impresso 1/17

ZEITSCHRIFT FÜR ZEITSCHRIFTENMACHER

Die Renaissance von Print

Print ist tot? Mitnichten! Die Indizien häufen sich, dass gedruckte Zeitschriften ihrer größte Krise überstanden haben. Noch nie wurden so viele neue Titel auf den Markt gebracht wie im vergangenen Jahr. Und die Investitionsbereitschaft der Verlage hält an. **Seite 4**

Der Welt-verbesserer

Der frühere IBM-Cheftechnologe Gunter Dueck ist im (Un) Ruhestand zu einem gefragten Redner und Autor geworden

Seite 10

Geburtenstarker Jahrgang

2016 sind so viele Sportzeitschriften auf den Markt gekommen wie schon lange nicht mehr

Seite 18

Wenn, dann richtig

Jahresmitarbeiter-gespräche sind gute Instrumente zur Mitarbeitermotivation

Seite 44

Rente, Pflege, Familie und Berufsunfähigkeit

Medien-Versorgung

Mehr Rente für die Medienbranche

Sie gehören auch dazu:

Alle Inhaber und leitenden Mitarbeiter von Zeitschriftenverlagen

Angestellte Redakteure (Wort, Bild, Ton)

Geschäftsführer, Dozenten und leitende Mitarbeiter von Aus- und Weiterbildungseinrichtungen für Journalisten

Freie Journalisten

Volontäre

Werbetexter

Pressesprecher

PR- und Werbeberater

Grafikdesigner und Mediengestalter

... und viele weitere Medienberufe

Presse-Versorgung

Beratung: 0711 2056 244
info@presse-versorgung.de
www.presse-versorgung.de

14. Jahrgang

Inhalt

Nr. 1 / 2017

VERLAGSLEITUNG

Innovationen im Zeitschriftenmarkt
Die Renaissance von Print 4

Porträt: Gunter Dueck - Redner, Buchautor und Wandelerklärer
Der Weltverbesserer 10

Experimentierfreude im Sportjournalismus
Geburtenstarker Jahrgang 18

Die Zukunft der Zeitschriften
Wird Print überleben? Und wenn ja, wie viele? 24

ANZEIGEN

Rechts-Rath.33
Ist Print gleich Online? 30

REDAKTION

Wer keine Videos hat, hat ein Problem
Video ist King 32

DIGITALES PUBLIZIEREN

Social Bots verbreiten falsche Nachrichten im Netz
Unheimlich und gefährlich 38

PERSONAL

Mitarbeitergespräche richtig führen
Wenn, dann richtig 44

SCHLUSSWORT · IMPRESSUM 50

Innovationen im Zeitschriftenmarkt

Die Renaissance von Print

Print ist tot? Mitnichten! Die Indizien häufen sich, dass gedruckte Zeitschriften ihre größte Krise überstanden haben. Noch nie wurden so viele neue Titel auf den Markt gebracht wie im vergangenen Jahr. Und die Investitionsbereitschaft der Verlage hält an.

Von Helmut van Rinsum,
Medienjournalist,
München

Viele Jahre hat sich Axel Springer mit der Gründung einer täglichen Fußball-Zeitung beschäftigt. Im letzten Moment hatte man die Pläne dann immer wieder in der Schublade verschwinden lassen. Man fürchtete, der eigenen Bild Zeitung Konkurrenz zu machen, die von vielen vor allem wegen ihres Sportteils gelesen wird. Man wollte auch der Wochenzeitschrift *Sport Bild*, ebenfalls aus dem eigenen Haus, keinen Mitbewerber vor die Nase setzen. Nun aber ist es doch geschehen: Seit 20. Januar erscheint *Fußball Bild* bundesweit zum Copypreis von einem Euro. Markttests in Stuttgart und München hätten gezeigt, dass es in Deutschland eine Marktlücke für eine tägliche Fußballzeitung gäbe, so Redaktionsleiter Matthias Brügelmann.

Innovative Ideen wie die von Springer gibt es in den Verlagen derzeit offenbar genug. Den Mut, sie kurzfristig umzusetzen, auch. Dies deutete sich bereits Anfang des vergangenen Jahres an, als der Verband Deutscher Zeitschriftenverleger (VDZ) die Ergebnisse einer Umfrage veröffentlichte. Darin gaben 61 Prozent der befragten Verlage an, im Jahr 2016 neue Titel auf den Markt bringen zu wollen. 89 Prozent liebäugelten zumindest mit gedruckten Sonderausgaben. Die hohe Investitionsbereitschaft erstaunte nicht wenige Marktteilnehmer. Hatte man doch sonst eher das Bild einer kriselnden Verlagslandschaft vor Augen.

Inzwischen zeigte sich, dass die Verleger nicht nur Sprüche machten. „Wir zählen 2016 tatsächlich rund 150 neue Titel, und da kommen noch hunderte von Sonderheften dazu“, sagte VDZ-Hauptgeschäftsführer Stephan Scherzer Mitte Januar. Zwar seien im vergangenen Jahr auch 50 Zeitschriften vom Markt genommen worden, dennoch werde in fast allen Segmenten investiert. Dabei handle es sich keineswegs um einen kurzfristigen Trend, sondern um eine länger anhaltende Entwicklung. Scherzer: „Es gibt rund

Foto: ipopba / Fotolia

50 Prozent mehr Titel als vor 15 Jahren. 2016 haben wir einen Höchststand an Neuerscheinungen.“ Die Verlage seien noch einmal agiler geworden und würden Marktchancen schnell wahrnehmen.

50 Prozent mehr Titel als noch vor 15 Jahren

Was ist da passiert? Befinden wir uns nicht mitten in einer Print-Krise? Wird nicht seit Jahren immer wieder der hässliche Satz zitiert, Print sei tot?

Axel Springer gibt auch im klassischen Printgeschäft ordentlich Gas

Man sei überzeugt davon, dass das Wachstum digital stattfindet. Dies sei die Vertriebsform, die für junge Menschen attraktiv ist und die immer stärker – manchmal nahezu ausschließlich – genutzt wird, schränkt ein Sprecher von Axel Springer ein. Er sagt aber auch: „Für wirklich innovative Ideen gibt es auch im Printgeschäft weiterhin Chancen – siehe unsere Einführungen von *Testbild*, *Bike Bild* oder jetzt eben *Fußball Bild*.

Volker Breid ist seit 1994 als Verlagsmanager tätig. Er hat in verschiedenen verantwortlichen Positionen die Blütezeit der Zeitschriften erlebt. Damals waren die Renditen ähnlich hoch wie im Erdölgeschäft. Er hat die Branche während ihrer ersten heftigen Krise um die Jahrtausendwende begleitet. Nun sieht er, wie sich das Geschäft allmählich wieder erholt und die Gattung Print bei den Lesern und Werbekunden an Bedeutung zurückgewinnt. „Die drastischen Untergangsszenarien aus den Nullerjahren haben sich jedenfalls allesamt als falsch herausgestellt“, analysiert Breid, der seit 2012 Geschäftsführer der Motorpresse Stuttgart ist. „Die deutschen Verlage haben bisher die digitale Transformation ganz gut gemeistert. Gleichzeitig wurde überall an der Effizienz des Printgeschäfts gearbeitet.“

Tatsächlich haben die fortschreitende Digitalisierung und die damit verbundene Krise für Print in den Verlagshäusern massive Veränderungsprozesse ausgelöst. Strukturen wurden durcheinandergewirbelt, überholte Ansichten über Bord geworfen und neue Ziele formuliert. Das Ergebnis ist jetzt zu sehen: Kleine und große Verlagshäuser bringen wieder eine Vielzahl neuer Titel auf den Markt – vorwiegend in Nischen, mit relativ hohen Copypreisen und mit realistischen Erwartungshaltungen an die Anzeigenerlöse. „Wir erleben derzeit einen Wandel“, stellt Steffen Volkmer, PR- und Press-Manager bei Panini in Stuttgart fest.

