

Crossmediale Neuausrichtung des Südwestrundfunks

Change Management, Kommunikation und Weiterbildung im strategischen Unternehmenswandel. *Von Lea Lehner*

Abstract Öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten müssen ihre Strukturen und Inhalte im digitalen Zeitalter crossmedial ausrichten. Ob ihnen der crossmediale Wandel gelingt, hängt u. a. vom Erfolg ihres Change Managements ab. Wie der Südwestrundfunk (SWR) seinen Mitarbeitenden den crossmedialen Wandel vermittelt und welche crossmedialen Fortbildungen im SWR existieren, wird in diesem Beitrag mit einem Mehrmethodendesign bestehend aus teilnehmenden Redaktionsbeobachtungen und Expert:inneninterviews mit Führungskräften mehrerer Hierarchieebenen untersucht. Es wird deutlich, dass der SWR großen Wert auf Transparenz legt und seinen Mitarbeitenden ein breites Repertoire an Weiterbildungsmaßnahmen (z. B. klassische Workshops, Kolleg:innenschulungen und Jobrotationen) anbietet.

*Dr. des. Lea
Sophia Lehner ist
Wissenschaftliche
Mitarbeiterin und
Postdoktorandin
am Lehrstuhl
für Journalistik
mit Schwerpunkt
Medienstrukturen
und Gesellschaft
der Katholischen
Universität Eichstätt-
Ingolstadt.*

Die Gründe, weshalb sich Medien gesellschaftlichen Entwicklungen anpassen müssen, sind so vielfältig wie folgeschwer. Selbst öffentlich-rechtliche Medien (ÖRM), die auf dem Medienmarkt über Jahrzehnte hinweg eine Monopolstellung innehatten, unterliegen im digitalen Zeitalter einem fundamentalen Wandel, der sowohl ihre strukturelle als auch ihre inhaltliche Ausrichtung betrifft (vgl. ARD 2017, S. 3). Die stetig voranschreitende Digitalisierung, die wachsende Konkurrenz auf dem Medienmarkt durch Streaming- und private Medienanbieter sowie eine anhaltende Debatte über Legitimation, Auftrag und Zukunft des öffentlich-rechtlichen Rundfunks setzten die einstigen Markt-Beherrscher zunehmend unter Druck (vgl. Beck/Beyer 2013). Zusätzlich geht der tiefgreifende Wandel der Mediennutzung, der sich in erster Linie in einer

Verlagerung der Mediennutzung ins Digitale dokumentiert (vgl. Beisch/Koch 2022 S. 461), für öffentlich-rechtliche Anbieter mit der Schwierigkeit einher, ihren staatsvertraglich festgeschriebenen Programmauftrag auch im digitalen Zeitalter zuverlässig zu erfüllen und alle Bevölkerungsgruppen zu erreichen.

Um auch jungen Menschen, die Medien überwiegend non-linear nutzen, weiterhin ein zuverlässiger Medienanbieter zu sein, müssen öffentlich-rechtliche Inhalte systematisch über soziale Netzwerke und digitale Kanäle distribuiert werden. Die Verfolgung einer ausspielwegübergreifenden Publikationsstrategie, die es Nutzer:innen ermöglicht, Inhalte zu rezipieren, wann, wo und wie sie das möchten, wird essenziell (vgl. Buhrow 2014).

Eine der Kernaufgaben öffentlich-rechtlicher Anbieter besteht im digitalen Zeitalter darin, sich von bimedialen öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in crossmediale öffentlich-rechtliche Medienhäuser zu verwandeln (vgl. Lowe/Bardoel 2007). „Crossmedia[lität] bezeichnet die (1) Verknüpfung (2) unterschiedlicher Mediengattungen mit ihren (3) spezifischen Selektionsmöglichkeiten und Darstellungsformen (4) auf unterschiedlichen Angebots- und Produktionsebenen mit (5) unterschiedlichen Funktionen für Anbieter und Publikum“ (Schweiger 2002, S. 126). Crossmediales Arbeiten erfordert interredaktionelle Kooperation und kanalübergreifende Arbeitsweisen. Mit dem crossmedialen Wandel geht für öffentlich-rechtliche Anbieter eine fundamentale Transformation ihrer Strukturen, Arbeitsweisen und Inhalte einher. Ein Unterfangen, das für öffentlich-rechtliche Medienhäuser aufgrund ihrer lang erprobten Arbeitsroutinen und traditionsreichen, zu Trägheit neigenden Strukturen nicht einfach umzusetzen ist (vgl. Larrondo et al. 2016, S. 297).

