

**Nordeuropa II:** Wirtschaftsberichterstattung als Lifestylejournalismus, ein Qualitätsredaktor sucht Fehler, überraschende Geschichten, ein multimedialer Mediaconductor als Herrscher über acht Redaktionen.

# Ein Blick in die Zukunft des Journalismus

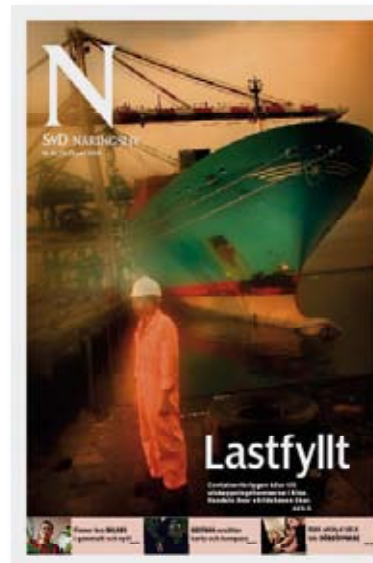
TEXT SYLVIA EGLI VON MATT

**M**itten in Stockholms Einkaufszone liegt das unscheinbare Gebäude mit der Glasfassade, die Tafel „SvD“ weniger sichtbar als die drei Buchstaben „NZZ“ an der Zürcher Falkenstrasse. „SvD“ – „Svenska Dagbladet“ hat aber durchaus Gemeinsamkeiten mit der „NZZ“. Beide sind etablierte alte Qualitätszeitungen mit einem Fokus auf Wirtschaft und Kultur. „SvD“ – unabhängig konservativ geprägt – hat sich allerdings im Gegensatz zur „NZZ“ von Traditionen gelöst und in eine moderne Zeitung gewandelt.



**TOLLES TÄGLICHES DESIGN:** Wirtschaftsfrontseite der Stockholmer Zeitung „Svenska Dagbladet“: „Die Rettung der Umwelt?“ und die Zapfsäule.

**THEMEN SETZEN.** „Wir können nicht mehr nur News schreiben, wir müssen die Themen setzen“, sagt Martin Jönsson, Chef vom Dienst. „News dominieren im Online-Journalismus. In der Tageszeitung geben wir zwar auch einen Überblick, setzen aber unsere eigenen Schwerpunkte. In den Magazinen schliesslich liefern wir Inspiration.“ Diese Haltung zeigt sich besonders deutlich im Schwerpunkt Wirtschaft. 35 Redaktoren arbeiten in diesem Ressort. Ihre Aufgabe ist es, herauszufinden, welche Themen die Leserinnen betreffen, beeinflussen, interessieren oder interessieren müs-



**MAGAZIN AM WOCHENENDE:** „Lastfyllt“ – wann werden die Tanker zum letzten Mal gefüllt, fragt „SvD“.

sen. Ein Beispiel sind die Lebensmittelpreise. „Wer versteht schon wirklich, weshalb die Preise explodieren, wenn es doch Rekordern gibt“, sagt Martin Jönsson. Es sei Aufgabe der Zeitung, solche Fragen fundiert zu beantworten. Dazu reisen eine Redaktorin und ein Fotograf von „SvD“ nach Guatemala und bringen eindruckliche Reportagen heim. Es sind kaum je freie Journalisten, die ins Ausland fliegen, die Reise ist auch bewusste Anerkennung und Mehrwert für die Festangestellten.

Den Artikeln wird in der Zeitung viel Platz eingeräumt, angereichert mit weiteren Informationstexten. Und vor allem mit grossen Infografiken und Bildern – besonders gute Fotos werden auf einer Doppelseite präsentiert. Diese beiden Elemente wirken in der Zeitung optimal, im Gegensatz etwa zum Computerbildschirm.

Von klassischer Wirtschaftsberichterstattung also keine Spur – das Ganze sieht eher aus wie eine edle Lifestyle-Geschichte. Genau das ist gewollt. Man müsse eine Beziehung aufbauen zu den Lesern und „die Inhalte so erzählen, wie sie es mögen“, sagt Martin Jönsson. Männer wehren sich nicht gegen diese Form, Frauen mögen sie sehr. Sie sind es, die nun den Wirtschaftsteil intensiv zur Kenntnis nehmen und entscheidend zur Steigerung der Auflage beitragen. Heute sind 45 Prozent der Leser des Wirtschaftsbandes Frauen. Ein Spitzenwert.

