisse der Nutzer

Wer auf eine erhöhte Zahlungsbereitschaft der Nutzer angewiesen ist, sollte seine Angebote möglichst nach deren Bedürfnissen kreieren. Die demokratiepolitische Funktion, welche Journalismus in unseren Gesellschaften wahrnimmt, setzt dabei den Rahmen für eine solche Ausrichtung. In der Wissenschaft wird viel darüber diskutiert, ob man sich im Journalismus an dem, was die Nutzer wollen, oder an dem, was sie brauchen, orientieren soll.

In den Innovationsateliers setzen sich die Journalisten intensiv mit dem Alltag potenzieller Nutzer auseinander, um in Tiefeninterviews zu deren latenten Bedürfnissen vorzudringen. Latente Bedürfnisse existieren meist unbewusst. Sie steuern dennoch unsere Emotionen und Handlungen, womit sie sowohl hinter unserem Wollen als auch unserem Brauchen stehen. Die Identifikation solcher Bedürfnisse erfordert eine Interpretationsleistung, welche in Diskussionsrunden durch Wissenschaftler und Journalisten gemeinsam erbracht wird.

Diese intensive Auseinandersetzung mit den Menschen, für welche die Journalisten ihre Leistung erbringen, ist der Kern jedes Ateliers: Wer sind diese Leute und welche Rolle übernimmt unser Produkt in ihrem Alltag? Freiraum für eine solche Reflexion fehlt nicht nur Journalisten in ihrem Arbeitsalltag. So beschreiben die Journalisten die Gelegenheit, sich mit konkreten Repräsentanten ihrer Nutzerschaft über deren Mediennutzung zu unterhalten, als extrem bereichernd und erdend («back to the roots»).

### Raum für Reflexion

Die Kritik an «kundenorientiertem» Journalismus ist vornehmlich auf Erfahrungen im Bereich des Fernsehens zurückzuführen, wo eine entsprechen-

de Entwicklung gemäss Kritikern in «Soft News» und «Infotainment» gemündet hat. Doch das dabei entstandene Nutzerbild darf uns nicht davon abhalten, einen Diskurs darüber zu führen, wie wir auch «Hard News», die für unsere Demokratie von essenzieller Bedeutung sind, stärker an den Bedürfnissen und Vorstellungen der Nutzer ausrichten können.

So hat die Auseinandersetzung mit jungen, aktiven Bürgern in einem Atelier gezeigt, dass diese sich vom Tagblatt wünschen, in relevanten regionalen Diskussionen eine stärkere Moderator-Funktion zu übernehmen und Räume zu etablieren, in welchen sämtliche Anspruchsgruppen eine Stimme erhalten. In einem anderen Atelier, in welchem wir uns den Bedürfnissen von Frauen im Alter zwischen 50 und 65 gewidmet haben, wurde die Frage aufgeworfen, ob es so etwas wie «weibliche» Themen oder Formen von Berichterstattung gibt und was dies für die Arbeit in Redaktionen bedeutet.

Dies sind relevante Fragen und Ansprüche, die sich an den Kern journalistischer Tätigkeit unserer Zeit wenden. Es ist unabdingbar, dass diese Diskussionen einerseits in den Redaktionen aufgebracht und geführt werden können, andererseits aber auch Konsequenzen haben, wenn Journalismus weiterhin für seine Nutzerinnen und Nutzer und nicht in einem Leerraum stattfinden soll.

### Erkenntnisse aus den Ateliers

Überdeutlich und kaum überraschend ist der Stellenwert digitaler Informationskanäle im Leben dieser Nutzer. Dabei ist interessant, welche Motive die Nutzung unterschiedlicher Angebote prägen. So ist beispielsweise kaum ein Befragter vom Gratisangebot von 20 Minuten oder Blick am Abend überzeugt. Dennoch definieren diese Titel vielerorts den Smalltalk in den Kaffee-Pausen, was den morgendlichen Besuch ihrer Webseiten vom Schüler bis zur qualitätsorientierten Buchhalterin motiviert. Überraschendes und Emotionales als leichte «Znünikost» für den Austausch mit Kollegen? Das sollte sich eigentlich auch auf das Anspruchsniveau alternativer Medientitel übertragen lassen.

Doch auch Print ist aus dem Leben vieler Nutzer und Nutzerinnen (noch) nicht wegzudenken. Die

## DAS =MCM INSTITUTE

Das =mcm institute ist ein international ausgewiesenes Forschungs-, Qualifikations- und Beratungszentrum für Medien- und Kommunikationsmanagement sowie für Medien und Kultur. Wir unterstützen Studierende, Forschende und Entscheider in Wirtschaft und Gesellschaft, den Herausforderungen des digitalen Zeitalters gerecht zu werden. Am Lehrstuhl für Corporate Communications unter Prof. Dr. Miriam Meckel befassen wir uns mit den Schwerpunkten Innovation im Journalismus, innovative Kommunikationskultur und Partizipation in Gesellschaft und Unternehmen.

