

Technische Universität Dortmund
Fakultät für Kulturwissenschaften
Institut für Journalistik

Crossmediales Arbeiten im Journalismus - Welchen Einfluss hat die Umstellung von Redaktionen in crossmediale Fachzentren auf das Arbeiten von Fernsehsendern?

Eine qualitative Expertenbefragung

Bachelorarbeit im Studiengang
B.A. Journalistik

Erstprüfer: Prof. Dr. Michael Steinbrecher
Zweitprüfer: Prof. Dr. Frank Lobigs

vorgelegt von: Nils Malte Makrutzki (Matrikelnr.: 193919,
nils.makrutzki@tu-dortmund.de)

vorgelegt am: 14.10.2020

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit geht der Frage nach, wie sich die Arbeit in Fernsehsendern durch Umstellung von Redaktionen in crossmediale Fachzentren verändert. Mit dieser Entwicklung reagieren öffentlich-rechtliche und private Medienunternehmen auf die Herausforderungen des neuen digitalen Medienmarkts, denn mit den bisherigen Strukturen konnten sie den veränderten Anforderungen durch die Digitalisierung kaum noch gerecht werden. Dies bedeutet, dass auch die Redaktionen digitaler werden. Lange Zeit war diese Entwicklung von den Umstrukturierungen bei Printunternehmen geprägt. Die Auswirkungen des digitalen Wandels waren dort frühzeitig zu spüren und machten Veränderungen erforderlich: Zentrale Strukturen, größere Newsrooms und mehr Synergien waren deshalb oft Teil der Lösung für ein auf die Zukunft ausgerichtetes Angebot. Ein solcher Wandel hat bei Fernseh- und Rundfunkunternehmen in diesem Ausmaß lange Zeit nicht stattgefunden. Doch seit letztem Jahr ändert sich das. Die Mediengruppe RTL, die größte private Sendeanstalt Deutschlands, formiert mit dem Aufbau des sogenannten „Inhalteherzens“ eine Zentralredaktion, in der alle journalistischen Angebote des Unternehmens neu zugunsten einer crossmedialen Struktur gebündelt werden. Eine ähnliche Entwicklung findet beim WDR, der größten öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt Deutschlands, statt. Auch dort werden crossmediale Einheiten geschaffen, die nach Themen sortiert sind, nicht länger nach Sendungen. Herzstück ist, neben der kompletten Abschaffung der bisher in Hörfunk und Fernsehen getrennten Struktur, ein Newsroom, der alle Ausspielwege vereint. Beide Unternehmen erreichen mit ihren verschiedenen Angeboten einen großen Teil des deutschen Fernsehpublikums und der NutzerInnen von journalistischen Angeboten in der digitalen Welt.

Doch die Herausforderung ist größer als etwa bei Printunternehmen, denn es geht um eine große Vielzahl von linearen Sendern, Online-Plattformen und Kanälen in den sozialen Netzwerken. Das Redaktionsmanagement muss deshalb zwei unterschiedliche Zielstrategien abbilden: Einerseits eine Content-Orientierung, die ausspielwegsunabhängig ist und andererseits die Aufrechterhaltung spezieller, sendungsbezogener Redaktionsstrukturen, um die Marken sowohl linear als auch digital weiter zu entwickeln. Dies erfordert unterschiedliche Arbeitsweisen, die jedoch in einen gemeinsamen Redaktionsbetrieb integriert und dabei mit den bisherigen Ressourcen bewältigt werden müssen. Klassische Fernsehredaktionen werden deshalb zunehmend abgebaut oder personell reduziert und drohen zum Auslaufmodell zu werden. Stattdessen entstehen Redaktionen, die sich als crossmediale Fachzentren bezeichnen lassen. Von dort erfolgt die zentrale Zulieferung von Inhalten für alle Ausspielkanäle. Dies stellt

einen völlig neuen Redaktionstypus dar und hat auch darüber hinaus einen enormen Wandel der bisherigen Kultur zur Folge.

Als Methode wurden Experteninterviews anhand eines halbstandardisierten Leitfadens geführt. Es handelt sich bei den Befragten ausschließlich um Führungskräfte der jeweiligen Unternehmen, die maßgeblich am crossmedialen Aufbau in den derzeitigen Veränderungsprozessen beteiligt sind und jeweils eine unterschiedliche Perspektive vertreten. Die Entwicklung steht in beiden Unternehmen noch am Anfang, doch schon jetzt zeigt sich: Der neue Redaktionstypus stellt völlig neue Anforderungen an JournalistInnen und verändert die Sichtweisen. Zuliefererbeziehungen und Reichweiten auf allen Plattformen sind zu den entscheidenden Erfolgsparametern geworden. Wie lange es dauern wird, bis in beiden Unternehmen eine vollständig crossmediale Redaktionsstruktur integriert sein wird, ist zurzeit noch nicht absehbar. Doch sicher ist, es wird richtungsweisend für die gesamte deutsche Medienbranche sein.

Einleitung

Eine Sendung, eine Redaktion, ein Publikum: So sah die journalistische Struktur über Jahrzehnte bei deutschen Fernsehsendern aus. Doch der digitale Wandel, den Printmedien schon viel früher spürten und der auch das Nutzungsverhalten der RezipientInnen nachhaltig verändert hat, macht eine umfassende Neuorganisation der Redaktionsstrukturen auch im Fernsehen notwendig. Die etablierten Modelle erscheinen dabei nicht mehr zeitgemäß. Unternehmen wie die Mediengruppe RTL oder die bundesweit größte öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalt, der WDR, richten deshalb gerade ihre journalistische Infrastruktur neu aus, um zukunftsfähig zu sein. Der Grundgedanke dieser Ausrichtung ist, dass das inhaltliche Arbeiten nicht mehr bloß für ein einziges Produkt stattfindet. Der Begriff „Zentralredaktion“ gewinnt in diesem Zusammenhang an Bedeutung.¹ Diese kann als Kernstück eines Redaktionssystems bezeichnet werden, welches sich in einzelne Ressorts gliedert, die sich nach Themengebieten unterteilen.² Im TV-Journalismus ist dies eine neue Arbeitsweise. Die besondere Herausforderung besteht darin, zentrale Strukturen zu schaffen, die einerseits synergetische Effekte für alle Ausspielwege erzeugen, andererseits die Spezifika der einzelnen Sendungen bewahren. Viele Printunternehmen haben diesen Wandel schon hinter sich. Die schwierige ökonomische Situation, verbunden mit den rückläufigen Auflagen im Printbereich, erforderte eine effizientere Nutzung der Ressourcen.³ Ressort- und Newsdesk-Arbeit sind deshalb schon seit längerer Zeit Bestandteil der dortigen Redaktionsorganisation.⁴ Die klassische Aufmachung einer Zeitung mit der Gliederung in Themenbereiche vereinfachte die Etablierung zentraler Zulieferung von Ressortinhalten. Über diese strukturelle Basis verfügen RTL und WDR nicht, denn ein Großteil der Redaktionsarbeit war an Sendungsstrukturen gebunden.