Ob die strategische Neuausrichtung hin zu einem crossmedialen Medienhaus gelingt, hängt in großem Maß von den Führungskräften, einer transparenten Kommunikation und einem systematischen Change Management-Konzept ab (vgl. García-Avilés et al. 2019, S. 12; Sylvie/Gade 2009). Bei der Verwandlung monomedialer Redaktionskulturen, Routinen und Arbeitsweisen in crossmediale Newsroomkulturen und Praktiken steht das Management vor der enormen Herausforderung, die Mitarbeitenden zu mobilisieren, den Wandel mitzugehen, neue Aufgaben zu übernehmen, Befindlichkeiten gegenüber anderen Mediengattungen zu überwinden und Widerstände aufzulösen (vgl. Killebrew 2003, S. 44; Singer 2004, S. 16).

Mit dem crossmedialen Wandel geht für öffentlich-rechtliche Anbieter eine fundamentale Transformation ihrer Strukturen, Arbeitsweisen und Inhalte einher.

Auch der Südwestrundfunk (SWR), eine der neun Landesrundfunkanstalten der Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland (ARD), verfolgt seit April 2015 das Ziel, sich konsequent crossmedial auszurichten. Der crossmediale Wandel soll die publizistische Relevanz und Qualität der Inhalte steigern (vgl. Boudgoust 2018). „Wir sind uns unseres Auftrags in einem sich wandelnden Umfeld bewusst. Wir wissen, wir sind reformfähig, aber vor allem sind wir auch reformwillig“, betont der ehemalige Intendant des SWR, Peter Boudgoust (2017a).

Die vorliegende Studie¹ ergründet, wie das mit der crossmedialen Neuausrichtung des Medienhauses verbundene Change Management bei „SWR Aktuell“ gestaltet wird. Dabei stehen die folgenden Forschungsfragen im Vordergrund:

- ▶ FF1: Wie wird den für „SWR Aktuell“ zuständigen Journalist:innen das strategische Vorhaben vermittelt, den SWR in ein crossmediales Medienhaus zu verwandeln?
- ▶ FF2: Welche Fort- und Weiterbildungen werden den für „SWR Aktuell“ zuständigen Journalist:innen angeboten, um crossmediale Fertigkeiten zu erlernen?

„SWR Aktuell“ ist der Name des crossmedialen Nachrichtenangebots des SWR, das Nachrichten im Fernsehen, Hörfunk und Online (Webseite, App, Social Media, Newsletter) umfasst. Ziel der Einführung von „SWR Aktuell“ im Jahr 2017 war es, ein kanalübergreifendes Angebot zu schaffen, bei dem die Nachrichten von Anfang an über verschiedene Medien hinweg geplant, produziert und distribuiert werden (vgl. Boudgoust 2017b). Dafür arbeiten verschiedene Redaktionen an allen Standorten des SWR – den Zentralen in Stuttgart, Baden-Baden und Mainz sowie den über Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz verteilten Regionalstudios – zusammen.

Forschungsstand

Mit der Untersuchung des crossmedialen Change Management-Prozesses einer deutschen öffentlich-rechtlichen Sendeanstalt

1 Die Erkenntnisse der Studie stammen aus der von der Autorin im März 2023 an der Universität Passau eingereichten Dissertationsschrift (vgl. Lehner 2023), die in überarbeiteter Form 2024 voraussichtlich bei Nomos in der Reihe „Aktuell. Studien zum Journalismus“ erscheinen wird. Für den vorliegenden Beitrag wurden einige Aspekte neu ausgewertet und formuliert.

versucht die vorliegende Studie eine Forschungslücke zu schließen. Die Auswirkungen von Crossmedialität und redaktioneller Konvergenz – die Zusammenlegung ehemals getrennter Redaktionen oder Ressorts – wurden in privaten Print- und Hörfunkunternehmen bereits umfassend erforscht (vgl. García Avilés et al. 2009; Hendrickx/Picone 2020; Lehner/Hohlfeld 2020; Menke et al. 2018). Öffentlich-rechtliche Medien waren in diesem Kontext hingegen seltener Gegenstand von Untersuchungen (Exzeptionen sind z. B. Eichler 2022; Larrondo et al., 2016; Sehl et al. 2018). Insbesondere Change Management-Prozesse in öffentlich-rechtlichen Medienhäusern wurden bisher kaum empirisch untersucht. Zu den Ausnahmen zählen die Studien von Micó et al. (2013) und van den Bulck/Tambuyzer (2013).

