

Anhang zur Publikation

Lehner, L. S. (2025). Crossmedialität und redaktionelle Konvergenz im SWR und bei SWR Aktuell: Eine empirische Untersuchung zur digitalen Reform einer öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt. Nomos.

Inhaltsverzeichnis

Anhang I: Redaktionelle Zuständigkeiten und Spezifika der für <i>SWR Aktuell</i> zuständigen Zentralredaktionen in Stuttgart, Baden-Baden und Mainz zum Untersuchungszeitpunkt.....	3
Anhang II: Redaktionelle Zuständigkeiten und Spezifika der <i>SWR</i> -Regionalstudios in Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz.....	8
Anhang III: Interviewleitfäden.....	10
Interviewleitfaden Intendant.....	10
Interviewleitfaden Leiter Intendanz/Strategische Unternehmensentwicklung	13
Interviewleitfaden Hauptabteilungsleiter:innen	15
Interviewleitfaden Abteilungsleiter:innen	19
Interviewleitfaden Redaktionsleiter:innen Fernseh- & Hörfunknachrichten.....	23
Interviewleitfaden Redaktionsleiter:innen Onlinenachrichten	27
Interviewleitfaden Regionalstudioleiter:innen.....	31
Anhang IV: Beobachtungsprotokoll.....	35
Anhang V: Mögliche Fragen für die qualitative Befragung von Journalist:innen während der Redaktionsbeobachtung	36
Anhang VI: Transkriptionsregeln für die Verschriftlichung der Interviews mit Textbeispielen ..	37
Anhang VII: Kategorienhandbuch inkl. Kodierleitfaden.....	39

Anhang I: Redaktionelle Zuständigkeiten und Spezifika der für *SWR Aktuell* zuständigen Zentralredaktionen in Stuttgart, Baden-Baden und Mainz zum Untersuchungszeitpunkt

Standort Stuttgart	
Redaktion <i>SWR Aktuell BW Online</i>	
Redaktionelle Zuständigkeiten	◦ Digitale <i>SWR Aktuell</i>-Nachrichten aus Baden-Württemberg auf den sieben unten genannten Ausspielwegen
Ausspielwege	◦ Baden-Württemberg-Webseite von <i>SWR Aktuell</i> ◦ <i>SWR Aktuell</i>-App ◦ Gemeinsames <i>SWR Aktuell</i>-Profil bei Facebook mit Kolleg:innen aus Mainz und Baden-Baden (Stuttgart macht Baden-Württemberg (BW), Mainz macht Rheinland-Pfalz (RP), Baden-Baden macht Bund und Welt) ◦ Ab Ende 2019 steigt Stuttgart in gemeinsames <i>SWR Aktuell</i>-Profil bei Instagram mit Kolleg:innen aus Mainz und Baden-Baden ein ◦ Eigenes <i>SWR Aktuell BW</i>-Profil bei Twitter ◦ Ströer-Videostationen am Bahnhof ◦ TV-Wartezimmer
Einsatzzeiten	05:45-22:00 Uhr (Nachtabdeckung erfolgt durch Kolleg:innen in Baden-Baden)
Anzahl der Mitarbeitenden	Ca. 15 Mitarbeitende
Redaktionskonferenzen	09:30 Uhr
Dienste	◦ 3 RvD-Schichten ◦ 1 Libero (Umsetzung von Beiträgen im Auftrag des RvD, eigene Beiträge, Hintergründe) ◦ 3 <i>SWR Aktuell</i> App-Schichten (erledigt auch Ströer und TV-Wartezimmer Nachrichten) ◦ 1 Social Media-Dienst ◦ 1 Online-Planungskordinator:in am MND
Quellen	Interview Redaktionsleiterin SWR Aktuell BW Online, 2019, 18, 22, 26; Redaktionsbeobachtung SWR Aktuell BW Online, 13.11.2019, 50, 55-66, 83-84, 212.
Redaktion <i>SWR Aktuell BW Hörfunk</i>	
Redaktionelle Zuständigkeiten	◦ Täglich etwa 30 Hörfunknachrichten-Sendungen für <i>SWR1 BW</i> und <i>SWR4 BW</i> (Redaktion ist formal Teil der Wellen <i>SWR1 BW</i> und <i>SWR4 BW</i>) ◦ Schwerpunkt auf Bundes- und Weltthemen, aber auch BW-Themen ◦ Hörfunknachrichtensendungen zur vollen Stunde für <i>SWR1 BW</i> und <i>SWR4 BW</i> (3-6 Minuten) sowie zur halben Stunde für <i>SWR1 BW</i> (1:30-2 Minuten). Werktäglich zwischen 05:30 Uhr und 19:30 Uhr (anschließend übernehmen Kolleg:innen in Baden-Baden), am Wochenende etwas andere Zeiten
Ausspielwege	◦ <i>SWR1 BW</i> ◦ <i>SWR4 BW</i>
Einsatzzeiten	04:15-23:00 Uhr (Nachtabdeckung erfolgt durch Kolleg:innen in Baden-Baden)
Anzahl der Mitarbeitenden	Ca. 20 Mitarbeitende
Redaktionskonferenzen	10:00 Uhr (Besprechung mit Frühnachrichten-Team, Hörfunkplanungskordinator:in des MND, Kontakt zu Wellen)
Dienste	◦ 2 Frühredakteur:innen (4:15-10:15 Uhr) ◦ 1 Frühpräsentator:in (4:15-10:15 Uhr) ◦ 2 Tagesredakteur:innen (8:00-16:00 Uhr und 9:45-17:45 Uhr) ◦ 1 Tagespräsentator:in (9:30-15:30 Uhr) ◦ 2 Spätredakteur:innen (11:00-19:00 Uhr und 16:00-23:00 Uhr) ◦ 1 Spätpräsentator:in (13:30-19:30 Uhr) ◦ 1 Reservist:in (13:30 Uhr-19:30 Uhr) ◦ 1 Hörfunk-Planungskordinator:in am MND (08:00-16:30 Uhr)

Quellen	Interview Redaktionsleiterin SWR Aktuell BW Hörfunk, 2019, 16, 38, 40, 46, 48; Redaktionsbeobachtung, SWR Aktuell BW Hörfunk, 14.11.2019, 27, 29-41.
Redaktion <i>SWR Aktuell BW Fernsehen</i>	
Redaktionelle Zuständigkeiten	◦ <i>SWR Aktuell</i>-Fernsehnachrichtensendungen aus Baden-Württemberg (Integration überregionaler Themen nur um konkrete Auswirkungen auf Baden-Württemberg zu verdeutlichen) ◦ Werktägliche Sendungen um 16:00-16:05 Uhr, 17:00-17:05 Uhr, 18:00-18:15 Uhr, 19:30-20:00 Uhr, 21:45-22:00 Uhr. Sendungen an Samstagen um 18:00-18:15 Uhr, 19:30-20:00 Uhr und 21:45-21:50 Uhr. Sendungen an Sonn- und Feiertagen um 18:00-18:15 Uhr und 19:45-20:00 Uhr. ◦ Hauptausgabe von 19:30-20:00 Uhr als Magazinsendung
Ausspielwege	<i>SWR Fernsehen BW</i>
Einsatzzeiten	08:00-22:00 Uhr
Anzahl der Mitarbeitenden	25 Mitarbeitende in der Senderredaktion plus ein paar Journalist:innen, die zusätzlich punktuell unterstützen
Redaktionskonferenzen	◦ Hauptsitzung von 10:30-11:00 Uhr (Programmpräsentation, Besprechung der Hauptnachrichtensendung) ◦ Zweite Sitzung von 13:45-14:30 Uhr (Kritik zum Vortag, Besprechung der tagesaktuellen Entwicklung der geplanten Themen, Ausblick auf den kommenden Tag)
Dienste	◦ CvD ◦ CoCvD ◦ Filmredakteur:innen 1 und 2 früh sowie spät ◦ Anchor:in und News Moderator:in früh und spät ◦ Reporter:innen TV (früh/Tag/spät) + frühe/r Tagesreporter:in 2 + freie Reporter:in ◦ 2 Vorplaner:innen (Themen und Journal) ◦ 1 Fernseh-Planungskoordinator:in am MND (08:00-16:30 Uhr)
Quellen	Interview Redaktionsleiter SWR Aktuell BW Fernsehen, 2019, 36, 38, 40; Redaktionsbeobachtung SWR Aktuell BW Fernsehen, 15.11.2019, 23-38.
Standort Baden-Baden	
Redaktion <i>Digitale Nachrichten Baden-Baden</i>	
Redaktionelle Zuständigkeiten	◦ Digitale <i>SWR Aktuell</i>-Nachrichten auf den unten genannten Ausspielwegen sowie digitale Nachrichten für <i>SWR3.de</i> ◦ Nachtdeckung der digitalen Ausspielwege für Stuttgarter und Mainzer Kolleg:innen (z. B. Community Management, besondere Ereignisse aus den Regionen) ◦ Eilmeldungen in <i>SWR Aktuell</i>-App (können im gesamten <i>SWR</i> nur von Redaktion <i>Digitale Nachrichten</i> herausgegeben werden)
Ausspielwege	◦ <i>SWR Aktuell</i>-Startwebseite (Bund- und Weltthemen, Sport, Timeline sowie Toptemen aus BW und RP) ◦ <i>SWR Aktuell</i>-App ◦ Gemeinsames <i>SWR Aktuell</i>-Profil bei Facebook mit Kolleg:innen aus Stuttgart und Mainz ◦ Gemeinsames <i>SWR Aktuell</i>-Profil bei Instagram mit Kolleg:innen aus Mainz, die baden-württembergischen Themen werden bis Ende 2019 von Baden-Baden gemacht, danach soll Stuttgart einsteigen ◦ Twitter in den Randzeiten ◦ Nachrichten für <i>SWR3.de</i>
Einsatzzeiten	24 Stunden-Besetzung
Anzahl der Mitarbeitenden	18 feste Freie-Mitarbeitende plus ca. 5-6 freie Mitarbeitende, die nur an ein paar Tagen im Monat arbeiten
Redaktionskonferenzen	◦ Täglich nur redaktionsübergreifende Sitzungen (bis 2017 gab es eine tägliche Besprechung um 15:45 Uhr, diese findet heute als kurze Vorbesprechung für redaktionsübergreifende Konferenz um 16:06 Uhr statt)

	- Redaktionsmitglieder analysieren im Anschluss an tägliche redaktionsübergreifende Sitzung um 10:06 Uhr digitale Nutzungsdaten - Wöchentliche Sitzung dienstags um 11:00 Uhr (Besprechung von Problemen, Festlegung von aktuellen Regeln für die Onlinearbeit)
Dienste	- Unter der Woche: 12 Schichten (zwei für <i>SWR3.de</i>, zehn für <i>SWR Aktuell</i>: <i>SWR Aktuell</i>-Startwebseite, <i>SWR Aktuell</i>-App, Multimediale/r Producer:in, Social Media früh/spät, Social Media Support, CvD) - Wochenende: Acht Schichten (eine/r für <i>SWR3.de</i>, sieben für <i>SWR Aktuell</i>) - Nachts: Ein/e Digital-Redakteur:in
Quellen	Interview Redaktionsleiter Digitale Nachrichten Baden-Baden, 2019, 14, 16, 30, 32, 74; Redaktionsbeobachtung Digitale Nachrichten Baden-Baden, 20.11.2019, 38, 92, 109.
Redaktion <i>Radionachrichten Baden-Baden</i>	
Redaktionelle Zuständigkeiten	- Werktags etwa 100 Hörfunknachrichten-Sendungen für <i>SWR2</i>, <i>SWR Aktuell Radio</i>, <i>SWR3</i> (in Kooperation mit einer/m <i>SWR3</i>-Redakteur:in), ab 18 Uhr für <i>SWR4 BW</i> und <i>SWR4 RP</i>, ab 20 Uhr für <i>SWR1 BW</i> und <i>SWR1 RP</i>, indirekte Verantwortung für Nachrichten von <i>DASDING</i>, Nachtversorgung für große Teile der <i>ARD</i> (z. B. <i>ARD Pop Nacht</i> und <i>Junge Nacht</i>) - Interne Eilmeldungen in <i>SWR Eil Intern</i>-App - Eilmeldungen auf Social Media sowie in den Wellen-Apps <i>SWR1</i>, <i>SWR2</i>, <i>SWR3</i> und <i>SWR4</i> - Bei <i>SWR2</i> Weltnachrichten, bei <i>SWR1</i>, <i>SWR3</i> und <i>SWR4</i> Länder-, Bundes- und Weltthemen
Ausspielwege	<i>SWR1</i> , <i>SWR2</i> , <i>SWR3</i> , <i>SWR4</i> , <i>DASDING</i> , <i>SWR Aktuell Radio</i> , Teile der <i>ARD</i>
Einsatzzeiten	24 Stunden-Besetzung
Anzahl der Mitarbeitenden	Ca. 35 bis 40 Personen, allerdings nur wenige davon in Vollzeit
Redaktionskonferenzen	Keine Redaktionskonferenzen, nur redaktionsübergreifende Konferenzen
Dienste	Werktags 12-13 Journalist:innen (Redakteur:innen und Sprecher:innen, Assistenzen) Wochenende sieben bis acht Journalist:innen Nachts: Ein/e Hörfunk-Redakteur:in
Quellen	Interview Redaktionsleiter Radionachrichten Baden-Baden, 2019, 8, 10, 12, 16, 22, 116, 120.
Redaktion <i>SWR Aktuell Radio Baden-Baden</i>	
Redaktionelle Zuständigkeiten	- Gestaltung des Wortprogramms der Informationswelle <i>SWR Aktuell Radio</i> mit Expert:innengesprächen, Korrespondent:innengesprächen, Interviews, BmEs usw. - Live von 06:00-18:00 Uhr, danach folgt automatisiert gestaltetes Programm, das z. B. von Fachredaktionen zugeliefert wird - Hörfunknachrichten laufen alle viertel Stunde (6 Minuten zur vollen und halben Stunde, zwei Minuten zur viertel und dreiviertel Stunde) und werden von der Redaktion <i>Radionachrichten Baden-Baden</i> zugeliefert - Weiterverbreitung der <i>SWR Aktuell Radio</i>-Inhalte auf anderen <i>SWR Aktuell</i>-Ausspielwegen (z. B. <i>SWR Aktuell</i>-Webseite, <i>SWR Aktuell</i>-App, Podcast usw.) über ‚Multimediale/n Producer:in‘
Ausspielwege	Informationswelle <i>SWR Aktuell Radio</i> , einige Inhalte werden durch die/den Multimediale/n Producer:in jedoch auch über weitere Ausspielwege verbreitet
Einsatzzeiten	04:00-18:00 Uhr
Anzahl der Mitarbeitenden	Vier Moderator:innen, fünf Redakteur:innen, ein/e Programmkoordinator:in) plus zwei gemeinsame Dienste (Multimediale/r Producer:in, Multimediale Planer:in)
Redaktionskonferenzen	Erste Redaktionssitzung um 08:40 Uhr (Besprechung der Themen des Tages, Weiterentwicklung von Themen des Morgens, Planung des 12:00-15:00 Uhr-Programms)

	◦ Zweite Redaktionssitzung um 13:00 Uhr (Besprechung der Themen des Mittags, Planung des Nachmittagsprogramms) ◦ Montags und donnerstags 11:15 Uhr Planungssitzung (Planungsredakteur:in, Planungsassistent und Redaktionsleitung besprechen vorgeschlagene Themen und Umsetzungsvorschläge, Diskussion weiterer möglicher Themen)
Dienste	◦ 1 CvD (07:15-15:45 Uhr) ◦ Frühredakteur:in (04:00-10:00 Uhr) ◦ Moderator:in 1 (04:00-9:30 Uhr) ◦ Moderator:in 2 (06:00-12:00 Uhr) ◦ Moderator:in 3 (08:30-15:30 Uhr) ◦ Moderator:in 4 (12:00-18:00 Uhr) ◦ Producer:in (10:00-18:00 Uhr) ◦ RvD (12:00-20:00) ◦ Tagesredakteur:in (08:00-16:00 Uhr) ◦ Programmkoordinator:in¹ (10:00-18:00 Uhr) ◦ Planungsredakteur:in (08:30-17:00 Uhr) ◦ Multimediale/r Producer:in 1 (06:00-13:30 Uhr) ◦ Multimediale/r Producer:in 2 (11:00-18:00 Uhr) ◦ Assistenz
Quellen	Interview Redaktionsleiter SWR Aktuell Radio Baden-Baden, 2019, 6, 10, 14, 18, 20, 22, 30; Redaktionsbeobachtung SWR Aktuell Radio Baden-Baden, 19.11.2019, 15, 52-66.
Standort Mainz	
Redaktion <i>SWR Aktuell RP Online</i>	
Redaktionelle Zuständigkeiten	◦ Digitale <i>SWR Aktuell</i>-Nachrichten aus Rheinland-Pfalz auf den unten genannten Ausspielwegen sowie Videotext-Zuständigkeit für <i>SWR Fernsehen</i>
Ausspielwege	◦ Rheinland-Pfalz-Webseite von <i>SWR Aktuell</i> ◦ <i>SWR Aktuell</i>-App ◦ Gemeinsames <i>SWR Aktuell</i>-Profil bei Facebook mit Kolleg:innen aus Stuttgart und Baden-Baden ◦ <i>SWR Aktuell</i>-Profil bei Instagram mit Kolleg:innen aus Baden-Baden, ab Ende 2019 mit Stuttgarter:innen ◦ Eigenes <i>SWR Aktuell RP</i>-Profil bei Twitter ◦ <i>SWR1</i>-Webangebot für Rheinland-Pfalz ◦ Ströer-Videostationen am Bahnhof ◦ Videotext für <i>SWR Fernsehen</i>
Einsatzzeiten	06:00-22:00 Uhr (Nachtabdeckung erfolgt durch Kolleg:innen in Baden-Baden)
Anzahl der Mitarbeitenden	40 Mitarbeitende (inkl. Redaktionsleiter und Assistenzen)
Redaktionskonferenzen	09:30 Uhr
Dienste	Redakteur:innen für die App, Social Media, Webseite, Planung, Videotext, CvD (Leiter der <i>SWR Aktuell</i> -Hörfunk-, Fernseh- und Onlineredaktion im wöchentlichen Wechsel) und Reporter:innen für programmbegleitende Projekte
Quellen	Interview Redaktionsleiter SWR Aktuell RP Online, 2019, 28, 30; Redaktionsbeobachtung SWR Aktuell RP Online, 5.11.2019, 4, 9-12, 80.
Redaktion <i>Hörfunknachrichten RP</i>	
Redaktionelle Zuständigkeiten	◦ Tägliche Hörfunknachrichten-Sendungen für <i>SWR1 RP</i> und <i>SWR4 RP</i> (Redaktion ist formal Teil der Wellen <i>SWR1 RP</i> und <i>SWR4 RP</i>) ◦ Schwerpunkt auf Bundes- und Weltthemen, aber auch RP-Themen ◦ Hörfunknachrichtensendungen zur vollen Stunde für <i>SWR1 RP</i> und <i>SWR4 RP</i> sowie zur halben Stunde für <i>SWR1 RP</i>. Werktäglich zwischen 05:30 Uhr und

¹ Der/die Programmkoordinator:in ist für die Automatisierung des Programms innerhalb der Randzeiten zuständig (Redaktionsbeobachtung SWR Aktuell Radio Baden-Baden, 2019, 52-66).

	19:30 Uhr (anschließend übernehmen Kolleg:innen in Baden-Baden), am Wochenende etwas andere Zeiten.
Ausspielwege	◦ <i>SWR1 RP</i> ◦ <i>SWR4 RP</i>
Einsatzzeiten	04:00-20:00 Uhr (Nachtdeckung erfolgt durch Kolleg:innen in Baden-Baden)
Anzahl der Mitarbeitenden	Keine Angabe
Redaktionskonferenzen	Keine Redaktionskonferenzen (Planung ist bei Hörfunknachrichten nicht möglich), nur redaktionsübergreifende Konferenzen
Dienste	◦ 3 Moderator:innen, 3 Newsschreiber:innen, 3 Producer:innen im Schichtbetrieb (Früh-, Mittel-, Spätschicht) ◦ 1 Redakteur:in als Ansprechpartner:in für Landespolitik und Regionalstudios ◦ 1 Planungskordinator:in im Newsroom (06:00-13:00 Uhr; Abendschicht von 12:00-20:00 Uhr wird von Fernseh-Kolleg:innen übernommen) ◦ CvD (Leiter der <i>SWR Aktuell</i>-Hörfunk-, Fernseh- und Onlineredaktion im wöchentlichen Wechsel)
Quellen	Interview Redaktionsleiter Hörfunknachrichten RP, 2019, 12, 42, 44, 46, 50; Redaktionsbeobachtung Hörfunknachrichten RP, 6.11.2019, 6-14, 126-129.
Redaktion <i>SWR Aktuell RP Fernsehen</i>	
Redaktionelle Zuständigkeiten	◦ <i>SWR Aktuell</i>-Fernsehnachrichtensendungen aus Rheinland-Pfalz ◦ Integration überregionaler Themen nur um konkrete Auswirkungen auf Rheinland-Pfalz zu verdeutlichen ◦ Werktägliche Sendungen um 16:00-16:05 Uhr, 17:00-17:05 Uhr, 18:00-18:15 Uhr, 19:30-20:00 Uhr, 21:45-22:00 Uhr. Sendungen an Samstagen um 18:00-18:07 Uhr, 19:30-20:00 Uhr und 21:45-21:50 Uhr. Sendungen an Sonn- und Feiertagen um 18:00-18:07 Uhr und 19:45-20:00 Uhr. ◦ Hauptausgabe von 19:30-20:00 Uhr als Magazinsendung
Ausspielwege	<i>SWR Fernsehen RP</i>
Einsatzzeiten	06:00-22:00 Uhr
Anzahl der Mitarbeitenden	80-90 Mitarbeitende, nicht alle in Vollzeit, ca. 50 Prozent Festangestellte und 50 Prozent freie Mitarbeitende
Redaktionskonferenzen	◦ 11:00 Uhr ◦ 14:20 Uhr
Dienste	Täglich ca. 30-40 Personen, darunter u. a. ◦ 5 Planer:innen (2 Aktuellplaner:innen, 2 Kurzplaner:innen, 1 Wochenendplaner:in) ◦ 3 Schlussredakteur:innen ◦ Anchor:in und News Moderator:in früh und spät ◦ 1 Planungskordinator:in (12:00-20:00 Uhr; Frühschicht von 06:00-13:00 Uhr wird von Hörfunk-Kolleg:innen übernommen) ◦ CvD (Leiter der <i>SWR Aktuell</i>-Hörfunk-, Fernseh- und Onlineredaktion im wöchentlichen Wechsel)
Quellen	Interview Redaktionsleiter <i>SWR Aktuell RP Fernsehen</i> , 2019, 22; Interview Redaktionsleiter <i>SWR Aktuell RP Online</i> , 2019, 120; Redaktionsbeobachtung <i>SWR Aktuell RP Fernsehen</i> , 7.11.2019, 2-7, 70, 80.

Anmerkung. Eigene Darstellung im Rekurs auf die Redaktionsbeobachtungen und Expert:inneninterviews. Genaue Quellenangaben sind den einzelnen Abschnitten zu entnehmen. Die aus den Expert:inneninterviews und Redaktionsbeobachtungen extrahierten Daten erlauben es nicht, die Angaben zu den Zeiten, Diensten resp. der Anzahl der Mitarbeitenden als vollständig gesichert zu bewerten; auch erhebt die Tabelle keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Wenn nicht anders angegeben, beziehen sich die redaktionellen Zuständigkeiten und Dienste auf die Tage Montag bis Freitag.

Anhang II: Redaktionelle Zuständigkeiten und Spezifika der SWR-Regionalstudios in Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz

Allgemeine Informationen zu Regionalstudios in Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz	
Redaktionelle Zuständigkeiten	◦ Aktuelle Zulieferungen aus der jeweiligen Region des Regionalstudios für alle Bereiche des <i>SWR</i> und bei besonderer Ereignislage auch für die <i>ARD</i> ◦ Eigene sogenannte ‚nachrichtenorientierte Regionalseite‘ (NOR) aus der jeweiligen Region des Regionalstudios als Unterseite der <i>SWR Aktuell BW/RP</i>-Webseite ◦ Eigener sogenannter ‚Regionalslider‘ in der <i>SWR Aktuell</i>-App (Nachrichten aus der Region des jeweiligen Regionalstudios) ◦ Eigene Hörfunk-Regionalnachrichten aus der Region des jeweiligen Regionalstudios zur halben Stunde auf <i>SWR4 BW</i> resp. <i>SWR4 RP</i> zwischen 06:30-17:30 Uhr ◦ Eigene regionale Hörfunk-Tagesmagazinsendung/en des jeweiligen Regionalstudios: Zwei Sendungen in BW-Studios von 12:30-13:00 Uhr und 16:00-17:00 Uhr auf <i>SWR4 BW</i> resp. eine Sendung in RP-Studios von 12:00 bis 13:00 Uhr auf <i>SWR4 RP</i> ◦ Regionaler Social Media-Auftritt (Facebook, Instagram) des jeweiligen Regionalstudios für <i>DASDING vor Ort</i>
Ausspielwege	◦ <i>SWR Aktuell: SWR Aktuell BW/RP Fernsehen</i>, NOR-Seite, <i>SWR Aktuell</i>-App ◦ <i>SWR Fernsehen</i> ◦ Social Media für <i>DASDING vor Ort</i> ◦ <i>SWR4</i> ◦ Weitere Ausspielwege je nach Zulieferung
Dienste ²	◦ Newsschicht 1 und Newsschicht 2: Zuständig für Zuarbeit und Präsentation der Hörfunknachrichten in <i>SWR4 BW</i> und <i>SWR4 RP</i> ◦ Reporter:in 1 und Reporter:in 2: Arbeiten dem Team der Newsschicht zu und machen regionale Zulieferungen an Zentralen für Hörfunknachrichten zur vollen Stunde in <i>SWR1BW/RP</i> und <i>SWR4BW/RP</i> ◦ Tagesmoderator:in, der/die die regionale/n Mittagsmagazinsendung/en des jeweiligen Regionalstudios moderiert ◦ 1 NOR-Dienst ◦ 1 <i>DDrO</i>-Dienst [<i>DASDING vor Ort</i>] ◦ 1 ‚Multimediale/r CvD‘ (Karlsruhe, Ludwigshafen, Mainz) resp. 1 Fernseh- und 1 Hörfunk-CvD (Ulm, Mannheim, Trier) ◦ 1 <i>SWR Aktuell</i>-Reporter:in (Mainz, Ludwigshafen, Trier)
Quellen	Interview Regionalstudioteilnehmer Ulm, 2019, 24; Redaktionsbeobachtung Regionalstudio Ulm, 25.11.2019, 33, 78-92; Interview Multimedialer Redaktionsleiter Regionalstudio Karlsruhe, 2019, 105; Redaktionsbeobachtung Regionalstudio Mannheim, 27.11.2019, 5-21; Redaktionsbeobachtung Regionalstudio Ludwigshafen, 27.11.2019, 4, 23-29; Redaktionsbeobachtung Regionalstudio Trier, 28.11.2019, 78; Redaktionsbeobachtung Regionalstudio Mainz, 29.11.2019, 10-25.
Beobachtete Regionalstudios in Baden-Württemberg	
Ulm	
Einsatzzeiten	05:00-20:00 Uhr
Anzahl der Mitarbeitenden	37 Mitarbeitende (26 Redaktion, vier Technik, sechs Sekretariat und ein freier Mitarbeitender)
Studiokonferenzen	◦ 09:15 Uhr ◦ 14:00 Uhr
Quellen	Interview Regionalstudioteilnehmer Ulm, 2019, 32, 54; Redaktionsbeobachtung Regionalstudio Ulm, 25.11.2019, 68.

² Zwar sind die Funktionen, Dienstbezeichnungen und Aufgaben der für das Aktuelle zuständigen Journalist:innen der Regionalstudios nicht absolut identisch, sie folgen jedoch grundsätzlich dem dargestellten Muster (Redaktionsbeobachtung Regionalstudio Ulm, 25.11.2019, 33).

Lehner, L. S. (2025). Crossmedialität und redaktionelle Konvergenz im SWR und bei SWR Aktuell: Eine empirische Untersuchung zur digitalen Reform einer öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt. Nomos.

Karlsruhe	
Einsatzzeiten	05:00-20:00 Uhr
Anzahl der Mitarbeitenden	90 Mitarbeitende, an der Aktualität sind täglich zwischen 35 und 40 Personen beteiligt (Assistent:innen und Technik inklusive)
Studiokonferenzen	◦ 09:30 Uhr ◦ 13:00 Uhr ◦ 16:40 Uhr Desk-Sitzung
Quellen	Interview Multimedialer Redaktionsleiter Regionalstudio Karlsruhe, 2019, 66; Redaktionsbeobachtung Regionalstudio Karlsruhe, 26.11.2019, 59, 2-10.
Mannheim	
Einsatzzeiten	05:00-20:00 Uhr
Anzahl der Mitarbeitenden	Inkl. Ludwigshafener Regionalstudio ca. 80 Mitarbeitende aus Redaktion und Technik
Studiokonferenzen	◦ 08:45 Uhr (Fernseh- und Online-CvD-Konferenz) ◦ 09:00 Uhr ◦ 14:00 Uhr ◦ 15:00 Uhr Konferenz aller drei CvDs (Mannheim und Ludwigshafen)
Quellen	Interview Redaktionsleiterin Regionalstudio Mannheim, 2019, 44; Redaktionsbeobachtung Regionalstudio Mannheim, 27.11.2019, 2, 17-18, 23-29.
Beobachtete Regionalstudios in Rheinland-Pfalz	
Ludwigshafen	
Einsatzzeiten	05:00-18:30 Uhr
Anzahl der Mitarbeitenden	Inkl. Mannheimer Regionalstudio ca. 80 Mitarbeitende aus Redaktion und Technik
Studiokonferenzen	◦ 08:45 Uhr (Fernseh- und Online-CvD-Konferenz) ◦ 09:00 Uhr ◦ 14:00 Uhr ◦ 15:00 Uhr Konferenz aller drei CvDs (Mannheim und Ludwigshafen)
Quellen	Redaktionsbeobachtung Regionalstudio Ludwigshafen, 27.11.2019, 23-29, 87, 98, 117, 119.
Trier	
Einsatzzeiten	05:00-18:30 Uhr
Anzahl der Mitarbeitenden	27 Mitarbeitende
Studiokonferenzen	◦ 08:40 Uhr ◦ 14:45 Uhr
Quellen	Interview Regionalstudioleiterin Trier, 2019, 16, 25, 39; Redaktionsbeobachtung Regionalstudio Trier, 28.11.2019, 11-14, 113, 152.
Mainz	
Einsatzzeiten	Unter der Woche 05:00-18:30 Uhr, samstags bis 13:30 Uhr Nachrichten, sonntags Bereitschaft
Anzahl der Mitarbeitenden	Ca. 25 Mitarbeitende
Redaktionskonferenzen	◦ 08:45 Uhr ◦ 13:45 Uhr
Quellen	Interview Regionalstudioleiterin Mainz, 2019, 22, 36, 42; Redaktionsbeobachtung Regionalstudio Mainz, 29.11.2019, 53-54.

Anmerkung. Eigene Darstellung im Rekurs auf die Redaktionsbeobachtungen und Expert:inneninterviews. Genaue Quellenangaben sind den einzelnen Abschnitten zu entnehmen. Die aus den Expert:inneninterviews und Redaktionsbeobachtungen extrahierten Daten erlauben es nicht, die Angaben zu den Zeiten, Diensten resp. der Anzahl der Mitarbeitenden als vollständig gesichert zu bewerten; auch erhebt die Tabelle keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Wenn nicht anders angegeben, beziehen sich die redaktionellen Zuständigkeiten und Dienste auf die Tage Montag bis Freitag.

Anhang III: Interviewleitfäden

Interviewleitfaden Intendant

Intention des crossmedialen Unternehmenswandels

- Herr Boudgoust, als Intendant haben Sie maßgeblich den crossmedialen Umbau des *SWR* initiiert und verantwortet. Was war für Sie die ausschlaggebende Intention für die crossmediale Veränderung des *SWR*?
- Welche positiven Effekte erhoffen Sie sich von der crossmedialen Reform? (z. B. Erschließung neuer Zielgruppen, Legitimation)

Voraussetzungen für crossmediales Arbeiten im *SWR*

- An drei großen Standorten des *SWR* werden aktuell neue räumliche Infrastrukturen geschaffen. In Baden-Baden und Mannheim entstehen neue Medienzentren und in Stuttgart wird das Funkhaus saniert. Welche Rolle spielen architektonische Voraussetzungen beim crossmedialen Arbeiten im *SWR*?

Crossmediales Arbeiten im *SWR*

- Im Zuge des crossmedialen Umbaus wurden die Fernsehdirektion und die Hörfunkdirektion zu einer ‚multimedialen‘ Programmdirektion Kultur und einer ‚multimedialen‘ Programmdirektion Information umgewandelt. Welche Auswirkungen hat diese Umstrukturierung auf die redaktionelle Praxis?
- Werden Beiträge im *SWR* heute ausschließlich in Themen und nicht mehr in Kanälen gedacht und wenn ja, betrifft diese Veränderung alle Redaktionen im *SWR*?
- Sollen Reporter:innen und Redakteur:innen im *SWR* zu Allrounder:innen werden, die für alle Kanäle zuständig sind, oder sollen sie mit ihrer kanalspezifischen Fachkompetenz weiterhin hauptsächlich für einen Kanal tätig sein?
 - Werden Volontär:innen heute schon zu Generalist:innen ausgebildet?
- Wie bewerten Sie die These, Crossmedialität führe zu mehr Generalisierung und zu weniger Fachkompetenz bzw. Spezialisierung?
- Für immer mehr Nutzer:innen ist die erste Anlaufstelle, um sich zu informieren, das Internet. Welche Relevanz haben die Online-Präsenz und sozialen Netzwerke wie Facebook, Instagram oder Twitter für den *SWR*?
 - Ist der Onlineauftritt für den *SWR* mittlerweile genauso wichtig wie das Fernseh- und Radioprogramm?
 - Verfolgen Sie im *SWR* eine online first-Strategie, die das Prinzip verfolgt, Inhalte sofort online zu veröffentlichen, noch bevor sie im Fernseh- oder Hörfunkprogramm gesendet werden?

Crossmediale Herausforderungen im *SWR*

- Was sind Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen, die dem *SWR* auf dem Weg zu einem crossmedialen Unternehmen bisher begegnet sind?
- Der *SWR* muss aufgrund der voranschreitenden Digitalisierung und eines veränderten Nutzerverhaltens trotz knapper finanzieller Ressourcen mehr Ausspielwege bedienen. Wie ist Ihnen das möglich?
- Im Vergleich zu den finanziellen Aufwendungen für Fernsehen und Hörfunk wird ein eher geringer Anteil des Rundfunkbeitrags im *SWR* auf ‚Multimedialität‘ verwendet (Insgesamt

8,50€; Hörfunk 2,44€; Fernsehen 2,94€; ‚Multimedia‘ 0,29€). Inwiefern wird sich diese Verteilung in Zukunft verändern?

- Von Kritiker:innen wird crossmediales Arbeiten häufig als Einsparmechanismus bezeichnet, da einzelne Journalist:innen für mehrere Kanäle zuständig sind und ähnliche Inhalte über verschiedene Kanäle veröffentlicht werden können. Verursacht Crossmedialität im *SWR* Mehrkosten oder spart es Kosten ein?
- Seit 2010 verfolgt der *SWR* einen konsequenten Sparkurs. Konkret sollen dabei bis 2020 165 Millionen Euro eingespart und rund 600 feste und freie Beschäftigungsverhältnisse abgebaut werden. Wie wirken sich diese Einsparmaßnahmen auf das Programm und seine Qualität aus?
- Werden trotz der Sparmaßnahmen im Personalbereich neue, junge Redakteur:innen eingestellt, um crossmediale Arbeitsprozesse fortzuentwickeln?
- Was tut der *SWR* in puncto crossmediale Fortbildung für seine Mitarbeiter:innen?
 - Müssen Journalist:innen, die zuvor in erster Linie monomedial gearbeitet haben, umgeschult werden?
- Wie kommt der crossmediale Umbau des *SWR* bei den Journalist:innen und den für sie zuständigen Führungskräften an?
 - Wie nehmen Redakteur:innen, die jahrzehntelang monomedial gearbeitet haben, die veränderten Aufgaben an?
 - Gab es zu Beginn großen Widerstand gegen den crossmedialen Unternehmenswandel?
 - Wie kann ihr monomediales „Mindset“ verändert werden?
- Die Onlinenangebote und Apps öffentlich-rechtlicher Sendeanstalten unterliegen strengen Auflagen (z. B. Drei-Stufen-Test) und dürfen nicht presseähnlich sein. Wie beeinflussen diese rechtlichen Einschränkungen die crossmediale Arbeit im *SWR*?
- Private Medienhäuser und Zeitschriftenverleger sehen im gebührenfinanzierten Onlineauftritt von öffentlich-rechtlichen Sendeanstalten eine Verzerrung für den Wettbewerb. Sie gehen davon aus, dass die Angebote der privaten Unternehmen unter den Onlineprodukten der Öffentlich-Rechtlichen leiden. Sehen Sie Ihre Onlinepräsenz als Konkurrenz für private Anbieter?
- 1997 entstand aus *SWF* und *SDR* der *SWR*. Inwiefern unterscheidet diese Besonderheit den *SWR* auch heute noch von anderen *ARD*-Anstalten, auch in Hinblick auf die crossmediale Arbeit?

Crossmediale Erfolge im *SWR* und bei *SWR Aktuell*

- Was zählen Sie zu den größten crossmedialen Erfolgen des *SWR*?
- Würden Sie sagen, dass *SWR Aktuell* Vorbildcharakter für den gesamten multimedialen Umbau des *SWR* besitzt?

Die crossmediale Zukunft des *SWR*

- Eigentlich wären Sie noch bis 2022 Intendant des *SWR*. Bei einer Sitzung des Rundfunkrats im vergangenen Jahr gaben Sie jedoch bekannt, Ihr Amt vorzeitig niederlegen zu wollen. In den kommenden Jahren stünden viele strategisch wichtige Entscheidungen beim *SWR* an, weshalb es ihrem Nachfolger oder ihrer Nachfolgerin gegenüber nicht fair sei, das Staffelholz in vollem Lauf zu übergeben. Welche Veränderungen, die so groß sind, dass sie über Ihre Amtszeit hinausreichen, sind in Bezug auf Crossmedialität in den kommenden Jahren beim *SWR* geplant?

- Wie hat der *SWR* im Vergleich zu anderen öffentlich-rechtlichen Sendeanstalten in Deutschland den crossmediale Wandel gemeistert?
- Angesichts vieler neuer Technologien hat sich der Medienmarkt in den letzten 20 Jahren enorm verändert. Was sind Ihrer Meinung nach die zentralen Herausforderungen, denen sich öffentlich-rechtliche Sendeanstalten wie der *SWR* in zehn oder 20 Jahren stellen müssen?

Prima, das war's schon! Gibt es noch etwas, das Sie ergänzen möchten?

Herzlichen Dank noch einmal, dass Sie sich die Zeit genommen haben, um mit mir zu sprechen und mich bei meinem Vorhaben zu unterstützen. Sie haben mir sehr weitergeholfen!

Interviewleitfaden Leiter Intendanz/Strategische Unternehmensentwicklung

Intention des crossmedialen Unternehmenswandels

- Der *SWR* wandelt sich zunehmend zu einem crossmedialen Unternehmen. Was war für Sie die ausschlaggebende Intention für die crossmediale Veränderung des *SWR*?
- Inwiefern wollen Sie mit dem crossmedialen Umbau auch das Image des *SWR* erneuern?
 - An wen ist das Image adressiert?
 - Wie soll dieses neue Image aussehen?

Crossmediales Arbeiten im *SWR*

- Crossmedial arbeiten bedeutet, Inhalte medienübergreifend zu denken und umzusetzen. Inwiefern werden im *SWR* Beiträge crossmedial, also über mehrere Kanäle hinweg, geplant und hergestellt?
- Gibt es Beiträge, die nach wie vor crossmedial geplant werden? Oder sind heute alle Themen crossmedial geplant?
- Arbeiten nun alle Journalist:innen in den einzelnen *SWR*-Redaktionen bi- oder sogar trimedial?
 - Arbeitet die Mehrzahl der Journalist:innen im *SWR* bi- oder trimedial?
- Welche technischen Neuerungen waren für den crossmedialen Umbau notwendig?
- Haben Sie im *SWR* für das crossmediale Arbeiten neue Contentverwaltungssysteme (CMS – Content-Management-Systeme) eingeführt?
- Einige Ihrer Redaktionen verfügen bereits über einen zentralen Newsdesk. Wie ist ein Newsdesk für gewöhnlich besetzt und wie soll dort idealerweise gearbeitet werden?
- Verfolgt der *SWR* die Strategie des crossmedialen Storytellings? Also werden auf jedem Kanal weitere Informationen zu einem bestimmten Thema angeboten oder werden Inhalte auf verschiedenen Kanälen auch einfach reproduziert?
- Wie kommt Crosspromotion im *SWR* zum Einsatz, also das gegenseitige Verweisen auf Programme oder Formate über verschiedene Kanäle hinweg?
 - Inwiefern hat sich die Crosspromotion durch den crossmedialen Unternehmenswandel verändert? (z. B. Zunahme/Abnahme, inhaltliche Veränderungen)
- Verfolgen Sie im *SWR* eine online first-Strategie, die das Prinzip verfolgt, Inhalte sofort online zu veröffentlichen, noch bevor sie im Fernseh- oder Hörfunkprogramm gesendet werden?
- Existiert *SWR*-intern ein Leitfaden zum crossmedialen Arbeiten?
- Der *SWR* hat ein ‚multimediales Portfolio‘ entwickelt. Welche Inhalte sollen qua dieses Portfolios in Zukunft crossmedial aufgegriffen werden?
 - Wie kann das ‚multimediale Portfolio‘ in Zukunft erweitert werden?

Auswirkungen von Crossmedialität auf die Programme des *SWR*

- Welche Programmänderungen gingen mit dem crossmedialen Wandel des *SWR* einher? (z. B. Programmerweiterungen, Abschaffung von Programmen etc.)

Change Management im *SWR*

- Wie sieht der Change Management-Prozess aus, der mit dem crossmedialen Umbau des *SWR* verbunden ist?
- Wie wurden Führungskräfte in die Gestaltung und Kommunikation des crossmedialen Unternehmenswandels eingebunden?
- Wie wurde der crossmediale Unternehmenswandel den Journalist:innen nahegebracht?
- Wie wurden die Journalist:innen in die Gestaltung des Unternehmenswandels eingebunden?

Zufriedenheit mit dem crossmedialen Wandel im SWR

- Wie kommt der crossmediale Umbau des SWR bei den Journalist:innen und den für sie zuständigen Führungskräften an?
 - Wie nehmen Redakteur:innen, die jahrzehntelang monomedial gearbeitet haben, die veränderten Aufgaben an?

Crossmediale Herausforderungen im SWR

- Gab es zu Beginn großen Widerstand gegen den crossmedialen Unternehmenswandel?
- Wie ist es Ihnen im SWR gelungen, das monomediale „Mindset“ der Journalist:innen zu verändern?

Crossmediale Erfolge im SWR und bei SWR Aktuell

- Was zählen Sie denn zu den größten crossmedialen Erfolgen des SWR?
- Welche Synergieeffekte sind durch Crossmedialität entstanden?
- Bilden sich die Erfolge der crossmedialen Entwicklung des SWR auch in den Online-Nutzer:innenzahlen/Quoten ab?
- Inwiefern kann Crossmedialität einen Beitrag zur Qualitätssteigerung der journalistischen Beiträge liefern?

Die crossmediale Zukunft des SWR

- Inwiefern wird sich der öffentlich-rechtliche Rundfunk auch in Zukunft – dank seiner crossmedialen Reform – auf dem stark umkämpften Medienmarkt behaupten können?

Prima, das war's schon! Gibt es noch etwas, das Sie ergänzen möchten?

Herzlichen Dank noch einmal, dass Sie sich die Zeit genommen haben, um mit mir zu sprechen und mich bei meinem Vorhaben zu unterstützen. Sie haben mir sehr weitergeholfen!

Interviewleitfaden Hauptabteilungsleiter:innen

Crossmedialität im SWR

- Der SWR will sich zu einem ‚multimedialen‘ Unternehmen wandeln. Was verstehen Sie unter Multimedialität und Crossmedialität?
- Hinweis: Im Folgenden wird von *Crossmedialität* gesprochen, wenn es um die Verzahnung und Zusammenarbeit von Hörfunk, Fernsehen und Online geht, die sich u. a. in der medienübergreifenden Organisation, Planung, Herstellung und Distribution von Beiträgen zeigen.
- Was waren die ausschlaggebenden Gründe für den crossmedialen Wandel des SWR?
- Wenn Sie den SWR in puncto Crossmedialität mit anderen öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in Deutschland vergleichen, wie würden Sie ihn einordnen?

Aufgabenfeld als Hauptabteilungsleiter:in/Chefredakteur:in

- Fragen an den Hauptabteilungsleiter *Multimediale Aktualität BW*:
 - Momentan sind Sie Leiter der Hauptabteilung *Multimediale Aktualität BW*. Welche Aufgaben kommen Ihnen in dieser Funktion bei *SWR Aktuell* zu?
 - Ab dem 1. Dezember 2019 werden Sie die Programmdirektion Information des *Südwestrundfunks* leiten. Wie wollen Sie den crossmedialen Wandel des SWR in dieser Position weiter vorantreiben?
- Fragen an die Hauptabteilungsleiter:innen *Multimediale Chef:innenredaktion* (Erster Chefredakteur & Zweite Chefredakteurin):
 - Ihnen kommt als Hauptabteilungsleiter:in und Chefredakteur:in eine besondere Rolle im SWR zu. Wie haben Sie in dieser Position den crossmedialen Wandel des SWR und ggfs. auch die Gestaltung des Themenverticals *SWR Aktuell* mitgestaltet?
 - Die *Multimediale Chef:innenredaktion* besteht seit März 2018.
 - Wie kam es zu der Entscheidung, einen ersten Chefredakteur und eine zweite Chefredakteurin einzustellen? Und warum werden zwei Chefredakteur:innen benötigt?
 - Wie haben sich Ihre Zuständigkeiten und Aufgaben seither verändert?
 - Herr ____, als erster Chefredakteur besitzen Sie gegenüber den Landessendedirektionen ein Vorschlagsrecht zur Berichterstattung. Machen Sie auch in Bezug auf Crossmedialität von diesem Vorschlagsrecht Gebrauch?

Change Management im SWR und bei SWR Aktuell

- Wie wurden Sie als Hauptabteilungsleiter:in von der Unternehmensführung in die Planung des crossmedialen Wandels des SWR eingebunden?
- Wie haben Sie, in der Vergangenheit und auch heute, den crossmedialen Wandel bei *SWR Aktuell* begleitet und gestaltet?
- Wie wurde die Umstrukturierung des SWR den Journalistinnen und Journalisten nahegebracht?
- Wie kommt der crossmediale Wandel bei den Journalistinnen und Journalisten an?
 - Stößt der Umstrukturierungsprozess bei den Journalistinnen und Journalisten überwiegend auf Verständnis oder auf Ablehnung?
- Inwiefern ist es Ihnen gelungen, Redakteur:innen und Reporter:innen, die jahrzehntelang monomedial gearbeitet haben, zu motivieren, themenspezifisch und eben nicht länger kanal-spezifisch zu arbeiten?

- Inwieweit konnte das ‚Konkurrenzdenken‘ zwischen verschiedenen Mediengattungen überkommen werden?
- Haben Sie im Zuge des crossmedialen Wandels des *SWR* Ihre Reporter:innen und Redakteur:innen, die vormals monomedial gearbeitet haben, crossmedial umgeschult?
 - Wenn ja, wie?
- Gibt es Neueinstellungen von Reporter:innen und Redakteur:innen, die bereits crossmedial arbeiten?
- Sollen Reporter:innen und Redakteur:innen bei *SWR Aktuell* langfristig zu Allroundern werden, die für alle Kanäle zuständig sind, oder sollen sie mit ihrer kanalspezifischen Fachkompetenz weiterhin hauptsächlich für einen Kanal zuständig sein?

Crossmedialität bei *SWR Aktuell*

- Was sind die größten organisatorischen Veränderungen, die durch den crossmedialen Wandel des *SWR* bei *SWR Aktuell* entstanden sind? (z. B. Zuständigkeiten, Organisation von Arbeitsschritten)
- Inwiefern haben Sie bei *SWR Aktuell* den Anspruch, *alle* Themen crossmedial aufzuarbeiten?
 - Tun Sie das auch?
- Inwiefern erscheint es Ihnen auf lange Sicht sinnvoll, die Hörfunk-, Fernseh- und Onlineredaktionen von *SWR Aktuell* zusammenzulegen bzw. noch stärker miteinander zu verzahnen, sodass nur noch themen- und nicht mehr kanalspezifisch gearbeitet wird?
- Was steckt hinter dem Projekt *SWR Aktuell 2.0*?
 - Welche Veränderungen, insbesondere crossmedialer Natur, gehen damit einher?
- Sind weitere crossmedial ‚inspirierte‘ Veränderungen bei *SWR Aktuell* geplant?
- Im Vergleich zu den finanziellen Aufwendungen für Fernsehen und Hörfunk wird ein eher geringer Anteil des Rundfunkbeitrags im *SWR* auf ‚Multimedialität‘ verwendet (Insgesamt 8,50€: Hörfunk 2,44€; Fernsehen 2,94€; ‚Multimedia‘ 0,29€). Inwiefern wird sich diese Verteilung in Zukunft verändern?
- Inwiefern kann *SWR Aktuell* als Paradebeispiel für crossmediales Arbeiten im *SWR* gelten?

Voraussetzungen für crossmediales Arbeiten im *SWR* und bei *SWR Aktuell*

- Welche Rolle spielen architektonische Voraussetzungen, wie beispielsweise Raumstrukturen, beim crossmedialen Arbeiten?
- Inwiefern sind die aktuellen Redaktionsstrukturen bei *SWR Aktuell* in Stuttgart geeignet, um crossmedial zu arbeiten?
- Für wie sinnvoll halten Sie die Idee, Hörfunk-, Fernseh- und Onlineredaktion in einen großen Newsroom zu integrieren, um besser crossmedial arbeiten zu können?
- Inwiefern vermitteln Sie angehenden Redakteur:innen bereits während ihrer Ausbildung crossmediale Fähigkeiten?

Crossmediale Herausforderungen im *SWR* und bei *SWR Aktuell*

- Was sind die größten Herausforderungen, die Ihnen in Bezug auf Crossmedialität bei *SWR Aktuell* begegnet sind?
- Inwiefern existieren bei *SWR Aktuell* bei der Zusammenarbeit von Online-, Fernseh- und Radioredaktionen Probleme? (z. B. Konkurrenzdenken, Animositäten, Ängste)?
- Wenn wir ein paar Jahre vorausdenken, was werden die Herausforderungen sein, denen sich der öffentlich-rechtliche Rundfunk in 10-20 Jahren stellen muss?

Crossmediale Erfolge im SWR und bei SWR Aktuell

- Was zählen Sie zu den größten crossmedialen Erfolgen bei *SWR Aktuell*?
- Gibt es Indikatoren, anhand derer Sie überprüfen, ob der crossmediale Wandel des SWR erfolgreich ist?
- Eine Leitlinie für crossmediales Produzieren des SWR lautet „Lernen Organisieren“, also Arbeitsabläufe auf Basis des build-measure-learn-Prinzips permanent zu verbessern. Inwiefern und wie häufig findet dieses Prinzip bei *SWR Aktuell* Verwendung?

Zufriedenheit mit dem crossmedialen Wandel im SWR

- Gibt es Mitarbeiter:innenbefragungen oder andere Erhebungen, die die Zufriedenheit der Redakteur:innen und Reporter:innen mit der crossmedialen Strategie und ihren neuen Aufgabengebieten messen?
 - Wenn ja:
 - Wie steht es um die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen?
 - Welche Konsequenzen ziehen sie aus den Erhebungen/Befragungen?
 - Wenn nein:
 - Wieso nicht?
 - Bedeutet das, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen eine nachgeordnete Rolle spielt?

Auswirkungen von Crossmedialität

- Frage an den Hauptabteilungsleiter *Multimediale Aktualität BW*:
 - Inwiefern hat die Einführung des Regionalstudios Stuttgart die redaktionellen Prozesse und Arbeitsabläufe in den Funkhausredaktionen in Stuttgart verändert?
- Wie wirkt sich die Crossmedialität auf die Themenvielfalt bei *SWR Aktuell* aus?
- Welche Auswirkungen hat Crossmedialität auf die Qualität der journalistischen Inhalte von *SWR Aktuell*? (z. B. ausgiebige Recherche, Aktualität, Vielfalt)
- Inwiefern trägt Crossmedialität zu einer aktuelleren Berichterstattung bei *SWR Aktuell* bei?
- Wie verändert Crossmedialität das Berufsbild Journalist:in?
- Welche Relevanz hat der Online-Auftritt im Vergleich zum Fernseh- und Radioprogramm bei *SWR Aktuell*?
- Wie wichtig ist es Ihnen bei *SWR Aktuell*, Rezipient:innen in das Programm einzubeziehen?
 - An welchen Stellen beziehen Sie Rezipient:innen ein (z. B. Feedback, User-Generated-Content)?
- Welchen Einfluss haben Klickzahlen und Publikumsinteressen (Stichwort: Audience Metrics) auf die Themenplanung bei *SWR Aktuell*?
- Verursacht Crossmedialität im SWR Mehrkosten oder ist es ein Sparmodell?

Selbstverständnis des SWR

- Nennen Sie mir bitte drei Wörter, die den SWR Ihrer Meinung nach in seiner heutigen Form beschreiben.
- Nun gehen wir ein paar Jahre zurück. Nennen Sie mir bitte drei Wörter, die den SWR vor Beginn des crossmedialen Umbaus beschreiben.

Allgemeine Abschlussbewertung der Crossmedialität im SWR und bei SWR Aktuell

- Bitte beurteilen Sie mit Hilfe einer Schulnotenskala von 1-6, wie crossmedial der SWR ist.
- Wie crossmedial arbeitet *SWR Aktuell* auf einer Schulnotenskala von 1-6?

Prima, das war's schon! Gibt es noch etwas, das Sie ergänzen möchten?

Herzlichen Dank noch einmal, dass Sie sich die Zeit genommen haben, um mit mir zu sprechen und mich bei meinem Vorhaben zu unterstützen. Sie haben mir sehr weitergeholfen!

Interviewleitfaden Abteilungsleiter:innen

Crossmedialität im SWR

- Der SWR will sich zu einem ‚multimedialen‘ Unternehmen wandeln. Was verstehen Sie unter Multimedialität und Crossmedialität?
- Hinweis: Im Folgenden wird von *Crossmedialität* gesprochen, wenn es um die Verzahnung und Zusammenarbeit von Hörfunk, Fernsehen und Online geht, die sich u. a. in der medienübergreifenden Organisation, Planung, Herstellung und Distribution von Beiträgen zeigen.
- Wie wichtig ist es für Sie, dass der SWR crossmedial arbeitet?
 - Warum?

Aufgabenfeld als Abteilungsleiter:in:

- Welche Aufgaben haben Sie als Leiter:in der Abteilung _____?

Crossmedialer Wandel bei SWR Aktuell:

- Zu welchen organisatorischen Veränderungen kam es durch den crossmedialen Wandel des SWR in Ihrer Abteilung? (z. B. Zuständigkeiten, Organisation von Inhalten)
- Sind weitere crossmedial ‚inspirierte‘ Veränderungen in naher Zukunft in Ihrer Abteilung in Bezug auf das Themenvertical SWR Aktuell geplant?
 - Wenn ja, welche?

Change Management im SWR und bei SWR Aktuell

- Inwiefern wurden und werden Sie als Abteilungsleiter:in in die Planung des crossmedialen Wandels des SWR eingebunden?
 - Inwiefern haben Sie bei der Gestaltung des Wandlungsprozesses Mitspracherecht?
 - Gibt es crossmediale Veränderungen bei SWR Aktuell, die von Ihnen angestoßen oder auf Sie zurückzuführen sind?

Voraussetzungen für crossmediales Arbeiten im SWR und bei SWR Aktuell

Architektonischer Natur:

- Fragen an Abteilungsleitung Baden-Baden:
 - An Ihrem Standort in Baden-Baden wird ein neues Medienzentrum gebaut, das crossmediales Arbeiten erleichtern soll. 2022 soll das Gebäude in Betrieb genommen werden. Welche neuen Möglichkeiten erschließt die geplante architektonische Infrastruktur SWR Aktuell?
 - Welche Rolle spielen architektonische Voraussetzungen beim crossmedialen Arbeiten?
- Fragen an Abteilungsleitung Mainz:
 - In Baden-Baden und Stuttgart werden aktuell neue Gebäude gebaut bzw. saniert, um das crossmediale Arbeiten zu erleichtern. Inwiefern verfügen Sie am Standort Mainz bereits über geeignete Bürostrukturen, um crossmedial arbeiten zu können?
 - Welche Rolle spielen architektonische Voraussetzungen beim crossmedialen Arbeiten?
- Fragen an Abteilungsleitung Stuttgart:
 - In Stuttgart wird momentan das Funkhaus saniert, um zeitgemäße Bürostrukturen zu schaffen und das crossmediale Arbeiten zu erleichtern. Welche neuen Möglichkeiten erschließt die geplante architektonische Infrastruktur SWR Aktuell?

- Welche Rolle spielen architektonische Voraussetzungen beim crossmedialen Arbeiten?

Personeller Natur:

- Ist es für Sie wichtiger, Kanalspezialist:innen zu beschäftigen oder bauen Sie auf Generalist:innen, die für Online und Hörfunk Beiträge produzieren können?
- Gibt es Redakteur:innen in Ihrer Abteilung, die vormals monomedial gearbeitet haben und nun crossmedial tätig sind?
 - Wie wurden die Redakteur:innen auf ihre neuen Aufgaben vorbereitet?
- Inwiefern ist es Ihnen bei in Ihrer Abteilung bei *SWR Aktuell* gelungen, die Mitarbeiter:innen zu mobilisieren, stärker themenspezifisch und eben nicht mehr kanalspezifisch zu denken?
- Gibt es Neueinstellungen von Reporter:innen und Redakteure:innen, die bereits crossmedial arbeiten?
 - Ist der Altersdurchschnitt der *SWR Aktuell*-Mitarbeiter:innen im Laufe des crossmedialen Wandels gesunken?
- Wurden im Zuge des crossmedialen Wandels des *SWR* in Ihrer Abteilung Stellen abgebaut?

Technischer Natur:

- Welche Art von technischem Equipment würden Sie benötigen, um noch besser crossmedial arbeiten zu können?

Crossmediale Zusammenarbeit bei *SWR Aktuell*

- Wie funktioniert die redaktionsübergreifende Zusammenarbeit, in Form von Absprachen, bei *SWR Aktuell*? (z. B. Konferenzen, Newsdesk, CvD)
- Welche Synergieeffekte sind durch das crossmediale Arbeiten entstanden?
- Welche Probleme und Herausforderungen sehen Sie bei *SWR Aktuell* bei der Zusammenarbeit von Fernseh-, Online- und Radioredaktionen (z. B. Konkurrenzdenken, kanalspezifisches Denken, Animositäten, Ängste)?
- Frage an den AL in Baden-Baden:
 - Inwiefern hat sich die redaktionelle Zusammenarbeit zwischen den Hörfunkredaktionen und der Onlineredaktion nach der Inbetriebnahme des „Nachrichten- und Distributionszentrums“ in Baden-Baden verändert?
 - Wann wurde das Nachrichten- und Distributionszentrum eingeführt?

Crossmediale Arbeitsabläufe bei *SWR Aktuell*

- Erfolgt die *Planung* der Beiträge in Ihrer Abteilung _____ monomedial oder crossmedial?
 - Falls crossmedial: Werden die Beiträge an einem Newsdesk crossmedial geplant oder wie kann man sich das vorstellen?
- Wie sieht es bei der *Erstellung* der Beiträge aus? Erfolgt diese monomedial oder crossmedial?
- Und wie sieht es bei der *Distribution* aus? Erfolgt die Veröffentlichung von Beiträgen monomedial oder crossmedial?
- Inwieweit haben Sie bei *SWR Aktuell* den Anspruch, *alle* Themen crossmedial aufzuarbeiten?
 - Tun Sie das auch?
- Schauen wir uns die Aufgabenfelder der Mitarbeiter:innen an: Ist die Mehrzahl Ihrer *SWR Aktuell*-Redakteur:innen für ein Medium oder für mehrere Kanäle zuständig?
- Wie sieht es bei den Reporter:innen aus? Ist die Mehrzahl für ein Medium oder für mehrere Kanäle zuständig?