Nutzung fokussiert sich hier insbesondere aufs Wochenende und entspannte Abende. Geht der Trend auf Anbieterseite noch immer Richtung Sonntagszeitungen, besteht auf Nutzerseite der Wunsch nach Themen- statt Nachrichtenorientierung. Eine breite Zielgruppe, die sich nach Hintergrund und Tiefe abseits täglich wechselnder Schlagzeilen sehnt, fühlt sich weder von der Weltwoche noch von der WOZ abgeholt.

Auch im Tagesjournalismus stossen sich viele der Befragten an der Kurzlebigkeit newsgetriebener Berichterstattung. Sie wünschen sich eine aktivere Themensetzung durch die Journalisten, insbesondere im Lokalen. Sie fordern eine nachhaltige Bearbeitung von Themen mit Relevanz für die Bürger, was das selbstständige Wiederaufgreifen von Diskussionen und das kritische Nachhaken durch die Journalisten bedingt.

### AUF NUTZERSEITE BESTEHT DER WUNSCH NACH THEMEN- STATT NACHRICHTENORIENTIERUNG

#### Akzeptanz von Veränderung

Noch weiter, als es diese befragten Nutzerinnen und Nutzer fordern, geht die Haltung von Glenn Greenwald, der in Journalisten Aktivist sieht, die sich überzeugt für eine Sache einsetzen. Er hat für sich den Weg gewählt, den Guardian zu verlassen, um in einem neuen Projekt für diesen Ansatz einzustehen. Nicht alle Journalisten wählen in Zeiten weitreichender Veränderung eine solche Vorwärtsstrategie, denn Wandel bedeutet immer auch Unsicherheit. Doch wer die Mitarbeitenden bei der Entwicklung neuer Angebote oder Arbeitsprozesse einbezieht, erleichtert deren Verständnis für verbundene Veränderungsprozesse und sichert sich ihr Involvement.

Der aufgezeigte Ansatz, Journalisten in Innovationsprozesse einzubeziehen, lässt sich auch auf andere Aufgabenstellungen als jene der Kunden-

orientierung übertragen. So befassen sich Journalistinnen und Journalisten der Neuen Zürcher Zeitung in entsprechenden Ateliers mit markenadäquaten Formen von Onlinejournalismus. Neben der Auseinandersetzung mit Potenzialen digitaler Berichterstattung, steht dabei auch die Diskussion publizistischer und identitätsrelevanter Fragen im Mittelpunkt jedes Ateliers.

Das Engagement der Mitarbeiter lebt in diesem Projekt insbesondere vom Commitment der Geschäftsleitung, mindestens eine entwickelte Idee aus jedem Atelier zu realisieren. Das neu lancierte Format «Montagsklischee», das in einem der ersten Ateliers entstanden ist, zeugt von diesem Versprechen. Wenn Mitarbeitende erleben, dass ihr Wissen und ihre Ideen ernst genommen werden, steigt ihre Arbeitsmotivation und das Bekenntnis zum Unternehmen. Davon können nicht nur journalistische Organisationen, nicht nur in Krisenzeiten profitieren.

Stephanie Grubenmann



Stephanie Grubenmann ist Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut MCM. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Innovation und Rollenwandel im Journalismus.

## «MAN SAGT NICHT NUR, DASS MAN ETWAS MACHEN WILL, SONDERN MAN MACHT ES AUCH.»

Philipp Landmark, Chefredaktor des St. Galler Tagblatts, im Gespräch mit Werbewoche-Chefredaktor Pierre C. Meier

#### WW: Wie kam es zu der Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen?

Philipp Landmark: Am Swiss Media Forum vor zwei Jahren kam ich mit Stephanie Grubenmann ins Gespräch, wir beschlossen, «mal etwas» zusammen zu machen. Später kam Stephanie Grubenmann – die übrigens früher mal als Praktikantin bei uns im Verlag gearbeitet hatte – mit dem konkreten Projekt auf uns zu und präsentierte die Idee einem Teil der Geschäftsleitung.

#### Ist das St. Galler Tagblatt quasi der Pilot für eine gruppenweite Geschichte?

Ich denke schon, dass man die Methode und auch gewisse Erkenntnisse aus diesen Innovationsateliers auf andere Titel übertragen kann. Die NZZ hat inzwischen, ebenfalls mit Stephanie Grubenmann und den Leuten aus dem Institut MCM HSG, ähnliche Innovationsateliers durchgeführt.