**MEHRSELEKTION.** Die Zeitung bekommt auch von anderer Seite Anerkennung – Titelblätter werden mit Kunstpreisen ausgezeichnet, die Zeitung insgesamt immer wieder mit Awards. Martin Jönssen ist überzeugt, dass diese Art Zeitung zu machen im Moment die richtige ist. In Zukunft werde man wohl noch selektiver agieren, noch weniger und noch bessere Geschichten liefern müssen, tiefer recherchiert und ganzheitlich erzählt. „Big issue“ ist der Weg des „Svenska Dagbladet“, das heisst grosse, komplexe, relevante Themen erklären und überraschend präsentieren. Bei diesen Schwerpunkten arbeiten Journalisten, Fotografen, Bildredaktoren, Infografiker und Designer von Anfang an eng zusammen. Und beziehen möglichst früh die Kenntnisse der Leserinnen mit ein.

Zum Beispiel zum Thema Autofahren mit Etanol. Leser werden in einem Inserat aufgerufen, Fragen zu formulieren, die sie in diesem Zusammenhang gern beantwortet haben möchten und von ihren Erfahrungen zu berichten. 150 Mails gingen in der Redaktion ein. Diese gewichtet, sucht nach Antworten auf die Fragen und bringt die besten Lesergeschichten in der Zeitung, andere im Netz. Sie findet aber auch ideale Protagonisten für eine Reportage – ein Paar z. B., das vor dem Kauf eines neuen Autos steht und sich nicht einig ist. „SvD“ begleitet die beiden zur Garage und beschreibt den Entscheidungsprozess. Insgesamt entstehen so attraktiver Lesestoff und Leserbindung zugleich. Wichtig aber ist der Redaktion, dass es die Journalisten sind, die entscheiden, was publiziert wird, dass sie jederzeit den Lead haben. Sie bürgen für die Qualität.

**MISTER QUALITY.** Auch ein anderes Element der Zeitung schafft offenbar eine hohe Identifikation: die Stelle des „Qualitätsredaktors“. Lars Ryding, der ehemalige Auslandchef, hat seine tägliche, laut Jönssen sehr stark beachtete Kolumne zu Fehlern in der eigenen Zeitung. Die Leserinnen und Leser werden aufgefordert, solche zu melden. 30 bis 40 Mails erhält er pro Tag, vereinzelte Briefe und einige Telefonanrufe – eine Stunde täglich ist die Leitung of-

fen. Darin geht es mehr um Sprache als um Fakten. Lars Ryding gewichtet, geht Abläufen innerhalb der Redaktion nach, die zu Fehlern führen. Er erklärt diese den Lesern und bespricht sie mit den Kollegen. Er publiziert aber ebenso gern weiterführendes Wissen der Leserinnen und vernetzt dieses neu oder kommentiert es. „Wir wollen deren Expertenwissen nutzen. Und wir wollen zeigen, dass wir uns zwar jeden Tag um hohe Qualität bemühen und dennoch immer wieder Fehler passieren. Das erhöht unsere Glaubwürdigkeit.“

**LESERMARKETING.** Es ist ruhig morgens um 10 Uhr. Chef vom Dienst Martin Jönssen erklärt die Zeitungsphilosophie und führt durch die Redaktion. Er ist ein leidenschaftlicher Journalist, „einer der fortschrittlichsten und engagiertesten Schwedens“, sagt Ullastine Ewenfeld, Studienrektorin an der Universität Göteborg. Dort wird er 2008/09 eine Gastprofessur erhalten, finanziert von einem Medienunternehmen. Journalismus als Teamwork, Journalismus als Dialog ist eine Grundphilosophie von „SvD“. Das zeigt sich zuerst in der Organisation. Die rund 200 Mitarbeiter – Journalisten, Fotografen, vier Bildredaktoren und acht Infografiker – sitzen oder stehen alle im selben grossen, nicht gerade hohen Raum an zumeist höhenverstellbaren Pulten. Dieses Regime gilt seit sieben Jahren. Man baute damals, in einer finanziell sehr schwierigen Zeit, die Redaktion um – als offensichtliches Zeichen des Wechsels.

