

# Newsroom-Konvergenz in Tageszeitungen im internationalen Vergleich

ANDY KALTENBRUNNER, KLAUS MEIER, JOSÉ A. GARCIA AVILÉS, DANIELA KRAUS UND MIGUEL CARVAJAL

## 1 Konvergenz in Österreich - im internationalen Trend

Zuerst spricht die Medienministerin, dann die Wirtschaftskammerpräsidentin, schließlich: der Bürgermeister der Bundeshauptstadt Wien. Alle reden sie davon, dass Kommunikation wichtig ist und alte und neue Medien deswegen wohl Zukunft hätten<sup>1</sup>. Medientage 2008 in Wien: das Branchentreffen, das jedes Jahr auch Leitmotive vorgeben will. So weit, so konventionell. Am Podium treffen dann aber die Vertreter dieser alten und neuen Kommunikationswelten zum ‚intermedialen Gipfel‘ aufeinander und sollen das Gemeinsame suchen: Der Geschäftsführer der Markt beherrschenden *Mediaprint* und der Manager von *Google*; der deutsche Privat-TV-Vertreter neben dem Generaldirektor der *Post AG*, und manche mehr. Das Thema: „Konvergente Nutzung von Medien“.

‚Konvergenz‘: ein Zauberwort für alles was irgendwie zusammenwächst. Im Diskurs der Medienpraktiker wird der Begriff recht beliebig verwendet. Das hatte ihn in Misskredit gebracht. „Er wurde in den Zeiten der New Economy zu Tode zitiert“, bedauert Jakubetz (2008, 22), der das mehrmediale Miteinander in Redaktionen deswegen lieber ‚Crossmedia‘ nennt. Es herrscht eben Begriffsverwirrung: Auch ‚Multimedia‘ wird recht inflationär eingesetzt und war schon 1995 von der „Gesellschaft für die deutsche Sprache“ zum „Wort des Jahres“ gekürt worden. Unter dem in der Forschung begründeten Begriff „Mediamatik“ (Latzer 1997) wiederum wurden Phänomene des Zusammenwachsens von Telekommunikation, Computer und Rundfunk subsumiert und vor allem ökonomisch und medienpolitisch analysiert.

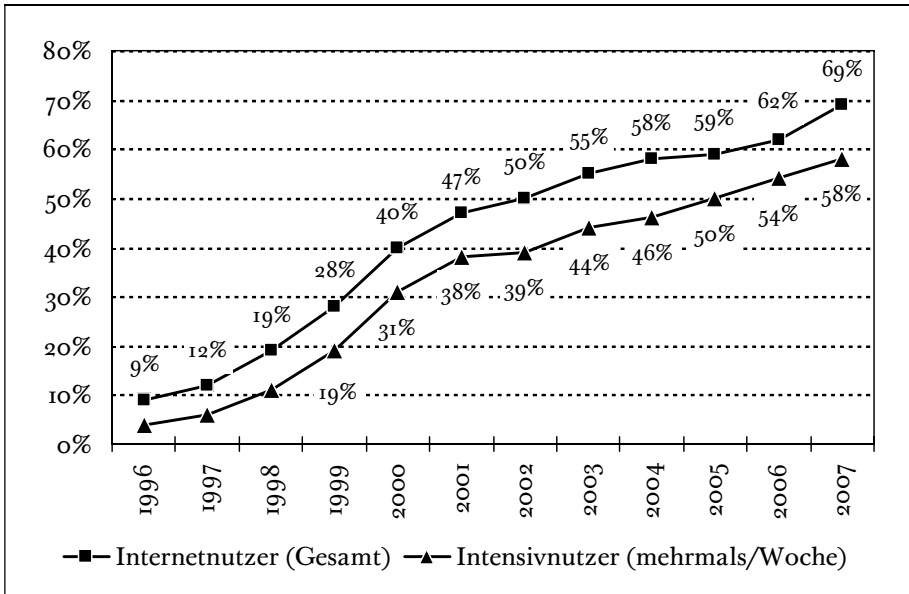
Solche Konvergenz-Prozesse, wir halten an diesem Begriff fest, hatten in Medienunternehmen zuerst in den USA und dann in Europa also vor mehr als einem Jahrzehnt eingesetzt. Kommunikations-, Medienbranche und IKT-Sektor suchten gemeinsame Wege. Deregulierung der Märkte, Digitalisierung

---

Birgit Stark und Melanie Magin (Hg.) *Die österreichische Medienlandschaft im Umbruch*. Relation, N.F. Bd. 3, 261-292. Wien 2009 © Österr. Akademie der Wissenschaften

der Produkte und mehr Internationalisierung durch Popularisierung des Internet waren die Katalysatoren. Medienkonvergenz war und ist in diesem Sinne untrennbar mit Industriekonvergenz verbunden, in der Unternehmen davor getrennt agierender Branchen neue Allianzen eingegangen sind (Lowrey 2006; Chan-Olmsted und Chang 2003).

Abbildung 1: Internetnutzung seit 1996 in Österreich



Quelle: Integral/Austrian Internet Monitor.

Manches war international und national von beachtlicher Symbolkraft: *America Online* verschmolz zur Jahrtausendwende mit *Time Warner* zum umsatzstärksten Medienkonglomerat der Welt (siehe etwa Hachmeister und Rager 2005, 35). Große Telekommunikationsunternehmen – wie beispielsweise auch die *Telekom Austria* im Jahr 2000 unter dem Phantasienamen *jetzweb* – gründeten große Online-Unternehmen als Contentprovider meist auch in Kooperationen mit Printmedien. Unter Konvergenz wurde jegliche „Kombination von Technologien, Produkten, Mitarbeitern innerhalb der vormals getrennten Welten von Print, Fernsehen und Onlinemedien“ (Singer 2004, 3; eigene Übersetzung) verstanden.

In traditionellen Tageszeitungen wurde ab Mitte der 1990er Jahre höchst unterschiedlich auf das Vordringen des Internet reagiert: Von manchen zögerlich, aus Unterschätzung des neuen Mediums oder auch aus Furcht, parallele

Publikationstätigkeit in Print und Online könnte die eigenen Produkte kannelalisieren und die gewohnten Märkte allzu rasch ruinieren. Manche Verlage drangen dagegen durchaus offensiv in die neuen Internet-Welten vor, eben weil sie fürchteten, die schnelleren Web-Publikationen würden bald einmal den Tod der Tageszeitungen provozieren.

Österreich spielte bei der Popularisierung des World Wide Web im oberen Drittel der europäischen Internet-Liga mit. Die Verbreitung im Markt ging rasch. Waren 1996 gerade einmal 9% der Österreicher online, so waren es ein Jahrzehnt später bereits 62% (siehe Abb. 1). Mit *derstandard.at* platzierte bereits 1995 ein österreichischer Verlag die erste deutschsprachige Online-Edition einer Tageszeitung: Wenige in HTML programmierte Seiten mit einer Textauswahl aus der Zeitung. Der *Kurier* folgte im Jahr danach. In Vorarlberg wurde das regional marktbeherrschende *Vorarlberger Medienhaus* mit seinen Printprodukten zu einem der wesentlichsten Promotoren der Internet-Verbreitung in ganz Österreich. Es positionierte sich mit gut merkbaren Domains wie *vienna.at* und *austria.com* gleichermaßen als Access- und als Contentprovider.

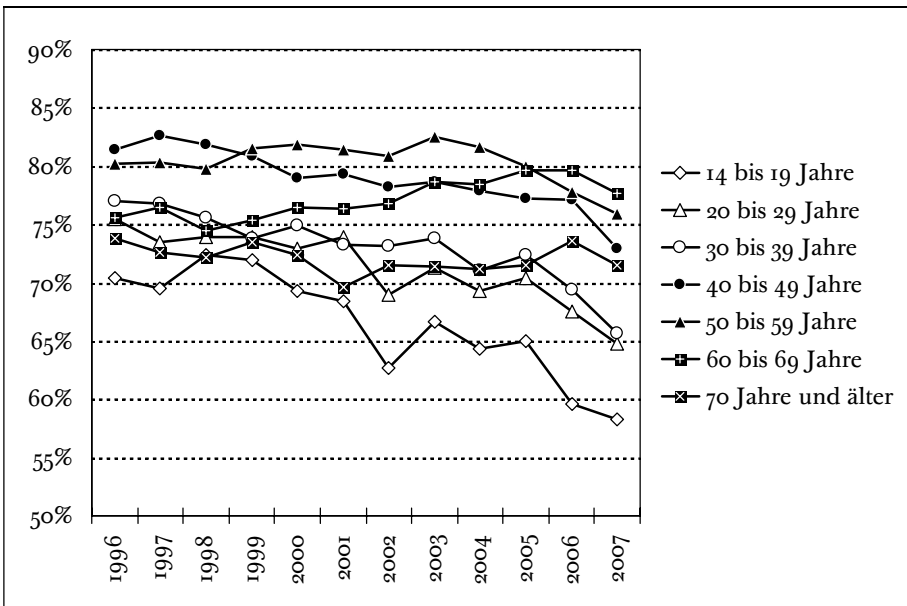
Die ökonomischen Ziele der ‚konvergenten‘ Kombination von „Technologien, Produkten, Mitarbeitern“ in den Medienunternehmen blieben im Detail noch ebenso unklar wie die Folgen für journalistische Arbeit. Viele Fragen zur künftigen journalistischen Produktion oder deren Mehrfachverwertung wurden je nach Medienunternehmen ganz unterschiedlich beantwortet. Auch wurde die Qualität der neuen Online-Journalisten in Zweifel gezogen: „Mangelnde Ausbildung, fehlende Qualitätsstandards und schlechte Bezahlung gehen Hand in Hand - und setzen langfristig die Glaubwürdigkeit und Reputation der traditionellen Medienmarken aufs Spiel“ (Esberger 2001, 130).

Viele allzu hochfahrende Phantasien zur raschen Generierung neuen, konvergenten Mehrwerts im Medienbetrieb verschwanden ebenso wie viele Unternehmen und Brands der New Economy. Es wurde vor allem in den Tageszeitungsverlagen „Frustration darüber spürbar, dass der Auftritt im Web auf lange Sicht ein Zuschussgeschäft bleiben wird“ (Mehlen 1999, 293). Vor allem die getrennten Redaktionswelten - Print, Online, Radio und allenfalls auch TV - fanden selbst bei gemeinsamen Eigentümern nur schwer zueinander. 2002 feixte der dänische Zeitungs-Chefredakteur Ulrik Haagerup, bei einer Tagung des internationalen Zeitungs-Industrieverbandes *IFRA*: „Medienkonvergenz ist wie Teenager-Sex. Jeder glaubt, dass es alle anderen tun. Die wenigen, die es wirklich tun, sind nicht besonders gut dabei“<sup>2</sup>.