Auswirkungen von Crossmedialität

- Wie verändert Crossmedialität das Berufsbild Journalist:in?
- Inwiefern entsteht durch Crossmedialität eine zusätzliche Arbeitsbelastung oder ein größerer Zeitdruck für die Reporter:innen und Redakteur:innen bei *SWR Aktuell*?
- Wie wirkt sich die Crossmedialität auf die Themenvielfalt bei *SWR Aktuell* aus?
- Welche Auswirkungen hat Crossmedialität auf die Qualität der journalistischen Inhalte von *SWR Aktuell*? (z. B. ausgiebige Recherche, Aktualität, Vielfalt)
- Inwiefern trägt Crossmedialität zu einer aktuelleren Berichterstattung bei *SWR Aktuell* bei?
- Welche Relevanz hat der Online-Auftritt im Vergleich zum Hörfunk- und Fernsehprogramm für *SWR Aktuell*?
- Welche Relevanz hat Social Media für *SWR Aktuell*?
 - Welche Zielgruppen wollen Sie über Social Media ansprechen?
- Verfolgen Sie bei *SWR Aktuell* eine online first-Strategie, die das Prinzip verfolgt, Inhalte sofort online zu veröffentlichen, noch bevor sie im Fernseh- oder Hörfunkprogramm gesendet werden?
- Welchen Einfluss haben Klickzahlen und Publikumsinteressen (Stichwort: Audience Metrics) auf die Themenplanung bei *SWR Aktuell*? (Werden beispielsweise Nachrichten, die online „viral“ gehen, verstärkt angeboten oder auch im Hörfunk größer aufgezo- gen?)
- Verursacht Crossmedialität im *SWR* Mehrkosten oder werden dadurch Kosten gesenkt?
- Der *SWR* hat es sich zum Ziel gemacht, jüngere Menschen für sein Programm zu begeistern. Hat sich durch den crossmedialen Wandel des *SWR* die Zielgruppe von *SWR Aktuell* verändert?

Zufriedenheit mit dem crossmedialen Wandel bei *SWR Aktuell*

- Stößt der Umstrukturierungsprozess bei den Journalist:innen überwiegend auf Verständnis oder auf Ablehnung?
- Gibt es Mitarbeiter:innenbefragungen oder andere Erhebungen, die die Zufriedenheit der Redakteur:innen und Reporter:innen mit den neuen Aufgabengebieten messen?
 - Ja: Wie sind die Ergebnisse?
 - Ja: Welche Rückschlüsse bzw. Konsequenzen ziehen Sie aus den Erhebungen/Befragungen?
 - Nein: Warum nicht?
 - Nein: Sind diese in Zukunft geplant?

Crossmediale Herausforderungen im *SWR* und bei *SWR Aktuell*

- Was sind die größten Herausforderungen, die Ihnen in Bezug auf Crossmedialität in Ihrer Abteilung und bei *SWR Aktuell* begegnet sind?
 - Haben Sie diese Herausforderungen gemeistert?
 - Wenn ja, wie?
- Was müsste Ihrer Meinung nach geschehen, damit Sie bei *SWR Aktuell* noch besser cross-medial arbeiten könnten? (z. B. technische/räumliche Voraussetzungen, Personal, Schulungen, Zeit, finanzielle Mittel etc.)

Crossmediale Erfolge im *SWR* und bei *SWR Aktuell*

- Was zählen Sie denn zu den größten crossmedialen Erfolgen im *SWR* und bei *SWR Aktuell*?
- Welche Synergieeffekte sind durch Crossmedialität bei *SWR Aktuell* entstanden?

- Bilden sich die Erfolge der crossmedialen Entwicklung des *SWR* auch in den Online-Nutzer:innenzahlen/Quoten ab?

Selbstverständnis des *SWR*

- Nennen Sie mir bitte drei Wörter, die den *SWR* vor Beginn des crossmedialen Umbaus beschreiben.
- Und welche drei Wörter beschreiben den *SWR* in seiner gegenwärtigen Form?

Allgemeine Abschlussbewertung der Crossmedialität im *SWR* und bei *SWR Aktuell*

- Bitte beurteilen Sie mit Hilfe einer Schulnotenskala von 1-6, wie crossmedial der *SWR* ist.
- Wie crossmedial arbeitet Ihre Abteilung auf einer Schulnotenskala von 1-6?

Prima, das war's schon! Gibt es noch etwas, das Sie ergänzen möchten?

Herzlichen Dank noch einmal, dass Sie sich die Zeit genommen haben, um mit mir zu sprechen und mich bei meinem Vorhaben zu unterstützen. Sie haben mir sehr weitergeholfen!

Interviewleitfaden Redaktionsleiter:innen Fernseh- & Hörfunknachrichten

Crossmedialität im SWR

- Der SWR will sich zu einem ‚multimedialen‘ Unternehmen wandeln. Was verstehen Sie unter Multimedialität und Crossmedialität?
- Hinweis: Im Folgenden wird von *Crossmedialität* gesprochen, wenn es um die Verzahnung und Zusammenarbeit von Hörfunk, Fernsehen und Online geht, die sich u. a. in der medienübergreifenden Organisation, Planung, Herstellung und Distribution von Beiträgen zeigen.
- Wie wichtig ist es für Sie, dass der SWR crossmedial arbeitet?
 - Warum?

Crossmedialer Wandel bei SWR Aktuell

- Kam es durch den crossmedialen Wandel des SWR zu Programmveränderungen, die ihre Redaktion betreffen? (Beiträge und Formate, beim Fernsehen z. B. Umstellung auf 30-minütige Hauptnachrichtensendung)
- Kam es durch den crossmedialen Wandel des SWR zu organisatorischen Veränderungen in Ihrer Redaktion? (z. B. Redaktionsorganisation, Arbeitsorganisation etc.)
- Übernehmen Ihre Redakteur:innen und Reporter:innen durch den crossmedialen Wandel des SWR neue Aufgaben?
 - Wenn ja, welche?
- Gibt es weitere crossmedial ‚inspirierte‘ Veränderungen, die in naher Zukunft in Ihrer Redaktion geplant sind?

Crossmediale Zusammenarbeit bei SWR Aktuell

- Inwiefern arbeiten Sie, bedingt durch den crossmedialen Wandel des SWR, nun enger mit der Fernseh-/Hörfunk-/Onlineredaktion in Stuttgart/Mainz/Baden-Baden zusammen?
 - Wie sieht diese redaktionsübergreifende Zusammenarbeit bei SWR Aktuell aus? (z. B. Sitzungen, Newsdesk, gemeinsames Material etc.)
 - Auf welche Weise profitieren Sie von dieser Zusammenarbeit?
- Welche Probleme und Herausforderungen sehen Sie bei SWR Aktuell bei der Zusammenarbeit von Online-, Fernseh- und Radioredaktionen (z. B. Konkurrenzdenken, kanalspezifisches Denken, Animositäten, Ängste)?
- Werden Ihrer Meinung nach die Eigenheiten und Spezifika von Hörfunk, Fernsehen und Online bei der crossmedialen Zusammenarbeit im aktuellen Tagesgeschehen ausreichend berücksichtigt?

Aufgabenbereiche und Spezifika Ihrer Redaktion

- Würden Sie mir bitte kurz den Aufgabenbereich Ihrer Redaktion schildern?
- Wie sieht ein typischer Tagesablauf in Ihrer Redaktion aus (z. B. Redaktionsbesprechung etc.)?
- Aus wie vielen Mitarbeiter:innen besteht Ihre Redaktion?
 - Wie viele Mitarbeiter:innen Ihrer Redaktion sind täglich an der Produktion der Fernseh- resp. Hörfunknachrichten beteiligt?
 - Wie viele Mitarbeiter:innen Ihrer Redaktion sind für die Nachrichtenversorgung in der Nacht zuständig?
- Inwiefern wird in Ihrer Redaktion bei der Herstellung von Beiträgen darauf geachtet, dass das Material auch von der Fernseh-/Hörfunk-/Onlineredaktion verwendet werden kann?

- Hat sich der Einsatz von Crosspromotion in ihrer Redaktion, also das gegenseitige Verweisen auf Programme oder Formate über verschiedene Kanäle hinweg, durch den crossmedialen Wandel des *SWR* verändert?
 - Gibt es Regeln, wann Crosspromotion eingesetzt wird?
- Stellen Sie Inhalte, die Sie für das Fernsehprogramm resp. Hörfunkprogramm produziert haben, auch selbst online oder ist dafür ausschließlich die Onlineredaktion zuständig?

Redaktionsorganisation

- Welches Content-Management-System verwenden Sie?
 - Können Sie mit diesem System Inhalte automatisch plattformübergreifend ausspielen? (automatisiert vs. menschliche Steuerung)
- Fragen an die Redaktionsleiter:innen in Stuttgart:
 - Die Abteilung *Multimediale Nachrichten* in Stuttgart besitzt einen Multimedialen Nachrichtendesk (MND).
 - Was wird an diesem Desk genau gemacht?
 - Werden Inhalte bei *SWR Aktuell* am MND crossmedial geplant und anschließend monomedial aufbereitet und distribuiert?
 - Arbeiten nur Redakteur:innen am Newsdesk (in der Planung) oder alle Redakteur:innen (auch in der Herstellung und Distribution) crossmedial?
 - Wie ist der MND besetzt? (z. B. 1 CvD pro Redaktion?)
 - Wann wurde der MND eingeführt?
 - Sind durch die Arbeit am MND Synergieeffekte entstanden?
 - Wenn ja, welche? (z. B. effizienteres Arbeiten, Zeitersparnis, geringerer Personalaufwand; journalistische Qualitätssteigerung etc.)
 - Kommt es bei der Arbeit am Desk zu Interessenskonflikten zwischen Online-, TV- und Hörfunk-Redakteur:innen?
- Fragen an die Redaktionsleiter:innen in Mainz und Baden-Baden:
 - Gibt es bei *SWR Aktuell* in Mainz/Baden-Baden einen zentralen Newsdesk oder eine ähnliche Einrichtung, an der Inhalte plattformübergreifend geplant und koordiniert werden?
 - Ja: Wer sitzt an diesem Newsdesk? (z. B. 1 CvD/Redakteur:in pro Redaktion?)
 - Ja: Was wird am Newsdesk genau gemacht?
 - Ja: Werden Inhalte bei *SWR Aktuell* am Newsdesk crossmedial geplant und anschließend monomedial aufbereitet und distribuiert?
 - Ja: Arbeiten nur die Redakteur:innen am Newsdesk (in der Planung) oder alle Redakteur:innen (auch in der Herstellung und Distribution) crossmedial?
 - Ja: Sind durch die Arbeit am Newsdesk Synergieeffekte entstanden?
 - Wenn ja, welche? (z. B. effizienteres Arbeiten, Zeitersparnis, geringerer Personalaufwand; journalistische Qualitätssteigerung etc.)
 - Ja: Kommt es bei der Arbeit am Newsdesk zu Interessenskonflikten zwischen Online-, (TV-) und Hörfunk-Redakteur:innen?
 - Nein: Ist die Einführung eines zentralen Newsdesks oder einer ähnlichen Einrichtung geplant?
 - Ja: Wann soll das geschehen?

- Ja: Welche Synergieeffekte erhoffen Sie sich durch die Einführung eines Newsdesks?
 - Nein: Halten Sie die Einführung eines Newsdesks für sinnvoll? Wieso?
- Inwiefern bietet Ihre aktuelle Redaktionsstruktur gute Voraussetzungen, um crossmedial zu arbeiten?
- Was müsste an der aktuellen Redaktionsstruktur verändert werden, um noch besser crossmedial arbeiten zu können?

Auswirkungen von Crossmedialität

- Wie verändert Crossmedialität das Berufsbild Journalist:in?
- Inwiefern entsteht in Ihrer Redaktion durch Crossmedialität eine zusätzliche Arbeitsbelastung oder ein größerer Zeitdruck für Ihre Journalist:innen?
- Wie wirkt sich die Crossmedialität auf die Themenvielfalt bei *SWR Aktuell* aus?
- Welche Auswirkungen hat Crossmedialität auf die Qualität der journalistischen Inhalte von *SWR Aktuell*? (z. B. ausgiebige Recherche, Aktualität, Angebotsbreite)
- Welchen Einfluss haben Klickzahlen und Publikumsinteressen auf die Themenplanung bei *SWR Aktuell*? (Werden beispielsweise Nachrichten, die Online „viral“ gehen, verstärkt angeboten oder auch im Fernsehen und Hörfunk oder den sozialen Netzwerken bei der Programmgestaltung größer aufgezogen?)

Crossmediale Herausforderungen im SWR und bei *SWR Aktuell*

- Was sind die größten Herausforderungen, die Ihnen in Bezug auf Crossmedialität bei *SWR Aktuell* begegnet sind?
 - Haben Sie diese Herausforderungen gemeistert? Wenn ja, wie?
- Was müsste Ihrer Meinung nach geschehen, damit Sie bei *SWR Aktuell* noch besser crossmedial arbeiten könnten? (z. B. technische/räumliche Voraussetzungen, Personal, Schulungen, Zeit, finanzielle Mittel etc.)

Crossmediale Erfolge im SWR und bei *SWR Aktuell*

- Was zählen Sie denn zu den größten crossmedialen Erfolgen im SWR und bei *SWR Aktuell*?
- Welche Synergieeffekte sind durch Crossmedialität bei *SWR Aktuell* entstanden?
- Bilden sich die Erfolge der crossmedialen Entwicklung des SWR auch in den Online-Nutzer:innenzahlen/Quoten ab?

Change Management im SWR und bei *SWR Aktuell*

- Inwieweit wurden und werden Sie als Redaktionsleiter:in von der Unternehmensführung bei der Gestaltung des Wandlungsprozesses bei *SWR Aktuell* eingebunden?
- Inwieweit wurden und werden die einzelnen Redakteur:innen von der Unternehmensführung bei der Gestaltung des Wandlungsprozesses bei *SWR Aktuell* eingebunden?
- Inwiefern ist es Ihnen bei *SWR Aktuell* gelungen, die Mitarbeiter:innen zu mobilisieren, themenspezifisch und eben nicht länger kanalspezifisch zu arbeiten?
- Wie hätte Ihrer Meinung nach der Change Management-Prozess idealtypisch ablaufen müssen, um die Mitarbeiter:innen noch besser auf die neuen Aufgaben einzustimmen?

Zufriedenheit mit dem crossmedialen Wandel bei *SWR Aktuell*

- Wie wurde die Umstrukturierung den Journalist:innen nahegebracht?
- Ist der Umstrukturierungsprozess bei den Journalist:innen überwiegend auf Verständnis oder auf Ablehnung gestoßen?
- Gibt es Mitarbeiter:innenbefragungen oder andere Erhebungen, die die Zufriedenheit der Redakteur:innen und Reporter:innen mit den neuen Aufgabengebieten messen?
 - Wie sind die Ergebnisse?
 - Welche Rückschlüsse bzw. Konsequenzen ziehen Sie aus den Erhebungen/Befragungen?

Selbstverständnis des *SWR*

- Nennen Sie mir bitte drei Wörter, die den *SWR* Ihrer Meinung nach in seiner heutigen Form beschreiben.
- Nun gehen wir ein paar Jahre zurück. Nennen Sie mir bitte drei Wörter, die den *SWR* vor Beginn des crossmedialen Umbaus beschreiben.

Allgemeine Abschlussbewertung der Crossmedialität im *SWR* und bei *SWR Aktuell*

- Bitte beurteilen Sie mit Hilfe einer Schulnotenskala von 1-6, wie crossmedial der *SWR* ist.
- Wie crossmedial arbeitet Ihre Redaktion auf einer Schulnotenskala von 1-6?

Prima, das war's schon! Gibt es noch etwas, das Sie ergänzen möchten?

Herzlichen Dank noch einmal, dass Sie sich die Zeit genommen haben, um mit mir zu sprechen und mich bei meinem Vorhaben zu unterstützen. Sie haben mir sehr weitergeholfen!

Interviewleitfaden Redaktionsleiter:innen Onlinenachrichten

Crossmedialität im SWR

- Der SWR will sich zu einem ‚multimedialen‘ Unternehmen wandeln. Was verstehen Sie unter Multimedialität und Crossmedialität?
- Hinweis: Im Folgenden wird von *Crossmedialität* gesprochen, wenn es um die Verzahnung und Zusammenarbeit von Hörfunk, Fernsehen und Online geht, die sich u. a. in der medienübergreifenden Organisation, Planung, Herstellung und Distribution von Beiträgen zeigen.
- Wie wichtig ist es für Sie, dass der SWR crossmedial arbeitet?
 - Warum?

Crossmedialer Wandel bei SWR Aktuell

- Kam es durch den crossmedialen Wandel des SWR zu Programmveränderungen, die ihre Redaktion betreffen? (Beiträge und Formate)
- Kam es durch den crossmedialen Wandel des SWR zu organisatorischen Veränderungen in Ihrer Redaktion? (z. B. Redaktionsorganisation, Arbeitsorganisation etc.)
- Übernehmen Ihre Redakteur:innen und Reporter:innen durch den crossmedialen Wandel des SWR neue Aufgaben?
 - Wenn ja, welche?
- Sollen Redakteur:innen und Reporter:innen bei SWR Aktuell langfristig zu Kanalgeneralist:innen werden, die alle Ausspielwege bedienen können, oder sollen sie Kanalspezialist:innen bleiben?
- Gibt es weitere crossmedial ‚inspirierte‘ Veränderungen, die in naher Zukunft in Ihrer Redaktion geplant sind?

Crossmediale Zusammenarbeit bei SWR Aktuell

- Inwiefern arbeiten Sie, bedingt durch den crossmedialen Wandel des SWR, nun enger mit der Fernseh-/Hörfunk-/Onlineredaktion in Stuttgart/Mainz/Baden-Baden zusammen?
 - Wie sieht diese redaktionsübergreifende Zusammenarbeit bei SWR Aktuell aus? (z. B. Sitzungen, Newsdesk, gemeinsames Material etc.)
- Welche Probleme und Herausforderungen sehen Sie bei SWR Aktuell bei der Zusammenarbeit von Online-, Fernseh- und Radioredaktionen (z. B. Konkurrenzdenken, kanalspezifisches Denken, Animositäten, Ängste)?
- Werden Ihrer Meinung nach die Eigenheiten und Spezifika von Hörfunk, Fernsehen und Online bei der crossmedialen Zusammenarbeit im aktuellen Tagesgeschehen ausreichend berücksichtigt?

Aufgabenbereiche und Spezifika Ihrer Redaktion

- Würden Sie mir bitte kurz den Aufgabenbereich Ihrer Redaktion schildern?
- Wie sieht ein typischer Tagesablauf in Ihrer Redaktion aus (z. B. Redaktionsbesprechung etc.)?
- Aus wie vielen Mitarbeiter:innen besteht Ihre Redaktion?
 - Wie viele Mitarbeiter:innen Ihrer Redaktion sind täglich an der Produktion der Onlinenachrichten beteiligt?
 - Wie viele Mitarbeiter:innen Ihrer Redaktion sind für die Nachrichtenversorgung in der Nacht zuständig?

- Inwiefern wird in Ihrer Redaktion bei der Herstellung von Beiträgen darauf geachtet, dass das Material auch von der Fernseh-/Hörfunkredaktion verwendet werden kann?
- Welche Plattformen und Formate beliefert Ihre Onlineredaktion?
- Haben Sie eigene Reporter:innen, die Ton- und Bild- bzw. Videomaterial ausschließlich für Online produzieren? (Oder basiert Ihr Material auf Zulieferungen anderer Redaktionen?)
 - Falls eigene Reporter:innen: Wird das Material der Onlinereporter:innen auch von Fernseh- oder Hörfunkredakteur:innen genutzt?

Redaktionsorganisation

- Welches Content-Management-System verwenden Sie?
 - Können Sie mit diesem System Inhalte automatisch plattformübergreifend ausspielen? (automatisiert vs. menschliche Steuerung)
- Fragen an die Redaktionsleiterin in Stuttgart:
 - Die Abteilung *Multimediale Nachrichten* in Stuttgart besitzt einen Multimedialen Nachrichtendesk (MND). Was wird an diesem Desk genau gemacht?
 - Werden Inhalte bei *SWR Aktuell* am MND crossmedial geplant und anschließend monomedial aufbereitet und distribuiert?
 - Arbeiten nur Redakteur:innen am Newsdesk (in der Planung) oder alle Redakteur:innen (auch in der Herstellung und Distribution) crossmedial?
 - Wie ist der MND besetzt? (z. B. 1 CvD pro Redaktion?)
 - Wann wurde der MND eingeführt?
 - Sind durch die Arbeit am MND Synergieeffekte entstanden?
 - Wenn ja, welche? (z. B. effizienteres Arbeiten, Zeitersparnis, geringerer Personalaufwand; journalistische Qualitätssteigerung etc.)
 - Kommt es bei der Arbeit am Desk zu Interessenskonflikten zwischen Online-, TV- und Hörfunk-Redakteur:innen?
- Fragen an die Redaktionsleiter:innen in Mainz und Baden-Baden:
 - Gibt es bei *SWR Aktuell* in Mainz/Baden-Baden einen zentralen Newsdesk oder eine ähnliche Einrichtung, an der Inhalte plattformübergreifend geplant und koordiniert werden?
 - Ja: Wer sitzt an diesem Newsdesk? (z. B. 1 CvD/Redakteur:in pro Redaktion?)
 - Ja: Wann wurde der zentrale Newsdesk eingeführt?
 - Ja: Was wird am Newsdesk genau gemacht?
 - Ja: Werden Inhalte bei *SWR Aktuell* am Newsdesk crossmedial geplant und anschließend monomedial aufbereitet und distribuiert?
 - Ja: Arbeiten nur die Redakteur:innen am Newsdesk (in der Planung) oder alle Redakteur:innen (auch in der Herstellung und Distribution) crossmedial?
 - Ja: Sind durch die Arbeit am Newsdesk Synergieeffekte entstanden?
 - Wenn ja, welche? (z. B. effizienteres Arbeiten, Zeitersparnis, geringerer Personalaufwand; journalistische Qualitätssteigerung etc.)
 - Ja: Kommt es bei der Arbeit am Newsdesk zu Interessenskonflikten zwischen Online-, TV- und Hörfunk-Redakteur:innen?
 - Nein: Ist die Einführung eines zentralen Newsdesks oder einer ähnlichen Einrichtung geplant?
 - Ja: Wann soll das geschehen?

- Ja: Welche Synergieeffekte erhoffen Sie sich durch die Einführung eines Newsdesks?
 - Nein: Halten Sie die Einführung eines Newsdesks für sinnvoll? Wieso?
- Inwiefern bietet Ihre aktuelle Redaktionsstruktur gute Voraussetzungen, um crossmedial zu arbeiten?
- Was müsste an der aktuellen Redaktionsstruktur verändert werden, um noch besser crossmedial arbeiten zu können?

Onlinearbeit

- Die Onlinenangebote und Apps öffentlich-rechtlicher Sendeanstalten unterliegen strengen Auflagen (z. B. Drei-Stufen-Test) und dürfen nicht presseähnlich sein. Inwiefern beschränken diese Regelungen das crossmediale Arbeiten bei *SWR Aktuell*?
 - Sehen Sie in Ihrem Onlineangebot eine Konkurrenz für private Medienanbieter?
- Welche Relevanz haben soziale Netzwerke wie Facebook, Instagram, Twitter und Youtube für *SWR Aktuell*?
- Inwiefern verfolgen Sie bei *SWR Aktuell* eine einheitliche Social Media-Strategie, die bestimmt, welche Inhalte gepostet werden und wie diese auszusehen haben?
- Gibt es in Ihrer Redaktion Personen, die ausschließlich für Social Media zuständig sind?
- Wie wichtig ist Ihnen bei *SWR Aktuell* die Interaktion mit Nutzer:innen?
- Inwieweit nutzen Sie User-Generated-Content bei *SWR Aktuell*?
- Inwiefern achten Sie darauf, crossmediales Storytelling zu betreiben? Also auf verschiedenen Kanälen weiterführendes Material anzubieten, sodass weitere Informationen über die Mediengrenzen hinweg geteilt werden.
- Hat sich der Einsatz von Crosspromotion bei *SWR Aktuell*, also das gegenseitige Verweisen auf Programme oder Formate über verschiedene Kanäle hinweg, durch den crossmedialen Wandel des *SWR* verändert?
 - Gibt es Regeln, wann Crosspromotion eingesetzt wird?

Auswirkungen von Crossmedialität

- Wie verändert Crossmedialität das Berufsbild Journalist:in? (z. B. Gatekeeping-Funktion, Generalist:innenrum usw.)
- Inwiefern entsteht in Ihrer Redaktion durch Crossmedialität eine zusätzliche Arbeitsbelastung oder ein größerer Zeitdruck für Ihre Journalist:innen?
- Wie wirkt sich die Crossmedialität auf die Themenvielfalt bei *SWR Aktuell* aus?
- Welche Auswirkungen hat Crossmedialität auf die Qualität der journalistischen Inhalte von *SWR Aktuell*? (z. B. ausgiebige Recherche, Aktualität, Angebotsbreite)
- Welchen Einfluss haben Klickzahlen und Publikumsinteressen (Stichwort: Audience Metrics) auf die Themenplanung bei *SWR Aktuell*? (Werden beispielsweise Nachrichten, die Online „viral“ gehen, verstärkt angeboten oder auch im Fernsehen und Hörfunk oder den sozialen Netzwerken bei der Programmgestaltung größer aufgegriffen?)

Crossmediale Herausforderungen im *SWR* und bei *SWR Aktuell*

- Was sind die größten Herausforderungen, die Ihnen in Bezug auf Crossmedialität bei *SWR Aktuell* begegnen sind?
 - Haben Sie diese Herausforderungen gemeistert? Wenn ja, wie?

- Was müsste Ihrer Meinung nach geschehen, damit Sie bei *SWR Aktuell* noch besser cross-medial arbeiten könnten? (z. B. technische/räumliche Voraussetzungen, Personal, Schulungen, Zeit, finanzielle Mittel etc.)

Crossmediale Erfolge im SWR und bei *SWR Aktuell*

- Was zählen Sie denn zu den größten crossmedialen Erfolgen im SWR und bei *SWR Aktuell*?
- Welche Synergieeffekte sind durch Crossmedialität entstanden?
- Bilden sich die Erfolge der crossmedialen Entwicklung des SWR auch in den Online-Nutzer:innenzahlen/Quoten ab?

Change Management im SWR und bei *SWR Aktuell*

- Inwieweit wurden und werden Sie als Redaktionsleiter:in von der Unternehmensführung bei der Gestaltung des Wandlungsprozesses bei *SWR Aktuell* eingebunden?
- Inwieweit wurden und werden die einzelnen Redakteur:innen von der Unternehmensführung bei der Gestaltung des Wandlungsprozesses bei *SWR Aktuell* eingebunden?
- Inwiefern ist es Ihnen bei *SWR Aktuell* gelungen, die Mitarbeiter:innen zu mobilisieren, themenspezifisch und eben nicht länger kanalspezifisch zu arbeiten?
- Wie hätte Ihrer Meinung nach der Change Management-Prozess idealtypisch ablaufen müssen, um die Mitarbeiter:innen noch besser auf die neuen Aufgaben einzustimmen?

Zufriedenheit mit dem crossmedialen Wandel bei *SWR Aktuell*

- Wie wurde die Umstrukturierung den Journalist:innen nahegebracht?
- Ist der Umstrukturierungsprozess bei den Journalist:innen überwiegend auf Verständnis oder auf Ablehnung gestoßen?
- Gibt es Mitarbeiter:innenbefragungen oder andere Erhebungen, die die Zufriedenheit der Redakteur:innen und Reporter:innen mit den neuen Aufgabengebieten messen?
 - Wie sind die Ergebnisse?
 - Welche Rückschlüsse bzw. Konsequenzen ziehen Sie aus den Erhebungen/Befragungen?

Selbstverständnis des SWR

- Nennen Sie mir bitte drei Wörter, die den SWR Ihrer Meinung nach in seiner heutigen Form beschreiben.
- Nun gehen wir ein paar Jahre zurück. Nennen Sie mir bitte drei Wörter, die den SWR vor Beginn des crossmedialen Umbaus beschreiben.

Allgemeine Abschlussbewertung der Crossmedialität im SWR und bei *SWR Aktuell*

- Bitte beurteilen Sie mit Hilfe einer Schulnotenskala von 1-6, wie crossmedial der SWR ist.
- Wie crossmedial arbeitet Ihre Redaktion auf einer Schulnotenskala von 1-6?

Prima, das war's schon! Gibt es noch etwas, das Sie ergänzen möchten?

Herzlichen Dank noch einmal, dass Sie sich die Zeit genommen haben, um mit mir zu sprechen und mich bei meinem Vorhaben zu unterstützen. Sie haben mir sehr weitergeholfen!

Interviewleitfaden Regionalstudieleiter:innen

Crossmedialität im SWR

- Der SWR will sich zu einem ‚multimedialen‘ Unternehmen wandeln. Was verstehen Sie unter Multimedialität und Crossmedialität?
- Hinweis: Im Folgenden wird von *Crossmedialität* gesprochen, wenn es um die Verzahnung und Zusammenarbeit von Hörfunk, Fernsehen und Online geht, die sich u. a. in der medienübergreifenden Organisation, Planung, Herstellung und Distribution von Beiträgen zeigen.
- Wie wichtig ist es für Sie, dass der SWR crossmedial arbeitet?
 - Warum?
- Hat der crossmediale Wandel auch in Ihrem Regionalstudio zu Veränderungen geführt?
 - Wenn ja, zu welchen?

Change Management im SWR und bei SWR Aktuell

- Inwieweit wurden Sie als Regionalstudieleiter:in von der Unternehmensführung bei der Gestaltung des Wandlungsprozesses im SWR und bei SWR Aktuell eingebunden?
- Inwiefern wurden Ihre Redakteur:innen und Reporter:innen von der Unternehmensführung bei der Gestaltung des Wandlungsprozesses im SWR und bei SWR Aktuell eingebunden?

Aufgabenbereiche und Spezifika des Regionalstudios

- Was genau sind Ihre Zuständigkeiten als Regionalstudieleiter:in?
- Würden Sie mir bitte kurz den Aufgabenbereich Ihres Regionalstudios schildern?
- An wen liefern Sie Beiträge zu?
- Für welche Medien bzw. Plattformen produzieren Sie Beiträge?
 - Fernsehen, Hörfunk, Online, App, Newsletter, Social Media?
- Wie sieht ein typischer Tagesablauf in Ihrem Regionalstudio aus (Redaktionsbesprechungen, Schalten usw.)?
- Wie erfolgt die Zusammenarbeit mit den für SWR Aktuell zuständigen Redaktionen in Mainz, Stuttgart und Baden-Baden?
 - Welche Probleme sehen Sie bei der Zusammenarbeit zwischen Regionalstudios und Funkhausredaktionen?
 - Inwiefern kommt es bei der Verteilung der Zuständigkeiten nach Regionen zu Schwierigkeiten?
 - Existiert eine Zusammenarbeit mit anderen Regionalstudios?
- Aus wie vielen Mitarbeiter:innen besteht Ihr Regionalstudio?
 - Wie viele Angestellte sind ausschließlich für das Programm zuständig?
- In meiner Dissertation fokussiere ich mich auf das medienübergreifende Nachrichtenformat SWR Aktuell. Welchen Anteil der Arbeit Ihres Regionalstudios machen in etwa die Beiträge für SWR Aktuell aus?
 - Wie viele Mitarbeiter:innen Ihres Studios sind i. d. R. täglich an der Produktion von Beiträgen für SWR Aktuell beteiligt?
- Sind Redakteur:innen und Reporter:innen für die Produktion von Online-, Fernseh-, und Hörfunkbeiträgen zuständig oder gibt es spezifische Zuständigkeiten?
 - Sind all Ihre Reporter:innen und Redakteur:innen bi- oder sogar trimedial tätig?
 - Werden die Beiträge crossmedial geplant und dann crossmedial produziert und distribuiert?
 - Waren die Zuständigkeiten schon immer so verteilt oder hat sich das im Laufe des crossmedialen Wandels des SWR verändert?

- Wenn verändert: Wie ist es Ihnen gelungen, monomediale Denkweisen der Redakteur:innen zu überwinden und die Mitarbeiter:innen zu mobilisieren, themenspezifisch und eben nicht kanalspezifisch zu denken?
- Haben Sie im Zuge des crossmedialen Wandels des SWR Ihre Reporter:innen und Redakteur:innen, die vormals monomedial gearbeitet haben, crossmedial umgeschult?
- Gibt es Neueinstellungen von Reporter:innen und Redakteur:innen, die bereits crossmedial arbeiten?
- Ist es für Ihre Arbeit im Regionalstudio wichtiger, Kanalgeneralist:innen, die für Hörfunk, Fernsehen und Online Beiträge produzieren können, zu beschäftigen oder setzen Sie auf Kanalspezialist:innen?
- Ist es für Sie wichtiger Themengeneralist:innen zu beschäftigen oder haben Sie für bestimmte Themen Spezialist:innen?

Redaktionsorganisation

- Welches Content-Management-System verwenden Sie?
 - Können Sie mit diesem System Inhalte automatisch plattformübergreifend ausspielen? (automatisiert vs. menschliche Steuerung)
- Gibt es in Ihrem Regionalstudio einen zentralen Newsdesk oder eine ähnliche Einrichtung, an der Inhalte plattformübergreifend geplant und koordiniert werden?
 - Ja: Wer sitzt an diesem Newsdesk? (CvD?)
 - Ja: Wann wurde der zentrale Newsdesk eingeführt?
 - Ja: Was wird am Newsdesk genau gemacht?
 - Werden also Inhalte am Newsdesk crossmedial geplant und anschließend monomedial aufbereitet und distribuiert?
 - Ja: Sind durch die Arbeit am Newsdesk Synergieeffekte entstanden?
 - Wenn ja, welche? (z. B. effizienteres Arbeiten, Zeitersparnis, geringerer Personalaufwand; journalistische Qualitätssteigerung etc.)
 - Nein: Ist die Einführung eines zentralen Newsdesks oder einer ähnlichen Einrichtung in Zukunft geplant?
 - Ja: Wann soll das geschehen?
 - Ja: Welche Synergieeffekte erhoffen Sie sich durch die Einführung eines Newsdesks?
 - Nein: Halten Sie die Einführung eines Newsdesks für sinnvoll? Wieso?
- Inwiefern bietet Ihre aktuelle Redaktionsstruktur gute Voraussetzungen, um crossmedial zu arbeiten?
- An welchen Stellen gibt es Ihrer Meinung nach Verbesserungsbedarf?

Crossmediales Arbeiten im Regionalstudio

- Inwiefern unterscheidet sich die Arbeitsweise der Regionalstudios von der Arbeitsweise monomedialer Funkhausredaktionen, wie z. B. einer Fernsehredaktion?
- Inwiefern müssen Sie aufgrund Ihrer geringeren Personalgröße stärker crossmedial arbeiten als die Funkhaus-Redaktionen, die für Fernsehen-, Hörfunk oder Online jeweils eigene Verantwortliche haben?
- Welche Synergieeffekte entstehen durch die crossmediale Produktion von Beiträgen in Ihrem Regionalstudio?
- Inwiefern verfolgen Sie die Methode des crossmedialen Storytellings? Also, dass Sie Beiträge so erstellen, dass über jedes Medium weiterführende Informationen abgerufen werden können?

- Hat sich der Einsatz von Crosspromotion bei *SWR Aktuell*, also das gegenseitige Verweisen auf Programme oder Formate über verschiedene Kanäle hinweg, durch den crossmedialen Wandel des *SWR* verändert?
 - Gibt es Regeln, wann Crosspromotion eingesetzt wird?
- Mit einer vergleichsweise kleinen Mannschaft Beiträge für eine ganze Region zu produzieren, bedeutet auch, unter hohem Zeitdruck zu arbeiten. Hat sich dieser Zeitdruck durch den crossmedialen Wandel des *SWR* verstärkt?
 - Inwiefern schaffen Sie es, trotz des großen Zeitdrucks ausreichend zu recherchieren?
- Wie wirkt sich die Crossmedialität auf die Themenvielfalt bei *SWR Aktuell* aus?

Onlinearbeit

- Ist Ihnen bei *SWR Aktuell* die Herstellung von Onlinebeiträgen genauso wichtig wie die Produktion von Inhalten für Fernsehen und Radio?
- Verfolgen Sie bei *SWR Aktuell* eine online first-Strategie, die das Prinzip verfolgt, Inhalte sofort online zu veröffentlichen, noch bevor sie im Fernseh- oder Hörfunkprogramm gesendet werden?
- Gibt es in Ihrer Redaktion Personen, die ausschließlich für Online zuständig sind?
 - Gibt es auch Personen, die nur für Social Media zuständig sind?
- Inwiefern verfolgen Sie eine einheitliche Social Media Strategie, die bestimmt, welche Inhalte gepostet werden und wie diese auszusehen haben?
 - Wird dieses Konzept auch bei anderen Regionalstudios angewendet?
- Haben Sie ein System, über das Sie Inhalte von der Website automatisch auf die sozialen Netzwerke und/oder die App spielen können?
- Welchen Einfluss haben Klickzahlen und Publikumsinteressen (Stichwort: Audience Metrics) auf die Themenplanung bei *SWR Aktuell*? (Werden beispielsweise Nachrichten, die Online „viral“ gehen, verstärkt angeboten oder auch im Fernsehen und Hörfunk oder den sozialen Netzwerken bei der Programmgestaltung größer aufgezo-gen?)
- Die Onlinenangebote und Apps öffentlich-rechtlicher Sendeanstalten unterliegen strengen Auflagen (z. B. Drei-Stufen-Test) und dürfen nicht presseähnlich sein. Inwiefern beschränken diese Regelungen das crossmediale Arbeiten im *SWR*?

Crossmediale Herausforderungen im *SWR* und bei *SWR Aktuell*

- Welche Herausforderungen sehen Sie bei der Herstellung von crossmedialen Beiträgen?
- Was müsste Ihrer Meinung nach passieren, damit Sie in Ihrem Studio in Bezug auf *SWR Aktuell* noch besser crossmedial arbeiten könnten? (z. B. technische/räumliche Voraussetzungen, Personal, Schulungen, zeitliche Ressourcen und finanzielle Mittel etc.)

Crossmediale Erfolge im *SWR* und bei *SWR Aktuell*

- Was zählen Sie denn zu den größten crossmedialen Erfolgen im *SWR* und bei *SWR Aktuell*?
- Welche Synergieeffekte sind durch Crossmedialität entstanden?
- Bilden sich die Erfolge der crossmedialen Entwicklung des *SWR* auch in den Online-Nutzer:innenzahlen/Quoten ab?

Zufriedenheit mit dem crossmedialen Wandel des *SWR*

- Gibt es Mitarbeiter:innenbefragungen oder andere Erhebungen, die die Zufriedenheit der Redakteur:innen und Reporter:innen mit den neuen Aufgabengebieten messen?
 - Wie sind die Ergebnisse?
 - Welche Rückschlüsse bzw. Konsequenzen ziehen sie aus den Erhebungen/Befragungen?

Selbstverständnis des SWR

- Nennen Sie mir bitte drei Wörter, die den *SWR* Ihrer Meinung nach in seiner heutigen Form beschreiben.
- Nun gehen wir ein paar Jahre zurück. Nennen Sie mir bitte drei Wörter, die den *SWR* vor Beginn des crossmedialen Umbaus beschreiben.

Allgemeine Abschlussbewertung der Crossmedialität im *SWR* und bei *SWR Aktuell*

- Bitte beurteilen Sie mit Hilfe einer Schulnotenskala von 1-6, wie crossmedial der *SWR* ist.
- Wie crossmedial arbeitet Ihr Regionalstudio auf einer Schulnotenskala von 1-6?

Prima, das war's schon! Gibt es noch etwas, das Sie ergänzen möchten?

Herzlichen Dank noch einmal, dass Sie sich die Zeit genommen haben, um mit mir zu sprechen und mich bei meinem Vorhaben zu unterstützen. Sie haben mir sehr weitergeholfen!

Anhang IV: Beobachtungsprotokoll

Name der Redaktion_____

Datum_____

Ort der Beobachtung (z. B. Konferenzraum, Newsroom etc.)_____

Zeitpunkt der Beobachtung_____

Beobachtete Personen (Funktion/Zuständigkeit)_____

Frei zu notieren sind:

- Handlungen der beobachteten Person (Fokus auf mono- bzw. crossmediale Arbeitsweisen)
- Interredaktionelle Absprachen (z. B. face-to-face, Telefon, Mail usw.)
- Redaktionsübergreifende Absprachen (z. B. face-to-face, Telefon, Mail usw.)
- Redaktionskonferenzen
- Redaktionsübergreifende Konferenzen (Fokus auf crossmedialen Themen und Absprachen)
- Crossmediale Themenplanung
- Crossmediale Recherche
- Verwendete Softwareprogramme

Anhang V: Mögliche Fragen für die qualitative Befragung von Journalist:innen während der Redaktionsbeobachtung

1. Inwiefern haben sich Ihre Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten durch den crossmedialen Wandel des *SWR* verändert?
 - Welche neuen (medienübergreifenden) Tätigkeiten übernehmen Sie nun?
2. Inwiefern sehen Sie sich bei der crossmedialen Arbeit für *SWR Aktuell* mit Problemen konfrontiert?
3. Inwiefern hat sich Ihre Arbeitsbelastung durch den crossmedialen Wandel des *SWR* verändert?
 - Inwiefern hat sich die Zeit, um zu recherchieren, verändert?
4. Gibt es bei der crossmedialen Zusammenarbeit Unklarheiten, zum Beispiel bei der Abstimmung mit Kolleg:innen/anderen Redaktionen?
 - Wenn ja, in welchem Kontext?
5. Arbeitet die Mehrzahl Ihrer Kolleg:innen eher themen- oder eher kanalarientiert?
6. Inwiefern wurden und werden Sie von der Unternehmensführung in die Gestaltung des crossmedialen Wandels des *SWR* eingebunden?
7. Wurden und werden Ihnen Fort- und Weiterbildungen zum crossmedialen Arbeiten angeboten?
 - Inwiefern fühlen Sie sich durch die Schulungen und Workshops ausreichend auf Ihre neuen Aufgabenbereiche vorbereitet?
 - Inwiefern sehen Sie bei den Schulungen Verbesserungspotenzial?
8. Stößt der crossmediale Wandel des *SWR* bei Ihren Kolleg:innen überwiegend auf Verständnis oder auf Ablehnung?
 - Hätte der crossmediale Wandel des *SWR* besser kommuniziert werden können?
 - o Wenn ja, wie?
9. Was müsste geschehen, damit Sie bei *SWR Aktuell* besser crossmedial arbeiten könnten? (z. B. technische/räumliche Voraussetzungen, Personal, Schulungen, Zeit, finanzielle Mittel etc.)

Anhang VI: Transkriptionsregeln für die Verschriftlichung der Interviews mit Textbeispielen

Fall/Bedeutung	Kennzeichnung	Ankerbeispiel aus den Interviews
Nonverbale Äußerung/Aktivität, z. B. Lachen, Stöhnen	Kennzeichnung nonverbaler Äußerungen durch Doppelklammern → (())	„Was sich verändert hat, ist, dass wir ein gewisses Monopol auf Nachrichten hatten und inzwischen kann ja jeder Nachrichten oder so etwas Ähnliches ((lacht)) verbreiten“ (Interview Redaktionsleiter Radionachrichten Baden-Baden, 2019, 72).
Unverständliche Wörter	Kennzeichnung unverständlicher Wörter durch → (unv.)	„Wo brennt es in der Verbandsgemeinde? Wo ist eine (unv.) , zu welchem Thema?“ (Interview Regionalstudioleiterin Trier, 2019, 16).
Sprachliche Hervorhebung/Betonung von Begriffen	Unterstreichungen betonter Begriffe → <u> </u>	„Ich meine, früher waren wir einfach der journalistische Sender, es gab auch nicht so viel Konkurrenz, der die Leute einfach auch vertraut haben und wo sie ihre Informationen herbekommen haben“ (Interview Redaktionsleiterin SWR Aktuell BW Hörfunk, 2019, 130).
Zustimmende bzw. bestätigende Lautäußerungen	Kennzeichnung zustimmender Äußerungen, z. B. „mhm“ → (zustimmend)	„Interviewerin: Und ansonsten eben die Hörfunk- und Online CvDs? Abteilungsleiter Multimediale Nachrichten RP: Mhm (zustimmend) , ja. Also, wir haben auch, um das noch zu sagen, den Planungs Koordinator“ (Interview, 2019, 63-64).
Wortergänzung oder Erklärung eines Begriffs durch die Verfasserin der Dissertation	Kennzeichnung von Wortergänzungen oder Begriffserklärungen durch eckige Klammern → [Wortergänzung oder Erklärung]	Beispiel für eine Wortergänzung: „Und natürlich glaube ich schon, dass wir mit unseren Regionalinhalten [punkten] – das zeigt jetzt auch die <i>SWR Aktuell</i> -App mit den Regioninhalten, da können wir uns ja jeden Tag angucken, wie sich die Zugriffsraten auf regionale Meldungen entwickeln – und das ist sehr positiv, finde ich“ (Interview Regionalstudioleiter Ludwigshafen, 2019, 66). Beispiel für eine Erklärung: „Dann kann ich noch eine NiF [Nachricht im Film] machen für <i>SWR Aktuell</i> am Abend oder vielleicht sogar den Dreiminüter für die <i>Landesschau</i> “ (Interview Regionalstudioleiterin Mannheim, 2019, 13).
Unterbrechung und Fortsetzung einer Äußerung	Kennzeichnung von Unterbrechung und Fortsetzung einer Äußerung durch ein Gleichheitszeichen am Ende resp. zu Beginn der Äußerung → =	„Regionalstudioleiter Ludwigshafen: Ich würde gern = Interviewerin: (Ja, klar). Regionalstudioleiter Ludwigshafen: = Zu dem Stichwort ‚Überlastung‘ noch etwas sagen, das ganz wichtig ist, um ein konkretes Beispiel auch anzufügen “ (Interview, 2019, 46-48).
Einwürfe anderer Personen	Kennzeichnung von Einwüfen durch Äußerung in Klammern → ()	„Multimedialer Redaktionsleiter des Regionalstudios Karlsruhe: Also wir schicken im Aktuellen nirgendwo jemanden hin = Regionalstudioleiter Karlsruhe: (Nur für Online hin). Multimedialer Redaktionsleiter des Regionalstudios Karlsruhe: = Nur für Online“ (Interview, 2019, 133-135).

Fall/Bedeutung	Kennzeichnung	Ankerbeispiel aus den Interviews
Kurze Unterbrechung des Gesprächs aufgrund einer Störung, z. B. das Klingeln eines Handys	Kennzeichnung von Störungen unter Angabe des Grunds in Klammern → ()	„Am Wochenende sind die Zeiten ein bisschen anders, aber auch da sind wir besetzt und produzieren hier die Nachrichten für die beiden Hörfunkprogramme. (Telefon klingelt, Gespräch wird kurz unterbrochen) “ (Interview Redaktionsleiter Hörfunknachrichten RP, 2019, 42).
Deutliche Sprechpausen	Kennzeichnung von deutlichen Sprechpausen durch in Klammern gesetzte Dauer der Pausen in Sekunden. → z. B. (3).	„ (3) Zunächst würde ich da keinen direkten Zusammenhang sehen wollen“ (Interview Redaktionsleiterin SWR Aktuell BW Online, 2019, 78).

Anmerkung. Zur besseren Erkennbarkeit wurden die Transkriptionsregeln innerhalb der Ankerbeispiele fett hervorgehoben. Eigene Darstellung und geringfügige Adaption der Transkriptionsregeln in Anlehnung an Kuckartz, 2018, S. 167-168.

Kategorienhandbuch

Kategoriensystem

1 Multi- und Crossmedialität im SWR

- 1.1 Verständnis von Multi- bzw. Crossmedialität
- 1.2 Gründe für crossmedialen Unternehmenswandel
 - 1.2.1 Zielgruppenadäquate Ansprache
 - 1.2.2 Publizistische Relevanz/Qualität
 - 1.2.3 Akzeptanz/Legitimation
 - 1.2.4 Finanzielle Ressourcen
 - 1.2.5 Erfüllung des Auftrags in der digitalen Welt
 - 1.2.6 Konkurrenz im digitalen Bereich
 - 1.2.7 Veränderte Nutzungsgewohnheiten
 - 1.2.8 Erschließung neuer Publika
- 1.3 Mit Crossmedialität verbundene Hoffnungen
- 1.4 Anspruch an crossmediale Inhalte
- 1.5 Bewertung der Crossmedialität
 - 1.5.1 Relevanz von Crossmedialität für den SWR
 - 1.5.2 Crossmedialität im SWR im Vergleich zu anderen Anbietern
 - 1.5.3 Schulnotenbewertung der Crossmedialität
 - 1.5.3.1 Schulnotenbewertung der Crossmedialität im SWR
 - 1.5.3.2 Schulnotenbewertung der Crossmedialität bei *SWR Aktuell*
 - 1.5.3.3 Schulnotenbewertung der Crossmedialität in Regionalstudios
 - 1.5.4 Optimierungsbedarf
- 1.6 Crossmediale Vorhaben in der Zukunft
 - 1.6.1 *SWR Aktuell 2.0*

2 Crossmediale Voraussetzungen

- 2.1 Architektonische Voraussetzungen
- 2.2 Integrierter Newsroom
- 2.3 Technische Voraussetzungen
- 2.4 Crossmediales Volontariat

3 Redaktionsorganisation

- 3.1 Aufgabenfeld der befragten Führungskraft
- 3.2 Redaktionelle Zuständigkeiten
- 3.3 Anzahl der Mitarbeiter:innen
- 3.4 Content-Management-System
- 3.5 Redaktionelle Aufgabenverteilung
- 3.6 Redaktionelle Arbeitsabläufe nach Medialitätsform

3.6.1 Monomediale Arbeitsabläufe
3.6.2 Crossmediale Arbeitsabläufe
3.6.3 Arbeitsweise der Redakteur:innen
3.6.4 Arbeitsweise der Reporter:innen
3.7 Redaktionskonferenzen
3.8 Redaktionsübergreifende Konferenzen und Absprachen
3.9 Koordinationsstellen
3.9.1 Multimedialer Nachrichtendesk (Stuttgart)
3.9.2 Planungskordinator:in (Mainz)
3.10 Einsatz von Crosspromotion
4 Change Management
4.1 Einbindung von Führungskräften in crossmed. Unternehmenswandel
4.2 Vermittlung des Unternehmenswandels an Journalist:innen
4.2.1 Mittel und Wege der Vermittlung des Unternehmenswandels
4.2.2 Einbindung von Journalist:innen in Unternehmenswandelgestaltung
4.2.3 Relevanz der Vermittlung des Unternehmenswandels
4.2.4 Angebot crossmedialer Schulungen und Weiterbildungen
4.2.4.1 Interredaktionelle Job-Rotationen zu Schulungszwecken
4.2.4.2 Kolleg:innenschulungen
4.2.5 Motivation durch Management zu crossmedialer Arbeitsweise
4.3 Qualitätsmanagement
4.3.1 Erfolgsmessung
4.3.2 Leitfaden
4.3.3 Befragungen von Mitarbeiter:innen zur Zufriedenheit
4.4 Resonanz des Unternehmenswandels bei Journalist:innen
4.4.1 Ablehnung des Unternehmenswandels
4.4.2 Verständnis für Unternehmenswandel
5 Crossmedial bedingte Veränderungen
5.1 Berufsbild
5.2 Produktspezifische Veränderungen
5.3 Programmliche Veränderungen
5.4 Personelle Veränderungen
5.5 Strukturelle Veränderungen
5.5.1 Zusammenlegung vormals getrennter Einheiten
5.5.2 Etablierung neuer Einrichtungen
5.6 Finanzielle Veränderungen
5.6.1 Umverteilung von Etats

5.6.2 Honorarstrukturreform
5.7 Einstellungsspezifische Veränderungen
5.7.1 Ausbildung einer medienübergreifenden Denkweise
5.7.2 Bereitschaft, neue Aufgaben zu übernehmen
5.7.3 Überwindung von Konkurrenzdenken
5.8 Veränderte Erwartungen an Journalist:innen
5.8.1 Themenspezifische Arbeitsweise
5.8.2 Spezialist:innentum
5.8.3 Generalist:innentum
5.8.4 Ausbildung einer medienübergreifenden Denkweise
5.9 Veränderte journalistische Aufgabenbereiche
5.10 Veränderte Arbeitsweise
5.11 Verstärkte redaktionsübergreifende Zusammenarbeit
5.12 Veränderte Arbeitsbedingungen für Journalist:innen
5.12.1 Erhöhte Arbeitsbelastung
5.12.2 Erhöhter Zeitdruck
5.12.3 Veränderte Recherchemöglichkeiten
5.13 Veränderte Beziehung zwischen Journalist:innen und Publikum
5.13.1 Einfluss von Publikumsinteressen auf Themenselektion
5.13.2 Einfluss beliebter Netz-Themen/Klickzahlen auf Themenselektion
5.13.3 Verwendung von User-Generated-Content für Berichterstattung
5.13.4 Relevanz von Nutzer:innen-Feedback für Berichterstattung
5.13.5 Veränderte Gatekeeping-Funktion
5.14 Veränderte Relevanz der Ausspielwege
5.14.1 Relevanz von TV
5.14.2 Relevanz von Hörfunk
5.14.3 Relevanz von Online
5.14.3.1 Relevanz der App
5.14.3.2 Relevanz von Social Media
6 Auswirkungen von Crossmedialität auf journalistische Produkte
6.1 Auswirkungen auf die Quantität journalistischer Inhalte
6.2 Auswirkungen auf die Qualität journalistischer Inhalte
6.2.1 Auswirkungen auf die Vielfalt der Berichterstattung
6.2.2 Auswirkungen auf die Aktualität der Berichterstattung
6.2.2.1 Online first-Strategie
7 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität
7.1 Herausforderungen auf Produktionsebene

7.1.1 Eierlegende Wollmilchsau
7.1.2 Mangel an Ressourcen
7.1.2.1 Mangel an Zeit
7.1.2.2 Mangel an Personal
7.1.2.3 Mangel an (crossmedialen) Kenntnissen und Fertigkeiten
7.1.2.4 Mangel an finanziellen Ressourcen
7.1.2.5 Mangel an Technik
7.1.2.6 Mangel an räumlichen Strukturen
7.1.2.7 Mangel an Schulungen und Wissensvermittlung
7.1.3 Herausforderungen bei redaktionsübergreifender Zusammenarbeit
7.1.3.1 Trägheit der Strukturen
7.1.3.2 Planung
7.1.3.3 Fehlende Routine
7.1.3.4 Zusammenarbeit der Ausspielwege und Redaktionen
7.1.3.5 Crosspromotion
7.1.3.6 Berücksichtigung redaktioneller Spezifika
7.1.3.7 Standortfaktoren
7.1.3.8 Zusammenarbeit Regionalstudios und Zentrale
7.1.3.9 Konkurrenzdenken
7.1.4 Erfordernisse medienspezifischer Aufbereitung
7.1.5 Einhaltung der Qualitätsstandards
7.1.6 Publikationsdruck
7.2 Herausforderungen auf Produktebene
7.2.1 Auszeichnung durch Alleinstellungsmerkmale
7.3 Herausforderungen auf individueller Ebene
7.3.1 Identifikation mit <i>SWR Aktuell</i>
7.3.2 Skepsis gegenüber Veränderungen
7.3.3 Bereitschaft, neue Aufgaben zu übernehmen
7.3.4 Entwicklung eines medienübergreifenden Mindsets
7.3.4.1 Wertigkeiten der Mediengattungen
7.3.4.2 Generationenunterschiede
7.3.4.3 Silodenken
7.3.5 Überforderung
7.3.6 Ängste und Verunsicherung
7.4 Herausforderungen auf Managementebene
7.4.1 Priorisierung von Angeboten, Programmen, Ausspielwegen
7.4.2 Überzeugung der Mitarbeiter:innen

7.4.3 Einheitliche Führung bei <i>SWR Aktuell</i>
7.4.4 Etablierung des Themenverticals <i>SWR Aktuell</i>
7.4.5 Stärkung digitaler Ausspielwege
7.5 Herausforderungen auf Publikumsebene
7.5.1 Erfolgsmessung
7.5.2 Erreichbarkeit des Publikums
7.5.3 Publikumsinteressen
7.6 Herausforderungen auf rechtlicher Ebene
7.7 Zukünftige Herausforderungen
8 Erfolge in Bezug auf Crossmedialität
8.1 Profiteure des crossmedialen Wandels
8.2 Erfolgreiche Produkte
8.3 Synergieeffekte
8.3.1 Effizienz
8.3.2 Reichweite
9 Der SWR in Attributen
9.1 heute
9.2 vor dem crossmedialen Umbau

1 Multi- und Crossmedialität im SWR

Inhaltliche Beschreibung: Multidimensionales Phänomen, das auf Inhaltsebene darauf abzielt, Themen im SWR plattformübergreifend zu planen und steuern, bevor sie anschließend plattform-spezifisch produziert und auf verschiedenen Kanälen verbreitet werden. Crossmedialität umschließt auf Organisationsebene die Vernetzung ehemals getrennter Mediengattungen und Redaktionen.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie „Multi- und Crossmedialität im SWR“ wird dann kodiert, wenn in einer Aussage mehrere Aspekte/Subkategorien der Multi- und Crossmedialität im SWR angesprochen werden, die es in ihrem Zusammenspiel zu analysieren gilt (z. B. Verständnis von Multi- bzw. Crossmedialität und Gründe für den crossmedialen Unternehmenswandel). Zusätzlich werden die Textsegmente zu den jeweils einzelnen Aspekten (z. B. Verständnis von Multi- bzw. Crossmedialität) mit den entsprechenden Subkategorien kodiert. Sofern allgemeine Aussagen zu Multi- und Crossmedialität im SWR kodiert werden sollen, für die keine weiteren Subkategorien gebildet wurden, werden diese ebenfalls mit der übergeordneten Kategorie „Multi- und Crossmedialität im SWR“ kodiert.

Beispiele für Anwendungen: Darunter verstehe ich, dass die Kollegen enger und synergetischer – wäre das schöne Fachwort – zusammenarbeiten, dass also Doppelarbeit vermieden wird, einerseits. Andererseits aber auch die publizistische Schlagkraft erhöht wird, dass also nicht nur in irgendeiner Sendung im Radio oder in irgendeiner Online-Seite eine Nachricht auftaucht, die vielleicht enorm wichtig ist, aber nirgendwo sonst, sondern, dass man all diese Medien nutzt, um gemeinsam die PS auf die Straße zu bringen ((lacht)). Leiter der Abteilung Multimediale Nachrichten RP, 2.

1.1 Multi- und Crossmedialität im SWR\Verständnis von Multi- bzw. Crossmedialität

Inhaltliche Beschreibung: Definition bzw. Interpretation von Multi- bzw. Crossmedialität durch den/die Interviewpartner:in.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn die befragte Person ihre Auffassung von Multi- bzw. Crossmedialität darlegt.

Beispiele für Anwendungen: „Multimedialität bedeutet, dass wir im Prinzip alle Ausspielwege – wie wir das nennen –, also die klassischen Ausspielwege Radio und Fernsehen, aber eben auch die digitalen Ausspielwege, gleichermaßen gleichberechtigt betrachten und von Anfang an auch alles auf alle Ausspielwege hinaus ausrichten. Also, Themen von Anfang an für alle Ausspielwege planen und unsere Redaktionsstrukturen oder unsere Unternehmensstrukturen so verändern, dass nicht mehr Bereiche speziell für einzelne Ausspielwege nebeneinanderstehen, sondern wir integrierte Bereiche schaffen, in denen wirklich auch Menschen sitzen, die für alle Ausspielwege arbeiten. Das betrifft also sowohl die Organisationsformen als auch die redaktionelle Herangehensweise an Themen“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 2.

1.2 Multi- und Crossmedialität im SWR\Gründe für crossmedialen Unternehmenswandel

Inhaltliche Beschreibung: Veranlassung und Stimuli, die dafür gesorgt haben, dass sich der SWR von einer bimedialen Rundfunkanstalt zu einem crossmedialen Unternehmen entwickeln will.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie „Gründe für crossmedialen Unternehmenswandel“ wird dann kodiert, wenn in einer Aussage mehrere Faktoren/Subkategorien genannt werden, die entscheidend für den Wandel zu einem crossmedialen Medienunternehmen waren (z. B. veränderte Nutzungsgewohnheiten und Erschließung eines jungen Publikums), die es in ihrem Zusammenspiel zu analysieren gilt. Zusätzlich werden die Textsegmente zu den jeweils einzelnen Gründen (z. B. veränderte Nutzungsgewohnheiten) mit den entsprechenden Subkategorien kodiert. Sofern Aussagen zu Gründen für den crossmedialen Unternehmenswandel kodiert werden sollen, für die keine weiteren Subkategorien gebildet wurden, werden diese ebenfalls mit der übergeordneten Kategorie „Gründe für crossmedialen Unternehmenswandel“ kodiert.

