„Ein Jahr des Chaos“: Die trimediale Diversifizierung von *Bild* (2020-2023)

Eine Fallstudie zum Misslingen von Innovation

*Volker Lilienthal**

Das Boulevardmedium Bild wurde inhaltsanalytisch schon häufig untersucht. Die redaktionellen Arbeitsweisen und hierarchischen Strukturen dieser besonderen Redaktion sind aber wissenschaftlich nahezu unerforscht. Für die hier vorgelegte Studie war es erstmals möglich, Redakteurinnen und Redakteure von Bild in einer nennenswerten Größenordnung (n=43) zu befragen. Zusätzlich war es im Jahr 2020 möglich, Redaktionskonferenzen zu beobachten. Die Feldforschung fand in einer außergewöhnlichen Phase der über 70-jährigen Geschichte von Bild statt. Rekonstruiert wird im vorliegenden Aufsatz der Versuch der Axel Springer SE, die Marke Bild über Zeitung und Website hinaus crossmedial um ein drittes Element zu erweitern. Der Ehrgeiz von Chefredaktion und Verlag galt bis 2023 keinem geringeren Ziel, als einen eigenen Fernsehsender aufzubauen. Auf Basis der umfangreichen qualitativen Befragungsdaten (1.022 Seiten Interviewtranskripte) aus drei Hierarchieebenen (einfaches Redaktionspersonal, mittleres Management, Chefredaktion) lässt sich erklären, warum dieser Versuch scheiterte. Als vorrangige Ursachen sind zu nennen: die Plötzlichkeit eines kaum vorbereiteten Sendestarts in einer extremen gesellschaftlichen Situation (Pandemie), ungenügende personelle und infrastrukturelle Voraussetzungen sowie ein Führungsstil, der viele Mitarbeitende überforderte und demotivierte. Die Studien zu journalistischen Innovationen werden mit dieser Fallstudie des Misslingens fortgeführt, die Forschung zu crossmedialer Transformation wird um Einsichten zu vermeidbaren Managementfehlern bereichert.

Schlüsselwörter: Boulevardjournalismus, Arbeitswelt, Crossmedialität, Transformation

‘A Year of Chaos’: The Trimedia Diversification of *Bild* (2020–2023)

A Case Study of Failure

Content analysis has often been used to examine the tabloid newspaper Bild. However, the editorial practices and hierarchical structures within this newsroom have remained largely unexplored in academic research. This study is the first to survey a significant number of Bild editors (n = 43). In addition, editorial conferences in 2020 were observed. The fieldwork took place during an exceptional phase in Bild’s more than 70-year history. This article reconstructs Axel Springer SE’s attempt to expand the Bild brand beyond its newspaper and website by introducing a third medium into a cross-media strategy. Until 2023, both the editorial team and publishing house were determined to establish their own television channel. Drawing on extensive qualitative survey data (1,022 pages of interview transcripts) from three hierarchical levels—editorial staff, middle management, and the editorial team—this study analyzes why this attempt ultimately failed. The main reasons include the abrupt launch during an extreme social situation (the pandemic), inadequate personnel and infrastructure, and a management style that overwhelmed and demotivated many employees. This case study of failure contributes to research on

* Prof. Dr. Volker Lilienthal i. R., Universität Hamburg, Fachgebiet Journalistik und Kommunikationswissenschaft, c/o Von-Melle-Park 5, 20146 Hamburg, Deutschland, volker.lilienthal@uni-hamburg.de.

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2025-4-505 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - [cc] by

journalistic innovation and cross-media transformation by offering insights into avoidable management errors.

Key words: tabloid journalism, working environment, cross-media, transformation

1. Einführung: *Bild* als Bewegtbild, die dritte Variante einer Boulevard-Marke

Mit Jahresbeginn 2020 wagte die Axel Springer SE den Schritt hin zu einer trimedialen Diversifizierung von *Bild*, ihrer bekanntesten und erfolgreichsten Medienmarke. Der für die Transformation verantwortliche Chefredakteur war Julian Reichelt. Zeitung und Website wurden ergänzt von einem täglich mehrstündigen aktuellen Fernsehangebot, das damals noch rein webbasiert verbreitet, also gestreamt und als Programmfenster auf *Bild*.de gezeigt wurde.

Dies war der Vorlauf zu einem 24-Stunden-Programm, das ab August 2021 eine lineare Programmstruktur aufwies und seither auch in Kabelnetze eingespeist wurde. Claus Strunz, damals TV-Programmchef und Mitglied der Chefredaktion, erklärte zu diesem nachgeschobenen offiziellen Sendestart selbstbewusst: „Mit *Bild* startet in Deutschland eine neue Art von Fernsehen. 24/7 live-haftiges TV, informations- und meinungsstark, mit exklusiven Nachrichten, die live zu Schlagzeilen werden. Ab dem 22. August macht *Bild* nicht nur Fernsehen, *Bild* ist TV."[1]

„Ongoing News und Opinion" – dies wurde als programmliche Leitidee ausgegeben. Tatsächlich wies das Angebot einen hohen Meinungsanteil auf – „Opinion", dargeboten von *Bild*-Journalist:innen und Expert:innen als *talking heads* im Studio – und entsprach damit den Standards des Boulevardjournalismus.

Mit der Wandlung zum Fernsehsender sollte *Bild* vollends zu einem „Multiplattform-Universum" werden, wie es der für das TV-Projekt verantwortliche Chefredakteur Reichelt im Forschungsinterview formulierte (BI[2]). Dabei war es das strategische Ziel von Verlag und Chefredakteur, Einnahmeverluste infolge von Auflagenverlusten der Zeitung „durch monetarisierte Reichweite in Bewegt-Live überzukompensieren" (ebd.). Einnahmen aus der Fernsehwerbung hätten dann die Erlöse aus dem Paid-Content (675.000[3] Digitalabonnements mit der Marke „*Bild Plus*") zusätzlich verstärkt.

Dem Experiment *Bild Live* – wie das tagesaktuelle Kernangebot genannt wurde, auch „*Bild-TV*" – war indes kein Erfolg beschieden. Die journalistische Qualität dieses TV-Experiments erschien Kritikern als gering und ideologisch getrieben (Michal 2020, von Lucke 2021), obwohl die lizenzgebenden Landesmedienanstalten dem Angebot anfangs sogar einen „Public Value"-Status zuerkannten. Die Sehbeteiligung war marginal und infolgedessen wurde *Bild Live* auch unternehmerisch ein Misserfolg.

Die Marktanteile in der werberelevanten Zielgruppe 14 bis 49 Jahre bewegten sich im Tagesschnitt zwischen 0,1 bis 0,2 Prozent.[4] Mindestens 0,5 Prozent wären erforderlich gewe-

1 Axel Springer SE: Neuer TV-Sender BILD startet am 22. August 2021. Pressemitteilung vom 05.07.2021, https://www.axelspringer.com/de/ax-press-release/neuer-tv-sender-bild-startet-am-22-august-2021 [10.11.2025].

2 Die Interviews werden mit „B" (= Befragte:r) plus einer Nummer zitiert. Zwecks zusätzlicher Anonymisierung wurde die Nummer zufällig gewählt, sie gibt also keinen Hinweis auf die zeitliche Reihenfolge, in der die Interviews entstanden. Ausnahme ist hier Reichelt, der die Erlaubnis zur namentlichen Zitierung erteilt hat.

3 Stand Juni 2023, zehn Jahre nach dem Start. Quelle: Pressemitteilung der Axel Springer SE vom 09.06.2023: https://www.axelspringer.com/de/ax-press-release/10-jahre-bildplus-ein-pionier-fuer-paid-content-feiert-jubilaeum [23.10.2025].

4 Nach: Der Spiegel Nr. 43/2021, S. 18

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2025-4-505 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - [cc] BY

sen, um für die Mediapläne der Werbeagenturen in Betracht zu kommen. Diese Zahlen aus dem Jahr 2021 stammen aus der späteren Phase, als *Bild Live* linear in Kabelnetzen verbreitet wurde. Wie erfolglos *Bild Live* beim Publikum war, zeigen zusätzlich diese absoluten Zahlen aus der Frühzeit des reinen Web-Programms: Als Elon Musk am Abend des 1. Dezember 2020 den Axel Springer Award verliehen bekam, verfolgten das laut einem Pressebericht insgesamt 260 Menschen.[5] Zuvor hatte eine Sondersendung am Nachmittag desselben Tages zu einer Amokfahrt in Trier 5.069 Zuschauer:innen gefunden. Besonders großen Aufwand hatte *Bild Live* in der Nacht vom 3. auf den 4. November 2020 mit einer Sondersendung zur US-Präsidentschaftswahl getrieben: Das Live-Studio war als nachgebautes Oval Office ausstaffiert. Durchschnittlich 11.166 Personen interessierte das, der höchste Wert der Sehbeteiligung betrug 22.440 am frühen Morgen. Vor dem Hintergrund der normalen Schwankungsbreite zwischen 1.000 und 3.000 Zuschauer:innen musste das schon als Erfolg gelten.

Bild Live als aktuelles Vollprogramm wurde denn auch bald eingestellt, als Restbestände wurden Dokus mit Infotainment und Sport gesendet. Schon Ende 2022 hatte der Vorstandsvorsitzende Mathias Döpfner intern in einem Podcast für Mitarbeitende eine bittere Bilanz gezogen: „Wir mussten feststellen, dass das Konzept nicht funktioniert und dass [es] trotz unglaublicher Anstrengungen und des Ehrgeizes des Teams, einen Nachrichtensender aufzusetzen, nicht zu relevanten Reichweiten führte. Dass es sehr kostspielig ist, dass es einen sehr ernsten, man könnte sagen, fast schädlichen Effekt auf das gesamte deutsche Mediengeschäft hatte.“[6] Einen „schädlichen Effekt“ hatte es natürlich zuallererst für den Profit des Konzerns. Eine Bilanz der Verluste wurde nie veröffentlicht. Das als zuverlässig bekannte *Manager Magazin* berichtete aber, dass das Projekt *Bild Live* allein 2021 25 Millionen Euro verbraucht habe.[7]

Ein großer Misserfolg für Bilanz und Image also, der sich früh bemerkbar gemacht hatte. Aber erst im November 2023, ca. ein Jahr nach Döpfners Diagnose des Misslingens, zog der Verlag die Notbremse: Die Sendelizenz wurde zurückgegeben und die Kabelverbreitung zum Jahresende eingestellt.[8] Nach knapp vier Jahren Dauer ging der *Bild*-Ausflug ins Fernsehgeschäft als Fehlschlag in die neuere Mediengeschichte ein.

2. Innovation, trimediale Diversifizierung, Ökonomisierung – zur theoretischen Einbettung

Auf den ersten Blick verwundert dieses Scheitern. Denn es ist nicht so, dass Axel Springer SE im Mediensegment Fernsehen gänzlich unerfahren gewesen wäre. Klaus Meier würdigt die zum Verlag gehörende WELT-Gruppe gar als „Vorreiter in vielerlei Hinsicht“ (2023: 160) und verweist auf das Prinzip konvergenter Arbeitsweise in einer trimedialen Redaktion sowie auf den TV-Nachrichtensender *WELT*, der das Zusammenrücken von TV, Digitalem und Print perfekt gemacht habe. Nicht so bei *Bild* – hier misslang das Projekt der Wandlung zu einem Fernsehsender, obwohl doch *lessons learned* konzernintern hätten weitergegeben

5 Renner, K.-H.: Probleme bei *Bild* Live. In: Berliner Zeitung vom 04.12.2020, S. 14. Auch alle folgenden Zahlen zur Sehbeteiligung stammen aus dieser Quelle.

6 Zit. nach Gregory Lipinsky: Das plant Springer-Chef Mathias Döpfner für 2023. In: Meedia, 21.12.2022, http://meedia.de/news/beitrag/12328-das-plant-springer-chef-mathias-doepfner-fuer-2023.html [10.11.2025].

7 Kyriasoglou, Chr. & Noé, M.: Die Welt ist nicht genug. In: Manager Magazin 2023, Nr. 3, S. 28.

8 Unternehmensmitteilung vom 24.11.2023: https://www.axelspringer.com/de/ax-press-release/Bild-gibt-sendelizenz-zurueck-welt-tv-ab-2024-mit-live-sport-von-Bild-und-dyn [23.10.2025].

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2025-4-505 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - [cc] by

werden können. Die konvergente Integration von journalistischen Ressorts und technischen Gewerken scheiterte restlos – nach den Ursachen wird im Folgenden zu fragen sein.

Der Versuch von Axel Springer, die Marke *Bild* in Richtung eines Fernsehsenders zu diversifizieren, lässt sich zunächst als der Versuch einer Produkt-Innovation (Kretzschmar et al. 2024) verstehen. Mit Lischka können wir von einer „mimetischen Isomorphie" (2024: 37f.) sprechen. Denn trimediale Produktformen und Distributionskanäle sind seit vielen Jahren Standard in deutschen Medienorganisationen, auch im Springer-Verlag, siehe die WELT-Gruppe, vor allem aber beim öffentlich-rechtlichen Rundfunk mit seinen drei Standbeinen Hörfunk, Fernsehen und Telemedien. *Bild* suchte sich also Vorbildern anzugleichen, unternahm den Versuch aber vergleichsweise spät.

Die Forschung zu journalistischen Innovationen (Boczek & Hase 2024) ist üblicherweise an *case studies* des Gelingens interessiert. Mit Godin & Vinck (2017) ist aber vor einem „pro-innovation bias" zu warnen: Die sogenannte Innovation ist oft nur Imitation, der Begriff wird auch eingesetzt als Ideologie, um Mitarbeitende zu motivieren und/oder das eigene Produkt, die eigene Marke nach außen besser darzustellen (vgl. auch die tendenziell wertneutrale, weil rein theoretische Position von Dogruel 2013 und 2015).