Und die Medienunternehmen, vor allem Verlage, selbst sind weiterhin stark unter Druck. Während sie selbst noch mehrmediale Strategien suchen (Karmasin und Winter 2006), sind die Rezipienten längst auf vielen Plattformen

unterwegs. Deregulierung der Medienmärkte – in Österreich etwa durch Liberalisierung im Radio- und TV-Markt systematisch ab 1998 – und Digitalisierung haben das elektronische Medienangebot in kurzer Zeit vervielfacht, das schnelle Internet wurde – mit und ohne Zutun der Verlage – wesentlicher Informationsträger. Vor allem das jüngere Publikum der ‚digital natives‘ wendet sich von den Printmedien ab: Während unter allen Österreichern laut Media-Analyse 2007<sup>3</sup> noch immer 70% angeben täglich eine Zeitung zu lesen, sind es unter den 14- bis 19-Jährigen nur noch 58%, Tendenz: stark fallend (siehe Abb. 2)

Abbildung 2: Tageszeitungsnutzung in Österreich 1996–2007

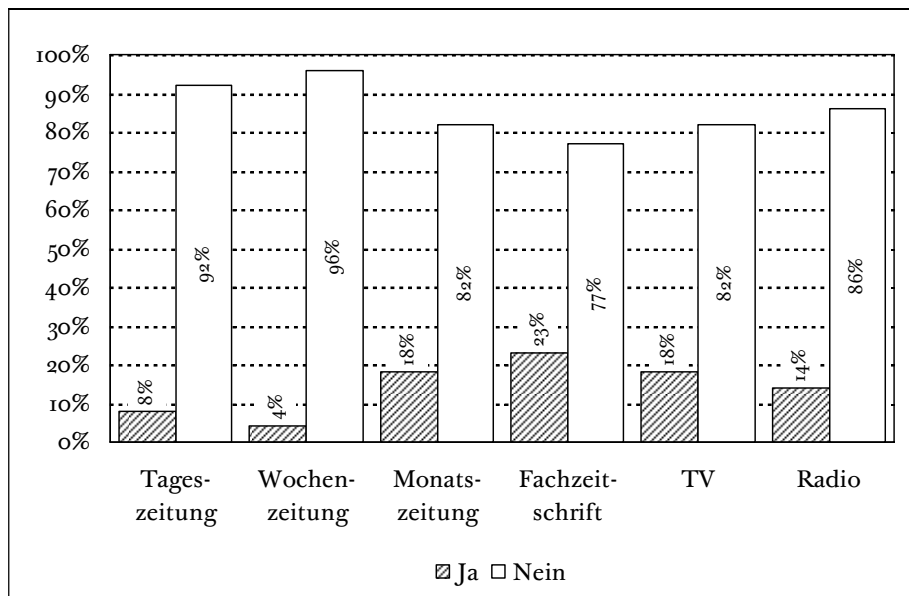


Quelle: Stark 2008, 376.

War das erste Jahrzehnt der Internet-Verbreitung für die Verlage gekennzeichnet durch Spekulationsblasen und Multimedia-Phrasen, trial and error, so kommen im zweiten Jahrzehnt die Konvergenz-Diskussionen im Redaktionsalltag an. Systematisch entstehen neue Wege der Nachrichtenbeschaffung und -verwertung in neuen Strukturen, in Newsrooms und an Newsdesks (Pavlik 2004; Meier 2006; 2007a). Damit kann zwar sehr unterschiedliche Architektur und Infrastruktur bezeichnet werden, aber gemeinsam ist stets die Absicht, Zentren zur Steuerung von Work- und Datenflows bei Aggregation und Distribution digitaler Materialien zu schaffen. Onlinedienste wie Printmedien

werden aus solchen Newsrooms bedient. Meier (2007b, 167) hält für Begriffe Newsroom und Newsdesk fest, dass 2007 „ca. 60 bis 80 Redaktionen im deutschsprachigen Raum neue Strukturen eingeführt haben und dafür im weitesten Sinn diese Begriffe verwenden“. In Österreichs Printmedien setzt dieser Prozess etwas später und zögerlicher ein (Stark und Kraus 2008) als in Deutschland. Als europäische Orientierungsgrößen entstehen 2007/2008 große Newsrooms für mehrmediale Produktion in Berlin (*Springer-Verlag* mit *Welt*, *WamS*, *Welt kompakt* und *Berliner Morgenpost*), London (*Daily Telegraph*) und Madrid (*Recoletos/RCS-Rizzoli* mit den Tageszeitungen *El Mundo*, *Marca* und *Expansion*).

Abbildung 3: Prozentanteil österreichischer Journalisten, die neben ihrem Stammmedium auch für das Web regelmäßig professionell arbeiten (n = 500)



Quelle: Kaltenbrunner, Karmasin, Kraus, Zimmermann 2008 (Befragung: April-Mai 2008).

Für Österreich stehen 2008 erstmals repräsentative Befragungsdaten zur Verfügung, wie viele Journalistinnen und Journalisten tatsächlich mehr- oder zumindest bimodal tätig sind: „8 Prozent bleiben ihrer – einzigen – publizistischen Plattform grundsätzlich treu. Die Grenzen zwischen Printproduktion, elektronischen Medien, on- und offline werden im professionellen Alltag von ihnen fast nie überschritten“ (Kaltenbrunner et al. 2008, 99). 11% aller Journalisten sind laut dieser Studie neben ihren ‚hauptberuflichen‘ Medien auch im

Internet regelmäßig aktiv. Doch auch das unterscheidet sich wesentlich nach Arbeitgeber und Publikationen: Während es für fast ein Viertel der Mitarbeiter von (meist redaktionell nur schwach ausgestatteten) Fachzeitschriften bereits normal ist, auch die Verantwortung für die Online-Publikation ihrer Inhalte selbst zu tragen, trifft das nur auf 8% der Journalisten von Tageszeitungen und gar nur auf 4% bei Wochenzeitungen zu (siehe Abb. 3). Solche Daten unterstützen die Annahme, dass es zu Konvergenzentwicklungen vor allem in traditionellen Verlagen noch mehr Fragen als Antworten gibt und dass auch die Gestaltung ‚idealer‘ Newsrooms für mehrmediale Produktion erst am Anfang steht.

In einer Welt globalisierter Medienmärkte, des World Wide Web und supranationaler Eigentümerschaften an Medienunternehmen kann Wissen über die Entwicklungen von Konvergenz und deren Konsequenzen für journalistische Qualität aber nur mit einer internationalen Perspektive gewonnen werden. Das war Grundlage eines Forschungsprojektes zu ‚Newsroom Convergence‘ in europäischen Tageszeitungen, das vom Medienhaus Wien (Österreich) initiiert, gemeinsam mit Teams der Hochschule Darmstadt (Deutschland) und der *Universidad Miguel Hernandez* in Elche (Spanien) in den Jahren 2007/2008 durchgeführt wurde.

## 2 Methodik und Fragestellungen

Konvergenzentwicklungen in Medienunternehmen können entlang mehrerer Fragestellungen untersucht und definiert werden: unter technologischen, ökonomischen, kommunikationstheoretischen und nicht zuletzt unter professionell-journalistischen Gesichtspunkten (Garcia Avilés 2006). Für Medienmanager sind als entscheidende Motoren dieser Prozesse meist zwei Ziele wesentlich, die sich nicht zwangsläufig widersprechen müssen: Eine Verbesserung der journalistischen Qualität und eine Straffung der Produktionskosten (Quinn 2005). In diese Prozesse sind viele Unternehmenseinheiten einbezogen: Verwaltung, Produktion, Vertrieb, Marketing und Human Resources/ Personalentwicklung und eben die Redaktionen.

Aus journalistischer Sicht bringen Konvergenzstrategien und Newsroom-Integration fundamentale Veränderungen in der Nachrichtenproduktion und Arbeitsorganisation. Auf dieser ‚professionellen Konvergenz‘ der journalistischen Arbeit in Medienunternehmen, die ursprünglich auf Tageszeitungsproduktion basieren, liegt der Fokus der vorliegenden Untersuchung, für die jeweils zwei Fallstudien in drei Ländern ausgewählt wurden:

- In Österreich waren dies *Der Standard* sowie *Österreich*;
- In Deutschland *Die Welt/Morgenpost*-Gruppe und die *Hessisch/Niedersächsische Allgemeine (HNA)*
- In Spanien *El Mundo* und *La Verdad Multimedia*

Komparative Arbeit ist schwierig (Esser und Pfetsch 2004), gerade vergleichende Medienforschung begibt sich deswegen auf dünnes Eis: Solide Vorkenntnis der zu beforschenden Medienwelten ist in allen Staaten notwendig, die unterschiedlichen kulturellen, aber auch medienpolitischen Kontexte sind zu berücksichtigen, um Methoden zu entwickeln, die tatsächlich bedeutsame Ähnlichkeiten und Differenzen extrahieren und bewerten können.

Tabelle 1: Transnationaler Vergleich – unterschiedliche Märkte

	Österreich	Deutschland	Spanien
Verkaufte Auflage Tageszeitungen pro Tausend Einwohner .....	ca. 266	ca. 261	ca. 98
Werbemarkt: Marktanteil			
Tageszeitung .....	29%	26%	25%
Marktanteil TV .....	22%	36%	43%
Anteil der Abos .....	ca. 75% bei überregionalen Tageszeitungen	ca. 75% bei Tageszeitungen	9% der Tageszeitungen
Anzahl der Gratistageszeitungen .....	2	0	4 national und ca. 70 regional
Internetnutzung .....	69%	64%	48%
Gesetzliche Rahmenbedingungen .....	Einschränkungen in der crossmedialen-Eigentümerschaft, späte Privatisierung des TV-/Radiomarktes	Einschränkungen der crossmedialen Eigentümerschaft	Seit den 1980er Jahren Entwicklung von Multimedia-Unternehmen

Aus österreichischer Sicht sind bei Analyse von Entwicklungen im Markt der Tageszeitungen dessen Kleinteiligkeit, die geringe Zahl der Titel und eine langjährig zögerliche Medienpolitik (Kaltenbrunner 1998) zu berücksichtigen, die eine auch im europäischen Vergleich unüblich hohe Eigentümerkonzentration zugelassen hat (Seethaler und Melischek 2006). Wesentlicher Referenzpunkt ist dann meist der weit größere deutsche Medienmarkt, nicht nur wegen der gleichen Sprache, sondern auch durch das Engagement und Eigentumsverstrickung deutscher Verlage wie *WAZ*, *Springer* oder *Süddeutscher Verlag* seit zwei Jahrzehnten am österreichischen Markt (siehe Kaltenbrunner et al. 2007, 25–65). In Verlegerkreisen wird deswegen davon ausgegangen, dass technolo-

gische, ökonomische und strategische Entwicklungen im deutschen Medienmarkt in der Regel auf den österreichischen – wenn auch oft wirtschaftlich moderater und mit Zeitverzögerung – durchschlagen. Bei Basisdaten zur generellen Situation am Medienmarkt, die zur Einschätzung von Konvergenzentwicklung relevant sind, wie etwa Zeitungsverkauf je tausend Einwohner oder Internet-Penetration, zeigen die nationalen Märkte sehr ähnliche Werte (siehe Tab. 1).