Inbesondere Change Management-Prozesse in öffentlich-rechtlichen Medienhäusern wurden bisher kaum empirisch untersucht.

Micó et al. (2013, S. 133) fanden heraus, dass ein unzureichender Informationsaustausch zwischen Führungskräften und Journalist:innen des katalanischen Senders CCMA sowie die späte Einbindung der Journalist:innen in die Konvergenzvorhaben der Unternehmensführung dazu führten, dass sich die Mitarbeitenden vom redaktionellen Integrationsprozess befremdet fühlten und dem Wandel mit Skepsis begegneten.

Beim flämischen öffentlich-rechtlichen Sender VRT verursachte die Komplexität des Managementgefüges mit unterschiedlichen Hierarchieebenen eine Verlangsamung von Entscheidungsprozessen (vgl. van den Bulck/Tambuyzer 2013, S. 66, 71).

Mehrere Untersuchungen außerhalb öffentlich-rechtlicher Medien belegen die zentrale Bedeutung von Führungskräften im Unternehmenswandel, die als Bindeglied zwischen der Unternehmensführung und den Journalist:innen fungieren und zwischen den Interessen der Beteiligten vermitteln (vgl. García-Avilés et al. 2019, S. 12; Sylvie/Gade 2009). Studien zeigen außerdem, dass Veränderungen in Medienunternehmen insbesondere dann erfolgreich umgesetzt werden können, wenn die Journalist:innen mit den Zielen der Unternehmensführung vertraut sind und in Planungen eingebunden werden (vgl. Hendrickx/Picone 2020, S. 5; Larrondo et al. 2016, S. 294). Wie die Kommunikation über den Unternehmenswandel im SWR erfolgt, ist Gegenstand der Untersuchung.

Methode

Zur Ergründung des Change Managements in all seinen Facetten diente ein Methodenmix aus qualitativen, leitfaden-

gestützten Expert:inneninterviews und teilstandardisierten Redaktionsbeobachtungen.

Insgesamt wurden 21 Interviews mit 24 Führungskräften über mehrere Hierarchiestufen hinweg geführt – vom Intendanten, über die Hauptabteilungs-, Abteilungs- und Redaktionsleiter:innen bis hin zu den Regionalstudioleiter:innen. Die Führungskräfte waren alle ausschließlich oder unter anderem für „SWR Aktuell“ zuständig und an einem der Hauptstandorte des SWR in Stuttgart, Baden-Baden oder Mainz oder in einem der sechs untersuchten Regionalstudios in Baden-Württemberg oder Rheinland-Pfalz tätig.

Die Interviewpartner:innen wurden aufgrund ihres Expert:innenwissens über den crossmedialen Unternehmenswandel des SWR ausgewählt, an dessen Ausgestaltung und Change Management sie aktiv beteiligt waren. Die jeweils etwa einstündigen Interviews wurden größtenteils im November 2019 durchgeführt, anschließend vollständig transkribiert und abschließend, dem Verfahren der inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018, S. 97-121) folgend, in MAXQDA ausgewertet.

Ergänzt wurden die Eindrücke der Führungskräfte durch Schilderungen der Journalist:innen, die bei ihrer redaktionellen Tätigkeit beobachtet wurden. Im November 2019 wurden insgesamt 15 an „SWR Aktuell“ beteiligte Redaktionen jeweils einen Tag lang beobachtet – die Hörfunk-, Fernseh- und Online-redaktionen in Stuttgart, Mainz und Baden-Baden sowie die Regionalstudios in Mainz, Trier, Ludwigshafen, Mannheim, Ulm und Karlsruhe.

Bei der teilnehmenden Redaktionsbeobachtung wurde besonders darauf geachtet, das Geschehen im Feld möglichst wenig durch die Präsenz der Forscherin zu beeinflussen. Der Fokus lag daher auf der Protokollierung der Daten. Allerdings wurden den Journalist:innen in passenden Situationen, beispielsweise nach Abschluss eines Arbeitsschrittes, Fragen gestellt, um neben den Eindrücken der Führungskräfte die Perspektive der Journalist:innen abbilden zu können. Auf diese Weise konnte die Wahrnehmung der Journalist:innen mit der der Führungskräfte verglichen werden. Eine quantitative Befragung der Journalist:innen war zum Zeitpunkt der Untersuchung nicht möglich.