Der WDR stellt im Zuge von seit einem Jahr andauernden Umbauarbeiten seinen gesamten Rundfunkbereich, der sowohl das Fernseh- als auch das Radioprogramm sowie verschiedene Online-Plattformen und Kanäle in sozialen Medien beinhaltet, neu auf. Zentrale Organisationseinheit dafür ist ein Newsroom, der sich aber noch im Aufbau befindet. Die ergänzende Struktur für crossmediale Content-Produktion wird durch spezifische Redaktionen für Themengebiete, die in der Pilotphase unter der Bezeichnung „Leuchtturmredaktionen“ firmierten, sowie durch die elf Landesstudios gebildet. Eindeutig sind dabei die Parallelen zu den Umstrukturierungsmaßnahmen bei der Mediengruppe RTL. Dort wurden seit Mitte 2019 nach und nach neue

¹ Lückerrath, 03.06.2019, dwdl.de

² Schneider & Raue, 2012, 25

³ Meier & Neuberger, 2016, 8

⁴ Meier, 2016, 205

Ressorts etabliert, in denen ein Großteil der crossmedialen Autoren- und Themenarbeit stattfindet. Die Ressorts sind Bestandteil der neuen Zentralredaktion, dem sogenannten „Inhalteherz“. Diese Umstrukturierungen sind von hoher Relevanz. Die Mediengruppe RTL als größte private Sendeanstalt und der WDR als größte öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalt Deutschlands, haben mit ihren journalistischen Produkten eine herausragende Marktposition.⁵ Beide Sendergruppen stehen deshalb exemplarisch für die Veränderungen im Bewegtbild-Angebot und gehen einen gänzlich neuen Weg, der nicht nur die Arbeitsweisen, sondern auch die journalistische Kultur in beiden Unternehmen nachhaltig verändern wird. Denn diese Entwicklung steht noch am Anfang und ist längst nicht abgeschlossen.

Das Forschungsziel ist es, herauszufinden, ob die neuen Strukturen die Diskrepanzen zwischen der zentralen Inhalte-Belieferung und der Pflege einzelner Sendungsmarken überwinden können und wie sich dabei die Anforderungen an FernsehjournalistInnen verändert haben. Neben einem Zugewinn an digitalen Kompetenzen steht für fachlich ausgerichtete Redaktionen vor allem ein hoher Grad an Exklusivität und eine stärkere Expertise in ihren jeweiligen Themengebieten im Vordergrund. Daraus ergibt sich die Forschungsfrage: „Welchen Einfluss hat die Umstellung von Redaktionen in crossmediale Fachzentren auf das Arbeiten von Fernsehsendern?“ Denn bisher bleibt offen, wie Medienunternehmen, die im Rundfunk sehr erfolgreich sind, einen crossmedialen Wandel gestalten und Synergien zugunsten einer stärkeren digitalen Ausrichtung schaffen, ohne den Erfolg im linearen Bereich aufs Spiel zu setzen.

Crossmediale Fachzentren

Während der Fortschritt der Digitalisierung maßgeblich mit dem Auflagensinken und dem Rückgang im Printmarkt zusammenhängt, waren solch drastische Auswirkungen auf dem Fernsehmarkt zwar auch, aber deutlich weniger spürbar.⁶ Dazu trägt der InfotainmentCharakter des Fernsehens maßgeblich bei. Eine Mischung aus Unterhaltung und Information sowie unterschiedliche Schwerpunkte einzelner Sendungen bilden ein Gesamtangebot eines Senders ab, das eng an die jeweilige Sendezeit angepasst ist.⁷ Das Fernsehen und auch das Radio können als Ausspielwege daher in gewisser Weise isoliert von der Entwicklung auf dem Printmarkt

⁵ Zubayr & Gerhard, Media Perspektiven 3/2019, 94 ff.

⁶ Wolf, Media Perspektive 3/2014, 178

⁷ Bresser, 1997, 24

betrachtet werden.⁸ Dies ist darin begründet, dass das Fernsehen und auch das Radio einen klaren Aktualitätsvorteil gegenüber Printmedien haben, da Nachrichten direkt auf Sendung gehen können und keinen Redaktionsschluss wie bei einer Zeitung haben.⁹ Der höhere Wettbewerbs- und Veränderungsdruck auf dem Zeitungsmarkt hat allerdings dazu geführt, dass digitale Innovationen und Synergien bei traditionellen Printmedien wesentlich stärker ausgeprägt sind. Dazu zählen Produktionsabläufe, journalistische und ökonomische Ideen und ganze Newsroom-Konzepte.¹⁰

In der digitalen Welt sind die traditionellen Printunternehmen allerdings ein Konkurrent und haben keinen Nachteil mehr in der Aktualität. Es gilt deshalb für Fernseh- und Rundfunkunternehmen, in der crossmedialen Struktur aufzuholen.¹¹ Dies passt zur Entwicklung des WDR und der Mediengruppe RTL. Die Unterschiede im Redaktionsmanagement sind dabei aber erheblich. Auch wenn sich die Begrifflichkeiten wie „Ressorts“, „Zentralredaktionen“ und „Newsroom“ teilweise ähneln, findet bei den Sendern eine grundsätzlich andere Aufteilung statt. In den dortigen „Inhalte-Zentren“ spielen unterschiedliche Erzähl- und Darstellungsformen für verschiedene Produkte eine noch größere Rolle. Denn Fernsehsendungen werden auch als Einzelmarken oder Submarken verstanden, die über eine individuelle Erzählweise und ein eigenes Zielgruppenprofil verfügen. Die fachlich ausgerichteten Redaktionen verfolgen einerseits das Ziel, Inhalte für mehrere Sendungen zu produzieren, andererseits soll dort Content an möglichst viele unterschiedliche Plattformen zugeliefert werden, gerade für die digitalen Ausspielwege. In der aktuellen Entwicklungsphase scheint Crossmedialität noch stärker als „sendungsübergreifende Arbeit“ verstanden zu werden, die Online-Zulieferungen stellen dabei eine Ebene der Weiterentwicklung dar. Eine vollständig crossmediale Arbeit, die plattform- und ausspielwegsübergreifend produziert, kann als Hauptziel dieser Einheiten verstanden werden. Diese neue Form von Redaktionen kann man deshalb als „crossmediale Fachzentren“ beschreiben. Ein solcher Begriff existiert bisher nicht in der Journalismusforschung. Damit lässt sich aber zutreffend die zentrale Zulieferung von Inhalten für mehrere Ausspielwege beschreiben, in welcher trotzdem individuelle Sendungsstrukturen berücksichtigt werden.