Komparative Medienforschung mit einer transnationalen, europäischen Perspektive kann über die bewusste Einbeziehung eines Medienmarktes, der sich in vielerlei Positionen a priori von der mitteleuropäischen Situation unterscheidet, Erkenntnisgewinn zu gemeinsamen Forschungsfragestellungen versuchen. Spaniens Medienlandschaft etwa ist durch eine weit geringere Tageszeitungsleserschaft und im Vergleich zu Mittel- und Nordeuropa erst langsames Vordringen des Internet charakterisiert. Medienpolitische Rahmengesetzgebung hat andererseits bereits seit den 1980er Jahren Cross-Eigentümerschaft zwischen elektronischen Medien (Radio und TV) und Verlagen möglich gemacht. Fragen der Konvergenzentwicklung, des Zusammenwachsens von elektronischen und digitalen Plattformen und traditionellen Printmedien in Medienhäusern stellen sich deswegen in Spanien sowohl auf regionaler wie nationaler Ebene anders und mit mehr Verknüpfungsoptionen und weiteren crossmedialen Erfahrungen als in Deutschland und Österreich.

Für das komparative Projekt zur Newsroom-Konvergenz wurden deswegen aus mehreren Vorstudien der nationalen Teams zur Beobachtung von Marktsituation, Entwicklung zu crossmedialer Strategien und neu entstehender Newsrooms<sup>4</sup> bei einem gemeinsamen mehrtägigen Workshop zentrale, gemeinsame Forschungsfragen abgeleitet und die Fallbeispiele ausgewählt. Sie sollten unterschiedliche Organisationsmodelle der Nachrichtenproduktion unter Berücksichtigung nationaler Spezifika repräsentieren. Die nationalen Teams bereiteten während des gesamten Projekts laufend Daten zu den Fallstudien, die aus Beobachtung, Experteninterviews und qualitativen Inhaltsanalysen gewonnen wurden, auf und speicherten sie ebenso wie wichtige Werte zu nationalen Marktfaktoren und zu Medienmarkt- und Journalismusentwicklung in einer gemeinsamen Datenbank.

In allen ausgewählten Tageszeitungs-Newsrooms wurden zudem zwischen November 2007 und Februar 2008 von den Forschungsteams Interviews mit leitenden Redakteuren und Nachrichtenmanagern der Unternehmen durchgeführt. Zum nationalen Team wurde dabei jeweils (mindestens) ein internationaler Projektmitarbeiter beigezogen, um neben jenen Fragestellungen, die sich aus geübten nationalen Logiken der Nachrichtenproduktion ergeben, auch vergleichend internationale Erfahrungen und Fragestellungen bereits in der



Feldforschung einbeziehen zu können. Bei dieser Newsroom-Beobachtung in den Medienunternehmen wurden insgesamt 28 ausführliche Interviews mit leitenden Mitarbeitern der Medienunternehmen geführt<sup>5</sup>. Als Ausgangshypothese wurde angenommen, dass verschiedene Modelle der Newsroomkonvergenz destilliert und dargestellt werden könnten, entsprechend einer Anzahl von Deskriptoren, die Nachrichtenproduktion beeinflussen. Leitende Fragestellungen des Forschungsprojektes waren:

- Gibt es unterschiedliche Typen der Newsroom-Konvergenz in den verschiedenen Staaten und verschiedenen Fallbeispielen? Was waren die wesentlichen Konvergenzschritte in jedem Fall?
- Wie beeinflusst die Organisation der Newsrooms den redaktionellen Workflow zwischen und die Inhaltsverwertung auf den verschiedenen Distributions-Plattformen?
- Wie wirken sich (konvergente) Newsroom-Strukturen auf die Berufszufriedenheit der Journalisten und die Entwicklung ihrer Arbeit aus?
- Wie hoch ist das Niveau des ‚Multiskilling‘ in jedem dieser Medienunternehmen?

Die österreichischen Fallstudien werden im folgenden Überblick mit Eckdaten der ausgewählten spanischen und deutschen Tageszeitungs-Newsrooms verglichen.

### 3 Österreich

#### 3.1 Newsroom-Konvergenz bei Österreich/oe24.at

Im September 2006 launchte der Verleger Wolfgang Fellner die Tageszeitung *Österreich*. Er war in den 1990er Jahren als Gründer mehrerer Magazine der *News*-Gruppe erfolgreich gewesen. Das Marketing für die neue Tageszeitung beinhaltete auch die ausdrückliche Ankündigung eines ganz neuen „Dialogs zwischen Print und Online“, der speziell auf Rezeptionsgewohnheiten junger Leser und User abzielen sollte (Kaltenbrunner und Kraus 2008). Die multimediale Produktion wurde in einem 2400 Quadratmeter großen Newsroom im Stadtzentrum Wiens etabliert, die sich in der technologischen Ausstattung an den aktuell modernsten internationalen Newsroom-Beispielen orientieren sollte.

Nach den Daten der unabhängigen *Österreichischen Auflagenkontrolle (ÖAK)* wurden von *Österreich* im Jahr 2007 im Tagesschnitt 310.000 Exemplare vertrieben, wovon aber nur knapp mehr als die Hälfte - 167.000 Stück - überhaupt um 50 Cent sehr billig ‚verkaufte‘ Exemplare sind. Die Zeitung positionierte sich

damit als Hybrid aus Kauf- und Gratiszeitung mit kostenloser Verteilung vor allem an Wiener U-Bahnstationen. Inhaltlich „bestätigt sich bei empirischer Analyse das auf den ersten Blick zu Vermutende: dass *Österreich* alle Merkmale von Boulevardmedien aufweist“ (Kaltenbrunner und Kraus 2008, 20).

Bereits bei Gründung war *Österreich* als konvergentes Produkt konzipiert, die Online-Ausgabe *oe24.at* – wiewohl in leicht unterschiedlicher Eigentümerschaft – integraler Bestandteil der Vertriebsüberlegungen. Das Online-Netzwerk *oe24.at* verzeichnet rund 1,4 Millionen Unique Clients (laut Zählung der unabhängigen Österreichischen Webanalyse/ÖWA im Oktober 2008), wobei die Konkurrenz moniert, dass ein sehr hoher Anteil der Besuchsvorgänge durch die Übernahme und Integration der bereits viele Jahre bestehenden Wetter-Website *wetter.at* durch *oe24.at* bewirkt wird.

Der Newsroom von *Österreich* ist rund, aus einem inneren Zirkel, der im Alltags-Sprachgebrauch der Journalisten ‚tower of power‘ genannt wird, steuern Chefredakteure die tägliche Nachrichtenproduktion von rund 150 Journalisten. Der ursprüngliche Plan, Print- und Onlinemacher jeweils in gemeinsamen Ressorts zusammen zu setzen, um mehr Integration bei Recherche und Nachrichtenproduktion sicher zu stellen, bewährte sich aus Sicht der Newsroom-Entwickler nicht. 15 Mitarbeiter sind als Online-Redakteure nunmehr in einem eigenen Sektor konzentriert. „Wir wollen Zusammenarbeit und Koordination – aber bevorzugen Spezialisten für die verschiedenen Plattformen“, beschreibt der *Österreich*-Geschäftsführer den jetzigen Kerngedanken. Koordination zwischen Print und Online findet durch die jeweiligen Chefredakteure statt, in den Morgenkonferenzen nehmen Redakteure der Print- und Onlineteams teil, über große Bildschirme können auch Online-Mitarbeiter den aktuellen Stand der für Print vorbereiteten Storys verfolgen.

Während ‚Online first‘ zwar als offizielle Nachrichtenpolitik ausgegeben wurde, findet dies in der Praxis nur partiell statt. Vor allem wenn die Printredaktion annimmt, exklusive Geschichten zu publizieren, werden diese im Web allenfalls kurz vor Beginn des Straßenverkaufs der Zeitung im Web in einer Kurzform präsentiert. Während also die Newsroom-Architektur auf eine Stärkung der internen Kommunikation abzielt, ist die Nachrichtenproduktion selbst kaum integriert. Der Grad an Multiskilling der redaktionellen Mitarbeiter ist gering.

### **3.2 Newsroom-Konvergenz bei *Der Standard***

*Der Standard*, gegründet 1988 von Oscar Bronner, startete seine Web-Ausgabe bereits 1995, baute den Online-Betrieb systematisch auf und aus – und diese Strategie als ‚first mover‘ bewährte sich in Reichweite, Image und nach einem Jahrzehnt Vorlauf auch ökonomisch. Heute zählt die im österreichischen

Qualitätsmarkt positionierte Tageszeitung täglich rund 341.000 Leser (laut *Media-Analyse* 2007) und *derstandard.at* mehr als 1,5 Millionen Unique Clients monatlich (ÖWA, Oktober 2008). Seit 2004 gehört das Online-Unternehmen zu den wenigen internationalen Beispielen von Internet-Unternehmen, die aus Tageszeitungsverlagen kommen und positive Bilanzen legen. Von interessanter Symbolik, wenn auch faktisch mehr aus steuerlichen und rechtlichen Gründen getrieben, war 2008 die Übernahme jenes 49%-Anteils am Tageszeitungsverlag, den zuvor der *Süddeutsche Verlag* gehalten hatte, durch die *Standard-Online-Gesellschaft*.

Das alltägliche Verhältnis von *Der Standard* und *derstandard.at* ist aber ein Beispiel von Erfolg ohne Integration der publizistischen Strategien und redaktionellen Praktiken. Die Online-Journalisten sind sogar überzeugt, dass eben die jahrelange strikte Trennung der Welten wesentlicher Erfolgsfaktor war. „Unsere Newsroom-Reputation ist während der ersten Jahre gewachsen und nun ist sie auf der selben Höhe wie jene des Print-Newsrooms“, beschreibt die Chefredakteurin von *derstandard.at*.