Die hier vorgelegte *case study* zu *Bild Live* ist eine des Misslingens. Wenn Innovationen erfolgreich sein sollen, müssen mehrere Voraussetzungen gegeben sein, angefangen bei einer unternehmerischen und/oder publizistischen Idee über personelle Voraussetzungen wie qualifiziertes Personal in ausreichender Anzahl bis hin zu finanziellen und technischen Ressourcen (Fernsehstudios, breitbandiges Internet bzw. lineare Übertragungskapazitäten). Im Zeichen der Digitalisierung treffen sich bisherige Produktions- und Publikationsweisen (die Zeitung, die Website) mit den bei *Bild* neuen (Fernsehen) im Begriff der Crossmedialität.

Für den Erfolg des plattformübergreifenden Journalismus nennt Meier mehrere Voraussetzungen, die sich im Bereich von gutem Management bewegen: „Wird eine neue redaktionelle Strategie mit systematischem ‚Change Management' umgesetzt oder wird versucht, Führungsentscheidungen gegen jeglichen Widerstand durchzukämpfen? (…) Die Fallstudien belegen durchwegs, dass redaktioneller Wandel sehr komplex ist und in crossmedialen Redaktionen die Kulturen der jeweiligen Plattform-Redaktionen aufeinanderprallen. Kurzfristiger Aktionismus ist deshalb im Hinblick auf die Veränderung journalistischer Qualität meist weniger hilfreich als ein langfristiger Atem, denn das journalistische Handeln lässt sich nicht von heute auf morgen in neue Strukturen pressen." (2023: 164) Wir werden sehen, wie es sich hiermit im Falle von *Bild Live* verhielt.

„Für die neu entstehenden Organisationsmuster eines Newsdesk und crossmedialer Nachrichtenproduktion (…) hat die Journalismusforschung noch keine geeigneten theoretischen Modellierungen gefunden", stellte Altmeppen 2011 (238) fest. *Die* umfassende Theorie fehlt noch immer, aber natürlich haben sich Forschung und Theoriebildung zu diesen Prozessen weiterentwickelt (García-Avilés et al. 2014, Meier et al. 2022, Boczek & Hase 2024, Sehl & Ganter 2025). Für die theoretische Basierung bieten sich mehrere Ansätze an und werden häufig auch kombiniert genutzt. In dieser Reihe stützt sich die neueste Untersuchung (Lechner 2025) auf Konzepte des Change Management und Bourdieus Habitus-Theorie, um den crossmedialen Umbau von Redaktionen des *Südwestrundfunks* (SWR) zu beschreiben.

Zur Untersuchung von Newsroom-Prozessen bietet sich auch die Strukturation nach Giddens an. Rasem (2020) hat diese Theorie 2014 auf den damals neu entstehenden TV-Newsroom des *Norddeutschen Rundfunks* in Hamburg angewendet. Methodisch kamen dabei nur qualitative Leitfadeninterviews (19 an der Zahl) und eine Dokumentenanalyse zum Einsatz (drei Dokumente). Aus dieser Studie nehmen wir aber diese Brückenannah-

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2025-4-505 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - [cc] by

me mit: „Die Einführung neuer Technologien in Redaktionen könnte dazu führen, dass Arbeitsprozesse entstehen, die eine enge Zusammenarbeit bestimmter Redaktionsteile (z. B. Technikabteilung) erfordern, wodurch möglicherweise die organisationale Hierarchie neu strukturiert werden muss“ (Rasem & Sarısakaloğlu 2024: 252, vgl. auch Haim & Kunert). Für die *Bild*-Redaktion waren technische Gewerke wie TV-Distribution, -Studio, -Kamera, -Schnitt, -Regie, aber auch Live-Moderation Neuheiten, die von den angestammten Print- und Online-Redakteur:innen wenn nicht Kompetenz-Adaption für sich selbst, so doch mindestens Kommunikation und Akzeptanz verlangten. Längerfristig wäre zu erwarten, dass die neuen Abteilungen auch innerhalb der redaktionellen Hierarchie Geltung und Repräsentanz verlangen (Lischka 2024: 41).

In der vorliegenden Untersuchung stehen das Erleben der trimedialen Transformation durch Beteiligte und die sich daran anschließenden Sinnkonstruktionen, die Identifikation oder Nicht-Identifikation mit den von Verlag und Chefredaktion vorgegebenen Entwicklungszielen im Vordergrund. Daher geben wir dem strukturell-individualistischen Ansatz der Handlungstheorie den Vorzug gegenüber anderen Theorien wie der Strukturation. Mit Reinemann 2007 wollen wir die subjektive Rationalität von journalistischen Akteur:innen verstehen. Wenn Chefredakteur Reichelt, einer Konzernvorgabe folgend, das Ziel ausgab, das Boulevard-Muster von *Bild* künftig auch in Form eines Fernsehprogramms umzusetzen, so kann man annehmen, dass dies aus seiner subjektiven Sicht ein rationales, erfolgversprechendes Ziel war. Die Marke *Bild* sollte auch auf dem Fernsehzuschauermarkt einen so großen Erfolg haben, dass Werbeeinnahmen generiert und Einnahmeverluste, die aus einer geringeren Print-Auflage bei Vertriebs- und Werbeumsätzen resultieren, möglichst überkompensiert werden können. Die versuchte trimediale Diversifizierung von *Bild* war also aus einem gewissen Zwang geboren. Wirtschaftliche Interessen, nicht journalistische Ambitionen, waren ausschlaggebend. Insofern ist das Fallbeispiel paradigmatisch für die von Altmeppen (2011) beschriebene Ökonomisierung.

„Subjektiv wahrgenommener Nutzen und subjektive Erwartungen treten an die Stelle ‚objektiv‘ wahrgenommener Wahrscheinlichkeiten, Informationskosten und Heuristiken menschlicher Informationsverarbeitung sowie die soziale Einbettung individuellen Handelns werden berücksichtigt.“ (Reinemann 2007: 51) Zum subjektiv wahrgenommenen Nutzen werden im Falle von Reichelt, so eine erste Brückenannahme, auch Karrierewille und persönlicher Ehrgeiz gehört haben. Fengler und Ruß-Mohl, die die Ökonomik in die deutsche Journalismusforschung eingeführt haben, weisen darauf hin, dass die Anreize, denen Journalist:innen folgen, nicht nur Geld sind, sondern häufig noch stärker öffentliche Aufmerksamkeit, Selbstverwirklichung, Prestigegewinn und auch Macht (2007: 103, vgl. auch Fengler 2024). Aufbauend auf der Wert-Erwartungstheorie (Esser 2007: 32f.) ist immer eine Mehrdimensionalität der subjektiv als rational bewerteten Handlungsmotive anzunehmen: Zweckrationalität kann sich mit persönlichem Ehrgeiz mischen. „Freilich kann nicht unterstellt werden, dass die Akteure stets über sämtliche Folgen ihres Tuns sinnhaft nachdenken.“ (Reinemann & Baugut 2016: 315) Die von den Akteur:innen selbstdefinierte Rationalität ist auch variabel: Nüchterne Kalkulation und Emotionen können im Sinne der „variablen Rationalität“ eine Verbindung eingehen (Baugut & Reinemann 2024: 289).

Reichelt war nur ein einzelner Akteur im Gesamtgefüge, wenn auch ausgestattet mit großer Macht. Deshalb ist es eine zweite plausible Brückenannahme, dass der Projekterfolg nur dann eintritt, wenn die Redaktion bzw. hinreichend viele Akteur:innen in ihr sich mit diesem Ziel identifizieren und von ihrer Kompetenz her in der Lage sind, ein attraktives Fernsehprogramm zu erstellen, ohne gleichzeitig die journalistische Leistung auf den bisherigen Plattformen (Print und Online) zu vernachlässigen. Der erhoffte Effekt hängt also von der Aggregation zahlreicher individueller Bemühungen ab (Fengler & Ruß-Mohl 2007:

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2025-4-505 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - [cc]

111f.). Möglichst vielen Redaktionsmitgliedern muss das Vorhaben der Trimedialität von *Bild* subjektiv rational erscheinen und entsprechendes praktisches Engagement für die Leitidee auslösen. „Erst die Interaktion kompetenter Akteure, die ihre Handlungen reflexiv steuern können, sorgt für Struktur, die im und durch das Handeln erst sichtbar und wirksam wird." (Altmeppen 2011: 244)

Anschlussfähig zum Konzept der subjektiven Rationalität ist die kulturanalytische Perspektive. Auch diese einzunehmen, ist naheliegend, denn die *Bild*-Redaktion ist zweifelsohne ein besonderes Soziotop mit einer eigenen Kultur. Mit der kulturanalytischen Perspektive lenken wir daher „den Blick auf die Deutungsmuster, auf die sich Journalisten beziehen, um ihrem Handeln Sinn zu verleihen" (Brüggemann 2011: 47). Mit ihm nehmen wir an, dass sich die *Bild*-spezifische Redaktionskultur im Denken, in Diskursen, in Praktiken und in Artefakten manifestiert (ebd.: 50). „Redaktionskultur beschreibt nicht nur, was Journalisten tun, sondern auch, wie sie es tun, warum sie es tun und warum sie es so tun, wie sie es tun." (ebd.: 55).

3. Erste umfassende *Bild*-Redaktionsbefragung. Zur Methodik

Für die Kommunikationswissenschaft war *Bild* schon immer ein attraktiver Untersuchungsgegenstand. Die meisten Untersuchungen waren Inhaltsanalysen aus sicherer Entfernung, oft auch im Vergleich mit anderen Zeitungen (vgl. die Bibliographie bei Lilienthal 2023). Der Vorteil: Verlag und Chefredaktion des Forschungsobjekts mussten nicht um Erlaubnis gefragt werden. Befragungen von *Bild*-Journalisten blieben – bei sehr geringen Fallzahlen – die Ausnahme (Lilienthal et al. 2014: n=1, Berghofer et al. 2014: n=2, Trümper 2011: n=2 plus 13 Beobachtungsprotokolle aus einer eintägigen Redaktionsbeobachtung). Dass sich Journalismusforscher:innen bislang so wenig für das Innenleben von *Bild* interessierten, mag auch eine Spätfolge von Günter Wallraff sein, der sich 1977 bei *Bild* in Hannover eingeschlichen hatte und anschließend seine aus Interna gespeisten Anti-*Bild*-Bücher veröffentlichte.[9] Seither galt *Bild* als gebranntes Kind. In der Forschung mögen manche angenommen haben, der Verlag werde einer wissenschaftlichen Introspektion seiner Boulevardredaktion nie und nimmer zustimmen.

Fast 50 Jahre sind seit Wallraff vergangen. Setzt Bild immer noch auf Abschottung? Der vormalige *Bild*-Chefredakteur Julian Reichelt hielt sich jedenfalls eine *open house policy* zugute. Dieser Einstellung verdankt sich auch diese Studie. Reichelt und der Autor waren sich 2019 bei zwei Podiumsdiskussionen begegnet. Trotz streitigen Wortwechsels verabschiedete sich der Chefredakteur mit der Einladung, *Bild* stehe dem Autor jederzeit offen – gute Gelegenheit also, ihn beim Wort zu nehmen und schriftlich mit einer offiziellen Forschungsanfrage der Universität Hamburg nachzuhaken. Bei einer mündlichen Besprechung in Reichelts Büro kam es zu der Verabredung, dass Redaktionskonferenzen beobachtet und *Bild*-Journalist:innen befragt werden durften. Auf den Abschluss eines Forschungsvertrags bzw. eines Non Disclosure Agreements (NDA) wurde verzichtet. Reichelt hielt dergleichen für nicht erforderlich. Auch der Forscher bestand nicht darauf, die Absprachen vertraglich zu fixieren, weil er eine Prüfung z. B. durch die Springer-Rechtsabteilung vermeiden wollte. Dort hätten Bedenken aufkommen können. Die mündlichen Absprachen wurden aber vom Forscher in Form eines Briefes festgehalten, um den Absprachen ein Mindestmaß an Verbindlichkeit zu verleihen.

Auf Verlangen von Reichelt wurde zugesagt, dass die Befragten, die sich freiwillig zur Verfügung stellten, die Abschriften ihrer Interviews autorisieren konnten. Erfreulicherweise

9 Quandt 2011: 282 nennt Wallraff als ein nicht-wissenschaftliches Beispiel teilnehmender „Undercover"-Beobachtung.

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2025-4-505 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - [cc] BY

wurden in diesem Prozess kaum Änderungswünsche artikuliert. Einige Befragte schlossen namentliche Zitate ganz aus. In der Auseinandersetzung mit dem Aussagenmaterial zeigte sich dann, dass Namensnennungen gar nicht erforderlich waren. Ausnahme war hier – mit seiner Einwilligung – Reichelt selbst, der auch dann erkennbar gewesen wäre, wenn man nur allgemein vom „Chefredakteur“ spräche. Der *Bild*-Chefredaktion wurden die Interview-Transkripte selbstverständlich nicht vorgelegt. Es fand auch keine Einflussnahme auf die Auswahl der Auskunftspersonen statt.

Im Ergebnis konnte der Aufbau von *Bild TV* und der damit verbundene Umbau der Redaktion in einen trimedialen Arbeitsplatz während des Jahres 2020 in Berlin vor Ort beobachtet und mittels Befragung dokumentiert werden. Angesichts dieser einmaligen Gelegenheit wurden die Forschungsfragen bewusst weit und offen gehalten:

> *Wie gestaltet sich die trimediale Transformation in einer Redaktion, über deren Arbeitsweisen, Konzepte und Hierarchien bislang wenig bekannt ist?*
>
> *Wie adaptiert sie für sich neue Aufgaben und Kompetenzen?*
>
> *Welche Rolle spielt das Management bei der Sinnkonstruktion des Unterfangens?*

Es interessierte, wie die Mitarbeitenden das neue trimediale Arbeiten wahrnehmen, wie sich die Arbeitsplatzzufriedenheit entwickelt, wie sich Mitarbeitende an neue Vorgaben anpassen oder Überforderung signalisieren, ob sie einen Nutzen sehen (z. B. Nutzen für sich, für die Publikationen, für die Marke *Bild*) und wie sie neue Arbeitspraktiken adaptieren bzw. selbst entwickeln.