⁸ Reißmann, 2009, 67

⁹ Bresser, 2009, 21

¹⁰ Wolf, Media Perspektive 3/2014, 178

¹¹ Przybylski, 2011, 222

Neustrukturierungen im WDR

Kurzbeschreibung und bisherige Struktur

Die journalistische Organisationsstruktur war beim WDR bisher durch die zwei klassischen Ausspielwege vorgegeben. Da der WDR in Direktionen organisiert ist, die dann jeweils in Programmbereiche, Programmgruppen und Redaktionen untergliedert sind, gab es demnach für das Programm eine Hörfunk- und eine Fernsehdirektion. Jede dieser Einheiten und untergeordneten Abteilungen hat eine eigene Leitungsperson, zum Teil führen Programmbereichsleiter aber die Bezeichnung ChefredakteurIn. Für den dritten Ausspielweg, also den Online-Bereich, wurde keine Direktion erschaffen, sondern er wechselte alle zwei Jahre zwischen der Hörfunkdirektion und der Fernsehdirektion. Dies geschah deshalb, um der WDR-Kultur Rechnung zu tragen, weder Hörfunk noch Fernsehen bei der „Zukunftsfrage online“ zu bevorzugen oder zu benachteiligen. Ausnahme waren hier die Landesstudios, da dort schon länger alle drei Ausspielwege unter einer crossmedialen Leitung arbeiteten, aber immer inhaltlich jeweils einer Hörfunk- und einer Fernsehchefredaktion unterstellt waren.

Beschreibung der neuen Struktur

Seit dem letzten Jahr arbeitet der WDR an einem crossmedialen Umbau. Dazu wurde die vorhandene, tradierte programmliche Struktur zugunsten einer crossmedialen Organisation, die ausschließlich nach inhaltlichen Gesichtspunkten entwickelt wurde, komplett aufgelöst. Es entstanden die Direktionen „Information, Fiktion und Unterhaltung“ unter der Leitung des vormaligen Fernsehdirektors Jörg Schönenborn und die Direktion „NRW, Wissen und Kultur“ unter der Leitung der vormaligen Hörfunkdirektorin Valerie Weber. In jeder Programmdirektion wird jeder Inhalt crossmedial umgesetzt. Trotzdem bleibt ein struktureller Nachteil, da es sich weiterhin um zwei Direktionen handelt, doch der WDR entschied sich aufgrund des Umfangs an TV-Sendern, Hörfunkwellen und Onlineausspielwegen gegen eine Gesamtprogrammdirektion. Zentraler Punkt der Vernetzung der Direktionen untereinander ist der neu geschaffene Newsroom, der den größten bisher stattgefundenen Umbau von Redaktionen im WDR bedeutet. Dort wird die Nachrichtenkompetenz für alle Ausspielwege gebündelt. Der Newsroom ist dabei als zentrale Einheit zu verstehen. Um diese Einheit sind all die fachlich orientierten Redaktionen versammelt, die crossmedialen Fachzentren. Der Newsroom ist „Information, Fiktion und Unterhaltung“ zugeordnet, die Landesstudios und auch der

Programmbereich „Wirtschaft, Wissen und Verbraucher“ der Direktion „NRW, Wissen und Kultur“.

Experteninterviews mit Führungskräften des WDR

Der WDR unterscheidet sich in seiner Struktur als öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalt grundsätzlich von privaten Medienunternehmen. Die dortige Arbeitsweise wurde lange Zeit als bimedial beschrieben, da der Hörfunk eine gleichrangige Gewichtung gegenüber dem Fernsehen einnimmt. Die Begriffsdefinition wurde erst mit dem Hinzukommen des Online-Angebots auf Crossmedialität erweitert. Für viele JournalistInnen im WDR ist es schon seit langer Zeit üblich, für mehr als einen Ausspielweg zu arbeiten. Besonders ausgeprägt ist dies in den Landesstudios des WDR, die ihr jeweiliges Regionalprogramm sowohl für den Hörfunk als auch für das Fernsehen produzieren und auch einen eigenen Digitalauftritt haben. Die elf Landesstudios sind Teil des Programmauftrages und gewährleisten die regionale Informationsversorgung.¹² Sie stellen somit eine Besonderheit im Redaktionsmanagement dar. Damit der gesamte Veränderungsprozess des WDR untersucht werden kann, sind somit neben der Chefredakteursperspektive, durch welche der crossmediale Wandel maßgeblich vorangetrieben wird und dem Newsroom, der die modernste Einheit im WDR darstellt und als zukunftsweisend gilt, auch die dezentralen Strukturen relevant, da sie durch enge Zuliefererbeziehungen für die gesamten Veränderungsprozesse eine wichtige Rolle spielen.

