

Inhalt

Klaus Beck, Wolfgang Schweiger & Werner Wirth: Einleitung..... 7

1. Qualität in der Onlinekommunikation

Andreas Vlašić: Über Geschmack lässt sich nicht streiten – über Qualität schon?
Zum Problem der Definition von Maßstäben für publizistische Qualität 15

Christoph Neuberger: Qualität im Onlinejournalismus..... 32

Thorsten Quandt: Qualität als Konstrukt. Entwicklung von Qualitätskriterien
im Onlinejournalismus 58

Bernhard Debatin: Ethik des Onlinejournalismus – medienethische Kriterien
und Perspektiven.....80

2. Qualitätsbeurteilung durch Anbieter und Nutzer von Onlinemedien

Urs Dahinden, Piotr Kaminski & Raoul Niederreuther: ‘Content is King’ –
Gemeinsamkeiten und Unterschiede bei der Qualitätsbeurteilung aus
Angebots- vs. Rezipientenperspektive 103

Patrick Rössler: Qualität aus transaktionaler Perspektive. Zur gemeinsamen Model-
lierung von ‘User Quality’ und ‘Sender Quality’: Kriterien für Onlinezeitungen..... 127

Sabine Trepte: Die Bewertung von Qualitätsindikatoren der Internetwirtschaft:
E-Brands..... 146

Balthas Seibold: Verfügbar, verständlich und relevant - was Nutzer
in Entwicklungsländern von Onlineinhalten erwarten..... 168

Andreas Werner: Onlinewerbeträger und Qualität 190

3. Qualitätssicherung in der Onlinekommunikation

<i>Christof Barth</i> : Qualitätssicherung in Onlinemedien – Befunde zur Redaktionsorganisation und ihrer Auswirkung auf das Produkt.....	203
<i>Michael Brüggemann</i> : Jetzt erst recht. Crossmedia-Strategien können die journalistische Qualität verbessern.....	222
<i>Annette Brandl</i> : Hausse oder Baisse? Zur Qualität von Unternehmensinformation Print vs. Online.....	233
<i>Nina Hautzinger</i> : Health Content im Internet – Aspekte der Qualitätssicherung.....	257
<i>Martin Welker</i> : Qualitätswettbewerbe für Internetangebote: PR-Gag oder wirkungsstarke Kommunikationsplattform?.....	268

4. Qualitätskriterien für die computervermittelte Organisationskommunikation

<i>Doris Gutting</i> : Zur Qualitätssicherung der Stakeholder-Kommunikation in der Unternehmenspraxis – ein Erfahrungsbericht.....	287
<i>Michael Jäckel & Alexander Würfel</i> : Individuelle oder organisationsspezifische Mediennutzung? Ein empirischer Beitrag zum Umgang mit neuen Informations- und Kommunikationstechnologien in Unternehmen und Verwaltungen.....	298
<i>Berit Baefler & Susanne Kinnebrock</i> : Internetbasierte E-Learning-Systeme: pädagogische, medienpezifische und journalistische Qualitätskriterien.....	317
Abstracts.....	330
Abstracts in English.....	339
Autoren.....	347
Sachregister.....	354

Michael Brüggemann

Jetzt erst recht. Crossmedia-Strategien können die journalistische Qualität verbessern

Crossmedia – wie die Vision zum Sparschwein wurde

Crossmedia war *in* – bei Medienmanagern und Kommunikationswissenschaftlern. Beide begeisterten sich für die Überwindung medialer Grenzen. Während letztere mit Hilfe des vermeintlichen Multi-Mediums Internet die Wahrnehmungsmauern zwischen den klassischen Massenmedien Radio, Fernsehen und Print einreißen wollten, ging es den Medienmanagern um die Expansion in neue Märkte. Inzwischen ist nur noch die Krise in allen Mediensparten zu Hause. Ganze Onlineauftritte stehen zur Disposition oder werden durch radikale Personalkürzungen von innen ausgehöhlt. Crossmedia hat als Schlagwort überlebt, steht jetzt aber unter dem gänzlich unglücklichen Stern namens Sparzwang. Die Vernetzung verschiedener Angebote einer publizistischen Marke soll Synergien bringen und dadurch Kosten reduzieren. Fragen publizistischer Qualität stehen hinter dem ökonomischen Motiv zurück. Dabei kann eine gute Crossmedia-Strategie sowohl sparen helfen, als auch die Qualität der Angebote verbessern. Das ist die These dieses Beitrags, die ins Normative gewendet eine deutliche Forderung enthält: Für die Zeit nach der aktuellen Krise sollten die Medien ihre Glaubwürdigkeit bewahren, also den Glauben des Publikums an Wahrhaftigkeit und Kompetenz ihrer Berichterstattung. Dieses Gut gilt es crossmedial zu sichern: Jetzt erst recht.