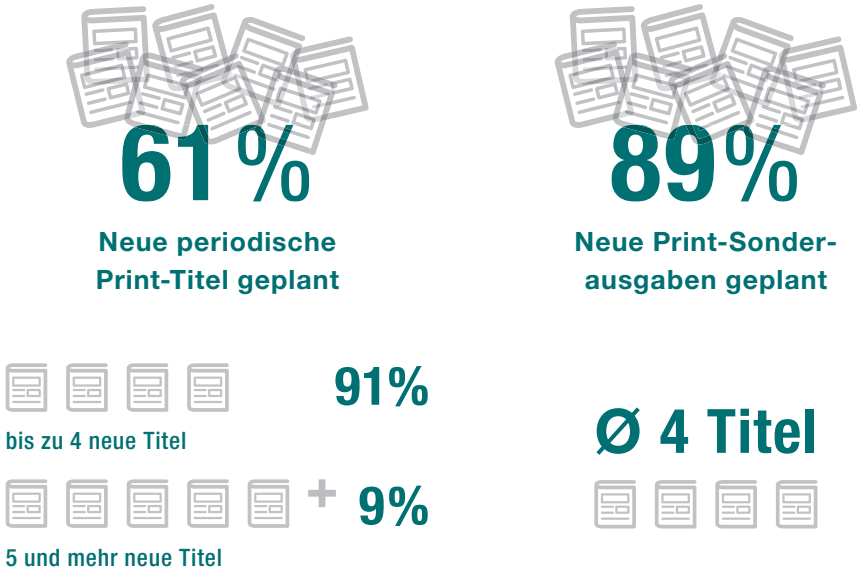
Special-Interest-Zeitschriften sind im Trend

Die Vitalität dieses Wandels wird mit Blick auf die unterschiedlichen Facetten der neu erschienenen Titel deutlich. Axel Springer publizierte eine Revival-Ausgabe der *Allegra* und kam mit *Test Bild*, die Motorpresse startete das Urban Lifestyle Magazin *Central* und die Zeitschrift *Bier*, die FAZ das junge Wochenmagazin *Frankfurter Allgemeine Woche*, Funke das monatliche Frauenmagazin *Zeit für mich* sowie Hörzu *Gesundheit*, Gruner + Jahr den wöchentlichen Frauentitel *frei!*, Burda die Line Extensions *Elle Hochzeit*, *Freundin Wellfit* und *Bunte Gesundheit*, der Jahreszeiten Verlag das Luxusmagazin *Robb Report* und die Geo-Familie wuchs um *Geo Wissen*. Die Liste ließe sich beliebig fortsetzen und kann an jedem gut sortierten Bahnhofskiosk betrachtet werden. Offenbar haben die mit der Krise verbundenen Änderungsprozesse Kräfte freigesetzt, die nun mit einer

Trend-Umfrage und Branchen-Kennzahlen

Die Mehrheit der Verlage will neue Titel auf den Markt bringen

Pläne für Print-Neugründungen 2016



Quelle: *VDZ-Trend-Umfrage 2016 (repräsentiert rund zwei Drittel des Branchen-Umsatzes)*

enormen Vielfalt an Titeln sichtbar wird. Viel dieser Rückbesinnung auf Print hat auch mit der veränderten Mediennutzung zu tun. Denn diese führt bei vielen Menschen zum Wunsch, sich für einige Augenblicke der digitalen Informationsflut zu entziehen und sich bewusst einer längeren Text- und Bilderstrecke zu widmen. „Die Stärken der Zeitschriften liegen im Erscheinungsintervall, das den Menschen Zeit gibt, im Storytelling und der Verbindung von Text und Bild“, so Stephan Scherzer in seinem Jahresinterview. Dies hat sich offenbar auch wieder unter den Werbungtreibenden herumgesprochen.

Print profitiert von der digitalen Informationsflut

Langezeit gab es im Anzeigengeschäft nur eine Bewegung: nach unten. Die Markenartikler experimentierten lieber mit den vielen neuen digitalen Kanälen, zogen große Teile ihrer Werbeetats aus den Zeitschriften ab und verlagerten sie ins Online-Marketing. Doch auch hier zeichnet sich sowas wie eine Trendwende ab. Andreas Malgara, Geschäftsführer der Mediaplus Gruppe erzählte kürzlich vor der Fachpresse, dass seine Agentur im vergangenen Jahr zwölf Prozent mehr in Print investiert habe als im Jahr 2015 – eine Entwicklung, die von Stefan Knieß, seit vergangenem August Chef von iq media, dem Vermarkter der Verlagsgruppe Handelsblatt, bestätigt wird. Gegenüber der Fachzeitschrift Horizont bekannte er, dass er sich schon immer über die Abgesänge auf Print gewundert habe. Die Realität sei nämlich eine ganz andere. Knieß: „Über alle Titel hinweg haben wir ein Plus im mittleren einstelligen Bereich.“

Frank Vogel, Vermarktungschef von Gruner + Jahr, lag mit den Erlösen aus

der Werbung in Zeitschriften 2016 zwar knapp unter dem Vorjahr, sieht das Geschäft aber dennoch in der Aufwärtsbewegung. Sein Eindruck sei, dass wieder sehr viel mehr über Print gesprochen werde als noch vor zwei Jahren. Vogel gegenüber Horizont: „Unser Argument, dass Zeitschriften besonders intensiv rezipiert werden, stößt wieder auf offene Ohren."

Zeitschriften werden besonders intensiv rezipiert

Axel Springer, die gerade eine „Relevanzstudie" veröffentlicht haben, weist auf die Vorteile gegenüber anderen Werbeträgern hin. Die Studie zeige, dass Werbung in Print grundsätzlich als glaubwürdiger, interessanter und nützlicher angesehen werde als in anderen Medien. Forscher wie Kai Markus Müller, Geschäftsführer von The Neuromarketing Labs, rief auf dem „W&V Future Summit Print" im vergangenen Dezember sogar dazu auf, eine Zeitschrift als ganzheitliches Erlebnis für alle Sinne zu verkaufen. Der haptische Eindruck sei ein nachhaltiger. Kämen noch Geruch und Optik hinzu, würde daraus eine sehr wirkungsvolle Kombination entstehen. Neuroforscher könnten dann sogar eine gesteigerte Werbewirkung messen.