Der Dialog wird aber auch und vor allem mit den Leserinnen und Lesern gesucht. Man will wissen, was diese wollen und zapft die Bedürfnisse auf allen Ebenen an. Auch beim Marketing. Vor drei Jahren hat man Interessierten drei Monate lang ein Abo geschenkt und gleich auch noch eines des Konkurrenten „Dagens Nyheter“. Als Gegenleistung erwartete man ein tägliches SMS mit der Info, welche der beiden Zeitungen heute besser sei. An Wochentagen waren die Meinungen ausgeglichen, am Wochenende aber war „SvD“ klar schlechter. Da wusste man, dass man handeln muss-



**MR. QUALITÄT:** Lars Ryding, Ex-Auslandchef des „Svenska Dagbladet“, schreibt jeden Tag eine Kolumne zu Fehlern in der eigenen Zeitung. Die Resonanz bei den Lesern: 30 bis 40 Mails pro Tag.

te. Solches Vorgehen mag der Grund sein, weshalb vereinzelt auch zu hören ist, dass „SvD“ „Dagens Nyheter“ kopiere. Aktueller ist ein zweites Projekt: Vor Kurzem mussten alle Redaktoren einen Leser mittels eines Leitfadens interviewen. Entstanden ist ein Buch, durch das man rund 200 Frauen, Männer, Jugendliche kennenlernt und sich mit deren Ansichten und Medienverhalten auseinandersetzen kann. Die Leserschaft hat ein Gesicht bekommen.

Beim Rundgang durch „Svenska Dagbladet“ spricht kaum jemand vom integrierten Newsroom – obwohl Teile der Redaktion kurz vor einem Umzug in einen entsprechenden Erweiterungsbau stehen. Hier spricht man lieber von Inhalten.

**BLOGGENDE JOURNALISTEN.** Das ist bei Bo Hedin, Chefredaktor „SvD Digital Media“ nicht anders. Er sagt mit sichtlichem Stolz, dass „SvD“ bereits 20 Blogs hat, von News über Garten zu Medien. Er ist überzeugt, dass in Zukunft alle Journalisten bloggen werden. „Dabei geht es erst in zweiter Linie um die Antwort auf die Texte. Primär ist, dass die Journalisten >>>

## Erfolgsrezepte aus dem Norden

»»» und die Zeitung Expertise zeigen kann und weiter ausbaut.“ Dies bedingt den Blick nach aussen. „Unsere Konkurrenz ist heute weniger die benachbarte Qualitätszeitung, es sind Facebook und Co. „Deshalb“, so Kollege Martin Jönssen, „ist es so wichtig, dass wir uns alle mit unserer Umgebung ausserhalb der Medien intensiv befassen, dass wir verfolgen, was sich da entwickelt und versuchen, gemeinsam geeignete Antworten darauf zu finden.“

### „Bergens Tidende“: Viel Energie für Spezielles

**BERGEN IST NICHT** der Nabel der Welt, aber die Zeitung Bergens gilt als Flaggschiff, rahmt Preise und Auszeichnungen ab. Das Geheimnis dürfte in der Haltung liegen – und in Abläufen.

„Er du sulten nok. - Bist du hungrig genug?“ Das steht in grossen grauen Buchstaben auf stark rotem Hintergrund. Es ist das Erste, das die rund 210 Redaktorinnen und Redaktoren, die 14 festangestellten Fotografen, die drei Bildredaktorinnen und die 15 Mitarbeitenden in Layout und Produktion sehen, wenn sie an ihren Arbeitsort kommen.

Dieser Hunger könnte es sein, der die Regionalzeitung vorwärts treibt. Man will besser sein als die anderen, einen Schritt voraus. „BT“, wie man „Bergens Tidende“ nennt, wurde 1868 gegründet und ist heute das viertgrösste Medienhaus Norwegens.

**TEAMWORK.** Die Mittel sind auch in Bergen nicht unbegrenzt – die Ambitionen müssen mit gezieltem Einsatz der Ressourcen umgesetzt werden. Ein Rezept heisst: „Wir leisten seriöses Alltagsgeschäft und schaffen uns Reserven – Zeit und Finanzen – für aussergewöhnliche Beiträge. Wir setzen Prioritäten und suchen nach Synergien. Durch diese Beiträge werden wir einmalig, unique“, sagt Artdirector Walter Jensen. Solche Geschichten aber

entstehen nicht im Alleingang. In Bergen beginnt das Teamwork bei der ersten Idee. Da sitzen Journalisten, Fotograf, AD zusammen und diskutieren gleichberechtigt, wie die Geschichte am besten angegangen, erzählt, präsentiert und in den verschiedenen Kanälen verkauft wird.