Begriffsklärung, Leitfragen und empirische Basis

Bisher ist Crossmedia für Praktiker und Wissenschaftler ein untererforschtes Terrain: „Aufgrund bisher fehlender empirischer Untersuchungen ist noch unklar, welche synergetischen Potenziale genau auf welchen Ebenen und in welchem Umfang genutzt werden“ (Loosen 2001: 241).¹¹³ Um das Schlagwort zu operationalisieren, sei zunächst

¹¹³ Was die Verknüpfung der Inhalte angeht, gibt es Untersuchungen, die analysieren, ob Verweise zwischen Online und Offline vorhanden sind, und ob sich Inhalte doppeln (z.B. Middleberg & Ross 1996-2002; Neuberger 2000a, b). Doch die Redaktion wird oft als Black Box behandelt und der journalistische Produktionsprozess nur übersichtsartig erfasst, was im Wesentlichen am quantitativen Untersuchungsdesign liegt.

der Begriff geklärt: Mit Crossmedia ist hier die Vernetzung von Medienangeboten auf technisch unterschiedenen Plattformen (Medienträgern¹¹⁴) gemeint: Diese vollzieht sich auf drei Ebenen:

- Strategie (Marke, publizistische Strategie als Bindeglieder zum Beispiel zwischen Print- und Onlineprodukt),
- Organisation (redaktionelle Zusammenarbeit verbindet),
- Angebot (explizite Verweisstrukturen und Mehrfachverwertung der Inhalte).

Eine gute Crossmedia-Strategie umfasst alle drei Ebenen und muss sowohl dem ökonomischen Imperativ (Effizienz) als auch dem publizistischen Imperativ (journalistische Qualität) gerecht werden. Nur: Wie kann sie das leisten?

Zur Beantwortung dieser Frage werden drei grundsätzliche Strategien crossmedialer Vernetzung vorgestellt (Autonomie der Angebote, Mehrfachverwertung, Komplementarität¹¹⁵) und dann unter zwei Fragestellungen diskutiert:

(1) Unter welchen Bedingungen sind sie ökonomisch erfolgreich? Wirtschaftlich gute Crossmedia-Strategien lassen sie an den beiden Indikatoren Publikumserfolg und tatsächlich realisierte Synergien messen. (2) Wie sind diese Crossmedia-Strategien unter Gesichtspunkten publizistischer Qualität zu bewerten? Hier ist neben den klassischen Qualitätsmerkmalen journalistischer Arbeit (Aktualität, Komplexitätsreduktion, Objektivität, Transparenz, Originalität, vgl. Ruß-Mohl 1992) die mediale Qualität im eigentlichen Sinne (Grad und Güte der Anpassung an die Gegebenheiten der verschiedenen Vertriebskanäle: beim Web zum Beispiel Multimedialität, Interaktivität usw.) zu untersuchen.

Empirisch liegen diesem Beitrag die Daten der qualitativen Studie ‚The Missing Link‘ von 2001 zugrunde (Brüggemann 2002). Dort wurden Redaktionsleiter und Verlagschefs der Online- und Printangebote von Spiegel, Financial Times Deutschland, Süddeutscher Zeitung, New York Times, Wall Street Journal und Time Magazine als Experten in Leitfadeninterviews befragt. Die großen Leitmedien – gerade auch in den USA – haben die am weitesten ausdifferenzierten crossmedialen Strukturen entwickelt, so die ursprüngliche Überlegung bei der Auswahl der Fallstudien. Print und Web haben darüber hinaus eine große Gemeinsamkeit, die Synergien begünstigt: ihre Textualität.

¹¹⁴ Der Begriff Medienträger wird hier eingeführt, um den Unterschied zwischen technischer Infrastruktur (Medienträger) und konkretem publizistischem Angebot (Medium), das in einem spezifischen organisatorischen Produktions- und Funktionszusammenhang steht, nicht zu verwischen. In diesem Verständnis ist das Internet kein Medium, wie Rössler schon 1998 festgestellt hat (Rössler 1998: 19).

¹¹⁵ Für eine betriebswirtschaftliche Klassifizierung von crossmedialen Strategien vgl. Sjørt (2002: 3-18); für eine an den Selbsteinschätzungen von Onlineredaktionsleitern orientierte Untersuchung vgl. Neuberger (2000 b).