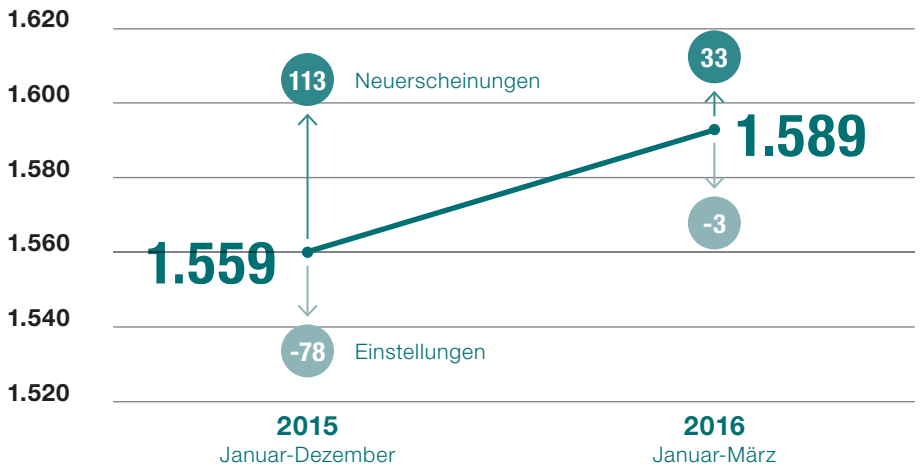
Neue Titel, wiedererwachendes Interesse bei den Anzeigenkunden – steht Print also vor einem Revival? Hat die Gattung ihre langjährige Krise überwunden? Die Magazine stünden tatsächlich vor einer Renaissance, schrieb Media-Urgestein Thomas Koch Ende November in seinem Blog. Zwar würden viele der alten Dickschiffe an Auflage verlieren – hochgerechnet sank die verkaufte Auflage der Publikumszeitschriften von 102 Millionen (2014) auf 98 Millionen (2015). Aber nie zuvor seien dies- und jenseits des Atlantiks so viele neue Magazine erfolgreich eingeführt worden. Kochs Fazit: „Sterben sieht anders aus."

Volker Breid möchte dennoch lieber nicht von einer Renaissance von Print sprechen. Das fände er „blauäugig"

Trend-Umfrage und Branchen-Kennzahlen

Neuerscheinungen und Einstellungen von Publikumszeitschriften

Der erfolgreiche Neugründungstrend stützt den Vertriebsumsatz



Basis: *mindestens quartalsweise erscheinende Publikation*
Quelle: *Wissenschaftliches Institut für Presseforschung und Medienberatung (WIP)*

Die Verlage bringen zahlreiche neue Titel auf den Markt – vorwiegend in Nischen

und zu pauschal. Grundsätzlich aber könne man nach fast 20 Jahren digitaler Transformation feststellen: „Print lebt und bleibt weiterhin ein attraktives Geschäftsmodell“, so Breid. „Allerdings bedarf es tagtäglich harter Arbeit und viel Kreativität in Redaktionen und Verlagen, um Käufer, Leser und Werbekunden vom Mehrwert der Printmedien zu überzeugen.“

Schon jetzt weist viel darauf hin, dass diese Überzeugungsarbeit in diesem Jahr ihre Fortsetzung findet. Zahlreiche Verlage haben bereits angekündigt, auch 2017 wieder kräftig in neue Titel investieren zu wollen – von Nischenangeboten bis hin zu inhaltlich eher breit aufgestellten Magazinen. Axel Springer will Die Dame wieder aufleben lassen, einen alten Ullstein-Klassiker der Jahre 1912 bis 1943, der sich an die weibliche Avantgarde richtete. „Gerade im Digitalzeitalter ist die Sehnsucht nach einer sinnlichen Bastion groß“, so Herausgeber Christian Boros. „Genau deshalb ist jetzt die Zeit reif für diese super-analoge Edition.“

Es ist aber nicht nur die Sehnsucht nach Entschleunigung. Es ist auch der Wunsch, in einer überhitzten Gesellschaft, die den einzelnen einer Flut an Informationen, Belanglosigkeiten und gezielt gestreuten Fake-News aussetzt, Orientierung zu finden. Vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen um Donald Trump und Co. wachse gerade das Bewusstsein, wie wichtig Glaubwürdigkeit und Qualität in der Kommunikation seien, sagt Stefan Knieß. Das sei letztlich ein starkes Argument für Print.

Die Nachfrage nach Glaubwürdigkeit und Qualität steigt

In den USA wird diese These gerade eindrucksvoll bestätigt. Die häufig haltlosen Behauptungen des amtierenden US-Präsidenten schlagen sich bereits in den Statistiken der amerikanischen Qualitäts-Titel nieder. Ob Vanity Fair, The Atlantic, Wall Street Journal oder Washington Post – sie alle berichten seit der Wahl von teils drastisch steigenden Abonnentenzahlen. Und noch ein Trend zeichnet sich dort ab: Selbst überzeugte Anhänger digitaler Medien wissen plötzlich Print zu schätzen. Die US-Food-Bloggerin Ree Drummond bekommt jetzt eine eigene Zeitschrift. Das sei zwar ein wenig altmodisch, doch sie habe gelernt, dass Menschen auch etwas in der Hand halten wollen, um zu blättern und zu lesen. ❑

Porträt: Gunter Dueck - Redner, Buchautor und Wandelerklärer

Der Weltverbesserer

Der frühere IBM-Cheftechnologe Gunter Dueck ist im (Un)Ruhestand zu einem gefragten Redner, Buchautor und Wandelerklärer geworden. Er geißelt die Sucht nach Aufmerksamkeit und die Hirn-Quickies, die das Internet zum Sudelgebiet machen. Aber vor den Folgen der Digitalisierung soll sich niemand fürchten: Was wir gerade erleben, ist „die Geburtsweh einer besseren Welt“.

Von Roland Karle,
Freier Journalist,
Neckarbischofsheim

Gunter Dueck scannt mit den Augen seine Umgebung, blickt freundlich, spricht ohne Tremolo. Manchmal wirkt es, als würde er gleich den Faden verlieren, aber das passiert ihm natürlich nicht. Wenn Dueck kurze Redepausen macht, atmet er zuvor kräftig durch die Nase aus. Das Stammeln und Schnauben, schrieb mal eine Journalistin, habe er zu einer Kunstform erhoben. Fein dosiert setzt der Mann sein rhetorisches Werkzeug ein. Gerade so oft, dass es noch sympathisch statt seltsam wirkt und nicht zur nervenden Masche wird.

Auf der Bühne und am Mikrofon ist Gunter Dueck längst zum Profi geworden. Ein Souverän seiner Sinne, der intellektuelle Brillanz in scheinbar lässig daher Gesagtes verpackt. Ein paar hundert Vorträge hat er in den vergangenen Jahren gehalten, seit Herbst 2011 in zunehmender Frequenz. Da hatte der Cheftechnologe von IBM Deutschland das dort geltende Renteneintrittsalter erreicht. Dass er deswegen die Arbeit einstellen würde – für ihn völlig unvorstellbar. Nicht, weil Dueck zum Kreis der Workaholics zählt, sondern weil er sonst seinen Geist zügeln müsste, den es durchaus nach draußen drängt. „Meine liebste Beschäftigung ist Nachdenken“, sagt der 65-Jährige. Das treibt ihn an, das hält ihn frisch. „Ich will immer Neues verstehen, Altes wirklich begreifen – und anderen möglichst viel davon mitgeben.“

Das tut er auch an diesem Januarabend in Heidelberg. Gunter Dueck ist zu Gast im Deutsch-Amerikanischen Institut (DAI), referiert im dicht besetzten großen Saal über Aufmerksamkeitsökonomie und ihre Folgen. Der Titel ist knackig gewählt: „Flachgeist siegt“. Er bezieht sich auf Duecks jüngstes Buch, das zu diesem Zeitpunkt gerade gedruckt wird: „Flachsinn. Ich habe Hirn, ich will hier raus.“ Das World Wide Web beherbergt den gigantischen Kulturschatz der Welt, aber ermöglicht auch, dass darin jeder Quatsch zum Ereignis werden kann. Rummel zu erzeugen, ist durch das Internet leichter geworden. „Wir pimpen uns, wir stellen uns heraus, wir steigern die Zahl unserer Facebook-Freunde und Follower – wir werden von einer Art Sucht ergriffen, wie sie die Zocker am Aktienmarkt befällt“, erklärt der Autor. Aber was da zum Zwecke der Aufmerksamkeitsverwertung aufgefahren wird, neutralisiere sich lärmend selbst. „Die Extreme heben sich auf, denn das Laute nützt im Lärm ja nichts.“

Dabei ist Dueck kein Digitalverweigerer, Internetbanause, Gestern-Bewahrer, sondern ganz sicher das Gegenteil.