Die Redaktionsbeobachtungen erfolgten teilstrukturiert, was bedeutet, dass die Beobachtungen jeweils nach vorab fest-

Im November 2019 wurden insgesamt 15 an „SWR Aktuell“ beteiligte Redaktionen jeweils einen Tag lang beobachtet.

gelegten Kriterien im dafür vorgesehenen Beobachtungsprotokoll notiert wurden. Zusätzlich wurden Äußerungen der Journalist:innen zu Change Management, Konflikten, Arbeitszufriedenheit, Schulungen und interredaktionellen Absprachen in Feldnotizen festgehalten, die nach Abschluss der Beobachtung in das Beobachtungsprotokoll übertragen wurden (vgl. Gehrau 2017, S. 39-42). Die Beobachtungsprotokolle wurden anschließend ebenfalls nach dem Verfahren der inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018, S. 97-121) in MAXQDA ausgewertet.

Vermittlung des Unternehmenswandels

Wie die Interviews mit den Führungskräften zu erkennen geben, profitiert der SWR bei der Vermittlung des Unternehmenswandels von seiner großen Erfahrung mit strukturellen Veränderungen, die ihre Wurzeln in der Entstehung des SWR aus der Fusion des Süddeutschen Rundfunks (SDR) mit dem Südwestfunk (SWF) haben: „Also, der SWR hat eine große Tradition und eine große Erfahrung, was Reformen anbelangt und hat insofern auch eingespielte Verfahren, was die Beteiligung von Führungskräften [... und] Mitarbeitenden anbelangt“ (Interview LL751300, pos. 46).

Zu dem Repertoire an Vermittlungsmaßnahmen zählen u. a. regelmäßig stattfindende Barcamps, neue Veranstaltungsreihen wie das Format „SWR im Dialog“, Newsletter, die „Mail an alle“-Funktion und das Intranet, in dem immer wieder umfangreiche Informationen zum crossmedialen Wandel des SWR publiziert werden. Bei dem neu geschaffenen Format der Barcamps können sich Mitarbeitende aus allen Tätigkeitsbereichen über Trends und geplante Veränderungen informieren. Das Format „SWR im Dialog“ bietet ein Diskussionsforum, in dem sich der Intendant oder Mitglieder der Geschäftsleitung in einen direkten Austausch mit Mitarbeitenden begeben. Auch bei den Regionalstudiobesuchen des Intendanten werden Reporter:innen und Redakteur:innen über aktuelle Veränderungen informiert. Parallel dazu können sie dem Intendanten vom Wandel der Arbeit in den Regionalstudios berichten und Fragen stellen (Interview LL121112, pos. 81; Interview LL511150, pos. 108).

Dass der SWR um eine schnelle und transparente Kommunikation bemüht ist, verdeutlicht die „Mail an alle“-Funktion, mit der die Mitarbeitenden unmittelbar nach Beschluss der the-

Im Format „SWR im Dialog“ begeben sich der Intendant oder Mitglieder der Geschäftsleitung in einen direkten Austausch mit Mitarbeitenden.

matischen Neuaufstellung der Direktionen über die strukturellen Veränderungen informiert wurden, „um eben von Anfang an klar zu signalisieren, wir machen das nicht im Geheimen, wir machen das nicht im Verborgenen. Wir wollen das gemeinsam mit den Mitarbeitenden teilen und die Informationen sofort weitergeben, ab dem ersten Moment“ (Interview LL751300, pos. 48).

Bei der Organisation des crossmedialen Unternehmenswandels nimmt die Abteilung Strategische Unternehmensentwicklung eine zentrale Funktion ein. Sie ist „Motor und Taktgeber“ (Interview LL751300, pos. 46) des Umbauprozesses und bündelt direktionsübergreifend alle relevanten Informationen zu den verschiedenen Projekten innerhalb des SWR. Sie ermöglicht allen Beteiligten einen Überblick über die Beschlüsse der Geschäftsleitung, die daraus resultierenden Anschlussprojekte und die Arbeitsaufträge der verschiedenen Direktionen.

Über die konkrete Realisierung strategischer Vorhaben innerhalb ihrer Einheiten werden die Journalist:innen größtenteils durch ihre Vorgesetzten informiert. Die Größe des Unternehmens erlaube es nicht, erläutere eine Führungskraft, strategische Pläne mit allen Mitarbeitenden auszuloten, weshalb der Führungsebene bei der Kommunikation von Veränderungen eine zentrale Funktion zukomme (Interview LL121112, pos. 81). Darüber hinaus ist es die Aufgabe der Führungskräfte, ein Stimmungsbild aus den Redaktionen und Regionalstudios einzuholen und größere Probleme, die sich beispielsweise bei neuen crossmedialen Tätigkeiten ergeben, der Unternehmensführung zu spiegeln (Interview LL411103, pos. 98, 104; Interview LL181113, pos. 86; Interview LL291114, pos. 106; Interview LL251111, pos. 16). Den Führungskräften kommt im crossmedialen Wandel des SWR daher eine relevante Vermittlungsrolle zwischen den Plänen der Unternehmensführung und den Erfahrungen der Mitarbeiter:innen zu.