Beispiele für Anwendungen: „Ja, zu allererst würde ich sagen, die veränderten Nutzungsgewohnheiten der Menschen da draußen, die zwar nach wie vor die traditionellen Medien sehr stark nutzen – und darüber freuen wir uns natürlich, und unser Auftrag besteht auch darin, dort weiterhin Angebote einzustellen und das zu hegen und zu pflegen –, aber wir müssen halt zur Kenntnis nehmen, dass es mittlerweile auch selbstverständlich ist und auch quasi eine Erwartung ist, rund um die Uhr, auf allen möglichen Ausspielwegen – Sie haben ein Handy, ich habe ein Handy – permanent informiert zu werden. Und dann ist es für den Öffentlich-Rechtlichen schlicht eine Pflicht, an der Stelle auch präsent zu sein“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Chef:innenredaktion/erster Chefredakteur, 5.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Die Subkategorie „Relevanz von Crossmedialität für den *SWR*“ kann Ähnlichkeiten mit der Kategorie „Gründe für den crossmedialen Unternehmenswandel“ haben. „Relevanz von Crossmedialität für den *SWR*“ wird immer dann kodiert, wenn es zu einer Bewertung der Bedeutung von Crossmedialität kommt. Werden in diesem Zusammenhang Aspekte aufgezählt, die zur crossmedialen Unternehmensausrichtung geführt haben, so wird zusätzlich die Kategorie „Gründe für den crossmedialen Unternehmenswandel“ bzw. die entsprechenden Subkategorien kodiert.

1.2.1 Multi- und Crossmedialität im *SWR*\Gründe für crossmedialen Unternehmenswandel\Zielgruppenadäquate Ansprache

Inhaltliche Beschreibung: Anpassung von Medieninhalten an die Bedürfnisse und Interessen einer spezifischen Gruppe an Menschen, die mit den Inhalten erreicht werden soll. Die zielgruppenadäquate Ansprache umfasst u. a. die Auswahl des Ausspielwegs (z. B. Adressierung jüngerer Menschen über Social Media) und die Aufbereitung der Inhalte.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn die befragte Person die zielgruppenadäquate Ansprache von Personen als Grund für den crossmedialen Unternehmenswandel nennt.

Beispiele für Anwendungen: Und wie können wir ein Thema gut auf allen Ausspielwegen verteilen, sodass es möglichst viele Menschen erreicht? Das muss man ja auch sagen, weil letztendlich ist es so, dass wir in dem Fernsehbereich, also dem Nachrichtenbereich, den ich verantworte: die Fernsehnachrichten, ein Durchschnittsalter der Zuschauer haben, das pendelt so zwischen 67 und 70. Und es ist ganz klar, dass wir uns da verändern müssen und dass wir uns auf den anderen Ausspielwegen, die wir haben, attraktiv für andere Generationen halten müssen. Dass wir zunächst erst einmal versuchen müssen, stärker in diesen Bereich, der Vierzig- bis Fünfzigjährigen oder der Jüngeren, zu kommen. Und das funktioniert, weil sich die Mediengewohnheiten geändert haben, natürlich nur auf anderen Ausspielwegen. Also müssen wir darüber nachdenken, ob wir ein Thema – Antisemitismus

in Baden-Württemberg – wirklich nur auf einem, dem klassischen Ausspielweg Fernsehen oder dem klassischen Ausspielweg Hörfunknachrichten teilen wollen und mitteilen wollen oder ob wir sagen, ‚ne, das machen wir breiter‘. Damit versuchen wir auch, in der Online-Welt präsent zu sein. Und wir können das beispielsweise auch auf Social Media verteilen und auch da irgendwie Leute ansprechen, bei wichtigen Themen. Leiter der Abteilung Multimediale Aktualität BW, 4.

1.2.2 Multi- und Crossmedialität im *SWR*\Gründe für crossmedialen Unternehmenswandel\Publizistische Relevanz/Qualität

Inhaltliche Beschreibung: „Publizistische Relevanz“ meint die Bedeutung der Berichterstattung des *SWR* für die öffentliche Meinungsbildung und gesellschaftliche Debatten.

Mit „Qualität“ ist die Güte der journalistischen Berichterstattung gemeint, die sich u. a. in der Richtigkeit der Informationen, der Nachvollziehbarkeit der Quellen, der Vielfalt der Stimmen, der Einhaltung geltender journalistischer Standards und dem Einsatz geeigneter Recherche-techniken niederschlägt.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn die befragte Person die Verbesserung der publizistischen Relevanz oder der Qualität der Berichterstattung als Grund für den crossmedialen Unternehmenswandel nennt.

Beispiele für Anwendungen: „Das Ziel ist tatsächlich eben eher die publizistische Relevanz des *SWR* in einer digitalen Lebenswelt zu steigern“. Leiter Intendanz/Strategische Unternehmensentwicklung, 2.

1.2.3 Multi- und Crossmedialität im *SWR*\Gründe für crossmedialen Unternehmenswandel\Akzeptanz/Legitimation

Inhaltliche Beschreibung: Zuspruch innerhalb der Bevölkerung und Daseinsberechtigung als öffentlich-rechtlicher Sender.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn die Gesprächspartner:innen das Ziel, die Akzeptanz oder Legitimation des *SWR* zu steigern, als Grund für den crossmedialen Unternehmenswandel nennen.

Beispiele für Anwendungen: „[...] Dass das im Umkehrschluss hoffentlich dann auch bedeutet, wenn wir mit mehr relevanten Angeboten mehr Menschen erreichen, dass das auch positiv auf das Image des *SWR* abfärbt, ist durchaus auch gewollt, weil wir ja auch Legitimation brauchen. Die Menschen sind nur dann bereit, 17.50 Euro im Monat für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk zu bezahlen, wenn sie den Mehrwert darin erkennen. Und insofern ist eben auch Image im Sinne von Legitimation wichtig“. Leiter Intendanz/Strategische Unternehmensentwicklung, 2.

„Also, wir schweben ja nicht im luftleeren Raum, sondern natürlich sind auch wir darauf bedacht, dass wir Zuspruch haben, sprich Quote. Es wird immer gesagt, das ist nicht alles – ja, aber es ist trotzdem ziemlich wichtig, weil wenn du keinen Zuspruch hast, dann hast du irgendwann auch ein noch größeres Legitimationsproblem, was wir ohnehin schon haben“. Redaktionsleiter Hörfunknachrichten RP, 8.

1.2.4 Multi- und Crossmedialität im SWR\Gründe für crossmedialen Unternehmenswandel\Finanzielle Ressourcen

Inhaltliche Beschreibung: Ökonomische Aspekte, die dafür gesorgt haben, dass sich der SWR von einer bimedialen Rundfunkanstalt zu einem crossmedialen Unternehmen entwickeln möchte.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zum Einfluss ökonomischer Faktoren auf den crossmedialen Unternehmenswandel und die Entscheidung, sich crossmedial auszurichten, getroffen werden.

Beispiele für Anwendungen: „Und es ist allein schon wegen unserer Ressourcen, um diese gut einzusetzen, notwendig, dass wir versuchen, vom Thema her zu denken und zu überlegen, wo können wir zusammengehen, wo können wir Kräfte bündeln, wie können wir uns da gut aufstellen und wie können wir voneinander profitieren?“ Leiter der Abteilung Multimediale Nachrichten BW, 2.

„Wir haben uns auch nicht selber geschont, wir haben wirklich ein massives Einspar- und Umbauprogramm aufgelegt in den letzten zehn Jahren, das genau diesem Ziel diene, dass wir es – auch wenn wir nicht mehr Geld bekommen – mit dem Vorhandenen schaffen, dass wir wirklich auch neue Schwerpunkte setzen. Und deswegen müssen wir eben auch multimedial, crossmedial arbeiten. Vor 20 Jahren, vor 15 Jahren wurde noch die These vertreten, Online ist die dritte Säule neben Fernsehen und Radio. Das wäre wirklich undenkbar. Das würde alle unsere Möglichkeiten sprengen. Wir müssen eben so zusammenarbeiten, dass synergetisch gearbeitet wird, dass mit möglichst wenig Aufwand ein Qualitätsprodukt dann auch auf möglichst vielen Distributionswegen, Verbreitungswegen Verwendung finden kann“. Boudgoust, 38.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während es bei der Kategorie „Finanzielle Ressourcen“ um ökonomische Faktoren geht, die ausschlaggebend für die Entscheidung waren, den SWR in ein crossmediales Unternehmen verwandeln zu wollen, geht es bei der Kategorie „Mangel an finanziellen Ressourcen“ um Engpässe an ökonomischen Mitteln, die aktuelle Herausforderungen für den crossmedialen Unternehmenswandel darstellen.

1.2.5 Multi- und Crossmedialität im SWR\Gründe für crossmedialen Unternehmenswandel\Erfüllung des Auftrags in der digitalen Welt

Inhaltliche Beschreibung: Bedürfnis, den öffentlich-rechtlichen Programmauftrag (Information, Bildung, Beratung, Unterhaltung und Kultur) auch im Digitalen zu verwirklichen.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zum Wunsch bzw. der Notwendigkeit getroffen werden, den Programmauftrag der Öffentlich-Rechtlichen nicht nur auf den klassischen Ausspielkanälen, Radio und Fernsehen, sondern auch im Internet (z. B. Webseite, App, Newsletter usw.) zu erfüllen. Der Wille, dem Programmauftrag weiterhin bzw. auch im Internet gerecht zu werden, wird als Anlass des crossmedialen Unternehmenswandels genannt.

Beispiele für Anwendungen: „Zum einen, dass wir unserem Auftrag auch in der digitalen Welt gerecht werden. Unser Auftrag lautet ja, die Menschen wirklich zu informieren, zu bilden und zu unterhalten und nicht nur Menschen, die noch brav vor dem Fernseher sitzen oder vor dem Radio, sondern alle Menschen. Deswegen ist unser Auftrag unteilbar und wir müssen ihn eben auch in der digitalen Welt erfüllen. Das bedeutet also zunächst einmal Auftragserfüllung“. Boudgoust, 4.

1.2.6 Multi- und Crossmedialität im SWR\Gründe für crossmedialen Unternehmenswandel\Konkurrenz im digitalen Bereich

Inhaltliche Beschreibung: Zunehmender Wettbewerb durch neue Anbieter:innen und Angebote im Internet.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zu ansteigenden Rivalitäten auf dem Medienmarkt getroffen werden, die als Anlass für den crossmedialen Unternehmenswandel genannt werden.

Beispiele für Anwendungen: „Das ist sozusagen die Hauptüberlegung gewesen, dass wir auf Dauer nicht dem Angebot und der Konkurrenz der Online-Angebote standhalten können, wenn wir nicht auch genauso vorgehen, wenn wir nicht auch auf Drittplattformen vertreten sind. Und, wie gesagt, dann auch mit Angeboten“. Boudgoust, 2.

„Ich habe gesagt, natürlich sind wir getrieben von neuen Playern, die auf den Markt drängen, die häufig dann nur das Digitale machen, ja, also auch Nachrichtenportale, Ströher, T-Online, die massiv an den Markt gehen. Streaming-Dienste, diese Plattformen, da ist natürlich auch ein großer Druck dahinter, ein wirtschaftlicher Druck. Da kann auch viel investiert werden, sodass wir da schon ein hohes Tempo vorgegeben bekommen haben. Wenn Sie so die Privatsender betrachten, die haben auch lange gebraucht und kommen jetzt aber auch. Man merkt, jetzt tut sich da auch richtig was, dass die auch alle versuchen, in diesem Feld mehr zu investieren und zu machen“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 8.

1.2.7 Multi- und Crossmedialität im SWR\Gründe für crossmedialen Unternehmenswandel\Veränderte Nutzungsgewohnheiten

Inhaltliche Beschreibung: Wandel der Mediennutzung innerhalb der Bevölkerung.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zum Wandel der Mediennutzung (z. B. Dauer, Medienart, Parallelnutzung von Medien, altersbedingte Unterschiede in der Mediennutzung) getroffen werden, der als Anlass für den crossmedialen Unternehmenswandel genannt wird.

Beispiele für Anwendungen: „Ja, die Haupte Erkenntnis war eben, dass sich die Nutzungsgewohnheiten der Menschen völlig verändert haben, dass eben nur noch ein Teil, und zwar vorwiegend der ältere Teil der Menschen, wirklich dann Medien nutzt, wenn der Programmdirektor oder die Programmdirektorin das so festgelegt hat. Also, *Tageschau* um 20 Uhr oder *Heute* um 19 Uhr schauen, ist ein Auslaufmodell und die Menschen wollen einfach Medien nutzen, wann und wo sie wollen, mobil, zeitsouverän. Und wenn wir dem nicht folgen, wenn wir diese Entwicklungen nicht aufgreifen und die Menschen dort erreichen, wo sie sind, dann sind wir irgendwann weg vom Fenster“. Boudgoust, 2.

„Künftig oder jetzt schon ist es so: Die Leute sind auf anderen Plattformen unterwegs und informieren sich auf anderen Plattformen oder auf andere Arten, non-Linear zunehmend. Früher haben wir nur Lineares gemacht, jetzt sind es häufig non-lineare Plattformen. So, und wenn wir da unserem Auftrag gerecht werden wollen, müssen wir auf diesen Plattformen sein und müssen diese Plattformen auch so bespielen, dass es für die Menschen den Zweck erfüllt, dass sie informiert werden, dass

sie unterhalten werden, dass sie Bildungsangebote bekommen, dass sie kulturelle Angebote bekommen. Also es geht schlicht und einfach darum, die Menschen in ihrem gewandelten, sehr individualisierten Mediennutzungsverhalten zu erreichen“. Regionalstudioleiter Mainz, 6.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während die Kategorie „Veränderte Nutzungsgewohnheiten“ auf die Analyse von Aussagen zu neuen Formen und Praktiken der Mediennutzung abzielt, die den *SWR* zum crossmedialen Unternehmenswandel bewegt haben, geht es bei der Kategorie „Erschließung neuer Publika“ um die Analyse von Aussagen, die darauf hindeuten, dass der *SWR* versucht, bewusst Rezipierende anzusprechen und an das Unternehmen zu binden, die nicht zum typischen Publikum des *SWR* gehören (z. B. junge Menschen).

In Abgrenzung zu den beiden genannten Kategorien, die die Ursachen für den crossmedialen Unternehmenswandel zu erörtern helfen, werden mit den Kategorien „Herausforderungen auf Publikumsebene -> Erreichbarkeit des Publikums“ und „Herausforderungen auf Publikumsebene -> Publikumsinteressen“ aktuelle Probleme und Hürden kodiert, die es in Bezug auf Rezipierende zu überwinden gilt.

1.2.8 Multi- und Crossmedialität im *SWR*\Gründe für crossmedialen Unternehmenswandel\Erschließung neuer Publika

Inhaltliche Beschreibung: Bedürfnis, neue, insbesondere jüngere Nutzer:innengruppen zu erreichen.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn die Intention, neue Zielgruppen zum Beispiel durch crossmediale und innovative Formate anzusprechen, als Anlass für den crossmedialen Unternehmenswandel genannt wird.

Beispiel für Anwendungen: „Und wir wollen eben auch junge Leute erreichen und können nur so auch eine Zukunft haben. Und die jungen Menschen sind eben vor allen Dingen woanders, nicht auf unseren herkömmlichen Ausspielwegen, immer stärker eben auch woanders und da müssen wir auch sein“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 6.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während die Kategorie „Gründe für den crossmedialen Unternehmenswandel -> veränderte Nutzungsgewohnheiten“ auf die Analyse von Aussagen zu neuen Formen und Praktiken der Mediennutzung abzielt, die den *SWR* zum crossmedialen Unternehmenswandel bewegt haben, geht es bei der Kategorie „Gründe für den crossmedialen Unternehmenswandel -> Erschließung neuer Publika“ um die Intention, gezielt Nutzer:innengruppen anzusprechen, die nicht mehr nur über die linearen Ausspielwege zu erreichen sind.

In Abgrenzung zu den beiden genannten Kategorien, die die Ursachen für den crossmedialen Unternehmenswandel zu erörtern helfen, werden mit den Kategorien „Herausforderungen auf Publikumsebene -> Erreichbarkeit des Publikums“ und „-> Herausforderungen auf Publikumsebene -> Publikumsinteressen“ aktuelle Probleme und Hürden kodiert, die es in Bezug auf Rezipierende zu überwinden gilt.

1.3 Multi- und Crossmedialität im *SWR*\Mit Crossmedialität verbundene Hoffnungen

Inhaltliche Beschreibung: Erwartungen und Wünsche, die mit dem crossmedialen Unternehmenswandel und Crossmedialität verbunden sind.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zu mit Crossmedialität verbundenen Hoffnungen getroffen werden.

Beispiele für Anwendungen: „Aber im Großen und Ganzen ist dieses Ziel, was wir haben, einen virtuellen Newsroom zu haben, also dass die Kollegen, die Haupt-Onliner hier und die in den Studios, sich letztlich als ein Team verstehen, die an einem Produkt arbeiten, weil es gar nicht zu trennen ist. Da sind wir auf einem guten Weg“. Regionalstudioleiter Mainz, 32.

„Zum einen mal, dass wir ein tiefergehendes Angebot für die Nutzerinnen und Nutzer machen können. Und dass wir auch Stück für Stück irgendwann mal dahin kommen werden, dass es vielleicht auch keine Trennung mehr in der Planung für Radio oder Online braucht. Da werden wahrscheinlich auch in Zukunft zwei Leute sitzen, aber dann können die sich vielleicht die Themen aufteilen. Und der sagt, ‚ich frage Experten XY für das Radio an und dann kümmere ich mich noch darum, dass Videomaterial reinkommt, damit wir dazu was anbieten können‘. Also das ist noch Zukunftsmusik, aber letztendlich wird der Weg dahin gehen“. Redaktionsleiter Digitale Nachrichten Baden-Baden, 53.

1.4 Multi- und Crossmedialität im SWR\Anspruch an crossmediale Inhalte

Inhaltliche Beschreibung: Vorstellung/Anforderung, wie crossmediale Inhalte zu sein haben.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen über die Art und Weise, wie crossmediale Inhalte zu sein haben, getroffen werden. Die Kategorie wird auch kodiert, wenn Stellung zum crossmedialen Storytelling genommen wird.

Beispiele für Anwendungen: „(...) Also, wir haben den Anspruch, dass alle relevanten Nachrichtenthemen überall auftauchen. Also, was wirklich meldungsmäßig so wichtig ist, dass man es wissen muss, soll überall sein. Dieser Anspruch ist da. Den Anspruch, den wir nicht haben, ist, jedes Thema auf allen Ausspielwegen in gleicher Tiefe zu machen, weil wir das auch gar nicht leisten können, ja. [...] Und wenn Sie eine jüngere Zielgruppe digital ansprechen, machen Sie vielleicht Digitalthemen wie Netzsicherheit größer, was Sie im Linearen nicht so stark machen. Da gibt es dann schon auch Unterschiede“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 32.

„Und Online bietet ja nochmal ganz andere Facetten. Da kann ich natürlich auch eins zu eins das abliefern, was ich auch im Hörfunk mache. Im Sinne von der nackten Information oder dem Bild, das das Fernsehen hatte, das ich online auch noch einmal abbilden kann. Aber im Idealfall nutze ich die spezifische Form von Online, um einen echten Mehrwert zu schaffen. Dass sogar jemand, der, sagen wir mal, den Hörfunkbeitrag gehört hat und das Fernsehstück gesehen hat, auf Online nicht gelangweilt wird, weil er da noch eine Facette bekommt, die er in den anderen beiden Medien nicht bekommen hat. Das kann ja alles Mögliche sein. Kann sein, dass er da kommentieren kann und in eine Diskussion starten kann. Kann sein, dass er noch interaktive Elemente bekommt, dass er das Interview in seiner ganzen Länge bekommt, statt nur in Ausschnitten. Das ist ja immer das, was wir wohl versuchen, einen Online-Mehrwert zu schaffen. Und das ist dann das Thema Storytelling, dass ich eine Geschichte, im Idealfall so erzähle, dass sie auf verschiedenen Ebenen funktioniert. Aber sie muss auch jeweils nur für sich alleinstehend funktionieren, weil sonst erzeuge ich ja Frust bei denen, die den anderen Teil der Geschichte nicht nutzen wollen oder nicht können. Aber die Möglichkeit habe ich. Im besten Fall ist es dann aus einem Guss geplant, aber das funktioniert ja

auch nicht jeden Tag, sondern nur bei den Ereignissen, wo es sich auch lohnt, ehrlich gesagt“. Regionalstudioleiter Mainz, 67.

„Also das Ziel ist jetzt nicht, ein Angebot zu schaffen, damit der Radiomoderator teasen kann, sondern das Ziel ist tatsächlich, ein Angebot an die Nutzer zu machen, das möglichst umfassend ist und dass dann der Moderator oder die Moderatorin sagen kann, ‚das und das finden Sie auf unserer Seite, finden Sie in unserer App‘“. Leiter der Redaktion Digitale Nachrichten Baden-Baden, 22.

1.5 Multi- und Crossmedialität im SWR\Bewertung der Crossmedialität

Inhaltliche Beschreibung: Allgemeine Beurteilung crossmedialer Arbeitsweisen, Inhalte und Strukturen im SWR.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie „Bewertung der Crossmedialität“ wird dann kodiert, wenn es zur Bewertung crossmedialer Workflows, Inhalte oder Strukturen im SWR kommt und meh-rere Aspekte beurteilt werden (z. B. Crossmedialität im SWR im Vergleich zu anderen Medienanbietern und Relevanz von Crossmedialität für den SWR), die es in ihrem Zusammenspiel zu analysieren gilt. Zusätzlich werden die Textsegmente zu den jeweils einzeln bewerteten Aspekten (z. B. Relevanz von Crossmedialität für den SWR) mit den entsprechenden Subkategorien kodiert. Sofern Aussagen in Bezug auf die Bewertung der Crossmedialität kodiert werden sollen, für die keine weiteren Subkategorien gebildet wurden, werden diese mit der übergeordneten Kategorie „Bewertung der Crossmedialität“ kodiert.

Beispiele für Anwendungen: „Ich glaube schon, dass wir multimedial hier arbeiten in dem Sinne, dass Gewerke sich gegenseitig beeinflussen und voneinander profitieren. Und deswegen glaube ich, dass es auch gut ist, dass solche Gewerke weiterhin zusammenarbeiten. Aber dieser thematische Ansatz, der ist bei Nachrichten eben begrenzt. Deswegen müssen wir gucken, wie wir das genau definieren, Multimedialität. Aber wir sind schon ein großes Stück vorangekommen, glaube ich, auf dem Weg zu Multimedialität“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 86.

„Also wir haben wirklich keinen Prozess, bei dem die Crossmedialität abnimmt. Sondern wir haben ganz sicherlich einen Prozess, bei dem sich die crossmediale Denke immer weiter verbreitet“. Leiter der Redaktion SWR Aktuell RP Online, 76.

1.5.1 Multi- und Crossmedialität im SWR\Bewertung der Crossmedialität\Relevanz von Crossmedialität für den SWR

Inhaltliche Beschreibung: Beurteilung der Notwendigkeit des crossmedialen Unternehmenswandels und Beurteilung der crossmedialen Organisation, Planung und Produktion von Inhalten.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Einschätzungen zur Relevanz und Erfordernis des crossmedialen Unternehmenswandels des SWR sowie zur Bedeutung crossmedialer Inhalte getroffen werden (z. B., um zukünftig auf dem Medienmarkt erfolgreich zu sein).

Beispiele für Anwendungen: „Und es ist auch klar, dass diese linearen Programme, wie wir sie jetzt anbieten, zwar immer noch sehr großen Zuspruch haben, aber der sinkt und da entsteht etwas Neues, eben in der digitalen Welt, worauf wir reagieren müssen. Also würden wir sozusagen sagen, das ist

nicht wichtig, wäre das unser Todesurteil, kann man so fast sagen. Also es ist überlebenswichtig“. Leiter der Redaktion Hörfunknachrichten RP, 6.

„Also, wenn wir nicht crossmedial arbeiteten, müssten wir auch sagen, wir beschränken uns auf das, was wir schon immer gemacht haben, Radio und Fernsehen. Und irgendwann macht der Letzte das Licht aus. Das wäre keine gute Strategie. Deswegen ist, glaube ich, crossmediales Arbeiten alternativlos“. Boudgoust, 42.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Die Kategorie „Bewertung von Crossmedialität für den *SWR* -> Relevanz von Crossmedialität für den *SWR*“ kann Ähnlichkeiten mit der Kategorie „Gründe für den crossmedialen Unternehmenswandel“ haben. „Bewertung von Crossmedialität für den *SWR* -> Relevanz von Crossmedialität für den *SWR*“ wird immer dann kodiert, wenn es zu einer Bewertung der Bedeutung von Crossmedialität kommt. Werden in diesem Zusammenhang Aspekte aufgezählt, die zur crossmedialen Unternehmensausrichtung geführt haben, so wird zusätzlich die Kategorie „Gründe für den crossmedialen Unternehmenswandel“ bzw. die entsprechenden Subkategorien kodiert.

1.5.2 Multi- und Crossmedialität im *SWR* \Bewertung der Crossmedialität \Crossmedialität im *SWR* im Vergleich zu anderen Anbietern

Inhaltliche Beschreibung: Gegenüberstellung des *SWR* und anderer (privater oder öffentlich-rechtlicher) Medienanbieter in puncto crossmedialer Unternehmenswandel und crossmediale Angebote.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zur Fortschrittlichkeit crossmedialer Strukturen und Angebote im *SWR* im Vergleich zu crossmedialen Strukturen und Angeboten privater oder anderer öffentlich-rechtlicher Medienunternehmen getroffen werden.

Beispiele für Anwendungen: „Ich denke schon, dass wir mit an der Spitze sind. Ich will jetzt gar nicht den *SWR* als den Champion ausrufen. Auch andere Rundfunkanstalten haben in den letzten Jahren aufgeholt. Aber wir waren, glaube ich, diejenigen, die als erste und am entschlossensten, am intensivsten, diese Neuausrichtung verfolgt haben, vorgenommen haben. Und jetzt geht es eben darum, dass wir nicht nachlassen, dass wir uns nicht zu früh ausruhen. Ich finde, wir sind auf einem guten Weg, aber wir sind noch lange nicht am Ende“. Boudgoust, 66.

„[Unser Online-Angebot] ist natürlich eine Konkurrenz, das ist keine Frage, aber noch nicht konkurrenzfähig, so richtig. Wenn ich mir überlege, wie die Spiegel App oder so, wie die geklickt werden, da haben wir noch einen weiten Weg vor uns, denke ich mal“. Leiter des Regionalstudios Ulm, 142.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Mit der Kategorie „Schulnoten-Bewertung der Crossmedialität“ sowie den dazugehörenden Subkategorien werden ebenfalls Bewertungen der Crossmedialität im *SWR* im Vergleich zu anderen Anbietern vorgenommen. Die Bewertungen werden allerdings auf einer Skala von 1-6 verordnet, während bei der Kategorie „Crossmedialität im *SWR* im Vergleich zu anderen Anbietern“ umfangreichere Einschätzungen kodiert werden können.

1.5.3 Multi- und Crossmedialität im *SWR*\Bewertung der Crossmedialität\Schulnotenbewertung der Crossmedialität

Inhaltliche Beschreibung: Beurteilung crossmedialer Arbeitsweisen und Inhalte im *SWR* auf einer Skala von 1 (sehr gut) bis 6 (sehr schlecht).

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn mehrere Bewertungen in Form von Schulnoten (1-6) zu den crossmedialen Workflows, Absprachen und Inhalten etc. vorgenommen werden, die es in ihrem Zusammenspiel zu analysieren gilt (z. B. zum *SWR* im Allgemeinen und zu *SWR Aktuell* im Speziellen). Zusätzlich werden die vergebenen Schulnoten zu den jeweils einzelnen Formaten (z. B. Schulnotenbewertung bei *SWR Aktuell*) mit den entsprechenden Subkategorien kodiert.

Beispiele für Anwendungen: „Ne, dann würde ich sagen, der *SWR* insgesamt liegt so bei 4 und *SWR Aktuell* liegt schon mindestens bei 3, also, ist deutlich besser aufgestellt multimedial, aber es gibt noch sehr viel Luft nach oben“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 100.

„Da ist das Haus nicht so schlecht, wie es gemacht wird. Ja, die Studios, gerade die in Rheinland-Pfalz, sind, glaube ich, noch einmal einen Schritt weiter, aber auch wir haben echt Luft nach oben. Und deshalb finde ich, okay, lassen Sie uns bei uns ne 2 sagen und beim *SWR* insgesamt eine 2,5“. Regionalstudioleiterin Trier, 119.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Mit der Kategorie „Crossmedialität im *SWR* im Vergleich zu anderen Anbietern“ wird eine Bewertung der Crossmedialität im *SWR* im Vergleich zu anderen Anbietern vorgenommen. Die Bewertungen umfassen jedoch keine Schulnotenbewertungen auf einer Skala von 1-6.

1.5.3.1 Multi- und Crossmedialität im *SWR*\Bewertung der Crossmedialität\Schulnotenbewertung der Crossmedialität\Schulnotenbewertung der Crossmedialität im *SWR*

Inhaltliche Beschreibung: Beurteilung crossmedialer Arbeitsweisen und Inhalte im gesamten *SWR* auf einer Skala von 1 (sehr gut) bis 6 (sehr schlecht).

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn eine Bewertung in Form von Schulnoten (1-6) zu den crossmedialen Workflows, Absprachen und Inhalten etc. im gesamten *SWR* vorgenommen wird.

Beispiele für Anwendungen: „Ja, gut, dann sage ich jetzt mal, eine 3. [...] Also, man bemüht sich sehr. Es ist einfach sehr, sehr schwer, sich in dem Konkurrenzumfeld zu behaupten. Aber eine 3 ist es schon“. Leiter des Regionalstudios Ulm, 182.

1.5.3.2 Multi- und Crossmedialität im *SWR*\Bewertung der Crossmedialität\Schulnotenbewertung der Crossmedialität\Schulnotenbewertung der Crossmedialität bei *SWR Aktuell*

Inhaltliche Beschreibung: Beurteilung crossmedialer Arbeitsweisen, Absprachen und Inhalte der an *SWR Aktuell* beteiligten Redaktionen auf einer Skala von 1 (sehr gut) bis 6 (sehr schlecht).

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn eine Bewertung in Form von

Schulnoten (1-6) zu den crossmedialen Workflows, Absprachen und Inhalten etc. der an *SWR Aktuell* beteiligten Redaktionen vorgenommen wird.

Beispiele für Anwendungen: „*SWR Aktuell* bekäme jetzt mal, aus meinem Blickwinkel hier eine 2-“. Leiter Redaktion Digitale Nachrichten Baden-Baden, 112.

„Ja, also ich glaube, wir können tatsächlich die 1-2 halten. Das glaube ich ehrlich. Also auch nicht immer und überall, aber im Großen und Ganzen können wir manche Sachen schon echt gut“. Leiterin der Redaktion *SWR Aktuell* BW Online, 134.

1.5.3.3 Multi- und Crossmedialität im *SWR* \Bewertung der Crossmedialität \Schulnotenbewertung der Crossmedialität \Schulnotenbewertung der Crossmedialität in Regionalstudios

Inhaltliche Beschreibung: Beurteilung crossmedialer Arbeitsweisen, Absprachen und Inhalte etc. der *SWR*-Regionalstudios auf einer Skala von 1 (sehr gut) bis 6 (sehr schlecht).

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn eine Bewertung in Form von Schulnoten (1-6) zu den crossmedialen Workflows, Absprachen und Inhalten etc. der *SWR*-Regionalstudios vorgenommen wird.

Beispiele für Anwendungen: „Da würde ich uns schon eine 2 geben wollen. Alle, alle Regionalstudios sind, wie gesagt, Vorreiter bei der Crossmedialität“. Leiter des Regionalstudios Ulm, 184.

„2-“. Leiter des Regionalstudios Mainz, 124.

1.5.4 Multi- und Crossmedialität im *SWR* \Bewertung der Crossmedialität \Optimierungsbedarf

Inhaltliche Beschreibung: Identifikation von Aspekten, die im crossmedialen Unternehmenswandel des *SWR* verbessert werden müssen.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Ideen zur Verbesserung crossmedialer Arbeitsweisen und Produkte geäußert werden bzw. wenn identifiziert wird, welche Aspekte des crossmedialen Unternehmenswandels optimiert werden müssen.

Beispiele für Anwendungen: „Ich glaube, dass sich jetzt die Strukturen anpassen müssten. Die halten uns auf. Das sehe ich als ein Kernproblem im *SWR* [...]“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 102.

„Wir müssen verstärkt Fortbildungen anbieten für alle. Bewegtbildbearbeitung, Drehen. Also, da müssen alle nochmal durch. Also, gerade Hörfunker, die eben noch nicht so weit sind, noch nicht so multimedial aufgestellt sind. Da muss es viel mehr Fortbildungen geben, um sich VJ-Skills anzueignen“. Leiter des Regionalstudios Ulm, 156.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während mit der Kategorie „Crossmediale Vorhaben in der Zukunft“ Aussagen kodiert werden, die konkrete Konzepte, Ideen und Projekte zur Verbesserung der Crossmedialität beschreiben, werden mit der Kategorie „Optimierungsbedarf“ allgemein Aussagen kodiert werden, die auf crossmediale Schwachstellen hindeuten, die es zu verbessern gilt.

1.6 Multi- und Crossmedialität im SWR\Crossmediale Vorhaben in der Zukunft

Inhaltliche Beschreibung: Crossmediale Konzepte, Ideen und Projekte, die in kommender Zeit geplant sind.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie „Crossmediale Vorhaben in der Zukunft“ wird kodiert, wenn in einer Aussage neue Konzepte, Ideen und Projekte genannt werden, die bereits in Angriff genommen wurden und die Crossmedialität im SWR vorantreiben sollen.

Beispiele für Anwendungen: „Und was wir jetzt mit dem neuen Jahr angehen, ist, dass nicht mehr die einen die Videos schneiden und die anderen schneiden dieselben Videos nochmal, sondern dass das auch synergetisch gemacht wird“. Leiter der Abteilung Multimediale Nachrichten RP, 52.

„Ja, als wir sind gerade dabei, den Dienstplan für Digital so umzustrukturieren, dass so eine Planungsschicht möglich ist. Und die soll dann auch multimedial aufgestellt sein, also das, was man auch für das Radio leisten kann, soll die Schicht dann mitleisten. Aber sie wird ziemlich sicher vor allen Dingen für Digital und Online zuständig sein, das wird so sein“. Leiter der Redaktion Radionachrichten Baden-Baden, 70.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während mit der Kategorie „Optimierungsbedarf“ Aussagen kodiert werden, die auf crossmediale Schwachstellen hindeuten, die es zu verbessern gilt, werden mit der Kategorie „Crossmediale Vorhaben in der Zukunft“ Aussagen kodiert, die konkrete Konzepte, Ideen und Projekte zur Verbesserung der Crossmedialität beschreiben.

1.6.1 Multi- und Crossmedialität im SWR\Crossmediale Vorhaben in der Zukunft\ SWR Aktuell 2.0

Inhaltliche Beschreibung: Unternehmensinterne Bezeichnung für das Vorhaben, das crossmediale Nachrichtenangebot *SWR Aktuell* auf den Prüfstand zu stellen. Bei dem Projekt *SWR Aktuell 2.0* geht es nicht nur um den Erfolg der Inhalte, sondern auch um die Frage, wie Arbeitsabläufe, Zuständigkeiten und Redaktionsstrukturen effektiver gestaltet werden können.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zum Projekt *SWR Aktuell 2.0* getroffen werden.

Beispiele für Anwendungen: „Interviewerin: Was steckt hinter dem Projekt *SWR Aktuell 2.0*?“

Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW: Dahinter steckt zunächst einmal eine Erkenntnis, nämlich, dass wir bei allem was wir jetzt gemacht haben, trotzdem an Grenzen stoßen. [...] Und dieser Prozess bedeutet jetzt zweierlei: Zum einen, weil wir ja auch an drei Standorten Nachrichten produzieren; ist diese Arbeitsteilung noch so in der Form sinnvoll, müssen wir es anders organisieren als bisher, dass wir da effektiver werden? Ja, also einfach, indem wir größere Segmente umverteilen und dadurch effektiver werden. Und das andere ist aber auch die Frage, wenn wir sagen, das Digitale ist die Zukunft, müssen wir uns im Linearen reduzieren. Also, weniger wellenspezifische Hörfunknachrichten. Im Fernsehen machen wir ja länderspezifische Nachrichten von 16 Uhr an, muss das wirklich sein? Kann man das öfter auch mit Rheinland-Pfalz gemeinsam machen? Das sind dann natürlich Einschränkungen der Produkte, aber um Ressourcen zu heben, die wir ins Digitale stecken. Darauf soll es eine Antwort geben, das ist natürlich schon komplex und erfordert sehr gründliche Diskussionen ((lacht))“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 40.

2 Crossmediale Voraussetzungen

Inhaltliche Beschreibung: Bedingungen, die im *SWR* geschaffen wurden, um crossmediales Arbeiten zu ermöglichen.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie „Crossmediale Voraussetzungen“ wird kodiert, wenn verschiedene Voraussetzungen für den crossmedialen Wandel des *SWR* genannt werden, die es in ihrem Zusammenspiel zu analysieren gilt (z. B. technische Voraussetzungen und architektonische Voraussetzungen). Zusätzlich werden die Textsegmente zu den jeweils einzelnen Voraussetzungen (z. B. technische Voraussetzungen) mit den entsprechenden Subkategorien kodiert. Sofern crossmediale Voraussetzungen kodiert werden sollen, für die keine weiteren Subkategorien gebildet wurden, werden diese ebenfalls mit der übergeordneten Kategorie „Crossmediale Voraussetzungen“ kodiert.

Beispiele für Anwendungen: „Und ich glaube durch diese technischen Möglichkeiten, hätte ich immer eine Präferenz dafür, dass sie im Newsroom sitzen, weil Nachrichten ein so schnelles Geschäft sind. Da ist es mir wichtiger, dass das Geschäft funktioniert und sehr professionell ist und da keine Fehler passieren, als dass jetzt ein ständiger Austausch mit dem Programm erfolgt. Das ist auch auf andere Art und Weise mit den modernen Kommunikationsmethoden zu leisten. Deswegen habe ich im Moment eine Präferenz, da [in das neue Medienzentrum] reinzugehen mit dem Nachrichten- und Distributionszentrum, bin aber noch nicht endgültig festgelegt“. Interview Abteilungsleiter Zentrale Information Baden-Baden, 34.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während mit der Kategorie „Crossmediale Voraussetzungen“ Einschätzungen zu den Bedingungen für crossmediales Arbeiten im *SWR* kodiert werden, zielt die Kategorie „Crossmedial bedingte Veränderungen“ darauf ab, zu analysieren, welche Bereiche sich durch die crossmediale Neuausrichtung des *SWR* gewandelt haben (z. B. strukturelle oder personelle Veränderungen).

2.1 Crossmediale Voraussetzungen\Architektonische Voraussetzungen

Inhaltliche Beschreibung: Satus quo der Raumstruktur sowie Vorkehrungen, die in Hinblick auf Raumstrukturen und Gebäude getroffen wurden oder zukünftig getroffen werden sollen, um die Bedingungen für crossmediales Arbeiten zu verbessern bzw. dieses zu ermöglichen.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Einschätzungen zu den architektonischen Bedingungen im *SWR* gemacht werden oder wenn Vorkehrungen erwähnt werden, die bereits getroffen wurden oder noch getroffen werden sollen, um adäquate Raumstrukturen für crossmediales Arbeiten zu gewährleisten. Die Kategorie wird auch kodiert, wenn begründet wird, warum räumliche Vorkehrungen ggfs. nicht getroffen werden.

Beispiele für Anwendungen:

„Wir haben schon über solche Modelle nachgedacht, auch bauliche Veränderungen. Ich bin was das angeht inzwischen etwas zurückhaltend, weil die Erfahrung zeigt, nur weil ich alle Menschen in einen großen Raum sperre, 50 Leute, sorgt das nicht automatisch für Crossmedialität. Im Gegenteil kann es halt auch zu sehr viel Stress führen und das ist ja immer die Debatte, die wir auch in den Redaktionen führen. Wie viel Leute sollten gemeinsam sitzen, damit sie kommunizieren? Nach welchem Grad wird es einfach auch so eine Belastung, durch Lautstärke und so weiter, dass es eigentlich das Gegenteil bewirkt. Und was wir jetzt versuchen, ist schon eine räumliche Nähe herzustellen und auch

gezielte gemeinsame kurze Sitzungen, Stehungen abzuhalten, viel Austausch, auch durch technische Hilfsmittel. Aber, ich glaube nicht, dass es zwangsläufig am Ende dieser eine große Newsroom sein muss. [...] Ich glaube, dieser große Newsroom ist dann so ein Stück weit schnell auch Symbolpolitik“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 38.

„Geeignete Arbeitsräumlichkeiten sind nicht zwingend, aber sie sind eine enorme Hilfe, um multimediales Arbeiten zu ermöglichen. [...] Und wir haben eben festgestellt, angefangen beim Newsroom bis zu anderen Räumlichkeiten, dass crossmediales Arbeiten einfach wesentlich einfacher ist, wenn die Leute zusammensitzen. Und wir müssen deswegen rauskommen aus der alten Struktur des Einzelbüros, des Zweier-Büros, wir müssen in Gruppen arbeiten können, wohlgemerkt auch mit Rückzugsmöglichkeiten, um bestimmte Programme und bestimmte Sendungen auch alleine vorbereiten zu können. Aber wir brauchen immer dieses Miteinander oder dieses Nebeneinander von Gemeinschaftsräumen und Einzelräumen“. Boudgoust, 6.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während mit der Kategorie „Crossmediale Voraussetzungen -> Architektonische Voraussetzungen“ Einschätzungen zu den architektonischen Bedingungen für crossmediales Arbeiten im *SWR* kodiert werden, zielt die Kategorie „Mangel an Ressourcen -> Mangel an räumlichen Strukturen“ darauf ab, zu analysieren, welche Probleme sich durch räumliche und architektonische Defizite für das crossmediale Arbeiten im *SWR* ergeben.

2.2 Crossmediale Voraussetzungen\Integrierter Newsroom

Inhaltliche Beschreibung: Großraumbüro, das die räumliche Trennung von Redaktionen überwinden und redaktionsübergreifendes Planen ermöglichen soll. Im Vordergrund steht jedoch nicht das architektonische Konzept, sondern ein neues Organisationsmodell, das das medienübergreifende Denken und Planen von Inhalten unterstützen soll. Häufig gibt es einen Newsdesk – eine Koordinations- und Produktionszentrale –, an dem Inhalte gebündelt und gesteuert werden.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Äußerungen zu bereits existierenden oder sich in Planung befindenden Konzepten zu integrierten Newsrooms sowie zentralen Newsdesks getroffen werden, die das crossmediale Arbeiten unterstützen sollen.

Beispiele für Anwendungen: „Also, wir haben jetzt beispielsweise versucht, unten in der Fernseh-nachrichtenredaktion – das kann ich Ihnen mal als Beispiel geben – in den Bereichen, in denen die frühen Nachrichtenredakteure und die Redakteure der Primetime sitzen, dafür zu sorgen, dass die allein in einem Gewerk stärker miteinander kommunizieren können und gesagt: ‚Leute, lasst uns hier mal zwei Mauern rausnehmen‘. Das war schon nicht ganz einfach. Also wir kommen da zu einer anderen Struktur, die ich auch für notwendig halte, weil sehr häufig das Geheimnis einfach Kommunikation ist und Kommunikation wird sehr häufig einfach hergestellt, indem man einfach auf Zuruf irgendwie Dinge bewegt oder mitbekommt, was andere bewegen. Dieser ganze MND, dieser multimediale Nachrichtendesk, hat uns deswegen vorangebracht, weil wir die drei Leute an einen Tisch gesetzt haben. Die waren, also was die Onliner und Fernsehplaner angeht, früher auch in einem Raum, aber in zwei unterschiedlichen Ecken. Und wir haben sie nicht als Team zusammengespant an einen Schreibtisch“ Leiter der Abteilung Multimediale Nachrichten BW, 34.

2.3 Crossmediale Voraussetzungen\Technische Voraussetzungen

Inhaltliche Beschreibung: Grundausrüstung sowie Vorkehrungen im Bereich der Technik, die getroffen wurden oder getroffen werden sollen, um die Bedingungen für crossmediales Arbeiten zu verbessern bzw. dieses zu ermöglichen.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Überlegungen zu den technischen Bedingungen im *SWR* gemacht werden sowie wenn technische Vorkehrungen erwähnt werden, die bereits getroffen wurden oder noch getroffen werden sollen, um crossmediales Arbeiten zu gewährleisten.

Beispiele für Anwendungen: „Man braucht auch für das Radio kein großes Aufnahmegerät mehr, dafür haben wir hier die MuPro, heißt das, das ist ein Audiosystem, was im iPhone drinnen ist, wo das dann auch in Studioqualität kommt“. Leiter der Redaktion Hörfunknachrichten RP, 30.

„Die LiveU wird verwendet, um schnell zu überspielen. Auch fürs Fernsehen. Für *SWR Aktuell* nach Stuttgart. Man kann mit der LiveU natürlich auch tatsächlich live senden, nicht nur Online, sondern auch Fernsehen machen. Und ganz neu, seit ein paar Monaten, oder seit einem Jahr, haben wir das Mobile Reporting Set“. Leiter des Regionalstudios Ulm, 152.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während mit der Kategorie „Crossmediale Voraussetzungen -> Technische Voraussetzungen“ Einschätzungen zu den technischen Bedingungen für crossmediales Arbeiten im *SWR* kodiert werden, zielt die Kategorie „Mangel an Ressourcen -> Mangel an Technik“ darauf ab, zu analysieren, welche Probleme sich aufgrund defizitärer technischer Ausstattung für das crossmediale Arbeiten im *SWR* ergeben.

2.4 Crossmediale Voraussetzungen\Crossmediales Volontariat

Inhaltliche Beschreibung: Journalist:innenausbildung, in der crossmediale Kompetenzen vermittelt werden. Die angehenden Journalist:innen lernen, mehrere Medien zu bedienen und die jeweiligen Spezifika der Mediengattungen zu beherrschen.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zur crossmedialen Journalist:innenausbildung im *SWR* getätigt werden, die dazu dienen soll, den Nachwuchs auf crossmediales Arbeiten vorzubereiten.

Beispiele für Anwendungen: „Sie [die Volontäre] müssen auf jeden Fall alles mal gesehen haben, müssen im Kern alles beherrschen. Wir haben eine multimediale Volontariats-Ausbildung. Und danach entscheidet sich eben, in welche Bereiche man kommt. Ob man weiterhin als Allrounder arbeitet oder ob man sich auch spezialisiert“. Boudgoust, 16.

3 Redaktionsorganisation

Inhaltliche Beschreibung: Aufbau, Beschaffenheit und Arrangement der Redaktion sowie Arbeitsabläufe, Regeln und Routinen innerhalb der Redaktion.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie „Redaktionsorganisation“ wird dann kodiert, wenn in einer Aussage mehrere Aspekte der Redaktionsorganisation genannt werden (z. B. redaktionelle

Zuständigkeiten und Aufgabenverteilung in der Redaktion), die es in ihrem Zusammenspiel zu analysieren gilt. Zusätzlich werden die Textsegmente zu den jeweils einzelnen Aspekten der Redaktionsorganisation (z. B. redaktionelle Zuständigkeiten) mit den entsprechenden Subkategorien kodiert. Sofern Aussagen zur Redaktionsorganisation kodiert werden sollen, für die keine weiteren Subkategorien gebildet wurden, werden diese ebenfalls mit der übergeordneten Kategorie „Redaktionsorganisation“ kodiert.

Beispiele für Anwendungen: „Wir arbeiten ausschließlich kanalspezifisch. Das ist aber klar, bei Nachrichten ist das auch schwierig. Es gibt Überlegungen, ich weiß das von den Stuttgarter Kollegen, dass die jetzt anfangen, auch in den Hörfunknachrichten themenorientiert zu arbeiten. Aber dann nur Hörfunknachrichten. Also, dann ist da ein Redakteur, also die teilen das dann nach Themen auf. Du machst das Thema, machst ne Meldung, machst ein Stück, hast das im Blick, wie es sich entwickelt. Während es bei uns noch so ist, der eine macht das Stück, der andere macht die Meldung und die müssen sich dann so austauschen. Also, wir arbeiten nicht themenorientiert“. Leiter der Redaktion Hörfunknachrichten RP, 106.

3.1 Redaktionsorganisation\Aufgabenfeld der befragten Führungskraft

Inhaltliche Beschreibung: Zuständigkeits- und Arbeitsbereich, für den die/der Redaktions-, Abteilungs-, Hauptabteilungs- und Regionalstudioleiter:in verantwortlich ist.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zum Aufgabenfeld der befragten Führungskraft getätigt werden.

Beispiele für Anwendungen: „Natürlich eine wichtige Organisatorische, also ich muss mich natürlich auch um das Budget kümmern. Ein ganz wesentlicher Teil – das hat mich selber überrascht, aber ich finde es auch gut so –, ist Personal – also Recruiting, Auswahl, Personalführung, Steuerung; ein sehr wichtiger Punkt. Weil gerade, wenn es darum geht, dass Leute zusammenarbeiten, die bisher völlig getrennte Wege gegangen sind und sich noch nicht einmal kannten, nicht einmal vom Sehen, geschweige denn mit dem Namen. Also, das war und ist immer noch die wichtigste Aufgabe, denke ich, ja, also, diese verschiedenen Mannschaften dazu zu bringen, miteinander zu spielen und auf das Spielfeld zu gehen. Im täglichen Geschäft natürlich immer wieder neu die Frage der Nachrichtenlinie: Ein Thema, das uns ja sehr umtreibt, Nennung der Nationalität von mutmaßlichen Straftätern, da ist immer die Frage, wie gehen wir damit um und natürlich ist es wichtig, dass der *SWR* da mit einer Stimme spricht und nicht in verschiedenen Kanälen verschiedene Linien fährt. Das ist eine wichtige Aufgabe. Dann natürlich einfach das Themenschöpfen, also es ist die Frage, welche Themen sind jetzt wichtig. Wobei das zunächst einmal, finde ich, die Bringschuld unserer Planer ist, aber natürlich muss auch das gesteuert werden. Wir haben dafür einen CvD im Tagesgeschäft, weil ich mich als Abteilungsleiter natürlich auch nicht ständig um das Tagesgeschäft kümmere. Ich tue das sehr gerne, aber ich habe halt auch ((lacht)) viele andere Dinge, also Personal oder Budget habe ich gerade genannt, die es einfach unmöglich machen, dass ich so auf der Höhe der Tagesaktualität bin wie das die Planer sind oder die CvDs“. Leiter der Abteilung Multimediale Nachrichten RP, 12.

3.2 Redaktionsorganisation\Redaktionelle Zuständigkeiten

Inhaltliche Beschreibung: Inhaltliches/thematisches Gebiet, für das die jeweilige Redaktion mit ihren Redakteur:innen und Reporter:innen zum Untersuchungszeitpunkt verantwortlich ist.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zu den inhaltlichen und thematischen Verantwortungsgebieten und Zuständigkeiten der Redaktion sowie ihren Einsatzzeiten getroffen werden.

Beispiele für Anwendungen: „Also, wir machen die Hörfunknachrichten für, habe ich ja schon gesagt, *SWR1* Rheinland-Pfalz und *SWR4* Rheinland-Pfalz und das passiert jeweils von morgens, die erste Sendung ist um 5:30 Uhr, die Letzte um 19:30 Uhr am Abend und in der Nacht geben wir ab nach Baden-Baden, weil da werden dann Zentralsendungen nicht nur für uns, sondern auch für *SWR3* und so gemacht. Da braucht man kein extra Nachrichtenprodukt, das so landesspezifisch daher kommt. Am Wochenende sind die Zeiten ein bisschen anders, aber auch da sind wir besetzt und produzieren hier die Nachrichten für die beiden Hörfunkprogramme“. Leiter der Redaktion Hörfunknachrichten RP, 42.

„[...] weil, das unterscheidet uns ja von den Fernsehnachrichten, von den Onlinenachrichten, die ja ausschließlich Landescontent machen. Wir machen ja darüber hinaus noch Bund und Welt. Das heißt, wir sind auch die Einzigen, bei uns gibt es die einzige Kompetenz für das Überregionale, also was außerhalb von Rheinland-Pfalz ist“. Leiter der Redaktion Hörfunknachrichten RP, 46.

„Im Übrigen ist es so, dass wir zusammen mit dem Studio Friedrichshafen den Landkreis Biberach gemeinsam betreuen. Weil vom Erlebnisraum, Wirtschaftsraum und so weiter der Landkreis Biberach auch noch zu Ulm gehört, formal aber zu Friedrichshafen, vom Berichterstattungsgebiet“. Leiter des Regionalstudios Ulm, 48.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während es bei der Kategorie „Redaktionsorganisation -> Redaktionelle Zuständigkeiten“ um die inhaltlichen und thematischen Verantwortungsgebiete und Zuständigkeiten der Redaktion (z. B. *SWR Aktuell*-Studiobeiträge aus Ulm für die baden-württembergischen Landesnachrichten im TV) sowie ihre Einsatzzeiten geht, zielt die Kategorie „Redaktionsorganisation -> Aufgabenverteilung in der Redaktion“ auf die Analyse der Aufgabenaufteilung innerhalb der Redaktion (z. B. im Studio Ulm) ab.

3.3 Redaktionsorganisation\Anzahl der Mitarbeiter:innen

Inhaltliche Beschreibung: Die Summe der für die Redaktion oder Abteilung tätigen Personen.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn beschrieben wird, wie viele Personen für die Redaktion oder Abteilung tätig sind.

Beispiele für Anwendungen: „Wenn man mal die Gesamtzahl der Personen nimmt, die an uns so dranhängen, wir haben da so eine Personalliste, zu der auch die gehören, die zum Beispiel im Moment Korrespondenten in Berlin oder in Shanghai sind, aber danach ein Rückkehrrecht zu uns haben, sind es hier bei uns so circa 120 Personen. Das ist also schon eine ganze Menge. Und es gliedert sich auf in fünf verschiedene Redaktionen“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 20.

„Es sind tatsächlich 37 Mitarbeiterinnen, 26 davon Redaktion, vier Technik, sechs Sekretariat und ein ganz Freier“. Leiter des Regionalstudios Ulm, 54.

3.4 Redaktionsorganisation\Content-Management-System

Inhaltliche Beschreibung: Verwendete Redaktionssysteme zur Inhaltsverwaltung bzw. zur gemeinsamen Organisation, Erstellung, Bearbeitung und Distribution medialer Inhalte.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zu den verwendeten Redaktionssystemen oder den Möglichkeiten zur redaktionsübergreifenden Zusammenarbeit mithilfe der Systeme getroffen werden.

Beispiele für Anwendungen: „OpenMedia. Das ist unser Planungssystem“. Leiter des Regionalstudios Ulm, 94.

„Für das Web arbeiten wir mittlerweile mit Sophora. Für die App haben wir ein eigenes CMS gebaut. Das musste damals so sein, weil es klar war, dass wir unser altes Web-CMS, CoreMedia, durch Sophora ersetzen und gleichzeitig musste die App an den Start. Es konnte an CoreMedia nichts mehr angeflanscht werden und es war auch allen klar, dass wir ein sehr einfaches App-CMS brauchen. Also haben wir eins selber gebaut beziehungsweise bauen lassen von der Firma, mit der wir zusammenarbeiten, die uns die App entwickelt hat. Wir haben also das Web-CMS Sophora, das App-CMS als eigenständiges Ding und arbeiten in der Kommentarverwaltung bei Facebook mit Swat.io. Und dann haben wir letztendlich, das ist ja auch noch einmal ein CMS, mit Digas, wo alle Audio-Files letztendlich einlaufen und auch die geschriebenen Radionachrichten“. Leiter der Redaktion Digitale Nachrichten Baden-Baden, 40.

3.5 Redaktionsorganisation\Redaktionelle Aufgabenverteilung

Inhaltliche Beschreibung: Zuteilung verschiedener Pflichten an Mitarbeitende der Redaktion bzw. Übernahme verschiedener Funktionen und Aufgaben durch Mitarbeitende der Redaktion.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zur Einteilung verschiedener Pflichten, Funktionen und Aufgaben innerhalb einer Redaktion sowie den damit verbundenen Dienstzeiten getätigt werden.

Beispiele für Anwendungen: „Wir haben drei Leute. Also, wir sind im Schichtbetrieb. Es gibt eine Früh-, eine Mittel- und eine Spätschicht. Die Frühschicht fängt um vier Uhr an und da sind drei Leute, das sind alles Redakteure. Also, der eine, der präsentiert die Sendungen um voll und halb. Einer, der über die Agenturen guckt und einer, der das ganze Audiomaterial, was kommt, von Korrespondenten aus Studios und so, schneidet und formatgerecht mit Anmoderation und so weiter schneidet. Diese drei machen die Nachrichten. [...] Nicht ganz so früh, etwas später, haben wir noch einen Menschen, der sich speziell um Rheinland-Pfalz kümmert, das ist so eine Besonderheit bei uns. Das heißt, der hat also Kontakte zu den Studios, die ja regionale Nachrichten machen für SWR4 um halb. Er hält auch Kontakt zu Fachredaktionen und scannt die LRS [Landesdienst Rheinland-Pfalz/Saarland], also die DPA-Regional-Agentur, und guckt immer wieder, was ist im Land los“ Leiter der Redaktion Hörfunknachrichten RP, 46.

„Nein, es ist so, dass die Kolleginnen und Kollegen durchaus mal an einem Tag Reporter sind und am nächsten Tag Redakteur, CvD, Nachrichtenredakteur, was auch immer. Also, wir haben schon eine bestimmte Gruppe an Leuten, die nur CvD machen. Aber die meisten, von der Dienstplanfunktion her, machen redaktionelle Aufgaben, aber auch Reporteraufgaben, aber nicht, selten, am gleichen

Tag. Das ist schon schichtenweise getrennt“. Leiter des Regionalstudios Ulm, 74.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während es bei der Kategorie „Redaktionsorganisation -> Redaktionelle Zuständigkeiten“ um die inhaltlichen und thematischen Verantwortungsgebiete und Zuständigkeiten der Redaktion (z. B. *SWR Aktuell*-Studiobeiträge aus Ulm für die baden-württembergischen Landesnachrichten im TV) sowie ihre Einsatzzeiten geht, zielt die Kategorie „Redaktionsorganisation -> Aufgabenverteilung in der Redaktion“ auf die Analyse der Aufgabenaufteilung innerhalb der Redaktion (z. B. im Studio Ulm) ab. Die Kategorie „Redaktionsorganisation -> Redaktionelle Arbeitsabläufe nach Medialitätsform“ soll markieren, ob die Arbeitsabläufe (z. B. Planung, Erstellung, Distribution von Beiträgen) in der Redaktion mono- oder crossmedial erfolgen und ob die Reporter:innen und Redakteur:innen mono- oder crossmedial arbeiten. Sie zielt also im Gegensatz zur Kategorie „Aufgabenverteilung in der Redaktion“ primär auf die Medialitätsform ab.

3.6 Redaktionsorganisation\Redaktionelle Arbeitsabläufe nach Medialitätsform

Inhaltliche Beschreibung: Mono- bzw. crossmediale Workflows in einer Redaktion oder Abteilung.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie „Redaktionelle Arbeitsabläufe nach Medialitätsform“ wird dann kodiert, wenn in einer Aussage mehrere Aspekte zur Medialitätsform der Workflows (z. B. monomediale Distribution und crossmediale Planung von Inhalten) oder zu den mono- bzw. crossmedialen Tätigkeiten der Reporter:innen und Redakteur:innen angesprochen werden, die es in ihrem Zusammenspiel zu analysieren gilt. Zusätzlich werden die Textsegmente zu den jeweiligen Medialitätsformen der Arbeitsabläufe (z. B. monomediale Arbeitsabläufe) mit den entsprechenden Subkategorien kodiert.

Beispiele für Anwendungen: „Und wir haben ja auch formal schon eine multimediale Planung. Aber dann geht es relativ schnell in die unterschiedlichen Ausspielwege und wird auch dann in der Regel getrennt produziert“. Leiter des Regionalstudios Ulm, 78.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während es bei der Kategorie „Redaktionsorganisation -> Aufgabenverteilung in der Redaktion“ um die Analyse der Aufgabenaufteilung innerhalb der Redaktion (z. B. im Studio Ulm) geht, liegt der Fokus bei der Kategorie „Redaktionsorganisation -> Redaktionelle Arbeitsabläufe nach Medialitätsform“ auf den mono- bzw. crossmedialen Workflows einer Redaktion oder Abteilung.

3.6.1 Redaktionsorganisation\Redaktionelle Arbeitsabläufe nach Medialitätsform\Monomediale Arbeitsabläufe

Inhaltliche Beschreibung: Auf ein Medium (Fernsehen, Hörfunk oder Online) konzentrierte Workflows.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zu Workflows (z. B. Planung, Erstellung und/oder Distribution von Inhalten) getroffen werden, die sich an einem Ausspielweg orientieren.

Beispiele für Anwendungen: „Wir arbeiten ausschließlich kanalspezifisch. Das ist aber klar, bei Nachrichten ist das auch schwierig“. Leiter der Redaktion Hörfunknachrichten RP, 106.