Foto: Michael Herdlein

Rastlos im Ruhestand vom IBM Cheftechnologe zum gefragten Referenten

Doch er seziert scharf: Im Netz werden wir permanent bombardiert von Nachrichten und Angeboten, sind von Flachsinn umzingelt. Der Pegel an Flachgeistigem steigt weiter, Wichtiges und Ernsthaftes drohen unterzugehen. Je schriller, je bunter, je tabubrechender, desto aussichtsreicher ist es, Aufmerksamkeit zu erzeugen, stellt Dueck fest. „Können wir intensiv diskutieren? Nein, gerade nicht, denn da kommt schon die nächste Eilmeldung."

So folgt ein „Hirn-Quickie" auf das nächste. Wer zu viel davon konsumiert, ernährt sich ungesund. Geistige Vollkost setzt sich anders zusammen: Grübeln und forschen, suchen und streiten, Geduld haben, Gedanken reifen lassen. Notwendige Zutaten, die vor digital ausgelöster Überzuckerung schützen. Dueck sagt, dass sich die gegenwärtige Wildwestzeit des Internets von selbst in ruhigere Bahnen lenken wird, aber man brauche nicht ohnmächtig darauf zu warten. Weil sich heute alles so schnell ändere, „müssen wir eine Art neuer Intel-

15 Fragen an den Redner, Buchautor und Wandelerklärer Gunter Dueck

Sagen Sie mal, Herr Dueck ...

Welches Buchlesen Sie gerade?	Der „Cthulhu Mythos" von Lovecraft, nach 40 Jahren noch einmal.
Mit welchen Medien beginnen Sie den Tag?	Eilnachrichten auf dem Smartphone, Twitter, dann Kaffee und „SZ".
Auf welchen Internetseiten verweilen Sie am längsten?	Twitter, Facebook, Amazon, eBay.
Die (berufliche) Entscheidung, auf die Sie besonders stolz sind?	Der Weg in die Selbstständigkeit; alles andere ergab sich eher.
Die (berufliche) Entscheidung, die Ihnen am meisten Ärger brachte?	Hatte keinen Ärger, der mir jetzt einfiele. Echt nicht!
Die wichtigste Fähigkeit eines Philosophen, Redners, Autors?	Integrität, Authentizität, „Feuer", Storytelling, Ausstrahlung?! Und was immer fast vergessen wird: Man muss doch auch etwas Wichtiges zu sagen haben. Mein Chef bei IBM sagte immer: „Be interested, be interesting."
Ihr bislang interessantester Gesprächspartner?	Seit längerer Zeit mein Sohn. Wir „setzen uns auseinander". Wir sind sehr verschieden und lernen voneinander.
Von wem haben Sie beruflich am meisten gelernt?	Hmmh, ich habe für jede Eigenschaft, die ich im Sinne von „Self-Empowerment" an mir verstärken oder abschwächen möchte, jemanden, den ich für das bewundere, was ich werden möchte.

ligenz in uns ausbilden, die erkennt, was Aufmerksamkeit auf sich zieht – und was sie verdient“. Offiziell ist Gunter Dueck schon seit Jahren im Ruhestand, aber von solch formalen Nebensächlichkeiten lässt er sich nicht bremsen. Ein einziger Begriff reicht nicht aus, um sein Wirken zu beschreiben. Er selbst nennt sich Keynote Speaker, Publizist, Schriftsteller – und Weltverbesserer.

Nicht in jedem Mathematiker, der er ist, vermutet man einen „Weltverbesserer“. Nun gut, es gibt Vorbilder wie den außergewöhnlichen Gottfried Wilhelm Leibniz, der diese Kategorie anführt. Doch der vor 300 Jahren gestorbene Universalgelehrte hat Dueck nicht dazu angestiftet. Seine Motive sind aktueller und naheliegender. Um sie zu verstehen, hilft ein Blick zurück: Der kleine Gunter wuchs auf einem Bauernhof in Groß Himstedt bei Hildesheim auf. Dort bewegten sich Kühe zwischen Stall und Weide, Hühner liefen gackernd über den Hof und, wie Dueck prosaisch in seinem Buch bemerkt, „Sperlinge stahlen ihnen in stets glücklich tschilpender Stimmung das Futter“. Damals wurde noch händisch Obst und Gemüse gepflanzt, „vieles lagerte im kühlen Sand für den Winter. Alles sah vielfältiger aus“, schreibt Dueck.

„Wir müssen erkennen, was Aufmerksamkeit auf sich zieht und was sie verdient.“

Dann drangen motorisierte Fahrzeuge und Maschinen in die Landwirtschaft, Kunstdünger wurde eingesetzt, auf

Was treibt Sie an?	Neugier, immer Neues zu verstehen und Altes nun wirklich zu begreifen – und anderen möglichst viel davon mitzugeben.
Ihr Lieblingsberuf nach Philosoph, Redner, Autor?	Ich würde gerne einen Verlag finden, der Romane von mir druckt. Ich meine: Meinen Lieblingsberuf habe ich ja noch nicht. Wenn ich mal zu alt zum Rumreisen bin, werde ich Dichter.
Ihr Lebensmotto?	„Früher oder später kriege ich euch alle.“ Ist fast genauso ähnlich vor langer Zeit ein Werbespruch gewesen, gesprochen vom einem Danone-Joghurt löffelnden Mädchen. Den hätte ich gerne auf YouTube.
Ihr größtes Laster?	Zu sparsam.
Was tun Sie, wenn Sie nicht arbeiten?	Ich arbeite eigentlich nicht.
In welcher Stadt fühl(t)en Sie sich am wohlsten?	Wo ich jeweils war/bin. Muss doch sein. Ich bin doch freiwillig dorthin. Meine Frau ist da anders. Also gab es dann doch Verschiedenheiten. Vielleicht war unsere Studentenzeit in Göttingen am glücklichsten. Aber ich denke, das ist eine Legende meiner Frau.
Welchen Wunsch wollen Sie sich unbedingt noch erfüllen?	Erfüllt sterben.

Foto: CommonLense.de

viehlose Ackerbetriebe umgestellt. „Ich habe erfahren, wie mein ganzes damaliges Leben von Mähdreschern und Treckern radikal verändert wurde. Das geschieht heute nochmals. Diesmal ist es das Internet, begleitet von der damit möglichen Globalisierung“, so Dueck. Er nimmt sie wahr, die Anpassungsschmerzen, über die so viel gejammert wird. Aber er will nicht einstimmen in den Chor der Klagelieder. „Ich will, dass es die Geburtsweh einer besseren Welt ist“, bekräftigt Dueck.