Denn nach wie vor ist das Web eine nicht primär multimedial, sondern textbasierte Kommunikationsplattform. Das wesentliche Resultat der Studie: Crossmediale Visionen und redaktioneller Arbeitsalltag gehen auch bei den führenden Qualitätsmedien weit auseinander. Daher wird die Analyse der Gründe für das Scheitern von Crossmedia entscheidend sein, um umgekehrt Wegweiser für gute Crossmedia-Strategien aufzustellen.¹¹⁶

Drei Crossmedia-Strategien in der Praxis

Drei Modelle der Vernetzung lassen sich analytisch unterscheiden: das Modell der Mehrfachverwertung, der Komplementarität und der Autonomie. Diese Typologie basiert zunächst auf der Überlegung, dass Print- und Onlineangebote drei Beziehungen eingehen können: Sie konkurrieren, ergänzen sich oder verhalten sich zueinander indifferent (vgl. Henkel 1999: 138). Im Folgenden werden die drei Modelle an jeweils einem typischen Fallbeispiel erläutert.

New York Times: von der Zweitverwertung zur Mehrfachverwertung

Erstens die Mehrfachverwerter: Ein Verlag kann online wie offline im Prinzip das gleiche Angebot liefern. Wer die Zeitung schon hat, will sie aber nicht unbedingt im Web noch einmal lesen, selbst wenn sie nun im multimedialen, interaktiven Gewande daherkommt. In Frage kommen als Nutzer meist Menschen außerhalb des klassischen Verbreitungsgebietes der Zeitung oder Auslandsleser, nicht aber völlig neue Zielgruppen wie etwa Jugendliche. Wer sich nicht für im Nachrichtenstil verbreitete Tagespolitik interessiert, wird auch online das Genre Zeitung nicht lieben lernen.

Exemplarisch für eine erfolgreiche Umsetzung der Strategie ‚Mehrfachverwertung‘ steht die New York Times (NYT). Sie ist mit weit über einer Million ‚unique visitors‘ am Tag die weltweit führende Website einer Zeitung. Ihr Onlineangebot erreicht zu 80 Prozent User außerhalb New Yorks, denn in der City selbst wird primär die Zeitung gelesen. Rund 15 Prozent der über 10 Millionen registrierten Nutzer kommen aus dem Ausland.

Bei der NYT dreht sich online alles um die Verwertung der Printinhalte, die komplett auch online verfügbar sind. In der Zeitungsredaktion werden alle Inhalte produ-

¹¹⁶ Der vorliegende Beitrag bezieht sich primär auf das Verhältnis von Print und Online. Mit gewissen Einschränkungen lassen sich die Ergebnisse aber auch auf die crossmediale Vernetzung zum Beispiel von Rundfunk- und Onlineangeboten übertragen.

ziert, nicht nur Zeitungsartikel, sondern auch aktuelle Nachrichten exklusiv für das Webangebot. Am sog. ‚Continuous News Desk‘ wechseln sich die Redakteure ab, ‚Updates‘ für die Website zu schreiben. In der Onlineredaktion sind dagegen unter der redaktionellen Leitung sog. ‚Producer‘ damit beschäftigt, die Texte webfähig zu machen, also Links zu verwandten Artikeln, Video-, Audiomaterial, Chats zum Thema, Fotos, Interaktion via E-Mail mit dem Autor, Print- und E-Mailfunktion hinzuzufügen.¹¹⁷ Diese Organisation der Produktion erfordert eine enge Kooperation von Print und Online. Sowie die Idee zur Story in der Printredaktion geboren wird, müssen die Onliner Bescheid wissen. Sonst kann es nachher auch keine Video- oder Audio-Anreicherungen für exklusive Geschichten geben. Besonders bei den ‚Scoops‘ wollen Print- und Onlinejournalisten noch enger zusammen arbeiten. So soll das System einer bloßen Zweitverwertung für das Web in einen Prozess der Mehrfachverwertung überführt werden, wo die Nachricht zuerst online ist und dann den Weg in die Zeitung findet.

Der Spiegel und sein Onlineangebot: getrennte Welten

Zweite Strategie: die Autonomen. Die Onlineredaktion entwickelt unabhängig von den Printressourcen und der alten Leserschaft ein neues Angebot. Die Startvorteile klassischer Medienbetriebe gegenüber anderen Anbietern im Internet sind dann aber marginal. Originäre Inhalte für das Web sind gefragt. Die getrennten Online- und Printredaktionen arbeiten nur da zusammen, wo sich die Interessen der beiden getrennten Angebote überschneiden.