„Wir arbeiten momentan schon noch sehr stark spartenorientiert in den einzelnen Bereichen und sehr stark, wie gesagt, am Linearen ausgerichtet und wir müssen agiler werden, wir müssen projektbezogener arbeiten“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 10.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während es bei der Kategorie „Redaktionsorganisation -> Aufgabenverteilung in der Redaktion“ um die Analyse der Arbeitsaufteilung innerhalb der Redaktion (z. B. im Studio Ulm) geht, liegt der Fokus bei der Kategorie „Redaktionelle Arbeitsabläufe nach Medialitätsform -> Monomediale Arbeitsabläufe“ auf den Workflows einer Redaktion oder Abteilung, die auf ein Medium konzentriert sind.

3.6.2 Redaktionsorganisation\Redaktionelle Arbeitsabläufe nach Medialitätsform\Cross-mediale Arbeitsabläufe

Inhaltliche Beschreibung: Auf mehrere Medien (Fernsehen, Hörfunk oder Online) konzentrierte Workflows.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zu Workflows (z. B. Planung, Erstellung und/oder Distribution von Inhalten) getroffen werden, die sich an mehreren Auspielwegen orientieren.

Beispiele für Anwendungen:

„Also, der multimediale Planer in Stuttgart, der Desk, der denkt ja schon, die ticken ja schon cross-medial, multimedial. Und wir haben ja auch formal schon eine multimediale Planung“. Leiter des Regionalstudios Ulm, 78.

„Ja, ich denke, wir sind, was crossmediales Produzieren, aber auch Planen anbelangt, weiter, weil wir kleine Teams sind. Wir haben gar nicht so sehr die Möglichkeit zum Lagerdenken wie große Fernsehredaktion, große Hörfunkredaktion oder Online. Ich glaube, da sind die Regionalstudios Taktgeber, und schon seit längerer Zeit produzieren wir automatisch crossmedial“. Leiter des Regionalstudios Ulm, 114.

„Bei der Fachredaktion, zum Beispiel Landespolitik, ist es etwas anderes und die bedienen in der Tat alle. Wir haben jetzt gerade wieder eine große Recherche laufen, die wir jetzt in dieser Woche veröffentlichen, und da wird von vorneherein mitgedacht: Fernsehbeitrag, Radiobeitrag, Online“. Leiter der Redaktion Hörfunknachrichten RP, 24.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während es bei der Kategorie „Redaktionsorganisation -> Aufgabenverteilung in der Redaktion“ um die Analyse der Arbeitsaufteilung innerhalb der Redaktion (z. B. im Studio Ulm) geht, liegt der Fokus bei der Kategorie „Redaktionelle Arbeitsabläufe nach Medialitätsform -> Crossmediale Arbeitsabläufe“ auf den Workflows einer Redaktion oder Abteilung, die auf mehrere Medien konzentriert sind.

3.6.3 Redaktionsorganisation\Redaktionelle Arbeitsabläufe nach Medialitätsform\Arbeitsweise der Redakteur:innen

Inhaltliche Beschreibung: Mono- bzw. crossmediale Pflichten, Tätigkeiten und Workflows der Redakteur:innen.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie „Arbeitsweise der Redakteur:innen“ wird kodiert, wenn Aussagen zu mono- resp. crossmedialen Tätigkeiten der Redakteur:innen angesprochen werden.

Beispiele für Anwendungen: „Und wir sind noch nicht so weit und ich bin mir nicht ganz sicher, ob das überhaupt erstrebenswert ist, dass wir es schaffen, dass ein Fernsehkollege in den Sendungsdiensten so fit ist, dass er problemlos in Online-Dienste wechseln kann. Also in der Online-Redaktion bespielen wir sieben Ausspielwege, also schon die Kollegen dort müssen sich echt fit auf diesen sieben Ausspielwegen halten, das ist gar nicht so einfach, da ändern sich immer wieder Tools, immer wieder Programme. Und ich glaube, wenn wir das noch größer machen würden und sagen würden, ‚okay, jetzt sollen die Kolleginnen und Kollegen aus der Fernsehredaktion oder aus der Hörfunkredaktion das auch noch können‘, das halten wir gar nicht durch“. Leiter der Abteilung Multimediale Nachrichten BW, 14

„Aber es ist sehr wohl unser Ziel gewesen, das haben wir bei vielen Leuten auch schon erreicht, dass sie sowohl eine Schicht machen können bei den Radionachrichten als auch eine Schicht bei der App-Redaktion, als auch eine Schicht bei der Online-Redaktion. Das verstehen wir jetzt unter Multimedialität. Also dass die das Handwerk auch der anderen erlernen und da auch den Betrieb übernehmen können, ohne dass sie jetzt ein Thema auf allen Kanälen ausspielen“ Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 46.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während es bei der Kategorie „Redaktionsorganisation -> Arbeitsweise der Redakteur:innen“ um die tatsächliche Arbeitsweise der Redakteur:innen geht, werden mit der Kategorie „Crossmedial bedingte Veränderungen -> Veränderte Erwartungen an Journalist:innen“ mono- und crossmediale resp. mono- und multithematische Erwartungen an die Journalist:innen analysiert.

3.6.4 Redaktionsorganisation\Redaktionelle Arbeitsabläufe nach Medialitätsform\Arbeitsweise der Reporter:innen

Inhaltliche Beschreibung: Mono- bzw. crossmediale Pflichten, Tätigkeiten und Workflows der Reporter:innen.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie „Arbeitsweise der Reporter:innen“ wird kodiert, wenn Aussagen zu mono- resp. crossmedialen Tätigkeiten der Reporter:innen angesprochen werden.

Beispiele für Anwendungen: „Also, Ulm ist eines der wenigen Studios, wo die Fernsehkollegen, die Fernsehexperten alle aus dem Hörfunk kommen. Das heißt, die können alle Hörfunk. Und es kommt sehr, sehr häufig vor, dass die Fernsehkollegen auch Hörfunkbeiträge produzieren oder das Experten-, das Kollegengespräch in der Live-Sendung. Die kommen zurück aus ihrem Termin, haben noch ein bisschen Luft, bis sie in den Schnitt gehen und gehen dann live ins Studio und reportieren als Hörfunker. Das funktioniert eigentlich ganz gut, muss ich ehrlich sagen“. Leiter des Regionalstudios Ulm, 148.

„Die Philosophie in den Studios, die ich auch für sehr sinnvoll halte, ist, dass wir multimedial arbeitende Reporter haben. Wo sollen wir sonst multimedial arbeiten, wenn nicht an der Basis, in den Studios. Das hat aber zur Folge, dass ich keine Spezialisten habe. Ich habe schlichtweg keinen Onliner, der weiß, wie Online geht“. Leiterin des Regionalstudios Trier, 51.

„Also, ich glaube, wir hier im Studio haben den großen Vorteil, oder in den Studios generell, dass die

Kollegen halt wochenweise auch für ganz verschiedene Dinge arbeiten. Die eine ist in dieser Woche Fernsehreporterin, in der nächsten Hörfunkreporterin und eine Woche später macht sie die Online-Seite“. Leiter des Regionalstudios Mainz, 50.

„Und im aktuellen Fall, im Einsatzfall, ist es schon so, dass wir manchmal auch zwei Leute rausschicken, um alle Ausspielwege ordentlich bedienen zu können“. Leiter des Regionalstudios Ulm, 12.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während es bei der Kategorie „Redaktionsorganisation -> Arbeitsweise der Reporter:innen“ um die tatsächliche Arbeitsweise der Reporter:innen geht, werden mit der Kategorie „Crossmedial bedingte Veränderungen -> Veränderte Erwartungen an Journalist:innen“ mono- und crossmediale resp. mono- und multithematische Erwartungen an die Journalist:innen analysiert.

3.7 Redaktionsorganisation\Redaktionskonferenzen

Inhaltliche Beschreibung: Regelmäßige Zusammenkünfte der Redaktionsmitglieder, um aktuelle Themen oder Termine zu besprechen und zu beschließen.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn es um regelmäßige Zusammentreffen der Mitglieder einer Redaktion geht, bei denen aktuelle Themen und Termine besprochen werden.

Beispiele für Anwendungen: „[Es gibt] keine [Redaktionssitzungen] ((lacht)). [...] Da gibt es gar keine Zeit, um sich einmal zusammenzusetzen, weil wir alle halbe Stunde Sendung haben. Man kann sich vorstellen, man präsentiert für voll, dann kommst du wieder zurück, dann hast du noch zwanzig Minuten und dann ist schon die nächste Sendung und so geht das laufend. Also, da gibt es nicht groß Möglichkeiten, sich abzusprechen. Also klar, es wird natürlich ständig über Themen diskutiert, auch gestritten, aber es muss schnell entschieden werden“. Leiter der Redaktion Hörfunknachrichten RP, 43-46.

„Und deswegen machen wir um zehn eine Redaktionsbesprechung, wo wir die Themen nochmal durchsprechen, haben da auch Kontakt zu den beiden Wellen. Und dann kommt auch unsere Vertreterin, unser Vertreter vom MND dazu und sagt, was sich noch für den Tag irgendwo dann abzeichnet und das wird dann nochmal in das Team zurückgespielt. Das ist eine tägliche Stehung, die wir da haben. Wir haben halt im Gegensatz zu anderen Redaktionen ein bisschen das Problem, dass wir eben so verschichtet arbeiten und dass wir eben dadurch, dass wir halbstündig einen Output haben, auch keine Sitzung aus dem laufenden Betrieb machen können. Das geht nicht. Also wir müssen das so ein bisschen anders machen, wir kommunizieren natürlich viel auch über Mail und wir gucken, dass wir uns schon auch in regelmäßigen Abständen dann auch mal noch so sehen“ Leiterin der Redaktion SWR Aktuell BW Hörfunk, 46.

3.8 Redaktionsorganisation\Redaktionsübergreifende Konferenzen und Absprachen

Inhaltliche Beschreibung: Regelmäßige Zusammenkünfte/Schalten der Mitglieder verschiedener Redaktionen zur Besprechung aktueller Themen und Termine sowie zum Beschluss von Vereinbarungen zwischen den Redaktionen.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn es um regelmäßige

Zusammentreffen/Schalten der Mitglieder verschiedener Redaktionen geht, bei denen aktuelle Themen und Termine besprochen werden. Darüber hinaus wird die Kategorie kodiert, wenn es um Abmachungen und koordinierende Absprachen zwischen Mitgliedern verschiedener Redaktion geht.

Beispiele für Anwendungen: „Ja, wir haben zweimal am Tag eine Sitzung, die nennen wir die Nachrichtenredaktionskonferenz. Daran sind alle Gewerke aus meiner Abteilung beteiligt. Also, die klassischen Radiogewerke sowie Online und auch *SWR Aktuell* Radio. Da wird die Nachrichtenlage gecheckt, die Themen ausgetauscht und noch ein paar Akzente gesetzt vom Nachrichten-CvD, was man sich da nochmal anschauen sollte und im Blick halten sollte. Und dann haben wir auch standortübergreifend Schalten mit dem ganzen Haus, die wir hier im Nachrichten- und Distributionszentrum leiten, zweimal am Tag, wo wir uns nicht nur mit den aktuellen Bereichen, sondern auch mit allen Fachredaktionen im Haus rückkoppeln. Das ist so etwas wie eine *SWR Aktuell*-Schalte geworden, zweimal am Tag“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 56.

3.9 Redaktionsorganisation\Koordinationsstellen

Inhaltliche Beschreibung: Position, die für die Abstimmung und Absprache sowie mitunter auch für die Planung von Workflows zwischen verschiedenen Redaktionen oder innerhalb der eigenen Redaktion zuständig ist.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Positionen zur Sprache kommen, die als Bindeglied zwischen den Redaktionen fungieren, indem sie beispielweise die Absprache, Abstimmung und/oder Planung von redaktionsübergreifenden Themen steuern. Die Kategorie wird auch kodiert, wenn es um Funktionen in der eigenen Redaktion geht, die die Themen innerhalb der Redaktion koordinieren.

Beispiele für Anwendungen: „Es gibt natürlich sehr wohl [einen Austausch] und das ist eben auch eine Funktion im Landesdesk, den wir da haben, den ich gerade noch beschrieben habe. Die, wenn die irgendetwas erfahren haben aus den Studios, informieren auch sofort den Planungskoordinator oder, wenn der nicht besetzt ist, die anderen Redaktionen. Also, das läuft schon und die gucken auch sehr genau darauf, was wir Online haben und so“. Leiter der Redaktion Hörfunknachrichten RP, 54.

„Der CvD ist der zentrale Newsdesk. Allerdings sind es zwei. Also der CvD1, der vornehmlich Hörfunk macht und die App, und der CvD2 für Bewegtbild, Fernsehen“. Leiter des Regionalstudios Ulm, 96.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Wenn spezielle Schnittstellen wie der Multimediale Nachrichtendesk oder der/die Mainzer Planungskoordinator:in thematisiert werden, wird die Kategorie „Multimedialer Nachrichtendesk (Stuttgart)“ resp. „Planungskoordinator:in (Mainz)“ kodiert.

3.9.1 Redaktionsorganisation\Koordinationsstellen\Multimedialer Nachrichtendesk (Stuttgart)

Inhaltliche Beschreibung: Zentraler Newsdesk in Stuttgart, an dem aus den Hörfunk-, Fernseh- und Onlinegewerken jeweils ein/e sogenannte/r „Planungskoordinator:innen“ sitzt und in Absprache mit den Planungskoordinator:innen der anderen Gewerke gemeinsam crossmediale Themen bespricht, abstimmt, plant und koordiniert.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn es um den Stuttgarter Multimedialen Nachrichtendesk (MND) geht, an dem redaktionsübergreifende Themen besprochen, abgestimmt, geplant und gesteuert werden.

Beispiele für Anwendungen: „Ich glaube, der multimediale Nachrichtendesk war ein großer Schritt hier, der ganz viel verändert hat, dass Menschen aus den unterschiedlichen Bereichen zusammensitzen und zusammen planen und dort das mittlerweile mit einer großen Selbstverständlichkeit passiert“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 62.

„Und was wir hier am Standort, ich kann ja nur für den Standort Stuttgart sprechen, noch gemacht haben, ist, dass wir versucht haben, ein eigenes Planungsinstrument, ein neues Planungsverhalten zu etablieren. Und das war tatsächlich ein Projekt, das ich geleitet habe. Da geht es um diesen multimedialen Nachrichtendesk. Wir haben also versucht, uns eine Form zu geben, mit der wir gemeinsam Themen planen können. Und das Geheimnis an diesem Desk ist, dass wir im Grunde genommen Kommunikation hergestellt haben. Wir haben die bisher voneinander getrennten Planer des Hörfunkbereichs, des Fernsehens und der Onlinenachrichten, die gemeinsam durch den Tag gehen, schon mal räumlich an einen Tisch gesetzt. Das lehnt sich bei uns immer noch sehr stark an den Planungen der Fernsehnachrichten an, weil die haben das längste Planungsfenster, Zeitfenster und sicherheitsbietende Fenster, weil die schon sehr, sehr weit nach vorne planen, anders als die Online- und die Hörfunknachrichten, die ja eher aus dem Tag heraus reagieren. Das lehnt sich sehr stark an der Fernsehplanung an, aber wir haben es mit diesem Newsdesk oder diesem Nachrichtendesk tatsächlich geschafft, dass die Themen gemeinsam besprochen werden“. Leiter der Abteilung Multimediale Nachrichten BW, 6.

3.9.2 Redaktionsorganisation\Koordinationsstellen\Planungskoordinator:in (Mainz)

Inhaltliche Beschreibung: Schnittstellenfunktion, die in Mainz etabliert wurde, um zu überwachen, welche Themen die einzelnen Gewerke bearbeiten, die Absprachen zwischen den Gewerken zu erleichtern und audiovisuelles Material für die verschiedenen Gewerke bereitzustellen.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn es um den/die Mainzer Planungskoordinator:in geht, die/der überwacht, welche Themen die einzelnen Gewerke bearbeiten, die Absprachen zwischen den Gewerken koordiniert und audiovisuelles Material für die verschiedenen Gewerke bereitstellt.

Beispiele für Anwendungen: „Also sozusagen, alles muss allen zur Verfügung gestellt werden und das eben auch sicherzustellen, dass eben alle Kenntnis darüber haben, da haben wir gesagt, da braucht es so eine Art News-Koordinator. Inzwischen nennen wir das Planungskoordinator und diese Funktion ist auch von Hörfunknachrichtenleuten besetzt worden, also es war ein neues Tätigkeitsfeld. [...] Wir alle drei haben entsprechend Leute abgestellt, also Online, Fernsehen und Hörfunk, so haben die sich auch untereinander kennengelernt und so haben wir auf diese Weise sichergestellt, dass uns themenmäßig da nichts durch die Lappen geht und dass wir alle auf einem Stand sind, nicht, dass der eine so und der andere so berichtet“. Leiter der Redaktion Hörfunknachrichten RP, 14.

3.10 Redaktionsorganisation\Einsatz von Crosspromotion

Inhaltliche Beschreibung: Anwendung einer Marketing-Strategie, bei der Redaktionen die

Angebote anderer Redaktionen bewerben, um die Reichweite und den Erfolg der Produkte des gesamten Unternehmens zu steigern.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zum Einsatz von Crosspromotion, also dem gegenseitigen Verweisen auf die Produkte anderer *SWR Aktuell*-Redaktionen, gemacht werden. Aussagen zur Existenz von Regeln, wann Crosspromotion erfolgen soll, werden ebenfalls kodiert.

Beispiele für Anwendungen: „Was wir natürlich tun, ist, wenn wir dann Inhalte haben, die dann später im Fernsehen laufen werden, dass wir einen Hinweis geben ‚mehr dazu sehen Sie‘, das ist auch aus Hörersicht sinnvoll. Wenn du mehr wissen willst, dann guck doch heute Abend Fernsehen. Junge Leute fassen sich natürlich an den Kopf: ‚Ich denke gar nicht dran. Ich will das sehen, wann ich das will und nicht wann du es mir sagst‘. Das ist natürlich noch die alte Denke: 20:15 Uhr geht’s los, setz’ dich vor den Fernseher, wenn du mehr wissen willst. Okay, die einzelnen Clips sind auch Online, also dann auch jederzeit natürlich verfügbar. Also, das ist das, dieses klassische Crosspromo ‚mehr dazu heute Abend‘“. Leiter der Redaktion Hörfunknachrichten RP, 58.

„Also, das können wir schon redaktionell selber entscheiden. Es gibt den Appell, das zu tun, wenn es Sinn macht und wir machen das eigentlich auch, wenn es Sinn macht. Und wann macht das Sinn? Es macht dann Sinn, wenn in den anderen Ausspielwegen ein Mehrwert da ist. Also wenn die Onliner zum Beispiel noch irgendwie ein längeres Dossier zum Thema XY haben, was wir im Fernsehen nur kurz anreißen konnten. Oder am Samstag haben wir zum Beispiel gesagt: ‚Ja, wir haben den Preis gewonnen, ja, und die Filme, die den Preis gewonnen haben, die können Sie sich Online noch einmal angucken unter www so und so‘. Dann macht es Sinn, oder wenn wir sagen, Aufreger-Thema, frag’ mich nicht, ‚später in *Zur Sache* gibt es dazu noch ganz viel‘, dann weisen wir natürlich hin oder wenn wir sagen ‚und heute Abend noch im Interview im Radio oder so‘, dann machen wir das. Wenn die nur das Gleiche machen, ohne dass es mehr ist, bringt das irgendwie nichts. Dann machen wir es eher nicht“. Leiter der Redaktion SWR Aktuell BW Fernsehen, 46.

Abgrenzung zu anderen Kategorien: Während es bei der Kategorie „Redaktionsorganisation -> Einsatz von Crosspromotion“ um die Frage geht, ob und wie Crosspromotion eingesetzt wird, geht es bei der Kategorie „Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität -> Herausforderungen auf Produktionsebene -> Redaktionsübergreifende Zusammenarbeit -> Crosspromotion“ um Probleme, die im Zusammenhang mit der Crosspromotion entstehen.

4 Change Management

Inhaltliche Beschreibung: Das Change Management umfasst sämtliche Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten der Führungskräfte, die darauf abzielen, abteilungsübergreifende und inhaltlich umfassende Veränderungen innerhalb eines Unternehmens (hier: crossmedialer Unternehmenswandel) zu bewirken und zu kommunizieren.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie „Change Management“ wird dann kodiert, wenn in einer Aussage mehrere Aspekte des Change Managements genannt werden, die es in ihrem Zusammenspiel zu analysieren gilt (z. B. persönliche Einbindung in crossmedialen Unternehmenswandel und Vermittlung des Unternehmenswandels an Journalist:innen). Zusätzlich werden die Textsegmente zu den jeweils einzelnen Aspekten des Change Managements (z. B. Vermittlung des Unternehmenswandels an Journalist:innen) mit den entsprechenden Subkategorien kodiert. Sofern Aussagen zum Change

Management kodiert werden sollen, für die keine weiteren Subkategorien gebildet wurden, werden diese ebenfalls mit der übergeordneten Kategorie „Change Management“ kodiert.

Beispiele für Anwendungen: „Also, der *SWR* hat eine große Tradition und eine große Erfahrung, was Reformen anbelangt und hat insofern auch eingespielte Verfahren, was die Beteiligung von Führungskräften anbelangt, was die Beteiligung auch von Mitarbeitenden anbelangt. Daneben gibt es aber auch den Bereich der strategischen Unternehmensentwicklung. Und diese Abteilung mit sechs bis sieben Mitarbeitenden war dann schon Motor und Taktgeber auch dieses Umbauprozesses. Es war auch so ein bisschen das Projektbüro, auch für die Direktionen. Und über die strategische Unternehmensentwicklung ist es uns gelungen, diesen ja, sehr vielgestaltigen Prozess mit vielen Projekten und noch mehr Unterprojekten dann eben immer ganzheitlich zu betrachten: Allen Mitarbeitern, aber auch den Führungskräften immer einen Überblick zu geben, was sind die konkreten, beschlossenen strategischen Ziele der Geschäftsleitung. Welche Projekte leiten sich daraus ab, welche Arbeitsaufträge müssen dann übernommen werden. Insofern war quasi die Geschäftsführung des Projektes ‚Multimedialer *SWR*‘ bei der strategischen Unternehmensentwicklung und wir haben es dort gebündelt, sodass es für das ganze Unternehmen immer einen Überblick gab. Aber wir haben auch ganz bewusst und sehr gezielt neue Formen geschaffen, zum Beispiel Barcamps für die Mitarbeitenden, wo sich jeder, egal an welcher Stelle er arbeitet, in welcher Position er arbeitet, ob im Programm oder in der Verwaltung oder Technik und Produktion, informieren konnte. Wir haben ein Forum geschaffen, wo man sich über neue Trends und Entwicklungen kundig machen kann. Wir hatten jetzt Anfang dieses Jahres das erste Mal seit langem wieder ein Führungskräfte-Barcamp, also ein Treffen, zu dem Geschäftsleitung, Hauptabteilungsleiter, Abteilungsleiter, Redaktionsleiter, Bereichsleiter, über 300 Führungskräfte des *SWR*, eingeladen worden sind, um es eben an einem Tag zu schaffen, so einen Kristallisationspunkt hinzubekommen, wo alle sich informieren über die strategischen Ziele, über die Digitalstrategie des *SWR*. Damit aber jede Führungskraft auch für sich selber ableiten kann, welchen Beitrag kann ich mit meinem Team leisten, um eben die strategischen Ziele des *SWR* umzusetzen?“. Leiter Intendanz/Strategische Unternehmensentwicklung, 46.

4.1 Change Management\Einbindung von Führungskräften in crossmed. Unternehmenswandel

Inhaltliche Beschreibung: Beteiligung von Management und Teamleader:innen an der crossmedialen Neuausrichtung des Unternehmens (Planung, Begleitung, Gestaltung) durch die Geschäftsführung.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zur Beteiligung von Führungskräften am crossmedialen Wandel des *SWR* und bei *SWR Aktuell* getroffen werden (z. B. Berücksichtigung der persönlichen Einstellung, Ideen, Kritikpunkte etc. der befragten Führungskraft sowie ihre Beteiligung an der Planung, Begleitung und Gestaltung der crossmedialen Neuausrichtung).

Beispiele für Anwendungen: „Ich würde meine Rolle beschreiben, dass ich zum einen die strategische Ausrichtung und Organisation des Bereiches federführend vorantreibe. Also, viele Veränderungsprozesse, die wir jetzt in den letzten zwei Jahren vorgenommen haben, habe ich initiiert oder begleitet, umgesetzt. Natürlich immer gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen, aber ich glaube, als Hauptabteilungsleiter muss man gucken, stimmt die Richtung?“ Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 12.

„Schon, ich fühle mich schon sehr stark eingebunden. Gerade wenn es jetzt um weitere Erneuerungsprozesse wie *SWR Aktuell 2.0* geht, bin ich sehr stark einbezogen gewesen. Auch schon damals, als diese Marke, als dieses Nachrichtenangebot gegründet wurde, glaube ich, habe ich durchaus auch im *SWR* auf der Ebene, auf der ich aktiv sein kann, auch so mit zu den Motoren gehört, die das mitvorgebracht haben an der Stelle, zusammen mit meinem damaligen Hauptabteilungsleiter [Name wurde anonymisiert]. Wir waren oft in der Geschäftsleitung zu Gast, haben unsere Vorstellungen dort darstellen können. Es gab immer wieder die Möglichkeit, bis in die Geschäftsleitung hinein, mit Menschen zu sprechen und Vorstellungen auszutauschen. Und am Ende, glaube ich, wussten alle ziemlich genau, wer was wollte und in welche Richtung wollte.“ Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 28.

„Zusammen mit meinem damaligen Hauptabteilungsleiter habe ich mich bei der App sehr stark engagiert. Habe dann auch seit Einführung der App den sogenannten erweiterten App-Kreis geleitet. [...] Wir sind immer zu den Entwicklern nach Berlin gefahren. Ich war dabei, bei diesen ganzen Sitzungen, wie diese App langsam entstanden ist. Die eigentliche Herausforderung war aber, neben der Programmierung dieser App, die Gewerke im *SWR* so zusammenzubringen, dass sie auch zugeführt haben, damit da auch Inhalt in die App reinkommt. [...] Also da, an der Stelle, habe ich sicherlich auch eine größere Rolle gespielt.“ Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 30.

4.2 Change Management\Vermittlung des Unternehmenswandels an Journalist:innen

Inhaltliche Beschreibung: Kommunikation mit Beschäftigten zu Hintergründen, Fortschritten und Relevanz der strategischen Neuausrichtung, mit dem Ziel, die Beschäftigten für die Veränderung im Unternehmen zu sensibilisieren und zu begeistern.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie „Vermittlung des Unternehmenswandels an Journalist:innen“ wird dann kodiert, wenn in einer Aussage mehrere Aspekte der Vermittlung genannt werden (z. B. „Einbindung von Journalist:innen in Unternehmenswandel-Gestaltung“ und „Angebot crossmedialer Schulungen und Weiterbildungen“), die es in ihrem Zusammenspiel zu analysieren gilt. Zusätzlich werden die Textsegmente zu den jeweils einzelnen Vermittlungsaspekten (z. B. Angebot von crossmedialen Schulungen und Weiterbildungen) mit den entsprechenden Subkategorien kodiert. Sofern Aussagen zur Vermittlung des Unternehmenswandels an Journalist:innen kodiert werden sollen, für die keine weiteren Subkategorien gebildet wurden, werden diese ebenfalls mit der übergeordneten Kategorie „Vermittlung des Unternehmenswandels an Journalist:innen“ kodiert.

Beispiele für Anwendungen: „Ganz vorsichtig mal, dass man auch einfach mal das Verständnis für das andere Gewerk entwickelt. Das fing damit an, dass man schon einfach mal Begriffe ausgetauscht hat, fachspezifische Begriffe, die einfach hier so immer ganz beiläufig für den Einzelnen benutzt wurden. Dass man also sagt, ‚von dem redet Ihr, ah, das heißt so und so‘. Also das war wirklich Basisarbeit. Und dann halt wirklich langsames Ranführen durch Workshops, auch einfach Üben. Dann haben wir ja auch Parallelbetrieb gemacht und das dauert“. Leiter des Regionalstudios Karlsruhe, 178.

4.2.1 Change Management\Vermittlung des Unternehmenswandels an Journalist:innen\Mittel und Wege der Vermittlung des Unternehmenswandels

Inhaltliche Beschreibung: Art und Weise der Kommunikation mit Beschäftigten zu Hintergründen, Fortschritten und Relevanz der strategischen Neuausrichtung, mit dem Ziel, die Beschäftigten

für die Veränderung im Unternehmen zu sensibilisieren und zu begeistern.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zu Mittel und Wegen (z. B. Mitarbeiterversammlungen, Newsletter, Intranet usw.) bzw. zur Art und Weise der Kommunikation (z. B. Bottom-up, top-down usw.) über den Unternehmenswandel getroffen werden, um bei den Journalist:innen für Verständnis für den Unternehmenswandel zu sorgen.

Beispiele für Anwendungen: „Und immer wieder, wenn es Zwischenergebnisse oder Zwischenschritte gab, wurden die Mitarbeiter auch informiert, sei es durch die Führungskräfte oder auch mal in einer größeren Runde oder auch mit einem Newsletter. [...] Also, die Kommunikation fand auf unterschiedlichen Ebenen statt“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 16.

„Ich sage es mal andersherum, die Unternehmenskultur des SWR ist schon eine, in der man gut daran tut, auf Eigenmotivation und Freiwilligkeit zu setzen. Also, gerade weil wir auch mit vielen freien Mitarbeitern arbeiten, bei denen wir streng genommen nicht weisungsbefugt sind, denen wir Beschäftigungsangebote machen. Die können wir schlecht gegen ihren Willen zu etwas zwingen. Natürlich, wenn sie es ablehnen, kriegen sie kein Geld, aber das ist letztlich dann auch als Druckmittel ein bisschen wenig. Und darum kann es nicht gehen“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 20.

4.2.2 Change Management\Vermittlung des Unternehmenswandels an Journalist:innen\Einbindung von Journalist:innen in Unternehmenswandelgestaltung

Inhaltliche Beschreibung: Art und Weise der Beteiligung von Journalist:innen an der Realisierung und Ausgestaltung des crossmedialen Unternehmenswandels (Planung, Begleitung, Gestaltung).

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zur Art und Weise der Beteiligung von Journalist:innen an der Realisierung und Ausgestaltung des crossmedialen Unternehmenswandels

getroffen werden (z. B. Berücksichtigung von Ideen, Kritikpunkten etc. sowie Integration bei der Planung, Begleitung und Gestaltung der crossmedialen Strategiewandlung).

Beispiele für Anwendungen: „Also, das Einzige, was ich jetzt beispielsweise beim MND gemacht habe, das ist jetzt aber im kleinen Rahmen, in meiner Abteilung. Ich habe bei dem MND tatsächlich, wir haben uns da nochmal zusammengesetzt mit den Studios, also mit allen Beteiligten, mit den Studios, mit den Fachredaktionen, und haben darüber geredet, was bringt das Ding eigentlich? Und haben es uns nicht nur schön geredet. Wo liegen denn die Probleme? Also wir haben schon versucht und das ist dann tatsächlich auf Mitarbeiterebene, das sind jetzt nicht Führungskräfte, sondern da sitzen Redakteure wie Sie und ich. Und mit denen haben wir dann darüber geredet, wie wir uns da aufstellen. Ich halte das auch für ein gutes Instrument. Aber man muss das halt an den konkreten Veränderungsschritten machen“. Leiter der Abteilung Multimediale Nachrichten BW, 72.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während es bei der Kategorie „Vermittlung des Unternehmenswandels an Journalist:innen -> Einbindung von Journalist:innen in Unternehmenswandelgestaltung“ um die Art und Weise der Beteiligung von Journalist:innen an der Realisierung und Ausgestaltung des crossmedialen Unternehmenswandels (Planung, Begleitung, Gestaltung) geht, werden mit der Kategorie „Herausforderungen auf Managementebene -> Einbindung von Journalist:innen in Unternehmenswandelgestaltung“ Probleme und Hürden kodiert, die durch die mangelnde

Einbindung der Journalist:innen in die Realisierung und Ausgestaltung des crossmedialen Unternehmenswandels (Planung, Begleitung, Gestaltung) entstanden sind.

4.2.3 Change Management\Vermittlung des Unternehmenswandels an Journalist:innen\Relevanz der Vermittlung des Unternehmenswandels

Inhaltliche Beschreibung: Bedeutung der Kommunikation mit Beschäftigten zu Hintergründen, Fortschritten und Relevanz der strategischen Neuausrichtung, mit dem Ziel, die Beschäftigten für die Veränderung im Unternehmen zu sensibilisieren und zu begeistern.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zur Relevanz der Kommunikation über den Unternehmenswandel getroffen werden, um bei den Journalist:innen für Verständnis für den Unternehmenswandel zu sorgen.

Beispiele für Anwendungen: „Aber ich habe immer die Erfahrung gemacht, so viel wie möglich kommunizieren ist extrem wichtig, um auch Ängste zu nehmen. Und dass die Leute sich darauf einstellen können, selbst wenn erstmal ‚huhuhu‘ ist, aber so nach einem Monat sieht das dann oft schon wieder ganz anders aus“. Leiter der Redaktion Hörfunknachrichten RP, 104.

„Andererseits, wenn man immer wieder erklärt, und das haben wir versucht, – ‚warum machen wir das? Nicht aus Selbstzweck, sondern auch, um hier sozusagen das Unternehmen zu sichern und die Zukunft zu sichern‘ –, dass dann schon die Allermeisten, also 90 Prozent auf jeden Fall, sagen ‚jawohl, das müssen wir machen‘“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 18.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während mit der Kategorie „Vermittlung des Unternehmenswandels an Journalist:innen -> Angebot crossmedialer Schulungen und Weiterbildungen“ die Relevanz der Fortbildungsformate analysiert werden soll, werden mit der Kategorie „Vermittlung des Unternehmenswandels an Journalist:innen -> Relevanz der Vermittlung des Unternehmenswandels“ allgemein Aussagen zur Relevanz der Kommunikation über den Unternehmenswandel kodiert, die bei den Journalist:innen für Verständnis für den Unternehmenswandel sorgen sollen.

4.2.4 Change Management\Vermittlung des Unternehmenswandels an Journalist:innen\Angebot crossmedialer Schulungen und Weiterbildungen

Inhaltliche Beschreibung: Offerte an Fortbildungsformaten, in denen beispielsweise die Relevanz des Unternehmenswandels oder crossmediale Fähigkeiten vermittelt werden.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zu angebotenen Fortbildungsformaten wie Schulungen, Workshops etc. für Mitarbeiter:innen getätigt werden. Die Kategorie wird auch kodiert, wenn Aussagen zur Relevanz von Fortbildungsformaten getroffen werden.

Beispiele für Anwendungen: „Zum Beispiel auch mit entsprechenden Veranstaltungen, wo externe Experten auch sich direkt an die Kollegen richten, wo sie ihnen noch einmal deutlich machen, was sich da gerade verändert. Welche atemberaubende Veränderungsgeschwindigkeit es gibt und was da an Risiken drinsteckt, aber auch Chancen. Wir hatten gerade Anfang des Jahres eine sogenannte Führungskräfte-Veranstaltung, das ging bis in den mittleren Bereich, also Redaktionsleiter, und dort haben eben externe Gastredner das nochmal sehr plastisch gemacht und auch mit sehr guten, griffigen Beispielen dafür gesorgt, dass das zum Gesprächsthema geworden ist und dass die Menschen das

auch in positiver Erinnerung haben und sagen, ‚ja, ich habe etwas gelernt‘. Daneben machen wir sehr viel Fortbildungen, Weiterbildungen. Wir haben eine ständige Reihe von Barcamps, wo auch Menschen sich untereinander austauschen, Praktiker sich austauschen, die eben auch sagen, ‚so geht es und ich habe die und die Erfahrung gemacht. Das sind Faktoren des Erfolges. Das führt zu Misserfolg‘. Auch das ist eine Sache, die enormen Zuspruch gefunden hat. Das ist im Grunde eine permanente Überzeugungsarbeit. Die Konfrontation mit dem, was eben passiert, was an Fakten zu beachten ist, und gleichzeitig die Heranführung der Menschen an eine Welt, die sie vielleicht nicht so gut kennen, in dem Sinne ‚ihr kommt auch damit zurecht und wir geben euch auch Hilfestellungen und Unterstützung, damit ihr damit zurechtkommt‘. Boudgoust, 32.

„Trotzdem ist Fortbildung, Weiterbildung ein ganz, ganz wichtiger Faktor. Denn wie gesagt, auch derjenige oder diejenige, die weiterhin ihr Fernsehspiel produziert, muss natürlich wissen, was gibt es überhaupt an multimedialen Möglichkeiten, mit denen ich spielen kann? Und wo sind Leute, die da eine höhere Kompetenz haben, mit denen ich reden kann und reden muss, damit zum Beispiel programmbegleitend oder als Programmhinweis etwas in das Netz gestellt wird, was mir dann auch bei der linearen Ausstrahlung nutzt“. Boudgoust, 46.

„Und damit unmittelbar verbunden ist eben auch die Weiterbildung der Mitarbeiter in die Richtung, dass sie nicht nur eine Sache können, sondern mehrere Sachen können müssen, damit auch die in Zukunft auf dem Medienmarkt und speziell beim SWR funktionieren können“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 6.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während mit der Kategorie „Change Management -> Vermittlung des Unternehmenswandels an Journalist:innen -> Angebot crossmedialer Schulungen und Weiterbildungen“ die Relevanz und Angebote der Fortbildungsformate analysiert werden sollen, werden mit der Kategorie „Vermittlung des Unternehmenswandels an Journalist:innen -> Relevanz der Vermittlung des Unternehmenswandels“ allgemein Aussagen zur Relevanz der Kommunikation über den Unternehmenswandel kodiert, die bei den Journalist:innen für Verständnis für den Unternehmenswandel sorgen soll.

4.2.4.1 Change Management\Vermittlung des Unternehmenswandels an Journalist:innen\Angebot crossmedialer Schulungen und Weiterbildungen\Interredaktionelle Job-Rotationen zu Schulungszwecken

Inhaltliche Beschreibung: Temporäre Auswechslung von Journalist:innen zwischen Redaktionen, um die Arbeitsweisen anderer Gewerke oder Standorte kennenzulernen.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zu einem temporären personellen Austausch zwischen Redaktionen getätigt werden, der der Vermittlung von Wissen und dem gegenseitigen Kennenlernen dienen soll.

Beispiele für Anwendungen: „Wir haben also schon vor über, ja, vor über zehn Jahren, damit angefangen, einen Austausch von Redakteuren zu organisieren, dass überhaupt einmal ein Hörfunknachrichtenredakteur ein Gefühl dafür kriegt, wie arbeitet eigentlich ein Fernsehnachrichtenmensch oder ein Online-Nachrichtenmensch, was machen die eigentlich den ganzen Tag und umgekehrt. Also einmal das Bewusstsein zu schaffen. Und dann ging es eben auch darum, immer sicherzustellen, dass man einen Nachrichtenstand hat“. Leiter der Redaktion Hörfunknachrichten RP, 14.

4.2.4.2 Change Management\Vermittlung des Unternehmenswandels an Journalist:innen\Angebot crossmedialer Schulungen und Weiterbildungen\Kolleg:innenschulungen

Inhaltliche Beschreibung: Crossmediale Fortbildungen und Weiterbildungsmaßnahmen, die von Kolleg:innen durchgeführt werden.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zu angebotenen Fortbildungsformaten wie Schulungen, Workshops etc., die von Kolleg:innen durchgeführt werden, getätigt werden. Die Kategorie wird ebenfalls kodiert, wenn von Kolleg:innen die Rede ist, die sich untereinander im alltäglichen Geschäft crossmediale Arbeitsweisen erklären.

Beispiele für Anwendungen: „Wir haben diese Weiterbildung vor allen Dingen in der Eigenausbildung gestemmt, also weniger jetzt dadurch, dass wir Leute irgendwo hingeschickt haben und die das da ein paar Tage gelernt haben, sondern wir haben das eher so als Kollegenvermittlung gemacht. Dass Leute am Tag zu verschiedenen Sprechzeiten zur Verfügung standen und innerhalb von wenigen Stunden war das CMS erklärt. Also, damit haben wir sehr gute Erfahrungen gemacht, dass Kollegen das Kollegen lieber hier erklären und wir sie dafür aus dem Betrieb rausnehmen, als dass wir Leute irgendwo hinschicken oder Webinare oder sonst was [machen lassen]. Bei den einfachen Dingen, so wie App-CMS, war das sehr erfolgreich. Bei den komplizierteren, wie bei unserem normalen Web-CMS, kommt man um größere Vermittlungsprozesse meist nicht herum“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 42.

„Und da haben wir auch wieder gesagt, die schicken wir jetzt nicht irgendwo sonst wo hin, sondern das organisieren wir selber. Also, es sind zwei aus meinem Nachrichtenteam. Wir haben die geschult, haben überhaupt erst einmal auch die Abläufe klargemacht, wie ist das eigentlich im Radio, was muss man da machen, welche Form hat das, wie ist da die Distribution? Das wissen die alles nicht. Also Radiowelt ist für die etwas ganz anderes, ein Buch mit sieben Siegeln sozusagen. Und da hat es Schulungen gegeben. Also, ich finde ohnehin, Kollegenschule ist das Beste, was man machen kann, also abgesehen davon, dass es natürlich auch viel günstiger ist, als wenn man sich da hochbezahlte Trainer ins Haus holt, die aber dann unsere Abläufe nicht kennen, die unsere Philosophie nicht kennen und und und. Aber hier, die wissen ja genau, wie ticken wir, was brauchen wir und können das vermitteln“. Leiter der Redaktion Hörfunknachrichten RP, 36.

4.2.5 Change Management\Vermittlung des Unternehmenswandels an Journalist:innen\Motivation durch Management zu crossmedialer Arbeitsweise

Inhaltliche Beschreibung: Durch die Führungskräfte vermittelter Ansporn und Appell an die Journalist:innen, crossmedial und themenspezifisch zu arbeiten.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zu Versuchen der Führungskräfte, die Journalist:innen für crossmediale und themenspezifische Arbeitsweisen zu begeistern und zu gewinnen, getätigt werden. Die Kategorie wird auch kodiert, wenn Aussagen zu Appellen der Führungskraft an die Journalist:innen, crossmedial zu arbeiten, geäußert werden.

Beispiele für Anwendungen: „Also, es war immer der Anspruch zu sagen, ‚wir wollen Leute dazu motivieren, das zu machen‘ und das gelingt insgesamt ganz gut, aber auch nicht bei allen“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 20.

„Wir müssen da immer wieder steuern in den Sitzungen und darauf aufmerksam machen, wenn jemand als Hörfunker zu einem sehr bildstarken Thema rausgeht, müssen wir schon immer initiativ werden und darauf aufmerksam machen, dass man ja bitte auch Bewegtbild mitbringt“. Leiter des Regionalstudios Ulm, 82.

4.3 Change Management\Qualitätsmanagement

Inhaltliche Beschreibung: Organisatorische Maßnahmen zur Optimierung der Prozess-, Arbeits- und/oder Produktqualität.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn in einer Aussage mehrere Maßnahmen zur Optimierung der Prozess-, Arbeits- und/oder Produktqualität genannt werden, die es in ihrem Zusammenspiel zu analysieren gilt (z. B. Erfolgsmessung durch Feedback der Nutzer:innen und Befragungen von Mitarbeiter:innen zur Zufriedenheit). Zusätzlich werden die Textsegmente zu den jeweils einzelnen Maßnahmen (z. B. Befragungen von Mitarbeiter:innen zur Zufriedenheit) mit den entsprechenden Subkategorien kodiert. Sofern Aussagen zu Mitteln und Instrumenten des Qualitätsmanagements oder zum Qualitätsmanagement im Allgemeinen kodiert werden sollen, für die keine weiteren Subkategorien gebildet wurden, werden diese ebenfalls mit der übergeordneten Kategorie „Qualitätsmanagement“ kodiert.

Beispiele für Anwendungen: „Das ist eine wichtige Rolle und dann glaube ich, spielt auch Qualitätsmanagement eine Rolle. Also, so ein multimedialer oder crossmedialer Umbauprozess bindet sehr viel Energie und es kann auch zu Lasten von journalistischer Qualität gehen oder es kann zumindest so ein bisschen ins Hintertreffen geraten, diese Frage. Und auch immer wieder zu gucken, sind wir mit unseren Nachrichtenprodukten da, wo wir sein müssen? Auch darüber wacht, wenn man so will, der Hauptabteilungsleiter“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 12.

4.3.1 Change Management\Qualitätsmanagement\Erfolgsmessung

Inhaltliche Beschreibung: Überprüfung der Errungenschaften und Fortschritte innerhalb des *SWR*, die durch den crossmedialen Unternehmenswandel erzielt wurden.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zur Erfolgsmessung im *SWR* (z. B. durch die Medienforschung oder Rückmeldungen der Rezipierenden) getätigt werden. Die Kategorie wird auch kodiert, wenn Überlegungen angestellt werden, wie Erfolg im *SWR* gemessen werden sollte.

Beispiele für Anwendungen: „Ja, also, wir setzen uns natürlich für jedes Produkt und auch für die digitalen Produkte Ziele. Das ist im Digitalen sicherlich noch vergleichsweise bescheiden. Aber wir gucken natürlich sehr genau, welche Reichweiten wir erzielen, mit was. Jede Woche, jeden Monat gibt es Berichte der Medienforschung. Und daran bemessen wir auch, ob etwas in die richtige Richtung geht oder eben nicht. Es ist im Digitalen nicht ganz einfach zu entscheiden, welches sind eigentlich die Größen, die relevant sind? Sind es Klicks, sind es nur Shares, Likes, also eine Interaktion? Es ist je nach Plattform unterschiedlich und am Ende tun wir uns auch damit schwer, die Zahlen so aufzubereiten, dass sie wirklich vergleichbar nebeneinander liegen, weil es so viele unterschiedliche Zahlen gibt. Das ist ein Problem. Aber wir machen das und wir werden auch versuchen, da besser zu werden. Das ist eine, die quantitative Geschichte. Und natürlich betrachten wir auch, also jetzt gerade bei dem Umbau, den wir hier haben, wo stehen wir? Erreichen wir es, dass mehr Themen

übergreifend geplant werden? Also, wo wir immer wieder auch intern schauen, erreichen wir unsere publizistischen Ziele. Das wird schon regelmäßig gemacht“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 56.

„Unsere Untersuchungen, die wir zusammen mit der Medienforschung beim Publikum gemacht haben, haben eigentlich gezeigt, dass den Leuten das am Ende ziemlich Schnuppe ist, ob das BW oder RP ist, sondern die wollen Nachrichten aus ihrer unmittelbaren Umgebung haben, also Umkreis 100 Kilometer oder weniger“. Abteilungsleiter Zentrale Information Baden-Baden, 16.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während es bei der Kategorie „Change Management -> Qualitätsmanagement -> Erfolgsmessung“ u. a. um Rückmeldungen zum crossmedialen Wandel des *SWR* im Allgemeinen geht (z. B. neue Produkte, Gebrauchstauglichkeit, Daten zur Angebotsnutzung etc.), soll die Kategorie „Relevanz von Nutzer:innen-Feedback für Berichterstattung“ zu analysieren helfen, welchen Einfluss das Feedback der Nutzer:innen auf die Gestaltung der Berichterstattung hat.

4.3.2 Change Management\Qualitätsmanagement\Leitfaden

Inhaltliche Beschreibung: Richtschnur zum crossmedialen Arbeiten im *SWR*.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn die Existenz von Leitfäden zum crossmedialen Arbeiten im *SWR* angesprochen wird (z. B. Vorgaben zur Crosspromotion, Existenz einer Social Media-Strategie, Anleitungen zum Community Management etc.).

Beispiele für Anwendungen: „Also, es gibt für Social Media ein redaktionelles Konzept, das ist jetzt schon ein paar Jahre alt, aber das findet immer noch Anwendung, so grob. Das Konzept legt eben fest, welche Inhalte da stattfinden sollen, wie schnell Inhalte da zu finden sein sollen. Wer sich beim Community Management um was kümmert, weil es ja zum Beispiel so ist, dass in Stuttgart und Mainz um 23 Uhr der Letzte geht, bis morgens um 6 Uhr der erste wiederkommt, und in der Zwischenzeit machen wir halt alles, was Community Management angeht. Und das muss ja irgendwie funktionieren und organisiert sein. Nicht dass da irgendwie in Mainz einer abends um acht Uhr noch einen Post zur AfD macht und dann sagt er, ‚auf Wiedersehen‘. Das funktioniert halt nicht. Das hatten wir alles schon. Passiert, aber sowas muss ja in irgendeiner Form geregelt sein. Und was die Produkte angeht, haben wir zusammen mit den Fachbereichen im Haus, dem Distributions-Management, auch so Checklisten erarbeitet. Eine Checkliste, die einfach sagt, klopf mal ab, was willst du mit deinem Post? Hast Du das Material dafür? Ist es der richtige Zeitpunkt? Hat es jemand gegengelesen? Und dann kann es raus. Das gilt für alle. Theorie und Praxis gehen halt oft auseinander, weil einfach alle, die damit zu tun haben, auch im Zweifelsfall noch andere Aufgaben haben. Und dann zum Beispiel nicht so lange nach dem perfekten Post gesucht wird, sondern man guckt halt, dass man überhaupt stattfindet und sich dann seinen anderen Aufgaben wieder widmet“. Leiter Redaktion Digitale Nachrichten Baden-Baden, 74.

„Mittlerweile gibt es welche, weil es lange Zeit eben auch nicht funktioniert hat. Und weil wir diese Dinge festgestellt haben, wie gerade ausgeführt, mussten wir sogar extra einen Geschäftsleitungsbeschluss herbeiführen, damit zum Beispiel regelmäßig, mindestens einmal pro Woche, in den Fernsehnachrichten des *SWR* moderativ auf die *SWR Aktuell*-App geteilt werden sollte. Also, das war nicht etwas, was selbstverständlich umgesetzt wurde, weil alle das Gefühl hatten, das ist unser Produkt und das wollen wir voranbringen“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 26.

4.3.3 Change Management\Qualitätsmanagement\Befragungen von Mitarbeiter:innen zur Zufriedenheit

Inhaltliche Beschreibung: Überprüfung der durch den crossmedialen Unternehmenswandel erzielten Errungenschaften und Fortschritte mittels Meinungsumfragen bei Mitarbeitenden.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zur Überprüfung der crossmedialen Errungenschaften und Fortschritte mittels Meinungsumfragen bei Mitarbeitenden getätigt werden.

Beispiele für Anwendungen: „Ne, wir haben, ich glaube bei den Mitarbeitern [keine Befragungen durchgeführt], bei uns ja, wir wurden ständig mit irgendwelchen Fragebögen und Erhebungen konfrontiert, die Mitarbeiter aber nicht. Ich erfahre das dann eben in Konferenzen. Also, was wir natürlich machen, ich sagte ja vorhin, im Tagesverlauf natürlich nicht, aber wir machen so alle zwei Monate abends eine Konferenz nach unserer letzten Sendung 19 Uhr, 19:30 Uhr so bis 21 Uhr eine Konferenz, um eben über solche Dinge abseits des Tagesgeschäfts zu sprechen. Da spielen diese Themen natürlich auch eine Rolle. Was kommt auf uns zu? Wie sieht dieser Umbau im Haus aus? Was betrifft uns davon, was nicht?“ Leiter der Redaktion Hörfunknachrichten RP, 112.

4.4 Change Management\Resonanz des Unternehmenswandels bei Journalist:innen

Inhaltliche Beschreibung: Einstellung bzw. Haltung der Journalist:innen gegenüber der crossmedialen Neuausrichtung des Unternehmens.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie „Resonanz des Unternehmenswandels bei Journalist:innen“ wird dann kodiert, wenn die Führungskräfte sowohl von Verständnis als auch von Ablehnung gegenüber dem crossmedialen Unternehmenswandel durch die Mitarbeitenden berichten und es wichtig ist, die Aussagen in ihrem Zusammenspiel zu analysieren. Zusätzlich werden die Textsegmente zu der jeweils einzelnen Einstellung gegenüber dem Unternehmenswandel (z. B. Verständnis für den Unternehmenswandel) mit der entsprechenden Subkategorie kodiert. Sofern weitere Aussagen zu den Einstellungen der Journalist:innen zum crossmedialen Unternehmenswandel kodiert werden sollen, für die keine Subkategorien gebildet wurden, werden diese mit der übergeordneten Kategorie „Resonanz des Unternehmenswandels bei Journalist:innen“ kodiert.

Beispiele für Anwendungen: „Aber es gibt dann natürlich auch diejenigen, denen geht es gar nicht schnell genug und die sagen, ‚Mensch, man müsste doch noch dies und jenes‘. Oder es gibt andere, die sagen ‚ne, wir müssen uns doch auf das konzentrieren, was wir machen, das machen wir gut. Alles andere will ich gar nicht wissen‘. Also, das gibt es natürlich auch, ist ja klar. Ja, aber im Großen und Ganzen, da müsste man dann natürlich die Mitarbeiter fragen, da bin ich der völlig Falsche, aber ich habe so den Eindruck, die Bereitschaft ist da und wenn man eben auch entsprechend klug immer vorbereitet und die Leute mitnimmt, ist das auch kein Problem. Also, weil die haben alle das Verständnis, dass sich da etwas verändert, ist irgendwie klar“. Leiter der Redaktion Hörfunknachrichten RP, 110.

„Differenziert. Also ich glaube, mittlerweile hat es jeder verstanden, dass es eine Notwendigkeit ist. Mittlerweile sind auch, obwohl man es versteht, die Widerstände ein bisschen geringer. Also es gibt ja dann auch jene, die sagen, ‚ja, ich verstehe das, aber trotzdem finde ich es Mist‘. Das ist auch weniger. Und es wird jetzt so langsam, punktuell. Die größere Frage ist jetzt wirklich die Frage nach

der Belastung. Wie soll ich das noch stemmen? Wie soll ich das noch schaffen? Also es ist jetzt keine breite Stimmung ‚was denn nicht noch alles?!‘ Ja. Aber natürlich kommt das mal vor, dass ich merke, die Kollegen denken jetzt ‚boah, jetzt auch noch das‘. Aber gut, so, das kommt schon vor. Aber das ist nicht die breite Stimmung. Die breite Stimmung ist, glaube ich, eher so, ‚ah, da müssen wir hin‘“. Leiterin des Regionalstudios Trier, 123.

4.4.1 Change Management\Resonanz des Unternehmenswandels bei Journalist:innen\Ablehnung des Unternehmenswandels

Inhaltliche Beschreibung: Abneigung, Zurückweisung, Widerstand und/oder Protest der Journalist:innen gegenüber der crossmedialen Neuausrichtung des Unternehmens.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zur Akzeptanz des Unternehmenswandels getroffen werden, die darauf hindeuten, dass die Journalist:innen die crossmediale Neuausrichtung des Unternehmens missbilligen bzw. dagegen protestieren oder die Ausübung neuer Aufgaben verweigern.

Beispiele für Anwendungen: „Ja, ich würde es aber weniger als Widerstand bezeichnen, sondern eher so eine Haltung, ‚wir sehen das nicht ein. Was geschieht da überhaupt? Wir sehen den Sinn nicht. Wir verstehen die Beweggründe nicht‘ [...]“. Boudgoust, 36.

„Sie haben immer so ein Beharrungsvermögen bei manchen. Also ich mache keinen Hehl daraus, dass ich auch in Jahresmitarbeitergesprächen ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter habe – das sind nicht viele, aber die bleiben halt hängen –, die hier sitzen und sich von mir das Versprechen wünschen, dass sie mit diesem Digitalkram nie etwas zu tun haben werden. Das kriegen sie natürlich nicht. Aber das gibt es“. Leiter der Redaktion Radionachrichten Baden-Baden, 88.

4.4.2 Change Management\Resonanz des Unternehmenswandels bei Journalist:innen\Verständnis für Unternehmenswandel

Inhaltliche Beschreibung: Befürwortung, Toleranz und/oder Akzeptanz der Journalist:innen für die crossmediale Neuausrichtung des Unternehmens.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zur Akzeptanz des Unternehmenswandels getroffen werden, die darauf hindeuten, dass die Journalist:innen die Notwendigkeit des Unternehmenswandels nachvollziehen können und diesen akzeptieren, tolerieren und/oder befürworten.

Beispiele für Anwendungen: „Aber ich glaube, der riesige Dampfer *SWR* hat jetzt doch die Richtung verändert und es gibt einen zunehmenden Konsens, dahin müssen wir uns weiterentwickeln, in diese Richtung müssen wir gehen. [...] Das bedeutet nicht, dass man jetzt auf einmal nur blanke Idylle hat. Also, in der Art und Weise, wie das umgesetzt wird, wie zum Beispiel neue Projekte aufgesetzt werden, wie Fortbildung organisiert wird, da haben wir ja immer unsere Meinungsverschiedenheiten. Aber das Grundprinzip steht außer Frage. Also niemand sagt, die ganze Richtung ist verkehrt“. Boudgoust, 34.

„Und ich finde, dass das insgesamt schon breit getragen wird. Ja, so ist mein Eindruck, vielleicht kriege ich nicht alles mit ((lacht)). Aber mein Gefühl ist jetzt nicht so, dass das auf großen Widerstand

stößt und ich glaube, dass die Art und Weise, wie wir den Prozess auch organisiert haben, insgesamt auch akzeptiert wurde, weil wir doch versucht haben, sehr transparent das Ganze zu machen“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 18.

5 Crossmedial bedingte Veränderungen

Inhaltliche Beschreibung: Neuerungen, die durch Crossmedialität im *SWR* entstanden sind.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn es um mehrere Neuerungen und Umbrüche geht (z. B. veränderte Relevanz der Ausspielwege und finanzielle Veränderungen), die durch den crossmedialen Unternehmenswandel ausgelöst wurden und die es in ihrem Zusammenspiel zu analysieren gilt. Zusätzlich werden die Textsegmente zu den jeweils einzelnen crossmedial bedingten Veränderungen (z. B. finanzielle Veränderungen) mit den entsprechenden Subkategorien kodiert. Sofern Aussagen zu crossmedial bedingten Veränderungen kodiert werden sollen, für die keine weiteren Subkategorien gebildet wurden, werden diese ebenfalls mit der übergeordneten Kategorie „Crossmedial bedingte Veränderungen“ kodiert.

Beispiele für Anwendungen: „Fragt man die Mitglieder der Fernsehnachrichten, wird man wahrscheinlich, wenn sie ehrlich sind, dabei landen, dass sie nach wie vor Fernsehen für das Wichtigste halten. Und auch bei Radioredakteuren, glaube ich, gibt es schon noch viele, die zumindest fühlen, dass ihr Geschäft noch wichtiger ist als das der Onliner. Aber auch da hat die App zum Beispiel schon vieles verändert. Also, das ist diese Katalysatorfunktion, die ich ansprach. Die App hat hier im Haus schon einen gewissen Ruck durch die Nachrichtengewerke gehen lassen und hat sich auch Respekt für diese Onlinengewerke erkämpft. Also, es gab ja früher auch unterschiedliche Honorierungsbeträge für Onliner und Radio- und Fernseh-Redakteure, die bei uns spätestens durch die Honorar-Strukturreform, die zum 1.1. dieses Jahres eingeführt wurde, nicht mehr existieren. Aber das ist ja noch nicht lange her. Und daran hat sich schon auch ein gewisser Stellenwert ausgedrückt. Aber natürlich muss es dazu hinübergehen, dass das völlig gleichberechtigt ist. Und ich glaube auch, dass der ein oder andere vielleicht schon ahnt, dass gerade auch so ein Gewerk wie Fernsehen, das ja in der internen Hierarchie meist relativ weit oben stand, im Moment die größten Abbröckelungsprozesse hat und sehr stark gefährdet ist, im Hinblick auf die aktuelle Entwicklung. Viel stärker als die anderen und, ich glaube, auch stärker als Radio“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 76.

5.1 Crossmedial bedingte Veränderungen\Berufsbild

Inhaltliche Beschreibung: Wandel des Tätigkeitsfelds von Journalist:innen.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zum Wandel des Berufsbilds „Journalist:in“ getroffen werden.

Beispiele für Anwendungen: „Also, erst einmal, Berufsbild Journalist ist heutzutage nicht mehr nur für ein Medium. Wer heute anfängt und sagt, ‚ich möchte Fernsehen machen‘, das ist schon einmal komplett falsch. Das ist, wie wenn einer bei der Zeitung anfängt und sagt, ‚ich möchte gerne einen tollen Seite-drei-Artikel in der *Süddeutschen* schreiben‘. Das ist eben nicht der Punkt, sondern wer heute Journalist, Journalistin wird, dem muss klar sein, er muss für mehrere Medien arbeiten, er muss diese Bandbreite bedienen und wenn er keinen Spaß an digitalen Medien hat, dann ist er fehl am Platz. Das ist mal das eine. Dann eben technische Fertigkeiten. Es gehört dazu, sich mit Programmen,

gewissen Tools, Dingen auseinanderzusetzen, die zu lernen, die gehören dazu. Es ist eben nicht nur das reine inhaltliche Arbeiten. Und die Anforderungen an Flexibilität und Schnelligkeit haben sicherlich auch gegenüber früher zugenommen, das muss man auch sagen. Ja, das Tempo ist höher geworden“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 78.