„Wir dürfen uns eine neue Lebenswelt erschaffen – und da will ich mitmachen.“

Der Wandelerklärer fragt, warum alle um die schwindenden Bankfilialen und die Bücher aus Papier weinen; warum sie über ständige digitale Erreichbarkeit klagen und digitale Dekadenz befürchten. „Unsere Kultur erlebt einen Bruch, ähnlich wie ich das in meiner Jugend erlebt habe.“ Aber das heißt für ihn auch: „Wir dürfen uns eine neue Lebenswelt erschaffen – und da will ich mitmachen.“

Gunter Dueck ist empfindsam für Veränderungen, aber schmerzfrei. Er spürt sie und, mehr noch: Er analysiert, was passiert – mit der Präzision und Gedankenschärfe des Mathematikers. „Unsere Profession zeichnet eine nüchterne Herangehensweise aus“, sagt Dueck. „Es geht nicht darum, nett zu sein, sondern klar.“ Was, nebenbei erwähnt, nicht heißt, dass der Mann abweisend, in sich gekehrt oder gar mürrisch auftritt. Vermutlich fehlt ihm das Talent, um siebzehn Lebensversicherungen an einem halben Tag zu verkaufen oder zum Mitarbeiter des Monats im Call Center aufzusteigen, aber das spricht eher für ihn.

Erfolg auch als Autor
Guenter Dueck erklärt seinen Lesern die Welt

Er wirkt wie jemand in gesunder Balance. Sagt über sich: „Ich bin ein glücklicher Mensch.“ Und zu beneiden von allen, die es im Beruf anders erleben. „Ich hatte keinen Ärger, der mir jetzt einfiele. Echt nicht!“

Dueck ist selbstironisch genug, um eine Anekdote aus seiner IBM-Zeit preiszugeben. Dort sei er öfter mit gesenktem Haupt und verengtem Blick durch die Flure gegangen. Menschen, die ihm begegneten, konnten leicht einen falschen Eindruck gewinnen. „Die waren beleidigt und dachten, ich will sie nicht grüßen. Dabei hatte ich sie gar nicht wahrgenommen, weil ich gerade am Denken und Arbeiten war.“

Mehr als ein Dutzend Bücher hat der Mathematiker in den vergangenen 15 Jahren geschrieben. Unter anderem legte er dreibändig seine ganz eigene Philosophie (Omnisophie, Supramanie, Topothesie) dar. Zu seiner Bibliographie gehören Titel wie „Der Mensch in artgerechter Haltung“, „Abschied vom Homo Oeconomicus“ (2007), „Das Neue und seine Feinde“ (2013), „Schwarmdumm“ (2015). Die jüngsten Titel wurden Bestseller in der Wirtschaftspublizistik. Das neueste Werk „Flachsinn“ ist ebenfalls auf dem Weg dorthin. Als selbstständiger Publizist und Redner lebt Gunter Dueck gerade seine dritte Karriere aus. Nach dem Abitur 1969 am Scharnhorst-Gymnasium in Hildesheim studierte er Mathematik und Betriebswirtschaft an der Universität Göttingen und schlug eine akademische Laufbahn ein. Nach Promotion (1977) und Habilitation (1981) an der Universität Bielefeld lehrte er dort als Professor für Mathematik. Zu den wenig bekannten und daher nicht gewürdigten Leistungen zählt, dass er dort

in seinem Dienstzimmer eine beachtliche Zahl an Kakteen züchtete – und jede einzelne mit lateinischem Namen ansprechen konnte.

1987 wechselte Dueck an das Wissenschaftliche Zentrum der IBM in Heidelberg, wo er fast 25 Jahre lang arbeitete, zuletzt als Chief Technology Officer (CTO). In der Rhein-Neckar-Region ist er heimisch geworden, lebt mit seiner Frau Monika in Waldhilsbach, einem Ort mit rund 1.400 Einwohnern unweit von Heidelberg. Auch seine beiden Kinder sind dort groß und klug geworden. Beide haben promoviert, Anne in Biochemie, Johannes wie sein Vater in Mathematik.

Gunter Dueck pflegt ein unverkrampftes Verhältnis zu Veränderungen, weil er logisch begabt ist: Er stellt Diagnosen und leitet Therapien daraus ab, so wie das Ärzte tun. In der Wirtschaft allerdings, das weiß der frühere Manager und publizierende Management-Kritiker nur zu gut, „fürchten sich viele vor der Therapie und blenden deshalb die Diagnose aus“. Das Bessere hat es schwer sich durchzusetzen, wenn die Frage regiert, welche Folgen das für den Einzelnen, seinen Arbeitsplatz, seine Tätigkeit, seine Zukunft hat. Auch Medienschaffende kleben nach Duecks Diagnose zu oft am Bestehenden. „‚Wie rette ich mein altes Geschäftsmodell?‘, das ist die falsche Frage. Was ein Medienunternehmen ist und was es in der digitalen Epoche auszeichnet, das wird gerade neu definiert“, sagt er. Auf den Einwand, dass viele Verlage und Sender immer noch gutes Geld verdienen und es doch töricht wäre, damit aufzuhören, reagiert er warnend und unternimmt einen gedanklichen Ausflug in die Automobilindustrie. Auch die verdiene prächtig, aber die meisten Firmen orientieren sich, ähnlich wie die Medienunternehmen, nur an ihren Wettbewerbern. Mit dem zukunftsträchtigen Elektro-Auto beschäftigen sie sich eher nebenher. „Benzinmotoren bauen ist Physik, Batterien entwickeln ist Chemie – das sind zwei verschiedene Welten. Und das Neue ist nicht nur kompliziert, sondern gefährdet auch noch das gewohnte Geschäft. Also lassen sie es lieber bleiben“, erklärt Dueck.

„Die Faustformel lautet: Zehn Prozent Neues killt 90 Prozent Altes.“

Neuheiten werden häufig erst mal unterschätzt. Banker berichten, dass in den Filialen niemand nach Internetbanking gefragt habe. Automanager belächeln die Idee des Carsharings. Verlage bie-

Gunter Dueck ist als Redner in seinem Element

ten ePaper an, weil das halt modern ist. „Zu oft wird verkannt, welche wirkliche Innovation hinter solchen Entwicklungen steckt“, sagt Dueck. Von einem geringen Marktanteil dürfe man sich nicht täuschen lassen. „Die Faustformel lautet: Zehn Prozent Neues killt 90 Prozent Altes.“

Dueck sagt, es lasse sich gut prognostizieren, ob bisherige Angebote abgelöst werden, aber schwierig, mit welcher Geschwindigkeit das passiert. „Als um die Jahrtausendwende Wikipedia aufkam, habe ich mit dem Brockhaus-Verleger gewettet, dass er in zehn Jahren keine Lexika mehr drucken würde. Zehn Jahre? Die letzte 21. Auflage erschien 2006“, erzählt der Denker. Inzwischen ist auch Wikipedia in die Jahre gekommen. Und Dueck staunt, dass sich nichts wirklich Neues tut. „Wikipedia mit Grafiken, Fotos und Filmen aufzurüsten, dafür wären Medienunternehmen prädestiniert“.