Papier- und Webausgaben sind zum Beispiel bei Spiegel Online getrennte Welten. Die Webredaktion produziert ihren eigenen Content. Das hat zwei Gründe. Erstens fordert das Web eine viel höhere Aktualität als das wöchentliche Magazin. Zweitens: Der Durchschnittssurfer im Web war viel jünger als der klassische Spiegelleser, als der Spiegel als erstes Printmagazin der Welt 1994 online ging. Der Spiegel machte aus der Not eine Tugend und eroberte mit seinem Onlineangebot eine viel jüngere Zielgruppe. Knapp 24,5 Millionen Besuche zählte die Website im Januar 2003 und lässt damit die Websites anderer Printunternehmen weit hinter sich.¹¹⁸ Spiegel Online hat dafür die wohl größte Onlineredaktion eines Printunternehmens in Deutschland mit einem eige-

¹¹⁷ Eine vergleichbare Redaktionsbeschreibung von MSNBC Interactive – bereits aus dem Jahr 1997! – findet sich bei Schmitt (1998).

¹¹⁸ Vgl. die Onlinenutzungsdaten im Januar 2003 unter <http://www.ivwonline.de> (17.02.2003).

nen Korrespondentenbüro in Berlin aufgebaut, um im Web gleichzeitig aktuell und investigativ zu sein. Ziel war aber die Emanzipation vom Papiermagazin - um den Preis fehlender Synergien. Hauptsächlich in der legendären Spiegel-Kantine treffen sich die in zwei verschiedenen Gebäuden untergebrachten Online- und Printredakteure.

Ein Medium – zwei Vertriebswege: Die FTD setzt auf Komplementarität

Drittens: die Komplementären. Sie richten sich an eine Zielgruppe, die surft und Zeitung liest und nun rundum mit Informationen versorgt wird. Die Onlineredakteure liefern originäre Inhalte, die die Zeitung ergänzen und dabei die Chancen des Web ausnutzen. Organisatorisch sind Online und Print eng verwoben. Die gemeinsame Marke hält beide Angebote zusammen. Diese Strategie der Komplementarität ist die einzige im engeren Sinne crossmediale Strategie. Eine Reihe von Medien hat sich inzwischen selbst zu Crossmedia-Projekten erklärt und meint damit die komplementäre Aufstellung von Online und Print. Pionier dieser Entwicklung war die Chicago Tribune, deren Chef Jack Fuller bis heute davon überzeugt ist, dass die Zeitung, der Rundfunk und das Webangebot der Zukunft in einem gemeinsamen Newsroom produziert werden (Gates 2002).

Paradigmatisch für eine komplementäre Crossmedia-Strategie ist die Financial Times Deutschland. Erst im Jahr 2000 auf den Markt gekommen, hatte sie die Chance, sich von Anfang an auf die crossmediale Produktion einzustellen. Unter dem Banner „One brand – all media“ sollten sich Website und Zeitung auf ihre Stärken besinnen und ergänzen: Aktualität und Service gibt es online. Print bietet Überblick und Einordnung. Der Inhalt der Zeitung steht nur zu einem geringen Teil online. Wer die Zeitung will, muss sie abonnieren. Dafür gibt es Webdossiers zu den Themen des Tages. Professionelle ‚Web Researcher‘ stellen relevante Links zusammen. In der Arbeitsorganisation bemüht sich die FTD um eine konsequente Vernetzung. In Personalunion betreute der Onlinechef in der Anfangszeit auch die Seite Eins der Zeitung und entschied zusammen mit dem Chefredakteur der Zeitung, welcher Inhalt online und welcher in die Zeitung gehört. „Jeder schreibt für alles“ lautete das ursprüngliche Ideal für die Arbeitsweise der Redakteure. Hier musste die FTD ihren crossmedialen Optimismus einschränken. So räumte Gründungschefredakteur Andrew Gowers im Leitfadeninterview ein: „Zeitungs- und Onlineredakteure haben zu verschiedene Arbeitsabläufe. Ein Zeitungsredakteur arbeitet auf einen festen Abgabetermin hin; der Onlineredakteur hingegen bringt eine Meldung so schnell wie möglich auf die Site und füttert die Geschichte mit immer mehr Informationen an.“ Crossmediales Publizieren wird dadurch erleich-

tert, dass die Redaktionssysteme von Print und Online verknüpft sind. Irgendwann, so die Vision, werden Journalisten zu Spezialisten für Themen und arbeiten crossmedial für beide Plattformen.

Risiken und Nebenwirkungen crossmedialer Aktivitäten

Sowohl FTD, NYT als auch der Spiegel sind aufgrund ihrer relativ stringent verfolgten publizistischen Strategien und ihres in Hits und Visits ablesbaren Publikumserfolgs Beispiele für ‚best Practices‘. Entlang der in Abbildung 1 systematisierten Kriterien zur Evaluierung crossmedialer Qualität werden nun vier Gefahren crossmedialer Strategien vorgestellt.