„Zum einen, dass es mehr technisches Verständnis voraussetzt als es früher der Fall war. Das sehen Sie ja auch in der Ausbildung: Technik war früher kein Teil der Ausbildung. Sie durften keine Technik anfassen ((lacht)). Nicht nur als Volontäre nicht, auch als Redakteur nicht und auch nicht als Abteilungsleiter ((lacht)). Also, daran sehen Sie auch einen totalen Wandel. Und dieses Mitdenken-Können und sich hineinzusetzen, was jetzt bei einem anderen Medium gebraucht wird, das ist, glaube ich, ganz wichtig und elementar“. Leiter der Abteilung Multimediale Nachrichten RP, 78.

5.2 Crossmedial bedingte Veränderungen\Produktspezifische Veränderungen

Inhaltliche Beschreibung: Wandel, der die *SWR*- und *SWR Aktuell*-Produkte betrifft, und durch den crossmedialen Unternehmenswandel ausgelöst wurde.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Äußerungen zu produktspezifischen Veränderungen im *SWR* oder bei *SWR Aktuell* getroffen werden.

Beispiele für Anwendungen: „Und dann kam mit der App ein vollkommen neues Ding dazu, das wir ja selbst entwickelt haben, mit einer Firma, und das vorher keiner kannte. Das heißt, alle Leute, die schon da waren, mussten sich neue Sachen drauf schaffen und alle Leute, die rein kamen, mussten sowieso nicht nur die Tools kennenlernen, sondern zum Beispiel, wenn sie von extern kamen, auch noch den *SWR* kennenlernen“. Leiter der Redaktion Digitale Nachrichten Baden-Baden, 14.

„Auch da als erster Schritt, was Sie so gelassen ausgesprochen haben: *SWR Aktuell* als Themenvertical, das musste ja auch erst mal erfunden werden. Das heißt, wir haben, und das war quasi der erste Schritt, unter diese Überschrift, unter dieses Etikett, nahezu alle unsere Nachrichtenangebote versammelt. Ganz vordergründig und vordringlich haben wir sowohl die Fernsehnachrichten als auch unsere Online-Nachrichten so betitelt und haben schon gemerkt, dass das draußen gut ankommt und dass die Erkennbarkeit der Marke eben auch dazu führt, dass man sofort versteht, hier geht es um Nachrichten. Und dann haben wir ja auch beispielsweise unsere App so betitelt. Und das, denken wir, ist ein ganz wichtiger Schritt in der multimedialen Welt. Dass wir einfach Marken als Orientierungspunkte für die Menschen da draußen definieren und dann Inhalte unter diesen Marken, in dem Fall Nachrichteninhalte, versammeln. Das war ein ganz zentraler Schritt“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Chef:innenredaktion/Erster Chefredakteur, 9.

5.3 Crossmedial bedingte Veränderungen\Programmliche Veränderungen

Inhaltliche Beschreibung: Wandel des Programms (Form und Inhalt), das die für *SWR Aktuell* zuständigen Redaktionen erstellen, der durch den crossmedialen Unternehmenswandel ausgelöst wurde.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn programmliche Veränderungen, Form und Inhalt betreffend, angesprochen werden, die durch den crossmedialen Unternehmenswandel ausgelöst wurden.

Beispiele für Anwendungen: „Wir haben in den letzten zwei Jahren – [Name wurde anonymisiert; gemeint ist der Redaktionsleiter *SWR Aktuell* BW Fernsehen] ist ja ein neuer Redaktionsleiter hier – versucht, uns in den Fernsehnachrichten neu aufzustellen. Diese halbe Stunde würden wir nie in der Art bespielen können wie die *Tagesschau* oder wie unsere frühere Nachrichtensendung, die nur 15 Minuten dauerte – das war eine reine Nachrichtensendung. Jetzt haben wir eine halbe Stunde, also müssen wir auch unsere Erzählformen verändern. Da haben wir daran gearbeitet, dass wir jetzt stärker in Schwerpunkten arbeiten, dass wir die Sendung stärker unterscheiden in nachrichtliche Teile und eher erzählerische Teile, in denen wir dann auch so Schwerpunkte bilden können, Themen vertiefen können. Das ist einmal so dieser thematische Ansatz, der gilt natürlich auch für die Hörfunknachrichten hier. Auch da haben wir dafür gesorgt, dass wir zu jeder halben Stunde jetzt volle Nachrichten senden. Also früher haben wir zur halben Stunde, also bei den jeweiligen Dreißiger-Sendepunkten, im Grunde genommen nur Meldungen gehabt, jetzt versuchen wir, da auch irgendwie mit O-Tönen zu arbeiten, ein bisschen etwas zu gestalten, auch wenn es nur drei Minuten sind. Also da haben wir inhaltlich gearbeitet und das Gleiche gilt auch für Online, wobei der Online-Bereich etwas komplexer ist, da wir ja an drei Standorten für eine Seite arbeiten. Oder an drei Standorten für eine App und wir jetzt sogar mit den Regional-Slidern noch die Regionalstudios mit einbezogen haben“. Leiter der Abteilung Multimediale Nachrichten BW, 22.

„Also, ich fand, das war bei uns früher oft das Problem, da hörst du tagsüber die Hörfunknachrichten, also die machen natürlich nicht nur Landesthemen, aber dann hörst du so was die vorne haben und dann guckst du abends Fernsehen und denkst dir so ‚ja, das ist aber sehr unterschiedlich gewichtet‘. Und bis heute spürt man, wenn man die Programme verfolgt, auch Online, wir haben da doch eine relativ einheitliche Nachrichtenlinie; die gleichen Schwerpunkte werden gesetzt, die gleichen Themen nach vorne gestellt, das ist irgendwie aus einem Guss, eher“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 66.

5.4 Crossmedial bedingte Veränderungen\Personelle Veränderungen

Inhaltliche Beschreibung: Neuerungen, die das Personal betreffen und durch den crossmedialen Unternehmenswandel ausgelöst wurden.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn es um Neuerungen geht, die das Personal betreffen (z. B. Beschäftigungsverhältnisse, Dienstplanveränderungen, neue Job-Positionen innerhalb der Redaktionen), und durch den crossmedialen Unternehmenswandel ausgelöst wurden.

Beispiele für Anwendungen: „Unsere Redaktion hat sich ja verändert. Es gab ja diese Ausgründung des Studios Stuttgart. Mit dem Studio Stuttgart sind ja in der Redaktion sehr viele Reporterpositionen ‚verloren‘ gegangen, in Anführungszeichen, oder sind getauscht worden, bereitgestellt worden für die Reporter-Redaktion in Stuttgart“. Leiter der Abteilung Multimediale Nachrichten BW, 12.

„Das heißt, alle Leute, die hier gearbeitet haben, haben erstmal hier auch neue Kolleginnen und Kollegen gekriegt. Weil, wir haben mehr Leute gebraucht, also wurden noch mehr Leute eingestellt“. Redaktionsleiter Digitale Nachrichten Baden-Baden, 14.

„Um vielleicht auf Ihre vorvergangene Frage nochmal zurückzukommen: Der multimediale Producer unterscheidet *SWR Aktuell Radio* von *SWR Info*. Ich mache mal ein einfaches Beispiel. Der weiß ganz genau, ‚aha, jetzt läuft gleich im Radio ein Live-Interview mit Angela Merkel‘. Nur mal als Beispiel. Das weiß der, das ist ein Live-Ding und er wartet ab, bis es fertig ist. Dann holt er sich den Mitschnitt

und das erste, was er macht, aus dem Mitschnitt macht er einen O-Ton für die News. Erster cross-medialer Prozess für die Kollegen von den Nachrichten. Das zweite, was er macht, ist eine Pressemitteilung schreiben. Pressemitteilungen an alle Agenturen, an alle Zeitungen, „macht damit was ihr wollt, verweist aber auf *SWR Aktuell Radio*, ist da gelaufen“. Dritter Schritt: Er nimmt das Gespräch und nimmt Ausschnitte und baut daraus einen Online-Artikel. Damit man das auch Online haben kann. Also das heißt, er distribuiert den im Radio geschaffenen Inhalt in ganz viele Richtungen. Das ist das ureigene Geschäft des multimedialen Producers und das war vorher nicht notwendig, weil natürlich dem *SWR* auch diese Multimedialität noch nicht so nahelag wie jetzt. Aber mittlerweile ist das eine ganz geniale Form, um diesen Inhalt auszuwerten und auszuschlachten, auch wenn das ein schreckliches Wort ist ((lacht))“. Leiter der Redaktion *SWR Aktuell Radio* Baden-Baden, 40.

„Bei uns steht ein Drittel der Redaktion vor der Streichung“. Leiterin der Redaktion *SWR Aktuell BW Online*, 44.

5.5 Crossmedial bedingte Veränderungen\Strukturelle Veränderungen

Inhaltliche Beschreibung: Neuerungen, die die Strukturen im *SWR* betreffen, und durch den cross-medialen Unternehmenswandel ausgelöst wurden.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn es um mehrere strukturelle Neuerungen und Umbrüche geht (z. B. Zusammenlegung vormals getrennter Einheiten und Etablierung neuer Einrichtungen), die durch den crossmedialen Unternehmenswandel ausgelöst wurden und die es in ihrem Zusammenspiel zu analysieren gilt. Zusätzlich werden die Textsegmente zu den jeweils einzelnen strukturellen Veränderungen (z. B. Zusammenlegung vormals getrennter Einheiten) mit den entsprechenden Subkategorien kodiert. Sofern Aussagen zu strukturellen Veränderungen kodiert werden sollen, für die keine weiteren Subkategorien gebildet wurden, werden diese ebenfalls mit der übergeordneten Kategorie „Crossmedial bedingte Veränderungen -> Strukturelle Veränderungen“ kodiert.

Beispiele für Anwendungen: „Also, wir hatten ja hier eben im Fernsehen das Spezifikum, dass jede Redaktion noch ihre eigenen Fernsehreporter hatte, wofür es auch Argumente gab, nämlich wir wollen Leute, die genau wissen, was brauchen wir für unsere Sendung für Beiträge, und kurze Wege. Und wir haben aber gesagt, es kann nicht sein, wenn wir vom Thema her planen, dass wir hier für die Region losgelöst Leute haben, die eine Hörfunkplanung machen und dann kommen noch Fernsehleute dazu und die einen wissen nicht von den anderen, das geht nicht. Es muss alles in eine Hand. Aber wir haben ja dann Reporter zusammengezogen, wir mussten dann Leute aus den Nachrichten rausnehmen, aus der *Landesschau* raus und ins Studio Stuttgart. Und es hat natürlich etwas verändert, weil die Fernsehnachrichten zum Beispiel ihre Reporter weitgehend verloren haben und jetzt eine Sendungsredaktion sind, ja. Und das ist natürlich eine andere Arbeitsweise. Das hat auch Nachteile. Das ist eine Entscheidung, die wir getroffen haben, die im Grundsatz, glaube ich, auch richtig war, wo man aber immer wieder schauen muss, was hat das dann noch für andere Effekte, die man noch gar nicht überblickt hat. Aber im Grundsatz war das schon richtig, die Reporter zusammenzuspannen über eigene Medien. Aber es war eine große Veränderung“, Leiter Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 71.

5.5.1 Crossmedial bedingte Veränderungen\Strukturelle Veränderungen\Zusammenlegung vormals getrennter Einheiten

Inhaltliche Beschreibung: Redaktionskonvergenz bzw. Fusion verschiedener Redaktionen (Hörfunk, Fernsehen, Online) oder Abteilungen, um die crossmediale Zusammenarbeit zu stärken.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zur Vereinigung verschiedener Redaktionen (Hörfunk, Fernsehen, Online) oder Abteilungen getroffen werden.

Beispiele für Anwendungen: „Also, viel hat stattgefunden in der Zeit, als ich eben hier in Verantwortung kam, das war Mitte 2017, da habe ich die Hauptabteilungsleitung übernommen und diese Hauptabteilung gab es in der Form vorher gar nicht. Also ‚Multimediale Aktualität‘ gab es gar nicht. Die Nachrichten waren aufgeteilt auf verschiedene Hauptabteilungen, die Hörfunknachrichten waren beim Hörfunk, die Fernsehnachrichten waren im Fernsehen, Online war noch irgendwo. Also, es war alles mehr oder weniger verteilt. Und der entscheidende Schritt war, auch von der Direktorin [Name wurde anonymisiert; gemeint ist die Landessenderdirektorin BW], zu sagen, wir wollen der Aktualität medienübergreifend eine Hauptabteilung geben. Das wurde sozusagen vorgegeben und das war auch mit meiner Besetzung klar, dass es eine Hauptabteilung neuen Zuschnitts gibt“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 16.

„Ja, also es gab eben früher die Radiowelt. Und die haben Redaktionen gehabt, wie eben Wirtschaft, Umwelt, Kirche, Landespolitik. Die haben für das Radio Beiträge produziert und sonst nichts. Und diese Fachredaktionen sind jetzt auch multimedial aufgestellt, das heißt, sie sind auch zusammengewachsen. Also, es gibt nicht mehr eine Fernsehfachredaktion-Wirtschaft und eine Hörfunkfachredaktion-[Wirtschaft], sondern es gibt die Fachredaktion Wirtschaft, die für alle denken und zuständig sind. Also, das ist so der Unterschied“. Leiter der Redaktion Hörfunknachrichten RP, 28.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während es bei der Kategorie „Zusammenlegung vormals getrennter Einheiten“ um die Restrukturierung bestehender Einheiten geht, werden mit der Kategorie „Etablierung neuer Einrichtungen“ Aussagen kodiert, die auf die Neugründung redaktioneller Einheiten und Dependancen hinweisen, die zuvor überhaupt nicht existiert haben.

5.5.2 Crossmedial bedingte Veränderungen\Strukturelle Veränderungen\Etablierung neuer Einrichtungen

Inhaltliche Beschreibung: Errichtung neuer redaktioneller Einheiten und Dependancen.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zur Etablierung neuer Einrichtungen getroffen werden.

Beispiele für Anwendungen: „Wir haben im Zuge des digitalen Umbaus eine neue Einrichtung geschaffen ‚Datenjournalismus und Recherche‘ und das sind eben die Einrichtungen, die sich speziell damit befassen. Aber natürlich muss Recherche eine Aufgabe jedes einzelnen Journalisten, jeder einzelnen Journalistin sein, aber noch einmal: Datenjournalismus und Recherche ist eine spezialisierte Einheit, die sich eben schwerpunktmäßig um diese Themen kümmert, die auch immer größere Bedeutung bekommen. In dem Maße, wo jeder Bewegtbilder ins Netz stellen kann, wo jeder auch über mehr oder minder raffinierte Möglichkeiten der Bildmanipulation verfügt, ist das eben enorm wichtig geworden“. Boudgoust, 72.

„Einführung des Studio Stuttgarts im Herbst 2018: Die meisten Reporter:innen wurden von der Zentrale Stuttgart in das neue Studio Stuttgart verlegt und sind von dort aus u. a. für *SWR Aktuell* und *Landesschau* für die Region Stuttgart zuständig (Regionalprinzip).

In den Sendungsredaktionen in Stuttgart gibt es dadurch kaum noch Reporter:innen.

Reporter:innen werden seit der Honorarstrukturreform im Jahr 2019 nicht mehr von Wellen oder Sendungen bezahlt, sondern von den Studios selbst. Reporter:innen werden also unabhängig vom Ausspielweg mit festem Tagessatz bezahlt.

Themen, die in Stuttgart und Stuttgarter Landkreisen anfallen (mit Ausnahme der Fachredaktionsthemen), werden über die CvDs der Studios angeboten (Planungshoheit der Studios, aber Studios als Dienstleister). Planer:innen der Studios können jedoch auch z. B. Live-Schalten bestellen“. Redaktionsbeobachtung SWR Aktuell BW Fernsehen, 15-19.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während mit der Kategorie „Etablierung neuer Einrichtungen“ Aussagen kodiert werden, die auf die Neugründung redaktioneller Einheiten und Dependancen hinweisen, die zuvor überhaupt nicht existiert haben, geht es bei der Kategorie „Zusammenlegung vormals getrennter Einheiten“ um die Restrukturierung bestehender Einheiten.

5.6 Crossmedial bedingte Veränderungen\Finanzielle Veränderungen

Inhaltliche Beschreibung: Neuerungen, die den Etat betreffen und durch den crossmedialen Unternehmenswandel ausgelöst wurden.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn es um mehrere finanzielle Neuerungen und Umbrüche geht (z. B. Umverteilung von Etat und Honorarstruktur-Reform), die durch den crossmedialen Unternehmenswandel ausgelöst wurden und die es in ihrem Zusammenspiel zu analysieren gilt. Zusätzlich werden die Textsegmente zu den jeweils einzelnen strukturellen Veränderungen (z. B. Honorarstruktur-Reform) mit den entsprechenden Subkategorien kodiert. Sofern wirtschaftliche Neuerungen kodiert werden sollen, für die keine weiteren Subkategorien gebildet wurden, werden diese ebenfalls mit der übergeordneten Kategorie „Crossmedial bedingte Veränderungen -> Finanzielle Veränderungen“ kodiert.

Beispiele für Anwendungen: „Also, erstmal kostet es [Crossmedialität] etwas, weil wir investieren müssen in Fortbildungen, in Equipment und so weiter. Und weil sozusagen die Synergieeffekte teilweise überschätzt wurden. Ich glaube, als Sparmodell, das hat mittlerweile jeder erkannt, taugt es nicht. Es war am Anfang auch bei uns immer ein Thema, ‚wenn wir uns nur gut genug organisieren, kriegen wir das alles hin‘. Inzwischen ist die Erkenntnis doch da, dass wirklich jede Plattform Spezialisten braucht und sich die Synergien, die es gibt, wie gesagt, im Wesentlichen beschränken, auf Themenfindung, Recherche, Austausch und so. Das ist schon etwas, aber das wird mehr als ausgeglichen, dadurch dass ich für die unterschiedlichen Ausspielwege einfach Leute brauche. Deswegen glaube ich, als Sparmodell taugt es leider nicht“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 80.

5.6.1 Crossmedial bedingte Veränderungen\Finanzielle Veränderungen\Umverteilung von Etats

Inhaltliche Beschreibung: Durch den crossmedialen Unternehmenswandel ausgelöste Umschichtung von Haushaltsmitteln.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn es um die durch den crossmedialen Unternehmenswandel ausgelöste Umschichtung und Neuverteilung von Haushaltsmitteln geht.

Beispiele für Anwendungen: „[W]ir müssen massiv in das Digitale investieren. Das heißt, wir müssen verstärkt Mittel umwidmen, also Etats, um zu produzieren für Mediatheken und YouTube oder was auch immer. Also es kann sehr unterschiedlich sein. Das heißt, momentan ist es noch so, dass doch ein sehr großer Teil der Mittel, die wir aufbringen, primär in die linearen Programme gesteckt wird. Wir haben in den letzten Jahren da schon ein paar andere Akzente gesetzt, aber in aller Regel steht das Lineare im Vordergrund und künftig wird es so sein, dass wir ganz gezielt sagen, wir machen vielleicht eine neue Serie, die machen wir aber gar nicht primär fürs lineare Fernsehen, sondern für die Mediathek und irgendwann spielen wir sie auch im linearen Fernsehen, aber das ist Zweitverwertung. Das ist ein kompletter Paradigmenwechsel, weil das bedeutet, dass wir sehr viel Geld in die Hand nehmen für ein Produkt, das erst einmal gar nicht in unseren linearen Programmen stattfindet. Ich werde über die Zeit immer mehr Mittel innerhalb der Direktion so umverteilen und allen muss klar sein, wir werden vor allem auch ins Neue investieren, wobei wir natürlich nicht alles platt machen, was wir bisher gemacht haben ((lacht)). Also, wir wollen auch unsere Stammseher und -hörer bedienen, aber es wird eine Verschiebung geben. Das ist einmal so auf der, sage ich einmal, Etatseite“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 10.

5.6.2 Crossmedial bedingte Veränderungen\Finanzielle Veränderungen\Honorarstruktur-reform

Inhaltliche Beschreibung: In Verhandlungen mit ver.di erarbeitete Erneuerung der Vergütungsregelung, nach der freie Mitarbeiter:innen bezahlt werden.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zur neuen Vergütungsstruktur im *SWR* getroffen werden.

Beispiele für Anwendungen: „Genau, die neue Honorarstruktur, hat es mit sich gebracht, dass die einzelnen Mitarbeiterinnen nicht mehr von den Sendegefaßen bezahlt werden, zum Beispiel von *SWR Aktuell*, sondern wir, die Studios, bezahlen die Kolleginnen und Kollegen. Und dann gibt es eben eine Etat-Überstellungen am Ende des Jahres, je nach Output“. Leiter des Regionalstudios Ulm, 22.

„Honorarstrukturreform:

- Freie Mitarbeiter:innen waren früher eigenständig, nun bekommen sie 8h bezahlt (an manchen Tagen haben Freie nichts verdient, sie haben nur Geld bekommen, wenn sie etwas gesendet haben)
- TV-Reporter:innen in Studios wurden früher von den Sendungen in den Funkhäusern bezahlt. Redaktionsleiter hat das früher gesteuert. Reporter:innen haben direkt gedealt, früher konnten Reporter:innen pauschal drei Tage abrechnen, auch wenn nur 1,5 Tage gebraucht wurden
- Hörfunk: Es wurde nur das bezahlt, was gesendet wurde (monetär getrieben). „Früher wurde ein KB von unterwegs, ein Interview für einen gebauten Beitrag und später noch etwas separat abgerechnet“.
- Befürchtung vor der Umstrukturierung: Die Reporter:innen würden sich aufgrund der garantierten Tagespauschale zurücklehnen, sodass sich der Output verringern würde

- Jetzt: Vertrauensarbeitszeit, keine Arbeitszettel, da sie für das Honorar nicht mehr notwendig sind. Honorar macht CvD, wird über Assistent:innen abgerechnet, es entstand Verantwortungsbewusstsein für den gesamten Laden“. Redaktionsbeobachtung Regionalstudio Karlsruhe, 26.11.2019, 72-77.

5.7 Crossmedial bedingte Veränderungen\Einstellungsspezifische Veränderungen

Inhaltliche Beschreibung: Wandel der Denkweise bzw. Haltung gegenüber der strategischen Neuausrichtung des Unternehmens und crossmedialen Arbeitsweisen.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn in einer Aussage mehrere Faktoren genannt werden, die auf einen Einstellungswandel gegenüber Crossmedialität im *SWR* und crossmedialen Arbeitsweisen hinweisen und die es in ihrem Zusammenspiel zu analysieren gilt (z. B. Ausbildung einer medienübergreifenden Denkweise und Überwindung von Konkurrenzdenken). Zusätzlich werden die Textsegmente zu den jeweils einzelnen einstellungsspezifischen Veränderungen (z. B. Überwindung von Konkurrenzdenken) mit den entsprechenden Subkategorien kodiert. Sofern Aussagen zu Veränderungen der Denkweisen kodiert werden sollen, für die keine weiteren Subkategorien gebildet wurden, werden diese ebenfalls mit der übergeordneten Kategorie „Einstellungsspezifische Veränderungen“ kodiert.

Beispiele für Anwendungen: „Ja, ich würde es aber weniger als Widerstand bezeichnen, sondern eher so eine Haltung, ‚wir sehen das nicht ein. Was geschieht da überhaupt? Wir sehen den Sinn nicht. Wir verstehen die Beweggründe nicht‘ und das hat sich doch sehr stark verändert“. Boudgoust, 36.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während mit der Kategorie „Crossmedial bedingte Veränderungen -> Einstellungsspezifische Veränderungen“ Aussagen kodiert werden sollen, die auf einen erfolgten Einstellungswandel gegenüber der strategischen Neuausrichtung des Unternehmens sowie crossmedialen Arbeitsweisen schließen lassen, werden mit der Kategorie „Herausforderungen auf individueller Ebene -> Entwicklung eines digitalen Mindsets“ Aussagen zu Problemen und Hürden beim Wandel der Haltung gegenüber neuen Ausspielwegen, crossmedialen Arbeitsweisen sowie der strategischen Neuausrichtung des Unternehmens kodiert.

5.7.1 Crossmedial bedingte Veränderungen\Einstellungsspezifische Veränderungen\Ausbildung einer medienübergreifenden Denkweise

Inhaltliche Beschreibung: Durch die crossmediale Unternehmensausrichtung verursachter Wandel des Mindsets, der dazu führt, dass Journalist:innen andere Ausspielwege und Mediengattungen mitdenken und berücksichtigen.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn es um die Entstehung einer medienübergreifenden Denkweise geht.

Beispiele für Anwendungen: „Was sich eben auch verändert hat, auch bei mir verändert hat, ist einfach, dass man das mitdenkt. Also, zum Beispiel, wenn jetzt so Geschichten, wie jetzt am Wochenende aufkommen, da gab es eine Polizeimeldung von einem Drohanrufer. Der Mann oder die Frau – ich weiß es gar nicht, das war nicht bekannt – hat mit irgendetwas bei Krankenhäusern und Hotels gedroht. [...] Und dann berede ich das mit den Hörfunknachrichten, denke aber gleichzeitig auch an Online, rufe auch meinen Onlinekollegen an und frage, wie siehst denn Du das. Das ist so

ein Wandel. Das ist ja jetzt automatisch, man denkt sofort an alle und nicht nur an sich selber“. Leiter der Redaktion Hörfunknachrichten RP, 22.

„Im besten Falle und ich glaube, überwiegend ist es auch so geworden, führt das aber auch dazu, dass man auf einmal darüber nachdenkt, wie man ein bestimmtes Programm, eine bestimmte Programmidee bestmöglich auch sozusagen verwertet, über alle Ausspielwege hinweg. Ein interessantes Thema ist ja nicht nur eines, das spezifisch ist für Fernsehen oder Radio oder Internet, sondern im Idealfall ist es auf all diesen Übertragungswegen interessant und, das merke ich, macht auch den Kolleginnen und Kollegen zunehmend Spaß, daran zu arbeiten, wie können wir genau das ausspielen, was eigentlich unsere große Stärke ist? Dass wir nämlich über all diese Ausspielwege verfügen“. Boudgoust, 8.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während mit der Kategorie „Crossmedial bedingte Veränderungen -> Einstellungsspezifische Veränderungen -> Ausbildung einer medienübergreifenden Denkweise“ positive Beispiele kodiert werden, die verdeutlichen, dass Journalist:innen zunehmend medienübergreifend denken, werden mit der Kategorie „Crossmedial bedingte Veränderungen -> Veränderte Erwartungen an Journalist:innen -> Ausbildung einer medienübergreifenden Denkweise“ Erwartungen beschrieben, die darauf hindeuten, dass die Führungskräfte zunehmend ein crossmediales Mindset von den Journalist:innen fordern. Mit der Kategorie „Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität -> Herausforderungen auf individueller Ebene -> Entwicklung eines medienübergreifenden Mindsets“ werden wiederum Aussagen kodiert, die auf Probleme und Herausforderungen bei der Etablierung einer crossmedialen Denkweise hindeuten.

5.7.2 Crossmedial bedingte Veränderungen\Einstellungsspezifische Veränderungen\Bereitschaft, neue Aufgaben zu übernehmen

Inhaltliche Beschreibung: Einverständnis, Aufträge und Funktionen zu erfüllen (insb. crossmedialer Natur), die durch den crossmedialen Unternehmenswandel neu hinzugekommen sind.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zur Bereitschaft der Mitarbeitenden, neue Aufgaben zu übernehmen, getroffen werden.

Beispiele für Anwendungen: „Sehr oft kommen Kolleginnen und Kollegen auch und sagen ‚hey, ich würde gerne mal für die App arbeiten, könnt ihr das möglich machen?‘ Und das finde ich eigentlich eine sehr, sehr schöne Entwicklung“. Leiter der Abteilung Multimediale Nachrichten BW, 14.

„Und irgendwann fing aber dann auch eine Bewegung in die andere Richtung an. Dass Leute, die ihr Berufsleben lang in Anführungszeichen nur Online, digital unterwegs waren, auf einmal sich interessiert haben, aktiv – das war so eine Bewegung, die auch ein Stück weit aus der Belegschaft herauskam – darauf gedrängt haben, eben auch für das Radio zu arbeiten und Texte fürs Hören zu schreiben“. Leiter der Redaktion Radionachrichten Baden-Baden, 32.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während mit der Kategorie „Einstellungsspezifische Veränderungen -> Bereitschaft, neue Aufgaben zu übernehmen“ positive Beispiele kodiert werden, die verdeutlichen, dass Journalist:innen zunehmend Interesse daran haben, ihr Aufgabenspektrum zu erweitern oder zu verändern, werden mit der Kategorie „Herausforderungen auf individueller Ebene -> Bereitschaft, neue Aufgaben zu übernehmen“ Probleme bei der Übernahme neuer Aufgaben kodiert.

5.7.3 Crossmedial bedingte Veränderungen\Einstellungsspezifische Veränderungen\Überwindung von Konkurrenzdenken

Inhaltliche Beschreibung: Befreiung von der Einstellung, Angehörige unterschiedlicher Mediengattungen, Redaktionen, Abteilungen oder SWR-Standorte als ‚Rival:innen‘ zu verstehen.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zu einem Einstellungswandel getroffen werden, der darauf hindeutet, dass die Journalist:innen verschiedene Mediengattungen, Redaktionen, Abteilungen oder SWR-Standorte nicht mehr als Konkurrent:innen verstehen.

Beispiele für Anwendungen: „Aber ich stelle hier keinen großen Konkurrenzkampf zwischen den Gewerken innerhalb des Nachrichten- und Distributionszentrums, so innerhalb meiner Abteilung, fest“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 60.

„Nein, ich glaube nicht, dass es mit einem Konkurrenzdenken zu tun hat. Also, das Umdenken hat stattgefunden. Am Anfang gab es so völlig verrückte Argumente wie, ‚ich darf die neueste Politrend-Umfrage nicht im Radio morgens präsentieren, weil dann guckt abends niemand mehr Fernsehen‘. Das ist natürlich Quatsch. Mit dem Schlusssatz ‚und mehr dazu heute Abend im Fernsehen‘ hat es ja sogar noch einmal einen Crosspromo-Effekt. Also, die Zeiten sind vorbei, Gott sei Dank“. Leiter der Abteilung Multimediale Nachrichten RP, 55.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Sofern Aussagen getroffen werden, die darauf hindeuten, dass ein Konkurrenzdenken weiterhin vorherrscht, wird die Kategorie „Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität -> Herausforderungen bei redaktionsübergreifender Zusammenarbeit -> Konkurrenzdenken“ kodiert.

5.8 Crossmedial bedingte Veränderungen\Veränderte Erwartungen an Journalist:innen

Inhaltliche Beschreibung: Neue Ansprüche, die an die Kompetenzen und Fähigkeiten der Journalist:innen gestellt werden.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn es um verschiedene neue Ansprüche geht, die an die Journalist:innen im SWR gestellt werden (z. B. themenspezifische Arbeitsweise und Generalist:innentum), die es in ihrem Zusammenspiel zu analysieren gilt. Zusätzlich werden die Textsegmente zu den jeweils einzelnen Erwartungen mit den entsprechenden Subkategorien (z. B. themenspezifische Arbeitsweise) kodiert. Sofern Aussagen zu Erwartungen an Journalist:innen kodiert werden sollen, für die keine weiteren Subkategorien gebildet wurden, werden diese ebenfalls mit der übergeordneten Kategorie „Veränderte Erwartungen an Journalist:innen“ kodiert.

Beispiele für Anwendungen: „Es wird auch weiterhin Spezialisten geben für bestimmte Angebote. Es wird Allrounder geben und, das wird, glaube ich, die meisten betreffen, diejenigen geben, die primär für ein Medium, für einen Übertragungsweg arbeiten. Aber von denen kann erwartet werden und muss erwartet werden, dass sie die anderen medialen Möglichkeiten mitdenken, also dass sie in der Planung wissen, da gibt es eben nicht nur das Produkt, das im Fernsehen zum Beispiel erscheint, sondern das muss auch mit den Kollegen, die eben sich um eine multimediale Verbreitung kümmern, besprochen sein, die müssen eingebunden sein in die Planung“. Boudgoust, 14.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während es bei den Kategorien „Redaktionsorganisation

-> Arbeitsweise der Reporter:innen“ und „Redaktionsorganisation -> Arbeitsweise der Redakteur:innen“ um die tatsächliche Arbeitsweise der Redakteur:innen geht, werden mit der Kategorie „Cross-medial bedingte Veränderungen -> Veränderte Erwartungen an Journalist:innen“ mono- und cross-mediale resp. mono- und multithematische Erwartungen an die Journalist:innen analysiert.

5.8.1 Crossmedial bedingte Veränderungen\Veränderte Erwartungen an Journalist:innen\Themenspezifische Arbeitsweise

Inhaltliche Beschreibung: Der Anspruch, dass Journalist:innen sich nicht primär an einem Ausspielkanal orientieren, sondern ein Thema in den Vordergrund rücken, das es für mehrere Ausspielkanäle aufzubereiten gilt.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zu Arbeitsweisen getroffen werden, bei denen die Aufbereitung von Themen für mehrere Medien im Vordergrund steht. Die Kategorie wird auch kodiert, wenn Aussagen zur Realisierbarkeit eines themenspezifischen Ansatzes getroffen werden.

Beispiele für Anwendungen: „Im Extremfall war zwischendurch sogar der Gedanke da, dass das Prinzip ein Thema und verschiedene Ausspielwege, sprich multimediale Ausspielwege, zum Grundprinzip erhoben werden sollte, auch bei den Nachrichten. Also zum Beispiel einer bearbeitet an einem Vormittag ein Thema, aber er macht es dann für eine Radiomeldung, er macht daraus vielleicht auch ein Video, er macht daraus eine Meldung für die App, oder er macht daraus ein Online-Artikel und sogar noch einen Post für eines der Social Media Accounts. [...] Da kam natürlich dann auch immer schnell die Kritik an der eierlegenden Wollmilchsau. Wir haben das gerade im Nachrichtenbereich, aber da kommen wir gleich vielleicht noch dazu, auch inzwischen eigentlich wieder ein bisschen revidiert“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 2-4.

„Am Anfang haben wir eben auch sehr stark mal geschaut, wie weit kommt man denn mit so einem themenspezifischen Ansatz? Haben aber inzwischen gelernt, dass in den Nachrichten, das nur von bedingter Gültigkeit ist, weil Nachrichten eben ein schnelles Geschäft sind. Die müssen möglichst schnell da sein und ein themenspezifisches Arbeiten bedingt, dass ein Ausspielweg nach dem anderen bearbeitet wird. Nehmen wir mal an, es wäre eine Person. Dann kann sie eben erst eine Radionachricht schreiben und hinterher ein Online-Artikel und dann noch einen Post machen und irgendwann nach eineinhalb oder zwei Stunden kommt vielleicht das Nächste. Aber bei uns müssen die Sachen ja sofort zeitgleich raus. Das heißt, wir müssen auf mehreren Kanälen zeitgleich Nachrichten herausgeben. Dieses Prinzip funktioniert bei uns nicht. Also wir kommen nicht darum herum, mehrere Plattformen mit denselben Themen gleichzeitig zu bespielen. Sonst sind wir nicht konkurrenzfähig auf den Plattformen“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 38.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während es bei der Kategorie „Redaktionsorganisation -> Arbeitsweise der Redakteur:innen“ und „Redaktionsorganisation -> Arbeitsweise der Reporter:innen“ um die tatsächliche Arbeitsweise der Journalist:innen geht, werden mit den Kategorien „Cross-medial bedingte Veränderungen -> Veränderte Erwartungen an Journalist:innen -> Themenspezifische Arbeitsweise“ und „Crossmedial bedingte Veränderungen -> Veränderte Erwartungen an Journalist:innen -> Generalist:innentum“ crossmediale und multithematische Erwartungen an die Journalist:innen analysiert.

5.8.2 Crossmedial bedingte Veränderungen\Veränderte Erwartungen an Journalist:innen\Spezialist:innentum

Inhaltliche Beschreibung: Der Anspruch, dass Journalist:innen Expert:innen für einen spezifischen Ausspielweg oder ein spezifisches Themengebiet sind und sich auf dieses konzentrieren.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn es um den Anspruch geht, dass Journalist:innen Expert:innen für ein spezifisches Themengebiet oder ein Medium (Fernsehen oder Hörfunk oder Online) sind und die spezifischen Erfordernisse des jeweiligen Mediums kennen und damit umzugehen wissen.

Beispiele für Anwendungen: „Und je mehr wir uns gerade bei Social Media mit der Dynamik einzelner Plattformen beschäftigen, kommen wir, glaube ich, jetzt eher wieder zu der Einsicht, dass es Spezialteams für jede Plattform geben muss. Und es fängt schon beim Video an oder beim Foto oder überhaupt beim ausgewählten Inhalt, der für die eine Plattform passt und bei der anderen überhaupt nicht passt“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 54.

„Es ist ja bei dieser ganzen multimedialen Geschichte auch klar, diese berühmte eierlegende Wollmilchsau gibt es nicht, sondern wir haben weiterhin die Ausspielwege, wo eben auch Leute sitzen müssen, um das entsprechend zu produzieren und da haben die auch ihre Stärken“. Leiter der Redaktion Hörfunknachrichten RP, 14.

„Ich glaube, auf absehbare Zeit wird es immer noch zum Beispiel im Fernsehen wichtig sein, da zum Beispiel eine 19:30 Uhr, also eine halbe-Stunde-Sendung, vernünftig zu machen. Dafür brauche ich wirklich Leute, die das können. Das ist eine sehr spezifische Fähigkeit, wo man auch eine Routine braucht, und genauso braucht es im Online-Bereich Leute, die wissen, wie man auf Instagram gute Storys erzählt. Also kann es nicht das Ergebnis sein, dass jeder alles macht. Also, diese komplette Verschmelzung, die dazu führt, dass wir die Leute im Prinzip komplett durchlässig und austauschbar überall einsetzen, die wird es, glaube ich, nie geben, weil das auch nicht zielführend ist“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 36.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während es bei der Kategorie „Redaktionsorganisation -> Arbeitsweise der Redakteur:innen -> Monomedial“ und „Redaktionsorganisation -> Arbeitsweise der Reporter:innen -> Monomedial“ um die tatsächliche Arbeitsweise der Redakteur:innen geht, werden mit der Kategorie „Crossmedial bedingte Veränderungen -> Veränderte Erwartungen an Journalist:innen -> Spezialist:innentum“ monomediale und eher monothematische Erwartungen an die Journalist:innen analysiert.

5.8.3 Crossmedial bedingte Veränderungen\Veränderte Erwartungen an Journalist:innen\Generalist:innentum

Inhaltliche Beschreibung: Der Anspruch, dass Journalist:innen mehrere Ausspielkanäle bedienen und vielfältige Aufgaben sowie Themengebiete übernehmen können.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn es um den Anspruch an Journalist:innen geht, Allrounder zu sein, also für mindestens zwei Ausspielkanäle tätig zu sein und mehrere Themengebiete bedienen zu können.

Beispiele für Anwendungen: „Es liegt in Natur der Sache, weil wir alle nicht genau wissen, wie wir in zwei, drei oder fünf Jahren aufgestellt sein werden, dass der Trend im Moment ganz klar noch dahin geht, dass wir die Leute möglichst breit aufstellen wollen. Das sage ich auch allen, dass sie sich in der Richtung weiterentwickeln müssen. Dass die, die bisher vor allem Radio gemacht haben, auch bei Online, App, Social Media und neu jetzt auch vielleicht mal bei Video die Nase reinstrecken sollen“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 44.

„Wir hatten ein schönes Beispiel jetzt gerade die Tage mit einer Kollegin, deren Vertrag hier zum Jahresende ausläuft, wo wir aus den Zentralredaktionen gespiegelt bekommen haben, ‚ja, aber die müsst ihr halten und die ist doch super‘ und so. Und dann sagen wir ‚ja, die ist für das Radio echt gut. Aber wir machen halt mehr als Radio. Unsere Leute müssen alles können‘. Und da merkt man, die haben kein Verständnis, warum wir die ziehen lassen, ‚ja, die ist doch toll‘. Ja, die ist bei dir toll, aber die ist beim Fernsehen halt nichts und bei Online ist die halt auch nichts, also ist sie für uns nicht tragbar. So eine Frau oder auch ein Mann hat bei uns keine Perspektive“. Multimedialer Redaktionsleiter des Regionalstudios Karlsruhe, 81.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während es bei der Kategorie „Redaktionsorganisation -> Arbeitsweise der Redakteur:innen“ und „Redaktionsorganisation -> Arbeitsweise der Reporter:innen“ um die tatsächliche Arbeitsweise der Journalist:innen geht, werden mit den Kategorien „Crossmedial bedingte Veränderungen -> Veränderte Erwartungen an Journalist:innen -> Themenspezifische Arbeitsweise“ und „Crossmedial bedingte Veränderungen -> Veränderte Erwartungen an Journalist:innen -> Generalist:innentum“ crossmediale und multithematische Erwartungen an die Journalist:innen analysiert.

5.8.4 Crossmedial bedingte Veränderungen\Veränderte Erwartungen an Journalist:innen\Ausbildung einer medienübergreifenden Denkweise

Inhaltliche Beschreibung: Der Anspruch, dass Journalist:innen andere Mediengattungen und Ausspielwege in ihrem Arbeitsalltag be- und mitdenken, um die crossmediale Zusammenarbeit zu stärken.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn es um den Anspruch geht, dass Journalist:innen andere Mediengattungen und Ausspielwege in ihrem Arbeitsalltag be- und mitdenken, um die crossmediale Zusammenarbeit zu stärken.

Beispiele für Anwendungen: „Was wir aber auf jeden Fall von allen abverlangen, selbst wenn man nicht alle Medien bedient, dass jeder um die Notwendigkeiten des anderen Mediums weiß, dass man das andere Medium jeweils mitdenkt. Selbst wenn man also den Post, den Tweet für Social Media nicht selber bearbeitet, dass man daran denkt, Fotomaterial von einem Termin mitzubringen, dass dann im Zweifel ein anderer endbearbeitet. Also gemeinsam vernetzt denken, für das andere Medium mitdenken, vielleicht auch wissen, was ich als Planer von einem Reporter in der konkreten Situation erwarten kann und was auch nicht, weil es eine noch höhere Spezialisierung erfordert. Das erwarten wir tatsächlich von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern“. Leiter Intendanz/Strategische Unternehmensentwicklung, 14.

„Aber crossmediales Arbeiten ist vor allen Dingen eine Frage der Denke. Man muss halt irgendwie anders denken, man braucht ein anderes Bewusstsein, muss sich von dem bisherigen Teller, auf den man geguckt hat, lösen, man muss einfach feststellen, dass der Teller eventuell größer ist und auch

noch andere Teller mit am Tisch sind“. Leiter der Abteilung Multimediale Nachrichten BW, 36.

„Aber wichtig ist, und insofern ist diese breitere Ausbildung auch wichtig, dass ich mich in die Situation des anderen hineinversetzen kann“. Leiter der Abteilung Multimediale Nachrichten RP, 38.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während es bei der Kategorie „Crossmedial bedingte Veränderungen -> Veränderte Erwartungen an Journalist:innen -> Ausbildung einer medienübergreifenden Denkweise“ um den Anspruch, dass Journalist:innen andere Mediengattungen und Ausspielwege in ihrem Arbeitsalltag be- und mitdenken, geht, den die Führungskräfte zunehmend an die Journalist:innen stellen, werden mit der Kategorie „Crossmedial bedingte Veränderungen -> Einstellungsspezifische Veränderungen -> Ausbildung einer medienübergreifenden Denkweise“ positive Beispiele kodiert, die verdeutlichen, dass Journalist:innen zunehmend medienübergreifend denken. Mit der Kategorie „Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität -> Herausforderungen auf individueller Ebene -> Entwicklung eines medienübergreifenden Mindsets“ werden wiederum Aussagen kodiert, die auf Probleme und Herausforderungen bei der Etablierung einer crossmedialen Denkweise hindeuten.

5.9 Crossmedial bedingte Veränderungen\Veränderte journalistische Aufgabenbereiche

Inhaltliche Beschreibung: Mit dem crossmedialen Unternehmenswandel einhergehender Wandel der Pflichten, denen Journalist:innen, Redaktionen, Abteilungen oder Standorte nachkommen müssen.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn es um Aussagen geht, die beschreiben, wie sich die Pflichten einzelner Journalist:innen, Redaktionen, Abteilungen oder Standorte durch die crossmediale Unternehmensausrichtung gewandelt haben.

Beispiele für Anwendungen: „Ansonsten müssen unsere Mitarbeiter, glaube ich, gerade auch was Tools angeht, technischer Art, Software, natürlich ein Vielfaches von dem verarbeiten heutzutage, was sie noch vor 20 Jahren hätten tun können. Da gab es einfache MS-DOS basierte Systeme, die sie vielleicht schon kennen mussten. Aber das gilt nicht nur für die Redakteure, sondern gerade auch für die Redaktionsassistentinnen, die wir auch haben, die teilweise in 20 unterschiedlichen Anwendungen am Tag unterwegs sind und die kennen müssen, von der Anwendung, die die Honorare abwickelt, bis hin zum CMS für Online, dem sie noch Fotos zuliefern. Also, das ist schon, glaube ich, sehr anspruchsvoll geworden“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 70.

„Dieses Jahr gab’s für uns eine Deadline, dass wir das Selbstfahren im Hörfunkbereich umgesetzt haben, ohne Ausnahme. Am Anfang war es ja noch so, dass sich Kolleginnen und Kollegen, Moderatorinnen, die ein bisschen unsicher waren, ein paar Monate noch von der Technik fahren lassen konnten. Dann haben wir gemeinsam beschlossen, so, dieses Jahr ab Juni ist Schluss, und bis dahin müsst ihr euch alle eingearbeitet haben, das trainiert haben und müsst euch fortgebildet haben“. Leiter des Regionalstudios Ulm, 22.

5.10 Crossmedial bedingte Veränderungen\Veränderte Arbeitsweise

Inhaltliche Beschreibung: Wandel der Ausführung der Arbeitsmethode resp. der Art zu arbeiten.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn es um veränderte Arbeitsweisen geht, die durch den crossmedialen Unternehmenswandel bedingt sind.

Beispiele für Anwendungen: „Dadurch, dass wir durch diesen multimedialen Nachrichtendesk auch stärker zusammenarbeiten – das hatte ich Ihnen ja erzählt –, ich glaube, da geraten schon nochmal andere Themen in den Blick, die so bisher dann gar nicht so wahrgenommen wurden. Also man wusste zum Teil gar nicht, dass die anderen auch etwas bewegen und keine Ahnung – Fahrverbote in Stuttgart –, du hast dir als Planer fest vorgenommen, da mache ich die zwei Aspekte und auf der Online-Seite passiert da auch irgendetwas, von dem hatte ich aber gar nicht so richtig Ahnung, weil ich selber sehr im Stress gewesen bin. Und jetzt dadurch, dass wir die an einem Desk haben, ist es schon so, dass die gegenseitig eben wahrnehmen, was gemacht wird und dass sie da auch gemeinsam anfangen, darüber nachzudenken, was wäre denn noch angemessen? Was könnte man noch machen? Das ist auch so eine Geschichte von Inspiration, sich inspirieren lassen“. Leiter der Abteilung Multimediale Nachrichten BW, 60.

„Veränderungen durch den crossmedialen Wandel des SWR im Radiobereich:

- Mehr Schalten
- Mehr Live
- Zulieferungen haben sich durch crossmediale Zusammenarbeit verändert: Die Magazine gingen viel intensiver und offensiver auf Kolleg:innen zu (O-Töne), es gibt weitaus mehr Absprachen und Sitzungen zwischen den Redaktionen. Landespolitik und Studios sind wichtige Zulieferer für Radionachrichten.
- Enge Zusammenarbeit findet insbesondere mit den Kolleg:innen von der Fläche (Wellen) statt, die die Sendestrecke vor und nach den Nachrichten gestalten. Es wird besprochen, welche Themen anstehen, damit keine zu abrupten/harten Übergänge entstehen.
- Es müssen weitaus mehr Quellen und Agenturen als früher beachtet werden (Online und Fernsehen)“. Redaktionsbeobachtung Hörfunknachrichten RP, 6.11.2019, 15-20.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während die Kategorie „Redaktionelle Arbeitsabläufe nach Medialitätsform -> crossmediale Arbeitsabläufe“ in erster Linie die crossmediale Zusammenarbeit (z. B. bei der Planung) beschreibt, umfasst die Kategorie „Veränderte journalistische Aufgabengebiete -> Veränderte Arbeitsweise“ auch allgemeinere Veränderungen der Arbeitsweisen (z. B. Zunahme an Schalten etc.).

5.11 Crossmedial bedingte Veränderungen\Verstärkte redaktionsübergreifende Zusammenarbeit

Inhaltliche Beschreibung: Zunehmende Kooperation und Kollaboration verschiedener Redaktionen.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zur wachsenden Zusammenarbeit und Kooperation verschiedener Redaktionen bzw. Abteilungen getroffen werden. Die Kategorie wird auch kodiert, wenn es um eine zunehmende Kommunikation zwischen den Gewerken geht.

Beispiele für Anwendungen: „Weil ich glaube, dass es auch geholfen hat, dass die verschiedenen Nachrichtenbereiche des *SWR* noch enger miteinander zusammengearbeitet haben. Und spätestens in der letzten Ausbaustufe der *SWR Aktuell* App es auch dazu geführt hat, dass gerade die Studios noch stärker einbezogen wurden in unser Nachrichtenangebot [...]“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 14.

„Seit 2011 arbeiten wir eigentlich sehr viel enger zusammen, als das vorher der Fall gewesen ist. Also seit 2011 kommen wir zusammen, medienübergreifend oder ausspielwegübergreifend und besprechen Themen“. Interview Leiter SWR Aktuell RP Fernsehen, 18.

„Die Onliner, jetzt etwas verallgemeinernd gesagt, die schauen nicht den ganzen Tag so konsequent auf die Nachrichtenagenturen, auf das Nachrichtengeschehen. Die müssen sich ja zwischendurch um einen Post kümmern, um einen Artikel, und dann klicken sie sich eben eine halbe Stunde oder eine Stunde gedanklich aus, um das Ding fertig zu machen. Die Radioredakteure haben ihre Augen ständig auf den Agenturen. Das sind meist die Ersten, die anschlagen, wenn sich irgendetwas tut. Die formulieren ja nur kurze Meldungen, aber die sind es von Haus aus gewohnt, dass sie die Agenturen immer im Blick haben. Das ist unsere Frühwarnstation und wenn die anschlagen, dann weiß sofort der ganze Raum Bescheid: Der Nachrichten-CvD aber auch die anderen Gewerke, die ja mit ihm Tisch an Tisch sitzen. Also da verlassen sich auch die anderen so ein bisschen darauf. Das ist so eine kleine Aufgabenteilung dann zwischen den Medien. Und umgekehrt schauen die Onliner natürlich, naturbedingt auch sehr stark bei Social Media, was da so für Trends unterwegs sind, bringen Themen aus dem Netz mit, die die klassischen Radioredakteure gerade über das Agenturgeschehen nicht so im Blick haben und lassen sich dadurch auch inspirieren, Themen mitaufzunehmen, die sie vielleicht von Haus aus früher nicht mitgenommen hätten“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 58.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während mit der Kategorie „Crossmedial bedingte Veränderungen -> Strukturelle Veränderungen -> Verstärkte redaktionsübergreifende Zusammenarbeit“ zunehmende Kooperationen und Kollaborationen zwischen verschiedenen Redaktionen kodiert werden, werden mit der Kategorie „Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität -> Herausforderungen auf Produktionsebene -> Herausforderungen bei redaktionsübergreifender Zusammenarbeit“ Hürden und Probleme bei der Kooperation verschiedener Redaktionen analysiert.

5.12 Crossmedial bedingte Veränderungen\Veränderte Arbeitsbedingungen für Journalist:innen

Inhaltliche Beschreibung: Durch die crossmediale Unternehmensausrichtung verursachter Wandel der Umstände, unter denen die Journalist:innen ihre Leistung erbringen müssen.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn mehrere veränderte Arbeitsbedingungen genannt werden, die es in ihrem Zusammenspiel zu analysieren gilt (z. B. erhöhte Arbeitsbelastung und erhöhter Zeitdruck). Zusätzlich werden die Textsegmente zu den jeweils veränderten Arbeitsbedingungen (z. B. erhöhter Zeitdruck) mit den entsprechenden Subkategorien kodiert. Sofern Aussagen zu crossmedial bedingten Veränderungen der Arbeitsbedingungen kodiert werden sollen, für die keine weiteren Subkategorien gebildet wurden, werden diese mit der übergeordneten Kategorie „veränderte Arbeitsbedingungen“ kodiert.

Beispiele für Anwendungen: „Und dann ist es natürlich auch eine extreme Belastung, wenn man möglicherweise in einem doch sehr eng gesteckten Zeitrahmen arbeiten muss. Früher hatte man Zeit für zwei schöne Radio-Geschichten, die man innerhalb eines halben Tags vorbereiten musste, und plötzlich heißt es, ‚ja, Du bereitest diese zwei Radio-Geschichten vor und machst daraus aber noch mehr. Du machst daraus eben noch einen Online-Artikel und du machst eine Pressemitteilung und du machst noch einen App-Artikel‘. Das heißt, es ist auf der einen Seite wunderschön, dass man die neuen Ausspielwege hat. Aber es gibt dafür nicht mehr Personal. Das heißt, man wird mittlerweile so zur eierlegenden Wollmilchsau und muss alles gleichzeitig und schön machen, obwohl man eigentlich gar keine Zeit dafür hat. Das ist das Problem, was eigentlich alle Medienhäuser haben, dass diese schöne neue Welt der Crossmedialität sehr verlockend ist, aber eben auch mit wahnsinnig viel Mehrarbeit verbunden ist“. Leiter der Redaktion SWR Aktuell Radio Baden-Baden, 42.

„Also, ich glaube, der Druck ist eben auch dadurch entstanden, so ähnlich wie es auch bei Zeitungsredaktionen ist, dass es eben keinen Stopp mehr gibt. Es war beim Radio eigentlich immer schon so, deswegen ist die Situation nicht so völlig neu. Ich glaube, dass gerade bei Fernsehredaktionen, die früher eben eine Abendsendung hatten und dann erst am nächsten Tag wieder zur selben Zeit, so etwas noch viel stärker einschlägt. Aber grundsätzlich gibt es eben 24/7 und da kann immer etwas passieren und man muss immer darauf reagieren und es immer ausspielen können. [...] Ja, und ansonsten gibt es die Arbeitsverdichtung wie in vielen anderen Berufszweigen auch, die eben stark zugenommen hat [...]“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 70.

5.12.1 Crossmedial bedingte Veränderungen\Veränderte Arbeitsbedingungen für Journalist:innen\Erhöhte Arbeitsbelastung

Inhaltliche Beschreibung: Durch die crossmediale Unternehmensausrichtung verursachte Zunahme an Anforderungen, die zu einer größeren Beanspruchung der Journalist:innen führen.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zu einem erhöhten Arbeitsdruck bzw. einer größeren Arbeitslast getroffen werden.

Beispiele für Anwendungen: „Wir haben den Journalistinnen und Journalisten viel abverlangt an Veränderungen, das ist in sehr kurzer Zeit sehr viel. Gleichzeitig verändern sich auch die Produkte, an denen wir arbeiten. Auch da gibt es Anforderungen. Also, was die Arbeitsbelastung angeht, hat sich das für jeden, egal wer, schon erheblich gesteigert. Das ist mir bewusst“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 18.

„Zum Beispiel durch die Einführung der App, weil die Reporter, die rausfahren, die ja eigentlich früher vielleicht nur einen Hörfunkbeitrag gemacht haben, auch noch für die App etwas zuliefern müssen und jetzt eben nicht nur per Anruf sagen, ‚der Stau ist jetzt 7km lang‘, sondern auch einen Aufsager machen oder Bildmaterial zuliefern. Also, für die Reporter hat sich damit sehr viel geändert, also die Arbeitsbelastung ist eindeutig größer geworden. In der Redaktion finde ich weniger; wirklich für die Kollegen, die rausfahren“. Leiter der Abteilung Multimediale Nachrichten RP, 80.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Sofern eine Aussage verdeutlicht, dass die erhöhte Arbeitsbelastung zur Überforderung der Journalist:innen führt, wird ebenfalls die Kategorie „Herausforderungen auf individueller Ebene -> Überforderung“ kodiert.

5.12.2 Crossmedial bedingte Veränderungen\Veränderte Arbeitsbedingungen für Journalist:innen\Erhöhter Zeitdruck

Inhaltliche Beschreibung: Durch Crossmedialität verursachte zeitliche Bedrängnis, die entsteht, indem die Journalist:innen einzelne Aufgaben zügiger oder mehrere Aufgaben parallel erledigen müssen.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zu einem erhöhten zeitlichen Druck während der Arbeit getroffen werden. Die Kategorie wird auch kodiert, wenn die Befragten der Meinung sind, am Zeitdruck habe sich nichts verändert.

Beispiele für Anwendungen: „Und die Anforderungen an Flexibilität und Schnelligkeit haben sicherlich auch gegenüber früher zugenommen, das muss man auch sagen. Ja, das Tempo ist höher geworden“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 78.

„Zeitdruck, ja, weil das Internet höchst transparent ist. Oftmals ist die nackte Nachricht schon auf dem Markt, bevor wir überhaupt Papp gesagt haben. Das heißt noch nicht, dass die gut auf dem Markt ist. Und da können wir auch immer noch gewinnen, weil die Leute dann bei uns umfassend die ganze Geschichte erzählt kriegen. Aber es ist ein enormer Zeitdruck dahinter und nicht zuletzt aufgrund der Tatsache, dass bei uns Video und Audio ein Primärangebot sind, ist es natürlich ein zusätzlicher Aufwand als einfach nur ein paar Zeilen zu irgendetwas zu schreiben, was passiert ist. Und dann noch die ganze Absprache, also im Endeffekt, da Online sowieso immer diese Absprachen machen musste, geht es für uns eher jetzt darum, die anderen mitzunehmen in diesem Prozess, diesen Zeitdruck und diesen Mediendruck auch umsetzen zu können“. Leiterin der Redaktion SWR Aktuell BW Online, 70.

Abgrenzung zu anderen Kategorien: Wenn Aussagen zu Herausforderungen getroffen werden, die auf einen Engpass an Zeit zurückzuführen sind, wird ebenfalls die Kategorie „Mangel an Ressourcen -> Zeit“ kodiert. Sofern erkennbar ist, dass der Mangel an Zeit Auswirkungen auf die Recherchemöglichkeiten hat, wird die Kategorie „Veränderte Arbeitsbedingungen für Journalist:innen -> Veränderte Recherchemöglichkeiten“ kodiert.

5.12.3 Crossmedial bedingte Veränderungen\Veränderte Arbeitsbedingungen für Journalist:innen\Veränderte Recherchemöglichkeiten

Inhaltliche Beschreibung: Auswirkungen, die der crossmediale Unternehmenswandel auf die Optionen der Journalist:innen zur Verifikation von Quellen und zur Suche nach Themen hat.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn beschrieben wird, wie sich die Optionen zur Verifikation von Quellen und zur Suche nach Themen durch den crossmedialen Unternehmenswandel verändert haben. Die Kategorie wird auch kodiert, wenn die Befragten die Auffassung vertreten, an den Recherchemöglichkeiten habe sich nichts verändert.

Beispiele für Anwendungen: „Bei Crossmedialität spielt immer die Distribution, also auch die technischen Fragen, eine große Rolle. Und die Journalistinnen und Journalisten sind ja heute mehr denn je mit Technik befasst. Also früher hat sich der Journalist um die Inhalte gekümmert. Da gab es [zusätzlich] den Kameramann, den Cutter und die haben alles gemacht und jetzt dreht man selbst teilweise oder man arbeitet, wenn man für Online produziert, mit dem CMS, also mit dem [Content-

Management-]System. Man muss die Fotos reinstellen. Also, man ist mit technischen Fragen beschäftigt und das kann dazu führen, dass das so viel Zeit und Energie absaugt, dass man dann für die inhaltliche Recherche zu wenig Zeit hat. Und das wäre kontraproduktiv“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 76.

„Ja, Recherche findet bei uns in den Nachrichten ohnehin nur rudimentär statt. Also unsere wichtigste Recherche ist immer das zwei-Quellen-Prinzip, bevor wir irgendwie was rausbauen. Ist das bestätigt? Stimmt das? Wir fragen auch noch einmal bei einer Fachredaktion nach, bei unseren Korrespondenten oder irgendwie sowas, aber wir – also wir jetzt; bei *SWR Aktuell Radio* machen die das schon – sind ja keine Redaktion, die spezifisch ein Thema findet und jetzt noch irgendwie zwei, drei Fachleute anruft, um sich rückzuversichern oder sich ein Statement geben zu lassen, um daraus einen Artikel zu bauen. Das machen wir nicht. Aber auch für so eine Recherche im Internet, bei Twitter und so weiter und so fort bleibt vergleichsweise wenig Zeit, weil die Schlagzahl einfach sehr hoch ist“. Leiter der Redaktion Digitale Nachrichten Baden-Baden, 93.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Sofern veränderte Recherchemöglichkeiten auf einen Mangel an Zeit zurückzuführen sind, wird ebenfalls die Kategorie „Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität -> Mangel an Ressourcen -> Mangel an Zeit“ sowie die Kategorie „Crossmedial bedingte Veränderungen -> Veränderte Arbeitsbedingungen für Journalist:innen -> erhöhter Zeitdruck“ kodiert. Werden Bedenken zur Einhaltung der Qualitätsstandards aufgrund veränderter Recherchemöglichkeiten ausgedrückt, so wird zusätzlich die Kategorie „Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität -> Einhaltung der Qualitätsstandards“ kodiert.