Konvergenzprozesse hatte es über viele Jahre kaum gegeben, selbst Kooperation war unüblich. Mit insgesamt rund 100 Mitarbeitern, davon 50 im redaktionellen Bereich, ist der Newsroom des *derstandard.at* der derzeit größte Online-Newsroom in Österreich. Die Redaktion der Tageszeitung und ihrer Supplements ist sogar in einem anderen, einige Gehminuten entfernten Gebäude untergebracht, als jene des Web-Standard. Die Online-Ausgabe publiziert wohl auch alle Print-Artikel – in der Regel aber erst nachdem diese in Print bereits am Markt verfügbar sind. Nur einzelne Journalisten, und dies als Ergebnis eigener Initiative, arbeiten bereits länger für beide Plattformen, etwa im Medienressort, das auch unter der selbstständigen Domain *etat.at* publiziert. ‚Online first‘ wurde diskutiert, aber vom Printmanagement als Strategie abgelehnt – allerdings gab es unter Leitung der seit Mitte 2007 neuen Chefredakteurin der Printausgabe erste Versuche von Vorab-Publikation im Web von wichtigen Rechercheergebnissen von Printredakteuren, etwa nach exklusiven investigativen Erfolgen bei Recherchen zu aktuellen Wirtschaftsskandalen. Erst einige einfache Koordinationsmaßnahmen zwischen den beiden getrennten Newsrooms wurden ab 2007 etabliert: zum Beispiel die regelmäßige Teilnahme eines Online-Koordinators auch an den Redaktionskonferenzen der Printredaktion.

## 4 Deutschland

### 4.1 Newsroom-Konvergenz bei Die Welt/Morgenpost Gruppe

Drei Tageszeitungen (*Die Welt*, *Welt kompakt* und die *Berliner Morgenpost*) und eine Sonntagszeitung (*Welt am Sonntag/WamS*) wurden im November 2006 in einem gemeinsamen Newsroom in Berlin untergebracht. Die wesentliche erste Neuerung lag wiewohl nicht (nur) in der Zusammenlegung von Print- und Onlinebetrieb, sondern in der Integration der verschiedenen Print-Titel, denen dabei doch ihr eigenständiges Profil bewahrt werden sollte. Rund 400 Journalisten, davon etwas mehr als 30 für den Onlinebetrieb, arbeiten (Stand 2008) für diese *Welt/Morgenpost Gruppe*. Alle Titel gehören zur *Axel Springer AG*, Deutschlands größtem Verlagshaus mit einem Marktanteil von 22,1% am Tageszeitungsmarkt (Röper 2008, 421).

Die Integration verschiedener Titel und von Print- und Online-Operationen ist ein seit 2002 bei *Welt* und *Morgenpost* laufender Prozess. Ursprünglich waren die beiden Tageszeitungstitel in einer Redaktion zusammengelegt worden, 2005 wurde mit der *Welt kompakt* ein Tabloid zusätzlich in den Markt eingeführt, und Ende 2006 wurde die *WamS* und die Online-Redaktionen (*welt.de* und *morgenpost.de*) im neuen Newsroom integriert. International besonders aufmerksam wurde die ab dann deklarierte ‚Online-first‘-Strategie bei der Verwertung der Nachrichten beobachtet.

Die Zusammenlegung der Redaktionen war wesentlich ökonomisch determiniert. Konvergenz führte tatsächlich zu Einsparungen und Stellenreduktionen auch in den Redaktionen: Trotz Ausweitung der Internet-Belegschaft wurden 2002 rund 100 und 2006 weitere 75 journalistische Arbeitsplätze gestrichen. Seit Gründung im Jahr 1946 hatte die *Welt* nie ausgeglichen bilanziert – war aber aus Imagegründen innerhalb der *Springer-Gruppe* als konservatives Qualitätsblatt quer subventioniert und erhalten worden. Nach den jüngsten Integrationsschritten und Sparmaßnahmen erstellte die *Welt/Morgenpost Gruppe* 2007 erstmals eine positive Bilanz.

Im *Springer-Gebäude* ist ein 408 Quadratmeter großer Newsroom mit 56 Arbeitsplätzen eingerichtet, als zentrale ‚Kontrollstelle‘, aus der Chefredakteure der einzelnen Tageszeitungstitel, Plattformmanager, einige Ressortleiter und 20 Online-Experten den Gesamtbetrieb koordinieren. Inzwischen arbeiten rund 70% aller Journalisten für alle Plattformen, 30% sind ausschließlich auf ein Medium spezialisiert. Die Online-Abteilung darf jegliche Artikel, die fertig gestellt sind, umgehend im Web publizieren. „Auch Exklusiv-Geschichten. Es gibt keine Diskussion mehr darüber, solche Geschichten zuerst in der Zeitung zu veröffentlichen“, beschreibt der Online-Chef. Journalistische Arbeitsrouti-

nen haben sich in diesem Integrationsprozess wesentlich verändert. Beiträge werden früher fertig gestellt, um Onlinenutzung zu ermöglichen, insgesamt, so beschreibt der geschäftsführende Redakteur für die Printausgaben, „bedeutet das eine neue Arbeitsorganisation aber auch größere Arbeitsbelastung“. Eine wesentliche Aufgabe der im Jänner 2007 gegründeten *Axel Springer Akademie* ist Crossmedia-Training für Journalisten. Mehr als hundert haben bisher an einschlägigen Seminaren teilgenommen.

#### **4.2 Newsroom-Konvergenz bei Hessisch/Niedersächsische Allgemeine (HNA)**

Die *Hessisch/Niedersächsisch Allgemeine* in Kassel steuert die Produktion von Print- und Webcontent aus einem gemeinsamen Büro in dem Online-Team, Politik- und Wirtschaftsressort und Chefs vom Dienst untergebracht sind. Die Regionalzeitung experimentiert mit innovativen Web-2.0-Formaten, regionalen Wikis und einem täglichen TV-Nachrichtenprogramm, das in den Redaktionsräumen produziert und via des lokalen Bürgerkanals *Als2us* in Kassel ausgestrahlt wird.

Crossmedia-Strategien zwischen Print und Online werden seit 2002 forciert. Eine der Strategien ist etwa, dass alle Lokalbüros der *HNA* mindestens einmal täglich mit ‚*breaking news*‘ online gehen müssen. Seit 2007 nehmen Reporter auch Videomaterial bei ihren Außenterminen auf. Dieses wird aber von eigenen Video-Producern in der Redaktion bearbeitet. Inzwischen werden bei der *HNA* rund 50% aller für die Tageszeitung vorgesehenen Geschichten vorab in verschiedenen Formen online gebracht.

## **5 Spanien**

### **5.1 Newsroom-Konvergenz bei La Verdad Multimedia**

*La Verdad* gehört zu *Vocento*, der ersten spanischen Mediengruppe, die seit 2001 eine regionale Multimediastrategie zu ihrem Kerngeschäft erklärte. Die insgesamt 12 Multimediagesellschaften von *Vocento* beinhalten jeweils eine Tageszeitung, deren Online-Ausgabe, eine lokale Radiostation und einen regionalen TV-Kanal oder TV-Nachrichten, die einem lokalen Sender zugeliefert werden.

*La Verdad Multimedia* in Murcia ist in der südostspanischen Comunidad Marktleader mit seiner Tageszeitung (Verkauf: 39.000 Stück laut unabhängiger spanischer Auflagenkontrolle von *OJD*, 2007). Im selben Unternehmen arbeiten die Online-Mitarbeiter von *laverdad.es* sowie die Programmacher von *Punto TV* und *Punto Radio*. Ausdruck konvergenter Produktion ist dabei die Website, die sowohl originär für Print wie auch für Radio- und TV recherchierte Inhalte aufnimmt und für das Web verarbeitet. Bei Start des regionalen

Radio- und Fernsehbetriebs im Jahr 2004 wurde die neue Position eines ‚Multimedia Koordinators‘ geschaffen, der die inhaltlichen Strategien zwischen den verschiedenen, weiterhin unabhängigen Newsrooms abstimmen soll.

Der Chefredakteur von *La Verdad* betont, dass „Konvergenz vor allem auf Ebene der leitenden Redakteure entwickelt wird: Sie und die Ressortleiter sind zu multimedialer Zusammenarbeit verpflichtet“. Dabei arbeiten 95 Journalisten in einem Newsroom für Zeitungs- (und teilweise Online-)Nachrichtenproduktion und getrennt, in einem benachbarten Gebäude, ein Dutzend Journalisten zur Herstellung der aktuellen TV- und Radionachrichten. Der zeitliche und technische *newsflow* ist dabei so eingerichtet, dass alle Partner crossmedial Zugriff auf die recherchierten Materialien haben und – in Absprache mit dem Multimedia-Koordinator – diese jeweils für ihre Distributionsplattform überarbeiten und verwerten können.

### 5.2 Newsroom Konvergenz bei *El Mundo*

*El Mundo*, 1989 gegründet, mit einem Vertrieb von rund 337.000 Exemplaren täglich im Jahr 2007 (laut OJD-Kontrolle) ist zweitgrößte Kauf-Tageszeitung Spaniens und betreibt mit *elmundo.es* den spanischsprachigen Marktleader unter den Webausgaben der Tageszeitungen mit rund 12 Millionen Zugriffen von Unique Users pro Monat. *El Mundo* gehört ebenso wie die Sport-Tageszeitung *Marca* und die Wirtschafts-Tageszeitung *Expansion* sowie eine Vielzahl von Wochen- und Monatstiteln zur italienischen Eigentümergruppe RCS Rizzoli.

Seit Dezember 2007 sind *El Mundo*, *Marca* und *Expansion* im derzeit größten europäischen Newsroom, am Rand von Madrid, auf einer Ebene mit rund 18.000 Quadratmetern untergebracht. Das entspricht der Größe dreier Fußballfelder. Die Titel operieren – anders als etwa jene im *Springer*-Newsroom in Berlin – ausdrücklich weiter strikt getrennt voneinander. Die Zusammenlegung der Zeitungen an einem Standort wurde demonstrativ als Qualitätsmaßnahme erläutert, die keine Synergien verordnet und keine Personalkürzungen im journalistischen *staff* beabsichtigt. In Administration, Verkauf und Vertrieb wurden aber insgesamt 300 Arbeitsplätze der Gruppe gestrichen.