Neustrukturierungen in der Mediengruppe RTL

Kurzbeschreibung und bisherige Struktur

Die Mediengruppe RTL hat ihren Unternehmenssitz in Köln. Der Gesellschafter ist die RTL Group mit Sitz in Luxemburg. Die RTL Group gehört zum Medienkonzern Bertelsmann aus Gütersloh. Zu der Mediengruppe RTL gehören die frei empfangbaren Fernsehsender RTL, n-tv, Vox, Vox-Up, Nitro und RTL-Plus, sowie Beteiligungen an den Sendern Super RTL und RTL Zwei. Außerdem unterhält die Mediengruppe mit RTL Crime, RTL Passion, RTL Living oder GEO mehrere Sender im Bezahlfernsehen. Alle Senderinhalte sind über die Streaming-Plattform „TV Now“ abrufbar, ebenso besteht dort ein zusätzliches Angebot an Entertainment,

¹² o.V., WDR Programmrichtlinien, 11/2013, 39

bestehend aus Filmen und Serien. Außerdem gehören diverse Social-Media-Kanäle, Online-Webseiten und Apps zum Angebot. Zu den reichweitenstärksten und journalistisch relevanten Angeboten zählen dabei etwa rtl.de oder die digitalen Angebote von n-tv, die jeweils mehrere Millionen Abrufe pro Tag erhalten.¹³ Die einzelnen Dienste sind in mehrere Tochterunternehmen gegliedert. So sind die meisten JournalistInnen in der Firma „Info Network“ angestellt, während zum Beispiel Produktionsmitarbeiter wie Mediengestalter, Cutter, Kameraleute und GrafikerInnen Teil der „CBC“ sind, dem Cologne Broadcast Service.¹⁴ Digitale Angebote wurden lange Zeit vor allem über die Unternehmenstochter „RTL interactive“ abgewickelt. Die gesamte Vermarktung aller Sender der Mediengruppe läuft über eine weitere zugehörige Firma, der IP Deutschland.¹⁵

Beschreibung der neuen Struktur

Der aktuelle Veränderungsprozess im Bereich der journalistischen Infrastruktur der Mediengruppe RTL begann mit dem Wechsel des Vorstandsvorsitzes 2019, bei dem Bernd Reichart die langjährige Vorstandsvorsitzende Anke Schäferkordt ablöste. Die einzelnen Vorstandsressorts und Geschäftsbereiche wurden in dieser Folge neu strukturiert. Als „oberste Journalistin“ wechselte im Mai 2019 die ehemalige Chefredakteurin der Bild-Zeitung, Tanit Koch als neue Geschäftsführerin von n-tv und Chefredakteurin der RTL-Zentralredaktion in Personalunion zur Mediengruppe. Die Zentralredaktion bildet die gesamte journalistische Komponente ab. Davon gehen die einzelnen Ressorts sowie die Sendungsredaktionen aus. Die neue Ressortstruktur deckt alle medialen Felder der Mediengruppe RTL ab. So gibt es unter anderem ein Nachrichtenressort, ein Politikressort, das Ressort Wirtschaft und Mobilität, ein Wetterressort, ein Sportressort, sowie ein Vip- und das sogenannte „Liferessort“. Von dort aus werden alle journalistischen Produkte des Unternehmens crossmedial beliefert. Zudem gibt es als weiteres Ressort noch das „Turboteam“, welches Nachrichten und Themen für alle Plattformen produzieren soll, die eine besonders hohe Aktualität erfordern. Die Ressorts haben in dieser Struktur in vielen Fällen die Redaktionen ersetzt. Trotzdem verfügen einzelne Sendungen weiterhin über eigene Redaktionen mit Mitarbeitern, die nur für das bestimmte Produkt zuständig sind. Diese Redaktionen bestehen aber hauptsächlich aus Programm-

¹³ Mantel, 08.09.2020, dwdl.de

¹⁴ Informationen der Unternehmenswebseite der Mediengruppe RTL zu „Info Network“

¹⁵ Informationen der Unternehmenswebseite der Mediengruppe RTL: mediengruppe-rtl.de/unternehmen

verantwortlichen, wie zum Beispiel aus Chefs vom Dienst oder SenderedakteurInnen. Zudem haben die Redaktionen der einzelnen Sendungen auch eigene PlanungsredakteurInnen.

Die Ressortstruktur, in der vor allem die AutorInnen zentralisiert arbeiten, soll zudem dazu beitragen, Inhalte für die gesamte Gruppe zu öffnen. Beiträge, die vorher von Autoren einzelner Sendungen produziert wurden, waren oft exklusiv diesen Sendungen vorbehalten und wurden anderen potenziellen Interessenten aus dem Haus erst nach Ausstrahlung bekannt. Mit der neuen Zentralität werden die Themen, Planungen und Recherchen von Ressorts für die gesamte Gruppe im Vorfeld offengelegt. So kann eine eventuelle crossmediale Ausarbeitung eines bestimmten Beitrages schon vorab besprochen und koordiniert werden. Dabei wird die Annahme verfolgt, dass eine Idee, die allen Teilen der Zentralredaktion zur Verfügung steht, bestenfalls für Reichweite auf rtl.de sorgt, einen Magazin-Beitrag für das RTL-Programm liefert, auf n-tv läuft oder bei „TV Now“ abrufbar ist. Dabei ist jede Kombination der Plattformen denkbar, dies ist individuell von den Themen abhängig.

Die beschriebenen veränderten Anforderungen passen zu den aktuellen Personalentwicklungen der Mediengruppe RTL. Zum 10. August dieses Jahres wurden sämtliche Führungspositionen von Redaktionen einzelner Sendungen sowie die Ressorts neu besetzt. Zuvor war jede dieser Stellen durch eine kommissarische Leitung besetzt, im Zuge der jüngsten Veränderungen hat nun jede neue Position eine neue Leitung, bestehend aus LeiterIn und StellvertreterIn. Nur in Ausnahmefällen wurden die kommissarisch agierenden RessortleiterInnen dabei in ihren Rollen bestätigt, in den meisten Fällen gab es einen vollständigen Wechsel in der Führung von Sendungen und Ressorts.¹⁶ Der Fokus auf das crossmediale Produzieren innerhalb des Ressorts gehörte dabei zum zentralen Anforderungsprofil. Dies legt nahe, dass eine veränderte Arbeitsweise auch durch personelle Veränderungen erreicht werden sollen und neue Kompetenzen von Führungskräften erforderlich sind. Dies passt zu der theoretischen Erkenntnis, dass eine crossmedial ausgerichtete Struktur grundsätzlich neue Handlungsmuster im Redaktionsmanagement erfordert, welche das Personalmanagement mit einschließt.