#### Bekanntlich haben Journalisten ein eher kritisches Verhältnis zur redaktionellen Marktforschung. Wie war die Akzeptanz des Projektes in der Redaktion?

Anfänglich war es so, wie ich es erwartet hatte: ein Drittel der Mitarbeitenden ging in Deckung, ein Drittel nahm es zur Kenntnis und ein Drittel hat sich aktiv engagiert. Es ist ein eher ungewöhnliches Projekt für Redaktorinnen und Redaktoren, denn die wenigsten denken so intensiv über ihren Job nach. Der Anteil derjenigen, die trotz Arbeitsbelastung und Zeitdruck sich ein Zeitfenster reserviert haben, war erstaunlich hoch. Das Gleiche gilt für das Engagement der Leute.

#### Hat man die Skeptiker versucht einzubinden?

Das hat man. Einerseits habe ich vor der Gesamtreaktion deklariert, dass ich das Projekt für eine gute Sache halte, und andererseits zeigte auch die Geschäftsleitung, dass sie hinter der Sache steht. Wir haben aber niemanden gezwungen mitzumachen, das hätte das Projekt nur gebremst.



Foto: Michel Canonica

#### Wird aus diesem Projekt eine regelmässige Forschung entstehen?

Jetzt wollen wir die Sache erstmals abschliessen. Für mich gibt es daraus zwei grosse Learnings. Einmal auf der theoretischen Ebene: ein Teil der Journalisten hat sich einen,

zwei oder drei Tage intensiv mit ihrem Job und der Zeitung befasst. Sie stellten sich Fragen wie: «Was machen wir eigentlich? Was könnte man auch noch machen?» Man hat reflektiert. Das an sich ist schon mal ein Gewinn. Ein wertvoller Nebeneffekt ist auch, dass die Mitarbeitenden merken, dass gewünscht wird, dass sie nachdenken. Es ist ja nicht so, dass unser Job irgendwo vom lieben Gott definiert ist, sondern wir müssen selbst drüber nachdenken, wie er aussehen könnte. Daneben sind aber auch ganz praktisch eine Reihe von Ideen entstanden, die auch konkretisiert wurden. Wir haben durchaus die Absicht, die eine oder andere auch tatsächlich umzusetzen, um die Möglichkeiten auszuloten.

#### Es wurden verschiedene Zielgruppen befragt. Wie hat man diese festgelegt?

Unterschiedlich. Es gab Inputs seitens der Universität, dann kamen Vorschläge aus dem Kreis der

Redaktion, die wollten, dass man bestimmte Punkte untersucht, und einiges kam auch von mir.

#### Wurde der Verlag auch involviert?

Der Verlag war involviert und stützte das Projekt. Die thematischen Fragestellungen waren aber weitgehendst redaktionell. Es ist aber – gewissermassen unverlangt – auch eine Verlagsidee entstanden.

#### Ihr Fazit?

Auf alle Fälle empfehlenswert. Nur schon die Tatsache, dass man mal grundsätzlich nachdenkt, was man eigentlich macht, ist schon gut. Durch ein solches Projekt entsteht auch ein gewisser Zwang. Man sagt nicht nur, dass man etwas machen will, sondern man macht es auch. Das ganze Projekt gibt einem eine gewisse Struktur. Es gab uns auch Fragestellungen vor, die wir so vielleicht nicht gestellt hätten. Die Zusammenarbeit mit Stephanie Grubenmann und ihren Leuten war für alle Beteiligten eine grosse Horizonterweiterung. Das ist schon mal ein sicherer Gewinn. Wenn wir jetzt noch das eine oder andere Projekt konkret umsetzen können, umso besser.

#### Wann wird man die ersten Umsetzungen sehen?

Es gibt eine Umsetzungsphase. Im Verlaufe dieses Jahres werden wir einige Dinge ausprobieren, die wir entwickelt haben. Vielleicht funktionieren sie dann noch nicht so, wie wir sie uns vorgestellt haben, dann müssen wir halt nachschärfen oder wir entwickeln die Ideen noch weiter. Es ist ja nicht so, dass wir in zwei, drei Tagen grundsätzlich neue Businessmodelle für unser Medienhaus entwickelt haben. Es sind bewusst kleinere Sachen. Der gewählte Forschungsansatz, bei dem man die Leser fragt, was sie eigentlich wollen, führt automatisch dazu, dass man überlegt, was wir ihnen bieten können. Dann stellt man etwas zusammen und lässt sie nochmals reflektieren. Mit einem solchen Mechanismus kann man richtig schnell etwas erreichen.

Das Interview wurde telefonisch geführt.

Interview: Pierre C. Meier