Bei *El Mundo* sitzen nunmehr 350 vorher getrennte Print- und Onlinejournalisten nach Ressorts geordnet zusammen und werden von einem gemeinsamen Ressortleiter inhaltlich koordiniert. In einigen Ressorts (Kommunikation, Wissenschaft, Sport) arbeiten Journalisten bimedial und produzieren Inhalte gleichermaßen für Tageszeitung und Onlinemedium. Das soll langsam, aber systematisch auf andere Ressorts ausgeweitet werden. Der stellvertretende Chefredakteur von *El Mundo* beschreibt das als einen behutsamen Integrati-

onsprozess: „Wenn das Ziel eine stärkere, flexiblere Organisation ist, macht es Sinn sich mit Vorsicht und auf Basis von Freiwilligkeit zu entwickeln.“

## 6 Drei Modelle der Newsroom-Konvergenz

Aus nationalen Vorstudien und den sechs ausgewählten Case-Studies wurden vom Forschungsteam in Folge drei Modelle von Newsroom-Konvergenz definiert (siehe Tab. 2):

- *Vollständige Integration:* Hier ist in einem einzigen Newsroom die notwendige Infrastruktur für multimediale Produktion konzentriert. Informationsaggregation und Nachrichtenproduktion und -distribution werden zentral gesteuert. Die Workflows werden für alle Kanäle im Newsroom bestimmt. Konvergenz ist ausdrückliches Unternehmensziel und ein langfristiger, strategischer, ökonomischer und journalistischer Entwicklungsprozess. Deutlich mehr als die Hälfte der Journalisten arbeitet für zwei oder mehr Plattformen und wird durch ständige Aus- und Fortbildungsmaßnahmen dafür qualifiziert.
- *Cross Media:* Eine Mehrheit der Journalisten arbeitet weiterhin spezialisiert für eine Distributionsplattform. Entsprechend können Newsrooms und Newsdesks auch räumlich getrennt bleiben. Allerdings gibt es eine zentrale, übergreifende Steuerung der Workflows und Content-Verwertungen durch Koordinatoren und Newsmanager. Teambildungen sind über Mediengrenzen hinweg möglich und werden ebenso gefördert wie mehrmediale Arbeit Einzelner und die Weiterbildung dafür. Um crossmedial steuern und arbeiten zu können, sollte Multiskilling jedenfalls für ein Fünftel der Mitarbeiter selbstverständlich sein.
- *Koordination von eigenständigen Plattformen:* Weder bei Beschaffung noch bei Produktion noch bei Distribution von Nachrichten gibt es Zusammenarbeit verschiedener Medien eines Unternehmens. Das ist auch bewusst kein strategisches Ziel und auch mehrmediale Tätigkeit einzelner Journalisten entspringt allenfalls individuellen Interessen, ist aber nicht vom Management beabsichtigt. Dahinter steht die Absicht zum Erhalt schlagkräftiger, autonomer Einheiten ohne Risiko einer Verwässerung journalistischer Kernkompetenzen und Aufgabe der spezifischen Identität der Plattformen. Crossmediale Promotion der Produkte und ihrer Inhalte ist aber auch hier üblich und konvergentes Grundlagenverständnis auf Ebene der Managements und Redaktionsführungen jedenfalls notwendig.

Tabelle 2: Drei Modelle von Konvergenz-Projektrahmen im Unternehmen

	Vollständige Integration	Cross Media	Koordination von eigenständigen Plattformen
<i>Findet Konvergenz auf Unternehmensebene oder auf Ebene des Newsrooms oder auf beiden Ebenen statt?</i>	Auf beiden Ebenen nach akkordiertem Konzept.	Beides ist möglich.	Konvergenz auf Unternehmensebene ist eine Möglichkeit – im Newsroom findet sie nicht statt.
<i>Ist Konvergenz ein verbindliches Unternehmensziel oder nur ein Werkzeug?</i>	Sowohl ein Unternehmensziel als auch übergeordnete Leitlinie/Strategie.	Ein Werkzeug.	Keines von beidem.
<i>Handelt es sich bei Konvergenz um eine kurzfristige oder langfristige Maßnahme?</i>	Ein langfristiger Prozess.	Ein langfristiger Prozess für alle Bereiche.	Konvergenz auf Unternehmensebene kann Zukunftsperspektive sein.
<i>Implementierung von Konvergenz: bottom-up oder top-down?</i>	Top-down, weil Konvergenz als übergeordnete Unternehmensstrategie wahrgenommen wird. Das gesamte Personal auf allen Hierarchieebenen wird in den Prozess systematisch eingebunden.	Beides ist möglich. Oft findet die Koordination von Cross-Media auf zweiter oder dritter Führungsebene des Unternehmens statt. Neue Ideen und Tests entstehen aus redaktioneller Praxis.	Wenn überhaupt, dann handelt es sich um bottom-up-Initiativen. Zusammenarbeit von Journalisten wird aus eigenem Antrieb praktiziert und von Ressortleitern angestrebt bzw. gefördert.
<i>Wurden die Konvergenz-Maßnahmen den Journalisten kommuniziert bzw. mit ihnen diskutiert? Gibt es ein Change Management?</i>	Die Konvergenz-Strategien wurden kommuniziert und mit allen Mitarbeitern diskutiert. Change Management wurde implementiert.	Die Strategien und Ziele wurden bis zu einem gewissen Grad kommuniziert – die direkt Betroffenen wurden in Kenntnis gesetzt (also etwa die für verschiedene Plattformen Verantwortlichen).	Diskussionen über die Strategien wurden nur auf Führungsebene geführt. Change Management ist nicht notwendig. Journalisten behalten ihre Arbeitsroutinen bei.



### 6.1 Konvergenz-Deskriptoren

Um die sechs Fallstudien systematisiert vergleichen und künftige Forschungsbeispiele von Newsrooms einordnen zu können, wurde eine Vielzahl von Fragestellungen eingebracht und schließlich eine Matrix von 32 Konvergenz-Deskriptoren entwickelt, die sich als besonders relevant und aussagekräftig zur Einordnung der Fälle eignete. Sie ergaben sich aus den ursprünglichen Forschungsfragen und den Beobachtungen und Interviews in den Newsrooms. Die Deskriptoren selbst wurden in vier wesentliche Bereiche von Medienkonvergenz-Prozessen gruppiert:

- Projektrahmen im Unternehmen
- Newsroom Management
- Journalistische Praxis
- Arbeitsorganisation und Personalentwicklung.

Der Projektrahmen beschreibt die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses des spezifischen Projektes. Erst das erlaubt Kosten- und Zeitkalkulationen und definiert Verantwortlichkeiten im Rahmen von Konvergenzprozessen und der Definition von deren Reichweite. Konvergenz kann darin also als grundsätzliches Ziel des Unternehmens und der involvierten Medien betrachtet werden oder als Werkzeug, um innerhalb definierter zeitlicher und organisatorischer Rahmen neue Prozesse in Gang zu bringen.

Während etwa die Managements von *Welt*, *HNA* und *El Mundo* Konvergenz als generelles Unternehmensziel auf allen Ebenen definieren, ist bei *Der Standard* keine Konvergenzstrategie implementiert und werden bei *Österreich* oder *La Verdad* konvergente Newsroom-Strategien als hilfreiche Instrumente nur für einzelne Nachrichtenproduktions- und Wertschöpfungsprozesse gesehen. Die Geschwindigkeiten werden durchaus unterschiedlich definiert. So wurden etwa bei der *Welt/Morgenpost* Gruppe crossmediale Newsrooms rasch eingeführt, während aber der generelle Konvergenzprozess für Unternehmen und Journalisten als langfristige Entwicklung definiert wird. In diesem Berliner Newsroom, ebenso wie bei *La Verdad* und *El Mundo* sind die Konvergenzprozesse top down, von den Managements induziert. In *Der Standard* oder *HNA* entstehen Kooperationen zwischen den einzelnen Segmenten und experimentelle Modelle meist bottom-up, aus dem Engagement einzelner Journalisten oder Ressorts, die sich zusammenschließen.

Tabelle 3: Drei Modelle von Konvergenz – Newsroom-Management

	Vollständige Integration	Cross Media	Koordination von eigenständigen Plattformen
<i>Priorität: Der Inhalt ist gegenüber der Plattform vorrangig oder umgekehrt?</i>	Der strategische Vertrieb der Inhalte und wo sie die meiste Wirkung entfalten ist am wichtigsten.	Die Plattform ist wichtiger, aber der strategische Vertrieb für mehrere Kanäle wird mitgedacht.	Die Plattform der (Erst)publikation ist entscheidend. Die Inhalte werden für diese optimiert.
<i>Gibt es ein Online-first-Prinzip? Oder sind exklusive Informationen dem Printprodukt vorbehalten? Oder gibt es keine definierte Linie?</i>	Die Entscheidung zu ‚Online first‘ wird aus strategischen Gründen getroffen. Oft wird ‚Online first‘ als logischer, erster Schritt für konvergentes Produzieren angesehen.	Cross-Media Produzenten entscheiden von Fall zu Fall, welche Strategie angewandt wird. Dabei ist sowohl ‚Online first‘ eine Möglichkeit, aber auch die Strategie Informationen exklusiv für das Printprodukt zurück zu halten.	Online wird nicht bevorzugt. Die leitenden Journalisten der Plattformen entscheiden autonom. Es kann auch zum Wettbewerb zwischen den Plattformen kommen.
<i>Wird der Informationsfluss (News Flow) zentral über eine Stelle gesteuert oder von den leitenden Journalisten der einzelnen Plattformen unabhängig voneinander?</i>	News Flow wird zentral gesteuert.	Es gibt jeweils eine Stelle für Online (und allenfalls Radio/TV) und eine Stelle für Print, die aber miteinander vernetzt sind.	Jede Plattform arbeitet eigenständig und unabhängig von den anderen. Verschiedene Journalisten tragen die Verantwortung für ihre jeweilige Plattform.
<i>Wer koordiniert die Nachrichten?</i>	Zentraler News-Editor (Nachrichten-Koordinator, CvD).	Verantwortliche News-Editoren für jede Plattform und übergreifende Multimedia-Koordinatoren.	Redakteure isoliert für jede Plattform.

	Vollständige Integration	Cross Media	Koordination von eigenständigen Plattformen
<i>Sind bei Redaktionskonferenzen Journalisten von Print und Online anwesend oder werden diese getrennt abgehalten?</i>	Alle leitenden Journalisten aller Plattformen sind anwesend. Die Anzahl der Beteiligten ist vor allem bei strategischen Planungen hoch.	Bei den Redaktionskonferenzen können Journalisten von allen Plattformen teilnehmen. Der verantwortliche Redakteur für Multimedia (Konvergenz-) Koordination muss teilnehmen.	Die Redaktionskonferenzen werden separat abgehalten. Eventuell werden einzelne Journalisten als übergreifende Schnittstellen delegiert.
<i>Wird die Zusammenarbeit mit anderen Plattformen gefördert?</i>	Ja, das ist integraler Bestandteil des Systems.	Teilweise - vor allem dann wenn vom Koordinator Teams geformt werden.	Wenig. Wird oft sogar als problematisch angesehen.
<i>Content Management System: Gibt es ein CMS für alle Plattformen oder verschiedene CMS für jede einzelne Plattform?</i>	Ein CMS. Sollte es verschiedene CMS geben, dann gibt es zumindest Schnittstellen zur laufenden Datenübertragung.	In manchen Fällen gibt es nur ein CMS, aber im Regelfall sind es verschiedene. Nur die Koordinatoren müssen alle verwenden.	Es gibt meist verschiedene CMS, weil ein permanenter Datenaustausch nicht nötig ist.