Wikipedia ist mehr als ein Online-Lexikon. Es steht exemplarisch für eine moderne Art, mit Wissen umzugehen. Auch davon könnten Verlage lernen. Es entstehe ein enormer Bedarf an Bildern und Videos, speziell für Schule, Bildung, Wissenschaft, beobachtet Dueck. „Klassisch denken Verleger darüber nach, wie sie das Wissen in Bücher oder in Zeitschriften packen. Aber digital geht das viel besser, zumal wir uns ohnehin heute ganz überwiegend im Netz informieren und lernen.“

Warum also drucken etwa Verlage noch so viele Lehrbücher, wenn es bessere Alternativen gibt? Gunter Dueck schlägt vor, ein digitales Medizinbuch zu produzieren, das für alle wichtigen Krankheiten dreidimensional aufgenommene Patienten zeigt. Oder eine Datenbank mit jeweils 100 Hörproben von Reizhusten, Keuchhusten und Bronchitis. Oder die Innenansicht von 100 gesunden und kranken Ohren. „Ein Bild hilft beim Verstehen, aber man braucht viele für so etwas wie Erfahrung. Die Mitmach-Methode, wie wir sie von Wikipedia kennen, lässt sich dafür hervorragend nutzen.“

An diesen Beispielen lässt sich studieren, wie man die Vorteile und Spielregeln der digitalen Welt nutzt, inklusive der damit einhergehenden Aufmerksamkeitsökonomie. Professoren, die Vorlesungen dann für gelungen halten, wenn sie in möglichst viele gequälte Studentengesichter schauen, kleben fest in der alten Welt. „Tiefsinn bekämpft den Flach-

70 bis 80 Mal wird Guenter Dueck im Jahr für Vorträge gebucht

„Tiefsinn bekämpft den Flachsinn nicht durch verachtende Abkapselung.“

sinn nicht durch verachtende Abkapselung“, sagt Dueck. Flugs fällt ihm ein, wie Medien die Hörsäle erobern könnten, etwa indem sie „Vorlesungen online wie einen Blockbuster aufpeppen, einzelne Themen multimedial vertiefen, zum Beispiel durch Videosequenzen, animierte Bilder, Zugriff auf spezielle Datenbanken“. Hier kämen verlegerische Kernkompetenzen zum Tragen: Inhalte beschaffen, aufbereiten, verbreiten.

Gunter Dueck, der im Jahr zwischen 70 und 80 Mal für Vorträge gebucht wird, ist selbst zu einer Marke geworden. Seine ersten Vorträge vor IBM-Kunden hielt er Anfang der 2.000-er, daraus entwickelten sich ein gesundes Sendungsbewusstsein und Spaß an der Sache. Er beherrscht es, feine Prisen von Sarkasmus und Humor in seine Reden zu streuen. Seine Analysen gewinnen dadurch an Unterhaltungswert.

In den vergangenen Jahren hat Dueck deutlich an Bekanntheit gewonnen, nicht nur wegen der steigenden Zahl an Auftritten und Buchverkäufen. Er ist im Social Web auf Facebook, Twitter & Co unterwegs, betreibt die Homepage Omnisophie.com mit fast 3.000 täglichen Besuchern und gibt zwei Mal im Monat den Newsletter „Daily Dueck“ heraus, den 11 000 Leute abonniert haben. So ist Dueck selbst zu einer Marke geworden. „Das habe ich auch dem Internet zu verdanken“, sagt er. „Youtube hat mein Leben verändert.“ Was für eine Diagnose. Und wie kommt er darauf? Vor etwa sechs Jahren erschienen die ersten Videos seiner Vorträge auf Googles Bewegtbildkanal. Mit starker und wachsender Resonanz. „Das war eine einschneidende Veränderung, im Positiven. Dabei befürchtete ich zunächst, das könnte ein Fehler sein“, gesteht Dueck.

Ein Irrtum. Dueck wird nicht trotz, sondern auch wegen seiner Präsenz im Internet gebucht. Die Leute kennen ihn aus Youtube und wissen, was er auf der Bühne tut, wie er sich gibt und wie er wirkt. So werden die Auftritte nebenbei zum Vorstellungsvideo. „Manchmal werden Vorträge bestellt mit dem ausdrücklichen Wunsch, genau diesen Witz oder jene Anekdote zu erzählen“, sagt Dueck.

Der ehemalige Angestellte ist mittlerweile selbst zur Medienmarke geworden – mit Blogbeiträgen, Videos und einem eigenen Newsletter

„Youtube hat mein Leben verändert.“

Er sei zwar schon im fortgeschrittenen Alter, fühlt sich aber wie ein „Digital Native“. Was das Internet mit den Menschen anstellt und umgekehrt, warum es eine neue (digitale) Infrastruktur und Intellektuelle braucht, die ein „Culture Valley“ aufbauen, das können wenige so verständlich machen wie Dueck. Deshalb wird auch sein „Flachsinn“-Buch schnell auf Bestsellerpositionen klettern und wo er auftritt, werden sich Zuhörer scharen. Da kann es Gunter Dueck leicht verkraften, dass es mit seinem liebsten Beruf, Dichter zu werden, nicht ganz geklappt hat. Nur ein bislang unerfüllter Wunsch schmerzt ihn: Sein Vampirroman „Ankhaba“, vor gut zehn Jahren in Kleinstauflage erschienen, ist ihm eine Herzensangelegenheit. Den sähe er gerne verfilmt oder zumindest von einem renommierten Verlag ins Regal gebracht. ❑

Fotos: Laurin Schmid

Experimentierfreude im Sportjournalismus

Geburtenstarker Jahrgang

2016 sind so viele neue Sportzeitschriften auf den Markt gekommen wie schon lange nicht mehr.

Für die Sportzeitschriften war 2016 ein geburtenstarker Jahrgang. Gleich ein halbes Dutzend Neulinge sind aufs Spielfeld marschiert. Bemerkenswert, dass Axel Springer, der sich selbst als „der führende digitale Verlag in Europa“ bezeichnet, nun eine tägliche Sportzeitung herausbringt. Die haben in anderen Ländern, besonders im Süden des Kontinents, zum Teil schon eine lange Tradition. Zum Beispiel *Marca*, *As* und *El Mundo Deportivo* in Spanien, *Gazzetta dello Sport*, *Tuttosport* und *Corriere dello Sport* in Italien, *A Bola* und *O Jogo* in Portugal, *L'Équipe* in Frankreich.

Tägliche Sportzeitungen haben zum Teil lange Tradition

Hierzulande galt *Bild* mit ihrem ausführlichen Sportteil als so gut informiert und verbreitet, dass es eine reine Sporttageszeitung weder brauchte, noch dass sie wirtschaftlich Freude machen würde. Überraschend startete Axel Springer im vergangenen Sommer *Fußball Bild*, zunächst nur in ausgewählten Regionen. Der Test verlief so gut, dass die Zeitung seit Beginn der Bundesliga-Rückrunde von montags bis samstags bundesweit erscheint. Sie umfasst 32 Seiten im nordischen Tabloidformat, kostet einen Euro und wird in einer Auflage von 300.000 Exemplaren gedruckt. Was Springer für das Experiment prädestiniert: *Fußball Bild* ist Teil der eigenen Nahrungskette und wird von der *Bild-Sport*- und den regionalen Redaktionen gefüttert. Vom Tisch des Schwesterblatts Sport

Von Roland Karle,
Medienjournalist,
Neckarbischofsheim

Fotos: Freestockcenter / Freepik; mtlapcevic / Shutterstock.com

Bild will man nicht naschen. Das gilt auch umgekehrt. „Als Wochenmagazin fokussiert sich *Sport Bild* auf die Hintergrundberichterstattung“, betont Verlagsleiter David Löffler.

Neues probiert auch der Olympia Verlag, der zweimal in der Woche den gedruckten *Kicker* herausgibt und die Zahl der Sonderhefte über die vergangenen Jahre ausgebaut hat. Jüngster Spross der Markenfamilie ist die Reihe *Legenden & Idole*. Sie startete 2015 mit einer Ausgabe über Franz Beckenbauer, danach folgte Hefte über Gerd Müller und Uwe Seeler.