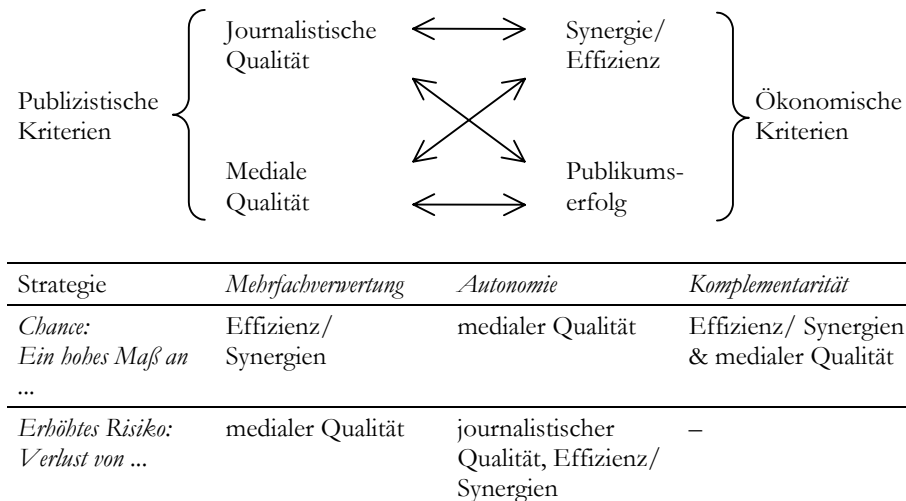
Erste ökonomische Gefahr: Crossmedia ohne Zielgruppe. Publikumserfolg ist nur dann möglich, wenn die Grundsatzfrage geklärt ist: Wen will ich durch mein crossmediales Engagement erreichen? Mehrfachverwertung braucht verschiedene Zielgruppen, die aber verwandte Interessen haben. Komplementarität braucht eine Zielgruppe, deren Nutzungsverhalten ebenfalls crossmedial ausgerichtet ist. Autonome Angebote müssen vollkommen neue Zielgruppen erschließen.

Zweite ökonomische Gefahr: Crossmediale Expansion ohne Synergien. Ein völlig neues und anderes Angebot für einen neuen Medienträger zu entwickeln, kann Profite bringen, muss es aber nicht. Denn die eigenen Ressourcen und Startvorteile können nur bedingt sinnvoll zum Einsatz kommen können. Das kann nicht nur finanziell, sondern auch publizistisch verheerend sein.

Erste publizistische Gefahr: Crossmedia ohne Journalismus. Die Bild des Onlinejournalisten als Computerfreak in redaktionellen Diensten ist zwar längst hinfällig. Mit Altmeppen (2000a: 123) ist darauf hinzuweisen, dass sich in erster Linie die „Konstitutionsbedingungen für Medien“ und nicht der Journalismus selbst verändern. Die für den Journalismus konstitutiven Normen wie Unabhängigkeit und Aktualität gelten natürlich auch online.

Zweite publizistische Gefahr: Crossmedia ohne Medien. Gemeint ist fehlende Aufbereitung der Informationen für einen bestimmten Medienträger. Zwar nutzt die bloße Zweitverwertung eines Zeitungsartikels im Web die Ressource ‚Inhalte‘ synergetisch aus. Aber in der neuen digitalen Umgebung muss eben dieser Inhalt früher und nicht nachträglich publiziert werden und mit den Mehrwerten versehen sein, die das Webangebot überhaupt erst reizvoll machen.

Abbildung 1: Evaluation crossmedialer Strategien



Anmerkung: Crossmedia-Strategien lassen sich sowohl an publizistischen wie auch ökonomischen Kriterien messen. Klassische journalistische Qualität (= Aktualität, Komplexitätsreduktion, Objektivität etc.) ist analytisch von medialer Qualität (= Anpassung an die Möglichkeiten des Medienträgers: Multimedialität, Interaktivität etc.) zu unterscheiden. Beides steht in enger Wechselbeziehung: Beispielsweise kostet mediale Qualität möglicherweise Synergien, kann aber den Publikumserfolg erhöhen.

Im Vergleich der drei Strategien schneidet der Ansatz komplementärer Angebote am besten ab (siehe Abbildung 1), da er konzeptionell von Anfang an auf mediale Qualität und Synergien ausgerichtet ist. Bei Mehrfachverwertung droht dagegen eine unzureichende Zubereitung des Informationscocktails für den gewählten Medienträger (Mangel an medialer Qualität). Bei Autonomie ist mangels Zusammenarbeit nicht gesichert, dass die etablierten journalistischen Qualitätsstandards auch im neuen Angebot gehalten werden.