Experteninterviews mit Führungskräften der Mediengruppe RTL

Die Experteninterviews sollen die verschiedenen Perspektiven der Zentralredaktion beleuchten. Neben der gesamtverantwortlichen Sichtweise scheint gerade das Verhältnis zwischen

¹⁶ Offizielle Pressemitteilung der Mediengruppe RTL, 10.08.2020

Sendungsredaktionen und Ressorts im „Inhalteherz“ von besonderer Bedeutung. Von dem Zusammenwirken dieser unterschiedlichen Einheiten könnte der Erfolg der Veränderungsprozesse der Mediengruppe RTL maßgeblich abhängen. Die Sendungsredaktionen stehen vor der Herausforderung, Inhalte über die zentralen Einheiten zu beziehen und dabei trotzdem die individuellen Anforderungen ihres journalistischen Produktes beizubehalten. Für die Ressorts ist es dabei wichtig, alle Anforderungen der verschiedenen Redaktionen zu kennen und zu erfüllen, indem jedes Thema möglichst individuell für die jeweilige Plattform umgesetzt werden kann. Zudem besteht dabei die Frage, wie Cross-medialität im „Inhalteherz“ derzeit verstanden wird und einmal verstanden werden soll. Die Zulieferungen der Ressorts, die sich gerade vor allem an lineare TV-Sendungen richten, scheinen nur der erste Schritt der Entwicklung zu sein, in Zukunft einmal gleichermaßen für Fernsehen und Online produzieren zu können.

Interpretation der Ergebnisse

Die neuen Strukturen beim WDR und auch bei der Mediengruppe RTL sind eng an die jeweiligen Gegebenheiten angepasst und daher nicht vollends miteinander zu vergleichen. Das eine „richtige“ Konzept auf dem Weg zu einer stärkeren crossmedialen Zusammenarbeit im Rahmen von klassischen linear orientierten Redaktionen kann es deshalb nicht geben. Beide Strukturen weisen neben den beschriebenen Unterschieden allerdings viele Parallelen auf. Sie verfügen über mehrere, fachlich voneinander abgetrennte Redaktionen, die einzelne journalistische Produkte der Sender beliefern. Dies sind beim WDR die einzelnen Fachzentren, die zunächst wegen ihrer innovativen Stellung innerhalb der Entwicklungsphase „Leuchtturm-redaktionen“ genannt wurden. Bei der Mediengruppe RTL findet dagegen der klassische Ressortbegriff Verwendung, auch wenn sich die Ausgestaltung erheblich von traditionellen und mittlerweile überholten Zeitungsredaktionen unterscheidet. Beide neuen Modelle sind crossmedial ausgerichtet und verfolgen das Ziel, die digitale Transformation mit Hilfe der strukturellen Veränderung noch stärker voranzutreiben. So lässt sich dies als Trend zu crossmedialen Fachzentren beschreiben, die einen grundsätzlich neuen Typus im Redaktionsmanagement abbilden. Der Einfluss der Umstellungen von Redaktionen in crossmediale Fachzentren auf das Arbeiten von Fernsehsendern ist dabei enorm.

Bei den gerade entstehenden Strukturen des WDR ist der sich im Aufbau befindende Newsroom das markanteste Merkmal. Dieser ähnelt dem Konzept von Printunternehmen und klassischen Zeitungsverlagen.¹⁷ Der Newsroom des WDR stellt in dieser Hinsicht allerdings eine Besonderheit dar. Dort sind mit „WDR Aktuell“ und der „Aktuellen Stunde“ zum Beispiel zwei Fernsehsendungen direkter, redaktioneller Bestandteil des Newsrooms. Ist dies bei einem reinen Newsformat wie „WDR Aktuell“ nachvollziehbar, erscheint die Sonderrolle des Magazins „Aktuelle Stunde“ ineffizient, da diese gar nicht vom Newsroom selbstständig produziert werden kann, sondern auf zahlreiche Zulieferungen der Inhalte angewiesen ist, die keine Nachrichten sind. Das Kriterium, das zum Beispiel in Newsroom-Konzepten aus dem Printbereich besteht, nach welchem ein Newsroom die zentrale crossmediale Nachrichtenbasis des Hauses sein muss, kann daher nur unzureichend erfüllt werden.¹⁸ Die Fachzentren bilden beim WDR eine Art „Redaktionshybrid“ ab. Zum einen, weil sie fachlich orientierten Output erzeugen, zum anderen, weil in ihnen gleichzeitig einzelne Sendungsredaktionen integriert sind. Hier werden also sowohl Sendungs- als auch ThemenexpertInnen gebraucht. Auf Dauer kann

¹⁷ Konieczny, 2013, 22

¹⁸ Blöbaum, Kutscha, Bonk & Karthaus, 2011, 45

dieser Zustand kaum zufriedenstellend sein. Dies wird beim WDR unter anderem daran sichtbar, dass die einzelnen Bereiche mit ihren jeweiligen Führungskräften ganz unterschiedliche Ansichten vertreten, welcher Typus an JournalistInnen in Zukunft im Unternehmen verstärkt gebraucht wird.

So zeigt sich, dass MitarbeiterInnen im Newsroom zusammensitzen, die über Kompetenzen und Fähigkeiten verfügen, die in anderen crossmedialen Fachzentren geringer ausgeprägt sind. Dort scheint die fachliche Expertise eine übergeordnete Rolle zu spielen. Beide Komponenten müssten also miteinander verschmelzen, damit exklusive Inhalte und das offenbar hohe Maß an Expertenwissen den bestmöglichen Verbreitungsweg auf digitalen Plattformen erhalten. Dazu müsste aber ein gegenseitiger Austausch herrschen. Beim Newsroom beschränkt sich die Zusammenarbeit darauf, dass dieser selbst von den crossmedialen Fachzentren profitieren kann, dieser Austausch aber einseitig verläuft. Die Vorteile für diese Fachzentren, bleiben nach den Gesprächen unklar. Es scheint so, als werden lediglich die Marken „WDR Aktuell“ und „Aktuelle Stunde“, die im Newsroom selbst beheimatet sind, gestärkt. Andersherum ergeben sich aber keine offensichtlichen Vorteile für die Sendungsmarken, die nicht innerhalb des Newsrooms strukturiert sind. Würde man diese Marken in gleicher Weise ins Digitale transportieren, bräuchte jedes crossmediale Fachzentrum eine eigene Newsroom-Struktur. Da aber schon der bisherige Newsroom nach den Angaben von Christof Schneider nicht einmal in zehn Jahren fertig sein könne, ist dies aufgrund der hohen Kosten und Anstrengungen absolut unrealistisch. Bleibt das Verhältnis zwischen den fachlich orientierten Redaktionen und den „Auspielwegs-GeneralistInnen“ im Newsroom allerdings als einseitiger Austausch bestehen, kann auch der crossmediale Wandel im WDR nicht konsequent umgesetzt werden.