Während Axel Springer und der Olympia Verlag sich auf Fußball konzentrieren, schauen andere Neulinge darüber hin-

Interview mit Fatih Demireli

„Wir betreiben Slow Journalism“

Herausgeber Fatih Demireli über das Konzept und die ersten Erfahrungen mit *Socrates*, dem „denkenden Sportmagazin“.

Die Nische, die *Socrates* als „denkendes Sportmagazin“ ausfüllen will, scheint durch das Magazin *11Freunde* und seine jüngste Schwester *NoSports* schon gut besetzt. Warum wird sich *Socrates* dennoch durchsetzen?

Fatih Demireli: Wir haben *Socrates* nicht ins Leben gerufen, um *11Freunde* oder *NoSports* Konkurrenz zu machen. Wir sind sogar froh, dass es die beiden Magazine gibt, denn das zeigt, dass die Menschen in Deutschland gerne über den Tellerrand hinausblicken wollen, eine Geschichte lesen und nicht nur Ergebnisjournalismus konsumieren wollen. Wir wollen die Geschichten, die wir in der Türkei erzählt haben, nun auch in Deutschland erzählen, und die Gespräche führen, die wir auch in der Türkei geführt haben. Es ist doch wunderbar, wenn es neben unseren Kollegen nun eine weitere Quelle für Slow Journalism, wie wir es nennen, gibt.

Was ist ein typisches *Socrates*-Thema und was macht eine typische *Socrates*-Geschichte aus?

Es gibt nicht die spezielle *Socrates*-Geschichte. Wie gesagt, wir wollen Slow Journalism betreiben und dazu gehört, dass die Menschen eine Geschichte nicht eilig lesen und dann schon wieder vergessen. Die Geschichte soll wirken, sie soll zum Denken anregen, wie unser Claim schon sagt. So sprechen wir mit Thomas Müller nicht über seine Torflaute, sondern über die Bedeutung von Heimat. So lassen wir Roberto Hilbert nicht erzählen, warum er in Leverkusen auf der Bank sitzt oder mal suspendiert wurde, sondern was er für Flüchtlinge tut und wie er als Ehemann einer Afrikanerin den Alltagsrassismus wahrnimmt. Wir machen Dirk Nowitzki zum Cover und reden kaum über Mavs, seinen Klub, sondern über die Helden seiner Kinder.

Was sind nach den ersten Ausgaben Ihre wichtigsten Erfahrungen und Erkenntnisse?

Dass im Zeitalter von Push-Nachrichten und Breaking News bei Twitter es durchaus noch Menschen gibt, die mehr wollen. Auch, dass wir ein anspruchsvolles Publikum haben.

Und welche Schlüsse ziehen Sie daraus?

Wir haben unser Niveau von Heft zu Heft gesteigert. Das müssen wir weiter vorantreiben, darin sehen wir unsere Verantwortung.

aus. Der Sportfreund Verlag, der unter eigenem Namen ein zehn Mal im Jahr erscheinendes Magazin veröffentlicht, produziert nun die vierteljährlich erscheinende Zeitschrift *Klubsport*. Die gibt es gratis und bei der Auflage wird nicht gekleckert: In Kooperation mit Deutscher Sportausweis und Deutscher Olympischer Sportbund (DOSB) verbreitet der Verlag je Ausgabe eine Million Hefte.

Klubsport – eine Zeitschrift mit siebenstelliger Auflagenhöhe

Fußball ist in Deutschland die mit Abstand dominierende Sportart. Wie hoch muss die Dosis Fußball sein, damit sich *Socrates* gut verkauft?

Wir haben festgestellt, dass Fußballthemen auf dem Cover für den Absatz schon förderlich sind. Aber ganz klar: Wir machen kein reines Fußballmagazin, *Socrates* interessiert sich für jeden Sport: Neben Fußball sind Basketball, Handball, Leichtathletik oder Tennis ebenso interessant. Wir schreiben auch über Wintersport, Schwimmen, Golf, Motorsport und vieles mehr. Daneben schauen wir auf Literatur, Film, Musik und Kunst – sie sind für uns ein wichtiger Teil der Sportwelt.

Die Idee für *Socrates* stammt aus der Türkei, dort erschien vor rund zwei Jahren das Premierenheft. Wie kam es zum Start der deutschen Ausgabe?

Das Magazin gehört zu Can Yayinlari, einem der größten türkischen Buchverlage. Sport war dort lange Zeit kein Thema. Verleger Can Öz wollte das ändern. Er sprach Bagis Erten an, einen in der Türkei sehr angesehenen Sportjournalisten. Geplant war zunächst, dass Erten ein Sportbuch schreibt. Der schlug dann aber vor, ein Sportmagazin zu machen, das sich nicht auf das aktuelle sportliche Geschehen fokussiert, sondern die Geschichten dahinter erzählt.

Und das fand sofort Anklang?

Viele waren skeptisch, als sie von der Idee hörten – der Zeitschriftenmarkt in der Türkei ist schwierig. Aber der Verleger fand das Projekt toll und setzte es um. Innerhalb kurzer Zeit war *Socrates* das größte Sportmagazin in der Türkei.

War die Expansion nach Deutschland von Beginn an geplant?

Das Magazin sollte auch im Ausland erscheinen, das ja. Es gab Überlegungen, zuerst nach England oder Spanien zu gehen. Nun hat man sich aber für den deutschsprachigen Raum entschieden. Das heißt aber nicht, dass andere Länder nicht noch folgen können.

Sie sind ein erfahrener Sportjournalist. Was hat sich in den vergangenen Jahren im Umgang mit Sportlern und im Sportjournalismus am stärksten verändert?

Viele Sportler wollen sich vermarkten. Das hört sich vielleicht negativ an, ist aber insgesamt eine positive Entwicklung, weil viele Sportler – auch bedingt durch professionelle Agenturhilfe – sich nicht nur als Linksaußen, Mittelstürmer oder Torwart darstellen wollen, sondern auch als Person der Gesellschaft. Sie wollen als Mensch wahrgenommen werden. Das hilft Magazinen wie *Socrates* oder *11Freunde*, die etwas mehr Platz für diese Geschichten bieten. Schön wäre es nur, wenn Sportklubs – gerade im Fußball – etwas mehr Kooperation zeigen würden. Denn davon profitieren auch sie.

Vereine und Sportler sind dank der digitalen Medien in der Lage, ihre Kommunikation gezielter zu steuern, News über eigene Kanäle als erste zu verbreiten, selbst zur Medienmarke zu werden. Welche Folgen hat das für die Sportmedien und den Sportjournalismus?

Im schlimmsten Fall bekommt nicht das Medium, sondern der klubeigene Kanal einen der wenigen Interviewslots. Was daraus entsteht, ist bekannt. Viel mehr erfahren die Sportfans dadurch oft nicht. Wie gesagt: Die Klubs könnten manchmal für die Wünsche der Sportler und Medien etwas mehr Zuneigung zeigen. Aber es gibt auch sehr, sehr viele, die es verstanden haben. Klubmedien können auf Dauer niemals den „echten Medien“ Konkurrenz machen.