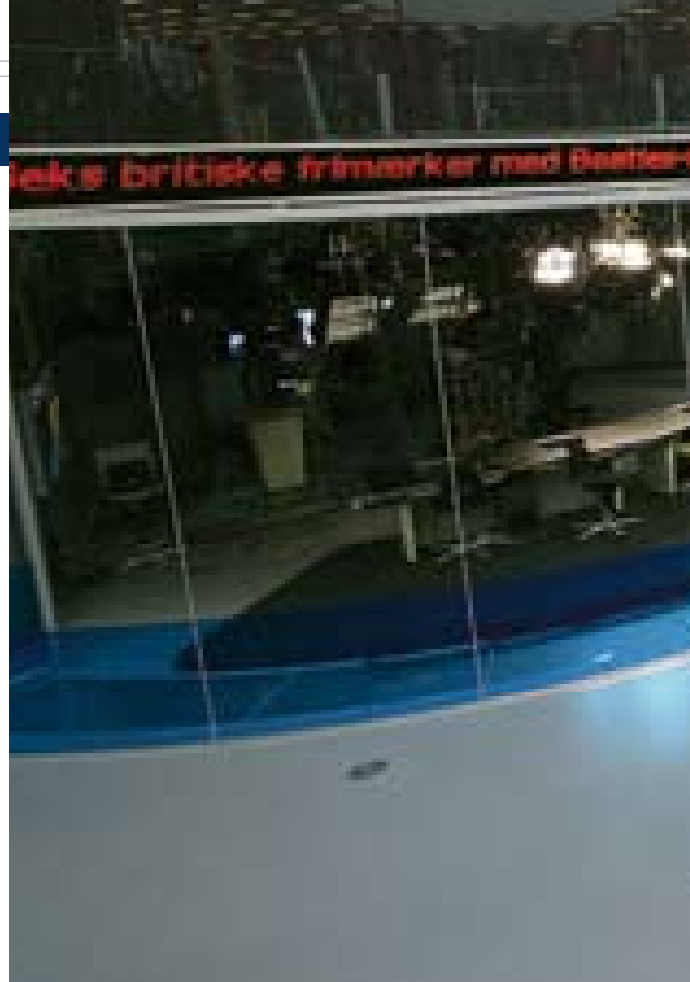
Die Strukturen dazu wurden bei „BT“ vergleichsweise früh geschaffen. Das Regionalblatt hatte als eine der ersten Redaktionen einen sogenannten integrierten Newsroom. Alle Tagesverantwortlichen sitzen – buchstäblich – im selben Boot. Die ovale Form als Schiffsmetapher ist naheliegend, ist doch Bergen von Wasser umgeben. Sie überzeugt aber vor allem im übertragenen Sinn.

Das bewusste Gewichten zeigt sich an verschiedenen Beispielen. Die Frontseite etwa ist stark strukturiert, „die Geschichte soll hier überraschen, nicht das Layout“, erklärt Jensen. Klar ist auch, dass man unterscheidet zwischen Anchors – bei Print, Radio und Fernsehen, und multimedialen Allroundern. Die Anchors sind sogenannte „Kanalspezialisten“ und arbeiten nur in ihrem Medium. Viele andere Journalisten produzieren für Print und Web oder für Web-TV und Fernsehen. „Printjournalisten zu Fernsehgeschichten zu animieren hat bisher nicht geklappt“, sagt Margareta Björklund, noch „BT“-Mitarbeiterin, künftig Chefredaktorin des „Vasa Bla-



#### PREISSAMMLER:

Walter Jensen, Artdirector bei „Bergens Tidende“ zeigt seine Auszeichnungen. Sein Credo: „Die Geschichte soll überraschen, nicht das Layout.“



det“. Aber Fotografen werden geschult, Interviews zu führen und Videofilme für die Website zu drehen.

**WOCHENENDZEITUNG.** Online ist für „BT“ sehr wichtig, doch auch da wird klar gewichtet. Wenn die Redaktion ein Thema recherchiert, das andere Medienhäuser ebenfalls haben könnten, werden die Ergebnisse so schnell wie möglich im Netz publiziert. Wenn sie aber sicher ist, dass „BT“ die Geschichte exklusiv hat, erscheint sie zuerst in der Zeitung. Wenn ein Ereignis am Tag im Netz gut dokumentiert werden konnte, erscheint er am anderen Tag kaum mehr gedruckt.