Diese drei forschungsleitenden Annahmen wurden vorab formuliert:

1. *Bild-Redakteur:innen und -Reporter:innen zeichnet eine hohe Arbeitsplatzzufriedenheit bei gleichzeitiger Wahrnehmung einer hohen Arbeitsbelastung aus.*
2. *Die Mitarbeitenden artikulieren Kritik an Führungsverhalten und internem Informationsfluss, ohne dabei das System Bild grundsätzlich in Frage zu stellen.*
3. *Mit der zusätzlichen Arbeitsanforderung Bild Live sehen die Mitarbeitenden eine Belastungs- und Machbarkeitsgrenze erreicht.*

3.1 Theoretisch geleitete Stichprobenziehung

Vor der Stichprobenziehung galt es, die Größe der *Bild*-Redaktion festzustellen. Dass es sich um eine große Redaktion – mit Hauptsitz in Berlin und mehreren Regionalstandorten – handelt, ist allgemein bekannt. Aber wie groß genau? Nach einem kostenbegründeten Personalabbau (-100) wurde die Gesamtmitarbeitendenzahl von Reichelt mit 600 angegeben (B1). Laut einer (aus Quellenschutzgründen nicht näher zu benennenden) Person aus dem Personalwesen (weswegen die nachfolgenden Zahlen als valide angenommen werden können) waren es sogar 744, aufgefächert wie folgt: *Bild*-Zeitung 571, *Bild Digital* (*Bild.de* und bish. Web-TV) 152 und *Bild Live* bzw. *Bild TV* neu 21.

Auf Basis dieser Grundgesamtheit wurde ein theoretisches Sampling vorgenommen (Akremi 2014: 274), das den Untersuchungszielen entspricht und bei dem die folgenden Überlegungen leitend waren: Interviewt werden sollten ausschließlich journalistische Mitarbeitende, die Auswahl sollte die hierarchischen Ebenen der Redaktion möglichst ausgewogen abbilden. Ginge man nur vom Impressum einer Zeitung aus (wie auch hier in einem ersten Schritt geschehen), wird die Leitungsebene überrepräsentiert (Ebene 1). Bei einem komplexen System wie *Bild* mit mehreren Hundert Mitarbeitenden ist das mittlere Redaktionsmanagement von besonderer Bedeutung: Es delegiert Aufgaben und wirkt redaktionsintern als operatives Scharnier und kommunikative Vermittlungsinstanz (Ebene

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2025-4-505 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - [cc] by

2). Um einfache Redakteur:innen sowie Reporter:innen (operativ tätig, aber ohne Leitungsfunktion) zu finden (Ebene 3), wurden Namen aus Artikeln extrahiert, im Netz verfügbare Selbstdarstellungen der Redaktion genutzt, Präsenzen von Mitarbeitenden in sozialen Netzwerken durchsucht und bestehende Kontakte im Schneeballverfahren um Empfehlungen gebeten.

Auf diesen Wegen wurde eine erste Namensliste mit 72 Zielpersonen erzeugt. Die Personen wurden angeschrieben und um ein Interview gebeten. Im Ergebnis konnten 43 Personen befragt werden. In der Methodenliteratur werden für qualitative Interviews Mengen von 5 bis 60 angegeben (Akremi 2014: 279, vgl. Loosen 2016: 146). Helfferich definiert eine Größenordnung zwischen 6 und 30 als mittlere Stichprobengröße (2011: 173, vgl. auch 175).

Dementsprechend ist ein Sample von n=43 überdurchschnittlich und stellt eine gute Ausschöpfung dar, zumal wenn die Auskunftspersonen alle demselben System angehören und darauf fokussiert sprechen. Bezogen auf die oben schon angesprochene Grundgesamtheit von 744 Mitarbeitenden kann angenommen werden, dass die hier gezogene Stichprobe etwa zehn Prozent aller journalistischen *Bild*-Mitarbeitenden abbildet. Denn der Wert 744 benennt sog. Vollzeit-Äquivalente (FTE), vor allem aber umfasst er auch Verwaltungs- und Produktionskräfte. Diese genau herauszurechnen ist nicht möglich, weil Daten dazu auch auf Nachfrage nicht zu erlangen waren. Es erscheint aber realistisch anzunehmen, dass das journalistische Personal im engeren Sinne gut 400 Mitarbeitende umfasst (Berliner Zentrale und Regionalredaktionen).[10]

Die Struktur der Stichprobe stellt sich wie folgt dar: 1. Leitungsebene (nominelle Chefredaktion und angrenzend): 13 Befragte; 2. Mittleres Redaktionsmanagement: 12 Befragte; 3. Redakteur:innen und Reporter:innen: 18 Befragte.

Um eine Außenperspektive auf die Berliner Zentrale zu gewinnen, wurden drei Personen aus Regionalredaktionen, jede davon mit Leitungsfunktion (daher unter 1. subsummiert), befragt. Im Sample sind zwölf Frauen vertreten.[11] Die Altersspanne der Befragten bewegt sich zwischen xy[12] und 60 Jahren. Das Durchschnittsalter des Samples beträgt 40,13 Jahre. Damit hat *Bild* eine eher junge Redaktion, verglichen mit dem Durchschnittsalter deutscher Journalist:innen. Dieses liegt laut der jüngsten *Worlds of Journalism*-Erhebung bei 45,3 Jahren (von Garmissen et al. 2025: 12).

3.2 Expertenbefragung zu drei Forschungsdimensionen

Die ausgewählten Journalistinnen und Journalisten können mit Blöbaum et al. (2016) als Expert:innen in eigener Sache verstanden werden. Dabei meint die *eigene Sache* nicht nur die persönliche Berufsausübung, sondern ebenso die Wahrnehmung und Bewertung des Systemganzen: „Experteninterviews helfen, die Logiken des Handelns in Organisationen und gesellschaftlichen Teilbereichen zu identifizieren, Strukturen und Strukturveränderungen zu erforschen und soziale Fragestellungen zu bearbeiten." (Blöbaum et al. 2016: 182)

10 Deswegen ist auch ins Reich der Legende zu verweisen, wenn *Bild*-Verantwortliche und der Springer-Verlag immer wieder in Selbstdarstellungen behaupten, das Blatt habe 500 Reporterinnen und Reporter: „Alle sechs Sekunden eine Straftat in Deutschland. Für #AchtungFahndung sind 500 *Bild*-Reporter im Einsatz, recherchieren investigativ, mit eigenen Zugängen und Quellen." Quelle: https://twitter.com/Bild/status/1430245775527849984 [30.10.2024]

11 Der Forscher bemühte sich, möglichst viele Frauen zu gewinnen, konnte aber nur diese Größenordnung erreichen. Bei *Bild* arbeiten nicht nur viele Frauen, sondern auch Menschen mit Migrationshintergrund. Aus dieser Personengruppe ließ sich aber niemand für ein Interview gewinnen.

12 Aus Quellenschutzgründen wird die untere Marke hier nicht genannt. Die Altersnennung könnte zu einer Identifizierung führen.

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2025-4-505 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - [cc] by

Die für qualitative Befragungen verpflichtende Offenheit beim Interviewen und bei der Auswertung gilt für *Bild* und das, was ihre Produzent:innen für guten Journalismus halten, in besonderem Maße. „Für die Interviewenden heißt Offenheit, dass sie nicht ihren eigenen Verstehenshorizont als Maß alles Verstehbaren nehmen und sich auf ganz anders geartete Normalitäten, die aus sich heraus ihren eigenen Sinn haben, einlassen können.“ (Helfferich 2014: 562) Das Image dieser Medienmarke ist starr, *Bild* polarisiert, und kaum ein:e Forscher:in wird sich diesem Forschungsobjekt ohne Vor-Urteile („Witwenschütteln“) nähern können. Diese kritischen Vorannahmen über Boulevard-Inhalte und Eigenheiten der *Bild*-Journalist:innen gilt es zu disziplinieren. Selektive Wahrnehmung, die nur das Bekannte bestätigt, ist zu vermeiden. Der analytische Blick sollte offengehalten werden für das, was auch an *Bild* „gut“ sein mag. Man sollte es für möglich halten, dass bei *Bild* smarte Journalist:innen arbeiten (wie es sich im Feld dann auch bestätigt hat). Wer je eine Schlagzeilenkonferenz bei *Bild* beobachten durfte, bei der in sehr hohem Tempo, einem intellektuellen Ping-Pong gleich, Ideen entwickelt und wieder verworfen werden, begleitet von scharfer Kritik, der weiß um die hohe Geistesgegenwart, die auch oder gerade für diese Spielart von Journalismus vonnöten ist.

3.3 Die praktische Umsetzung der Befragung, Beobachtung als untergeordnete Komponente

Der für die Befragung entwickelte Leitfaden war als Omnibus angelegt und sollte geeignet sein, Aussagen zu drei Forschungsdimensionen zu erheben: *1. Bild als trimedialer Arbeitsplatz, 2. die politische Berichterstattung von Bild – Identifikation oder Abweichung, 3. Bild als permanenter medienethischer Streitfall – Selbstkritik oder Zurückweisung von Kritik.*[13]

Um die Eignung des Leitfadens zu überprüfen, wurde er zweifach gepretestet: mit einem ehemaligen Chefredakteur von *Bild* und mit einem früheren leitenden Redakteur. Die Pretests bestätigten die Verständlichkeit, Vollständigkeit und Angemessenheit. Einzelne Fragen mussten nur geringfügig angepasst werden.

Wegen des Privilegs des offenen Feldzugangs sollten die Experteninterviews eigentlich alle vor Ort in der Redaktion durchgeführt werden. Pandemie und Lockdown kamen dazwischen. Daher konnten nur vier Interviews Face-to-Face geführt werden. Für alle anderen musste auf Zoom ausgewichen werden, was aber keinen nennenswerten Informationsverlust verursacht haben wird. Denn alle Befragten waren mit Zoom aus ihrem Arbeitsalltag bereits vertraut. Da sich die Interviewteilnehmenden sehen konnten, war es zudem wie in einer persönlichen Begegnung möglich, auch mittels Gestik und Mimik für ein gutes Mitteilungsklima zu sorgen.

Die so entstandenen 43 Interviews haben eine Länge zwischen 34 und 104 Minuten und dauern insgesamt 51,8 Stunden. Sie wurden mit Einverständnis der Befragten aufgezeichnet, die Audios anschließend von studentischen Hilfskräften transkribiert. Transkribiert umfasst das Aussagenkorpus 1.022 Seiten. Er wurde vom Einzelforscher selbst kategoriengeleitet in MAXQDA kodiert und einer qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen.

Die Redaktion wurde zwischen dem 24. Februar und 5. Oktober 2020 an neun Tagen bei der Arbeit beobachtet. Es hätten mehr Beobachtungstage sein können, doch kam die COVID-19-Pandemie dazwischen. Wegen verfügter Kontaktbeschränkungen und gebotenem Selbstschutz musste die Präsenz des Forschers im Feld zwischen März und August 2020 sechs Monate lang unterbrochen werden. Insbesondere wegen der Limitierung auf neun Präsenztage wird denn auch nicht der Anspruch erhoben, es handele sich vorliegend um eine systematische Redaktionsbeobachtung, wie sie etwa Quandt (2011) methodologisch

13 Die Dimensionen 2 und 3 werden im vorliegenden Aufsatz nicht behandelt. Vgl. zu 3 – Medienethik – Lilienthal 2023.

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2025-4-505 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - [cc]

beschrieben hat. Auch kann sich diese *Bild*-Beobachtung nicht messen mit Lechner (2025), die über einen längeren Zeitraum mehrere Redaktionen des *SWR* bei der crossmedialen Transformation *teilnehmend* (S. 251ff.) begleiten konnte. In der folgenden Ergebnisdarstellung wird sich denn auch zeigen, dass aus der Beobachtung nur zehn Zitate bzw. Impressionen aus Redaktionskonferenzen eingeflossen sind. Der Ertrag dieser Methode war also eher marginal, aber nicht überflüssig. Denn sie erlaubte authentische Einblicke in reale Arbeits- und Diskursprozesse und half auch dabei, Aussagen aus den Interviews, die von sozialer Erwünschtheit ebenso wie von absichtsvollem Schlechtreden (des Chefredakteurs, von Arbeitsbedingungen) motiviert sein können, quasi einem Praxistest zu unterziehen.

4. Selbstverständnis und Zusammensetzung der „*Bild*-Familie"

Auf Brüggemanns (2011) kulturanalytische Perspektive wurde in der theoretischen Fundierung schon hingewiesen. Die *Bild*-spezifische Redaktionskultur zeigt sich vorrangig in einem stark entwickelten Korpsgeist. Innerhalb der Redaktion gibt es die Vorstellung, einer „*Bild*-Familie" (B32) anzugehören. Die Identifikation damit ist umso stärker, wie die Außenwelt als feindlich wahrgenommen wird. Dort wiederum kursieren Vorstellungen davon, was typische Boulevardjournalist:innen angeblich ausmacht. Insofern interessiert auch der *Habitus*, mit dem die Befragten sich selbst darstellen, und wie sie auf die Außenwelt reagieren (Hanitzsch 2007: 254).

Der sog. Korpsgeist wird von vielen Befragten hervorgehoben. Man halte zusammen, je stärker der Druck von außen sei. „*Bild*-Familie" (B32) ist dementsprechend eine Vorstellung, die kollegial verbinden soll. Bei *Bild* arbeiten „viele kluge, smarte und nette Leute", ist sich B29 sicher. Tatsächlich sind Werdegang und Zusammensetzung von *Bild*-Journalist:innen von einer hohen Varietät gekennzeichnet. In der Redaktion gibt es Studierte, Nichtstudierte, Studienabbrecher und solche, die zunächst einen handwerklichen Beruf erlernten. Es gibt einen promovierten Medienwissenschaftler und etliche, die es direkt nach dem Abitur oder aus einem Praktikum heraus auf eine Redakteursstelle geschafft haben.