5.13 Crossmedial bedingte Veränderungen\Veränderte Beziehung zwischen Journalist:innen und Publikum

Inhaltliche Beschreibung: Konsequenzen, die der crossmediale Unternehmenswandel für die Interaktion mit und Verbindung zu den Rezipierenden hat.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn es um verschiedene Aspekte der veränderten Beziehung zwischen Journalist:innen und Publikum geht (z. B. Relevanz von Nutzer:innenfeedback für Berichterstattung und Einfluss beliebter Netz-Themen/Klickzahlen auf Themenselektion), die es in ihrem Zusammenspiel zu analysieren gilt. Zusätzlich werden die Textsegmente zu den jeweiligen Aspekten der veränderten Beziehung zwischen Journalist:innen und Publikum (z. B. Relevanz von Nutzer:innenfeedback für Berichterstattung) mit den entsprechenden Subkategorien kodiert. Sofern Aussagen zur Beziehung zwischen Journalist:innen und Publikum kodiert werden sollen, für die keine weiteren Subkategorien gebildet wurden, werden diese ebenfalls mit der übergeordneten Kategorie „Veränderte Beziehung zwischen Journalist:innen und Publikum“ kodiert.

Beispiele für Anwendungen: „Aber ich glaube, selbst wenn man das nicht in Frage stellen will, gibt es da schon mehr Möglichkeiten, auch, indem man sozusagen in einen Dialog mit den Nutzern tritt, auch um die Perspektive auf ein Thema noch einmal zu hinterfragen oder zu gucken, welchen Aspekt greife ich raus und insofern glaube ich, tut man schon gut daran, das zu stärken, ja“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 84.

5.13.1 Crossmedial bedingte Veränderungen\Veränderte Beziehung zwischen Journalist:innen und Publikum\Einfluss von Publikumsinteressen auf Themenselektion

Inhaltliche Beschreibung: Popularität von Themen bei Rezipierenden als Entscheidungskriterium für Auswahl der Berichterstattungsinhalte.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn erläutert wird, inwiefern die Popularität bestimmter Themen bei den Rezipierenden die redaktionelle Entscheidung, Inhalte zu distribuieren oder nicht, tangiert.

Beispiele für Anwendungen: „Also, jetzt mal speziell hier bei uns am Standort hat sich natürlich gerade für die älteren Radiokollegen schon sehr stark gewandelt, dass sie aus einer Zeit kommen, wo sie im Grunde sich überlegt haben, was sind die wichtigsten Themen für mein Publikum. Was sollten die wissen? Und ich als klassischer Gatekeeper gebe Ihnen jetzt den Zugang zu diesen Themen. Nun orientieren sie sich natürlich auch viel stärker daran, was die Leute interessiert“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 66.

„Ja, einen großen Einfluss. Also, das ist ein großer Einfluss auf die Planung im Fernsehen, auch auf die Planung, was Angebote anbelangt. Natürlich, das muss die Menschen interessieren. Das sind zwei Säulen, auf denen das Ganze steht, unser Auftrag, unser öffentlich-rechtlicher Auftrag. Da müssen wir auch Themen anbieten, die ein bestimmtes kulturelles Interesse oder gesellschaftliche Relevanz abdecken. Und wir müssen natürlich auch Themen anbieten, die die Menschen interessieren, das ist die zweite Säule“. Leiter des Regionalstudios Ulm, 144.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Bei der Kategorie „Crossmedial bedingte Veränderungen -> Veränderte Beziehung zwischen Journalist:innen und Publikum -> Einfluss von Publikumsinteressen auf Themenselektion“ steht das Interesse der Rezipierenden im Vordergrund, das auf vielfältige Art und Weise identifiziert werden kann (z. B. mithilfe der Medienforschung, durch Nutzer:innen-Feedback oder aber auch anhand der Analyse des Nutzer:innenverhaltens im Internet). Mit der Kategorie „Crossmedial bedingte Veränderungen -> Veränderte Beziehung zwischen Journalist:innen und Publikum -> Einfluss beliebter Netz-Themen/Klickzahlen auf Themenselektion“ soll noch genauer untersucht werden, welche Bedeutung die Analyse des Nutzer:innenverhaltens im Internet für die untersuchten SWR-Redaktionen hat.

5.13.2 Crossmedial bedingte Veränderungen\Veränderte Beziehung zwischen Journalist:innen und Publikum\Einfluss beliebter Netz-Themen/Klickzahlen auf Themenselektion

Inhaltliche Beschreibung: Auswirkungen populärer Web-Inhalte und Seitenaufrufe auf die Auswahl an Inhalten, über die berichtet wird.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zum Einfluss von Seitenaufrufen und populären Web-Inhalten auf die Auswahl an Inhalten, über die in Onlinemedien, aber auch in analogen Medien berichtet wird, getroffen werden. Die Kategorie wird auch kodiert, wenn allgemein über die Relevanz der Analyse des Nutzer:innenverhaltens im Internet gesprochen wird.

Beispiele für Anwendungen: „Und umgekehrt schauen die Onliner natürlich naturbedingt auch sehr stark bei Social Media, was da so für Trends unterwegs sind, bringen Themen aus dem Netz mit, die die klassischen Radioredakteure gerade über das Agenturgeschehen nicht so im Blick haben und

lassen sich dadurch auch inspirieren, Themen mitaufzunehmen, die sie vielleicht von Haus aus früher nicht mitgenommen hätten. Einfach, weil dieser erweiterte Nachrichtenbegriff, den wir gerade in den Online-Gewerken und ganz speziell auf Social Media haben, und die Nähe zu den jungen Programmen wie *SWR3* und *Das Ding*, glaube ich, auch den Radionachrichten sehr gut tut. Dass eben solche Dinge wie Gesprächswert, Unterhaltungswert, Nutzwert auch in die klassische Nachricht miteinfließen und wir nicht nur so einen Protokolljournalismus veranstalten“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 58.

„Und bei den Klickzahlen ist es ganz ähnlich. Also, es gibt für den Social Media-Bereich und den Online-Bereich tatsächlich Zielvereinbarungen, in denen wir sagen, wir wollen in einem bestimmten Bereich stärkere PIs [Page Impressions], also mehr an PIs haben, wollen mehr Visits erzeugen. Also, die müssen sich tatsächlich auch daran messen. Die haben da ein Versprechen abgegeben, müssen sich daran auch messen lassen. Da gibt es auch Benchmarks und so weiter, das ist schon relevant. Auch insoweit relevant, dass wir schon reagieren würden und sagen würden, ‚okay, bei bestimmten Dingen, die gut laufen, die versuchen wir dann auch zu setzen‘. Wobei ich immer noch sage, wir sind vor allen Dingen eine Nachrichtenredaktion und die wird durch den Nachrichtenalltag oder das Nachrichtenaufkommen bestimmt. Und vielleicht würden wir mit der Anmutung versuchen, darauf einzugehen, dass man mehr Erfolg haben kann, wenn man die Anmutung verändert. Aber eine Nachricht ist immer noch eine Nachricht und das ist unsere Währung“. Leiter Abteilung Multimediale Nachrichten BW, 66.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Bei der Kategorie „Einfluss von Publikumsinteressen auf Themenselektion“ steht das Interesse der Rezipierenden im Vordergrund, das auf vielfältige Art und Weise identifiziert werden kann (z. B. mithilfe der Medienforschung, durch Nutzer:innen-Feedback oder aber auch anhand der Analyse des Nutzer:innenverhaltens im Internet). Mit der Kategorie „Einfluss beliebter Netz-Themen/Klickzahlen auf Themenselektion“ soll noch genauer untersucht werden, welche Bedeutung die Analyse des Nutzer:innenverhaltens im Internet für die untersuchten *SWR*-Redaktionen hat.

5.13.3 Crossmedial bedingte Veränderungen\Veränderte Beziehung zwischen Journalist:innen und Publikum\Verwendung von User-Generated-Content für Berichterstattung

Inhaltliche Beschreibung: Einbindung von nutzer:innengenerierten Inhalten in die Berichterstattung.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zur Verwendung von nutzer:innengenerierten Inhalten innerhalb der Berichterstattung getätigt werden. Die Kategorie wird auch kodiert, wenn begründet wird, warum User Generated Content nicht eingesetzt wird.

Beispiele für Anwendungen: „Also, ich glaube, bei den Nachrichten stößt man da schnell an Grenzen. Es gibt Themen, ich sage mal, es gab einen Sturm, der über das Land fegt und die Leute schicken Videos und daraus macht man irgendetwas, so Dinge gibt es natürlich. Aber ich sage mal, bei Nachrichten ist schon eine wichtige Qualität, dass ausgebildete Redakteurinnen und Redakteure auch die Nachrichtenauswahl tätigen. Aber ich glaube, selbst wenn man das nicht in Frage stellen will, gibt es da schon mehr Möglichkeiten, auch, indem man sozusagen in einen Dialog mit den Nutzern tritt, auch um die Perspektive auf ein Thema noch einmal zu hinterfragen oder zu gucken, welchen Aspekt greife ich raus und insofern glaube ich, tut man schon gut daran, das zu stärken, ja“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 84.

„In der alten Version der App konnten Leute uns Fotos schicken. Das sind dann auch oft sehr schöne Instagram-Posts geworden, aber es war nie so, wie wir es ursprünglich gedacht haben, nämlich dass die Leute uns Bilder schicken von irgendwelchen nachrichtlichen Ereignissen und wir dann quasi darauf reagieren können. Das hat nicht funktioniert. Deswegen haben wir die Funktion auch wieder abgeschaltet. Aber ja, es gibt diesen User Generated Content von unseren Nutzern. Und ansonsten verwenden wir User Generated Content, der dann über Agenturen kommt. Also wenn irgendwo irgendwas explodiert, dann hat die EBU ein Team von Leuten, die Social Content verifizieren und die Verwendung abklären, und den verwenden wir dann auch. Aber das ist jetzt keiner aus dem Südwesten“. Leiter der Redaktion Digitale Nachrichten Baden-Baden, 77.

5.13.4 Crossmedial bedingte Veränderungen\Veränderte Beziehung zwischen Journalist:innen und Publikum\Relevanz von Nutzer:innen-Feedback für Berichterstattung

Inhaltliche Beschreibung: Bedeutung der Rückmeldungen, Erfahrungen und Reaktionen von Rezipierenden auf die Berichterstattung.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zur Bedeutung von Rückmeldungen, Erfahrungen und Reaktionen der Rezipierenden auf die distribuierten Inhalte für die Redaktion getroffen werden. Die Kategorie wird ebenfalls kodiert, wenn es um den Einfluss des Nutzer:innen-Feedbacks auf die Gestaltung der Berichterstattung geht. Darüber hinaus wird die Kategorie kodiert, wenn auf Veränderungen des Nutzer:innen-Feedbacks (z. B. Zunahme, Art und Weise usw.) Bezug genommen wird.

Beispiele für Anwendungen: „Wir haben, also ich habe einen Austausch mit Hörern über Mail oder auch Studiofeedback, aber das sind ja alles so neue Sachen, neue Kanäle. Vor 20, 30 Jahren da musste jemand, wenn jemand eine Anmerkung hatte zu den Nachrichten oder sich aufgeregt hatte über Nachrichten, einen Brief oder eine Postkarte schreiben und dann in den Kasten schmeißen und so. Heute setzt man sich schnell hin und schreibt ne Mail ‚was macht ihr denn da für einen Kram?‘ Oder gleich Studiofeedback, eine WhatsApp. Also, das heißt, die Hürden sind niedriger, sodass schon viel kommt, was mich erreicht. Also, ich antworte dann, es sei denn, es ist so absurd, dass ich jetzt darauf keine Zeit verschwende, aber meistens reagiere ich dann darauf und das gibt natürlich dann schon auch ein Feedback, so nach dem Motto ‚was beschäftigt die Leute? Wie sind die so unterwegs?‘ Das ist auch ganz wichtig und das hat dann natürlich auch wieder einen Einfluss auf die Redaktion. Ich halte es direkt von der Redaktion jetzt erst einmal weg, weil, die sollen ihre Arbeit machen. Aber, wenn man so eine Tendenz erkennt oder so, oder wenn einmal etwas falsch läuft, natürlich machen wir Fehler und werden darauf von Hörerseite hingewiesen, klar, dann sag’ ich [es der Redaktion]. Oder wenn Hörer sich auf einem bestimmten Gebiet gut auskennen und merken, was wir da machen, ist nicht ganz richtig oder man kann es anders machen, so etwas nimmt man natürlich gerne entgegen“. Leiter der Redaktion Hörfunknachrichten RP, 92.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während es bei der Kategorie „Change Management -> Qualitätsmanagement -> Erfolgsmessung durch Feedback der Nutzer:innen“ um Rückmeldungen zum crossmedialen Wandel des SWR im Allgemeinen geht (z. B. neue Produkte, Gebrauchstauglichkeit, Daten zur Angebotsnutzung etc.), soll die Kategorie „Veränderte Beziehung zwischen Journalist:innen und Publikum -> Relevanz von Nutzer:innen-Feedback für Berichterstattung“ zu analysieren helfen, welchen Einfluss das Feedback der Nutzer:innen auf die Gestaltung der Berichterstattung hat.

5.13.5 Crossmedial bedingte Veränderungen\Veränderte Beziehung zwischen Journalist:innen und Publikum\Veränderte Gatekeeping-Funktion

Inhaltliche Beschreibung: Konsequenzen, die die Digitalisierung für die Rolle der Journalist:innen als „Torwächter:innen“ hat, die darüber entscheiden, welche Informationen an die Öffentlichkeit weitergegeben und welche zurückgehalten werden.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zur veränderten Gatekeeping-Funktion der Journalist:innen getroffen werden. Die Kategorie wird ebenfalls kodiert, wenn es um die neue Rolle der Journalist:innen als „Gatewatcher“ bzw. „Gateadvisor“ geht. Die Begriffe „Gatewatcher“ und „Gateadvisor“ beschreiben die Rolle der Journalist:innen als Beobachter:in und Ratgeber:in in aktuellen öffentlichen Debatten. Anstelle der Selektion von Themen werden Einordnung, Richtigstellung und kritische Reflexion kursierender Informationen relevanter. Darüber hinaus werden Aussagen zur Aufgabe, journalistische Arbeitsweisen zu erklären und zu legitimieren, kodiert.

Beispiele für Anwendungen: „Die Leute suchen themenbezogen. Sie gucken sich das an, was sie interessiert. Es ist etwas in Stuttgart passiert, sie googlen das Ereignis, Banküberfall, was weiß ich, sie landen auf unserer Seite, vielleicht schauen sie dann ‚oh, da gibt es noch etwas‘ und klicken da hin, aber es ist nicht so, dass sie auf die Seite gehen und mal sozusagen von A bis Z schauen, was da so von uns vorgegeben ist. Das heißt, wir bestimmen die Agenda in dem Maße nicht mehr. Das ist auch ein Problem, weil sozusagen Leute manchmal nur noch mit Nachrichten in Verbindung kommen, für die sie sich aktiv interessieren und was sie nicht interessiert, kriegen sie dann gar nicht mehr mit. Das ist, sage ich mal, so ein bisschen ein generelles, gesellschaftliches Problem, aber ich glaube, diese Gate Keeper Funktion haben wir nicht mehr. Ich glaube, was viel wichtiger wird, ist – Pörksen hat es Gate Reporting genannt – dieses Erklären, warum machen wir etwas oder warum halten wir es für relevant. Warum greifen wir das Thema auf und das eher nicht? Also uns auch viel stärker zu erklären und den Leuten verständlich zu machen, wie Nachrichten gemacht werden. Das haben wir bisher eigentlich auch selten getan, ja“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 86.

„Was sich verändert hat, ist, dass wir ein gewisses Monopol auf Nachrichten hatten und inzwischen kann ja jeder Nachrichten oder so etwas Ähnliches ((lacht)) verbreiten. Das heißt, wenn wir uns entscheiden, vielleicht aus guten Gründen mit einer Nachricht vorsichtig umzugehen, weil wir der Meinung sind, wir brauchen mehr Fakten, bevor wir damit rausgehen, dann geraten wir ganz schnell in den Druck, weil eben so viel an Fakten oder dem, was Fakten sein könnten oder was andere Fakten nennen, schon auf dem Markt ist, dass da einfach ein wahnsinniger Druck reinkommt“. Leiter der Redaktion Radionachrichten Baden-Baden, 72.

5.14 Crossmedial bedingte Veränderungen\Veränderte Relevanz der Ausspielwege

Inhaltliche Beschreibung: Konsequenzen, die der crossmediale Unternehmenswandel für die Bedeutung der verschiedenen Mediengattungen und Distributionskanäle bei *SWR Aktuell* hat.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn in einer Aussage mehrere Ausspielwege thematisiert werden, deren Bedeutung für die Berichterstattung sich im Rahmen des crossmedialen Unternehmenswandels verändert hat (z. B. veränderte Relevanz von TV und Hörfunk). Zusätzlich werden die Textsegmente zur Bedeutung jeweils einzelner Mediengattungen (z. B. Relevanz von TV) mit den entsprechenden Subkategorien kodiert.

Beispiele für Anwendungen: „Und dann ist auch ein Punkt die Wertigkeit der Medien. Natürlich ist Fernsehen das Leitmedium, immer noch von der Reichweite. Hörfunk und Online haben lange Zeit von den Zahlen her ein Schattendasein geführt und jetzt zu sagen, eigentlich ist Online das Medium der Zukunft, und das entscheidet sozusagen in Zukunft über journalistische Relevanz, das ist natürlich für die anderen erst einmal schwer zu akzeptieren. Im Moment auch durch die Zahlen noch nicht belegt. Es ist eher so ein Blick nach vorne, ja“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 24.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während mit der Kategorie „Crossmedial bedingte Veränderungen -> Relevanz der Ausspielwege“ eine etwaige durch den crossmedialen Unternehmenswandel veränderte Bedeutung der Ausspielwege im *SWR* analysiert wird, sollen mithilfe der Kategorie „Herausforderungen auf individueller Ebene -> Entwicklung eines digitalen Mindsets -> Wertigkeiten der Mediengattungen“ Probleme identifiziert werden, die auf die Bevorzugung einzelner Mediengattungen durch Journalist:innen zurückzuführen sind.

5.14.1 Crossmedial bedingte Veränderungen\Veränderte Relevanz der Ausspielwege\Relevanz von TV

Inhaltliche Beschreibung: Konsequenzen, die der crossmediale Unternehmenswandel für die Bedeutung des Fernsehens und das *SWR*-interne Ansehen der Fernsehredaktionen hat.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn beschrieben wird, welche Bedeutung das Fernsehen sowie die Fernsehredaktionen durch den crossmedialen Unternehmenswandel für die Berichterstattung bei *SWR Aktuell* haben und wie sich ihr Ansehen verändert hat.

Beispiele für Anwendungen: „Und ich glaube auch, dass der ein oder andere vielleicht schon ahnt, dass gerade auch so ein Gewerk wie Fernsehen, das ja in der internen Hierarchie meist relativ weit oben stand, im Moment die größten Abbröckelungsprozesse hat und sehr stark gefährdet ist, im Hinblick auf die aktuelle Entwicklung. Viel stärker als die anderen und, ich glaube, auch stärker als Radio“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 76.

„Natürlich ist Fernsehen das Leitmedium, immer noch von der Reichweite“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 24.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während mit der Kategorie „Veränderte Relevanz der Ausspielwege -> Relevanz von TV“ eine etwaige durch den crossmedialen Unternehmenswandel veränderte Bedeutung des Fernsehens für den *SWR* analysiert wird, sollen mithilfe der Kategorie „Herausforderungen auf individueller Ebene -> Entwicklung eines digitalen Mindsets -> Wertigkeiten der Mediengattungen“ Probleme identifiziert werden, die auf die Bevorzugung einzelner Mediengattungen durch Journalist:innen zurückzuführen sind.

5.14.2 Crossmedial bedingte Veränderungen\Veränderte Relevanz der Ausspielwege\Relevanz von Hörfunk

Inhaltliche Beschreibung: Konsequenzen, die der crossmediale Unternehmenswandel für die Bedeutung des Radios und das Ansehen der Radioredaktionen hat.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn beschrieben wird, welche Bedeutung das Radio sowie die Radioredaktionen durch den crossmedialen Unternehmenswandel für die Berichterstattung bei *SWR Aktuell* haben und wie sich ihr Ansehen verändert hat.

Beispiele für Anwendungen: „Also, vor allem dieses klassische Radioangebot, was wir jetzt noch haben, das Lineare, da sehen wir schon, dass es im Augenblick noch sehr erfolgreich ist. Also, das muss man auch immer sehen. Um Digitalisierung wird immer so ein großer Hype gemacht, aber wir sind auf dem klassischen Wege immer noch sehr erfolgreich. Trotzdem müssen wir uns darauf einstellen, was ist in der Zukunft? [...] Also, im Radio erreichen wir sechs Millionen Menschen nach wie vor in Rheinland-Pfalz und Baden-Württemberg, davon kann Online nur träumen“. Leiter der Redaktion Hörfunknachrichten RP, 20.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während mit der Kategorie „Veränderte Relevanz der Ausspielwege -> Relevanz von Hörfunk“ eine etwaige durch den crossmedialen Unternehmenswandel veränderte Bedeutung des Hörfunks analysiert wird, sollen mithilfe der Kategorie „Herausforderungen auf individueller Ebene -> Entwicklung eines digitalen Mindsets -> Wertigkeiten der Mediengattungen“ Probleme identifiziert werden, die auf die Bevorzugung einzelner Mediengattungen zurückzuführen sind.

5.14.3 Crossmedial bedingte Veränderungen\Veränderte Relevanz der Ausspielwege\Relevanz von Online

Inhaltliche Beschreibung: Konsequenzen, die der crossmediale Unternehmenswandel für die Bedeutung und das Ansehen der Webangebote und die Onlineredaktionen hat.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn beschrieben wird, welche Bedeutung bzw. welches Ansehen die Webangebote und Onlineredaktionen durch den crossmedialen Unternehmenswandel für die Berichterstattung bei *SWR Aktuell* erhalten haben. Werden Aussagen speziell zur App oder Social Media getroffen, so werden diese mit den entsprechenden Subkategorien kodiert.

Beispiele für Anwendungen: „Also, es gab ja früher auch unterschiedliche Honorierungsbeträge für Onliner und Radio- und Fernseh-Redakteure, die bei uns spätestens durch die Honorar-Strukturreform, die zum 1.1. dieses Jahres eingeführt wurde, nicht mehr existieren. Aber das ist ja noch nicht lange her. Und daran hat sich schon auch ein gewisser Stellenwert [der Onlineredaktionen] ausgedrückt. Aber natürlich muss es dazu hinübergehen, dass das völlig gleichberechtigt ist“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 76.

„Also, ich glaube schon, dass Online, und Online meint ja letztendlich die zeitsouveräne Nutzung, dass die in ihrer Bedeutung noch deutlich steigen wird. Wir sind ja erst am Anfang des Internetzeitalters. Wir ahnen wahrscheinlich ja noch gar nicht, welche neuen Endgeräte dazukommen, welche neuen zusätzlichen Möglichkeiten der Professionalisierung dazukommen. Also die Durchdringung mit Sprachassistenten wie Alexa hat ja jetzt erst begonnen. Künstliche Intelligenz, die Möglichkeit, wirklich passgenau den Inhalt zu suchen und zu finden, den man in der einen Sekunde will. Das steckt ja alles noch in den Kinderschuhen“. Leiter Intendanz/Strategische Unternehmensentwicklung, 62.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während mit der Kategorie „Veränderte Relevanz der Ausspielwege -> Relevanz von Online“ eine etwaige durch den crossmedialen Unternehmenswandel

veränderte Bedeutung der digitalen Ausspielwege im *SWR* analysiert werden soll, sollen mithilfe der Kategorie „Herausforderungen auf individueller Ebene -> Entwicklung eines digitalen Mindsets -> Wertigkeiten der Mediengattungen“ Probleme identifiziert werden, die auf die Bevorzugung einzelner Mediengattungen durch Journalist:innen zurückzuführen sind. Sofern erkennbar wird, dass die Online-Präsenz von *SWR Aktuell* stärker ausgebaut werden sollte, wird die Kategorie „Herausforderungen -> Stärkung digitaler Ausspielwege“ kodiert.

5.14.3.1 Crossmedial bedingte Veränderungen\Veränderte Relevanz der Ausspielwege\Relevanz von Online\Relevanz der App

Inhaltliche Beschreibung: Konsequenzen, die der crossmediale Unternehmenswandel für die Bedeutung der *SWR Aktuell* Nachrichten-App hat.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn beschrieben wird, welche Bedeutung die *SWR Aktuell* Nachrichten-App durch den crossmedialen Unternehmenswandel für die Berichterstattung bei *SWR Aktuell* erhalten hat.

Beispiele für Anwendungen: „Wie gesagt, *SWR Aktuell*-App als Katalysator, wo man begonnen hat, sich so Workflow Fragen zu stellen. [...] Das waren neue Gedanken für den *SWR*, die sich bis dahin nicht gemacht wurden. Und da hat die App sehr viel beschleunigt. Das war schon so ein Vorzeigeprodukt und ist es, glaube ich, immer noch, weil es auch dafür gesorgt hat, dass wir eine deutliche Steigerung an Visits bei unseren Online-Gewerken haben. Die App wird da immer mitgezählt und dadurch gab es schon einen Riesensprung nach oben“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 14.

„Also, ich glaube schon, dass die App, die wir haben, ein Erfolg ist, auch wenn ich viele Schwächen sehe. Sie war aber ein ganz wichtiger Katalysator. Also diese App, mit all dem, was sie nach sich gezogen hat, bis hin in die Studios, die hat uns sozusagen auf allen Ebenen dazu gezwungen, plötzlich digital zu denken und allein dafür war sie es wert. Auch wenn wir sagen, von den Downloads und so könnte alles noch besser sein, würde ich die App als Erfolg sehen. Selbst wenn wir die irgendwann erneuern, haben wir ganz viel gelernt. Das war, in den letzten drei Jahren, sicherlich der größte Katalysator überhaupt für dieses ganze digitale Arbeiten“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 62.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Wird die App als „Erfolg“ bezeichnet, so wird zusätzlich zur Kategorie „Veränderte Relevanz der Ausspielwege -> Relevanz von Online -> Relevanz der App“, mit der die allgemeine Bedeutung der App für *SWR Aktuell* analysiert werden soll, die Kategorie „Crossmediale Erfolge“ kodiert. Wird in einer Aussage die Bevorzugung einzelner Mediengattungen durch Journalist:innen deutlich, wird die Kategorie „Herausforderungen auf individueller Ebene -> Entwicklung eines digitalen Mindsets -> Wertigkeiten der Mediengattungen“ kodiert. Sofern erkennbar wird, dass die App-Aktivitäten stärker ausgebaut werden sollten, wird die Kategorie „Herausforderungen -> Stärkung digitaler Ausspielwege“ kodiert.

5.14.3.2 Crossmedial bedingte Veränderungen\Veränderte Relevanz der Ausspielwege\Relevanz von Online\Relevanz von Social Media

Inhaltliche Beschreibung: Konsequenzen, die der crossmediale Unternehmenswandel für die Bedeutung der sozialen Netzwerke hat.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn beschrieben wird, welche Bedeutung die sozialen Netzwerke durch den crossmedialen Unternehmenswandel für die Berichterstattung bei *SWR Aktuell* erhalten haben.

Beispiele für Anwendungen: Sie [die sozialen Netzwerke] haben genau diese Funktion, dass es oft die Erstinformation ist für viele Menschen. Wir brauchen diese Drittplattformen auch weiterhin, weil wir sonst auf einen großen Teil unserer Reichweite verzichten würden. Aber der Ehrgeiz ist nach wie vor, dass wir auch eigene Plattformen haben, eigene Vertriebswege. Und dass wir auch den einen oder anderen Nutzer neugierig machen und wieder gewissermaßen zurückholen auf eigene Plattformen, auf eigene Angebote. Boudgoust, 24.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Wird in einer Aussage die Bevorzugung einzelner Mediengattungen durch Journalist:innen deutlich, wird die Kategorie „auf individueller Ebene -> Entwicklung eines digitalen Mindsets -> Wertigkeiten der Mediengattungen“ kodiert. Sofern erkennbar wird, dass die Präsenz von *SWR Aktuell* auf den sozialen Netzwerken stärker ausgebaut werden sollte, wird die Kategorie „Herausforderungen -> Stärkung digitaler Ausspielwege“ kodiert.

6 Auswirkungen von Crossmedialität auf journalistische Produkte

Inhaltliche Beschreibung: Konsequenzen, die der crossmediale Unternehmenswandel für die Berichterstattung bzw. die journalistischen Inhalte hat.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn anhand verschiedener Aspekte (z. B. Auswirkungen auf die Quantität und Qualität journalistischer Inhalte), die in ihrem Zusammenspiel analysiert werden sollen, beschrieben wird, wie sich die Berichterstattung bzw. die journalistischen Inhalte und Angebote durch den crossmedialen Unternehmenswandel verändert haben. Zusätzlich werden die Textsegmente zu den jeweils einzelnen Auswirkungen auf journalistische Produkte (z. B. Auswirkungen auf die Qualität journalistischer Inhalte) mit den entsprechenden Subkategorien kodiert. Sofern Aussagen zu den Auswirkungen von Crossmedialität auf die journalistischen Produkte getroffen werden, für die keine weiteren Subkategorien gebildet wurden, werden diese ebenfalls mit der übergeordneten Kategorie „Auswirkungen von Crossmedialität auf journalistische Produkte“ kodiert.

Beispiele für Anwendungen: „Also, ja, natürlich dadurch, dass man mehr hat. Also, wir haben ja ohnehin nur Aktuelles. Also, das ist bei uns, aktueller als aktuell geht nicht. Also von daher, bei uns ist eher die Frage, woher oder aus welchen Bereichen kommt das“. Leiter der Redaktion Hörfunknachrichten RP, 90.

6.1 Auswirkungen von Crossmedialität auf journalistische Produkte \ Auswirkungen auf die Quantität journalistischer Inhalte

Inhaltliche Beschreibung: Effekte, die Crossmedialität auf die Menge der distribuierten Inhalte hat.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn beschrieben wird, wie sich die Menge an distribuierten Inhalten durch den crossmedialen Unternehmenswandel verändert hat. Die Kategorie wird auch kodiert, wenn Aussagen getroffen werden, die darauf hindeuten, dass sich die Menge der distribuierten Inhalte durch Crossmedialität nicht verändert hat.

Beispiele für Anwendungen: „Aber wir haben aufgrund dieser multimedialen Zusammenarbeit mehr Inhalte“. Leiter der Redaktion Hörfunknachrichten RP, 58.

„Output und Input sei mehr geworden“. Redaktionsbeobachtung Regionalstudio Mainz, 29.11.2019, 60.

6.2 Auswirkungen von Crossmedialität auf journalistische Produkte\Auswirkungen auf die Qualität journalistischer Inhalte

Inhaltliche Beschreibung: Effekte, die Crossmedialität auf die Güte der distribuierten Informationen hat.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn beschrieben wird, wie sich die journalistische Güte der distribuierten Informationen durch den crossmedialen Unternehmenswandel verändert hat.

Beispiele für Anwendungen: „Ja, also es ist eine Frage, wie man Qualität definiert. Ich glaube, inhaltlich kann es uns sozusagen etwas bringen, an Themenvielfalt, auch an Schnelligkeit. Wenn wir die Medien vernetzen und die Leute vernetzen, da gewinnen wir. Es ist natürlich auch so, dass wir vielleicht Standards produktionstechnischerweise geringer setzen, also, dass wir halt sagen, dann dreht halt einer mal die Bilder mit dem Smartphone und die nehmen wir dann und dann sagt vielleicht der eingefleischte Stammseher ‚jetzt wackelt es ein bisschen‘. Ja, also das kann man jetzt als Qualitätsverlust sehen, aber man könnte sagen, sonst hätten wir die Bilder gar nicht. Also, wir versuchen, den Produktionsaufwand durch die neuen Produktionsmittel geringer zu halten. Es gibt noch eine andere Gefahr [...]. Also, man ist mit technischen Fragen beschäftigt und das kann dazu führen, dass das so viel Zeit und Energie absaugt, dass man dann für die inhaltliche Recherche zu wenig Zeit hat. Und das wäre kontraproduktiv. Aber das erlebt man im Alltag schon auch, dass wir inzwischen sehr viel über so technische Fragen diskutieren, die Leute sich da schulen lassen müssen und das dann nicht immer mit dem Inhaltlichen einhergeht“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 76.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Die Kategorie „Auswirkungen von Crossmedialität auf journalistische Produkte -> Auswirkungen auf die Qualität journalistischer Inhalte“ beschreibt allgemeine Veränderungen in Bezug auf die Güte der journalistischen Berichterstattung. Werden in einer Aussage Probleme bei der crossmedialen Produktion erwähnt, die negative Auswirkungen auf die Qualität journalistischer Inhalte haben können, wird zusätzlich die Kategorie „Herausforderungen auf Produktionsebene -> Einhaltung der Qualitätsstandards“ kodiert.

6.2.1 Auswirkungen von Crossmedialität auf journalistische Produkte\Auswirkungen auf die Qualität journalistischer Inhalte\Auswirkungen auf die Vielfalt der Berichterstattung

Inhaltliche Beschreibung: Effekte, die Crossmedialität auf die inhaltliche und strukturelle Diversität bzw. die Mannigfaltigkeit der distribuierten Informationen hat.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn beschrieben wird, wie sich die Diversität bzw. Mannigfaltigkeit der distribuierten Informationen durch den crossmedialen Unternehmenswandel verändert hat.

Beispiele für Anwendungen: „Also, ich glaube, dass sie [die Vielfalt] zugenommen hat. Überall, auch nicht nur bei *SWR Aktuell*, weil wir durch den Austausch Themen mitbekommen, von denen wir vorher nichts mitbekommen haben. Das sind jetzt weniger so die ganz harten, die allerwichtigsten Nachrichtenthemen, die haben wir immer gemacht. Aber es gibt ja dann, auch im Nachrichtenbereich, die Kann-Themen, die Hintergründe und b-Stücke oder auch Schlusstücke, wo man plötzlich aus einem ganz anderen Fundus schöpft und man dadurch, also aus meiner Sicht, attraktivere Themen bekommt als vorher“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 74.

„Sie [die Themen] werden vielfältiger und gerade eben im Sinne eines erweiterten Nachrichtenbegriffs ist die Palette dadurch etwas größer“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 68.

6.2.2 Auswirkungen von Crossmedialität auf journalistische Produkte\Auswirkungen auf die Qualität journalistischer Inhalte\Auswirkungen auf die Aktualität der Berichterstattung

Inhaltliche Beschreibung: Effekte, die der crossmediale Unternehmenswandel auf die Gegenwartsbezogenheit der distribuierten Informationen hat.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn beschrieben wird, welchen Einfluss der crossmediale Unternehmenswandel auf die Gegenwartsbezogenheit der distribuierten Informationen hat.

Beispiele für Anwendungen: „Ich glaube, inhaltlich kann es uns sozusagen etwas bringen, an Themenvielfalt, auch an Schnelligkeit. Wenn wir die Medien vernetzen und die Leute vernetzen, da gewinnen wir“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 76.

„Ja, Crossmedialität ist ja dadurch entstanden, dass es digitale Medien gibt. Sonst hätte man das ja überhaupt nie gehabt. Die digitalen Medien sind sehr schnell, gerade in Social Media wird ja mehr gesendet als gedacht. Oder auch sehr schnell Sachen rausgehauen und das führt natürlich dazu, dass eine Erwartungshaltung da ist, dass man sehr schnell auf alles reagiert, dass man sehr schnell auch mit linearen Medien auf dem Sender ist, obwohl wir Zeit brauchen und Produktionszeit brauchen. Aber das ist auf jeden Fall zu bejahen, ja. Das hat dazu geführt, dass wir daran arbeiten, schneller zu sein“. Leiter der Redaktion SWR Aktuell RP Fernsehen, 61.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während mit der Kategorie „Auswirkungen auf die Qualität der Berichterstattung -> Auswirkungen auf die Aktualität der Berichterstattung“ Aussagen kodiert werden, die den Einfluss des crossmedialen Unternehmenswandels auf die Gegenwartsbezogenheit der distribuierten Informationen beschreiben, werden mit der Kategorie „Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität -> Herausforderungen auf Produktionsebene -> Publikationsdruck“ Probleme und Hürden beschrieben, die auf das durch den crossmedialen Unternehmenswandel entstandene Bedürfnis, journalistische Inhalte so schnell wie möglich zu veröffentlichen, zurückzuführen sind.

6.2.2.1 Auswirkungen von Crossmedialität auf journalistische Produkte\Auswirkungen auf die Qualität journalistischer Inhalte\Auswirkungen auf die Aktualität der Berichterstattung\Online first-Strategie

Inhaltliche Beschreibung: Prinzip der Erstveröffentlichung von Inhalten im Internet (z. B. auf der Webseite oder der App) noch bevor sie auf anderen Kanälen distribuiert werden.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zur Online first-Strategie, also der Erstveröffentlichung von Inhalten im Internet (z. B. auf der Webseite oder der App) getätigt werden.

Beispiele für Anwendungen: „Also, es ist ja so, wenn etwas passiert ist, ist es eigentlich am allerwichtigsten, es zunächst mal in der App und auf der Webseite zu haben und das ist das Allerwichtigste, da schnell zu sein. Und dann kommt erst irgendwann die Hörfunknachrichtensendung und dann die Fernsehnachrichtensendung [...]“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 50.

„[D]as war auch so eine Erkenntnis, weil es geisterte ja immer rum ‚Online First‘ und wir haben uns immer gewundert ‚boah, wie lange dauert denn das, bis da die Seite kommt‘ und da haben wir das schon zehnmal im Radio erzählt. Ja, klar, die wollen das ja dann auch vernünftig machen, mit einem Bild und grafisch usw. und da muss gebaut werden. Da sitzt ein Redakteur auch ein bisschen dran. Ein Newsflash klar, damit kann man auch Online sofort raus. Aber so ein richtiges, fertiges Produkt zu erstellen, braucht dann auch Zeit. Da sind wir nach wie vor viel schneller“. Leiter der Redaktion Hörfunknachrichten RP, 72.

7 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität

Inhaltliche Beschreibung: Probleme und Hürden, die durch den crossmedialen Unternehmenswandel entstanden sind und die es zu bewältigen gilt.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn es um verschiedene Aussagen zu Problemen und Hürden bei der crossmedialen Neuausrichtung des SWR geht (z. B. Herausforderungen auf individueller Ebene und Herausforderungen auf Produktionsebene), die es in ihrem Zusammenspiel zu analysieren gilt. Zusätzlich werden die Textsegmente zu den jeweils einzelnen Herausforderungen (z. B. Herausforderungen auf individueller Ebene) mit den entsprechenden Subkategorien kodiert. Sofern crossmediale Herausforderungen kodiert werden sollen, für die keine weiteren Subkategorien gebildet wurden, werden diese ebenfalls mit der übergeordneten Kategorie „Crossmediale Herausforderungen“ kodiert.

Beispiele für Anwendungen: „Das Problem ist nur [...], wenn ich jemanden, und das gilt vor allem für die technischen Tools, dazu ausbilde, und ihn nicht direkt danach ständig darin einsetze, dann verlernt er das ganz schnell bzw. er kriegt nie die Routine, die er bräuchte, um tagesaktuell in den Nachrichten aktuell reagieren zu können. Insofern stößt es damit schon an seine Grenzen, an die Grenzen der Sinnhaftigkeit. Das andere, das war am Anfang ein Plan, innerhalb der Abteilung eine ganz große Job-Rotation zu machen, das haben wir aber sehr schnell wieder sein gelassen, als wir mal gemerkt haben, wie teuer das ist. Also, wenn ich jetzt einer Radiokollegin sage, ‚jetzt lauf mal drei Wochen mit beim Fernsehen‘, dann wird sie in diesen drei Wochen natürlich nicht so produzieren wie die erfahrene Fernsehfrau. Sie wird drei Wochen in den Hörfunknachrichten fehlen, muss also von jemand anderem ersetzt werden. Das ist eine ziemlich teure Angelegenheit. Also, auch da stößt

es an die Grenzen und natürlich, jetzt sind wir wieder bei den verschiedenen Generationen, also auch Kollegen, so fünf Jahre vor dem Ruhestand, die sagen, „muss ich das jetzt oder kann ich nicht noch fünf Jahre weitermachen wie zuvor?“ Also, das berücksichtigen wir natürlich auch“. Leiter der Abteilung Multimediale Nachrichten RP, 42.

7.1 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Herausforderungen auf Produktionsebene

Inhaltliche Beschreibung: Probleme und Hürden, die durch den crossmedialen Unternehmenswandel im Bereich der Herstellung journalistischer Inhalte entstanden sind und die es zu bewältigen gilt.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn es um verschiedene Aussagen zu Problemen und Hürden bei der Erstellung journalistischer Inhalte geht, die es in ihrem Zusammenspiel zu analysieren gilt (z. B. Berücksichtigung redaktioneller Spezifika und Erfordernisse medien-spezifischer Aufbereitung). Zusätzlich werden die Textsegmente zu den jeweils einzelnen Herausforderungen auf Produktionsebene (z. B. Herausforderungen redaktionsübergreifender Zusammenarbeit) mit den entsprechenden Subkategorien kodiert. Sofern Herausforderungen im Bereich der Herstellung journalistischer Inhalte kodiert werden sollen, für die keine weiteren Subkategorien gebildet wurden, werden diese ebenfalls mit der übergeordneten Kategorie „Berücksichtigung redaktioneller Spezifika“ kodiert.

Beispiele für Anwendungen: „Interviewerin: Entscheiden denn dann die Reporter tatsächlich vor Ort, was sie jetzt zuerst machen, oder haben Sie da Richtlinien, an denen sich die Reporter orientieren können?

Regionalstudioleiterin Trier: Die Richtlinien sind schwierig, weil genau das ist der Punkt. Was für eine Richtlinie soll ich rausgeben, die gar dezidiert sein könnte? Ich kann nur sagen, die Richtlinie, die es geben kann und die es natürlich auch immer wieder gibt, ist, zu sagen, ihr müsst logisch entscheiden, was jetzt als nächstes vor Ort gemacht werden muss. Das kann keine festgelegte Richtlinie sein, sondern das müsst ihr erkennen, das ist in der Tat eine große Herausforderung zu sehen, wie viel Uhr haben wir? Wen muss ich als erstes bedienen, welche Sendeflächen haben wir um diese Uhrzeit? Ist es in der Rahmenzeit, ist es in der Bürozeit? Wenn Sie samstags abends vor einem Brand stehen, vor einem kleineren Brand, brauchen Sie nicht als allererstes O-Töne, weil wann senden wir das? Wenn das nicht ein Ereignis ist, das jetzt das Format bricht, werden wir vielleicht den Scheunenbrand in der Eifel erst montags morgens in den Nachrichten haben. Das heißt den O-Ton vom Feuerwehrmann, den kann ich auch in einer halben Stunde noch holen, sofern der noch da ist. Was Sie aber brauchen ist ein Foto von den Flammen für Online. Da können Sie nicht warten, bis die Flammen aus sind und hinterher sagen, „ja, ich habe nur noch den Rauch gekriegt, weil ich musste ja noch den O-Ton ziehen“. So ist jedes Ereignis anders. Jedes Ereignis vor Ort stellt schlicht und ergreifend die Herausforderung, genau das zu entscheiden“. Regionalstudioleiterin Trier, 7.

7.1.1 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Herausforderungen auf Produktionsebene\Eierlegende Wollmilchsau

Inhaltliche Beschreibung: Unrealistische Anforderung an Journalist:innen, mehrere Ausspielkanäle beherrschen und bedienen zu können und somit die Bedürfnisse verschiedener Mediengattungen parallel zu befriedigen.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zu der Problematik getroffen werden, die entsteht, wenn zu viele, parallele Anforderungen an Journalist:innen gestellt werden (eierlegende Wollmilchsau).

Beispiele für Anwendungen: „Aber im tagesaktuellen Geschäft; also, die Ministerpräsidentin lädt überraschend zu einer Pressekonferenz heute um 19 Uhr ein, also dann muss es irgendetwas ganz Wichtiges sein. Und um 19:30 Uhr haben wir unsere Hauptnachrichtensendung im Fernsehen, um 20 Uhr gibt es Nachrichten im Radio und dann reicht es auf jeden Fall nicht, einen da hinzuschicken und wenn er noch so gut ist. Das heißt also, diese Gleichzeitigkeit, mit der alle Ausspielwege etwas brauchen, legen dieser Möglichkeit auch Grenzen an, zu sagen, einer macht jetzt alles, weil er kriegt nicht alles gleichzeitig gemacht. Also, man kann es bei planbaren Ereignissen machen, auch da ist immer noch die Frage, ist das jetzt wirklich ökonomisch, das zu tun, oder habe ich nicht vielleicht einen Fernsehkollegen, der das viel schneller kann? Ich bin da etwas skeptisch“. Leiter der Abteilung Multimediale Nachrichten RP, 40.

7.1.2 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Herausforderungen auf Produktionsebene\Mangel an Ressourcen

Inhaltliche Beschreibung: Nichtvorhandensein oder Engpass an benötigten Mitteln, wodurch der crossmediale Unternehmenswandel erschwert wird.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn ein Engpass verschiedener Ressourcen angesprochen wird, die es in ihrem Zusammenspiel zu analysieren gilt (z. B. Mangel an Zeit und Mangel an finanziellen Ressourcen). Zusätzlich werden die Textsegmente zu den Engpässen einzelner Ressourcen (z. B. Mangel an finanziellen Ressourcen) mit den entsprechenden Subkategorien kodiert. Sofern Engpässe an Ressourcen kodiert werden sollen, für die keine weiteren Subkategorien gebildet wurden, werden diese ebenfalls mit der übergeordneten Kategorie „Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität -> Herausforderungen auf Produktionsebene -> Mangel an Ressourcen“ kodiert.

Beispiele für Anwendungen: „Wir versuchen das bei Geschichten, die planbar sind. Die müssen zum Teil auch gut recherchiert sein, weil es Themen sind, die wir erst erstellen. Die gibt's nicht. Also das ist jetzt nicht etwas, wo es im Endeffekt sehr viel Hintergrundmaterial gibt, sondern die Recherche ist teuer und zeitaufwendig. Wir haben beides nicht ((lacht)). Also ich brauche Geld und ich brauche Personal. Die Personalsituation ist sehr angespannt in sehr vielen Redaktionen, auch bei uns. Das heißt, ich habe nur ein gewisses Potenzial an Mitarbeitern und ich kann beispielsweise einen nur für außergewöhnliche Sachen mehrere Tage recherchieren lassen. Das kann ich mir vielleicht einmal eine Woche leisten. Der Rest muss schneller recherchiert sein“. Leiter der Redaktion SWR Aktuell RP Fernsehen, 57.

„Ja, also wir bräuchten mehr Personal, besser ausgebildetes Personal und eine Fortbildung mit einer höheren Schlagzahl“. Leiter des Regionalstudios Ulm, 166.

7.1.2.1 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Herausforderungen auf Produktionsebene\Mangel an Ressourcen\Mangel an Zeit

Inhaltliche Beschreibung: Nichtvorhandensein oder Engpass an zeitlichen Mitteln.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn keine oder zu wenig zeitliche Mittel vorhanden sind, um crossmediale Aufgaben zu bewerkstelligen oder Arbeitsabläufe zu optimieren.

Beispiele für Anwendungen: „Aber es ist eben auch nicht mehr die Zeit da, einen ganzen Tag Zeitung zu lesen oder mit dem ARD-Korrespondenten in Buenos Aires eine halbe Stunde am Telefon zu hängen und über neue Entwicklungen zu sprechen. Weil hier in der Redaktion dafür keine Zeit mehr ist und weil der Korrespondent auch keine Zeit mehr hat, denn auch den trifft ja jetzt diese 24/7-Geschichte. Der sitzt dann schon in der nächsten Nachrichtenminute oder an einem Online-Stück“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 70.

„Da gibt es gar keine Zeit, sich einmal zusammenzusetzen, weil, wir haben alle halbe Stunde Sendung. Man kann sich vorstellen, man präsentiert für voll, dann kommst du wieder zurück, dann hast du noch zwanzig Minuten und dann ist schon die nächste Sendung und so geht das laufend, ne. Also da gibt's nicht groß Möglichkeiten, sich abzusprechen. Also klar, wird natürlich ständig über Themen diskutiert, auch gestritten, aber es muss schnell entschieden werden“. Leiter der Redaktion Hörfunknachrichten RP, 46.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Wenn ein Engpass an Zeit bei der Erstellung journalistischer Inhalte identifiziert wird, wird auch die Kategorie „Crossmedial bedingte Veränderungen -> Veränderte Arbeitsbedingungen für Journalist:innen -> erhöhter Zeitdruck“ kodiert. Sofern der Mangel an Zeit Einfluss auf die Recherchemöglichkeiten nimmt, wird ebenfalls die Kategorie „Crossmedial bedingte Veränderungen -> Veränderte Arbeitsbedingungen für Journalist:innen -> Veränderte Recherchemöglichkeiten“ kodiert.

7.1.2.2 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Herausforderungen auf Produktionsebene\Mangel an Ressourcen\Mangel an Personal

Inhaltliche Beschreibung: Nichtvorhandensein oder Engpass an personellen Mitteln.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zu personellen Engpässen getroffen werden, die das crossmediale Arbeiten erschweren.

Beispiele für Anwendungen: „Wir merken aber, dass wir da sozusagen an Grenzen stoßen, was unsere personellen Kapazitäten angeht und wir aber nicht die Mittel haben, jetzt noch mehr aufzustocken. Im Gegenteil, es waren eigentlich befristete Stellen da, um jetzt zum Beispiel die App ins Laufen zu kriegen und die vielleicht naive Vorstellung war, für zwei Jahre kommen da mal zusätzliche Leute und dann sind die Prozesse so automatisiert, und dann können das so viele Leute, dass das dann aus dem Bestand geht. Und das ist eine Erkenntnis, das hat mittlerweile auch jeder kapiert, das ist eben nicht so, sondern es sind neue Ausspielwege, die erfordern einfach mehr Personal. Selbst wenn die Leute crossmedial arbeiten, muss die Arbeit gemacht werden. Also werden wir das so auf Dauer nicht wieder reinholen“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 40.

„[...] Das hängt natürlich auch mit gewissen Nachwuchs-Problematiken zusammen, dass wir gar nicht mehr so viele Bewerbungen bekommen auf eine Ausschreibung und zusehen müssen, dass wir einfach gute Leute bekommen“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 50.

„Also, Krankheit, sonstige Ausfälle, Urlaubszeiten, das ist für uns, da fahren wir unter Deckung. Das

ist eindeutig. Diese Zahlen sind ja nur nominelle Zahlen. Der eigentliche Beschäftigungsgrad ist geringer. Da sind ja Leute auch dabei, die arbeiten nur zu 50, zu 70 Prozent, 80 Prozent. Also, wenn ich die 26 hernehme, sind es vielleicht 20, effektiv 100 Prozent-Beschäftigte“. Leiter des Regionalstudios Ulm, 62.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während es bei der Kategorie „Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität -> Herausforderungen auf Produktionsebene -> Mangel an Ressourcen -> Mangel an Personal“ um Schwierigkeiten geht, die durch einen personellen Engpass entstehen, geht es bei der Kategorie „Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität -> Herausforderungen auf Produktionsebene -> Mangel an Ressourcen -> Mangel an Wissen“ um Schwierigkeiten, die entstehen, da das Personal über unzureichende Kenntnisse verfügt.

7.1.2.3 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Herausforderungen auf Produktionsebene\Mangel an Ressourcen\Mangel an (crossmedialen) Kenntnissen und Fertigkeiten

Inhaltliche Beschreibung: Nichtvorhandensein oder Engpass an benötigten (crossmedialen) Kenntnissen und Fertigkeiten, wodurch der crossmediale Unternehmenswandel erschwert wird.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Defizite im Bereich crossmedialer Kenntnisse und Fertigkeiten thematisiert werden. Die Kategorie wird auch kodiert, wenn ein Mangel an Wissen in anderen Themenfeldern identifiziert wird.

Beispiele für Anwendungen: „Diese Zeitungslese-Schichten, die sicherlich auch sinnvoll waren, weil die einzelnen Redakteure ein ganz anderes Basiswissen hatten als heute, [gibt es nicht mehr]. Heute ist es, wenn man mal etwas tiefer bei den einzelnen Redakteuren bohrt, nicht mehr so weit her mit dem Wissen über bestimmte Themen. Damals waren die ganz anders aufgestellt. Aber es ist eben auch nicht mehr die Zeit da, einen ganzen Tag Zeitung zu lesen oder mit dem ARD-Korrespondenten in Buenos Aires eine halbe Stunde am Telefon zu hängen und über neue Entwicklungen zu sprechen“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 70.

„Insbesondere in Bezug auf die App und ihre Weiterentwicklung trete auch auf Führungsebene viel Unwissenheit auf. Sogar bei den Volontär:innen sei online teilweise ein „blinder Fleck“. *SWR Aktuell* RP Online, 5.11.19, 203.

„Wir haben zum Beispiel Fernsehmagazine, auch landespolitische Magazine wie *Zur Sache*, die recherchieren auch und die haben dann auch oft nachrichtenrelevanten Inhalt. Wer bringt diesen nachrichtenrelevanten Inhalt jetzt in Form einer Hörfunknachricht, in Form eines Hörfunkstückes 40 Sekunden, wer macht das? Weil die Kompetenz, das ist wieder eine spezielle Kompetenz, die da abgerufen wird, die es da braucht, die hat erfahrungsgemäß ein Autor, der einen Fernsehmagazinbeitrag macht, nicht. Wir hätten es aber gerne und das ist ja aber auch der Wunsch von uns allen, dass wir unsere Inhalte gut auf die Rampe bringen. Und das ist eben auch etwas, Stichwort Herausforderung, Problem, was wir gerade irgendwie versuchen, aktuell zu lösen. Ich habe das dann immer so mitgemacht, aber das geht nicht“. Leiter der Redaktion Hörfunknachrichten RP, 34.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während es bei der Kategorie „Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität -> Herausforderungen auf Produktionsebene -> Mangel an Ressourcen -> Mangel an Personal“ um Schwierigkeiten geht, die durch einen personellen Engpass entstehen, geht

es bei der Kategorie „Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität -> Herausforderungen auf Produktionsebene -> Mangel an Ressourcen -> Mangel an Wissen“ um Schwierigkeiten, die entstehen, da das Personal über unzureichende Kenntnisse verfügt.

7.1.2.4 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Herausforderungen auf Produktionsebene\Mangel an Ressourcen\Mangel an finanziellen Ressourcen

Inhaltliche Beschreibung: Nichtvorhandensein oder Engpass an ökonomischen Mitteln.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn keine, begrenzte, oder zu wenig ökonomische Mittel vorhanden sind, wodurch das crossmediale Arbeiten und der crossmediale Unternehmenswandel erschwert, aufgehalten oder verhindert wird. Die Kategorie wird auch kodiert, wenn es um Sparmaßnahmen geht, die Auswirkungen auf den crossmedialen Unternehmenswandel haben.

Beispiele für Anwendungen: „Indem wir erstens robust auch Rationalisierungsmöglichkeiten nutzen. Und ich finde, das ist eine Selbstverständlichkeit für eine öffentlich-rechtliche Anstalt, die ja auch von den Beitragsgeldern von Leuten lebt, die auch ständig Rationalisierungen, technologische Veränderungen erleben an ihrem Arbeitsplatz. Das heißt, wir müssen all das, was es uns ermöglicht, mit weniger Ressourcen auszukommen, auch nutzen, um das zu finanzieren, was neu dazukommt“. Boudgoust, 38.

„Neuer Intendant sagt, es solle nicht noch mehr gemacht werden, da ein beschränkter Pool an Ressourcen vorhanden sei. Es werde überlegt, ob ganze Wellen abgeschafft werden sollten“. Leiter des Regionalstudios Trier, 28.11.19, 35.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während es bei der Kategorie „Multi- und Crossmedialität im SWR -> Gründe für crossmedialen Unternehmenswandel -> Finanzielle Ressourcen“ um ökonomische Faktoren geht, die ausschlaggebend für die Entscheidung waren, den SWR in ein crossmediales Unternehmen verwandeln zu wollen, geht es bei der Kategorie „Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität -> Herausforderungen auf Produktionsebene -> Mangel an Ressourcen -> Mangel an finanziellen Ressourcen“ um Engpässe an ökonomischen Mitteln, die aktuell Herausforderungen für den crossmedialen Unternehmenswandel darstellen.

7.1.2.5 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Herausforderungen auf Produktionsebene\Mangel an Ressourcen\Mangel an Technik

Inhaltliche Beschreibung: Nichtvorhandensein oder Engpass an technischen Mitteln.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn keine oder zu wenig technische Mittel vorhanden sind oder Komplikationen mit der Technik auftreten, wodurch die Optimierung und Forcierung des crossmedialen Wandels eingeschränkt werden.

Beispiele für Anwendungen: „Ja, und natürlich wäre schön, wenn man nun endlich auch ein vernünftiges, technisches System hätte, was das Hin- und Herschieben von Informationen noch einmal ein Stückweit vereinfacht“. Leiter der Redaktion Hörfunknachrichten RP, 124.

„Diesen Gedanken gibt es schon lange und gerade bei uns in der Intendanz ist dieser Gedanke sehr stark verwurzelt, dass es so etwas geben könnte. Die Wunderschnittstelle, wo man oben

verschiedenen Content reingießt, und unten kommt er passgenau für jede Plattform wieder heraus. Ich glaube, das gibt es nicht. Ich glaube, das ist eine Illusion. Und je mehr wir uns gerade bei Social Media mit der Dynamik einzelner Plattformen beschäftigen, kommen wir, glaube ich, jetzt eher wieder zu der Einsicht, dass es Spezialteams für jede Plattform geben muss. Und es fängt schon beim Video an oder beim Foto oder überhaupt beim ausgewählten Inhalt, der für die eine Plattform passt und bei der anderen überhaupt nicht passt. Deswegen glaube ich, wird eine technische Lösung dafür uns nicht entscheidend weiterbringen“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 54.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während mit der Kategorie „Crossmediale Voraussetzungen -> Technische Voraussetzungen“ Einschätzungen zu den technischen Bedingungen für crossmediales Arbeiten im *SWR* kodiert werden, zielt die Kategorie „Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität -> Herausforderungen auf Produktionsebene -> Mangel an Ressourcen -> Mangel an Technik“ darauf ab, zu analysieren, welche Probleme sich aufgrund defizitärer technischer Ausstattung für das crossmediale Arbeiten im *SWR* ergeben.

7.1.2.6 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Herausforderungen auf Produktionsebene\Mangel an Ressourcen\Mangel an räumlichen Strukturen

Inhaltliche Beschreibung: Nichtvorhandensein oder Engpass an Büroräumen und Arbeitsflächen, die für crossmediales Arbeiten geeignet sind.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn keine oder zu wenig für crossmediales Arbeiten geeignete Räumlichkeiten oder Arbeitsflächen vorhanden sind, um die crossmedialen Arbeitsabläufe zu optimieren.

Beispiele für Anwendungen: „Also, wir haben ja ein Projekt hier, einen Neubau. Das ist auch räumlich wichtig, weil, man kann unglaublich viel machen mit technischen Geschichten, Strukturen verändern. Aber die Face to Face-Kommunikation ist immer noch extrem wichtig. Ein großes Manko bei uns ist, dass wir zu weit auseinander sitzen. Also, wir haben einen Newsroom unten, da sitzt halt die Fernsehplanung, da sitzt Online, aber auch nicht komplett Online, nur ein Teil von Online, da sitzt der Planungskoordinator und der News-CvD. Die Hörfunknachrichten sitzen da gar nicht. Dass wir halt räumlich näher zusammenrücken“. Leiter der Redaktion Hörfunknachrichten RP, 124.

„Natürlich wäre es schöner – weil Sie in Bezug auf *SWR Aktuell* ja auch mit mir sprechen –, wenn wir einen zentralen Newsroom an einem Ort hätten. Wenn man mal für fünf Minuten überlegen würde, was mit den *SWR*-Gewerken passieren würde, wenn wir einen zentralen Newsroom in Mannheim hätten, also direkt zwischen Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz, in der Mitte unseres Sendegebietes, wären mit einem Mal alle Standortproblematiken dahin weggefeht“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 102.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während mit der Kategorie „Crossmediale Voraussetzungen -> Architektonische Voraussetzungen“ Einschätzungen zu den architektonischen Bedingungen für crossmediales Arbeiten im *SWR* kodiert werden, zielt die Kategorie „Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität -> Herausforderungen auf Produktionsebene -> Mangel an Ressourcen -> Mangel an räumlichen Strukturen“ darauf ab, zu analysieren, welche Probleme sich durch räumliche und architektonische Defizite für das crossmediale Arbeiten im *SWR* ergeben.