Ziel der umfangreichen Informationskampagnen und Vermittlungsversuche vonseiten der Führungskräfte ist es, „von Anfang an wirklich dafür zu sorgen, dass [der crossmediale Unternehmenswandel] ein von den Mitarbeitenden getragener Prozess ist“ (Interview LL751300, pos. 48).

Fort- und Weiterbildungen zum Erlernen crossmedialer Fertigkeiten

Um die Journalist:innen nicht nur von der Notwendigkeit des crossmedialen Unternehmenswandels zu überzeugen, sondern

Darüber hinaus ist es die Aufgabe der Führungskräfte, ein Stimmungsbild aus den Redaktionen und Regionalstudios einzuholen.

ihnen darüber hinaus crossmediale Fertigkeiten zu vermitteln, stellt der SWR ein breites Repertoire an Schulungsangeboten zur Verfügung, die auf die jeweiligen Vorerfahrungen und Kompetenzen der Journalist:innen abgestimmt sind. Während Mitarbeitende, die im SWR ein crossmediales Volontariat absolviert haben, bereits crossmediale Kenntnisse und Fähigkeiten besitzen und damit für mehrere Gewerke eingesetzt werden können, müssen ihre monomedial sozialisierten Kolleg:innen zunächst crossmedial geschult werden (LL412110, pos. 12).

Ein Großteil der angebotenen Schulungen ist für die Journalist:innen freiwillig; eine Teilnahme ist von ihrer eigenen Initiative und Motivation abhängig: Es „[...] hängt davon ab, wo ist besondere Affinität da? Wo ist auch der digitale Mindset schon in Ansätzen vorhanden?“, erklärt ein Interviewpartner (Interview 751700, pos. 46). An einigen Standorten gibt es jedoch auch Schulungen, die für die Journalist:innen verpflichtend sind, so etwa die Nachrichten-App-Schulung in den Regionalstudios (Interview LL111114, pos. 28; Interview LL261114, pos. 30; Redaktionsbeobachtung LL261114, pos. 159).

Die Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen im SWR lassen sich in drei Gruppen unterteilen: 1) klassische Workshops und Fortbildungen in Präsenz und online, 2) Kolleg:innenschulungen und 3) Jobrotationen zu Schulungszwecken (Interview LL291114, pos. 52). Zu den klassischen Workshops und Schulungen zählen a) themenspezifische Fortbildungen, etwa zur Suchmaschinenoptimierung (SEO) oder zur Handhabung von Social Media im redaktionellen Kontext, b) technische Fortbildungen, beispielsweise zum Erlernen von Mobile Reporting-Kompetenzen oder zum Bedienen von Video- und Audioschnittprogrammen, und c) Fortbildungen mit crossmedialem Schwerpunkt (z. B. crossmediales Planen, crossmediale Reporter:innen-Tätigkeiten). Darüber hinaus können die Journalist:innen auf ein breites Angebot an Webinaren und Tutorials im Intranet zugreifen und die crossmedialen Fortbildungsangebote der ARD.ZDF medienakademie wahrnehmen (Redaktionsbeobachtung LL261114, pos. 159; Interview LL251111, pos. 16, 84; Interview LL281110, pos. 45).

Neben klassischen Workshops und Fortbildungen erwiesen sich Kolleg:innen-Schulungen als probates Mittel, um Journalist:innen crossmediale Fertigkeiten zu vermitteln. Bei Kolleg:innen-Schulungen werden ausgewählte Journalist:innen, die bereits über crossmediale Kenntnisse verfügen, für einen

Die Journalist:innen können Webinare und Tutorials im Intranet nutzen und die crossmedialen Fortbildungsangebote der ARD.ZDF medienakademie wahrnehmen.