Bei der Mediengruppe RTL gibt es im „Inhalteherz“ bisher keinen Newsroom im Sinne eines zentralen Ortes, an dem sämtliche crossmediale Koordination zusammenfließt. Die Ressorts und Sendungsredaktionen sind durch die Zuliefererbeziehungen zwar eng miteinander vernetzt, eine Mischung der unterschiedlichen Verantwortungsbereiche findet im Redaktionsmanagement bisher aber nicht statt. Der dortige Umbau erscheint im Hinblick auf die Newsroom-Entwicklung noch komplexer, da die Ressorts gleich für mehrere Sender der Mediengruppe journalistische Inhalte produzieren. Ein gemeinsames Markenverständnis ist hier noch wichtiger, da es ansonsten bei der großen Anzahl an unterschiedlichen Produkten drohe, völlig abhanden zu kommen. Dadurch besteht aber ein sehr hohes Bedürfnis nach gemeinsamem, ressort- und redaktionsübergreifendem Austausch, ohne den sonst ein gemeinschaftliches Redaktionsgefühl und Markenbewusstsein kaum gewährleistet werden

könnte. Alles was in den Bereich der Verantwortlichkeit für diese Marken fällt, also die genaue Zielgruppenkenntnis, spezifische Sendungsansprachen sowie die Auswahl der „richtigen“ und passenden Themen für die jeweilige Sendung, verbleibt in den Redaktionen dieser einzelnen Sendungen. Die crossmedialen Fachzentren können deshalb keine Sendungsredaktionen ersetzen. Sie existieren weiterhin nebeneinander, die zentralen Strukturen bilden damit also eine zusätzliche Einheit ab.

Das Spannungsfeld zwischen Content-Orientierung, die ausspielwegsunabhängig ist und der Aufrechterhaltung spezieller, sendungsbezogener Redaktionsstrukturen zur Pflege crossmedialer Marken, wird dabei weiterhin bestehen. Unabhängig von der Anzahl der Marken, Sender und Ausspielwege scheint es nicht möglich zu sein, die linear arbeitenden Sendungsredaktionen in die crossmedialen Fachzentren zu integrieren. Deshalb werden diese themenorientierten Ressorts, Leuchttürme oder Programmbereiche vor allem als Zulieferer gesehen. Die wirklichen Synergien können aber erst dann gehoben werden, wenn die JournalistInnen in den Fachzentren wirklich alle relevanten Sendungsansprachen für die unterschiedlichen Formate kennen und in der Lage sind, sowohl Fernsehbeiträge als auch Textinhalte für Online-Artikel zu produzieren. Dies wird von allen befragten Führungskräften als besondere Herausforderung angesehen, die zeitintensiv sei und für die zunächst einmal ein zusätzlicher Aufwand betrieben werden müsse, um die Qualität der linearen Formate nicht zu gefährden. Solange die Sendungsredaktionen und FormatspezialistInnen diese Mehrarbeit betreiben, kann die „Übergangsphase“ nicht verlassen werden. Die Anforderungen an JournalistInnen in den Fachzentren steigen in dieser Hinsicht und die dortige Arbeitsweise vervielfältigt sich. Sollte erreicht werden, dass die Fachzentren beinahe personenunabhängig, formatgerecht für eine Vielzahl an Ausspielwegen produzieren können, könnte dies aber einen enormen Zugewinn an Qualität für die gesamte journalistische Infrastruktur bedeuten. Davon würden auch die Sendungsredaktionen erheblich profitieren und der aktuell zusätzlich betriebene Aufwand könnte sich in jeder Hinsicht auszahlen.

In diesem Prozess droht aber eine weitere Diskrepanz zwischen crossmedialen Fachzentren und diesen Sendungsredaktionen zu entstehen. Denn die Sendungsredaktionen scheinen dabei zunehmend zu einem Auslaufmodell zu werden. Dort wird sich vor allem auf das Lineare konzentriert, damit Formattreue und Qualitätsstandards sichergestellt werden können. Folglich kommen dort neben RedaktionsleiterInnen, CvDs oder SenderedakteurInnen vor allem diejenigen zusammen, die schon jahrelang an diesem Produkt mitarbeiten. Diese Redaktionen können in gewisser Weise auch als das „Auffangbecken“ für MitarbeiterInnen verstanden

werden, die sich selbst dem crossmedialen Wandel entzogen haben. Es ist aus Unternehmenssicht positiv, dass es mit den linearen Produkten weiterhin Beschäftigung für diese Personen gibt und es wird dem in den Gesprächen häufig beschriebenen Problem vorgegriffen, dass nicht alle MitarbeiterInnen gleichermaßen den veränderten Anforderungen an JournalistInnen entsprechen können, auch wenn von ihnen ein Veränderungswillen erwartet wird. Von jungen JournalistInnen – dies ist ebenfalls ein häufig beschriebener Punkt der Führungskräfte – erwarte man sich aber schon ein vollständig crossmediales Verständnis. Dies liegt nahe, schließlich deckt sich dieses Verständnis mit den Zielen der Unternehmen. Für diese jungen JournalistInnen gibt es daher nur in den crossmedialen und zentralen Struktureinheiten eine wirkliche Perspektive, in dem sich alle Innovationspotentiale befinden. Wer nicht in den diesen Einheiten arbeitet, könnte schon bald zum „alten Eisen“ gehören. Es scheint noch kein Weg gefunden zu sein, wie man diesen jungen JournalistInnen auch abseits der crossmedialen Fachzentren in den fachspezifischen, linear arbeitenden Redaktionen eine Perspektive bieten kann. Denn alle jungen JournalistInnen sollen möglichst crossmedial ausgebildet werden. Wie sie zu „MarkenspezialistInnen“ ausgebildet werden, die es ja offensichtlich in den Sendungsredaktionen braucht, bleibt unklar.