7.1.2.7 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Herausforderungen auf Produktionsebene\Mangel an Ressourcen\Mangel an Schulungen und Wissensvermittlung

Inhaltliche Beschreibung: Nichtvorhandensein oder Engpass an Workshops und Fortbildungen zur Weitergabe crossmedialer Kenntnisse und Fertigkeiten.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn ein Engpass an Workshops und Weiterbildungen für Journalist:innen zur Sprache kommt. Die Kategorie wird auch kodiert, wenn ein Mangel an Maßnahmen zum Wissensaustausch zwischen Kolleg:innen unterschiedlicher Mediengattungen thematisiert wird.

Beispiele für Anwendungen: „Wir müssen verstärkt Fortbildungen anbieten für alle. Bewegtbildbearbeitung, Drehen. Also, da müssen alle nochmal durch. Also, gerade Hörfunker, die eben noch nicht so weit sind, noch nicht so multimedial aufgestellt sind. Da muss es viel mehr Fortbildungen geben, um sich VJ-Skills anzueignen“. Leiter des Regionalstudios Ulm, 156.

„Es wäre schön, wenn man mehr Leute hätte, die Erfahrungen auch aus anderen Bereichen haben, also wenn in so einer Hörfunknachrichtenredaktion eben auch Leute säßen, die Fernsehnachrichten gemacht haben und bei den Fernsehnachrichten Leute sitzen, die Hörfunknachrichten gemacht haben und so. Diesen Austausch gibt es nicht. Das wäre auch noch so wünschenswert“. Leiter der Redaktion Hörfunknachrichten RP, 124.

„Das andere, das war am Anfang ein Plan, innerhalb der Abteilung eine ganz große Job-Rotation zu machen, das haben wir aber sehr schnell wieder sein gelassen, als wir mal gemerkt haben, wie teuer das ist. Also, wenn ich jetzt einer Radiokollegin sage, ‚jetzt lauf mal drei Wochen mit beim Fernsehen‘, dann wird sie in diesen drei Wochen natürlich nicht so produzieren wie die erfahrene Fernsehfrau. Sie wird drei Wochen in den Hörfunknachrichten fehlen, muss also von jemand anderem ersetzt werden. Das ist eine ziemlich teure Angelegenheit. Also, auch da stößt es an die Grenzen [...]“. Leiter der Abteilung Multimediale Nachrichten RP, 42.

7.1.3 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Herausforderungen auf Produktionsebene\Herausforderungen bei redaktionsübergreifender Zusammenarbeit

Inhaltliche Beschreibung: Probleme und Hürden, die durch den crossmedialen Unternehmenswandel im Bereich der Kooperation zwischen verschiedenen Redaktionen, Abteilungen und Standorten existieren und die es zu überwinden gilt.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn es um verschiedene Aussagen zu Problemen und Hürden bei der redaktionsübergreifenden Zusammenarbeit geht, die es in ihrem Zusammenspiel zu analysieren gilt (z. B. Zusammenarbeit Studios und Zentrale und Abstimmungsprozesse bei crossmedialer Zusammenarbeit). Zusätzlich werden die Textsegmente zu den jeweils einzelnen Herausforderungen bei der redaktionsübergreifenden Zusammenarbeit (z. B. Abstimmungsprozesse bei crossmedialer Zusammenarbeit) mit den entsprechenden Subkategorien kodiert. Sofern Herausforderungen im Bereich der redaktionsübergreifenden Zusammenarbeit kodiert werden sollen, für die keine weiteren Subkategorien gebildet wurden, werden diese ebenfalls mit der übergeordneten Kategorie „Herausforderungen bei redaktionsübergreifender Zusammenarbeit“ kodiert.

Beispiele für Anwendungen: „Bei den Fernseh-Redaktionen ist es in Rheinland-Pfalz, einfach weil das Bundesland viel kleiner ist, eben doch schon so, dass sehr viel auch aus Mainz von Mainzer Reportern erledigt wird. Wir haben zwar für *SWR Aktuell*-Fernsehen einen festen Dienst, eine feste Dienstschicht, aber speziell in Ludwigshafen und auch überhaupt in der Pfalz und vor der Pfalz spielen sich auch sehr viele Themen parallel ab und es fahren auch von der *Landesschau* noch sehr viele Reporter von Mainz in die Region und berichten von hier, ja, manchmal, ohne dass wir es mitkriegen. Und da vermisste ich doch schon sehr das, was wir beim Hörfunk sehr deutlich spüren, dass die sich voll auf uns verlassen, auch auf unsere regionale Kompetenz. Das ist historisch gewachsen, traditionell bei den Fernseherredaktionen nicht so der Fall, ja. Bei *SWR Aktuell* noch mehr, weil die sich einfach auf einen täglichen Reporter, auf eine tägliche Reporterin [eher] verlassen als bei der *Landesschau*. Also da kämpfen wir schon auch schon noch so ein bisschen einen Kampf. Ja, da könnte man mehr machen. Ist natürlich auch eine Personalfrage. Da gibt es einen Reporter-Pool, der halt auch beschäftigt werden muss. Aber da könnte ich mir schon eine andere Verteilung vorstellen. Ob das jetzt ein Problem ist, weiß ich nicht. Aber es ist schon teilweise auch ein bisschen unbefriedigend“. Leiter des Regionalstudios Ludwigshafen, 91.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während die Kategorie „Crossmedial bedingte Veränderungen -> Strukturelle Veränderungen -> Verstärkte redaktionsübergreifende Zusammenarbeit“ zunehmende Kooperationen und Kollaborationen zwischen verschiedenen Redaktionen beschreibt, werden mit der Kategorie „Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität -> Herausforderungen auf Produktionsebene -> Herausforderungen bei redaktionsübergreifender Zusammenarbeit“ Probleme kodiert, die bei der Zusammenarbeit verschiedener Redaktionen entstehen.

7.1.3.1 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Herausforderungen auf Produktionsebene\Herausforderungen bei redaktionsübergreifender Zusammenarbeit\Trägheit der Strukturen

Inhaltliche Beschreibung: Gemächlichkeit bzw. Starrheit des Organismus⁴, der Organisationsweisen, der Workflows und Entscheidungsprozesse, die dafür sorgen, dass Veränderungen nur sehr langsam vonstatten gehen.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zur Trägheit der Organisationsstrukturen sowie Arbeits- und Entscheidungsprozesse getroffen werden, die den crossmedialen Unternehmenswandel erschweren.

Beispiele für Anwendungen: „Und ich glaube, dass wir einfach zu kompliziert von unseren Hausstrukturen her sind, um uns schnell an die Dinge anzupassen, die draußen um uns herum passieren. Ich halte das für einen der wesentlichen Hemmsteine bei uns“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 102.

„Aber deswegen sage ich ja strukturgetrieben, also wir haben eine sehr schwierige Struktur und die aufzubrechen ist echt schwer“. Leiter der Redaktion Digitale Nachrichten Baden-Baden, 116.

„Und dann gibt es noch so etwas, was vielleicht mehr so zu tun hat mit der Art und Weise wie wir arbeiten. Das Unternehmen muss in seiner ganzen Arbeitsweise agiler werden, offener werden. Wir arbeiten momentan schon noch sehr stark spartenorientiert in den einzelnen Bereichen und sehr stark, wie gesagt, am Linearen ausgerichtet und wir müssen agiler werden, wir müssen projektbezogener arbeiten. Es muss eine Atmosphäre herrschen, wo wir sagen, wir probieren was aus, gucken,

ob es klappt, wenn es nicht klappt, machen wir etwas Neues. Wir müssen sehr viel schneller werden. Und das bedeutet eine ganz andere Organisationsform“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 10.

7.1.3.2 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Herausforderungen auf Produktionsebene\Herausforderungen bei redaktionsübergreifender Zusammenarbeit\Planung

Inhaltliche Beschreibung: Probleme und Hürden, die bei der redaktionsübergreifenden gedanklichen Vorwegnahme von Arbeitsschritten zur Erstellung der Berichterstattung entstehen.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zu Problemen und Herausforderungen bei der crossmedialen Planung getroffen werden. Die Kategorie wird auch kodiert, wenn ein Mangel an crossmedialer Planung beschrieben wird.

Beispiele für Anwendungen: „Was ich mit Zusammenführen meine, zeigt sich an ganz kleinen Einheiten, wie einem Studio oder einer Fachredaktion, wo es ja unterhalb der Redaktion gar nicht noch einmal verschiedene Strukturen pro Ausspielweg gibt, sondern wo ganz normal einer auf das Thema guckt und sagt, ‚das machen wir online, das machen wir für Fernsehen und Radio‘. Nicht Leute zusammenbringen und koordinieren und jeder hat wieder einen anderen Dienstherrn, sondern wirklich zu sagen, man braucht für die Nachrichten eine multimediale Planungseinheit, wo jeder weiß, ‚ich gehöre weder zum Fernsehen noch nur zu Online noch nur zu Radio, sondern ich bin Nachrichtenmensch‘, das meine ich. Vernetzen führt immer dazu, transportiert immer mit, dass verschiedene Organisationen ihre Organisation bleiben, aber enger zu den anderen rücken und ich würde mir schon vorstellen, dass Planung wirklich in einem aufgeht“. Leiter der Redaktion *SWR Aktuell* RP Online, 43.

„Langfristige Planung ist im Studio schwierig, weil viel Schichtbetriebswechsel ist“. Redaktionsbeobachtung Regionalstudio Mainz, 29.11.19, 45.

7.1.3.3 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Herausforderungen auf Produktionsebene\Herausforderungen bei redaktionsübergreifender Zusammenarbeit\Fehlende Routine

Inhaltliche Beschreibung: Probleme und Hürden, die entstehen, da die Journalist:innen nicht über ausreichend Erfahrung verfügen, um crossmediale Tätigkeiten, schnell, sicher und geübt auszuführen.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zu Problemen und Herausforderungen getroffen werden, die auf eine fehlende Routine bei den Journalist:innen zurückzuführen sind.

Beispiele für Anwendungen: „Ich habe immer wieder Gespräche und Diskussionen mit den Kolleginnen, die sagen, ich verliere meine Kompetenz, wenn ich nicht einen Ausspielweg mal gründlich, längere Zeit bediene. Da verliert man tatsächlich Kompetenz“. Leiter des Regionalstudios Ulm, 90.
„Es ist eine Herausforderung, weil in dem Moment, wo Sie schulen, dieses Wissen muss auch sofort angewandt werden. Und das hat auch Auswirkungen auf die Dienstpläne. Wenn Sie dann beispielsweise jemanden schulen und er macht sozusagen in den nächsten Wochen dann Urlaub, drei Wochen, und dann macht er zwei Wochen irgendeinen anderen Dienst, wo das Wissen gar nicht zum Tragen

kommt, dann gibt es schon ein Problem, weil er es nicht anwenden kann, weil er es nicht ausprobieren kann. Deshalb muss man auch darauf achten, wenn man schult, dass man diese Kompetenz, die gerade frisch ist, auch zur Anwendung bringt. Das heißt konkret, man muss auch die Dienstpläne dahingehend ausrichten und muss sich auch genau überlegen, wer nimmt wann an welcher Schulung teil“. Leiterin des Regionalstudios Mannheim, 8.

„Es liegt immer gerade daran, wer da ist. Auch bei den Reportern, wie affin die schon mit der App sind. Da ist dann auch oftmals so, ‚ach, das habe ich jetzt vergessen oder ich weiß nicht‘. Das ist einfach so. Sie müssen sich daran gewöhnen, dass sie dann jetzt auch noch die App machen sollen. Und das ist eben nicht damit getan zu sagen, ‚doch das müssen wir machen, egal, ob Ihr Zeit habt oder nicht oder ob Euch das gefällt oder nicht, macht es bitte‘. Nein, auch das ist ein Prozess. Das dauert, bis sich auch in dem Team etabliert hat, dass das leistbar ist und dass das Spaß macht [...]“. Leiterin des Regionalstudios Trier, 18.

7.1.3.4 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Herausforderungen auf Produktionsebene\Herausforderungen bei redaktionsübergreifender Zusammenarbeit\Zusammenarbeit der Ausspielwege und Redaktionen

Inhaltliche Beschreibung: Probleme und Hürden, die in Bezug auf Crossmedialität bei der Kooperation verschiedener Redaktionen und Mediengattungen entstehen.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zu Problemen und Hürden getroffen werden, die bei der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Redaktionen, Abteilungen oder Mediengattungen beim crossmedialen Arbeiten auftreten. Die Kategorie wird auch kodiert, wenn es zu Abstimmungsschwierigkeiten zwischen den beteiligten Akteur:innen kommt.

Beispiele für Anwendungen: „Problem: *SWR3* hat ein eigenes Thema sehr groß aufgezogen. Eigentlich sollte jedoch darauf geachtet werden, dass das Gleiche gemacht wird oder die Themen zumindest abgestimmt werden“. Redaktionsbeobachtung *SWR Aktuell* BW Online, 13.11.19, 236.

„Planer betont, dass zwischen den Gewerken wenig auf Zuruf gearbeitet werde. Die Online-Seite werde von den TV-Redakteur:innen wenn dann eigenständig angeschaut“. Redaktionsbeobachtung *SWR Aktuell* RP Fernsehse, 7.11.19, 36.

„Also, ich finde schon, dass es das Schwierigste war, Radio- und Fernsehleute dazu zu bringen, zusammenzuarbeiten. Also, ich arbeite ungern mit Dienstanweisungen und ich habe das in den letzten zehn Jahre auch nur einmal gemacht, also das war folgender Fall ((lacht)): Ein Kollege vom Fernsehen hatte einen Fernsehpreis bekommen. Und jeder Verlag würde, wenn ein Kollege einen Journalistenpreis bekommt, das selbstverständlich melden und die Onliner haben gesagt ‚ja, toll, darüber machen wir einen Beitrag‘ und die Radiokollegen haben gesagt ‚das ist doch Fernsehen, was haben wir damit zu tun?‘ und dann habe ich versucht, das zu erklären und dann sagte der Kollege, ‚ist das jetzt eine Anweisung?‘ und ich, ‚wenn du es so genau wissen willst, ja!‘ ((Lacht)). Heute ist das selbstverständlich, weil wir sind ein *SWR*. Also, ich glaube wirklich, jetzt so rückblickend besehen – wir wollen natürlich mehr nach vorne blicken ((lacht)) –, war die größte Hürde wirklich, Hörfunk und Fernsehen zusammenzubringen. Online war viel weniger problematisch, weil das eine junge Mannschaft war, die nach vorne geblickt hat und allein aufgrund ihres Lebensalters nie gesagt hat, ‚das haben wir schon immer ganz anders gemacht‘, sondern einfach gesagt hat, ‚oh, das können wir auch einmal ausprobieren‘. Also, diese große Offenheit, die war natürlich bei Leuten, die das seit dreißig Jahren oder vierzig Jahren machen, [nicht so stark

gegeben]. Leiter der Abteilung Multimediale Nachrichten RP, 104.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Werden Herausforderungen bei der Zusammenarbeit der Ausspielwege und Redaktionen angesprochen, die die Kooperation und Absprachen zwischen Zentralen und Regionalstudios betreffen, so wird die Kategorie „Herausforderungen bei der redaktionsübergreifenden Zusammenarbeit -> Zusammenarbeit Studios und Zentrale“ kodiert.

7.1.3.5 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Herausforderungen auf Produktionsebene\Herausforderungen bei redaktionsübergreifender Zusammenarbeit\Crosspromotion

Inhaltliche Beschreibung: Herausforderungen bei der Anwendung einer Marketing-Strategie, die darauf abzielt, dass Redaktionen die Angebote anderer Redaktionen bewerben, um die Reichweite und den Erfolg der *SWR* resp. *SWR Aktuell*-Produkte zu steigern.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zu Problemen beim Einsatz von Crosspromotion, also dem gegenseitigen Verweisen auf die Produkte anderer *SWR* resp. *SWR Aktuell*-Redaktionen, getroffen werden.

Beispiele für Anwendungen: „Mit der crossmedialen Bewerbung von *SWR Aktuell* haben wir in unserem Haus riesengroße Probleme. Um Ihnen ein Beispiel zu nennen: Es ist immer noch so, dass *SWR1 Baden-Württemberg* nach jeder Nachrichtensendung in Bezug auf Nachrichten auf eine Nachrichten-App verweist, also ungefähr ‚mehr Nachrichten in der *SWR1*-App‘. Also, auf eine Wellen-App, die eigentlich gar nicht für Nachrichten gemacht ist, sondern wo Nachrichten auch ein bisschen mit drinnen sind, die aber vor allen Dingen, würde ich mal sagen, erst einmal für das Live-Streaming gemacht ist. Und die gleichzeitig dafür da ist, um teilnehmen zu können, wenn es irgendwelche Aktionen gibt, Hitparade und so. Unser Haus hat seit Anfang 2017 eine Nachrichten-App [*SWR Aktuell App*] und dann kann es meiner Meinung nach überhaupt nicht sein, dass eine Hörfunkwelle bei Nachrichten nicht auf diese Nachrichten-App teast“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 24.

„Ja, so ein bisschen habe ich den Verdacht, dass wir mehr verweisen als andere auf uns, weil wir halt auch die große Reichweite haben, sage ich jetzt mal ganz offen. Ja, also da wird schon sehr darauf geachtet, ob wir das immer brav tun. Bei anderen könnte ich mir vorstellen, dass sie das noch mehr tun. Bei Hörfunk beispielsweise ist es am Ende auch eine strategische Frage, wie man damit umgeht. Ich fände es konsequent, zum Beispiel diesen Namen – was ja keine Marke ist, aber Marke sein könnte – *SWR Aktuell*, überall zu nennen. Ich kenne es von anderen Häusern, dass sie das konsequenter machen, das halt alles, was mit Nachrichten zu tun hat, *SWR Aktuell* heißt. Das ist jetzt zum Beispiel bei den Hörfunknachrichten nicht so. Ja, also die haben dann wieder ihre *SWR1*-Nachrichten und verweisen auf ihre *SWR1*-App am Ende der Nachrichten. Das halte ich ein Stück weit für inkonsequent, wenn wir eine *SWR Aktuell*-App haben, dann würde ich auf die *SWR Aktuell*-App hinweisen, wenn wir Nachrichten machen. Und ich würde diese Nachrichten auch in allen Kanälen, *SWR1*, *SWR Aktuell*-Nachrichten nennen. Das fände ich zielführender, gerade um zu sagen: ‚Hey, auf allen Ausspielwegen ist das Nachrichtenprodukt, das wir machen, *SWR Aktuell*. Punkt‘. Es ist noch nicht so. Ich könnte mir vorstellen, dass das vielleicht Mal kommt, weil die Erkenntnisse ja vielleicht auch von anderen getragen werden. Es ist am Ende sicherlich immer so eine Frage der eigenen Perspektive. Andere Leute brennen für ihre Kanäle. *SWR3* wird wahrscheinlich nie *SWR*

Aktuell-Nachrichten senden, auch wenn ich das nicht für unplausibel halten würde“. Leiter der Redaktion SWR Aktuell BW Fernsehen, 44.

Abgrenzung zu anderen Kategorien: Während es bei der Kategorie „Redaktionsorganisation -> Einsatz von Crosspromotion“ um die Frage geht, ob und wie Crosspromotion eingesetzt wird, geht es bei der Kategorie „Herausforderungen auf Produktionsebene -> Redaktionsübergreifende Zusammenarbeit -> Crosspromotion“ um Probleme, die im Zusammenhang mit der Crosspromotion entstehen.

7.1.3.6 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Herausforderungen auf Produktionsebene\Herausforderungen bei redaktionsübergreifender Zusammenarbeit\Berücksichtigung redaktioneller Spezifika

Inhaltliche Beschreibung: Probleme und Hürden, die bei der crossmedialen Kollaboration verschiedener Redaktionen, Abteilungen oder Standorte durch die Eigenheiten von Redaktionen sowie durch deren spezifische Arbeitsabläufe und Bedürfnisse entstehen.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn es um Aussagen zu Eigenheiten und Bedürfnissen von Redaktionen sowie um deren spezifische Arbeitsabläufe geht, die die crossmediale Kollaboration verschiedener Redaktionen erschweren. Die Kategorie wird auch kodiert, wenn Aussagen zu mangelnder Anerkennung und Akzeptanz redaktioneller Eigenheiten getroffen werden.

Beispiele für Anwendungen: „Als wir so anfangen, zusammenzuarbeiten, uns kennenzulernen, dann kam immer der Fernsehersch ‚ja, euer Planer‘. Ich sage, ‚wir haben keinen Planer‘. ‚Wie, ihr habt keinen Planer?‘, ich sage, ja, wir planen nichts. Wir haben die Agenturen und dann wird gesendet‘. [...] Also, so sind wir und da plant man nichts, also fast nichts jedenfalls. Und das Fernsehen muss planen. [...]. Also, das war so ganz spannend an dieser Stelle auch zu sehen, wie unterschiedlich wir da auch unterwegs sind. Und dann eben die Frage nach einem gemeinsamen Planungsdesk, der aus Onlinesicht sinnvoll sein kann, weil die auch wieder ganz anders ihre Artikel gestalten und aufbereiten, das ist auch Aufwand – das war auch so eine Erkenntnis, weil es geisterte ja immer rum ‚Online First‘ und wir haben uns immer gewundert ‚boah, wie lange dauert denn das, bis da die Seite kommt‘ und da haben wir das schon zehnmal im Radio erzählt. [...] Und die haben dann auch in gewisser Weise einen Planungsbedarf, auch nicht so wie im Fernsehen, aber wir eigentlich gar nicht. Und wenn man dann über einen gemeinsamen Planungsdesk redet, dann fragen wir immer ‚was sollen wir da?‘“ Leiter der Redaktion Hörfunknachrichten RP, 72.

„Und wir sollten, glaube ich, auch da klar benennen, wo es keine Synergien gibt, wie zum Beispiel mit Weltnachrichten, da habe ich nichts mit zu tun mit unserer regionalen Sendung. Da brauche ich auch nicht nach Synergien suchen, weil das eine andere Baustelle ist. Vielleicht kann man auch da noch eine klarere Unterscheidung herstellen“. Leiter der Redaktion SWR Aktuell BW Fernsehen, 26.

7.1.3.7 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Herausforderungen auf Produktionsebene\Herausforderungen bei redaktionsübergreifender Zusammenarbeit\Standortfaktoren

Inhaltliche Beschreibung: Die lagespezifische Gegebenheit, dass der SWR über verschiedene Niederlassungen an unterschiedlichen Orten in Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz verfügt, die die ortsübergreifende crossmediale Zusammenarbeit mitunter erschwert.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zu Herausforderungen in Bezug auf die verschiedenen Niederlassungen des *SWR* an unterschiedlichen Orten getroffen werden, die die ortsübergreifende crossmediale Zusammenarbeit erschweren. Die Kategorie wird ebenfalls kodiert, wenn es um Überlegungen geht, was zukünftig an den Standorten des *SWR* produziert werden soll.

Beispiele für Anwendungen: „Und dann war es eben immer eine Frage, die Interessen gerade zwischen den Standorten wieder auszugleichen. Das war dann meist die Aufgabe von Herrn Boudgoust, an der Stelle dafür zu sorgen, dass das dann eben doch irgendwie so läuft, dass am Ende alle an einem Strang ziehen. Das hat phasenweise geklappt, aber das bleibt eine der ganz großen Herausforderungen des *SWR*, wenn es darum geht multimediale Marken aufzubauen, die nicht nur über Standorte, sondern auch über mehrere Direktionen gehen. Denn bei *SWR Aktuell*, wie Sie ja wissen, betrifft es drei Direktionen des *SWR*, darunter sind es im Moment vier Hauptabteilungsleiter, die dafür zuständig sind, darunter dann wieder im engeren Sinn, wenn man jetzt nur die Nachrichten nimmt, drei Abteilungsleiter, und immer wieder besteht das ganze Tagewerk daraus, sich auf gemeinsame Linien zu verständigen, Kompromisse herauszufinden. Diese unterschiedlichen Interessen, die da eingebracht werden, immer wieder so auf einen Nenner zu bringen, dass wir überhaupt handlungsfähig sind. Das ist die größte Herausforderung und auch das größte Hindernis“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 28.

„Es gab im *SWR* schon immer eine sehr starke Standortdenke und die hat möglicherweise auch dort dazu geführt, dass man sich bei den Fernsehnachrichten in Stuttgart und in Mainz gesagt hat, ‚Ach, das ist ja jetzt gar nicht so unser Produkt, dafür ist ja Baden-Baden verantwortlich und das ist für uns jetzt nicht so wichtig‘. Das stimmt aber auch nicht ganz, denn ich weiß auch von den Kollegen in Stuttgart und Mainz teilweise, dass die genauso unglücklich darüber waren, dass das Fernsehen dann zum Beispiel kein vernünftiges Teasing auf die App gemacht hat“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 26.

„Aber viel muss man auch selber machen und selber gucken, was kann ich von dem, was in irgendwelchen allgemeinen Sitzungen beschlossen wurde, wie auf mein Studio übertragen? Wie kann ich das Ziel, was man irgendwo mal definiert hat – oder sehr häufig sind es ja auch Zwischenziele –, mit den Mitteln erreichen, die ich hier habe, weil wir im *SWR* auch sehr unterschiedlich aufgestellt sind, aus historischen Gründen. Personell, strukturell, gibt es selten die eine Lösung oder den einen klar beschriebenen Weg für alle, sondern da muss jedes Gewerk auch gucken, was sind meine Rahmenbedingungen? Das Studio Mainz hat ganz andere Rahmenbedingungen, wie wir arbeiten, als das Studio Trier, Koblenz, Kaiserslautern. Oder in Baden-Württemberg sieht es nochmal anders aus“. Regionalstudioleiter Mainz, 16.

7.1.3.8 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Herausforderungen auf Produktionsebene\Herausforderungen bei redaktionsübergreifender Zusammenarbeit\Zusammenarbeit Regionalstudios und Zentrale

Inhaltliche Beschreibung: Probleme und Hürden bei der Kooperation und Kollaboration von Regionalstudios in Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz mit den Zentralredaktionen in Stuttgart, Baden-Baden und Mainz.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zu Herausforderungen in Bezug auf die Kooperation und Kollaboration von Regionalstudios in Baden-Württemberg und

Rheinland-Pfalz mit den Zentralredaktionen in Stuttgart, Baden-Baden und Mainz getroffen werden.

Beispiele für Anwendungen: „Ja, da hatten wir vor kurzem wieder eine, ja, etwas erhitzte Debatte. Weil es sind tatsächlich zwei Abnahmen, eine Abnahme findet in den Studios statt und eine Endabnahme natürlich, so muss es auch sein, in der Zentrale, durch den jeweiligen Abnehmer, Sendungsredakteur. Ich glaube, der heißt jetzt Filmredakteur. Kann man nennen, wie man es möchte. Es muss einen Schlussredakteur geben, der das natürlich abnimmt für die Sendung. Und da wird schon manchmal immer wieder diskutiert, wie notwendig ist eine Abnahme vorab noch in den Studios? Dann kann ich nur sagen, das hat Ihnen wahrscheinlich die [Name wurde anonymisiert] auch erzählt, dass das schon sehr, sehr wichtig ist, weil was regionale Details anbelangt, kann das eigentlich nur der Abnehmer vor Ort wissen“. Leiter des Regionalstudios Ulm, 46.

„Ja, das sind klassische Probleme. Und diese klassischen Probleme werden größer, je weiter man weg ist. Und wir sind in Rheinland-Pfalz das Studio, das am weitesten entfernt ist. Das heißt, das sind Verständnisprobleme, die Sie haben, wenn Sie mit Menschen nur telefonieren oder nur über eine gewisse Distanz hinweg kommunizieren. Dann kennen Sie den Menschen am anderen Ende nicht. Sie haben weder Gestik noch Mimik. Sie nehmen den nicht so wahr und Sie projizieren Vermutungen auf jemanden, Sie stecken jemanden in Schubladen, Sie haben da schon ihre Erfahrungen mit dem und so, ne. Es entsteht also eine Wolke an Urteilen über die Kolleginnen und Kollegen, was im Übrigen auf der anderen Seite haargenau so ist, also das passiert auch in den Zentralen, was die Studios betrifft. Was dann im Haus auch schon dazu geführt hat, dass massive Konflikte entstanden sind. Dann heißt es immer die Studios, und wir sagen immer die Mainzer. Das ist total klassisch. Ich kann mir vorstellen, es gibt kaum ein Unternehmen, das das nicht hat, das so arbeitet mit verschiedenen Dependancen, ja“. Regionalstudioleiterin Trier, 29.

7.1.3.9 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Herausforderungen auf Produktionsebene\Herausforderungen bei redaktionsübergreifender Zusammenarbeit\Konkurrenzdenken

Inhaltliche Beschreibung: Einstellung oder Verhalten, das dadurch gekennzeichnet ist, andere Redaktionen oder Ausspielwege des SWR (Fernsehen, Hörfunk, Online) sowie deren Mitglieder als Rival:innen wahrzunehmen, wodurch die Kollaboration verschiedener Redaktionen, Abteilungen und Standorte erschwert wird.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zu Rivalitäten zwischen Redaktionen und Angehörigen verschiedener Gewerke getätigt werden. Die Kategorie wird auch kodiert, wenn Journalist:innen aufgrund des Konkurrenzdenkens Informationen oder Inhalte nicht an andere Redaktionen weitergeben.

Beispiele für Anwendungen: „Also, ich glaube wir sind dabei, dass es [das Konkurrenzdenken zwischen verschiedenen Mediengattungen] abnimmt. Man darf sich aber auch nichts vormachen. Das Ganze geht ja auch damit einher, dass wir Geld immer nur einmal ausgeben können. Und wenn ich sage, wir verteilen zum Beispiel Geld um, dann nehmen wir jemand anderem ja Geld weg. Also, es geht natürlich auch immer einher mit Verteilungskämpfen und diese Konkurrenz gibt es schon weiterhin“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 24.

„Ein Problem ist sicherlich auch, dass wir Kollegen und Kolleginnen haben, die lange und gern in ihrem Medium arbeiten und eine gewisse Sorge davor haben, dass das Medium, das sie heute noch

bedienen, gar nicht mehr so gefragt sein wird. Und dass diese Kolleginnen und Kollegen möglicherweise sogar eine Art von Konkurrenzdenken zu Online entwickelt haben, schlicht und einfach, weil sie sehen, dass da ein Bereich ist, der natürlich wahnsinnig viel Wertschätzung erfährt“. Leiter der Redaktion SWR Aktuell RP Fernsehen, 24.

„Manchmal herrsche zwischen Standorten oder Gewerken noch „Erbhöfe“-Mentalität: „Dem sag ich nichts““. Redaktionsbeobachtung Regionalstudio Trier, 28.11.19

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während die Kategorie „Herausforderungen bei redaktionsübergreifender Zusammenarbeit -> Konkurrenzdenken“ Einstellungen und Verhaltensweisen identifizieren soll, die dadurch gekennzeichnet sind, dass andere Redaktionen oder Ausspielwege des SWR (Fernsehen, Hörfunk, Online) sowie deren Mitglieder als Rival:innen wahrgenommen werden, geht es bei der Kategorie „Herausforderungen auf individueller Ebene -> Entwicklung eines digitalen Mindsets -> Silodenken“ um Einstellungen, Denkmuster und Verhaltensweisen, die allein auf die eigene Redaktion oder Abteilung und deren Zuständigkeiten fokussiert sind und dabei die Bedürfnisse anderer Redaktionen oder Mediengattungen außer Acht lassen, wodurch die Ausbildung einer crossmedialen Denkweise erschwert wird.

Sofern Aussagen getroffen werden, die darauf hindeuten, dass das Konkurrenzdenken überwunden wurde, wird die Kategorie „Change Management -> Akzeptanz des Unternehmenswandels bei Journalist:innen -> Veränderung des Mindsets -> Überwindung von Konkurrenzdenken“ kodiert.

7.1.4 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Herausforderungen auf Produktionsebene\Erfordernisse medienspezifischer Aufbereitung

Inhaltliche Beschreibung: Probleme und Hürden, die durch die Erforderlichkeit bzw. Notwendigkeit,

Inhalte kanal- und mediengerecht aufzubereiten, entstehen.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zur Berücksichtigung von Erfordernissen bzw. Notwendigkeiten zur kanal- und mediengerechten Aufbereitung von Inhalten getroffen werden, die den crossmedialen Unternehmenswandel mitunter erschweren.

Beispiele für Anwendungen: „Die zweite Erkenntnis war: Man kann nicht einfach das, was für Fernsehen und Radio gedacht wurde, eins zu eins übertragen, sondern wir müssen auch medienspezifische, plattformspezifische Angebote machen, die genau auf die Rezeptionsgewohnheiten auf diesen Plattformen zugeschnitten sind. Erfolgreiche Produkte auf Facebook sehen anders aus als solche auf Instagram und so weiter“. Boudgoust, 2.

„So Dinge gehen, aber dann hört es auch schon schnell auf, weil Sie haben trotzdem unterschiedliche Nachrichten, Plattformen und all das muss gemacht werden. Und es ist eben keine Synergie herstellbar zwischen einer Fernsehsendung, die gebaut werden muss, wo es einen Ablauf geben muss und eine App, die ganz andere Gesetzmäßigkeiten hat und auch Copy und Paste von Texten funktioniert so nicht, weil Sie schreiben für einen Beitrag im Fernsehen einfach anders als wenn Sie einen Onlinetext schreiben. Also, wenn Sie plattformspezifisch arbeiten wollen, dann hat das Grenzen“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 46.

7.1.5 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Herausforderungen auf Produktionsebene\Einhaltung der Qualitätsstandards

Inhaltliche Beschreibung: Probleme und Hürden bei der Erfüllung der Qualitätsmaßstäbe beim crossmedialen Arbeiten.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zur Erfüllung der Qualitätsmaßstäbe journalistischer Produkte beim crossmedialen Arbeiten getätigt werden.

Beispiele für Anwendungen: „Und das Schwierige ist halt, aus meiner Sicht, dass das nicht zu Lasten der Recherche und der journalistischen Qualität gehen darf, weil in dem Moment, in dem wir nur ganz schnell mal eben ein Bild rüberjucken und damit dann eine Online-Redaktion oder eine App glücklich machen, gleichzeitig aber dem Ereignis selber nicht mehr folgen können, dort keine Gespräche mehr führen können, da fängt es dann halt an, haarig zu werden. Und da muss man sich auch wirklich überlegen, kann man das durch Priorisierung lösen? Was ist denn wirklich wichtig, journalistisch wichtig, um vor Ort gut arbeiten zu können? Und was muss ich dann liefern und was kann ich vielleicht auch weglassen, welche Dinge erfülle ich nicht, damit ich gute journalistische Arbeit abliefern kann? Und wenn das Ereignis groß ist, bin ich immer noch der Meinung, sollte das nicht ein Mensch machen, sondern mindestens zwei“. Leiter der Abteilung Multimediale Nachrichten BW, 58.

„(..) Also, eine Herausforderung ist die, dass, wenn wir tatsächlich crossmedial produzieren, das heißt gleichzeitig – das kommt schon vor, da gibt es Beispiele, zum Beispiel der *Bayerische Rundfunk*, der hat in den kleinen Büros nur noch VJs [Videojournalisten] am Laufen, die machen gleichzeitig auch Hörfunkbeiträge. Da geht kaum einer mehr raus und macht nur einen Hörfunkbeitrag oder nur einen Fernsehbeitrag –, ist die Herausforderung, die Qualität der einzelnen Ausspielwege zu wahren. Texten für das Bild, texten für Hören, das sind höchst unterschiedliche Dinge. Und auch die technische Qualität ist schwierig, weil die VJs häufig Töne für den Hörfunk bringen – wir kaufen auch von den Bayern ein – bei denen dann der Kameratone oft nicht so gut ist wie ein reiner Mikroton für Hörfunk“. Leiter des Regionalstudios Ulm, 146.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Die Kategorie „Auswirkungen von Crossmedialität auf journalistische Produkte -> Auswirkungen auf die Qualität journalistischer Inhalte“ beschreibt allgemeine Veränderungen in Bezug auf die Güte der journalistischen Berichterstattung. Werden in einer Aussage Probleme bei der crossmedialen Produktion erwähnt, die negative Auswirkungen auf die Qualität journalistischer Inhalte haben können, wird zusätzlich die Kategorie „Herausforderungen auf Produktionsebene -> Einhaltung der Qualitätsstandards“ kodiert. Werden Bedenken zur Einhaltung der Qualitätsstandards aufgrund veränderter Recherchemöglichkeiten ausgedrückt, so wird darüber hinaus die Kategorie „Crossmedial bedingte Veränderungen -> Veränderte Arbeitsbedingungen für Journalist:innen -> Veränderte Recherchemöglichkeiten“ kodiert.

7.1.6 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Herausforderungen auf Produktionsebene\Publikationsdruck

Inhaltliche Beschreibung: Probleme und Hürden, die auf die durch den crossmedialen Unternehmenswandel entstandenen Bedürfnisse zurückzuführen sind, journalistische Inhalte so schnell wie möglich zu veröffentlichen sowie andernorts (vorwiegend im Internet) verbreitete Informationen ebenfalls zügig publizieren zu müssen.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn beschrieben wird, welche Probleme und Hürden durch das Bedürfnis entstanden sind, journalistische Inhalte so schnell wie möglich zu veröffentlichen, etwa weil die Konkurrenz entsprechende Informationen bereits veröffentlicht hat oder Informationen bereits im Internet kursieren.

Beispiele für Anwendungen: „Na ja, die Herausforderung ist, einerseits ist man natürlich bemüht, so schnell wie möglich zu sein und überall auch so schnell wie möglich an den Start zu gehen. Gleichzeitig ist es natürlich auch so ein gewisser Aufwand, für so viele gleichzeitig. Das habe ich ja eben schon einmal gesagt, also da muss man halt aufpassen, dass man da auch das Ganze nicht überreizt und auch die Leute nicht zu sehr auslutscht, um es mal vorsichtig zu sagen. Und ganz wichtig ist, das sorgfältige Arbeiten. Gerade für die Nachrichten ist das wichtig, das steht eigentlich ganz oben auf der Agenda, weil die schnelle Information mal schnell raushauen, ist leicht, aber dann stimmt die Hälfte nicht oder es ist nicht verifiziert oder so; die Gefahr, so zu arbeiten, sollten wir auf jeden Fall abwenden. Die besteht natürlich, weil um uns herum so gearbeitet wird. Als wir zum Beispiel auch jetzt wieder aktuell noch über diese Drohung diskutiert haben, sollen wir das machen oder nicht, haben wir erstmal entschieden, es nicht zu machen aus den genannten Gründen: Leute nicht verrückt machen und so. Bei NTV läuft das sofort. Das sieht der Nachrichtenmann, der da sitzt, die machen es auf Social Media. Leute rufen an, ‚was ist da los?‘ – dann müssen wir doch jetzt auch berichten. Also das ist ein ganz wichtiger Punkt bei diesem, es ist schon fast wie so ein Windhundrennen, zu sagen: ‚Nein, wir wollen also auch gerne diese Rolle des verlässlichen Informationsanbieters einnehmen. Wenn wir es bringen, kannst Du dich darauf verlassen, da ist etwas dran und da gibt es gute Gründe für uns und wir sind nicht jetzt schnell mal so dabei‘. Das ist nicht ganz einfach in diesem Umfeld. Und das sehe ich als ganz wichtige Sache an, auch ein Wettbewerbsvorteil kann das sein“. Leiter der Redaktion Hörfunknachrichten RP, 32.

„Das andere ist auch, dass wir etwa durch die sozialen Netzwerke im Nachrichtengeschäft sehr stark unter Druck gesetzt werden: Immer dann, wenn bestimmte neue Tatsachen auf den Markt kommen, sind wir eben nicht mehr diejenigen, die es erst melden müssen, damit die Leute es erfahren. Also diese klassische Gatekeeper-Funktion ist auch hier im Grunde außer Kraft gesetzt worden und überholt worden. Beispiel Nennung der Nationalität bei Tätern. Das ist ja ein sehr sensibles Thema und die Polizei veröffentlicht in ihren Meldungen, in den Polizeimeldungen, inzwischen sehr oft die Nationalität oder sagt, dass es sich um Asylbewerber handelt. Und dann geraten wir natürlich unter Druck, dass wenn wir es überhaupt nicht nennen – weil wir der Meinung sind, dass das in diesem Fall nicht relevant ist –, es uns hinterher auch gerade über Social Media wieder vorgehalten wird, wir würden das absichtlich verschweigen. Das ist ja eine neue Komponente, durch die Multimedialität, die hinzugekommen ist und die uns das Geschäft etwas erschwert“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 66.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während mit der Kategorie „Auswirkungen von Crossmedialität auf journalistische Produkte -> Auswirkungen auf die Qualität der Berichterstattung -> Auswirkungen auf die Aktualität der Berichterstattung“ Aussagen kodiert werden, die den Einfluss des crossmedialen Unternehmenswandels auf die Gegenwartsbezogenheit der distribuierten Inhalte beschreiben, werden mit der Kategorie „Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität -> Herausforderungen auf Produktionsebene -> Publikationsdruck“ Probleme und Hürden beschrieben, die auf das durch den crossmedialen Unternehmenswandel entstandene Bedürfnis, journalistische Inhalte so schnell wie möglich zu veröffentlichen, zurückzuführen sind.

Wird in einer Aussage der Wandel der Gatekeeping-Funktion beschrieben, so wird zusätzlich die Kategorie „veränderte Gatekeeping-Funktion“ kodiert.

7.2 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Herausforderungen auf Produktebene

Inhaltliche Beschreibung: Probleme und Hürden, die durch den crossmedialen Unternehmenswandel im Bereich der journalistischen Erzeugnisse entstanden sind und die es zu bewältigen gilt.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn es Aussagen zu Herausforderungen auf Produktebene kodiert werden sollen, für die keine weiteren Subkategorien gebildet wurden.

Beispiele für Anwendungen: „Also wir sind hier auch jetzt keine Breaking-News-Redaktion, wenn wir das Regionale machen. Da bricht ja nicht jeden Tag irgendwie die Welt zusammen, sondern es ist eher so, dass wir uns ja auch Themen teilweise generieren müssen, also jeden Tag eine halbe Stunde mit Baden-Württemberg zu füllen, ist schon auch sehr anspruchsvoll. Das kann irre Spaß machen und befriedigend sein, wenn man irgendwie das Gefühl hat ‚hey, außer uns macht sowas keiner‘. Wir haben ja nicht das ZDF, weil es auch so Nachrichten macht, sondern es gibt diese Nachrichten nur von uns. Und wir haben den Anspruch, das hinzukriegen und wir müssen halt die Sachen suchen, wenn sie andere nicht finden. Das finde ich sehr anspruchsvoll und auch reizvoll, das ist aber auch gar nicht ohne. Also ich sage manchmal so einen Spruch, ich habe früher im Überregionalen gearbeitet, irgendwie aus den Themen der gesamten Welt eine halbe Stunde zusammenzuzimmern, finde ich manchmal leichter als aus den Themen von Baden-Württemberg, zumindest wenn es interessant sein soll und relevant“. Leiter der Redaktion SWR Aktuell RP Fernsehen, 71.

„Also wir bräuchten wirklich deutlich weniger Plattformen. Es müsste deutlich klarer sein, für jeden Bereich, wer oder was der primäre Ausspielweg ist. Wenn ich zum Beispiel keine eigene Plattform habe, oder selbst wenn ich eine eigene Plattform habe, müsste klar sein, ist die wirklich so nutzerstark, dass wir die als erstes bedienen? Oder bedienen wir vielleicht erst eine deutlich nutzerstärkere Plattform und nehmen den Content dann auch für unsere eigene Plattform, das ist alles ein bisschen Wildwuchs“. Leiter der Redaktion Digitale Nachrichten Baden-Baden, 116.

7.2.1 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Herausforderungen auf Produktebene\Auszeichnung durch Alleinstellungsmerkmale

Inhaltliche Beschreibung: Probleme und Hürden, die beim Versuch entstehen, einzigartige Leistungsmerkmale der journalistischen Berichterstattung des SWR (unique selling points) mithilfe des crossmedialen Unternehmenswandels weiter auszubauen oder herauszukristallisieren.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Probleme und Herausforderungen bei der Stärkung einzigartiger Leistungsmerkmale der journalistischen Berichterstattung des SWR (unique selling points) beschrieben werden, die durch den crossmedialen Unternehmenswandel des SWR weiter ausgebaut werden sollen.

Beispiele für Anwendungen: „Dass wir gerade im Nachrichtenbereich sagen, öffentlich-rechtliche Nachrichten sind ein Wert. Sie stehen für etwas, für Glaubwürdigkeit, Unabhängigkeit, Sorgfalt. Das kriegt ihr nur bei uns. Das müssen wir auch einlösen und das hinkriegen, mit immer weniger Mitteln oder allenfalls gleichbleibenden“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 54.

„Da sollten wir auch künftig immer ganz viel darauf verwenden, bei der Frage, was können wir, was die anderen nicht machen, wo sind unsere Stärken? Ganz klar ist es natürlich die Regionalität. Also,

wir sind der Sender hier für den Südwesten, wir sind der Sender für Rheinland-Pfalz und da kommt keiner gegen an“. Leiter der Redaktion Hörfunknachrichten RP, 114.

„Wobei halt der Informationsbereich, und darüber reden wir ja, natürlich eine Hoheit der Öffentlich-Rechtlichen ist. Da entscheidet sich für uns das Spiel, wenn wir da nicht auf Dauer relevant bleiben, dann haben wir eigentlich verloren, ja. Deswegen ist das für uns so wichtig“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 8.

7.3 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Herausforderungen auf individueller Ebene

Inhaltliche Beschreibung: Probleme und Hürden, die durch den crossmedialen Unternehmenswandel für die Journalist:innen auf persönlicher Ebene entstanden sind und die es zu bewältigen gilt.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn es um verschiedene Aussagen zu Problemen und Hürden auf individueller Ebene geht, die es in ihrem Zusammenspiel zu analysieren gilt (z. B. Entwicklung eines medienübergreifenden Mindsets und Überforderung). Zusätzlich werden die Textsegmente zu den jeweils einzelnen Herausforderungen auf individueller Ebene (z. B. Überforderung) mit den entsprechenden Subkategorien kodiert. Sofern Herausforderungen auf individueller Ebene kodiert werden sollen, für die keine weiteren Subkategorien gebildet wurden, werden diese ebenfalls mit der übergeordneten Kategorie „Herausforderungen auf individueller Ebene“ kodiert.

Beispiele für Anwendungen: „Ne, ich glaube, eher in dem Sinne, so wie man es auch im Privatleben kennt, auch von einer bestimmten Generation, dass die sich überfordert fühlen, dass es zu viel ist, dass sie da nicht mehr hinterherkommen. Wie mancher heutzutage, schon gar nicht mehr Bahn fahren kann, weil es zu kompliziert geworden ist, gibt es so ein paar, die vielleicht dabei auf der Strecke bleiben und denen das alles zu komplex und zu viel wird. Aber auch ich wurde im Laufe dieses Prozesses immer wieder davon überrascht, dass das nicht unbedingt eine Frage des Alters ist. Also, dass es auch ältere Kollegen gibt, die sich da wahnsinnig eingefuchst haben und Spaß daran gefunden haben. Die gibt es auch. Es ist eher eine Frage der Geisteshaltung“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 90.

7.3.1 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Herausforderungen auf individueller Ebene\Identifikation mit *SWR Aktuell*

Inhaltliche Beschreibung: Probleme und Hürden, die bei den Journalist:innen aufgrund eines (mangelnden) Zugehörigkeitsgefühls zu *SWR Aktuell* entstehen können.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen der Gesprächspartner:innen eine mangelnde Identifikation der Journalist:innen mit *SWR Aktuell* erkennen lassen. Parallel dazu werden mit der Kategorie auch Herausforderungen kodiert, die durch die Identifikation der Journalist:innen mit *SWR Aktuell* entstehen können.

Beispiele für Anwendungen: „Also, was ich zum Beispiel immer wieder feststelle, ist, dass einfach die Identifikation mit dem Produkt sehr unterschiedlich ist. Das hat auch einfach damit zu tun, dass die Leute alle einen unterschiedlichen Hintergrund haben. Da gibt es sicher Verbesserungen. Das hat auch einfach damit zu tun, dass man ja nicht allein verantwortlich ist für ein Produkt; es spielen immer

auch andere Standorte, Leute, mit rein. Das macht so Identifikation ein bisschen schwierig“. Leiter der Redaktion Digitale Nachrichten Baden-Baden, 60.

„Ohne Identifikation mit einem Produkt, da hat man keine zufriedenen Mitarbeiter. Und wenn die alle immer nur in einem großen Topf schwimmen und mal hier und mal da eingeteilt werden, fühlen sie sich nur noch als ‚Ware‘, in Anführungsstrichen. Und das führt nicht zur Arbeitszufriedenheit und das führt auch nicht zu guter Arbeit. Das ist eine Erkenntnis, die lustigerweise – ich war jetzt bei so einem Treffen der *ARD*-Regional-Nachrichtenchefs –, [von allen geteilt wird]. Andere, die das viel konsequenter noch umgesetzt haben als wir, der *Hessische Rundfunk* hat zum Beispiel schon letztes Jahr so einen Riesen-Newsroom eingeführt. Die haben genau von diesem Problem der Heimatlosigkeit berichtet, dass das bei ihnen ein echtes Problem geworden ist. Die Kollegen müssen einfach wissen, für was sie stehen, und wenn sie dann nur noch für das große Ganze stehen, ist das schön, aber es ist einfach im täglichen Alltag fast nicht zu leben. Und dass sie da so eine Neujustierung der Identifikation bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern brauchen, haben die mir berichtet, das sei jetzt gerade ihre große, große Erfahrung, aus diesem großen Newsroom. [...] Also, ich persönlich bin überzeugt davon, wir müssen crossmedial arbeiten, wir sollen, wir haben sonst keine Überlebenschance, aber wir müssen gleichzeitig schauen, dass die Leute ihre Heimat nicht verlieren und nicht die Liebe zur Arbeit. Weil nur dann können sie gute Arbeit machen. Weil die Produkte strahlen das aus, ob sie mit Überzeugung gemacht wurden“. Leiter der Redaktion SWR Aktuell BW Fernsehen, 77.

7.3.2 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Herausforderungen auf individueller Ebene\Skepsis gegenüber Veränderungen

Inhaltliche Beschreibung: Probleme und Hürden, die durch die zurückhaltende und misstrauische Haltung einzelner Personen gegenüber Umbrüchen und Erneuerungen entstehen.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zu Personen gemacht werden, die dem crossmedialen Wandel des *SWR* aufgrund ihrer Skepsis gegenüber Veränderungen kritisch gegenüberstehen. Die Kategorie wird ebenfalls kodiert, wenn Aussagen der Gesprächspartner:innen darauf hinweisen, dass Journalist:innen einzelne crossmediale Maßnahmen skeptisch betrachten.

Beispiele für Anwendungen: „Und es gibt aber natürlich auch Menschen, die Veränderungen [gegenüber] nicht so aufgeschlossen sind und die dann damit irgendwie schwieriger umgehen konnten, wo sich das Berufsbild dann halt einfach wirklich gewandelt hat und wo halt noch was dazukam“. Leiterin der Redaktion SWR Aktuell BW Hörfunk, 118.

„Start des multimedialen Wandels sei schwieriger Prozess gewesen, da viele Bremser:innen und Skeptiker:innen dabei gewesen seien“. Redaktionsbeobachtung Regionalstudio Karlsruhe, 26.11.19, 293.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während mit der Kategorie „Herausforderungen auf individueller Ebene -> Skepsis gegenüber Veränderungen“ Problemen und Hürden analysiert werden, die durch die Skepsis einzelner Personen gegenüber Umbrüchen und Erneuerungen entstehen, sollen mit der Kategorie „Herausforderungen auf individueller Ebene -> Bereitschaft, neue Aufgaben zu übernehmen“ Probleme und Hürden identifiziert werden, die auf einer mangelnden Bereitwilligkeit, unbekannte Aufgaben zu erfüllen, beruhen.

7.3.3 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Herausforderungen auf individueller Ebene\Bereitschaft, neue Aufgaben zu übernehmen

Inhaltliche Beschreibung: Probleme und Hürden beim Einverständnis und der Bereitschaft, Arbeitsaufträge zu erfüllen, die die bisherigen Pflichten übersteigen.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen getroffen werden, die Probleme und Herausforderungen bei der Bereitschaft der Journalist:innen, Arbeitsaufträge zu erfüllen, die ihre gewohnten Pflichten übersteigen, erkennen lassen.

Beispiele für Anwendungen: „Es gibt aber natürlich trotzdem, nach wie vor, relativ viele, die eigentlich nicht multimedial arbeiten wollen. Wo man sich jetzt fragen kann, ‚gut, ist das überhaupt nötig?‘ Es müssen ja vielleicht auch nicht alle oder mit welchen Maßnahmen könnte man da noch mehr Durchlässigkeit erreichen? Also, wir sind da noch nicht am Ende des Prozesses, auf jeden Fall“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 20.

„Ja, die größere Arbeitsbelastung entsteht eben in der Tat dadurch, wenn dann Content kommt, wo wir sagen, da muss man nachrichtlich nochmal dran. Weil natürlich ist im Haus auch so eine Erwartungshaltung da, dass das auch gemacht wird, aber die Leute sagen dann, ‚was soll ich das jetzt machen, das ist auch gar nicht meine Aufgabe‘“. Leiter der Redaktion Hörfunknachrichten RP, 86.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während die Kategorie „Herausforderungen auf individueller Ebene -> Skepsis gegenüber Veränderungen“ auf die Analyse von Problemen und Hürden abzielt, die durch die Skepsis einzelner Personen gegenüber Umbrüchen und Erneuerungen entstehen, sollen mit der Kategorie „Herausforderungen auf individueller Ebene -> Bereitschaft, neue Aufgaben zu übernehmen“ Probleme und Hürden identifiziert werden, die auf eine mangelnde Bereitschaft, unbekannte Aufgaben zu erfüllen, zurückzuführen sind.

7.3.4 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Herausforderungen auf individueller Ebene\Entwicklung eines medienübergreifenden Mindsets

Inhaltliche Beschreibung: Probleme und Hürden, die bei der Etablierung einer crossmedialen Denkweise bzw. einer positiven inneren Einstellung gegenüber den digitalen Kanälen auftreten.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn es um verschiedene Aussagen zu Problemen und Herausforderungen bei der Etablierung einer medienübergreifenden Denkweise bzw. einer positiven inneren Einstellung der Journalist:innen gegenüber dem crossmedialen Unternehmenswandel des SWR geht, die es in ihrem Zusammenspiel zu analysieren gilt (z. B. Generationenunterschiede und Wertigkeiten der Mediengattungen). Zusätzlich werden die Textsegmente zu den jeweils einzelnen Herausforderungen bei der Entwicklung eines medienübergreifenden Mindsets (z. B. Wertigkeiten der Mediengattungen) mit den entsprechenden Subkategorien kodiert. Sofern Herausforderungen in Bezug auf die Entwicklung eines medienübergreifenden Mindsets kodiert werden sollen, für die keine weiteren Subkategorien gebildet wurden, werden diese ebenfalls mit der übergeordneten Kategorie „Entwicklung eines digitalen Mindsets“ kodiert.

Beispiele für Anwendungen: „Dazu gehört ganz viel Digital Mindset, in meinen Augen. Das heißt, es bringt nichts, die Leute zu zwingen, zu irgendeiner Fortbildung zu gehen und irgendetwas zu lernen, solange sie nicht von sich aus im Sinne einer digitalen Kompetenz auch verstanden haben,

warum machen wir das? Was bedeutet digitaler Wandel? Wo sind eigentlich meine Zuschauer? Wir haben wahnsinnig hohe Kompetenz, wahnsinnig hohe Kompetenz, die Zuschauerquoten im Fernsehen zu analysieren, wo, wann, wer zuschaut, wann ein Umschalt-Zeitpunkt ist und und und. Das ist in Jahrzehnten gelernt. Aber Digital Mindset bedeutet auch für mich, dass ich genauso fit und mit genauso viel Aufmerksamkeit und Ernsthaftigkeit, keine Ahnung, mir Online-Quoten angucke, mehr auf User-Ströme, Klickverhalten, Netzfunktionalitäten, Mediathek, Usability, UX gucke. All diese Felder, die es gibt, müssen wir mit der gleichen Ernsthaftigkeit betreiben wie wir das klassische Geschäft betreiben. Das ist ein Wandel. Weil ich muss meine Energie auf etwas anderes, auf etwas Neues stürzen und das funktioniert nur, wenn ich das Mindset dafür habe, also das Verständnis, das Interesse auch daran, auch das Wissen, dass das relevant ist und nicht nur ein Spleen von irgendjemandem. Und das ist, glaube ich, mit eine der Hauptherausforderungen. Die Leute, die hier arbeiten – ich glaube, wir haben sehr viele, sehr gute Menschen, die hier arbeiten, aber viele sind immer noch in ihrer alten Welt. Das ist ja auch bequemer und einfacher in der alten Welt. Aber dieses Gefühl, ‚wir müssen uns auf den Weg machen, um da radikal in gewissen Dingen umzudenken‘, das in die Köpfe zu kriegen, das wird schon nicht ohne“. Leiter des Regionalstudios Mainz, 94.

„Es ist nach wie vor so, konsequent alle Ausspielwege immer im Blick zu haben. Das ist wirklich etwas; Online fällt immer wieder hinten runter. Es ist so. Also, es ist ja so, wenn etwas passiert ist, ist es eigentlich am allerwichtigsten, es zunächst mal in der App und auf der Webseite zu haben und das ist das Allerwichtigste, da schnell zu sein. Und dann kommt erst irgendwann die Hörfunknachrichtensendung und dann die Fernsehnachrichtensendung und oft ist es im Handeln der Akteure noch nicht so drinnen. Also, dieser Paradigmenwechsel, den wirklich zu leben oder mit Leben zu füllen, ist, glaube ich, eine Herausforderung, das wirklich ernst zu meinen“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 50.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während es bei der Kategorie „Crossmedial bedingte Veränderungen -> Veränderte Erwartungen an Journalist:innen -> Ausbildung einer medienübergreifenden Denkweise“ um den Anspruch, dass Journalist:innen andere Mediengattungen und Ausspielwege in ihrem Arbeitsalltag be- und mitdenken, geht, den die Führungskräfte zunehmend an die Journalist:innen stellen, werden mit der Kategorie „Crossmedial bedingte Veränderungen -> Einstellungsspezifische Veränderungen -> Ausbildung einer medienübergreifenden Denkweise“ positive Beispiele kodiert, die verdeutlichen, dass Journalist:innen zunehmend medienübergreifend denken. Mit der Kategorie „Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität -> Herausforderungen auf individueller Ebene -> Entwicklung eines medienübergreifenden Mindsets“ werden wiederum Aussagen kodiert, die auf Probleme und Herausforderungen bei der Etablierung einer crossmedialen Denkweise hindeuten.

7.3.4.1 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Herausforderungen auf individueller Ebene\Entwicklung eines medienübergreifenden Mindsets\Wertigkeiten der Mediengattungen

Inhaltliche Beschreibung: Präferenzen bzw. hierarchische Bewertungen der unterschiedlichen Gewerke (Fernsehen, Hörfunk, Online) durch die Journalist:innen.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zu hierarchischen Bewertungen der Gewerke getroffen werden (Fernsehen, Hörfunk, Online). Die Kategorie wird ebenfalls kodiert, wenn es um Präferenzen einzelner Redakteure geht, für ein bestimmtes Medium zu arbeiten,

die darauf schließen lassen, dass sich die Mediengattungen unterschiedlicher Beliebtheit oder Anerkennung erfreuen.

Beispiele für Anwendungen: „Es ist halt schon so, dass dann für viele so der eigene Beitrag im Fernsehen zwei, drei Minuten, den man selbst spricht und so, das ist immer noch was Höherwertiges als etwas für eine Digitalplattform herzustellen. Das bleibt eine Herausforderung, den Leuten klarzumachen, dass das Eine nichts Schlechteres ist als das andere, ja“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 50.

„Ja, oder auch Wertigkeiten. Das ist übrigens auch so bei Jüngeren. Also, das ist interessant, wenn Sie Volontäre erleben, wo man so denkt, die müssen doch brennen für das Neue, aber viele dann doch sagen, ‚Ich würde gern Fernsehen machen‘, weil man da vielleicht noch mehr Gestaltungsmöglichkeiten sieht“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 52.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während die Kategorie „Crossmedial bedingte Veränderungen -> Veränderte Relevanz der Ausspielwege“ eine etwaige durch den crossmedialen Unternehmenswandel veränderte Bedeutung der Ausspielwege analysiert, sollen mithilfe der Kategorie „Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität -> Herausforderungen auf individueller Ebene -> Entwicklung eines digitalen Mindsets -> Wertigkeiten der Mediengattungen“ Probleme identifiziert werden, die auf die Bevorzugung einzelner Mediengattungen zurückzuführen sind.

Lässt eine Aussage erkennen, dass die Einstellungen, Denkmuster und Verhaltensweisen der Journalist:innen dadurch geprägt sind, dass sie allein auf die eigene Redaktion oder Abteilung und deren Zuständigkeiten fokussiert sind und dabei die Bedürfnisse anderer Redaktionen oder Mediengattungen außer Acht lassen, wird die Kategorie „Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität -> Herausforderungen auf Produktionsebene -> Herausforderungen auf individueller Ebene -> Entwicklung eines digitalen Mindsets -> Silodenken“ kodiert.