Im Bereich des ‚Newsroom Managements‘ (siehe Tab. 3) werden durch die Deskriptoren, die als zentral destillierten Fragen zu Schwerpunktsetzungen, Workflows und Content Management Systemen analysiert. ‚Online first‘ als Prinzip etwa bei der *Welt/Morgenpost* Gruppe meint, dass für den Nachrichtenvertrieb der Inhalt schnellstmöglich an ein Publikum gebracht werden soll. *Österreich* und *Der Standard* oder auch *La Verdad* halten tendenziell weiterhin Nachrichten auch ausdrücklich zurück, um sie ideal und allenfalls exklusiv über eine Plattform zu vertreiben. Auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen findet dann jeweils das Content Management statt: während bei *El Mundo* oder der *Welt* grundsätzlich leitende Mitarbeiter aller Plattformen bei der Planung aller Inhalte mitarbeiten, sind sie beim *Standard* getrennt und arbeiten sie bei *Österreich*, obwohl in einem Newsroom räumlich integriert, real doch kaum organisiert zusammen.

Konvergenz in Newsrooms kann auch unter den Gesichtspunkten der (Neu-)Definitionen journalistischer Praxis gesehen werden (siehe Tab. 4). Zum einen werden im Forschungsprozess die unterschiedlichen Traditionen

zur Arbeitsteilung bei Recherche, Produktion und Veröffentlichung der Nachrichten gesehen. Das ist vielfach von berufsspezifischen nationalen Traditionen stärker abhängig als von neuen Produktionsformen: In Österreich ist journalistische Produktion als One-Man- und One-Woman-Show durch alle Stufen der Nachrichtenproduktion stärker verankert als die – eher anglosächsische – Option einer Arbeitsteilung in Reporter, die Informationen sammeln und Redakteure, die diese verarbeiten. In konvergent konzipierten Newsrooms und Ressorts wie jenem bei *El Mundo* wird letztere Version als Einstieg in mehr crossmediales Arbeiten forciert. So liefern vormalige Printjournalisten Information (via VoIP-Telefonen rasch vom Schauplatz der Ereignisse) gleichermaßen für Tageszeitung und Online-Ausgabe. Im Newsroom werden diese Materialien be- und verwertet. Damit wächst etwa bei *El Mundo* im Bereich der Nachrichtenbeschaffung das crossmediale Engagement der Reporter relativ rasch. Generell wird die Zahl jener Mitarbeiter, die tatsächlich auf allen Ebenen der Nachrichtenproduktion konvergent strategisch denken, recherchieren und produzieren können, aber erst mit rund 10% angegeben.

Breiter ist die Palette (notwendiger) Spezialisierung bei *La Verdad*, wo der Multimedia-Koordinator jeweils auch noch über die besondere Verpackung des Informationsangebotes aus Text, Ton und Bild für Print, Online, aber auch terrestrisches Lokal-TV- und Radioangebot entscheidet. Wesentlich ist also die Frage, welches Multiskilling (zukünftig) von den journalistischen Mitarbeitern erwartet wird und wie hoch der Anteil solcher mehrmedial denkender und agierender Journalisten sein muss, um die jeweilige Konvergenzstrategie umsetzen zu können. Bemerkenswert ist dann ein Ergebnis aus allen Case-Studies: Die Suche nach jenem Tausendsassa des Journalismus, der auf allen Plattformen mit allen technischen Umsetzungen gleichzeitig aktiv ist, wird nirgendwo für sinnvoll gehalten. Die US-amerikanische Idee eines solchen ‚*car-boat-journalism*‘, der also gleichermaßen zu Wasser und zu Land unterwegs ist, wurde in Spanien unter der Chiffre ‚*periodista orquesta*‘ für Medienmacher, die alle Stücke auf allen Instrumenten spielen können, vielfach diskutiert – und als weder sinnvoll noch durchsetzbar wieder verworfen. Auch mehrmediale Materialbeschaffung wird dann im Einzelfall auf Sinnhaftigkeit überprüft: Während etwa bei der *Welt/Morgenpost* durchaus von Interviewern auch erwartet wird, dass sie im Anschluss an Interviews auch mit der Kamera einige Fragen und Antworten für Web-TV-Verwertung aufzeichnen, halten das Journalisten bei *Österreich* oder *Standard* für qualitätsmindernd und unzulässig. Bei *La Verdad* experimentieren Reporter inzwischen mit der Webnutzung von Video-Aufzeichnungen am Handy.

Tabelle 4: Drei Modelle von Konvergenz – Journalistische Praxis

	Vollständige Integration	Cross Media	Koordination von eigenständigen Plattformen
<i>Sind Recherche, Produktion und Distribution von einander getrennt?</i>	Arbeitsteilung wäre zwar eine Möglichkeit, ihre Durchsetzung hängt aber von Traditionen und kulturellen Eigenheiten des Landes ab.	Eigentlich nicht bzw. nicht mehr als früher. Bei neuen konvergenten Teams entsteht eventuell stärkere Trennung zwischen Rechercheuren und Produzenten.	Nein, alles bleibt so, wie es immer war – und den Bedürfnissen der jeweiligen Plattform angepasst.
<i>Technische mehrmediale Ausstattung für die Recherche: Ist dies für jeden Journalisten vorhanden?</i>	Ja, es gibt z.B. Film-Ausrüstungen in jedem Bereich/Ressort.	Teilweise, so gibt es z.B. Film-Ausrüstungen in manchen, aber nicht allen Bereichen/Ressorts.	Nein. Die Beschaffung erfolgt zudem für jede Plattform autonom.
<i>Technische Ausstattung in der Produktion: Ist dies für alle Journalisten zugänglich?</i>	Ja, alle Journalisten können alle Systeme und Software benutzen, auch wenn die Redaktionspraxis meist arbeits- teilig organisiert ist.	Nein, nur für die Plattform-Koordinatoren sind alle Systeme zugänglich, aufwändige Software ist Experten vorbehalten.	Nein.
<i>Technische Ausstattung in der Distribution: Ist dies für jeden Journalisten zugänglich?</i>	Ja, ist eigentlich für alle vorhanden und zugänglich – wird aber im Alltag nur von Spezialisten verwendet, z.B. zum Editieren von Video-Produktionen.	Nein.	Nein.
<i>Ist Multiskilling eine Voraussetzung für die Recherche? Sollten alle Journalisten für alle Plattformen Material sammeln können?</i>	Ja, es wird gefördert, bedeutet aber nicht, dass diese Fähigkeiten dauernd gefordert und eingesetzt werden.	Teilweise. Es wird gefördert, ist eine Möglichkeit, aber keine Verpflichtung.	Die Recherche für eine Plattform findet unabhängig vom Materialbedarf anderer Plattformen statt.

	Vollständige Integration	Cross Media	Koordination von eigenständigen Plattformen
<i>Ist Multiskilling eine Voraussetzung für Journalisten in der News-Produktion? Sollten alle Journalisten fähig sein, für alle Kanäle Inhalte herzustellen?</i>	Ja – das ist das strategische Ziel. Spezialistentum in der alltäglichen Umsetzung bleibt aber trotzdem vielfach vorhanden.	Nein, Spezialisierungen werden als notwendig erachtet, um qualitativ hochwertig produzieren zu können. Entsprechend ist Multiskilling nur für einen Teil wichtig.	Nein.
<i>Ist Multiskilling eine Voraussetzung in der Nachrichten-distribution? Sollten alle Journalisten die jeweilige Vertriebsform berücksichtigen können?</i>	Ja, das wird als grundlegende Fähigkeit für Journalisten erachtet, um entscheiden zu können welche die ideale Form der Berichterstattung für die jeweilige Plattform ist.	Zu einem gewissen Ausmaß. Für leitende (und koordinierende) Journalisten ist es verpflichtend, allerdings hilft dieses Wissen auch anderen Journalisten.	Nein, die Plattformen sind voneinander unabhängig. Print-Experten müssen Techniken und Abläufe des Online-, Radio- oder TV-Vertriebs nicht berücksichtigen.
<i>Sind Erfahrungen mit verschiedenen Plattformen eine Voraussetzung für die Recherche?</i>	Ja, das ist wichtig für alle Entscheidungen, wie die recherchierten Informationen später bestmöglich verwendet werden können.	Zu einem gewissen Ausmaß. Es ist für die Plattform-Koordinatoren sehr wichtig.	Nein – das ist die Ausnahme, und Ergebnis von persönlichen Interessen einzelner Journalisten und nicht Verpflichtung.
<i>Sind Erfahrungen mit verschiedenen Plattformen eine Voraussetzung für die News-Produktion?</i>	Zu einem gewissen Ausmaß. Es gibt immer Spezialisierungen in der Nachrichtenproduktion, allerdings sollten die Journalisten zumindest fähig sein, alle Plattformen zu bedienen.	Nein.	Nein.

	Vollständige Integration	Cross Media	Koordination von eigenständigen Plattformen
<i>Sind Erfahrungen mit verschiedenen Plattformen eine Voraussetzung für die Nachrichten-distribution?</i>	Ja, alle Journalisten sollten dazu im Stande sein zu entscheiden wie, wann und auf welcher Plattform die Informationen veröffentlicht werden.	Verpflichtend ist es nur für die Koordinatoren, die (mit)entscheiden, auf welchem Kanal die Informationen veröffentlicht werden. Hilfreich wäre ein solches Wissen aber auch für leitende Journalisten, die gelegentlich mit Journalisten anderer Plattformen zusammenarbeiten.	Nein.
<i>Wie hoch ist der Anteil der, multiskilled journalists', also jener Journalisten, die fähig sind für mehr als eine Plattform zu arbeiten?</i>	70-100%, auch wenn immer Spezialisierungen vorhanden sein werden, sollten alle Journalisten zumindest grundlegende Kenntnisse über das Arbeiten auf anderen Plattformen besitzen.	20-70%, zumindest ein Teil der Journalisten ist im Stande cross-medial zu arbeiten.	0-20%, nur wenige Journalisten sind fähig auf mehr als einer Plattform zu arbeiten und auch das ist zumeist ein Resultat von persönlichen Interessen und individuellen Karriereverläufen.
<i>Online-Videos: Werden diese im Regelfall inhouse produziert oder ist deren Produktion ausgelagert?</i>	Fast ausschließlich inhouse.	Beides ist möglich.	Beides ist möglich.