Fünf Hürden crossmedialer Zusammenarbeit

In der Praxis scheitert crossmediale Zusammenarbeit oft an banalen Problemen, wie beispielsweise der Unwilligkeit eines Ressortleiters der Zeitung, mit den Kollegen der Onlineredaktion zusammen zu arbeiten. Eine Crossmedia-Strategie muss sich also gerade daran messen lassen, wie sie diese praktischen Hürden meistert. Fünf Faktoren bestimmen in der Praxis den Stand der crossmedialen Zusammenarbeit.

1. Die *unterschiedlichen Produktionszyklen* in den Print- und Onlineredaktionen sind nach Meinung aller befragten Experten der zentrale Grund für das Auseinanderdriften von Print und Online. Erst wenn die Journalisten ihren Arbeitsrhythmus vom Erscheinungsrhythmus ihres spezifischen Produktes, beispielsweise der Zeitung, befreit haben, wird eine echte Crossmedia-Produktion möglich. Dass dies passiert, ist aber ziemlich unwahrscheinlich.

2. *Budget-Entscheidungen des Verlags* und die allgemeine Bedeutung, die dem Onlineangebot eingeräumt werden, determinieren die crossmediale Zusammenarbeit. Bei einem sehr großen Etat besteht kein Anreiz, nach Synergien zu suchen. Ein sehr kleines Web-Budget lässt die Freisetzung von Synergien gar nicht erst zu. Um sie zu katalysieren, braucht es ‚Aktivierungsenergie‘; zum Beispiel kostet es Arbeitszeit, Printartikel für das Web zu formatieren.

3. Die vorhandene *Organisation*, also Verlag und Redaktion, begrenzen durch ihre gewachsene Struktur (formale Regeln) und Unternehmenskultur (Werte und Normen) (vgl. Kieser & Kubicek 1983: 16) die Möglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen Print und Online. Die Regeln sind voneinander unabhängig entstandene, unterschiedlich strukturierte Redaktionen. Gegensätzliche Arbeitskulturen verhindern, dass informell zusammengearbeitet wird. Die ‚Generation Print‘ ist durch eine emotionale Bindung an ihre gedruckte Ausgabe geprägt. So forderte eine Onlineredakteurin der New York Times im Interview: „We have got to change the mindset so that people realize that the information we are sending out could go anywhere and not just in the newspaper.“ Bei Zeitungs- und Onlineredaktion stößt die Kultur eines Traditionsunternehmens auf die eines Startup-Unternehmens, so sehen es jedenfalls die befragten Onlinechefs. Ein Grund für die unterschiedlichen Subkulturen ist oft der Altersunterschied zwischen Onlinern und Zeitungsredakteuren.

4. Konvergenz von Online und Print ist kein naturwüchsiger Prozess, sondern ein politischer Prozess des Aushandelns verschiedener *Interessen*. Zwar müsste langfristig das übergeordnete Interesse beide Seiten zusammenführen. Zunächst ist aber die Maximierung der eigenen Ressourcen das primäre Interesse des getrennten Managements von Print und Online. Der einzelne Mitarbeiter will dagegen einerseits keine Kompetenzen verlieren und andererseits nicht noch mehr arbeiten.

5. Kooperation ist abhängig von funktionierender Kommunikation. Diese braucht ein Forum, wo sich Online- und Offlinewelten überschneiden. Separate Gebäude sind beispielsweise ein *logistisches Hindernis*. Die Redaktionssysteme von Online und Offline sind noch bei keinem der untersuchten Fallbeispiele vollständig kompatibel. Nirgendwo konnten Printartikel automatisch per Knopfdruck online gestellt werden.

Kriterien crossmedialer Qualität

Abschließend und zusammenfassend lassen sich anhand von vier Leitfragen Kriterien formulieren, um das flüchtige Konstrukt Qualität indirekt zu messen.¹¹⁹ Wenn viele der folgenden Fragen positiv beantwortet werden können, ist davon auszugehen, dass Crossmedia für das betroffene Medium mehr ist, als ein Schlagwort und Feigenblatt für wilde, außer Kontrolle geratene Expansion in unbekannte Medienmärkte.

Ist eine crossmediale Strategie vorhanden?