Bei der Mediengruppe RTL scheint diese Diskrepanz auch eine Rolle zu spielen und soll damit überwunden werden, dass Ressorts und Sendungen noch enger zusammenrücken und sich ein Bewusstsein für Zielgruppen und Marken auch innerhalb der Ressorts herausbildet. Hinzu kommt, dass die „schwächeren“ Marken von den stärkeren profitieren können, weil sie durch die neue Struktur Zugriff auf deren Ressourcen und Kapazitäten haben. So wird das Markenverständnis durch eine übergeordnete crossmediale Marke auf mehrere Submarken übertragen und könnte in dieser Hinsicht davor geschützt sein, als Ausläufer zu gelten. Wie diese Diskrepanz aber beim WDR überwunden werden kann, wird durch die Newsroom-Struktur nicht klar. Die Innovationstreiber sind dort ausschließlich in Form von zentralen Einheiten zu finden. Dies zeigt sich auch an der „Digitalunit“, mit der die crossmediale Entwicklung für alle Landesstudios zentralisiert wird. Der Newsroom scheint alle anderen Fachzentren und Redaktionen zu überragen, aber es erscheint so, als verhindern die zuvor beschriebenen einseitigen Zuliefererbeziehungen eine stärkere Integration anderer Redaktionen des WDR in diesen Prozess. Auf Dauer könnte es schwer fallen, Nachwuchs für die Redaktionen außerhalb des Newsrooms oder der crossmedialen Fachzentren zu finden. Diesem Problem scheint man sich beim WDR schon längst bewusst zu sein, werden gerade zusätzliche Volontariate neben dem eigentlichen Programmvolontariat eingeführt, um den Nachwuchs gezielt für die Landesstudios auszubilden. Der WDR und die Mediengruppe RTL stehen bei

ihren Veränderungsprozessen vor der Herausforderung, das Redaktionsmanagement an crossmediales Arbeiten anzupassen und gleichzeitig das in vielen Teilen weiterhin sehr erfolgreiche lineare Programm aufrechtzuerhalten. Die Untersuchungsergebnisse ergeben ein Bild, dass die Sendungsstrukturen gegenüber den crossmedialen Fachzentren erheblich an Attraktivität eingebüßt haben oder der Zugang für personellen Nachwuchs dorthin schwerer zu fallen scheint. Das Spannungsverhältnis zwischen crossmedialer Content-Orientierung und den Sendungsstrukturen bleibt somit bestehen. So wird – unabhängig davon wie genau diese Strukturen bei den Sendern am Ende ausgestaltet sind – die Herausforderung größer werden, bei der angestrebten „Online-First-Strategie“ die Ziele im Linearen nicht aus den Augen zu verlieren.

Eine übergreifende räumliche Struktur scheint dabei weiterhin eine große Rolle zu spielen. Alle befragten Führungskräfte erachten diese als entscheidend, um die redaktionellen Verbindungen auch physisch und architektonisch zu verdeutlichen. Der WDR folgt diesem Beispiel nicht nur mit dem Newsroom, auch die Fachzentren werden nach Abschluss der Baumaßnahmen in weniger, aber größeren Räumen zusammensitzen. Auch bei der Mediengruppe RTL sieht die Raumaufteilung gemeinsame Büros für die jeweiligen Einheiten vor, die durch Verantwortliche der jeweiligen Ausspielwege an den Schnittstellen miteinander verbunden werden. Zusammen in Räumen sitzen aber nur diejenigen, die sich mit den gleichen Themen, Ressorts oder dem gleichen Ausspielweg beschäftigen. Die Gespräche zeigen, dass die übergeordnete Einheit eines Newsrooms auch dort für denkbar gehalten wird. Bisher sei dies aber vor allem an massiven baulichen Hürden und den damit verbundenen hohen Kosten gescheitert. Aus inhaltlicher Sicht wird ein solcher Ort aber als sinnvoll angesehen. Somit scheint es für die weitere Entwicklung der Zentralredaktion der Mediengruppe RTL denkbar, dass die crossmediale Zusammenarbeit, trotz aller individuellen Ausprägungen und Strukturen, um einen gemeinsamen Redaktionsort aller Ressorts, Sendungen und Plattformen in Zukunft erweitert werden könnte. Die kurzen Dienstwege mit dem natürlichen Austausch, der auf diese Weise entsteht, sowie das Teilen von Wissen scheinen in den Medienunternehmen nur durch diese Anordnung entstehen zu können. Auch die Eindrücke aus der aktuellen Sondersituation, bedingt durch die Corona-Pandemie, in der in vielen Unternehmen ein Großteil der Angestellten von zuhause aus gearbeitet haben und somit nicht in der eigentlich angedachten zentralen Anordnung sitzen, scheint daran insgesamt nur wenig geändert zu haben. Aus journalistischer Sicht bewerten die Führungskräfte die Arbeit ihrer jeweiligen Unternehmen während dieser Zeit als sehr erfolgreich. Die von ihnen verantworteten journalistischen Produkte haben eine noch höhere Aufmerksamkeit erhalten, teilweise sogar Rekordwerte.

Die Qualität des Programms wurde gehalten, obwohl Großteile der Teams in einer völlig neuen Ordnung zusammenarbeiten mussten. So wäre diese Herausforderung in allen Fällen sehr gut bewältigt worden, sowohl aus journalistischer als auch aus organisatorischer Sicht. Das nun zwangsläufige Finden von Lösungen für flexibles Arbeiten von zuhause aus habe den Redaktionen insgesamt einen Digitalisierungsschub gegeben. So könnten einige derzeitige Lösungen auch für die Zeit nach Corona Bestand haben. Bettina Feldhaus sieht zum Beispiel klare Vorteile in digitalen Konferenzen, da im Landesstudio auch im normalen Betrieb vor allem freie MitarbeiterInnen nicht regelmäßig in der Redaktion sind. Auch Gerhard Kohlenbach hält es in seiner Redaktion für möglich, tageweise Arbeit ins Home Office zu verlegen. In diesen und auch in den anderen Gesprächen wird aber deutlich, dass die neu geschaffenen Strukturen gerade in dieser Zeit die Stärke der zentralen Ordnung gezeigt haben. Im Newsroom beim WDR und auch bei RTL habe die gesamte Corona-Berichterstattung mit ständig aktualisierten Zahlen, Neuinfektionen und neuen politischen Maßnahmen nur so effizient ablaufen können, weil es Koordinationsstellen für die gesamten Redaktionen und Fachzentren gegeben habe, welche die Übersichtlichkeit deutlich vereinfacht haben. Deshalb sei die erfolgreiche Arbeit von zuhause aus überhaupt erst in dieser Weise möglich gewesen. Der zwischenmenschliche Austausch, die Debattenkultur in Konferenzen und die kurzen Dienstwege spielen aber eine so essenzielle Rolle, dass dies in Zukunft in jedem Fall wieder vor Ort stattfinden sollte.