Zur Organisation der Newsrooms (siehe Tab. 5) selbst werden die unterschiedlichen räumlichen und gestalterischen Bedingungen untersucht. Wobei aber durchaus trotz sogar getrennter Gebäude, wie etwa bei *La Verdad*, crossmediale Contentverwertung durch zentrales Multimedia-Management gefördert werden kann. Umgekehrt ist – wie im Fall von *Österreich/oe24.at* die Unterbringung in einem High-Tech-Newsroom noch keineswegs Garant für intensive Zusammenarbeit. Wesentlicher sind die Einstellungsveränderungen der involvierten Journalistinnen und Journalisten bei der Implementierung von Konvergenzprozessen, deren Steuerung und die begleitende Personalentwicklung. So wurde etwa in *El Mundo* als Voraussetzung für erfolgreiche Zusammenlegung

von Newsrooms das dezidierte Signal an die Mitarbeiter verstanden, dass damit keinerlei Reduktion des redaktionellen Personals intendiert sei. In der *Welt/Morgenpost* Gruppe war andererseits die Integration der Redaktionen von vorneherein als Synergiemaßnahme mit geplanter Personaleinsparung konzipiert. Kommuniziert wurde dies wiederum als Notwendigkeit, um überhaupt den Betrieb der eigenständigen, bis dahin chronisch defizitären Zeitungen gewährleisten zu können. Bei *Österreich/oe24.at* als Neugründung wurde das Personal innerhalb eines Jahres nach Gründung wieder um mehrere Dutzend redaktionelle Mitarbeiter verringert – das war nicht unmittelbar in Zusammenhang mit den Konvergenzstrategien zu sehen, dämpfte aber zugleich die Hoffnungen der – wenigen – mehrmedial engagierten Koordinatoren auf offensiven Ausbau neuer Publikationsformen im Web, wie etwa eigenständiger Online-TV-Produktion. Gerade bei Implementierung crossmedialer Verwertungen in unterschiedlichen Newsrooms – wie bei *La Verdad* – werden zudem hochqualifizierte Multimedia-Manager zusätzlich benötigt, die strategische Konzepte über die Plattformen hinweg entwickeln und koordinieren können.

Wie bei anderen professionellen Veränderungen des Journalismus wird auch für Strategien der Medienkonvergenz und Newsroomentwicklungen das begleitende Angebot an Aus- und Weiterbildung zu einem wesentlichen Qualitäts-Parameter. In kleinen Medienmärkten mit generell sehr geringer Tradition der journalistischen Weiterbildung wie Österreich (Kaltenbrunner und Kraus 2004) ist das Angebot auch zur Erlernung crossmedialer Strategien und Techniken gering. In großen Verlagen, wie *Springer*, werden traditionelle Ressourcen der Mitarbeiterqualifikation dann gezielt für diese neuen Schwerpunkte genutzt. Von den Journalisten des Berliner Newsrooms haben bisher 2008 rund 100 Journalisten an einschlägigen internen Workshops und Seminaren teilgenommen.



Tabelle 5: Drei Modelle von Konvergenz – Arbeitsorganisation und Personalentwicklung

	Vollständige Integration	Cross Media	Koordination von eigenständigen Plattformen
<i>Sind die Newsrooms im selben oder in verschiedenen Gebäuden untergebracht?</i>	Es ist Voraussetzung, dass sie im selben Gebäude sind.	Entweder im selben Gebäude oder zumindest nicht weit voneinander entfernt.	Die Distanz zwischen den Newsrooms ist gleichgültig.
<i>Gibt es verschiedene Newsrooms oder nur einen?</i>	Einen.	Es gibt mehrere Newsrooms, die aber miteinander verbunden sind (z.B. durch Newsdesks). Manchmal gibt es auch nur einen Newsroom, allerdings ist er dann in verschiedene Bereiche getrennt.	Verschiedene voneinander getrennte Newsrooms.
<i>Einstellungen von Journalisten: Wie reagieren sie auf die Implementierung von Konvergenz?</i>	Die Journalisten werden gründlich auf die Veränderungen vorbereitet. Das ist vor allem der Arbeitszufriedenheit zuträglich – Veränderungen werden als Möglichkeit erkannt und nicht als Belastung. Gut ausgestattete konvergente Newsrooms werden auch intern als Symbol für günstige Unternehmensperspektive wahrgenommen.	Viele Journalisten stehen der Einführung von nur einem Newsroom skeptisch gegenüber, weil sie befürchten, dass die Arbeitsbedingungen verschlechtert werden oder dass sie ihre hierarchische Position verlieren könnten. Nur die verantwortlichen Koordinatoren werden unmittelbare Vorteile erkennen können.	Das Personal steht der Einführung eines einzigen Newsrooms negativ gegenüber. Ohne weitere Konvergenz-Maßnahmen führt so eine Einführung auch eher zu Nachteilen als zu Vorteilen. Eine geringere Qualität der Einzelmedien wird befürchtet.

	Vollständige Integration	Cross Media	Koordination von eigenständigen Plattformen
<i>Verändert sich die Anzahl der Beschäftigten durch Konvergenz?</i>	In manchen Konzepten wird Konvergenz als Möglichkeit gesehen Personal abzubauen. Häufiger kommt es zu Veränderungen bei Qualifikationen (und einem Wechsel des Personals), aber nicht bei der Anzahl der Journalisten. Möglich ist, dass die Anzahl der administrativen Mitarbeiter sinkt.	Die Anzahl bleibt gleich. Es kann (vor allem am Anfang des Prozesses) zu einem zusätzlichen Bedarf an Journalisten kommen, die Erfahrung im Bereich Multimedia-Produktion mitbringen. Manche technische Redakteure werden zur Konvertierung von Material zusätzlich benötigt.	Die Anzahl bleibt gleich. Da die Plattformen voneinander getrennt sind, wird nichts verändert. Sollten Konvergenz-Konzepte der Konkurrenten erfolgreicher sein, kann es zu Personalabbau auf isolierten Plattformen kommen.
<i>Wird von Unternehmen Weiterbildung für diesen Bereich angeboten?</i>	Ja, und zwar ständig und für alle Mitarbeiter, sowohl in house mit training-editors und externen Experten, aber auch durch Teilnahme an Programmen externer Institutionen.	Ja, für einen Teil der Beschäftigten – hauptsächlich für Entscheidungsträger in der Cross-Media-Koordination sowie für Techniker, weniger aber für Journalisten.	Nur manchmal wird die Teilnahme in solchen Weiterbildungsprogrammen gefördert.
<i>Werden für Multiskilling (finanzielle) Anreize geboten?</i>	Nein, es gibt keine Begünstigungen, aber die Karrierechancen sind deutlich erhöht. Vor allem werden solche Fähigkeiten zur Voraussetzung bei der Einstellung. Die notwendige Anpassung der Vertragssysteme bringt häufig Verbesserungen für Online-Journalisten.	Nein, allerdings werden Journalisten häufig dafür bezahlt, wenn sie zusätzlich noch für eine andere Plattform tätig sind. Leitende Koordinatoren sind in der Regel in höheren Einkommensstufen tätig. Multiskilling bringt im Produktionsalltag Prestige.	Nein, nur persönliche Motivation. Sie ist auch mit Interesse an besserer Vermittelbarkeit für künftige Aufgaben (in anderen Medienunternehmen) begründet.

	Vollständige Integration	Cross Media	Koordination von eigenständigen Plattformen
<i>Entstehen durch die Einführung von Konvergenz neue (Berufs-)Rollen?</i>	Ja, neue Tätigkeitsfelder erschließen sich im Konvergenzmanagement auf den Führungsebenen (redaktionell und strategisch), wie auch für neue redaktionelle Kommunikations- und Koordinationsaufgaben von Teamleitern.	Ja. Koordinatoren für Cross-Media können sich aus höher qualifizierten Mitarbeitern rekrutieren, es werden aber meist noch zusätzlich neue Mitarbeiter mit Fachwissen benötigt.	Nein.
<i>Gibt es ein gemeinsames Grundverständnis journalistischer Arbeit (eine journalistische Kultur?) oder hat jede Plattform ein eigenes?</i>	Eine Kultur. Die stetige Integration aller Bereiche und Plattformen fördert auch ein gemeinsames konvergentes journalistisches Verständnis. Ziele, Zielgruppen und (ethische) Regeln werden gemeinsam definiert. Das Markenimage aller Titel wird als Zuständigkeit aller begriffen.	Verschiedene Kulturen, aber die Notwendigkeit zur Kooperation und Kommunikation führt zu langsamen Veränderungen bei Haltungen und Strategien (z.B. bei Online- und Offline Journalismus). Ziele des Brand-Imaging werden übergreifend kommuniziert aber kaum gemeinsam diskutiert.	Verschiedene Kulturen. Das journalistische Grundverständnis kann auf den Plattformen wesentlich differieren, um bewusst Vermischung von Methoden und Vereinheitlichung (Tradierung) von Auffassungen von Journalismus zu vermeiden.

## 7 Schlussfolgerungen

Keines der drei hier beschriebenen Modelle existiert in seiner puren Form in der Zeitungsrealität. Keines der analysierten Unternehmen hat sich vollständig entweder dem Modell der vollständigen Integration, jenem von Cross Media oder dem Modell der Koordination von eigenständigen Plattformen verschrieben. Aber die meisten der bisherigen, ganz konkreten Konvergenzerfahrungen und der von Praktikern vorgebrachten Argumente können dennoch als Idee, Strategie oder sogar Philosophie einem dieser drei Modelle zugeschrieben werden, wie die breiteren bzw. tieferen nationalen Studien und eben die sechs Fallstudien im transnationalen Vergleich gezeigt haben.

Zu viel Simplifizierung ist bei allen Versuchen die Phänomene im Medienalltag verständlich zu machen, dennoch zu vermeiden. Journalistische Konvergenz sollte dabei nicht einfach als ein Effekt von Unternehmens- und Technologietrends gesehen werden. Sie steht mit diesen in Wechselwirkung und Journalisten adaptieren technische Innovation und ökonomische Erwartungen entsprechend ihren eigenen Erwartungen, Fertigkeiten und Arbeitsroutinen.

Journalistische Konvergenz ist ein Prozess, der technologische Innovation nutzt, um spezifische Ziele unter ganz bestimmten Rahmenbedingungen zu erreichen – und entsprechend hat jedes Konvergenzprojekt sein ganz spezifisches, eigenes Ergebnis. Manche analytisch spannenden Arbeiten suggerieren in einem „Convergence Continuum“ (Dailey et al. 2005) fände gewissermaßen als unabwendbarer evolutionärer Prozess eine systematische Wandlung von Medienhäusern mit unterschiedlichen Publikationen zu Multimediaplattformen einheitlicher Steuerung statt. Individuell sei ein Wandel des traditionellen journalistischen Experten einer Mediengattung zum grundsätzlich crossmedialen Contentproduzenten dabei unumgänglich. Konvergenz ist ein komplexes Phänomen. Es gibt darin eine Vielzahl von Partnerschaften und Kooperationen. Selbst in einem kleinen Markt wie Österreich mit nur wenigen Tageszeitungstiteln entwickelt sich eine Variation von Strategien.

Gemeinsam ist allen untersuchten Fallstudien jedoch, dass die wachsenden Möglichkeiten zur Nachrichtenproduktion für viele Kanäle die Bedingungen der Newsroom-Organisation und der journalistischen Arbeit rasch verändern. Dieser Prozess steht erst am Anfang. Auch Zeitungstraditionalisten können sich dem nicht entziehen. Selbst wenn der Erhalt sehr eigenständiger medialer Distributionskanäle ausdrückliches strategisches Ziel ist, wächst der Bedarf an Koordination und Kooperation der journalistischen Arbeit über die Distributionskanäle hinweg.