Strategisch handeln heißt planvoll handeln, um klar definierte Ziele – welche Zielgruppe, wie? - zu erreichen. Gefordert ist nicht nur eine Strategie für jedes Medienangebot, sondern eben eine Strategie der Vernetzung (oder eben begründeter Autonomie) verschiedener Angebote. Eine strategische Bedeutung von Crossmedia lässt sich leicht an den Produktionsstrukturen ablesen, sollte die Managementlehre mit ihrem Diktum „Structure follows strategy“ (Chandler 1962: 14) Recht haben. Gibt es einen ‚Crossmedia-Zaren‘ (‚multimedia czar‘, Giner 2001), also jemanden, der für die Koordinierung der verschiedenen Angebote zuständig ist? Ist diese Stelle weit oben in der Hierarchie, also in der Chefredaktion oder Verlagsleitung, angesiedelt? Wird Crossmedia von oben angeleitet - zum Beispiel in Form von regelmäßigen Sitzungen mit den Ressortleitern von Print und Online? Die Implementierung einer Crossmedia-Strategie muss sich auf allen Ebenen der Produktion bis zum Reporter vor Ort abspielen. Inwiefern dies der Fall ist, soll die zweite Fragenbatterie erfassen.

Werden Synergien genutzt?

Synergien ergeben sich aus der effizienten Nutzung der eigenen Kernressourcen – bei Medienbetrieben sind das journalistische Kompetenz (vgl. Wirth 2000: 177) und die vorhandenen Inhalte. Journalistische Kompetenz ließe sich durch systematische Kooperation von der Themenfindung, über die Recherche bis in den Produktionsprozess hinein synergetisch nutzen. Gibt es Zusammenarbeit bei der Themenfindung (gemeinsame Konferenzen, Besuch der jeweils anderen Ressort/Redaktionskonferenz oder mindestens wechselseitige Information über einen allgemein zugänglichen Themenplan)? Wird die journalistische Kompetenz der Printreporter für Online genutzt, indem

¹¹⁹ Ruß-Mohl (1992) hat publizistische Qualität als Konstrukt dargestellt, das indirekt über Indikatoren gemessen werden kann. Wenn eine Vielzahl solcher – allerdings nicht leicht bestimmbarer - Indikatoren vorhanden ist, ist es nach diesem Verständnis wahrscheinlich, dass journalistische Qualität produziert wird.

sie direkt für beide Angebote arbeiten? Arbeiten Print- und Onlinereporter gemeinsam an gemeinsamen Themen?

Beim Umgang mit den eigenen Inhalten (Contentmanagement) ist zu fragen: Sind die produzierten Inhalte über ein gemeinsames System den Redakteuren aller Angebote sofort zugänglich? Können alle darüber auch frei verfügen? Oder bleiben Exklusiv-Meldungen doch der Zeitung vorbehalten, weil das Onlineangebot letztlich nur ein Anhängsel ist? Fließt der Content in beide Richtungen, finden also auch Onlineinhalte, etwa das Ergebnis einer Nutzerbefragung, den Weg in die Zeitung? Wie systematisch verweisen beide Angebote auf das jeweils andere?

Werden die Angebote den jeweiligen Medienträgern gerecht?

Hier sind die Angebote auf ihre mediale Qualität, also die vielfach geforderte und untersuchte Anpassung an die Bedingungen des Medienträgers zu befragen.¹²⁰ Im Web sollten beispielsweise nicht die Meldungen der Zeitung von gestern, in der Zeitung aber auch nicht auch nur die ‚Webnews‘ des Vortags nachzulesen sein.

Wird journalistische Qualität crossmedial abgesichert?

Crossmediale Qualitätssicherung umfasst alle Maßnahmen, die sicherstellen, dass die etablierte journalistische Qualität bei Medienangeboten auf allen Kanälen gehalten wird. Dies beginnt schon durch personelle Kontinuität: Der Spiegel-Onlinechef ist ehemaliger New York-Korrespondent des gedruckten Magazins. Beim Wall Street Journal und der New York Times on the Web stehen ebenfalls altgediente Print-Leute an der Spitze der Onlinesektion. Damit wird sichergestellt, dass die Onliner an die Qualitätskultur der gedruckten Medien herangeführt werden. Umgekehrt könnten Onlinejournalisten einmal zu Print wechseln, um den Innovationsgeist der Onliner in das Zeitungshaus zu tragen. Ein Personalverleih auf Zeit in Form eines Praktikums für Nachrichtenredakteure der Zeitung in der Onlineredaktion (und umgekehrt) wäre denkbar oder – weniger anspruchsvoll – eine systematische wechselseitige Blattkritik. So würden sich über die Einübung einer gemeinsamen Professionskultur crossmediale Gemeinsamkeiten ausprägen.