Die Schwelle zum Berufseinstieg ist bei *Bild* also relativ niedrig, wenn Talent früh erkennbar ist und eine hohe Leistungsbereitschaft mitgebracht wird (B19). Der ideale Journalist sollte „vom Herzen her 24/7" sein, sagt B28, man habe ein Selbstverständnis als „FC Bayern unter den Medien" (B8), und sehe sich als eine Herde von „hochgezüchteten Rennpferden" (B9). Das Gefühl, einer Elite anzugehören, und die gelegentlich erwähnte gute Bezahlung (B20, 24, 26, 29, 36) tragen bei zu der großen Arbeitsplatzzufriedenheit, die die meisten der 43 Befragten äußerten. In scharfem Kontrast zur Zufriedenheit steht aber die sehr hohe Arbeitsbelastung. „Brutal hart", sagt B32, „die Härte liegt auch im Tempo". „Wir wurden als Redaktion jetzt durch den neuen Investor[14] extrem ausgedünnt," sagt B13. „Es sind viele gegangen, das heißt, für uns Redakteure hat sich damit der Druck auch erhöht, weil wir jetzt quasi die gleiche Arbeit machen, nur mit weniger Leuten." (B13)

Externe Beobachter:innen mögen die täglichen Hervorbringungen des Boulevardjournalismus geringschätzen. Und doch war und ist die *Bild*-Redaktion eine Hochleistungsmaschine mit professionellen Abläufen und einer sehr engen zeitlichen Taktung. Der erwähnte Personalabbau, aber auch die vom Konzern schon vor Jahren ausgerufene Strategie von Digitalisierung und Plattformisierung führten zu einer Arbeitsverdichtung. Die Redaktion produziert eben nicht nur täglich die gedruckte *Bild*-Zeitung (Print), sie bespielt die Website *Bild.de* und das Paid-Content-Angebot *Bild Plus*, nicht zu vergessen die Präsenzen auf sozialen Netzwerken wie Facebook, Instagram, WhatsApp und X.

14 Gemeint ist der US-amerikanische Investor KKR, ein Konsortium, welches von 2019 bis 2024 Anteile an der Axel Springer SE hielt.

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2025-4-505 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - [cc]

5. Doppelte Disruption – Start eines Fernsehprogramms mitten in der Pandemie

Den Mitarbeitenden verlangte das neuartige Fernseh-Projekt von Anfang an viel ab, zumal es mitten in der Corona-Pandemie gestartet wurde und damit physische Zusammenarbeit in einer Zeit voraussetzte, als körperliche Distanz das präventive Gebot der Stunde war. Es handelte sich sozusagen um eine *doppelte Disruption*: plötzlich trimedial arbeiten zu müssen, ohne ausreichende Vorbereitung und zudem unter den widrigen Umständen der ständigen Infektionsgefahr. Der Zeitdruck, unter dem diese schnell rotierende Boulevardredaktion permanent steht, wurde infolge der nun trimedialen Plattformisierung nochmals verschärft: „Wir haben nicht mehr die Zeit zu sagen, wir können jetzt zwei, drei Stunden nach einer Person XY recherchieren, das ist nicht möglich, wenn man alle Kanäle in der Form bespielen muss, wie wir sie bespielen.“ (B23)

Der neue Anspruch, *Breaking News* nicht nur zu berichten, sondern *live* zu zeigen, bedeutete eine enorme Herausforderung für alle journalistisch und technisch Mitarbeitenden: „Da war eine große Angst da, dass diese Leute dann plötzlich ihren Job neu lernen müssen.“ (B14) Journalist:innen, die bislang im Texten trainiert waren, sollten plötzlich zu Moderationen im Studio und zu Live-Reportagen vor der Kamera fähig sein.

Die plötzliche Trimedialität hatte multiple Folgen, angefangen bei der erhöhten Arbeitsbelastung. Die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit werde nie eingehalten, so B10. Vereinbart seien 36,5 Stunden wöchentlich, sagt B21, reales Minimum seien aber 60. Die neue Produktform *Bild Live* habe die Arbeitsbelastung nochmals erhöht. Früher seien Schichten von 10 bis 12 Stunden üblich gewesen, heute 15 bis 16 (B32); B13, ein Nachrichtenredakteur, will sogar ein Arbeitspensum von 18 Stunden am Tag erlebt haben. „Die Anforderungen sind jetzt durch TV noch einmal größer geworden,“ hält B29 fest. Immer mehr Plattformen seien zu bedienen, darunter leide dann auch die Tiefe, so gleichlautend B5 und B29. Besonders anschaulich ist die Schilderung von B39:

> „Viele Arbeiten werden sehr viel flüchtiger erledigt, weil weniger Zeit ist. Es sind nach meiner Wahrnehmung, und das sehe nicht nur ich so, mehr Fehler in Online-Texten, sei es, weil die Korrektorate teilweise nicht besetzt sind. Sei es, weil Textchefschichten wegfallen oder es weniger gibt oder da die Schlagzahl auch noch höher ist. Es sind weniger Redakteure im Tagdienst, sodass regelmäßig Zwischenschichten nicht besetzt werden können. Was früher ein absolutes No-Go gewesen wäre, ist inzwischen auf dem Weg, eine gewisse Normalität zu werden.“

Immer wieder rekurrieren Befragte auf den vollzogenen Personalabbau und setzen ihn in Beziehung zu den neuen Anforderungen. „Es sind zu wenige Leute für zu viel Arbeit“, sagt B15 und fügt hinzu, infolge des Arbeitsplatzabbaus seien „Kompetenzen verlorengegangen, es sind einfach Arbeitstiere verlorengegangen“. Eine erhebliche Kluft zwischen Plan und Machbarkeit sieht B16: „Unser größter Stein im Weg ist, dass wir einfach zu wenig Leute sind für die Menge an Geschichten und die Länge an Sendezeit, die wir uns jetzt schon wünschen.“ (B16)

Der zunehmende Stress blieb bei Einzelnen nicht ohne gesundheitliche Folgen. B38 kennt Kollegen, die stressbedingt in ärztlicher Behandlung sind. B24, ein relativ junger Mensch von 31 Jahren, berichtet von mehreren gesundheitlichen Beschwerden – seiner Einschätzung nach eine Folge der Arbeitsbelastung infolge der Fernsehproduktion. Auch B39 spürt die Arbeitsverdichtung „absolut massiv“. Nun wird Stress unterschiedlich empfunden und bewältigt. B4 hat eine hohe Belastung als Live-Reporter:in vor der Kamera erlebt, das sei aber „kein negativer Stress“. Über individuelle Unterschiede im Erleben hinaus nimmt B27 strukturell-hierarchisch wahr, dass Vorgesetzte erwarteten, dass man selbst im Urlaub erreichbar sein müsse: „Sobald es quasi dann eine Situation gibt, wo die Hilfe von dieser Person erforderlich wäre oder es angenehmer wäre, diese Hilfe zu haben, und man erreicht

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2025-4-505 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - [cc] BY

sie dann nicht, obwohl [sic!] sie krank oder im Urlaub ist, dann ist das quasi die Schuld desjenigen, der gerade fehlt oder Sonstiges. Also, ein Arbeitsrechtler würde viel finden."

Es gibt in der Redaktion auch Optimisten wie B33, der/die aufgrund seiner/ihrer leitenden Funktion kaum in die Fernsehproduktion eingespannt ist, aber meint: „Wir sind personell extrem viel besser ausgerüstet. Technisch: Wir haben Studios gebaut, die Kollegen, die vor und hinter der Kamera sind, werden immer besser. Und wir holen uns auch von Extern sehr gute Leute. Ich sehe keinen Grund, warum das nicht klappen sollte, auch wenn das natürlich ein gewaltiger Arbeitsaufwand ist." Gar keine Probleme gibt es auch aus der Sicht der Leitungsperson B10: „Wir müssen halt jetzt einfach eine Baustelle mehr besetzen, aber das macht jetzt im Ablauf überhaupt keine Probleme. Ob der Kollege jetzt filmt oder Fotos macht, ist etwas mehr Arbeit."

B8, dem mittleren Redaktionsmanagement angehörend und maßgeblich am TV-Aufbau beteiligt, hat eine natürliche Personalauslese vor Augen und findet, „dass man in einem Projektstatus sehr gut arbeiten kann, dass man das Ganze auch einem gewissen Personalwettbewerb überlässt und sagt: (…) Arbeitet mal zusammen und wir gucken mal, wer sich hier mit welchen Ideen hervortut und in welcher Struktur wir am Ende landen". Auch B20, Mitglied der Chefredaktion, hat an sich kein Problem damit, „sich ein Jahr des Chaos mal zu gönnen und zu sagen: Wir gehen hier in eine Richtung und wissen noch gar nicht genau, was uns erwartet. (…) Meine Sorge zurzeit ist, dass diese Phase zu langanhaltend wird und dass wir damit dann irgendwann Leute zerschleifen und man nicht immer auf dieser Betriebstemperatur sein kann, auf der man gerade ist." B2, ebenfalls eine Führungskraft, sieht ein „extrem" hohes „Stresslevel", glaubt die Redaktion aber in einem „Übergangsprozess", der in ein neues „Gleichmaß" münden sollte.

5.1 „Lernkurve der Wahrhaftigkeit": Multitasking an der Belastungsgrenze

Eine gewisse Sorge also – aber Angehörige der Leitungsebene scheinen vorherrschend wenig Verständnis für Belastungsgrenzen gehabt zu haben. Ein und derselbe Arbeitsplatz oder Produktionsprozess wird anders beurteilt, je nachdem, aus welcher Perspektive das geschieht. „Man möchte die effizienteste Maschinerie Europas sein, man möchte diese Bedeutung behalten", fasst B27 zusammen, „und trotzdem hat man so viele Punkte, wo ich sage: Das läuft noch nicht ganz richtig. Aber weil es die Chefs ja nicht betrifft mit dieser Mehrfachbelastung und dem Mehraufwand, kann es uns ja quasi egal sein. Das ist (…) der Punkt, der mich am meisten stört."

Die neuen Anforderungen lassen sich im Begriff des *Multitasking* zusammenfassen. Die neue Trimedialität wurde allseits, oben wie unten in der redaktionellen Hierarchie, als neue und zusätzliche Anforderung an Leistungsbereitschaft und journalistisch-technische Kompetenz empfunden. B17 schildert, was das konkret heißt: „Wir denken im Moment in allen drei Bereichen gleichzeitig. Das bedeutet, wenn ich eine Geschichte habe, irgendwo hingeschickt werde oder ich produziere selber eine Videogeschichte, dann muss die natürlich auch im Print erscheinen, dann muss die auch für Print aufbereitet werden, dann muss ein Fotograf mit, dann muss ein Kameramann organisiert werden, der das Ganze für Video dann umsetzt, dann muss ein Cutter organisiert werden und dann muss das alles im besten Fall auch noch für *Live* irgendwie umgesetzt werden."

Trimedialität funktioniert journalistisch aber nicht bei jedem Thema, so die Warnung, die sich an die Leitungsebene richtet: „Vieles doppelt sich dann und nicht jede Printgeschichte ist halt 'ne Videogeschichte. Das hat man hier im Haus halt noch nicht verstanden. Und das ist meistens das größte Problem, wenn es dann heißt: ‚Das ist eine tolle Geschichte, machst du noch einen Videobeitrag'. Aber vielleicht liest sich das toll im Printangebot, aber im Video ist es dann schwierig. Und für *Live* erst recht." (B17)

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2025-4-505 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - [cc] by

Wenn aber die Entscheidung fällt, ein Thema (zusätzlich) als Video anzubieten, gehört es laut B12 zur „Lernkurve der Wahrhaftigkeit“ zu begreifen, dass Fernsehen zusätzliche Ressourcen auf mehreren Ebenen braucht. B6 ergänzt: „Ein Video muss geschnitten werden, vertont werden, das braucht viel, viel, viel mehr Zeit und das muss man alles mitbedenken, das heißt, man muss viel früher anfangen, das zu planen und auch zu bedenken, wie viel Zeit es mich kostet, bis dieses Video oder der Beitrag am Ende auch fertig ist und zur Veröffentlichung bereit.“ (ähnlich B3, B4, B11, B13, B14, B35)

Diese:r Leiter:in einer Regionalredaktion sah früh den Bedarf personeller Nachsteuerung: „Die Arbeitszeiten der Reporter haben sich dadurch auch dramatisch verlängert, ich warte ehrlich gesagt auf den Tag, wo das mal hier betriebsratsmäßig knallt, der Tag wird kommen.“ (B38)

5.2 Fortbildung: „Wir lernen on air“

Um negative Folgen der neuen Trimedialität und des forcierten crossmedialen Arbeitens abzufedern sowie Mitarbeitende überhaupt erst in die Lage zu versetzen, neben Zeitung und Website auch das TV-Handwerk zu beherrschen, kann eine Redaktionsleitung zu zwei Strategien greifen: 1. crossmediale Fortbildung und 2. angepasste Arbeitsorganisation. Wie beurteilen die Befragten diese Voraussetzungen für den gemeinsamen Erfolg?

Laut Chefredakteur Reichelt gab es „ein breites Fortbildungsprogramm“ (B1, ähnlich B2). Das sei „relativ umfassend“ gewesen, bestätigt B8, schränkt aber auch ein: „Das ist wegen der Corona-Krise dann irgendwann leider mehr oder weniger eingestampft worden aus Kontaktgründen.“ Statt externer Lehrgänge habe es dann vermehrt „internes Feedback“ gegeben – „und das sicherlich in den Hochmonaten der Frühjahrs-Corona-Krise zu wenig, aber dann ab dem Frühsommer [2020] wieder verstärkt“.

Ausmaß und Nutzen dieser Maßnahmen werden von den Mitarbeitenden unterschiedlich beurteilt. B9 erinnert sich an ein Kursangebot in „dicken Katalogen“, Vorgesetzte hätten die Pflicht gehabt, Mitarbeitende zu beraten, die Teilnahme an Schulungen habe zur Arbeitszeit gehört. Eine gewisse Quantität der Bemühungen wird auch von B7 bestätigt, aber: „Es gibt eine Menge Weiterbildungen, allerdings ändert sich immer mal wieder die Maßnahme, was da gefordert ist, und die Technik.“ Ein eher negatives Fazit wird von diesen fünf Befragten gezogen: „Ich hatte als Moderatorin einen Tag eine Schulung“ (B22); „Zwei Lehrgänge gemacht, aber das war sehr rudimentär“ (B31); „Es gibt dazu Schulungen, habe ich allerdings jetzt nicht absolviert“ (B35); „Wir lernen jetzt quasi seit einem Jahr on air“ (B17); „Es gibt Schulungen für wenn man selber unterwegs ist“ (B18).