Die Befürchtung eines Zeitungssterbens, die sich aus den seit einigen Jahren in ganz Europa kontinuierlich fallenden Verkaufszahlen der Printmedien nährt, ist dann nicht ganz unbegründet. Tageszeitungen sind existenzgefährdet, wenn sie sich auf die neuen Bedürfnisse des Publikums nicht einstellen können, das schneller als die Medienbranche gelernt hat, konvergent zu agieren und sich das Beste von der jeweils best geeigneten und verfügbaren Plattform zu holen.

Jene Matrix, die aus drei Grundmodellen und Fragestellungen für 32 zentrale Deskriptoren für die vorliegende Studie entwickelt wurde, kann professionellen Medienmanagern dabei helfen strategische Überlegungen besser zu strukturieren und eigene Konvergenzkonzepte zu entwickeln. Die drei Konvergenz-Modelle und die Deskriptoren unterstützen auch künftige For-

schungsprojekte bei der Ein- und Zuordnung von Newsroom-Entwicklungen und deren systematisierter Verfolgung

Als ein Ergebnis des Forschungsprojektes schlagen wir auch vor, den Einstieg zu konkreten Konvergenzstrategien in den Unternehmen zu überdenken: Vielfach wird beim Zusammenwachsen von verschiedenen Plattformen der Medienhäuser zuerst architektonischer und technischer Newsroom-Ausstattung Beachtung geschenkt. Sie sollte aber den strategischen Überlegungen nachgeordnet sein. Häufig wird Konvergenz in Medienunternehmen als Synergie- und Sparprogramm verstanden. Das stellt sich in den Fallstudien als wenig realistisches Ziel heraus.

Wenn, wie bei den eingangs zitierten österreichischen Medientagen 2008, zum Konvergenzschwerpunkt dann auf vielen Panels tagelang ausschließlich nach neuen Wertschöpfungsmodellen, nach Kostenreduktionen und Erlösen aus Mehrfachverwertung von Contents gefragt wird, so ist das Bestätigung für die Ängste vieler Journalisten. Medienkonvergenz, so heißt es dann, brächte überwiegend Nachteile für die Profession schlechthin und die Berufssituation des Einzelnen. Doch der professionelle, strukturierte und reflektierte Diskurs darüber steht in den Redaktionen erst am Anfang. Zugegeben: auch die praxisbezogene, begleitende Forschung zu dem jungen Phänomen der journalistischen Konvergenz im Newsroom.

## Anmerkungen

- 1 Eröffnung der österreichischen Medientage 2008, 24.9.2008.
- 2 Haagerup Ulrik „Convergence and the Newsroom Culture“, Vortrag beim dritten internationalen IFRA-Newsroom-Konferenz, 13.11.2002 in Columbia, South Carolina.
- 3 Media Analyse <http://www.media-analyse.at/>, abgerufen am 18.11.2008.
- 4 Für Spanien siehe z.B. das Forschungsnetzwerk <http://www.infotendencias.com/>; Garcia-Aviles 2008. Für Deutschland siehe z.B. Schantin, Juul und Meier 2007; Meier 2009. Für Österreich siehe z.B. als Überblick das Kapitel: „Konvergentes Arbeiten“ in Kaltenbrunner, Karmasin, Kraus und Zimmermann 2008; Stark und Kraus 2008.
- 5 Interviewpartner: Österreich: *Der Standard/derstandard.at*: Alexandra Förderl-Schmid (chief editor), Gerfried Sperl (chief editor bis 07/2007), Christoph Prantner (section editor international politics), Gerlinde Hinterleitner (chief editor online), Rainer Schüller (coordinator online-edition); *Österreich*: Gert Edlinger (CEO), Christian Nusser (chief editor), Maria Jelenko (chief editor online), Rita Davidson (head of communications); Spanien: *El Mundo*: Iñaki Gil (assistant director), Miguel Gómez (chief section editor), Isabel Longhi (sec-

tion editor of Communication), Pablo Jáuregui (section editor of Science), Juanxo Cruz (Director of Design), Olalla Novoa (online breaking news section editor), María Gámez (news reporter); *La Verdad*: Antonio Semitiel (Multimedia Chief Editor), Joaquín García (Information Director), José María Esteban (Chief Editor), Daniel Gidró (CEO), Deutschland: *Die Welt/Berliner Morgenpost*: Christoph Keese (Chief editor), Ansgar Mayer (Axel Springer Academy), Oliver Michalsky (Head of the Online Section), Romanus Otte (Managing Editor) *HNA*: Jens Nähler (Head of the Online Section), Tibor Pésza (Head of the Local Section), Ines Pohl (Head of the Political Section), Horst Seidenfaden (Chief Editor).

## Literatur

- Chan-Olmsted, Sylvia, and Byeng-Hee Chang. 2003. Diversification Strategy of Global Media Conglomerates: Examining Its Patterns and Determinants. *The Journal of Media Economics* 16: 213–233.
- Dailey, Larry, Lori Demo, and Mary Spillman. 2005. The Convergence Continuum: A Model for Studying Collaboration Between Media Newsrooms. *Atlantic Journal of Communication* 13: 150–168.
- Esberger, Elisabeth. 2001. Neue Medien – Alte Anforderungen. Professionalisierung im Online-Journalismus. In *Beruf ohne (Aus-)Bildung. Anleitungen zum Journalismus*, hg. von Andy Kaltenbrunner, 123–130. Wien: Czernin.
- Esser, Frank, and Barbara Pfetsch, Ed. 2004. *Comparing political communication. Theories, cases and challenges*. New York: Cambridge University Press.
- García Avilés, José. 2006. *El periodismo audiovisual ante la convergencia multimedia*. Elche: Ed. Universidad Miguel Hernández.
- García Avilés, José, and Miguel Carvajal. 2008. Integrated and Cross-Media Newsroom Convergence: Two Models of Multimedia News Production. *Convergence. The International Journal of Research into New Media Technologies* 14: 221–239.
- Hachmeister, Lutz, und Günther Rager, Hg. 2005. *Wer beherrscht die Medien? Die 50 größten Medienkonzerne der Welt*. München: C.H.Beck.
- Jakubetz, Christian. 2008. *Crossmedia*. Konstanz: UVK.
- Kaltenbrunner, Andy. 1998. Keine Brüche im Umbruch: Die Kontinuitäten österreichischer Medienpolitik in einem bewegten Medienmarkt. *Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft* 2: 105–116.
- Kaltenbrunner, Andy, und Daniela Kraus. 2004. Ausbildung für Journalisten. In *Praktischer Journalismus*, hg. von Heinz Pürer, Meinrad Rahofer, und Claus Reitan, 305–322. Konstanz: UVK.

- Kaltenbrunner, Andy, Matthias Karmasin, Daniela Kraus, und Astrid Zimmermann, Hg. 2007. *Journalisten-Report I: Österreichs Medien und ihre Macher*. Wien: Facultas.
- Kaltenbrunner, Andy, Matthias Karmasin, Daniela Kraus, und Astrid Zimmermann, Hg. 2008. *Journalisten-Report II: Österreichs Medienmacher und ihre Motive*. Wien: Facultas.
- Kaltenbrunner, Andy, und Daniela Kraus. 2008. Was Österreich bewegt. *Medienimpulse* 65: 19–24.
- Karmasin, Matthias, und Carsten Winter, Hg. 2006. *Konvergenzmanagement und Medienwirtschaft*. Paderborn: Fink.
- Kraus, Daniela. 2009. Some considerations on newsroom convergence in Austria: Status quo and future directions. In *Merging Media, Converging Newsrooms*, ed. by Stephan Russ-Mohl, and Natascha Fioretti. Bellinzona: Casagrande.
- Latzer, Michael. 1997. *Mediamatik: Die Konvergenz von Telekommunikation, Computer und Rundfunk*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Lowrey, Wilson. 2006. Cognitive shortcuts, the constraints of commitment and managers attitudes about newspaper-TV partnerships. *The Journal of Media Economics* 19: 241–258.
- Mehlen, Matthias. 1999. Journalistinnen und Journalisten in Internet-Redaktionen. In *Internet-Journalismus*, hg. von Klaus Meier, 283–296, Konstanz: UVK.
- Meier, Klaus. 2006. Newsroom, Newsdesk, crossmediales Arbeiten. Neue Modelle der Redaktionsorganisation und ihre Auswirkung auf die journalistische Qualität. In *Medien-Qualitäten. Öffentliche Kommunikation zwischen ökonomischem Kalkül und Sozialverantwortung*, hg. von Siegfried Weischenberg, Wiebke Loosen, und Michael Beuthner, 203–222. Konstanz: UVK.
- Meier, Klaus. 2007a. Innovations in Central European Newsrooms: Overview and case study. *Journalism Practice* 1: 4–19.
- Meier, Klaus. 2007b. *Journalistik*. Konstanz: UVK.
- Meier, Klaus. 2009. Newsroom innovation and newsroom convergence in Germany. In *Merging Media, Converging Newsrooms*, ed. by Stephan Russ-Mohl, and Natascha Fioretti. Bellinzona: Casagrande. Erscheint 2009.
- Pavlik, John. 2004. *A Sea-Change in Journalism: Convergence, Journalists, their Audiences and Sources*. *Convergence* 10: 21–29.
- Röper, Horst. 2008. Konzentrationsprung im Markt der Tageszeitungen. *Media Perspektiven* 8/2008: 420–437.
- Schantin, Dietmar, Torben Juul, and Klaus Meier, Ed. 2007. *Cross-media newsrooms in Germany*. Darmstadt: IFRA Special Report.
- Seethaler, Josef, und Gabriele Melischek. 2006. Die Pressekonzentration in Österreich im europäischen Vergleich. *Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft* 35 (4): 337–360.

- Singer, Jane. 2004. Strange Bedfellows? The Diffusion of Convergence in Four News Organizations. *Journalism Studies* 5: 3-18.
- Stark, Birgit, und Daniela Kraus. 2008. Crossmediale Strategien überregionaler Tageszeitungen. *Media Perspektiven* 6/2008: 307-317.
- Stark, Birgit. 2008. Publikumsreaktionen auf die Vervielfältigung des Medienangebots: Zur Entwicklung der Mediennutzung in Österreich. In *Alte und neue Medien - Zum Wandel der Medienpublika in Deutschland seit den 1950er Jahren*, hg. von Jörg Hagenah, und Heiner Meulemann, 369-392 Berlin: Lit Verlag.
- Quinn, Stephan. 2005. Convergence's fundamental question. *Journalism Studies* 6: 29-38.

## Internetquellen

Verein Media-Analyse. O. J. <http://media-analyse.at/>.