begrenzten Zeitraum vom regulären Dienstplan freigestellt, um ihren Kolleg:innen als Ansprechpartner:innen zur Verfügung zu stehen. So zum Beispiel bei eher simpleren Aufgaben wie dem Erlernen des eigens für „SWR Aktuell“ entwickelten App-CMS‘ (Interview LL271116, pos. 7). Die Kolleg:innenschulungen wurden von den interviewten Führungskräften und beobachteten Journalist:innen insbesondere deshalb als gewinnbringend eingeschätzt, weil die „Mentoren oder sogenannten Paten“ (Interview LL271116, pos. 10) genau mit den Abläufen und Arbeitsweisen im SWR vertraut seien und wüssten, welches Wissen vermittelt werden müsse (Interview LL411103, pos. 36). Kolleg:innenschulungen seien deshalb häufig effizienter und kostengünstiger als Schulungen durch externe Trainer:innen, erklärt ein Interviewpartner (Interview LL181113, pos. 96).

Auch interredaktionelle Jobrotationen zu Schulungszwecken gehören im SWR zum gängigen Repertoire an Schulungsmaßnahmen. Diese finden beispielsweise in Tandems zwischen Mitgliedern verschiedener Redaktionen eines Standorts statt

oder zwischen Angehörigen der Zentralredaktionen und der Regionalstudios (Interview LL261114; pos. 187). Ziel der Jobrotationen ist es, die Journalist:innen für die spezifischen Arbeitsweisen und Bedürfnisse anderer Redaktionen zu sensibilisieren, ih-

Durch gegenseitiges Verständnis für die Belange der anderen soll nicht zuletzt auch die crossmediale Planung und Themenfindung erleichtert werden.

nen grundlegende Arbeitsschritte des jeweils anderen Mediums zu vermitteln und die Grenzen zwischen den Redaktionen aufzuweichen. Durch gegenseitiges Verständnis für die Belange der anderen soll nicht zuletzt auch die crossmediale Planung und Themenfindung erleichtert werden. Idealerweise können durch Jobrotationen auch personelle Engpässe kompensiert werden (Interview LL111111, pos. 40; Interview LL111112, pos. 110; Interview LL121112, 16).

Ogleich interredaktionelle Jobrotationen zu Schulungszwecken von allen Befragten geschätzt werden, gestaltet sich ihre Umsetzung in der Praxis schwierig. Der personelle Engpass innerhalb der Redaktionen erlaubt es nur selten, interredaktionelle Jobrotationen in gewünschter Intensität und Frequenz zu organisieren (Interview LL121112, pos. 14; Interview LL261114, pos. 187; Interview LL411103, pos. 42).

Diskussion der Ergebnisse und Ausblick

Die Interviews und Redaktionsbeobachtungen lassen darauf schließen, dass der SWR um eine möglichst frühzeitige und

transparente Kommunikation der geplanten strategischen Veränderungen gegenüber seinen Journalist:innen bemüht ist. Mit einem vielfältigen Repertoire an Informationsveranstaltungen und Vermittlungsmaßnahmen (z.B. Barcamps, „SWR im Dialog“, Newsletter, Intranet), sowie Vorgesetzten, die als Vermittler:innen zwischen der Unternehmensführung und den operativ tätigen Journalist:innen fungieren, und einer eigens für die Gestaltung des strategischen Unternehmenswandels zuständigen Abteilung bietet der SWR seinen Mitarbeitenden zahlreiche Anlaufstellen, um sich über zentrale Veränderungen zu informieren.

Mit seiner transparenten Kommunikationsstrategie verfolgt der SWR einen Ansatz, der, wie die Erkenntnisse mehrerer Studien nahelegen (vgl. Hendrickx/Picone 2020, S. 12; Larondo et al. 2016, S. 294; Micó et al. 2013, S. 133), tendenziell dazu beiträgt, dass der Unternehmenswandel ein von den Mitarbeitenden getragener Prozess wird. Wie der crossmediale Wandel des SWR von den für „SWR Aktuell“ zuständigen Journalist:innen tatsächlich aufgenommen wird und welchen Umgang die Führungskräfte mit Skeptiker:innen pflegen, ist u. a. Gegenstand der von der Autorin im März 2023 an der Universität Passau eingereichten Dissertation.

Der personelle Engpass innerhalb der untersuchten Redaktionen führt dazu, dass die Jobrotationen nicht in gewünschter Intensität betrieben werden können.