Learning by doing genügt aber nicht, denn crossmedialer Journalismus bedeutet eben auch, dass jede:r tendenziell alles können muss. Wie aber die Wirklichkeit der Fortbildung für *Bild Live* aussah, wird in dieser kurzen Aussage von B31 deutlich: „Wir setzen Fotografen ein, die nicht gelernt haben, wie man ein Mikrofon richtig einstellt.“

5.3 Arbeitsorganisation: mangelhafte TV-Integration und konfligierende Hierarchien

Kommen wir zu einer zweiten originären Führungsaufgabe, der Anpassung der Arbeitsorganisation an die neuen Anforderungen. Nicht nur verspürten viele Befragte individuelle Überforderung bei Kompetenz und Arbeitslast. Auch die eingespielten Verfahren der redaktionellen Zusammenarbeit wurden vom überhasteten Fernsehstart irritiert. Bemerkbar machte sich hier *erstens*, dass eine so große Redaktion wie *Bild* natürlich nicht in *einem* Newsroom arbeitet (auch wenn diese Vorstellung von räumlicher Nähe und kurzen Wegen seit vielen Jahren immer wieder in Berichten über moderne Redaktionsstrukturen bedient wird), sondern dass die Abteilungen der Berliner Zentralredaktion über 16 Stockwerke des

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2025-4-505 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - [cc]

19-stöckigen Hochhauses an der Axel-Springer-Straße verteilt waren. Der/die Befragte 6 ist in Ressortverantwortung und hat einerseits das Gefühl, das eigene Team anleiten zu müssen, fühlt sich aber „zerrissen" und bekommt ein „schlechtes Gewissen, weil ich mich dann oben anderthalb Stunden nicht habe blicken lassen". *Oben* – das ist das 16. Stockwerk mit den Konferenzräumen und der Chefredaktion.

Zweitens wurde ein bewährtes Prinzip der personellen Zusammensetzung von Ressorts für den neuen TV-Bereich nicht übernommen. B39 beschreibt, dass in jedem Ressort (wie Politik, News, Unterhaltung, Sport) seit Jahren klassische Zeitungsredakteur:innen mit Onliner:innen zusammenarbeiten. Die für Bewegtbild neu Eingestellten seien aber nicht dementsprechend integriert, sondern als „im Kern etwas autistisch agierende TV-Mannschaft" erlebt worden (B39). Sollte ein Thema nicht nur in der Zeitung erscheinen, sondern auch als Bewegtbild umgesetzt werden, habe man auf die dafür Zuständigen zugehen müssen, Inhalte erläutern und aufwändig die Workflows abstimmen müssen.

B7, politische:r Chefreporter:in, geht noch einen Schritt weiter: „Es gibt schlicht und ergreifend keine Redaktion bei TV. (…) Es gibt da nicht mal eine Telefonnummer, die Sie anrufen können als Redakteur, wenn Sie irgendwas von der TV wollen." Unklare Zuständigkeiten beklagt auch B20. Selbst aus der höher gestellten Perspektive des schon zitierten Mitglieds der Chefredaktion B20 wird eine Verantwortungsdiffusion wahrgenommen: „Ich persönlich leide darunter wie ein Hund, wenn nicht klargestellt ist, wer eigentlich für was zuständig ist, wo wir eigentlich genau hinwollen, wie eine Formatentwicklung abläuft, wie wir auch festlegen, an welche Formate wir aus welchen Gründen glauben. (…) Diese Unklarheit und dieses Diffuse *Wir machen einfach mal und brechen alles um* empfinde ich als Belastung. Ich glaube aber durchaus, dass das aber nicht das Schlechteste ist." Denkt man an den Ausgang des TV-Experiments von *Bild*, hat sich dieser Glaube nicht bewahrheitet.

Mit dem TV-Start verbunden war auch die Neueinführung von sogenannten Markenchefs, die die einzelnen Produkte gestalten und Ansprechpartner:innen für alle auf der Arbeitsebene sein sollten. „Aber gleichzeitig sollen die Markenchefs auch in der Konferenz sitzen. Und wer entscheidet dann etwas, wenn der Markenchef aber jeden Tag drei, vier Stunden in Konferenzen sitzt? Wer entscheidet dann in diesen drei, vier Stunden, wenn der nicht da ist?" fragt B5.

Markenchefs: Was vielleicht als strukturierte Verantwortungsdelegation gedacht war, führte also in der Praxis zu Leerstellen bei Führung und Entscheidung. Die Probleme des Projekts wurden mehr und mehr offensichtlich. In der alltäglichen Praxis bei *Bild* zeigte sich das Aufeinanderprallen der „Kulturen der jeweiligen Plattform-Redaktionen", von denen Meier, wie oben schon zitiert, sprach (2023: 164).

Drittens erwies sich die eingespielte Konferenzstruktur als untauglich. B8 schildert, dass die 10-Uhr-Konferenz zwar sinnvoll sei, um die großen Themen des Tages „ganz in Ruhe" auszuwählen. Der Zeitverbrauch dabei – bis zu zwei Stunden – sei aber für die zur Schnelligkeit gezwungenen Kolleg:innen der Website und des TV-Bereichs „schwer erträglich" und „eigentlich nicht optimal": „zu detailliert und (…) zu wenig fokussiert". Eine Stimme aus dem ersten Beobachtungstag (24.02.2020): „Die Hoffnung habe ich aufgegeben, dass es hier im Hause kurze Konferenzen gibt."

Im Tagesverlauf beanspruchen weitere Konferenzen die Teilnehmenden, die um 14 Uhr beispielsweise: „Das heißt, dass der Ressortleiter oder derjenige, der an dem Tag den Hut aufhat, eigentlich über Stunden nicht erreichbar ist." (B7)

Eine Bedarfsanalyse, wie die neue TV-Produktion an die täglichen Abläufe angepasst werden kann, hatte offenbar kaum oder nicht hinreichend stattgefunden. B17 sagt, wenn er/sie zu bestimmen hätte, „würde ich durch jede einzelne Redaktion laufen, würde mir die Prozesse angucken und würde mir Expertise holen von Leuten, die nicht meine Freunde

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2025-4-505 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - [cc]

sind, sondern von Leuten, die wissen, wie die Arbeit funktioniert. Ich würde mehr Mitarbeiter einstellen, weil ich genau weiß, dass es zu wenig sind für dieses Projekt, was ich plane. Und ich würde nicht alles überstürzt machen. Ich würde mir mehr Zeit lassen.“ In der Wahrnehmung von B26 waren die operativ Ausführenden desorientiert und hatten den sprunghaften Direktiven des Chefredakteurs zu folgen: „Die eine Hand weiß nicht, was die andere macht. Und dann wird das da alles reingedrückt. Und Julian will das so und so.“ (B26)

Nicht definierte Verantwortlichkeiten und intransparente Entscheidungswege werden von vielen Befragten beklagt. Was auf den ersten Blick kontraproduktiv erscheint, sei aber doch eine Konstante dieser Medienorganisation, sagt B35: „Es war schon immer eine Eigenheit der Unternehmenskultur bei Springer insgesamt und bei *Bild* ganz besonders, dass es zwar Hierarchien unterhalb der Chefredaktion gibt, die aber in einem komplizierten Wechselspiel stehen und sowohl mit diplomatischen Mitteln als eben auch durch die gestaffelten Redaktionskonferenzen versuchen, Einflüsse geltend zu machen.“

Die Rede ist auch von „Parallel-Hierarchien“ (B7), von einem Vorgesetztensystem, das für Untergebene nur schwer zu verstehen sei: „Das ist, glaube ich, auch so gewollt“ (B13, ebenso B27). *Bild* werde „mit Sicherheit hierarchischer geführt als die allermeisten Medienunternehmen“, bringt es Chefreporter:in B15 auf den Punkt.

6. Intramediale Konkurrenz: *Bild Live* führte zu Verdrängungswettbewerb

Solange das Bewegtbildangebot „*Bild Live*“ nicht linear, u. a. über Breitbandkabelnetze, verbreitet wurde (dies war erst ab August 2021 der Fall), wurde es seit Sendestart 2020, also gut eineinhalb Jahre lang, rein webbasiert ausgespielt: über die Website *Bild.de* sowie über Youtube. Für *Bild.de* war das nachteilig, es kam zu einem Verdrängungswettbewerb. „Die Home[15] ist begrenzt“, daran erinnert B43, Mitglied der Chefredaktion, mit Blick auf die Startseite von *Bild.de*. Der Koordinierungsaufwand sei „extrem hoch“ gewesen. „Was nicht auf der Home stattfindet, hat natürlich auch eine geringere Chance, wahrgenommen zu werden.“ Andere Inhalte – täglich 150 bis 200 Artikel auf der „Home“ (B42) – hätten für *Bild Live* Platz machen müssen: „Nach meinem persönlichen Empfinden war der Platz, den *Bild Live* auf der Home eingenommen hat, zeitweise zu hoch“, sagt B43, darin habe „eine Steuerungsaufgabe“ gelegen.

Dabei ging es nicht zuletzt um Rücksichtnahme auf Rezeptionsgewohnheiten des Publikums. *Bild.de* wird sehr stark auf Smartphones wahrgenommen. Sitzt der User mit anderen in einem Meeting, könne er nicht einfach den Ton anstellen, um ein Video auch zu hören, gibt B43 zu bedenken. Die Erwartung sei vielmehr, einen Text schnell querlesen zu können. Ein anderes Beispiel der Rezeption auf mobilen Geräten führt B37 an: In der U-Bahn sitzend erwarte man bei einem Videobericht mindestens die Untertitelung des Gesagten; diese Technik sei bei *Bild* aber noch nicht verfügbar.

Bei der „Transformation in einen TV-Sender“ müsse auch diskutiert werden, „ob der Videoblock zu groß ist, zu mächtig“. B20 erinnert daran, dass bislang nur ca. 20 Prozent der *Bild.de*-User Videos konsumieren. Bei einem Übergewicht von Videos bestehe also die Gefahr, 80 Prozent des Stammpublikums zu verlieren. Dies kann auch wirtschaftliche Folgen haben, so B20. Denn wenn auf der „Home“ *Bild Live* immer oben platziert werde, könne an der „prominentesten“ Stelle kein Artikel gelesen und kein zahlungspflichtiges *Bild Plus*-Angebot „konvertiert“ (= monetarisiert) werden. Unerwünschte Folgen wurden auch auf Seiten der Rezipient:innen antizipiert. Denn ausgiebig Bewegtbild zu konsumieren, strapaziert

15 Redaktionsjargon: die Startseite von *Bild.de*.

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2025-4-505 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - [cc] BY

deren mobile Datenpakete. Am 25. Februar 2020 (2. Beobachtungstag) kam in einer Konferenz der Vorschlag auf, mit der Telekom ein „Daten-Bundle" zu verhandeln (wozu es vermutlich nicht gekommen ist).

Reichelts Prioritätensetzung bei *Bild Live* setzte also das erfolgreiche Internetangebot *Bild.de* unter Druck, verlangte Umstellungen aber auch bei der redaktionellen Gestaltung der gedruckten Zeitung. B32, ein (weiteres) Mitglied der Chefredaktion, hebt hervor, dass die Zeitung für den nächsten Tag gegen die neuen Plattformen „auch intern bestehen" müsse: „Wir können es uns nicht mehr leisten, zu übersehen, was gerade online geschieht (…). Wir müssen sehen, was abends (…) in der Talkshow, die wir selber machen, *Die richtigen Fragen* am Sonntagabend, gesagt wird. Und wenn da ein Minister im Studio ist (…) und relevante Dinge von sich gibt, dann müssen wir (…) die Druckmaschinen anhalten und die Zeitung aktualisieren."

Hierbei ging es nicht nur darum, die Qualitätsnorm *Aktualität* zu erfüllen. Aus dem mittleren Redaktionsmanagement erläutert B41, „Spitzenpolitiker", die für ein Interview bei *Bild Live* gewonnen wurden, sollten erleben, dass ihre Aussagen auch auf den anderen Plattformen berücksichtigt werden. Dies sei „eine zusätzliche Motivation", bei *Bild Live* aufzutreten. „Kombinierte Reichweite", so Chefredakteur Reichelt, „ist derzeit mit Sicherheit das, was Politiker in dieses Format [*Bild Live*] hineinlockt". Aus seiner Sicht hatte das auch den journalistischen Vorteil, dass die bei reinen Print-Interviews übliche Praxis der Autorisierung wegfiel. PR-Agenturen und Spin-Doktoren hätten den Wortlaut von politischen Aussagen seit Jahren schon derart stark bearbeitet, dass ein Interview sich am Ende wie „chemisch saubere Robotik" gelesen habe (B1).

7. Erratische Allokation von Ressourcen

Breaking News – damit vor allem versuchte Chefredakteur Julian Reichelt *Bild Live* zu profilieren. B24 fasst eigene Erfahrungen so zusammen: „Es gibt so eine Breaking-News-Bereitschaft, die den ganzen Tag davon ausgeht, es könnte jederzeit eine Slack-Nachricht von Julian kommen: *Wir gehen on air.* Das ist auch so seine Idealvorstellung, er möchte am liebsten einen Button haben, da haut er drauf, und dann gehen überall die Lampen an und alle wissen, er will eine Sendung, das ist so seine Idealvorstellung. (…) Ich sage deswegen: *Versucht, die Ressourcen besser zu bündeln!* Weil es nicht aufgeht, das Konzept."