Qualitätssicherung ist eine der großen Chancen von Crossmedia, auch wenn sie im real existierenden Onlinejournalismus kaum vorkommt. Es ist nicht einmal selbstverständlich, dass jeder Text vor der Onlinepublikation gegengelesen wird. Dabei wäre nichts wichtiger, um der drohenden publizistischen Selbstauflösung des Onlinejourna-

¹²⁰ Eine ausführliche Darstellung würde hier den Rahmen sprengen. Die besonderen Bedingungen der Medienträger Papier und Web sind unter anderem in Seibold (2002) und Brüggemann (2002) nachzulesen.

lismus entgegen zu treten, als eine systematische crossmedial ausgerichtete Qualitätssicherung. Dann wäre Crossmedia gut auch für das Publikum und nicht nur für die Manager, die sich nach schwarzen Zahlen sehnen.

Literatur

- Altmeppen, K.-D. (2000). Online-Medien: Das Ende des Journalismus? Formen und Folgen der Aus- und Entdifferenzierung des Journalismus. In K.-D. Altmeppen, H.-J. Bucher, & M. Löffelholz (Hrsg.), *Online-Journalismus. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis* (S. 123-138). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Brüggemann, M. (2002). *The Missing Link. Crossmediale Vernetzung von Print und Online (InternetResearch, Band 4)*. München.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, London.
- Gates, D. (2002). Newspapers in the Digital Age. *Online Journalism Review* vom 01.05.2002. Online unter <http://www.ojr.org/ojr/future/1020298748.php> (17.02.2003).
- Gates, D. (2002). New Sites Hustle for Profitability. *Online Journalism Review* vom 10.07.2002. Online unter: <http://www.ojr.org/ojr/future/p1026348638.php> (18.02.2003).
- Giner, J. A. (2001). I'm Sorry, But Cooperation Is Not Convergence (International Newspaper Marketing Association). Online unter <http://www.inma.org/perspektive.cfm?col=146> (09.03.2002).
- Henkel, C. (1999). *Entwicklung von Informationsleistungen für das Internet aus Verlagsicht*. Dissertation. Universität St. Gallen.
- Kieser, A. & Kubicek, H. (1983). *Organisation* (2. Auflage). Berlin, New York: Springer.
- Lehr, T. (1999). *Tageszeitungen und Online-Medien. Elektronisches Publizieren als produktpolitisches Instrument der Verlage*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Loosen, W. (2001). Mediale Synergien und Crossmedia-Konzepte. Crossmediale Markenstrategien und Konsequenzen für den Journalismus. In K. Beck & W. Schweiger (Hrsg.), *Attention please! Online-Kommunikation und Aufmerksamkeit* (S. 237-248). München: Reinhard Fischer.
- Middleberg, D. & Ross, S. (1996-2002). *The Middleberg/Ross Media in Cyberspace Study 1996-2002*. Online unter <http://www.middleberg.com/toolsforsuccess/surveyofmedia.cfm> (18.02.2003).
- Neuberger, C. (2000a). Massenmedien im Internet 1999. Angebote, Strategien, neue Informationsmärkte. *Media Perspektiven*, Heft 3, 102-109.
- Neuberger, C. (2000b). Journalismus im Internet: Auf dem Weg zur Eigenständigkeit. Ergebnisse einer Redaktionsbefragung bei Presse, Rundfunk und Nur-Onlineanbietern. *Media Perspektiven*, Heft 7, 310-318.
- Robins, W. (2000). King of Convergence. *Editor & Publisher*, 133, Heft 42, 12-20.
- Ruß-Mohl, S. (1992). „Am eigenen Schopfe...“ Qualitätssicherung im Journalismus – Grundfragen, Ansätze, Näherungsversuche. *Publizistik*, 37, 83-96.
- Schmitt, C. (1998). Nachrichtenproduktion im Internet. Eine Untersuchung von MSNBC Interactive. In J. Wilke (Hrsg.), *Nachrichtenproduktion im Mediensystem. Von den Sport- und Bilderdiensten bis zum Internet*. (S.293-330). Köln, Weimar, Wien: Böhlau.
- Seibold, B. (2002). *Klick-Magnete. Welche Faktoren bei Online-Nachrichten Aufmerksamkeit erzeugen (Reihe InternetResearch, Band 5)*. München: Reinhard Fischer.
- Sjurts, I. (2002). Cross-Media Strategien in der deutschen Medienbranche. In Müller-Kalthoff, B. (Hrsg.), *Cross-Media-Management: Content-Strategien erfolgreich umsetzen* (S. 3-18). Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Wirth, W. (2000). „Mal sehen, was Der Spiegel hat“. Die Bedeutung journalistischer Kernressourcen für die Rezeption von Onlineangeboten klassischer Medien. In K.-D. Altmeppen, H.-J. Bucher & M. Löffelholz (Hrsg.), *Online-Journalismus. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis* (S. 173-198). Opladen: Westdeutscher Verlag.