Zur Vorbereitung der für „SWR Aktuell“ zuständigen Journalist:innen auf neue crossmediale Tätigkeiten setzt der SWR ein breites Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen, bestehend aus klassischen Workshops und Fortbildungen in Präsenz und online, Kolleg:innenschulungen und Jobrotationen zu Schulungszwecken, ein. Insbesondere Jobrotationen dienen auch in anderen Medienhäusern dazu, Differenzen zwischen Redaktionen, Arbeitskulturen und Personen abzubauen, die Journalist:innen für die Bedürfnisse anderer Redaktionen zu sensibilisieren und das crossmediale Handwerk zu vermitteln (Meier 2007, S. 361). Der personelle Engpass innerhalb der untersuchten Redaktionen führt jedoch dazu, dass die Jobrotationen nicht in gewünschter Intensität betrieben werden können, wodurch Erlerntes schnell wieder in Vergessenheit gerät. In diesem Zusammenhang gilt es, neue Schulungskonzepte zu entwerfen, die besser mit den Dienstplänen vereinbar sind und eine langfristige Wissensvermittlung gewährleisten.

Auffällig ist, dass die Eigenmotivation der Journalist:innen bei der crossmedialen Fort- und Weiterbildung im SWR von

großer Bedeutung ist. Viele der angebotenen Schulungsmaßnahmen sind für die Journalist:innen freiwillig. An einigen Standorten werden die Journalist:innen jedoch auch dazu gehalten, crossmediale Fertigkeiten zu erlernen. Zudem gibt es für die Journalist:innen zu manchen Themen standortübergreifend Pflichtschulungen.

Eine quantitative Befragung der für „SWR Aktuell“ zuständigen Reporter:innen und Redakteur:innen zu den crossmedialen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen könnte zum einen Aufschluss darüber geben, wie die Journalist:innen die Qualität der Schulungen einschätzen. Zum anderen könnte sie zeigen, wie sich fakultative resp. obligatorische Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen resp. standortspezifische Management-Ansätze auf die Arbeitszufriedenheit der Journalist:innen sowie die Zu-

Die Erkenntnisse der Befragung könnten dazu beitragen, die Inhalte, Beschaffenheit und Qualität der Schulungen im SWR zu verbessern.

friedenheit mit dem crossmedialen Unternehmenswandel und dem Change Management im SWR auswirken. Die Erkenntnisse der Befragung könnten dazu beitragen, die Inhalte, Beschaffenheit und Qualität der Schulungen im SWR zu verbessern. Eine quantitative Befragung der Journalist:innen würde zudem der Meinung von Redakteur:innen und Journalist:innen mehr Gehör verschaffen. Auf Basis der Ergebnisse könnte das Change Management ggfs. optimiert werden und dazu beitragen, dass die Mitarbeitenden den crossmedialen Wandel des SWR noch stärker unterstützen.

Literatur

- ARD (2017): *Auftrag und Strukturoptimierung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks im digitalen Zeitalter: Bericht der ARD*. <https://www.daserste.de/ard/die-ard/2017-10-04-Bericht-der-ARD-an-die-Laender-100.pdf>.
- Beck, Hanno/Beyer, Andrea (2013): *Öffentlich-Rechtlicher Rundfunk in der Krise. Reformbedarf und Reformoptionen/Public Broadcasting in Crisis*. In: ORDO, 64. Jg., H. 1, S. 221-252, DOI: 10.1515/ordo-2013-0112.
- Beisch, Natalie/Koch, Wolfgang (2022): *Aktuelle Aspekte der Internetnutzung in Deutschland ARD/ZDF-Onlinestudie. Vier von fünf Personen in Deutschland nutzen täglich das Internet*. In: *Media Perspektiven*, 52. Jg., H. 10, S. 460-470.
- Boudgoust, Peter (2017a): *Rede vor dem Rundfunkrat des SWR am 24.3.2017* [internes Dokument].
- Boudgoust, Peter (2017b): *Rede vor dem Rundfunkrat des SWR am 30.6.2017* [internes Dokument].
- Boudgoust, Peter (2018): *Rede vor dem Rundfunkrat des SWR am 16.3.2018* [internes Dokument].