B30, Mitglied der Chefredaktion, zeigte sich skeptisch hinsichtlich *Breaking News*: „Wir sind halt eben nicht in den USA, wo dann das dritte Einkaufszentrum noch irgendwie einen Überfall erlebt" (ähnlich B29). Dennoch wurde versucht, plötzliche Ereignisse wie Unglücke und Anschläge in Quotenerfolg umzumünzen – so beobachtet am ersten Beobachtungstag, dem 24. Februar 2020. Im hessischen Volkmarsen war ein psychisch gestörter Mann mit seinem Pkw in einen Rosenmontagsumzug gefahren und verletzte mehr als 150 Menschen. Sofort wurde versucht, Augenzeugen am Ort des Geschehens zu finden, Fotorechte einzukaufen und für *Bild Live* wenigstens Telefoninterviews zu organisieren. Am späteren Nachmittag konnte Chefredakteur Reichelt im Newsroom beobachtet werden, wie er an Seite eins feilte. Bei der Formulierung der Schlagzeilen wurden Begriffe gewogen: Amok, Anschlag, Wahnsinniger – was durfte man sagen? Am nächsten Morgen (2. Beobachtungstag) wurde in der Konferenz als Erfolg berichtet, dass die TV-Nutzung mit Volkmarsen in den deutlich grünen Bereich gegangen sei, jedoch ohne exakte Zahlen zu nennen. „AA Rating" – dieses Schlagwort wurde in die Runde geworfen. Noch über den ganzen Tag hinweg wurde das Unglück von Volkmarsen im Programm weiter exploitiert.

Ein weiteres Beispiel für fragwürdigen Ressourceneinsatz ist eine stundenlange Live-Übertragung von der polizeilichen Räumung eines besetzten Hauses in Berlin-Friedrichs-

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2025-4-505 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - [cc] BY

hain („Liebig 34“) am 9. Oktober 2020.[16] Die Sinnhaftigkeit, insbesondere die der zeitlichen Dauer, war intern umstritten (B4). B12 aus der Gruppe der Chefreporter:innen, übrigens eine fernseherfahrene Auskunftsperson, kritisiert: „Wir überspannen sehr viel, wir zerreden dann die eigentlich gute Geschichte oder wir schieben sie dann durch die Moderation oder durch diese immer wieder redundanten *Liver*[17] in eine Ecke der Banalität.“ Was eigentlich Boulevard sei, nämlich „emotionalisieren, personalisieren, verdichten“, gehe verloren. Das Ereignis werde „wie ein Kaugummi“ gedehnt, Ergebnis sei „eine langweilige Berichterstattung, (…) uninteressant und unglaubwürdig“, so B12.

„Jeder bei *Bild* ist eigentlich bereit, Extra-Meilen zu gehen,“ sagt B20, aber dass die Mitarbeitenden „jetzt schon bei jeder Linken-Demo, die mit 2000 Mann besetzt ist, Nachtschichten fahren müssen oder rausgeklingelt werden: *Warum wir nicht sofort live gegangen sind!?*, ob das nun nachts oder am Wochenende ist“, dies hält dieses überraschend kritische Mitglied der Chefredaktion für falsch: „Zu viel Aufwand für zu wenig Impact. Damit werden wir keine große Reichweite machen. Damit werden wir keine großen Abos vergeben.“

Ein anderes Mitglied der Chefredaktion sagt, es sei „Ressourcenvernichtung“, einen Reporter nach Grünheide zum Beginn der Rodungen für die deutsche Tesla-Fabrik zu schicken – „und dann sehe ich nicht mal einen Wald im Hintergrund“ (B42).

8. Autorität oder autoritär? Die Frage nach der Verantwortung

Auf Basis der zitierten Aussagen können fünf *interne* Ursachen für das Scheitern von *Bild Live* identifiziert werden: 1. Personalmangel, insbesondere bei qualifiziertem TV-Fachpersonal, 2. unzureichende Fortbildung, insbesondere des Print- und Online-sozialisierten Stammpersonals, 3. nicht angepasste Arbeitsorganisation, 4. intramediale Konkurrenzen, 5. erratische Allokation von Ressourcen. Als *externer* Faktor wäre noch die offenbar unzureichende Nachfrage des Publikums zu nennen.

Wenn wir uns nun der Frage nach der Verantwortung für das Scheitern nähern, werden wir auf ein Bündel von weiteren Ursachen treffen. Zentral geht es dabei um die Rolle von Chefredakteur Reichelt, der das Projekt mitten hinein in die Zeit der Corona-Pandemie gestartet hatte und unbedingt durchsetzen wollte. Ob es sich hierbei um einen eklatanten Fall von „kurzfristigem Aktionismus“ (Meier 2023: 164) handelte, den die Redaktionsforschung als wenig hilfreich erkannt hat?

Die Vorbereitungszeit war äußerst knapp bemessen, erst seit August 2019 hatte man an der Formatentwicklung gearbeitet (B8, B28). Selbst die technischen Voraussetzungen waren bis zum Sendestart 1. Januar 2020 nur rudimentär vorhanden. In einem „Hauruckprojekt“ wurden zwei Studios gebaut, aber noch am 24. September 2020, neun Monate nach Sendestart, war nicht über eine Ausschreibung an vier große Broadcast-Ausstatter, die ein Broadcast-Over-IP-Netzwerk und eine „Studiolandschaft“ bauen sollten, entschieden (B37). Als der frühere Chefredakteur eines privaten Fernsehsenders, den Reichelt als TV-Berater engagiert hatte, in einer Konferenz einen größeren TV-Einsatz verlangte, wurde er an die Grenzen des Machbaren erinnert: „Wir haben nur eine Regie“ (5. Beobachtungstag, 25.08.2020).

All dies gehörte zu einem gewollten Change-Prozess, den Reichelt, damals auch Vorsitzender der Geschäftsführung der *Bild*-Gruppe, zu managen hatte. Er glaubte, die Arbeitsprozesse seien darauf abgestellt, „dass Entscheidungen in meinem Sinne getroffen werden“ (B1). Delegation von Verantwortung also? Doch an wen? An einen sogenannten Boys Club, eine Riege männlicher Führungskräfte, die Reichelts Willen bedingungslos ausführten? Dies

16 Noch heute kann man davon *Bild*-Videos auf Youtube finden: https://www.youtube.com/watch?v=uRnqk_g6HbI [06.11.2025].

17 Redaktionsjargon für Live-Bericht.

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2025-4-505 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - [cc] BY

war jedenfalls die Sichtweise zahlreicher journalistischer Veröffentlichungen[18], die die seit Herbst 2021 diskutierte Affäre um mutmaßlichen Machtmissbrauch thematisierten – Vorwürfe gegen Reichelt, die gegenüber der Öffentlichkeit nicht restlos aufgeklärt wurden, aber nach Abschluss eines Compliance-Verfahrens am 18. Oktober 2021 endgültig zu seinem Ausscheiden aus dem Unternehmen führten.[19]

8.1 Redaktionelle Führung als Mikro-Management

Beim Aufbau des TV-Programms wollte Chefredakteur Reichelt Aufgaben abgeben: „Ich kann [mich] in diesem Multiplattform-Universum nicht mehr um alles kümmern" (B1). Doch diese Selbstdarstellung muss nach Auswertung der Befragungsdaten als widerlegt angesehen werden. Denn tatsächlich kümmerte sich der Chefredakteur weiterhin um zu vieles. Fortwährend erteilte er Arbeitsaufträge, von denen viele entweder schwer umsetzbar und zeitraubend waren und/oder sich als journalistisch wenig ertragreich entpuppten. Was durch diese Art von Führungsverhalten auch behindert wurde, war die Fähigkeit zur redaktionellen Selbstorganisation.

Das Chefredakteursprinzip war bei *Bild* schon immer besonders stark (Diekmann 2023). In Reichelts Amtszeit (2017–2021) aber scheint es in der Redaktion zunehmend autoritär zugegangen zu sein. Ob der bei TV-Start im Jahr 2020 39-jährige Chefredakteur und Manager auf das anspruchsvolle, selbstgewählte Experiment hinreichend vorbereitet war? B30, selbstkritisches Mitglied der Chefredaktion, weist darauf hin, dass das Führungs-Coaching bei Axel Springer seit vielen Jahren dasselbe sei und die Teilnahme zudem nicht verpflichtend. Im Ergebnis seien viele Leitungskräfte in Führung „völlig ungeschult".

Unisono wird Reichelt beschrieben als „absoluter Mikro-Manager (…), er greift richtig ein (…), ich höre dann immer von den Kolleginnen und Kollegen, dass er, je später der Tag wird, immer cholerischer wird und immer mehr Druck ausübt. Das ist dann (…) während einer Sendung reingrätschen, Ansagen machen und Dinge verschieben, aber auch vorher irgendwie: *Warum ist das nicht, warum haben wir das nicht schon längst gemacht, warum ist das nur so kurz, warum ist das so lang!?*" (B24) Sogar in Live-Sendungen habe Reichelt dem oder der Moderatorin über den Knopf im Ohr gesagt: *Ich will das jetzt soundso und soundso* (B29, ebenso B11). In der Redaktion kursierte das „Zauberwort": „Reichelt wünscht. Julian will" (B28). Diese offenbar wirkmächtige Redensart wird von B26 mit „Julian will das so und so" und „Julian möchte das so" wiedergegeben. Die Übereinstimmungen im Wortlaut bezeugen die Authentizität.

Immer wieder kamen spontane Ansagen „von Julian, der dann eben sagt, das muss jetzt sofort raus, egal, ob es verifiziert ist" (B31). Diesmal ist es also die Programmgestaltung, die als *Wille und Vorstellung* von einem Einzelnen durchgesetzt wird. Dies galt natürlich nicht nur für das TV-Programm, sondern ebenso für die Komposition der Zeitung: „Wenn Julian den Kosovo in der Mitte haben will, kriegt er den Kosovo in der Mitte" (4. Beob-

18 Unter vielen anderen seien genannt: der 8-teilige Podcast „Boys Club. Macht & Missbrauch bei Axel Springer" von Lena von Holt und Pia Stendera (Spotify/TRZ Media 2023) und die *Spiegel*-Titelgeschichte „Sex, Lügen und Machtmissbrauch: Die Springer-Affäre" (Nr. 43 vom 21.10.2021, S. 10–18). Verwiesen sei auch auf das kenntnisreiche journalistische Sachbuch von Schönauer/Tschermak 2021 und das teils als Schlüsselroman gelesene belletristische Buch von Stuckrad-Barre 2023.

19 Pressemitteilung der Axel Springer SE vom 18.10.2021: Nach neuen Erkenntnissen: Axel Springer entbindet Julian Reichelt von seinen Aufgaben, https://www.axelspringer.com/de/ax-press-release/nach-neuen-erkenntnissen-axel-springer-entbindet-julian-reichelt-von-seinen-aufgaben [13.11.2025].

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2025-4-505 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - [cc] BY

achtungstag, 20.08.2020). Im September 2020 hatte Reichelt einen Videobeitrag über eine Corona-kranke Schwangere in Auftrag gegeben. Doch der/die ausgesandte Reporter:in kam mit einer Absage zurück: „Sie ist psychisch noch sehr labil und möchte nicht vor die Kamera.“ Reichelt zeigte deutlich seine Unzufriedenheit und verlangte, es noch mal bei der Betroffenen zu versuchen (7. Beobachtungstag, 24.09.2020).

B27 hat eine Gruppendynamik erlebt, in deren Vollzug es vorrangig darum ging, den Chefredakteur bei Laune zu halten. Er/sie hatte „das Gefühl, wenn Julian Reichelt sich etwas wünscht, dass eben genau dieser Apparat anspringt und dann alles getan werden muss, damit Julian Reichelt glücklich ist und quasi auch dem jeweiligen Ressort weiterhin gnädig gegenüber gestimmt ist“. Auch bei der Beobachtung von Redaktionskonferenzen fielen immer wieder Formeln wie „Das stimmt“ und „Da hast du recht“ auf (8. Beobachtungstag, 29.09.2020). Selbstständig denkende Mitarbeitende wie B17 fragen dann nach Befehlsempfang zurück: „Für welche Geschichte eigentlich? *Naja, wissen wir jetzt noch nicht, aber Julian wünscht sich...* Das ist so ein Satz, den man immer wieder hört. (…) Das ist so ein bisschen die Krankheit des Hauses.“

Unter den Befragten sind aber durchaus auch Fürsprecher, die den Umgang mit einem als diskussionsfreudig beschriebenen Chefredakteur als konstruktiv beschreiben (B2, B4, B6, B9, B34, B40, B42). B11 sagt: „Diskussionen mit Julian sind durchaus eine Herausforderung.“ Mehrheitlich handelt es sich hierbei um Angehörige der Leitungsebene oder des mittleren Redaktionsmanagements – Loyalität ist auf dieser Ebene nicht besonders überraschend. B29 jedoch, auch diese Person gehört der Leitungsebene an, formuliert als „Anforderung an eine Führungskraft, dass ich meine Leute dann nicht zusammenfalte, sondern dass ich sie dazu motiviere, dass sie am nächsten Tag nicht mit zitternden Knien in die Konferenz gehen und mit dem Denken: *Oh mein Gott, wie komme ich heute heile hier durch*.“

8.2 Demotivation in angstbesetztem Arbeitsklima

„Bei vielen Leuten herrscht hier die nackte Angst“, sagt B5. Mehrfach wird der harsche Umgangston in Konferenzen beschrieben: „Ich sehe das Problem, dass sich Leute da verschrecken lassen oder die, [die] zweimal an die Wand genagelt wurden, (…) sagen: *Ein drittes Mal mache ich das nicht mehr, mich vor erkorenem Publikum vorführen zu lassen*“ (B28). B18 sagt: „Der Ton ist ein Problem bei *Bild*.“ B29 ergänzt: „Nichts ist (…) schlimmer, als jetzt im Moment irgendwie demotivierte Leute zu haben, die einerseits denken: *Das schaut sich keiner an, ich werde in der Konferenz niedergeputzt, ich muss 16 Stunden arbeiten hier und wofür mache ich das eigentlich noch alles?*“ B20, die/der eine klare Vorstellung von Redaktionskultur hat, erinnert sich an „Momente, wo Leute angegangen werden für Dinge, die quasi in meiner direkten Berichtslinie sind, und ich nicht mehr die Möglichkeit habe, mich vor diese Leute zu stellen, weil es ganz einfach nicht mehr angehört wird“. B40 hingegen will darin kein Problem erkennen: „Firma ist keine Demokratie.“

Da *Bild* eine sehr große Redaktion ist, kann an physischen Konferenzen immer nur ein relativ kleiner Personenkreis teilnehmen. Als Tool der internen Kommunikation *mit* und auch Disziplinierung *von* Mitarbeitenden soll Reichelt vor allem Slack genutzt haben. Hierbei taten sich Widersprüche auf: „Es ist schwierig, in einer modernen Welt, in einem internen Kommunikationstool an einem Tag zu erklären, dass man das Fernsehen neu erfunden hat, und einen Tag später auf demselben öffentlichen Kommunikationstool zu erklären, dass alle nichts können und dass das so nicht weitergehen kann.“ (B30) Das Mitglied der Chefredaktion hat die Nutzung von Slack als „wirklich furchtbaren öffentlichen Pranger“ erlebt (selbes Sprachbild bei B15; Chefreporter:in).