7.3.4.2 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Herausforderungen auf individueller Ebene\Entwicklung eines medienübergreifenden Mindsets\Generationenunterschiede

Inhaltliche Beschreibung: Einfluss des Alters auf Differenzen bei der Etablierung einer crossmedialen Denkweise und der Akzeptanz des crossmedialen Unternehmenswandels.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn es um Altersunterschiede zwischen den Journalist:innen geht, die ausschlaggebend für deren Zu- oder Abneigung gegenüber der crossmedialen Neuausrichtung des SWR sind. Die Kategorie wird ebenfalls kodiert, wenn die Befragten der Meinung sind, dass Altersunterschiede keine Herausforderung für die Entwicklung eines crossmedialen Mindsets darstellen.

Beispiele für Anwendungen: „Gerade bei Leuten, das sind dann auch ältere Kolleginnen und Kollegen, die eine große Erfahrung und große Routine haben – allerdings nur bezogen auf einen Ausspielweg –, da sind die Ängste größer, das ist ja gar keine Frage. Das haben wir jetzt auch beim Selbstfahren gemerkt, beim Einüben des Selbstfahrens. Da sind die Hürden größer. Bei jüngeren Kolleginnen und Kollegen – Sie sprachen das Mindset an –, gehört es ohnehin schon zur Grundausstattung, dass man mit der Bereitschaft kommt, alles so mal bedienen zu können, zu wollen. Allerdings fehlt es dann auch wieder an der Qualität dieser Multimedia-Generalisten“. Leiter des Regio- und Lokalstudios Ulm, 162.

„Also, man kann es nicht pauschal sagen, weil es gibt in jeder Generation diejenigen, die das als Chance sehen, auch für sich, und die, die Skeptiker sind. Also, das ist auch bei Jüngeren nicht so, dass alle das gut finden. Aber tendenziell ist es schon so, wie Sie es beschreiben. Wenn jemand, weiß ich nicht, Ende 50, Anfang 60 ist, er hat immer Hörfunk gemacht, Fernsehen, ist da auch gut darinnen, ist gestandener Journalist, gestandene Journalistin, dann zu sagen, ‚jetzt nimm doch bitte mal das Smartphone in die Hand oder mach eine Online-Seite‘, das ist schwierig und vielleicht auch nicht zielführend. Also, insofern ist es schon eine Generationenfrage, auch was das Mediennutzerverhalten angeht. Jüngere Kolleginnen und Kollegen, die sich selbst in dieser digitalen Welt als Nutzer bewegen, sehen natürlich auch die Notwendigkeit, dass wir dafür produzieren, ja“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 22.

„Aber auch ich wurde im Laufe dieses Prozesses immer wieder davon überrascht, dass das nicht unbedingt eine Frage des Alters ist. Also, dass es auch ältere Kollegen gibt, die sich da wahnsinnig eingefuchst haben und Spaß daran gefunden haben. Die gibt es auch. Es ist eher eine Frage der Geisteshaltung“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 90.

7.3.4.3 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Herausforderungen auf individueller Ebene\Entwicklung eines medienübergreifenden Mindsets\Silodenken

Inhaltliche Beschreibung: Starke Fokussierung auf die eigene Redaktion, das eigene Medium oder die eigene Abteilung unter Außerachtlassung der Bedürfnisse anderer Redaktionen oder Mediengattungen, wodurch die crossmediale redaktionsübergreifende Zusammenarbeit erschwert wird.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zum Silodenken einzelner Journalist:innen oder Redaktionen getroffen werden, wodurch die crossmediale redaktionsübergreifende Zusammenarbeit erschwert oder behindert wird.

Beispiele für Anwendungen: „Und ich merke schon, dass es vor allem nach wie vor immer wieder erforderlich ist, die Bedeutung von Online in die Köpfe zu kriegen. Also, regelmäßig predige ich den Fernsehnachrichten, dass sie auf die App hinweisen, dass sie sich überlegen, wie sie auch irgendwie Online kreativ in der eigenen Sendung vernetzen und nicht nur ‚mehr dazu auf unserer Online-Seite‘. Und das ist aber immer etwas, da muss man echt immer wieder nachfragen. Also, ich würde jetzt nicht sagen, die Konkurrenz ist das Problem, sondern eher so dieses dann doch wieder sehr im Silo sein und das andere nicht sehen oder vernachlässigen, ja“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 24.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während die Kategorie „Herausforderungen auf individueller Ebene -> Entwicklung eines digitalen Mindsets -> Silodenken“ Einstellungen, Denkmuster und Verhaltensweisen identifizieren soll, die sich dadurch auszeichnen, dass sie allein auf die eigene Redaktion oder Abteilung und deren Zuständigkeiten fokussiert sind und dabei die Bedürfnisse anderer Redaktionen oder Mediengattungen außer Acht lassen, geht es bei der Kategorie „Herausforderungen auf individueller Ebene -> Entwicklung eines digitalen Mindsets -> Wertigkeiten der Mediengattungen“ um Aussagen, die Präferenzen bzw. hierarchische Bewertungen der unterschiedlichen Gewerke (Fernsehen, Hörfunk, Online) seitens der Journalist:innen erkennen lassen. Werden andere Redaktionen oder Ausspielwege des SWR (Fernsehen, Hörfunk, Online) sowie deren Mitglieder als Rival:innen wahrgenommen, so wird die Kategorie „Herausforderungen auf Produktionsebene -> Herausforderungen bei redaktionsübergreifender Zusammenarbeit -> Konkurrenzdenken“ kodiert.

7.3.5 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Herausforderungen auf individueller Ebene\Überforderung

Inhaltliche Beschreibung: Probleme bzw. Hürden, die entstehen, wenn Personen die an sie gestellten Anforderungen nicht erfolgreich bewältigen können oder das Gefühl haben, diesen nicht entsprechend gerecht werden zu können.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen getroffen werden, die erkennen lassen, dass Journalist:innen mit ihrer Arbeit oder den neuen Anforderungen an sie überfordert sind. Die Journalist:innen haben entweder ein subjektives Gefühl der Überforderung oder sind tatsächlich mit den neuen Aufgaben überfordert. Die Kategorie wird auch kodiert, wenn auf die Gefahr einer Überforderung der Journalist:innen hingewiesen wird.

Beispiele für Anwendungen: „Das Problem ist nur, er entwickelt sich verdammt schnell und können wir immer mithalten? Und haben wir vielleicht dann gerade eine Plattform kapiert, wenn der Nutzer schon lange da weg ist, dass wir dann immer so ein Gap haben und hinterherhinken? Das kann wahnsinnig frustrierend sein für alle Beteiligten. Andererseits können wir es auch den Leuten nicht zumuten, alle zwei Monate eine neue Sau durchs Dorf zu treiben und jetzt alle ganz schnell Snapchat lernen. Und kaum haben wir Snapchat gelernt, sagen wir, das interessiert aber eigentlich keinen Menschen oder zumindest das, was wir da machen auf Snapchat, interessiert keinen. Also einerseits ist das ein Dilemma; schnell sein, um Entwicklungen am Markt nachzuvollziehen, und andererseits zu wissen, so schnell sind wir einfach nicht und zu gucken, lohnt es sich da jetzt wirklich, Energie reinzustecken, in so eine Plattform und die Leute zu schulen? Wenn ich hier im Studio sage, ‚ich habe die nächste Schulung für euch‘, dann schreien die nicht unbedingt ‚juhu‘, weil es einfach wahnsinnig viel ist, was in den letzten Monaten und Jahren so kam, was sie alles lernen mussten oder bei dem sie sich umstellen mussten. Deswegen muss man schon genau gucken, dass man auch die Leute nicht überfordert“. Leiter des Regionalstudios Mainz, 48.

„Oft war es so, dass die Änderungsprozesse oder die Lernprozesse zu sehr, ja, kumuliert sind. Es ging alles gleichzeitig los, und immer wieder in Wellen waren zu viele Fortbildungen zu meistern. Das hat dann schon einfach zu einer Überlastung der Teams geführt, und das mussten wir immer wieder besprechen und wir mussten auch immer wieder die Bremse reinhauen und mussten sagen, ‚Leute, lasst uns erst einmal das fertig machen, bevor wir wieder einen neuen Veränderungsprozess starten““. Leiter des Regionalstudios Ulm, 14.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während es bei der Kategorie „Herausforderungen auf individueller Ebene -> Ängste und Verunsicherung“ um Konfusionen und Irritationen geht, die durch den crossmedialen Unternehmenswandel ausgelöst wurden und dafür sorgen, dass die Journalist:innen nun weniger Orientierung und Sicherheit haben, werden mit der Kategorie „Herausforderungen auf individueller Ebene -> Überforderung“ Aussagen kodiert, die erkennen lassen, dass die Journalist:innen mit ihrer Arbeit oder den neuen Anforderungen an sie überfordert sind. Die Journalist:innen haben entweder ein subjektives Gefühl der Überforderung oder sind tatsächlich mit den neuen Aufgaben überfordert. Sofern die Überforderung auf eine erhöhte Arbeitsbelastung zurückzuführen ist, wird zusätzlich die Kategorie „Crossmediale bedingte Veränderungen -> Veränderte Arbeitsbedingungen für Journalist:innen -> Erhöhte Arbeitsbelastung“ kodiert.

7.3.6 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Herausforderungen auf individueller Ebene\Ängste und Verunsicherung

Inhaltliche Beschreibung: Bange bzw. Furcht vor der crossmedialen Neuausrichtung des Unternehmens und den damit einhergehenden Veränderungen.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen über die Existenz von Bange und Furcht vor den crossmedialen Veränderungen und ihren Auswirkungen bei den Journalist:innen getroffen werden. Die Kategorie wird auch kodiert, wenn die Sorge der Journalist:innen, den crossmedialen Unternehmenswandel nicht erfolgreich bewerkstelligen zu können, geäußert wird, oder der crossmediale Unternehmenswandel Irritationen bei den Journalist:innen hervorruft.

Beispiele für Anwendungen: „Früher wusste jeder, was er so machte, und konnte davon ausgehen, dass er zehn Jahre lang das Gleiche machen kann, ungefähr. Und die Erneuerungswellen sind jetzt immer schneller und immer kürzer. Und das schafft auch Ängste bei den Mitarbeitern. Man muss sich alle paar Jahre wieder neu aufstellen. Das ist ja auch bei anderen Unternehmen so, nicht nur im Medienbereich. Aber das hatte uns noch nicht so erfasst, bis vor, würde ich mal sagen, so zehn Jahren. Und da haben natürlich Mitarbeiter schon Ängste, ob sie diesen Wandel mitmachen können“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 88.

„Sie führt dazu, dass eben die Menschen thematisch organisiert werden und nicht mehr nach Auspielwegen, Übertragungswegen. Das bedeutet zunächst mal auch durchaus eine Verunsicherung, auch im Sinne von schöpferischer Kreativität“. Boudgoust, 8.

„Und der entscheidende Schritt war, auch von der Direktorin [Name wurde anonymisiert; gemeint ist die Landessenderdirektorin BW], zu sagen, wir wollen der Aktualität medienübergreifend eine Hauptabteilung geben. Das wurde sozusagen vorgegeben und das war auch mit meiner Besetzung klar, dass es eine Hauptabteilung neuen Zuschnitts gibt. Und das wurde sozusagen den Mitarbeitern verkündet im Zusammenhang mit der Ausschreibung – da sind ja auch Menschen vorher in den Ruhestand gegangen –, dass man das jetzt zum Anlass nimmt, um das umzuorganisieren. Das hat natürlich viele Fragen aufgeworfen, weil wenn Leute umgeordnet werden, ist das immer schwierig, wenn Leute dann woandershin sollen, wer gehört wohin und so weiter“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 16.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während es bei der Kategorie „Herausforderungen auf individueller Ebene -> Ängste und Verunsicherung“ um Konfusionen und Irritationen geht, die durch den crossmedialen Unternehmenswandel ausgelöst wurden und dafür sorgen, dass die Journalist:innen nun weniger Orientierung und Sicherheit haben, werden mit der Kategorie „Herausforderungen auf individueller Ebene -> Überforderung“ Aussagen kodiert, die erkennen lassen, dass die Journalist:innen mit ihrer Arbeit oder den neuen Anforderungen an sie überfordert sind. Die Journalist:innen haben entweder ein subjektives Gefühl der Überforderung oder sind tatsächlich mit den neuen Aufgaben überfordert.

7.4 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Herausforderungen auf Managementebene

Inhaltliche Beschreibung: Probleme und Hürden für Führungskräfte, die mit der

unternehmerischen Zielsetzung, den *SWR* zu einer crossmedialen Medienanstalt zu wandeln, einhergehen.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn es um verschiedene Aussagen zu Problemen und Hürden geht, die den Führungskräften bei der Planung, Umsetzung und Kommunikation der crossmedialen Neuausrichtung des *SWR* begegnen, und die es in ihrem Zusammenspiel zu analysieren gilt (z. B. „Überzeugung der Mitarbeiter:innen“ und „Einbindung von Journalist:innen in Unternehmenswandelgestaltung“). Zusätzlich werden die Textsegmente zu den jeweils einzelnen Herausforderungen auf Managementebene (z. B. „Überzeugung der Mitarbeiter:innen“) mit den entsprechenden Subkategorien kodiert. Sofern Herausforderungen auf Managementebene kodiert werden sollen, für die keine weiteren Subkategorien gebildet wurden, werden diese ebenfalls mit der übergeordneten Kategorie „Herausforderungen auf Managementebene“ kodiert.

Beispiele für Anwendungen: „Ein Problem ist aber zum Beispiel auch eine Art von Erwartungshaltung. Dass jeder jedes machen soll. Ich glaube, es gibt manchmal auch bei Hierarchen so einen multimedialen Masterplan, sehr abstrakt, so nach dem Motto: ‚Das kann doch nicht sein, dass Punkt, Punkt, Punkt‘. Und das sieht in der Realität ganz anders aus. Also ein Problem ist dann, glaube ich, oft oder an der ein oder anderen Stelle, eine übersteigerte Erwartungshaltung an die Effizienz multimedialer Strukturen“. Leiter der Redaktion *SWR Aktuell* RP Online, 24.

„Ich habe hier für das kleine Studio Mainz die Erfahrung gemacht, Dinge anordnen bringt relativ wenig. Dinge vorleben, Dinge erlebbar machen, Dinge ausprobieren lassen, Dinge scheitern lassen und neu ausprobieren lassen bringt viel, viel mehr, als irgendwas top down anzuordnen. Das ist insofern eine Binse. Umso schwerer ist das umzusetzen in einer Großorganisation. Ich habe hier eine relativ kleine Einheit. Andererseits könnte man sagen, der *SWR* besteht aus sehr vielen mittelgroßen und kleinen Einheiten, nämlich Redaktionen. Nicht jede Redaktion ist gleich so groß wie eine Hauptabteilung. Also, dass man sagt, habe ich irgendwo lauter kleine Units, die das sukzessive implementieren, dieses Wissen. Aber da ist sehr viel auch dann von den Führungskräften gefragt. Wenn die Führungskraft das schon nicht verstanden hat, was das alles soll, dann wird sie es auch nicht an die Mitarbeiter weitergeben“. Leiter des Regionalstudios Mainz, 98.

7.4.1 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Herausforderungen auf Managementebene\Priorisierung von Angeboten, Programmen, Ausspielwegen

Inhaltliche Beschreibung: Probleme und Hürden, die durch die fehlende Festlegung von Vorrangigkeiten bei Angeboten, Programmen, Ausspielwegen etc. im crossmedialen Unternehmenswandel entstehen.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zu einer mangelnden Priorisierung von Angeboten, Programmen, Ausspielwegen etc. getroffen werden, die den crossmedialen Unternehmenswandel erschwert.

Beispiele für Anwendungen: „Ich glaube, wir müssen noch mehr priorisieren, was wir tun. Wir versuchen immer noch, alles, ganz viel gleichzeitig zu machen und laufen dann Gefahr, dass wir vieles halbgar machen oder Leute verschleißen. Also, ich glaube, das Thema ist noch stärker zu gucken, was tun wir eigentlich und was sollten wir tun? Und das kann nicht eine Redaktion für sich mal eben allein entscheiden. Das kann ja nur einer strategischen Linie folgen, die wiederum von der Geschäftsleitung oder wem auch immer kommt. Aber wenn wir uns klar fokussieren und sagen, ‚hey, was machen wir

jetzt? Das und dann auch nur das und gut, dann würde das schon sehr helfen“. Leiter des Regionalstudios Mainz, 100.

„Und ich denke, deshalb ist es einfach gut, so viel wie möglich darüber zu wissen, was das Haus strategisch plant, zu tun und zu lassen. Ich glaube, das Lassen ist im Moment das Thema. Das werden Sie auch schon mehr als einmal gehört haben, dass wir gerne wissen würden, was sollen wir lassen, um auf anderer Seite ein bisschen mehr intensivieren zu können? Da gibt es Ideen, da hat jeder von uns Vorstellungen, die auch Sinn machen. Wir lassen ja nicht Dinge, wo wir wissen, wir holen Millionen Hörer oder Zuschauer, aber wir lassen vielleicht Dinge, wo wir wissen, nice to have, wo es uns bestimmt auch mal weh tut. Aber da würde ich mir jetzt noch mal konkrete Hinweise, Strategien und zeitnah auch Ideen wünschen, wie wir da vorangehen, um einfach auch mal einen Schritt weiter zu gehen. Weil die Tatsache, dass wir irgendwann etwas lassen müssen, das wissen wir alle seit fünf Jahren. Und dass wir jetzt vielleicht an dem Punkt sind oder den Punkt partiell echt auch schon überschritten haben, wo wir eigentlich längst mal die Entscheidung treffen müssten – wir müssen auch etwas lassen –, das macht es jetzt halt mal langsam dringlich“. Leiterin des Regionalstudios Trier, 95.

7.4.2 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Herausforderungen auf Managementebene\Überzeugung der Mitarbeiter:innen

Inhaltliche Beschreibung: Probleme und Hürden, die für das Management bei dem Versuch entstehen, die Journalist:innen im *SWR* vom crossmedialen Unternehmenswandel zu überzeugen.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zu Herausforderungen für das Management bei der Überzeugung der Mitarbeiter:innen getroffen werden.

Beispiele für Anwendungen: „Und wirklich Menschen auch mitzunehmen auf diesem Weg. Wir haben über die Mitarbeiter gesprochen. Sie zu begeistern, sie auch sozusagen zu motivieren, sich auf das Neue einzulassen. Es ist halt schon so, dass dann für viele so der eigene Beitrag im Fernsehen zwei, drei Minuten, den man selbst spricht und so, das ist immer noch was Höherwertiges als etwas für eine Digitalplattform herzustellen. Das bleibt eine Herausforderung, den Leuten klarzumachen, dass das eine nichts Schlechteres ist als das andere, ja“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 50.

„Und es ist im Endeffekt einfach die große Schwierigkeit, den Leuten zu zeigen, dass es nützlich für sie ist, dass sie im Endeffekt wirklich auch etwas davon haben, von Multimedialität. Und wie gesagt, das geht nicht von jetzt auf gleich, aber das wird besser und man muss da hartnäckig dranbleiben und man muss es halt auch wollen. Das ist nicht etwas, was irgendwo so ein Schattendasein führen darf – Multimedialität –, sondern das muss auch vorangebracht werden von den Führungskräften und auch immer wieder positiv herausgestellt werden. Also all diese positiven Erfolge, die man hat und das sind viele, die erkennen die Mitarbeiter gar nicht. Man muss im Endeffekt immer wieder sagen, hey, ihr habt einen Nutzen davon und ihr gebt nicht nur, sondern ihr bekommt“. Leiter der Redaktion SWR Aktuell RP Fernsehen, 20.

„Aber die Widerstände waren schon enorm in Teilen. Und das geht dann nur durch genaues Analysieren, wer ist denn da auch schon weiter in der Denke? Dann kommt man auch nicht auf gruppendynamische Prozesse. Das muss dann so stattfinden, dass auch die einen, die anderen mitziehen. Man kann aber jetzt nicht gleich aus einem alten VW Käfer einen Porsche bauen. Das funktioniert nicht. Das braucht ganz viel Geduld, ganz viel reden, ganz viel Angst nehmen und niemanden in eine Arbeit

drängen, die er nicht machen will. Das ist eine ganz, ganz, ganz wichtige Geschichte“. Leiter des Regionalstudios Karlsruhe, 20.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während es bei den Herausforderungen auf individueller Ebene (z. B. Skepsis gegenüber Veränderungen, Entwicklung eines Medienübergreifenden Mindsets) um Herausforderungen für Journalist:innen geht, die crossmedialen Veränderungen zu akzeptieren und ‚mitzugehen‘, geht es bei der Kategorie „Herausforderungen auf Managementebene -> Überzeugung der Mitarbeiter:innen“ um Probleme und Hürden, die für das Management bei dem Versuch entstehen, die Journalist:innen im *SWR* vom crossmedialen Unternehmenswandel zu überzeugen.

7.4.3 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Herausforderungen auf Managementebene\Einheitliche Führung bei *SWR Aktuell*

Inhaltliche Beschreibung: Probleme und Hürden, die durch die Absenz einer zentralen Leitungsfunktion entstehen, die redaktions- und standortübergreifend über die Umsetzung des crossmedialen Unternehmenswandels bei *SWR Aktuell* bestimmt.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn erkennbar wird, dass es an einer zentralen Führungskraft mangelt, die redaktions- und standortübergreifend über die Umsetzung des crossmedialen Unternehmenswandels bei *SWR Aktuell* entscheidet.

Beispiele für Anwendungen: „Aber zwischen den verschiedenen Standorten und zwischen den verschiedenen Ebenen BW, RP und Deutschland und die Welt und uns als länderübergreifende Einheit, da gibt es leider schon noch sehr viel Reibungsverluste, die nicht sein müssten, und die führe ich darauf zurück, dass wir eben nicht eine einheitliche Spitze haben. Wir kommen immer auf dieses Problem zurück, dass wir bis zur Direktionsebene hier unterschiedliche Vorgesetzte haben. Und ich glaube, dass das ein ganz wesentlicher Hemmschuh ist für ein schnelleres Vorankommen“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 60.

„Ich würde davon ausgehen, wenn es eine einheitliche Spitze geben würde, dann würde die sagen, wir machen entweder dieses Prinzip oder wir machen dieses Prinzip. Aber so bleibt es eine heterogene Landschaft. Wo bei den einen das an vorderster Stelle steht und bei den anderen das und das kann sich eine Nachrichtenmarke nicht erlauben“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 62.

7.4.4 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Herausforderungen auf Managementebene\Etablierung des Themenverticals *SWR Aktuell*

Inhaltliche Beschreibung: Probleme und Hürden die bei der Entwicklung des medienübergreifenden Nachrichtenangebots ‚*SWR Aktuell*‘ entstanden sind, das im *SWR* als ‚Themenvertical‘ bezeichnet wird und über charakteristische Merkmale und Angebote sowie einen Wiedererkennungswert verfügen soll.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen über die Probleme und Hürden getroffen werden, die bei der Etablierung des medienübergreifenden Nachrichtenangebots ‚*SWR Aktuell*‘ für das Management entstanden sind.

Beispiele für Anwendungen: „Und wenn wir jetzt mal die App ausklammern, und das, was wir im Grunde in Bezug auf die App da gemacht haben, waren es ja die schon bestehenden Ausspielwege, die wir einfach nur umetikettiert haben und versucht haben, daraus eine Marke zu generieren, auch wenn sie bisher offiziell nicht Marke heißt. Ein Nachrichtenangebot das auch ein bestimmtes Produktversprechen haben sollte. Das war aber von Anfang an schwer, weil das ja letztendlich nicht für dieses Nachrichtenangebot konzipiert und erstellt wurde, sondern bestehende Produkte unter einem neuen Namen zusammengefasst wurden. Die Bandbreite war dabei sehr groß, zwischen den Fernsehnachrichten, die schon immer ein sehr verhältnismäßig altes Publikum hatten, über so etwas wie *SWR Aktuell* Radio, die schon deutlich jünger sind als die Fernsehnachrichten, bis hin zur Ausspielung auf Social Media, wo wir ja dann nicht nur auf Twitter und Facebook präsent waren, sondern auch auf Instagram inzwischen präsent sind. Und dieser Spannungsbogen ist nach wie vor auch ein bestimmtes Problem bei diesem Nachrichtenangebot“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 10.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während mit der Kategorie „Herausforderungen auf Managementebene -> Etablierung des Themenverticals *SWR Aktuell*“ Probleme und Hürden für das Management kodiert werden, die bei der Etablierung des medienübergreifenden Nachrichtenangebots, *SWR Aktuell* entstanden sind, werden mit der Kategorie „Crossmedial bedingte Veränderungen -> Produktspezifische Veränderungen“ Äußerungen zu einem Wandel kodiert, der die *SWR*- und *SWR Aktuell*-Produkte betrifft, und durch den crossmedialen Unternehmenswandel ausgelöst wurde.

7.4.5 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Herausforderungen auf Managementebene\Stärkung digitaler Ausspielwege

Inhaltliche Beschreibung: Probleme und Hürden, die bei der Kräftigung des Digitalen resp. durch mangelnde Unterstützung des Digitalen entstehen.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zu Problemen und Hürden getroffen werden, die bei der Stärkung digitaler Ausspielwege im *SWR* entstehen. Die Kategorie wird auch kodiert, wenn erkennbar wird, dass bisher zu wenig in die digitalen Ausspielwege investiert wurde.

Beispiele für Anwendungen: „Wir haben ein Konkurrenzumfeld durch die kommerziellen Radiostationen und aber auch die kommerziellen Regionalfernsehsender RegioTV, dann Radio7, Donau3FM. Die sind sehr, sehr aktiv in den sozialen Netzwerken und wir nicht. Das ist ein Fehler“. Leiter des Regionalstudios Ulm, 30.

„Aber ich bin auch ganz sicher, dass wir uns im Online-Bereich besser aufstellen müssen. Es ist halt nicht mehr diese Lagerfeuernummer, so von wegen es gibt einen festen Zeitpunkt, an dem wir Zuschauer haben. Die haben wir zwar noch, aber die gehören auch einem bestimmten Alterssegment an. Und der Mediengebrauch ist heute einfach ein anderer. Und diesem Mediengebrauch muss ich einfach entsprechen. Wenn ich als öffentlich-rechtlicher Rundfunk weiterhin sage, ich habe hier eine bestimmte Rolle, Transparenz herzustellen, den Meinungsbildungsprozess zu begleiten und zu gestalten, wir sind da wichtig, dann müssen wir auf diesen anderen Plattformen – auf denen gerade im Online-Bereich ja auch sehr viel passiert, was nicht unbedingt demokratieförderlich ist – einfach präsent sein und einfach ermöglichen, dass die Leute sich gut informieren können“. Leiter der Abteilung Multimediale Nachrichten BW, 64.

„Ich sehe einfach, was um uns herum auch an neuen Anbietern auftaucht, an Portalen, an YouTubern, an Leuten, die sozusagen plötzlich Reichweiten erzielen, mit dem, was sie im Netz machen, von denen wir nur träumen können. Und die plötzlich eine Relevanz haben, die wir überhaupt nicht in dem Bereich haben. Und wenn ich das betrachte, was da passiert und jeden Tag neu ist, dann sage ich, da müssen wir uns echt anstrengen, weil wir, trotz all unserer Bemühungen, wenn Sie einfach die reinen Reichweiten betrachten, da echt noch viel, viel tun müssen, ja“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 104.

7.5 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Herausforderungen auf Publikumsebene

Inhaltliche Beschreibung: Probleme und Hürden, die es in Bezug auf Rezipierende zu überwinden gilt.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn es um verschiedene Aussagen zu Problemen und Hürden geht, die im Zusammenhang mit Rezipierenden entstehen, und die es in ihrem Zusammenspiel zu analysieren gilt (z. B. Erreichbarkeit des Publikums und Publikumsinteressen). Zusätzlich werden die Textsegmente zu den jeweils einzelnen Herausforderungen auf Publikumsebene (z. B. Erreichbarkeit des Publikums) mit den entsprechenden Subkategorien kodiert. Sofern Herausforderungen auf Publikumsebene kodiert werden sollen, für die keine weiteren Subkategorien gebildet wurden, werden diese ebenfalls mit der übergeordneten Kategorie „Herausforderungen auf Publikumsebene“ kodiert.

Beispiele für Anwendungen: „Ehrlich gesagt, ist das auch eines unserer großen Defizite noch. Also Community Management nennt man es ja, also das ist ja eigentlich das, was Crossmedialität auch verändert, neben all dem, was wir hier besprochen haben. Dieses, dass wir uns öffnen, dass wir nicht nur Sender, sondern auch Empfänger sind. Feedback oder Diskussionen oder auch Themenanregungen. Und das ist, wo wir gerade auch über Geld und Kosten gesprochen haben, schon auch ein Problem, weil es eigentlich, um das richtig gut zu machen, auch Kapazitäten von Leuten braucht, die das tun. Und da stoßen wir einfach auch an unsere Grenzen. Also, umso wichtiger auch dieser Prozess *SWR Aktuell 2.0*, weil wir da eigentlich noch lange nicht am Ziel sind. Also, ich halte es für wichtig und ich glaube auch, nur so bindet man dann auch Leute, dass man mit denen kommuniziert, aber das erfordert eben bei uns auch noch größere Anstrengungen“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 82.

„Wie nehme ich als Kunde dieses Vertical wahr? Nehme ich es überhaupt wahr oder ist das eine für mich einfach nur ein Radio und das andere sind für mich irgendwo Fernsehnachrichten. Ist sofort die Assoziation da: ‚Ah, okay, gleiche Marke, gleiche Farben, gleiches Branding? Das ist ja von den Machern oft nur gewollt“. Leiter der Redaktion *SWR Aktuell* RP Radio Baden-Baden, 32.

„Wir haben die Schwierigkeiten gehabt, dass wir das Material hatten und wussten nicht, ist das echt? Ist das nicht echt, wo kommt das her? Ist das rechtens aufgenommen? Welche Rechte liegen auf dem Material? Ist es so, dass wir einen Vertrag abschließen müssen, mit dem, der das Ganze erstellt hat? Und im Nachhinein kamen dann Forderungen beispielsweise von Bürgern, die gesagt haben, ‚ja, aber das ist ja meins und jetzt möchte ich dafür auch entlohnt werden‘. Und das funktioniert nur, wenn man das vorher vertraglich festlegt. Und das ist sehr schwierig im aktuellen Bereich, das funktioniert eigentlich nicht. Und ich glaube, wie gesagt, ich kenne keine Fernsehredaktion in Deutschland, die wirklich das in einem Umfang nutzt. Wenn es einmal Bilder geben sollte, die, ich sage mal, so stark

sind, weil es kein Kamerateam in der Nähe gegeben hat oder wir nicht schnell genug da sein könnten, dann klären wir das im Einzelfall. Aber das sind wirklich Einzelfälle“. Leiter der Redaktion SWR Aktuell RP Fernsehen, 10.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während mit den Kategorien „Gründe für den crossmedialen Unternehmenswandel -> Veränderte Nutzungsgewohnheiten“ und „Gründe für den crossmedialen Unternehmenswandel -> Erschließung neuer Publika“ Aussagen kodiert werden, die die Ursachen für den crossmedialen Unternehmenswandel auf eine veränderte Mediennutzung und den Unternehmenswunsch, Rezipierende auch zukünftig zu erreichen, zurückführen, werden mit den Kategorien „Herausforderungen auf Publikumsebene“, „Herausforderungen auf Publikumsebene -> Erreichbarkeit des Publikums“ und „Herausforderungen auf Publikumsebene -> Publikumsinteressen“ aktuelle Probleme und Hürden kodiert, die es in Bezug auf Rezipierende zu überwinden gilt.

7.5.1 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Herausforderungen auf Publikumsebene\Erfolgsmessung

Inhaltliche Beschreibung: Probleme und Hürden beim Erfassen von Erfolgen sowie beim Vergleich analoger und digitaler Erfolge im SWR und bei SWR Aktuell.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zu Problemen und Hürden beim Erfassen von Erfolgen sowie beim Vergleich analoger und digitaler Erfolge im SWR und bei SWR Aktuell getroffen werden.

Beispiele für Anwendungen: „Wenn man jetzt in die ganze große Welt hinausschaut, was sind non-lineare Erfolge, was sind digitale Erfolge, ist es wahnsinnig schwer, das zu definieren oder auch Vergleichsmaßstäbe zu finden, weil das einfach so zerfasert ist. Und darum, wenn man jetzt in absoluten Erfolgen spricht, haben wir, was Non-Lineares angeht, sicher noch lange nicht die Erfolge, die wir mit unseren linearen Produkten haben“. Leiterin der Hauptabteilung Multimediale Chef:innenredaktion/Zweite Chefredakteurin, 41.

„Es ist im Digitalen nicht ganz einfach zu entscheiden, welches sind eigentlich die Größen, die relevant sind? Sind es Klicks, sind es nur Shares, Likes, also eine Interaktion? Es ist je nach Plattform unterschiedlich und am Ende tun wir uns auch damit schwer, die Zahlen so aufzubereiten, dass sie wirklich vergleichbar nebeneinander liegen, weil es so viele unterschiedliche Zahlen gibt. Das ist ein Problem. Aber wir machen das und wir werden auch versuchen, da besser zu werden“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 56.

„Das ist eben noch sehr schwer festzustellen, weil nicht nur wir, sondern alle ja das Problem haben, dass wir noch keine konvergente Messung haben. Also soll heißen, es gibt eine über Jahrzehnte gewachsene und von allen akzeptierte Währung im Hörfunk, nämlich die MA [Media-Analyse], wie wir eben Hörfunknutzung messen. Es gibt eine seit Jahrzehnten etablierte Messung für die Fernsehmarktanteile und natürlich gibt es über IVF (?) und so weiter Verfahren, um Onlineerfolg zu messen. Aber es ist ja noch nicht möglich, diese Werte miteinander zu vergleichen. Also ist ein Hörfunk-Hörer mehr wert oder genauso viel wert wie ein View eines Posts bei Facebook? Wie vergleiche ich den Reach bei Facebook? Facebook argumentiert ja, wer drei Sekunden in einer Timeline auftaucht, wird schon gemessen. Wie setzen wir das ins Verhältnis zu einer gewichteten Messung der Fernsehnutzung, wo ja wirklich ausgewiesen wird, ein Mensch war 90 Minuten bei einer Sendung aktiv dabei und hat zugehört?“ Leiter Intendanz/Strategische Unternehmensentwicklung, 52.

7.5.2 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Herausforderungen auf Publikums-ebene\Erreichbarkeit des Publikums

Inhaltliche Beschreibung: Probleme und Hürden bei der Erschließung von Rezipierenden.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zur Schwierigkeit, Rezipierende für die Angebote des *SWR* zu begeistern, genannt werden. Die Kategorie wird ebenfalls kodiert, wenn es um die Herausforderung geht, verschiedene Nutzer:innengruppen mit *SWR Aktuell* zu erreichen.

Beispiele für Anwendungen: „Wir haben es eben doch auch mit einer Zweiteilung des Publikums zu tun. Jüngere Menschen wollen eben genau diese Möglichkeit haben, wollen auch noch mal bei einer langlaufenden, horizontal erzählten Serie die Möglichkeit haben, auf den Anfang zurückzugehen und das klassische Fernsehpublikum, das es nach wie vor auch gibt, das aber überwiegend jenseits der 50 ist, das will das auch ganz gerne leaned back als Couch-Potato sehen, zu der Sendezeit, die in der Programmzeitschrift steht. Und beide Nutzertypen müssen wir bedenken, beiden müssen wir gerecht werden“. Boudgoust, 26.

„Die Bandbreite war dabei sehr groß, zwischen den Fernsehnachrichten, die schon immer ein sehr verhältnismäßig altes Publikum hatten, über so etwas wie *SWR Aktuell* Radio, die schon deutlich jünger sind als die Fernsehnachrichten, bis hin zur Ausspielung auf Social Media, wo wir ja dann nicht nur auf Twitter und Facebook präsent waren, sondern auch auf Instagram inzwischen präsent sind. Und dieser Spannungsbogen ist nach wie vor auch ein bestimmtes Problem bei diesem Nachrichtenangebot“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 10.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während mit den Kategorien „Gründe für den crossmedialen Unternehmenswandel -> Veränderte Nutzungsgewohnheiten“ und „Gründe für den crossmedialen Unternehmenswandel -> Erschließung neuer Publika“ Aussagen kodiert werden, die die Ursachen für den crossmedialen Unternehmenswandel auf eine veränderte Mediennutzung und den Unternehmenswunsch, Rezipierende auch zukünftig zu erreichen, zurückführen, werden mit den Kategorien „Herausforderungen auf Publikumsebene“, „Herausforderungen auf Publikumsebene -> Erreichbarkeit des Publikums“ und „Herausforderungen auf Publikumsebene -> Publikumsinteressen“ aktuelle Probleme und Hürden kodiert, die es in Bezug auf Rezipierende zu überwinden gilt.

7.5.3 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Herausforderungen auf Publikums-ebene\Publikumsinteressen

Inhaltliche Beschreibung: Probleme und Hürden, die sich für *SWR Aktuell* bei der Bedienung der Neigungen und Vorlieben von Rezipierenden und potentiellen Rezipierenden ergeben.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zur Schwierigkeit getroffen werden, die Interessen der Rezipierenden und potentiellen Rezipierenden mit den *SWR Aktuell*-Angeboten zu bedienen. Die Kategorie wird ebenfalls kodiert, wenn Bedenken zur Orientierung an Publikumsinteressen in Form von Klickzahlen (Stichwort: Audience Metrics) geäußert werden.

Beispiele für Anwendungen: „Weil ich glaube, Landesinhalte interessieren, jenseits von Landespolitik – das ist eigentlich wie eine andere Fachredaktion –, niemanden groß und sind eher Langweiler, wenn wir ein jüngeres Publikum erreichen wollen“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 16.

„Was ich schon auch sehe, ist, dass bei Online, gerade in der App, Themen funktionieren, bei denen ich jetzt nicht sicher bin, ob das nur gut ist, dass wir das machen. Ich weiß nicht, ob Ihnen das mal jemand gesagt hat, dass diese ganzen Unfälle, die in Rheinland-Pfalz und Baden-Württemberg passieren, halt die Klickbringer in der App sind. Und da bin ich dann schon skeptisch, ob das jetzt das ist, wofür wir stehen, und ob wir das wirklich wollen und ob das gut ist, das wir das machen“. Leiter der Redaktion Radionachrichten Baden-Baden, 80.

„Ich würde es aber ungern so machen, dass wir quasi nur noch auf Sachen reagieren, die bei Google Trends laufen. Weil, wir sind einfach eine Nachrichtenredaktion. Also, wenn es nur darum ginge, was die Leute interessiert, dann hätten wir halt eine Blaulicht-Seite, dann wären da nur noch Unfälle. Das will ja auch keiner. Das kann es ja nicht sein, dass wir bloß, weil wir wissen, dass Unfälle immer gut laufen, nur noch Unfälle machen. Da haben wir schon einen anderen Anspruch. Also wir müssen da einen Mittelweg finden und der ist nicht so einfach“. Leiter der Redaktion Digitale Nachrichten Baden-Baden, 96.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Während mit den Kategorien „Gründe für den crossmedialen Unternehmenswandel -> Veränderte Nutzungsgewohnheiten“ und „Gründe für den crossmedialen Unternehmenswandel -> Erschließung neuer Publika“ Aussagen kodiert werden, die die Ursachen für den crossmedialen Unternehmenswandel auf eine veränderte Mediennutzung und den Unternehmenswunsch, Rezipierende auch zukünftig zu erreichen, zurückführen, werden mit den Kategorien „Herausforderungen auf Publikumsebene“, „Herausforderungen auf Publikumsebene -> Erreichbarkeit des Publikums“ und „Herausforderungen auf Publikumsebene -> Publikumsinteressen“ aktuelle Probleme und Hürden kodiert, die es in Bezug auf Rezipierende zu überwinden gilt.

7.6 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Herausforderungen auf rechtlicher Ebene

Inhaltliche Beschreibung: Restriktion der Inhalts- und Programmgestaltung durch gesetzliche Vorschriften.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zu rechtlichen Vorschriften getroffen werden, die die crossmediale Inhalts- und Programmgestaltung im *SWR* beschränken oder behindern.

Beispiele für Anwendungen: „Diese Reglementierungen haben uns schon stark behindert. Das muss man sagen. Vor allen Dingen auch die Begrenzungen für die Angebote in unseren Mediatheken, also die Verweildauer und die Fristen. Das ist ein erhebliches Hemmnis gewesen. Ich habe auch den Eindruck, der Gesetzgeber hat Konkurrenten schützen wollen, die dieses Schutzes gar nicht bedürfen. Vereinfacht gesagt, man wollte RTL und Sat1 schützen. Geschützt hat man aber eigentlich Netflix und andere internationale Anbieter. [...] Wir haben ja ohnedies enge Grenzen, weil wir urheberrechtliche Limits auch einhalten müssen, aber dass darüber hinaus Angebote, für die wir die urheberrechtlichen Rechte haben, aus der Mediathek rausgenommen werden müssen, das versteht kein Mensch. Ist auch ein erhebliches Akzeptanzhindernis für uns gewesen. Deswegen bin ich sehr froh, dass der Rundfunkstaatsvertrag wenigstens gelockert wurde, dass diese Fristen verlängert wurden. Meines Erachtens bräuchte man hier aber noch viel mehr Lockerung oder besser gesagt überhaupt keine Begrenzung. Denn die großen, international agierenden Player, die gegen uns agieren, die den Markt sehr stark aufmischen, kennen diese Begrenzungen überhaupt nicht. Boudgoust, 48.

„Ich finde es lästig. Ich finde auch, es ist der Streit um des Kaisers Bart, letzten Endes. Wir müssen so arbeiten, wie wir arbeiten, natürlich auch mit Texten und presseähnlichen Texten. Diese ganze Auseinandersetzung, die negiert die Tatsache, dass journalistisches Arbeiten im Online-Bereich mit Text, Bild und Ton arbeiten muss. Da können wir uns gar nicht beschränken. Wenn wir das täten, wenn wir das so machen würden, wie die Zeitungsverleger das gerne haben wollten, dann können wir die Arbeit dort auch gleich lassen und würden über ein paar Jahre hinweg in Bausch und Bogen untergehen“. Leiter des Regionalstudios Ulm, 140.

7.7 Herausforderungen in Bezug auf Crossmedialität\Zukünftige Herausforderungen

Inhaltliche Beschreibung: Prognose, welche Probleme und Hürden sich in Bezug auf Crossmedialität in der Zukunft ergeben werden.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Prognosen zu zukünftigen Problemen und Hürden in Bezug auf Crossmedialität formuliert werden.

Beispiele für Anwendungen: „Trotzdem muss man auch hier einschränkend sagen: In den nächsten Jahren wird sich das Haus auch noch damit beschäftigen müssen, wie wir Komplexität reduzieren. Das ist eine sehr komplizierte Arbeitsweise über drei Standorte hinweg. Das geht auch einfacher“. Boudgoust, 61.

„Also, die größte Herausforderung ist, glaube ich, relevant zu bleiben. Wir haben momentan als *SWR* so eine Tagesreichweite, es ist schwer genau zu errechnen, also, wir erreichen im Sendegebiet 60 bis 70 Prozent der Menschen mit all dem, was wir machen, das ist ganz okay. Kommt noch *ARD* dazu und *ZDF*. Damit haben die Öffentlich-Rechtlichen wirklich eine große Breite und wir werden ja auch von allen bezahlt. Wenn Sie das dabei nach Altersgruppen betrachten, dann haben Sie halt sehr große Unterschiede zwischen Jüngeren und Älteren. Und das heißt, wenn wir nach vorne schauen: Wie schaffen wir es, diese Reichweite über alle Plattformen zu halten, damit die Leute auch weiterhin bereit sind, für uns zu zahlen? Weil wenn wir nur noch 20 Prozent erreichen, wird das nicht mehr so sein. Wie schaffen wir es auch publizistisch relevant zu bleiben? Dass wir gerade im Nachrichtenbereich sagen, öffentlich-rechtliche Nachrichten sind ein Wert. Sie stehen für etwas, für Glaubwürdigkeit, Unabhängigkeit, Sorgfalt. Das kriegt ihr nur bei uns. Das müssen wir auch einlösen und das hinkriegen, mit immer weniger Mitteln oder allenfalls gleichbleibenden. Also, das ist es dann sozusagen noch einmal auf der anderen Seite, dass wir nicht aus dem Vollen schöpfen können, sondern dann auch Dinge weglassen müssen, um das Andere zu ermöglichen. Also dieser Umbau“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 54.

8 Erfolge in Bezug auf Crossmedialität

Inhaltliche Beschreibung: Errungenschaften und Fortschritte sowie ergebnisreiche, gelungene und positive Erfahrungen, die durch den crossmedialen Unternehmenswandel erzielt wurden.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn in einer Aussage mehrere Errungenschaften, Fortschritte und/oder ergebnisreiche, gelungene und positive Erfahrungen, die durch den crossmedialen Unternehmenswandel erzielt wurden, genannt werden, die es in ihrem Zusammenspiel zu analysieren gilt (z. B. „Erfolgreiche Produkte“ und „Synergieeffekte“). Zusätzlich werden die Textsegmente zu den jeweils einzelnen Errungenschaften (z. B. „Erfolgreiche Produkte“) mit den entsprechenden Subkategorien kodiert. Sofern Aussagen zu erzielten Erfolgen kodiert werden sollen,

für die keine weiteren Subkategorien gebildet wurden, werden diese mit der übergeordneten Kategorie „Erfolge in Bezug auf Crossmedialität“ kodiert.

Beispiele für Anwendungen: „Unsere App ist sehr erfolgreich. Wir haben andere Online-Angebote, die erfolgreich sind. Und ein weiterer Erfolgsfaktor war und ist, dass wir auch im guten Einvernehmen mit der Personalvertretung sind und dass auch die Personalvertretung sagt, ‚im Prinzip teilen wir das alles. Das ist die richtige strategische Ausrichtung‘“. Boudgoust, 34.

„Es ist schwer, das jetzt in irgendwelchen Kennzahlen zu beschreiben, aber einer der größten Erfolge, finde ich, ist, dass sich das Mindset geändert hat. Dass es heute auch selbstverständlich ist – und das wäre ohne Crossmedialität nicht möglich gewesen –, dass wir beispielsweise einen Kollegen in das ausgetrocknete Rhein-Flussbett stellen, bei Ludwigshafen, und der mit einem iPhone sieben Minuten in *Tagesschau24* geschaltet wird. Einfach, weil sie es jetzt können und weil sie es beherrschen und weil das eine wunderbare Möglichkeit war, auch mit sehr smarter Produktionstechnik, Content anzubieten. Oder vor kurzem hier, das ist gar nicht lange her, die rheinland-pfälzische Umweltministerin ist in Madrid. Die Landesnachrichten wollten die gerne schalten, haben aber festgestellt, dass es keine Timeslots gab, dann haben die eine Skype-Schalte gemacht. In der Hauptnachrichtensendung des *SWR* und das war völlig in Ordnung. Und diese Dinge, das ist für mich fast mindestens ein solcher Erfolg [wie *SWR Aktuell*]. Also ich meine, wir brauchen natürlich die Marken, die dann so entstehen, wie sie entstehen. Aber dass in der Mitarbeiterschaft auch eine Bereitschaft gewachsen ist, mit diesen neuen Möglichkeiten und neuen Instrumenten im Programm für das Publikum da draußen zu arbeiten, das, finde ich, ist ein toller Erfolg, weil das bedarf wirklich einer Veränderung im Mindset“. Erster Chefredakteur/Leiter Hauptabteilung Multimediale Chef:innenredaktion, 42.

8.1 Erfolge in Bezug auf Crossmedialität\Profiteure des crossmedialen Wandels

Inhaltliche Beschreibung: Nutznießer:innen des strategischen Unternehmenswandels des *SWR*.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zu den Profiteur:innen des crossmedialen Unternehmenswandels getroffen werden.

Beispiele für Anwendungen: „Definitiv, also die Onliner sind natürlich die Profiteure, aber das ist immer klar, wenn sich zwei Riesiggroße und ein ganz Kleiner zusammentun, dass dann der Kleine eher der Nehmende ist als der Gebende, aber wir profitieren in der Tat von der Zusammenarbeit stark“. Leiter der Redaktion *SWR Aktuell* RP Online, 8.

„Plako wandelt Interview-O-Töne vom Fernsehen zum Hörfunk (VPMS -> Digas). Hörfunk profitiert davon“. Redaktionsbeobachtung Hörfunknachrichten RP, 6.11.19, 141.

8.2 Erfolge in Bezug auf Crossmedialität\Erfolgreiche Produkte

Inhaltliche Beschreibung: Gelungene und erfolgsgekrönte (crossmediale) journalistische Erzeugnisse.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zu erfolgreichen (crossmedialen) Produkten getroffen werden.

Beispiele für Anwendungen: „Ich habe schon Funk genannt. Ich würde aber auch die Mediathek – die ja jetzt neu gelauncht wird, die jetzt in einer permanenten Beta-Version da ist und noch längst nicht dort ist, wo sie hin soll, aber schon jetzt erkennen lässt, wie das aussehen wird –, als Erfolg bezeichnen. Aber auch die Audiothek, die von Anfang an ein sehr großer Erfolg war. Ich glaube auch, das multimediale Nachrichtenangebot *SWR Aktuell* ist ein Erfolg. Und es gibt viele kleinere Programmangebote, die nicht so spektakulär sind, aber auch schon zeigen, dass der eingeschlagene Weg richtig ist“. Boudgoust, 60.

„Also, vor allem dieses klassische Radioangebot, was wir jetzt noch haben, das Lineare, da sehen wir schon, dass es im Augenblick noch sehr erfolgreich ist. Also, das muss man auch immer sehen. Um Digitalisierung wird immer so ein großer Hype gemacht, aber wir sind auf dem klassischen Wege immer noch sehr erfolgreich“. Leiter der Redaktion Hörfunknachrichten RP, 20.

„Was im Übrigen sehr erfolgreich läuft, das hängt auch mit der Usability zusammen, diesen Push-Meldungen, ist die Regional-App“. Leiter des Regionalstudios Ulm, 104.

8.3 Erfolge in Bezug auf Crossmedialität\Synergieeffekte

Inhaltliche Beschreibung: Positive Wirkungen bzw. Begleiteffekte, die sich aus der Zusammenarbeit mehrerer Redaktionen, Abteilungen und/oder Standorte sowie der Herstellung crossmedialer Produkte ergeben haben.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn in einer Aussage mehrere Synergieeffekte genannt werden, die durch den crossmedialen Wandel entstanden sind, und die es in ihrem Zusammenspiel zu analysieren gilt (z. B. „Reichweite“ und „Effizienz“). Zusätzlich werden die Textsegmente zu den jeweils einzelnen Synergieeffekten (z. B. „Reichweite“) mit den entsprechenden Subkategorien kodiert. Sofern Aussagen zu Synergieeffekten kodiert werden sollen, für die keine weiteren Subkategorien gebildet wurden, werden diese ebenfalls mit der übergeordneten Kategorie „Synergieeffekte“ kodiert.

Beispiele für Anwendungen: „Man muss das in verschiedene Synergieeffekte einteilen: Es gibt einmal die Synergieeffekte im Workflow, in der Entstehung unserer Produkte. Dann gibt es sicherlich auch einen thematischen Synergieeffekt“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 58.

8.3.1 Erfolge in Bezug auf Crossmedialität\Synergieeffekte\Effizienz

Inhaltliche Beschreibung: Positiver Begleiteffekt in Bezug auf die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit von Arbeitsabläufen, der sich aus der medienübergreifenden Zusammenarbeit mehrerer Redaktionen, Abteilungen und/oder Standorte ergibt.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zu positiven Effekten auf die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit von Arbeitsabläufen getroffen werden, die aus der medienübergreifenden Zusammenarbeit mehrerer Redaktionen, Abteilungen und/oder Standorte hervorgehen.

Beispiele für Anwendungen: „Ich glaube, die Synergien ergeben sich auf der Planungsseite ganz stark, also wenn man wirklich konsequent von Anfang an gemeinsam plant, kann man Aufwand reduzieren und wenn man von Anfang an überlegt, wer macht was. Man kann auch zum Teil auf der

Produzentenebene etwas einsparen, in der Tagesaktualität noch am wenigsten, weil einer nicht an einem Tag alles machen kann. Aber was es schon gibt, wenn jemand eine Hintergrundrecherche macht, wo einfach ein bisschen mehr Zeit da ist und die muss vielleicht auch nicht am gleichen Tag überall laufen, dass der das dann für alle macht“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 46.

„Wenn es um Synergien geht, ist es natürlich schon eine Frage der Zeit und auch der Ressourcen. Also, wenn ich ein Thema habe für alle drei Gewerke, reicht es, wenn es eine oder einer erst mal anrecherchiert. Das müssen nicht zwei oder drei machen, eine macht es für alle drei. Wie das dann in die Verästelung geht, das ist ja der nächste Schritt. Aber da ist schon mal etwas gewonnen. In der Zeit haben andere Zeit, für etwas anderes. Und da unsere Ressourcen knapp sind, steuert auch der Desk und sagt, ‚der eine kümmert sich jetzt mal um das Thema, aber für alle Ausspielwege erst einmal‘. Und das ist sicherlich mit ein Haupteffekt, dass da nicht an einer Geschichte auf einmal drei Leute dran sind und die gleichzeitig fünfmal beim Polizei-Sprecher anrufen“. Leiter des Regionalstudios Karlsruhe, 115.

8.3.2 Erfolge in Bezug auf Crossmedialität\Synergieeffekte\Reichweite

Inhaltliche Beschreibung: Positive Wirkung bzw. positiver Begleiteffekt in Bezug auf den Verbreitungsradius der journalistischen Inhalte, der sich aus der crossmedialen Zusammenarbeit und der medienübergreifenden Distribution ergibt.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn Aussagen zu einer größeren Reichweite der journalistischen Inhalte getroffen werden, die auf die crossmediale Zusammenarbeit und die medienübergreifende Distribution zurückgeführt werden können.

Beispiele für Anwendungen: „Und in manchen Bereichen ist es ja besonders signifikant, welche Vorteile multimediales, crossmediales Arbeiten hat, nämlich bei der Aktualität, wo wir einfach eine unglaublich, also eine wesentlich größere Wirkung, einen wesentlich größeren Impact haben, dadurch, dass wir unter einer Marke *SWR Aktuell* im Netz – und zwar Desktop genauso wie App –, im Fernsehen, im Radio, vertreten sind“. Boudgoust, 10.

„Wir haben das sicherlich gemerkt bei einzelnen Produkten wie *SWR Aktuell Radio*, die haben sicherlich auch einen Effekt gehabt, dadurch dass wir auf einmal so hießen, *SWR Aktuell Radio*, haben wir sicherlich auch so ein Mitnahmeeffekt gehabt, was hinterher die Bekanntheit des Radios anging. Die war vorher kaum messbar und ist jetzt in eine Zone hochgekommen, wo man durchaus davon sprechen kann, dass sie sich mit anderen Radiosendern in dieser Sparte vergleichen kann. Das ist aber nicht nur ein Reputationseffekt gewesen, sondern es gibt tatsächlich auch mehr Hörer“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 12.

9 Der SWR in Attributen

Inhaltliche Beschreibung: Eigenschaften, die den *SWR* ausmachen und kennzeichnen.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn die Interviewpartner:innen aufgefordert werden, Attribute zu nennen, die den *SWR* kennzeichnen, und die Gesprächspartner:innen dabei auf Eigenschaften des *SWR* vor und während des crossmedialen Umbaus Bezug nehmen. Sofern die

Attribute einer bestimmten Zeit zugeordnet werden können, werden die entsprechenden Subkategorien kodiert („Der *SWR* in Attributen -> heute“ oder „Der *SWR* in Attributen -> vor dem crossmedialen Umbau“).

Beispiele für Anwendungen: „Also, ich glaube, das hat sich da jetzt nicht groß geändert. Ich glaube, dass wir nach wie vor eine sehr hohe Glaubwürdigkeit genießen, gerade was den Bereich Information angeht beim Publikum“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 82.

„Also, komplex waren wir immer schon, wobei vielleicht weniger, weniger komplex als heute. Früher waren wir, glaube ich, nach hierarchischer auch in den Ausspielwegen, in der Bedeutung, ja. Und das Relevante ging früher fast noch etwas stärker ins ja, ‚Anspruch auf Meinungshoheit haben‘, oder ne, Meinungshoheit ist vielleicht das Falsche, aber sozusagen Anspruch auf eine große Bedeutung als Nachrichtengeber haben. Also, das hat natürlich etwas nachgelassen. Früher war man noch so ‚wir sind der *SWR*. Wir sagen Euch, wie die Welt ist‘. Das hat sich, glaube ich, schon etwas aufgelöst“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 92.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Die Kategorie „Der *SWR* in Attributen“ wird nur kodiert, wenn die Interviewpartner:innen dazu aufgefordert werden, Eigenschaften des *SWR* zu nennen. Eigenschaften des *SWR*, die an anderer Stelle im Interview genannt werden, werden nicht mit der Kategorie „Der *SWR* in Attributen“ kodiert, sondern je nach Kontext anderen Kategorien (z. B. „Trägheit der Strukturen“) zugeordnet.

9.1 Der *SWR* in Attributen\heute

Inhaltliche Beschreibung: Eigenschaften, die den *SWR* in seiner heutigen Form ausmachen und kennzeichnen.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn die Interviewpartner:innen dazu aufgefordert werden, Eigenschaften zu nennen, die den *SWR* in seiner heutigen Form, nach Beginn des crossmedialen Umbaus, ausmachen und kennzeichnen.

Beispiele für Anwendungen: „(8) wir sind verlässlich (4), wir sind (9) hintergründig, an vielen Stellen, und schwimmen auch gegen den Strom, würde ich sagen, wobei ich wünschte, da wäre noch mehr“. Leiter der Redaktion Hörfunknachrichten RP, 114.

„Aktualität, Regionalität und Relevanz“. Leiter des Regionalstudios Ulm, 172.

„Komplex, vielfältig, ja, auch relevant immer noch, ja“. Leiter der Hauptabteilung Multimediale Aktualität BW, 90.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Die Kategorie „Der *SWR* in Attributen -> heute“ wird nur kodiert, wenn die Interviewpartner:innen dazu aufgefordert werden, Eigenschaften zu nennen, die den *SWR* aktuell ausmachen. Eigenschaften des *SWR*, die an anderer Stelle im Interview genannt werden, werden nicht mit der Kategorie „heute“ kodiert, sondern je nach Kontext anderen Kategorien (z. B. „Trägheit der Strukturen“) zugeordnet.

9.2 Der *SWR* in Attributen\vor dem crossmedialen Umbau

Inhaltliche Beschreibung: Eigenschaften, die den *SWR* vor Beginn der crossmedialen Neuausrichtung ausmachten und kennzeichneten.

Anwendung der Kategorie: Die Kategorie wird kodiert, wenn die Interviewpartner:innen dazu aufgefordert werden, Eigenschaften zu nennen, die den *SWR* vor Beginn der crossmedialen Neuausrichtung ausmachten und kennzeichneten.

Beispiele für Anwendungen: „Wenn wir jetzt mal ein bisschen dabei auch nach innen schauen, glaube ich, waren wir geprägt durch ein sehr großes Kästchendenken, jeder in seiner Ecke. Mit in der Tat auch noch, also im besten Falle, hätte ich schon fast gesagt, auch einer Konkurrenz innerhalb des Hauses, aber meistens geprägt von einer kompletten Ignoranz zwischen den Gewerken im Haus, also speziell zwischen den Medien Fernsehen, Radio und Online. Und dann glaube ich, waren wir eben sehr stark auf das konzentriert, was jeder in seinem Bereich gemacht hat. Ach ja, weniger Vernetzung. Also, mehr Schubladendenken, weniger Vernetzung und eine gewisse Ignoranz untereinander“. Leiter der Abteilung Zentrale Information Baden-Baden, 82.

„klassisch öffentlich-rechtlich ((lacht)), also ein stückweit auch ein geschlossenes System sozusagen, und ja, was wäre das Dritte? Für mich ist es ein bisschen schwierig, weil ich ja auch ein Kind der Fusion bin, also ich weiß nicht so richtig, was in früheren Zeiten war, aber ich glaube, wir sind mutiger geworden. Also wir waren nicht ganz so mutig wie heute“. Leiter der Redaktion Hörfunknachrichten RP, 116.

Abgrenzung zu ähnlichen Kategorien: Die Kategorie „Der *SWR* in Attributen -> vor dem crossmedialen Umbau“ wird nur kodiert, wenn die Interviewpartner:innen dazu aufgefordert werden, Eigenschaften zu nennen, die den *SWR* aktuell ausmachen. Eigenschaften des *SWR*, die an anderer Stelle im Interview genannt werden, werden nicht mit der Kategorie „vor dem crossmedialen Umbau“ kodiert, sondern je nach Kontext anderen Kategorien (z. B. „Trägheit der Strukturen“) zugeordnet.