Die Tendenz scheint weiterhin das Großraumbüro zu sein. Es ist in Zukunft vorstellbar, dass einzelne Dienste in bestimmten Funktionen weiterhin von zuhause aus abgeleistet werden könnten, der Kern des Miteinanders in den crossmedialen Fachzentren wird aber wohl nach wie vor auf einer physischen Basis, gemeinsam in einem Raum, liegen. Weitere Differenzierungen scheinen dabei in der Zukunft aber nicht ausgeschlossen, da das bloße „Aufstapeln“, mit immer mehr MitarbeiterInnen in einem Büro durchaus kritisch gesehen wird. Alle Führungskräfte ordnen ein, dass es wichtiger wäre, auf zentrale Schnittstellen zu setzen und für diese einen ständigen Austausch zu gewährleisten. Setze man aber Teams zusammen, die in gar nicht so enger Verbindung zueinander stehen, zum Beispiel durch die unterschiedliche Arbeitsweise im Tagesgeschäft, würde eine bloße Addition dieser Teammitglieder in einem Raum sogar für eine lähmende Struktur sorgen. Das Modell der BBC, mit einem der größten Newsrooms der Welt, wird dabei mehrfach als Negativbeispiel genannt. Genau in diese Richtung entwickeln sich gerade aber die von langer Hand geplanten Baumaßnahmen beim WDR. Es besteht der Anlass zur Interpretation, dass es von dem Modell der immer größer werdenden Koordinationsstelle eine Abkehr gibt und diese sich in Zukunft mehr an inhaltlichen Kriterien orientieren könnte.

Sobald der Newsroom fertig gebaut ist, was laut Aussage der Führungskräfte noch einige Jahre dauern wird, könnte er dann schon als nicht mehr zeitgemäß gelten.

Literaturverzeichnis

Blöbaum, Bernd, Annika, Kutscha, Bonk, Sophie & Karthaus, Anne (2011). Immer mehr und immer schneller – Journalistische Handlungen in innovativen Redaktionsstrukturen. In Jens Wolling, Andreas Will & Christina Schumann (Hrsg.), Medieninnovationen. Wie Medienentwicklungen die Kommunikation in der Gesellschaft verändern (S. 43 – 60). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft

Bresser, Klaus (2009). Journalismus zwischen News und Entertainment. Kann das Fernsehen als Informationsmedium für alle überleben? In Thomas Dieckmann, Leonhard Ottinger & Will Teichert (Hrsg.), Führungsaufgaben in Redaktionen Band 2. Materialien zum Redaktionsmanagement in Hörfunk und Fernsehen (S. 21 – 27). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung

Konieczny, Olivia (2013). Arbeiten im Newsroom. Vor- und Nachteile der Neuorganisation von Zeitungsredaktionen. Hamburg: Diplomica Verlag

Lückerath, Thomas (03.06.2019). Große Veränderungen in Köln-Deutz. Zentralredaktion im Aufbau: RTL operiert am "Inhalteherz". Zugriff am 14.10.2020 unter https://www.dwld.de/nachrichten/72530/zentralredaktion_im_aufbau_rtl_operiert_am_inhalteherz/?utm_source=&utm_medium=&utm_campaign=&utm_term=

Mantel, Uwe (15.10.2013). Altbekanntes aus Essen – Funke entkernt und schließt weitere Lokalausgaben. Zugriff am 14.10.2020 unter https://www.dwld.de/nachrichten/43040/funke_entkernt_und_schliesst_weitere_lokalausgaben/?utm_source=&utm_medium=&utm_campaign=&utm_term=

Meier, Klaus (2016). Crossmedialität. In Klaus Meier & Christoph Neuberger (Hrsg.), Journalismusforschung. Stand und Perspektiven (S. 203 – 226). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft

Meier, Klaus & Neuberger, Christoph (2016). Einführung: Stand und Perspektiven der Journalismusforschung. In Klaus Meier & Christoph Neuberger (Hrsg.), Journalismusforschung. Stand und Perspektiven (S. 7 – 19). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft

Ohne Verfasser (11/2013). WDR Programmrichtlinien. Zugriff am: 14.10.2020 unter https://www1.wdr.de/unternehmen/der-wdr/profil/programmauftrag/aufgabe_programmrichtlinien100.pdf

Ohne Verfasser (10.08.2020). Neue Ressort- und Redaktionsleiter im Inhalteherz der Mediengruppe RTL. Zugriff am 14.10.2020 unter <https://kommunikation.mediengruppe-rtl.de/pressemitteilung/Neue-Ressort-und-Redaktionsleiter-im-Inhalteherz-der-Mediengruppe-RTL/>

Ohne Verfasser (ohne Datum). Mediengruppe RTL Deutschland. Unternehmen / Firmen und Sender / infoNetwork. Zugriff am 14.10.2020 unter <https://www.mediengruppe-rtl.de/unternehmen/firmen-und-sender/infonetwork/>

Przybylski, Pamela (2011). Innovative Interaktionsstrukturen? Die Fernsehwirtschaft in der digitalen Welt. In Jens Wolling, Andreas Will & Christina Schumann (Hrsg.), Medieninnovationen. Wie Medienentwicklungen die Kommunikation in der Gesellschaft verändern (S. 211 – 227). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft

Reißmann, Ole (2009). Teil 1: Herausforderungen des Journalismus. Die Medieninstitutionen. In Steffen Burkhardt (Hrsg.), Praktischer Journalismus (S. 63 – 74) München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag

Schneider, Wolf & Raue, Paul-Josef (2012). Das neue Handbuch des Journalismus und des Online-Journalismus. Reinbek bei Hamburg: Rowolt Verlag

Wolf, Cornelia (2014). Ergebnisse einer Redaktionsbefragung. Mobiler Journalismus in Deutschland. In Media Perspektiven 3/2014 (S. 169 – 177). Zugriff am 14.10.2020 unter https://www.ard-werbung.de/fileadmin/user_upload/media-perspektiven/pdf/2014/03-2014_Wolf.pdf

Zubayr, Camille & Gerhard, Heinz (2019). In Media Perspektiven 3/2019 (S. 90 – 106). Zugriff am 14.10.2020 unter https://www.ard-werbung.de/fileadmin/user_upload/media-perspektiven/pdf/2019/0319_Zubayr_Gerhard.pdf