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2025-4-505 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - [cc] BY

Insgesamt wurde Slack von den Befragten 26-mal thematisiert. Der sogenannte Pranger wurde aber nicht nur in Textform auf Slack aufgebaut. *Bild* hat auch seine täglichen Videokonferenzen, zu denen zahlreiche Redakteur:innen und Reporter:innen aus den Landesbüros zugeschaltet werden. B6, eine Person mit Ressortverantwortung, erinnert sich: „Es gibt Situationen, da hätte ich mir gewünscht, dass man mich oder auch andere Personen zur Seite genommen hätte, um den Anschiss einfach hinter verschlossen Türen zu kassieren (…). Man hat dieses schöne Wort *humiliating* (…). Das ist so entwürdigend (…), wenn zwanzig Leute in einem Raum sind und 150 zugeschaltet von den Außenredaktion und einer dann so wirklich fertiggemacht wird" (B6).

Das Mitglied der Chefredaktion B2 hingegen konstatiert: „*Bild* ist im Zweifel dann ein hartes Medium, das muss man abkönnen." Die Umgangsformen in der Redaktion seien erträglich, ist auch die Bewertung von B11, B19, B25 und B41. Der Blick des Chefredakteurs auf das eigene Führungsverhalten ist ohnehin ein positiver. Er habe, sagt Reichelt, „in den letzten sechs Jahren enorme, enorme Freiheiten" hinsichtlich Diskussionsklima, Offenheit und Transparenz geschaffen. Als Arbeitgeber sei *Bild* „eine sehr menschliche High-Performance-Marke". Aus mangelnder Leistung würden nur sehr selten „harte Konsequenzen" gezogen. Auch „die Schwächeren" würden mitgetragen, auch sie gehörten „zu uns" und leisteten ihren Anteil. Der „Organismus *Bild*" sei nach innen „ein sehr sozialdemokratischer" und keine „Aussortierorganisation" (B1).

9. Erstmals einsehbar: das Innenleben der *Bild*-Redaktion

Dennoch haben auch Umfragen des Verlags unter seinen Mitarbeitenden mehrfach bestätigt, was die hier vorlegte Befragung von 43 Redakteur:innen und Reporter:innen erbracht hat: Die Arbeitsbedingungen in der *Bild*-Redaktion werden von vielen kritisch beurteilt, der Umgangston von Vorgesetzten wird oft als harsch, autoritär und demotivierend empfunden. Eine der Folgen ist, dass sich viele Mitarbeitende nicht mehr mit der Marke *Bild* identifizieren und den eigenen Arbeitgeber eher nicht weiterempfehlen würden. Das war so unter der Chefredaktion von Reichelt (2017–2021)[20], verbesserte sich leicht unter Johannes Boie (2021–2023)[21] und verschlechterte sich erneut unter Marion Horn (seit 2023).[22]

Gegenüber der Makroperspektive standardisierter anonymer Umfragen kann die qualitative Befragung aus der Mikroperspektive die Ursachen und die Folgen von widrigen Redaktionskulturen erklären. Über den allgemeinen Befund einer grassierenden Unzufriedenheit in der *Bild*-Gruppe der Axel Springer SE hinaus konnte hier gezeigt werden, warum das trimediale Experiment *Bild Live* gescheitert ist. Zwar war der plötzliche Start von seiner Motivation her nicht abwegig. Denn die Pandemie war natürlich eine politische und gesellschaftliche Ausnahmesituation und insofern journalistisch hoch attraktiv. Aber die personellen und infrastrukturellen Voraussetzungen waren auf die Schnelle überhaupt nicht herzustellen.

20 Kühn A. & Rainer, A.: „Ich möchte mich wirklich einmal entschuldigen". Schwieriges Betriebsklima bei „Bild". In: Der Spiegel, 01.06.2021, https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/betriebsklima-bei-bild-ich-moechte-mich-wirklich-einmal-entschuldigen-a-c920a343-9d26-4ee5-b8c3-db2fd244c764 [09.11.2025].

21 Schade, M.: Bild, Boie und die Frage nach dem chefgemachten Kulturwandel. In: Medieninsider, 22.06.2022, https://medieninsider.com/70-jahre-bild-kulturwandel-johannes-boie/11421/ [09.11.2025].

22 Schade, M.: Ein Jahr unter Chefredakteurin Marion Horn: Wie viel Kulturwandel schafft *Bild*? In: Medieninsider, 14.02.2024, https://medieninsider.com/ein-jahr-unter-chefredakteurin-marion-horn-wie-viel-kulturwandel-schafft-bild/20842/ [09.11.2025].

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2025-4-505 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - [cc]

Den Befragungsdaten lässt sich auch entnehmen, dass die Mitarbeitenden ihre Kritik nicht erst im Moment des Forschungsinterviews äußerten, sondern ihre Bedenken und ihre Überforderung auch schon vorher intern artikuliert hatten – teils im Kollegenkreis, teils auch in Richtung der Leitungsebene. Wären diese Stimmen gehört worden, hätte es die Gelegenheit zum Nachsteuern gegeben. Dies geschah offenbar nicht oder nicht hinreichend. Insofern kann hier von einem Führungsversagen gesprochen werden, das auch die Frage nach der Unternehmenskultur bei Axel Springer aufwirft.

Programmlich-redaktionell wurde von Tag zu Tag improvisiert. „Ich weiß nicht, was geplant ist“ – Aussagen dieser Art waren an den Beobachtungstagen, aber auch in den qualitativen Interviews häufiger zu hören. Und ein Chefreporter, der regelmäßig in Live-Sendungen als Experte dabei war, sagte: „Wir können ja nicht wieder anderthalb Stunden labern.“ (8. Beobachtungstag, 29.09.2020) Gescheitert ist *Bild Live* eben auch, weil ein konsistentes und inspirierendes Programmkonzept fehlte. Breaking News sind gut für den Moment, aber nicht für die Langstrecke. Wenn dann noch Desorganisation und Demotivation dazukommen, ist das Scheitern vorprogrammiert.

Zur kritischen Würdigung der Forschungsergebnisse bietet sich ein Vergleich mit Lechner (2025) an. In ihrer breit angelegten und tiefgehenden Untersuchung crossmedialer Umbauprozesse beim *SWR* hat die Autorin Entwicklungsprobleme ausgemacht, die mit denen der *Bild*-Redaktion durchaus vergleichbar sind. Von den Mitarbeitenden der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt wurde ebenfalls eine stark gewachsene Arbeitsbelastung sowie die Herausforderung, neue Arbeitsverfahren zu lernen, angeführt (467). Die Journalist:innen und Techniker:innen, die die neue crossmediale Produktion und Publikation operativ umsetzen, wurden beim *SWR* von ihren Führungskräften zwar aufgefordert, Probleme zu melden und Vorschläge zur Verbesserung zu machen. Ein wirkliches Mitspracherecht bei strategischen Entscheidungen hatten sie aber nicht (470). Immer wieder wurde in Lechners Interviews Personalmangel moniert, gerade auch in den für das Programmangebot so wichtigen Regionalstudios (472, 476). Aber auch Beharrungsvermögen und Konkurrenzdenken bei den Mitarbeitenden verlangsamten den Umbauprozess (475), so Lechner.

In der Alltagsarbeit herrsche beständiger Zeitmangel, seit die Vorgabe galt, Neuigkeiten möglichst schnell auf dem geeignetsten Kanal (Fernsehen, Hörfunk, Online, Apps, Social Media) zu publizieren (473, 477). Gleichzeitig sollten definierte Qualitätsstandards eingehalten werden, hierbei komme es zu Zielkonflikten (478). Die für Planung und Produktion eingesetzten Software-Programme und Tools seien sehr unterschiedlich, mangelnde Kompatibilität erschwere die Zusammenarbeit (473). Bei dem Versuch, Defizite zu beheben, stoßen die Akteur:innen schnell an finanzielle Grenzen, weil die öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalt einem Sparzwang unterliegt (474).

Soweit die Ähnlichkeiten. Andererseits gibt es auch erhebliche Unterschiede zu *Bild*. So stellte der *SWR* ein umfassendes Fortbildungsprogramm auf die Beine, um die Mitarbeitenden zu den neuen crossmedialen Arbeitsweisen zu befähigen. Zur Unterstützung des Unternehmenswandels wurde Fortbildung auch für Führungskräfte angeboten (469). Lechner würdigt das „elaborierte Fortbildungsprogramm“ (471). Wie bei *Bild* gab und gibt es natürlich auch in den Redaktionen des *SWR* Skeptiker:innen, die das neue crossmediale Prinzip ablehnen oder nur zurückhaltend annehmen (480). Jedoch zählen Führungskräfte laut Lechner die Motivations- und Überzeugungsarbeit gerade bei „reformaversen Journalist:innen“ (472) zu ihren wichtigsten Aufgaben. Insgesamt unterscheidet sich der *SWR* von *Bild* vor allem darin, dass die große Bedeutung des Verhaltens von Führungskräften für das Gelingen des crossmedialen Umbaus erkannt (111), dass die wechselseitige Kommunikation ernstgenommen wurde (117) und dass Vorgesetzte dafür sensibilisiert wurden, die jeweils individuellen Bedürfnisse einzelner Mitarbeitender im Auge zu behalten (117).

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2025-4-505 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - [cc] BY

„Trotz aller Fortschritte", so bilanziert Lechner, sei zu erwarten, „dass es zwischen fünf und zehn Jahren dauern wird, bis der im *SWR* angestrebte Kulturwandel vom monomedialen zum crossmedialen Denken und Arbeiten in der Unternehmenskultur – ihren sozialen Normen und Wertesystemen – verankert sein wird" (499). Das ist ein großzügiger Zeithorizont, innerhalb dessen Mitarbeitende Zeit für das Lernen aus Fehlern und das Ausprobieren neuer Verfahren der Produktion und Formen der Publikation haben. Diese Zeit wurde der *Bild*-Redaktion eben nicht gegeben – das Projekt war von Anfang an auf schnellen Erfolg getrimmt.

Die forschungsleitende Annahme 1, wonach sich Angehörige der *Bild*-Redaktion durch eine hohe Arbeitsplatzzufriedenheit auszeichnen, aber auch eine hohe Arbeitsbelastung beklagen, kann nur bedingt als bestätigt angesehen werden. Im Aufbaujahr von *Bild-TV*, 2020, war in der Selbstwahrnehmung vieler die Grenze zur Überbelastung überschritten. Die Arbeitsplatzzufriedenheit nahm dementsprechend ab.

Die Annahme 2 sollte dahingehend variiert werden, dass die Kritik am Führungsverhalten in der Schärfe zunahm. Die Kritik machte sich allerdings vorrangig an der Person des Chefredakteurs fest. Das „System *Bild*" – im Sinne des Boulevardjournalismus und einer Publikationsmaschinerie mit schneller Taktung – wurde nicht grundsätzlich in Frage gestellt. Viele Befragte zweifelten aber, ob tagesaktuelles Fernsehen zur Marke passt und ob dieses zusätzliche Angebot ohne Leistungseinbußen auf den anderen Plattformen (Zeitung und Website) bei gleichbleibendem oder sogar reduziertem Personalbestand zu stemmen ist.

Ohne Einschränkung angenommen werden kann die Annahme 3: Mit *Bild Live* war die Belastungs- und Machbarkeitsgrenze bei einer deutlichen Mehrheit der Befragten erreicht.

10. Lektionen, Limitationen und Ausblick in die Journalismusforschung

Wenn wir oben Chefredakteur Reichelt und andere Führungskräfte bis hin zur Konzernspitze mit der Theorie des *Rational Choice* als subjektiv rationale Akteur:innen eingeschätzt haben, so bedeutet dies nicht, dass die Wahl, die sie trafen, wirklich rational und effektiv war, und dass die Mittel, die sie einsetzten, tatsächlich geeignet waren, das gesetzte Ziel – die Marke *Bild* als Fernsehsender zu etablieren – zu erreichen. Alle Beteiligten, sowohl solche mit Entscheidungsgewalt als auch die Ausführenden, handeln immer auf Basis vorliegender Informationen, sie folgen Einschätzungen, die sie daraus ziehen, vor allem aber lassen sie sich von ihren eigenen Erfahrungen und auch von eigennützigen Zielen leiten. Hierbei kommt es immer wieder zu Fehleinschätzungen und damit auch zu unerwünschten kollektiven Folgen (Esser 2007: 44f.). *Die Welt als Wille und Vorstellung* – dieses Schopenhauer-Zitat fasst vielleicht am besten den Impetus zusammen, mit dem Julian Reichelt das Projekt *Bild Live* anging.

Die Aggregation aller individuellen Handlungen führte wegen zahlreicher konfligierender Interaktionen zwischen Chefredaktion und Mitarbeitenden und *vice versa* zu keinem konzertierten Resultat, welches *Bild Live* dem proklamierten Ziel nähergebracht hätte. Anzunehmen ist, dass sich zusätzlich auf der Makroebene erstens die extrem geringe Sehbeteiligung, also das negative Feedback des Publikums, demotivierend auswirkte und dann zweitens ausbleibende Investitionen des Konzerns das Schicksal des Projekts besiegelten.