Grid Grimelid, Ressortleiter Politik, denkt einen Schritt weiter. Für ihn ist es durchaus vorstellbar, dass die Artikel wochentags bald nur noch im Netz zur Verfügung stehen – am Wochenende aber eine besonders attraktive Zeitung gedruckt wird. Auch dies wiederum im Sinne eines effizienten Mitteleinsatzes, das nicht nur die finanzielle Seite des Medienunternehmens berücksichtigt, sondern mindestens so stark die Bedürfnisse der Leser: „Netz und Fernsehen sind eher Fastfood, geeignet für die schnelle Information während des Tages. Die Zeitung, wie wir sie sehen, ist ganz klar Slowfood, nachhaltiger, aber auch teurer.“



## Dänischer Rundfunk – eine Zentrale für acht Redaktionen

**VERANTWORTLICHE VON ACHT** öffentlich-rechtlichen Medienkanälen suchen im gleichen Raum gemeinsam nach der besten Form, Informationen und Geschichten an die Zielgruppen ihrer Kanäle zu bringen.

Per Bjerre steht als Einziger im hellen Raum mit den Glaswänden, die rund zwanzig Frauen und Männer sitzen rundherum. Wie ein Dirigent, umgeben von seinem Orchester. Er heisst auch Mediaconductor – und hat ziemlich viel Macht. Er ist es, der heute den gesamten öffentlich-rechtlichen Rundfunk in Dänemark dirigiert. Vorne links sitzen Radio 1, 2, 3, 4, vorne rechts TV 1, TV 2, hinten sind der Teletext und Fotografen und hinten rechts ist die Webredaktion. Hier arbeiten alle zusammen, möglichst Hand in Hand, koordiniert, abgesprachen. Dass da nicht immer Einigkeit herrscht, mag kaum überraschen. Doch einer entscheidet abschliessend – der Mediaconductor eben.

**GEWALTIGER BAU.** Das Ganze findet statt im neuen, grossen und luxuriösen Glasgebäude in Kopenhagen.

### MULTIMEDIALES ARBEITEN:

Alle Redaktionen des Dänischen Rundfunks, Radio und Fernsehen, werden unter einem Dach zentral geführt.

Zu den acht Redaktionen kommen drei kleinere Konzertsäle hinzu und ab Januar 2009 eine gewaltige Konzerthalle für 1800 BesucherInnen, gebaut von Jean Nouvel, dem selben Pariser Architekten, der das KKL Luzern plante. Der integrierte Nachrichtenraum liegt zentral, Redaktionen, Dokumentation, Rechtsabteilung sind angedockt.

Der Bau wurde viel teurer als geplant und schaffte ein gewaltiges Problem. Werbegelder fliessen keine in Dänemarks öffentlich-rechtliche Anstalt, auch das Fernsehen ist werbefrei. Den Verantwortlichen blieb nur das Sparen, deshalb entliessen sie letztes Jahr 300 Angestellte und reorganisierten das Unternehmen. „Keiner der 3000 Mitarbeitenden hier hat noch den gleichen Chef wie vorher“, sagt Ernst Poulsen, Chefredaktor Online.

Dies hallt noch immer nach, wenn man auf dem Rundgang durchs Gebäude mit Journalisten spricht. Verunsicherung und Empörung sind zu spüren, neben einer positiven Beurteilung der Medienintegration.

Das Gebäude ist auf Transparenz und Kommunikation ausgelegt mit vielen Durchblicken, Foyers, Grossraumbüros. Nur drei Topmanager haben Einzelbüros. Die Kommuni-

kation wird bewusst gefördert und gefordert. Beginnend meistens bei der Idee einer Geschichte, über die Grundrecherche, die medienübergreifend sein kann bis zur intensiven Diskussion um die Wahl des Blickwinkels in den einzelnen Sendern.

Die Onlineredaktion bringt in der Regel eine neue Information zuerst, gefolgt vom Radio. Das Motto heisst: „Your news now“. „Es ist heute nicht mehr zu erklären, weshalb ein DR-Kunde eine Nachricht, die der Journalist um 9.05 bekommt, erst 55 Minuten später erhalten soll“, sagt Poulsen. Eine Ausnahme gibt es, wenn eine der Fernseh- oder Radiostationen eine eigene Geschichte recherchiert hat. Diese wird dann erst kurz vor der Sendung im Netz angefeaturt.

Bei meinem Besuch wird eine Dänin im Ausland entführt. Die Webredaktorin schreibt schnell ein Info, Fotografen und Bildredaktoren suchen nach Bildern. Die Radioredaktoren bauen ihre ersten Berichte entsprechend ihren Zielgruppen darauf auf – die Recherche geht weiter. Zu diskutieren gibt, welche der in anderen Kanälen publizierten Informationen die Fernsehstationen voraussetzen können. „Breaking news werden noch lange in allen Medien erscheinen. Aber die Rolle von Fernsehen und Radio muss überdacht werden“, sagt Nachrichtenchef Ulrik Hagerup.