- Buhrow, Tom (2014): Tom Buhrow. Jetzt brauchen wir ein neues Programm.
In: Die Zeit vom 4.12. <https://www.zeit.de/2014/50/oeffentlich-rechtliche-sender-neues-programm-tom-buhrow> (zuletzt aufgerufen am 24.3.2024).
- Eichler, Henning (2022): Crossmedia und journalistische Innovationen in der ARD. Baden-Baden, DOI: 10.5771/9783748930822.
- García Avilés, José A. et al. (2009): Newsroom Integration in Austria, Spain and Germany. Models of Media Convergence. In: Journalism Practice, 3. Jg., H. 3, S. 285-303, DOI: 10.1080/17512780902798638.
- García-Avilés, José A. et al. (2019): How Journalists Innovate in the Newsroom. Proposing a Model of the Diffusion of Innovations in Media Outlets. In: The Journal of Media Innovations, 5. Jg., H. 1, S. 1-16, DOI: 10.5617/jomi.v5i1.3968.
- Gehrau, Volker (²2017): Die Beobachtung als Methode in der Kommunikations- und Medienwissenschaft. Konstanz.
- Hendrickx, Jonathan/Picone, Ike (2020): Innovation Beyond the Buzzwords. The Rocky Road Towards a Digital First-Based Newsroom. In: Journalism Studies (OnlineFirst), S. 1-17, DOI: 10.1080/1461670X.2020.1809494.
- Killebrew, Kenneth C. (2003): Culture, Creativity and Convergence. Managing Journalists in a Changing Information Workplace. In: International Journal on Media Management, 5. Jg., H. 1, S. 39-46, DOI: 10.1080/14241270309390017.
- Kuckartz, Udo (⁴2018): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Weinheim/Basel.
- Larrondo, Ainara et al.(2016): Opportunities and Limitations of Newsroom Convergence. A Comparative Study on European Public Service Broadcasting Organisations. In: Journalism Studies, 17. Jg., H. 3, S. 277-300, DOI: 10.1080/1461670X.2014.977611.
- Lehner, Lea S. (2023): Crossmedialität und redaktionelle Konvergenz im SWR und bei SWR Aktuell: Eine empirische Untersuchung zur digitalen Reform einer öffentlich-rechtlichen Medienanstalt unter Legitimationsdruck. Diss. Univ. Passau.
- Lehner, Lea S./Hohlfeld, Ralf (2020): ‚Das System heißt Mensch‘. Eine Studie zum crossmedialen Arbeiten in den Redaktionen lokaler Radiosender in Niederbayern. In: Behmer, Markus/Katzenberger, Vera (Hg.): Vielfalt vor Ort. Die Entwicklung des lokalen und regionalen Rundfunks in Bayern unter dem Dach der BLM. Bamberg, S. 435-456.
- Lowe, Gregory F./Bardoel, Johannes (Hg.) (2007): From Public Service Broadcasting to Public Service Media. Göteborg.
- Meier, Klaus (2007): „Cross Media“. Konsequenzen für den Journalismus. In: Communicatio Socialis, 40. Jg., H. 4, S. 350-364.
- Menke, Manuel et al. (2018): Convergence Culture in European Newsrooms. Comparing Editorial Strategies for Cross-Media News Production in Six Countries. In: Journalism Studies, 19. Jg., H. 6, S. 881-904, DOI: 10.1080/1461670X.2016.1232175.

- Micó, Josep L./Masip, Pere/Domingo, David (2013): *To Wish Impossible Things**. *Convergence as a Process of Diffusion of Innovations in an Actor-Network*. In: *International Communication Gazette*, 75. Jg. H. 1, S. 118-137, DOI: 10.1177/1748048512461765.
- Schweiger, Wolfgang (2002): *Cross-Media zwischen Fernsehen und Web. Versuch einer theoretischen Fundierung des Crossmedia-Konzepts*. In: Theunert, Helga/Wagner, Ulrike (Hg.): *Medienkonvergenz: Angebot und Nutzung. Eine Fachdiskussion veranstaltet von BLM und ZDF*. München, S. 123-235.
- Sehl, Annika et al. (2018): *Newsroom Integration as an Organizational Challenge. Approaches of European Public Service Media From a Comparative Perspective*. In: *Journalism Studies*, 20. Jg., H. 9, S. 1-22, DOI: 10.1080/1461670X.2018.1507684.
- Singer, Jane B. (2004): *Strange Bedfellows? The Diffusion of Convergence in Four News Organizations*. In: *Journalism Studies*, 5. Jg., H. 1, S. 3-18, DOI: 10.1080/1461670032000174701.
- Sylvie, George/Gade, Peter (2009): *Changes in News Work. Implications for Newsroom Managers*. In: *Journal of Media Business Studies*, 6. Jg., H. 1, S. 113-148, DOI: 10.1080/16522354.2009.11073481.
- van den Bulck, Hilde/Tambuyzer, Sil (2013): *Collisions of Convergence. Flemish News Workers' and Management's Perceptions of the Impact of PSB Newsroom Integration on Journalistic Practices and Identities*. In: *International Communication Gazette*, 75. Jg., H. 1, S. 54-75, DOI: 10.1177/1748048512461762.