Mit Lischka (2024) haben wir das trimediale Projekt als einen Fall mimetischer Isomorphie eingeschätzt. Die empirische Prüfung zeigte aber, dass die versuchte Angleichung an Vorbilder im Medienmarkt bald zu großen Unterschieden führte. Die Divergenzen ergaben sich vor allem aus einem fundamental anderen journalistischen Programm (Boulevard als Fernsehangebot) und einem übereilten und an die Anforderungen nicht angepassten Change Management. In der Redaktion, die von jetzt auf gleich zu einem Fernsehprogramm

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2025-4-505 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - [cc]

fähig sein sollte, und zwar simultan zu täglicher Zeitungsproduktion und permanenter Aktualisierung von *Bild.de*, zeigte sich zwar wenig Trägheit, aber doch eine Pfadabhängigkeit in dem Sinne, dass schon die beiden traditionellen Kanäle viele Ressourcen verbrauchten und in ihren Leistungen für das Publikum nicht vernachlässigt werden durften (Lischka 2025: 217). Die sog. Ambidextrie (ebd.: 217f.), also die „beidhändige“ Fähigkeit, sowohl bestehende Ressourcen effizient zu nutzen und ihren Einsatz für neue Ziele zu optimieren (*exploitation*) als auch neue Wege für Innovation und Wachstum sicher zu beschreiten (*exploration*), war bei *Bild* und damit auch innerhalb der Axel Springer SE nicht gegeben. Für Medienunternehmen, die ihrerseits nach Wegen der Innovation suchen, bietet das Lehrbeispiel eine reichhaltige Sammlung vermeidbarer Fehler.

Die vorliegende Untersuchung unterliegt drei Limitationen. Zum einen bot sie keine Inhaltsanalyse, auf das Programm konnten nur Seitenblicke geworfen werden. Auch wäre es im Sinne der Wirkungsforschung interessant gewesen zu erfahren, ob und wie Talk-Formate wie „Die richtigen Fragen“, aber auch die Live-Übertragungen von Unglücksorten vom Publikum rezipiert wurden. Für beide Methoden wären angemessene Leitfragen z. B. diese: War *Bild Live* ein Beitrag zur Meinungsbildung, wurde der Status „Public Value“ von den Landesmedienanstalten legitimerweise zuerkannt? Ausgehend von der Befragung wäre es mit einer weitergesteckten Beobachtung der alltäglichen Redaktionsarbeit möglich gewesen, tiefere Einblicke in operative Probleme der Trimedialität, in Zielkonflikte und andere Friktionen zu erlangen.

Bild ist eine besondere Redaktion, die stets polarisiert, der aber auch das wissenschaftliche Interesse anhaltend sicher ist – auch wenn es sich um einen Einzelfall handelt, der sich zwar vergleichen lässt, der aber hinsichtlich Arbeitsweise und Publikationen nur bedingt auf andere Medien übertragbar ist. Gleichwohl hat diese erste umfassende Befragung von *Bild*-Mitarbeitenden die Journalismusforschung bereichert. Mit hohem Konkretionsgrad und Analysetiefe konnten ein bislang verborgener Sektor des deutschen Journalismus ausgeleuchtet und mehrere relevante Bedingungsfaktoren des Gelingens oder Scheitern redaktioneller Transformation identifiziert werden.

Der Wert der hier vorgelegten empirischen Untersuchung zeigt sich in der Introspektion der *Bild*-Redaktion in einem extremen Moment ihrer über 70-jährigen Geschichte. Die Untersuchung erlaubt einen detailreichen Blick in das konfliktreiche Innenleben dieses „FC Bayern unter den Medien“ (B8). Und sie zeigt, wie einer der prominentesten deutschen Chefredakteure von seinen Mitarbeitenden erlebt wurde. Auf der Landkarte von Journalist:innenbefragungen wurde *Bild,* bislang ein weißer Fleck, nunmehr kritisch konturiert.

Literatur

Akremi, L. (2014). Stichprobenziehung in der qualitativen Sozialforschung. In: V. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (265–282). Wiesbaden: SpringerVS.

Altmeppen, K.-D. (2011). Medienökonomisch handeln in der Mediengesellschaft. Eine Mikro-Meso-Makro-Skizze anhand der Ökonomisierung der Medien. In: Th. Quandt & B. Scheufele (Hrsg.), *Ebenen der Kommunikation. Mikro-Meso-Makro-Links in der Kommunikationswissenschaft* (233–258). Wiesbaden: SpringerVS.

Baugut, Ph. & Reinemann, C. (2024). Journalismus als subjektiv rationales Handeln im sozialen Kontext. In: M. Löffelholz & L. Rothenberger (Hrsg.), *Handbuch Journalismustheorien* (283–297). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Berghofer, S., Greyer, J. & Dogruel, L. (2014). Medienkonvergenz im deutschen Boulevard. Eine Organisations- und Inhaltsanalyse von Verwertungsstrategien am Beispiel der Wirtschaftsberichterstattung. In: *Publizistik*, 59, H. 1, S 27–44.

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2025-4-505 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - [cc]

Blöbaum, C., Nölleke, D. & Scheu, A. M. (2016). Das Experteninterview in der Kommunikationswissenschaft. In: S. Averbeck-Lietz & M. Meyen (Hrsg.), *Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft* (175–190). Wiesbaden: SpringerVS.

Boczek, K. & Hase, V. (2024). Eine Redaktion, hundert Kanäle? Komparative Plattformanalysen als Methode zur Erforschung von Wandel und Innovation im Journalismus. In: S. Kretzschmar, A. Sehl & D. Nölleke (Hrsg.), *Innovationen im Journalismus: Theorien – Methoden – Potenziale?* (159–167). Wiesbaden: SpringerVS.

Brüggemann, M. (2011). Journalistik als Kulturanalyse. Redaktionskulturen als Schlüssel zur Erforschung journalistischer Praxis. In: O. Jandura, T. Quandt & J. Vogelgesang (Hrsg.), *Methoden der Journalismusforschung* (47–65). Wiesbaden: SpringerVS.

Diekmann, K. (2023). *Ich war BILD*. München: DVA.

Dogruel, L. (2013). *Eine kommunikationswissenschaftliche Konzeption von Medieninnovationen. Begriffsverständnis und theoretische Zugänge*. Wiesbaden: SpringerVS.

Dogruel, L. (2015). Innovation Research in Media Management and Economics: An Integrative Framework. In: *Journal of Media Business Studies, 12*(3), 153–167, https://doi.org/10.1080/16522354.2015.1069478

Esser, H. (2007). Der Handlungsbegriff in der modernen Soziologie. In: K.-D. Altmeppen, Th. Hanitzsch & C. Schlüter (Hrsg.), *Journalismustheorie: Next Generation. Soziologische Grundlegung und theoretische Innovation* (27–46). Wiesbaden: SpringerVS.

Fengler S. & Ruß-Mohl, St. (2007): Ökonomik als neue Perspektive für die Kommunikationswissenschaft. In: K.-D. Altmeppen, Th. Hanitzsch & C. Schlüter (Hrsg.), *Journalismustheorie: Next Generation. Soziologische Grundlegung und theoretische Innovation* (97–118). Wiesbaden: SpringerVS.

Fengler, S. (2024). Journalismus als rationales Handeln. In: M. Löffelholz & L. Rothenberger (Hrsg.), *Handbuch Journalismustheorien* (209–221). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

García-Avilés, J. A., Kaltenbrunner A. & Meier, K. (2014). Media Convergence Revisited. Lessons Learned on Newsroom Integration in Austria, Germany and Spain. In: *Journalism Practice, 8*(5), 573–584, https://doi.org/10.1080/17512786.2014.885678

Garmissen, A. von, Lauerer, C., Hanitzsch, Th. & Loosen, W. (2025). Journalismus in Deutschland 2023. In: *Medien & Kommunikationswissenschaft, 73*(1), 3–34, https://doi.org/10.5771/1615-634X-2025-1-3

Godin, B. & Vinck, D. (2017) (Hrsg.). *Critical Studies of Innovation: Alternative Approaches to the Pro-Innovation Bias*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Haim, M. & Kunert, J. (2025). Technologische Innovation im Journalismus. In: Th. Hanitzsch, W. Loosen & A. Sehl (Hrsg.), *Journalismusforschung* (249–263). Baden-Baden: Nomos.

Hanitzsch, Th. (2007). Die Struktur des journalistischen Felds. In: K.-D. Altmeppen, Th. Hanitzsch & C. Schlüter (Hrsg.), *Journalismustheorie: Next Generation. Soziologische Grundlegung und theoretische Innovation* (239–260). Wiesbaden: SpringerVS.

Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Auflage). Wiesbaden: SpringerVS.

Helfferich, C. (2014). Leitfaden- und Experteninterviews. In: N. Baur, & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (559–574). Wiesbaden: SpringerVS.

Kretzschmar, S., Sehl, A. & Nölleke, D. (2024) (Hrsg.). *Innovationen im Journalismus. Theorien – Methoden – Potenziale?* Wiesbaden: SpringerVS.

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

Lilienthal, V. (2023). Medienethik bei BILD. Eine Befragung, eine Inhaltsanalyse und eine Bibliografie der Forschung zu BILD (1967–2022), zem::dg studies 3, München Eichstätt, https://edoc.ku.de/id/eprint/31813/ [09.11.2025].

Lilienthal, V., Weichert, St., Reineck, D., Sehl, A. & Worm, S. (2014). *Digitaler Journalismus. Dynamik –Teilhabe – Technik* (LfM-Schriftenreihe Medienforschung, Bd. 74). Leipzig: Vistas.

Lischka, J. A. (2025). Journalistische Organisationen und journalistisches Organisieren. In: Th. Hanitzsch, W. Loosen & A. Sehl (Hrsg.), *Journalismusforschung* (207–226). Baden-Baden: Nomos.

Lischka, J. A. 2024). Isomorphie durch Innovation. In: S. Kretzschmar, A. Sehl & D. Nölleke (Hrsg.), *Innovationen im Journalismus. Theorien – Methoden – Potenziale?* (35–44). Wiesbaden: SpringerVS.

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2025-4-505 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - [cc]

Loosen, W. (2016). Das Leitfadeninterview – eine unterschätzte Methode. In: S. Averbeck-Lietz & M. Meyen (Hrsg.), *Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft* (139–155). Wiesbaden: SpringerVS.

Lucke, A. von (2021). Rechte APO mit medialer Macht. Die neueste Ideologieproduktion aus dem Hause Springer. In: *Blätter für deutsche und internationale Politik, H. 3*, 89–98, https://www.blaetter.de/ausgabe/2021/maerz/rechte-apo-mit-medialer-macht [09.11.2025].

Meier, K. (2023). Crossmedialität. In: K. Meier & Chr. Neuberger (Hrsg.), *Journalismusforschung. Stand und Perspektiven*, 3. aktualisierte und erweiterte Auflage (157–181). Baden-Baden: Nomos.

Meier, K., Schützeneder, J., García Avilés, J. A., Valero-Pastor, J. M., Kaltenbrunner, A., Lugschitz, R., Porlezza, C., Ferri, G., Wyss, V. & Saner, M. (2022). Examining the Most Relevant Journalism Innovations: A Comparative Analysis of Five European Countries from 2010 to 2020. In: *Journalism and Media* 3(4), 698–714, doi.org/10.3390/journalmedia3040046

Michal, W. (2020). Ein deutsches Fox News droht. In: *der Freitag* Nr. 51 vom 17.12.2020, 6–7, https://www.freitag.de/autoren/wolfgang-michal/ein-deutsches-fox-news-droht [10.11.2025].

Quandt, Th. (2011). Journalisten unter Beobachtung. Grundlagen, Möglichkeiten und Grenzen der Beobachtung als Methode der Journalismusforschung. In: O. Jandura, Th. Quandt & J. Vogelgesang (Hrsg.), *Methoden der Journalismusforschung* (277–297). Wiesbaden: SpringerVS.

Rasem, B. & Sarısakaloğlu, A (2024). Journalismus als System organisieren Handelns. In: M. Löffelholz & L. Rothenberger (Hrsg.), *Handbuch Journalismustheorien* (245–255). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Rasem, B. (2020). *Der Nachrichten-Newsroom eines Fernsehsenders: eine qualitative Analyse am Beispiel des Norddeutschen Rundfunks*. Technische Universität Ilmenau, Dissertation.

Reinemann, C. (2007): Subjektiv rationale Akteure: Das Potenzial handlungstheoretischer Erklärungen für die Journalismusforschung. In: K.-D. Altmeppen, Th. Hanitzsch & C. Schlüter (Hrsg.), *Journalismustheorie: Next Generation. Soziologische Grundlegung und theoretische Innovation* (47–67). Wiesbaden: SpringerVS.

Reinemann, C. & Baugut, Ph. (2016): Journalismus als subjektiv rationales Handeln im sozialen Kontext. In: M. Löffelholz & L. Rothenberger (Hrsg.), *Handbuch Journalismustheorien* (309–321). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Schönauer M. & Tschmerak, M. (2021). *Ohne Rücksicht auf Verluste. Wie BILD mit Angst und Hass die Gesellschaft spaltet*. Köln: Kiepenheuer & Witsch.

Sehl, A. & Ganter, S. A. (2025): Die Plattformisierung des Journalismus. In: Th. Hanitzsch, W. Loosen & A. Sehl (Hrsg.), *Journalismusforschung* (265–281). Baden-Baden: Nomos.

Stuckrad-Barre, B. von (2023). *Noch wach? Roman*. Köln: Kiepenheuer & Witsch.

Trümper, St. (2011). Redaktionskultur in Deutschland am Fallbeispiel der Frankfurter Allgemeinen Zeitung und der Bild-Zeitung. In: M. Elsler (Hrsg.), *Die Aneignung von Medienkultur. Rezipienten, politische Akteure und Medienakteure* (173–192). Wiesbaden: SpringerVS.

© Volker Lilienthal

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2025-4-505 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - [cc] BY