Kurze Zeit später: Ein junger Journalist unterhält sich mit dem Dirigenten – es geht um ein Konzert, das am Abend gefeaturt wird. Noch sind sich Online- und TV-Redaktion nicht einig über die Arbeitsteilung. Man versucht dies zu dritt auszudiskutieren. Gelingt es nicht, eine Lösung zu finden, entscheidet der Mediaconductor endgültig. Und kann sich damit über die Chefs der einzelnen Kanäle setzen. Nicht immer einfach.

**MULTIMEDIAALLTAG.** Die Rollen können wechseln, wer sich aber überaus wohl fühlt in einem Medium, kann auch bleiben. DR sieht die Gesamtradaktion multimedial, nicht primär den einzelnen Journalisten. Doch >>>

## Erfolgsrezepte aus dem Norden

»»» für die Diskussion mit den anderen müssen alle Grundkenntnisse aller Medien haben. Insgesamt bringt Konvergenz bessere Qualität, da sind

beim Dänischen Rundfunk alle Vorgesetzten immer mal wieder nach Möglichkeit selbst. Oder sind zumindest präsent in den Redaktionen.

„Hinzu muss ein professionelles Change- und Innovationsmanagement kommen“, unterstreicht Poulsen. Das kann zu einem rechten Teil gelernt werden. Beim DR besuchen alle Führungskräfte einen vier Mal

Diskutiert, reflektiert und auf den Alltag heruntergebrochen werden vor allem die vier Begriffe: Notwendigkeit, Zugang/Bewusstsein, Gewinn und Wettbewerb.

Weniger investiert scheint hingegen in die tägliche Qualitätssicherung zu werden. Ernst Poulsen hört, dass eine Radiomeldung falsch aufgebaut ist. Erstaunlich, dass diese in der Ausgabe eine Stunde später nicht korrigiert ist. Beim DR gibt es in der Redaktion keinen Zweitleser mehr.

Für die nahe Zukunft sehen Verantwortliche des DR keine revolutionären Neuerungen mehr. Es geht jetzt, so Ulrik Hagerup, ums Optimieren von Abläufen und allenfalls Kompetenzen. Und um eine veränderte Haltung. „Wir sind nicht ausgebildet, eine Konversation zu führen. Doch das müssen wir in Zukunft können. Und machen.“ ■

>>>Für Grid Grimelid ist vorstellbar, dass die Artikel wochentags nur noch im Netz stehen – am Wochenende aber eine besonders attraktive Zeitung gedruckt wird.<<<

sich alle Gesprächspartner einig: Aber es braucht entsprechende Rahmenbedingungen: „Wichtig ist, dass Kaderleute die Abläufe wirklich verstehen und sehen, wo Schwierigkeiten entstehen können.“ Deshalb produzieren

zwei Tage dauernden Kurs in Basic Management. Kaderleute erhalten die Gelegenheit zu einer Weiterbildung mit der Stanford Universität in Kalifornien. Da geht es um die Führungsphilosophie des Unternehmens.

ARGUS Medienbeobachtung Fakten aufdecken.  
Als führender Medienbeobachter der Schweiz gratulieren wir allen Redaktionen zu ihrem Primemur. Wir haben Sie im Blickfeld; Tag für Tag, heute und seit mehr als 111 Jahren.

**ARGUS**   
MEDIENBEOBACHTUNG

IHRE PRIMEURS IM BLICKFELD



barack obama, demokraten, amerika, wahlkampf, unterstützung, nominierung, hoffnungsträger, parteitag, versöhnung, rede |

search

KEYSTONE/LANDOW/LARRY DOWNING

**FÜR BILDER, DIE ES NICHT IN JEDEM STOCK GIBT. DIE BILDARCHIVE VON KEYSTONE.** Ob für Newsbilder, Bilder aus dem Creative-Archiv oder Auftragsbilder: KEYSTONE liefert Ihnen genau die Fotos, die Sie im Kopf haben. Dafür sorgen 21 ausgewählte Fotografen und über 11 Millionen Bilder in Archiv und Datenbank. Informieren Sie sich jetzt: +41 (0)44 200 13 33, [sales@keystone.ch](mailto:sales@keystone.ch) und [www.keystone.ch](http://www.keystone.ch)