Das Interview führte Roland Karle

Foto: Socrates Magazin

Multithematische Sportmagazine *wie Socrates oder NoSports sind ein Novum im Markt*

Spannend erscheint die Frage, ob der Markt aufnahmefähig ist für Kaufmagazine, die sich multithematisch dem Sport widmen und die Geschichten hinter dem aktuellen Wettkampf suchen. Diesem Ansatz haben sich sowohl *NoSports* als auch *Socrates* verschrieben. *NoSports* stellt sich auf dem Cover als „Ein Freund von *11Freunde*" vor und weist verwandte Charakterzüge auf. Der typische *NoSports*-Leser sei männlich, zwischen 29 und 49, belesen und besserverdienend. „Er sieht dem *11Freunde*-Leser sehr ähnlich", sagt Herausgeber und Redaktionsleiter Philipp Köster. „Vor allem zeigt er ein breit gefächertes sportliches Interesse, was ihn womöglich vom einen oder anderen Fußballfan unterscheidet."

Auf der Suche nach der Geschichte hinter dem Wettkampf

Die Reaktionen auf die beiden ersten Ausgaben, die im Sommer und im Herbst 2016 in einer Startauflage von rund 120.000 Exemplaren erschienen, weisen darauf hin, „dass unsere Leser nicht nur an großen Stars interessiert sind, sondern genauso an fesselnden Geschichten und Stoffen. Das beherzigen wir journalistisch nun noch mutiger und entschlossener", so Köster. Hinter *NoSports* stehen die redaktionelle Erfahrung der *11Freunde* und die Vermarktungskraft des Großverlags Gruner + Jahr.

Im Vergleich dazu ist *Socrates* ein publizistisches Pflänzchen, aber ein Hingucker. Nicht nur wegen der speziellen Illustrationsgrafik, sondern auch aufgrund seiner Wurzeln. *Socrates* wurde in Istanbul gegründet. Die Nummer eins war in der Türkei nach zwei Tagen ausverkauft und drei Mal nachgedruckt. Das „denkende Sportmagazin", wie es sich im Untertitel nennt, hat in Deutschland für Werbung und Vermarktung eine Dresdner Agentur verpflichtet und spielt mit kleiner Mannschaft: In Berlin wurde der Democracia Verlag gegründet, in München arbeitet Chefredakteur und Herausgeber Fatih Demireli (siehe Interview) mit einer kleinen Redaktion. Die erste Ausgabe im Oktober ging mit rund 50.000 Stück vom Stapel. 2017 wird das Jahr der Bewährung. Nicht nur für den Titel *Socrates*, sondern auch für das damit eingehergehende Konzept des Slow Journalism. Demireli: „Wir machen ein Magazin, das man nicht schnell konsumiert, sondern lang und intensiv. Und das möglichst stark nachwirken soll." ❑

Was passiert, wenn wir in die Weiterbildung unserer Mitarbeiter investieren und danach verlassen sie uns?

Was passiert, wenn wir es nicht tun und sie bleiben?

Weiterbildungsangebote

Grundlagenseminar für Volontäre und Seiteneinsteiger an Zeitschriften

Das gemeinsam vom Deutschen Journalisten-Verband Baden-Württemberg (DJV-BW) und dem Südwestdeutschen Zeitschriftenverleger-Verband (SZV) organisierte Seminar richtet sich an Volontäre im ersten Berufsjahr sowie an berufsfremde Quereinsteiger in Zeitschriftenverlagen, die ihre journalistische Arbeitsweise professionalisieren möchten. Das Seminar ist als Bildungsmaßnahme im Sinne von §8 des Tarifvertrags über das Redaktionsvolontariat an Zeitschriften anerkannt.

54. Grundlagenseminar

Teil 1: 11. bis 15. September 2017
Teil 2: 09. bis 13. Oktober 2017
Teil 3: 06. bis 10. November 2017
Teil 4: 04. bis 08. Dezember 2017

Intensiv-Seminar für auszubildende Medienkaufleute

Das Seminar richtet sich an auszubildende Medienkaufleute im letzten Ausbildungsjahr, die in Kürze ihre Abschlussprüfung absolvieren.

Intensiv-Seminar III / 2017

25. September 2017 | 8:00 - 29. September 2017
Bernhäuser Forst Tagungs- und Bildungsstätte,
Leinfelden-Echterdingen

SZV Seminar

Mediaagenturen – Wie sie arbeiten. Was sie wollen.
Wann sie buchen.

11. Mai 2017

SZV Geschäftsstelle
Stuttgart

SZV Abendgespräch

Erfolg mit Paid Content – Wie Verlage im Netz Geld verdienen.

25. April 2017

Versorgungswerk der Presse
Stuttgart

Bitte melden Sie sich unter www.szv.de/events/ zu den Veranstaltungen an.

SÜDWESTDEUTSCHER ZEITSCHRIFTENVERLEGER-VERBAND E.V.

Die Zukunft der Zeitschriften

Wird Print überleben?

Eigentlich müssten Printmedien schon längst tot sein – glaubt man den schwarzen Vorhersagen. Sind sie aber nicht. Im Gegenteil: Magazine stehen vor einer Renaissance. Etwas anders sieht es bei den Zeitungen aus.

Von Thomas Koch,
Inhaber tk-one,
Düsseldorf

Zuerst die guten Nachrichten. Print lebt. Immer noch. Sie erinnern sich: Bill Gates hatte 1990 das Ende der Printmedien für das Jahr 2000 vorhergesagt. Und noch 2010 polterte sein Kollege Steve Balmer: „In zehn Jahren gibt es keine Zeitungen und Magazine mehr.“ Nun sind Bill und Steve keine ausgewiesenen Medienexperten, dennoch gelten sie als Schwergewichtler in der meinungsbildenden Medienszene. Sie und tausend andere sind schuld daran, dass alle Welt fest davon überzeugt ist, Printmedien steuerten unausweichlichen ihrem baldigen Exitus entgegen.

Wagt man einen Blick in die Kristallkugel der Printzukunft, muss man zwischen Zeitungen und Zeitschriften unterscheiden. Beide Gattungen besitzen sehr verschiedene Funktionen und daher auch gänzlich andere Angriffsflächen für die digitalen Wettbewerber. Sie werden zwangsläufig unterschiedliche Zukunftswege beschreiten.

Zu den „tausend anderen“, die für Print keine Zukunft sahen, zählen leider die Verleger der Papiermedien selbst. Angesichts sinkender Renditen aus dem Vertriebs- und Anzeigengeschäft waren

Und wenn ja, wie viele?

Foto: Paul Fleet / Fotolia

es in vorderster Linie die Verleger der Tageszeitungen, die das Wertvollste in Frage stellten, das sie besaßen: Ihre Redakteure. Sie zu Tausenden auf die Straße zu befördern, wird sich historisch als großer Fehler erweisen. Denn ihre Journalisten, allen voran die Lokalredaktionen, sind der wohl wichtigste Grund, das Medium überhaupt zu nutzen.

Die Verleger stellten ihren wertvollsten Besitz in Frage

Ihr zweitgrößter Fehler, das ergab nun eine Studie zweier Journalismus-Professoren an der Universität Austin in Texas, war die Konzentration der Lokalzeitungen auf das Web. Das Magazin *4c* schrieb dazu: „US-amerikanische Lokal- und Regionalzeitungen haben in den letzten Jahrzehnten durch ihre Konzentration auf das Web und die digitale Verbreitung ihres Contents Milliarden in den Sand gesetzt, ihre Print-Ausgaben vernachlässigt und durch mit Werbung überfrachtete und schlecht designte Websites bisher zahlende Leser zu digitalen Flüchtlingen gemacht, die sich nun lieber bei großen Nachrichtenportalen und News-Aggregatoren informieren."

Zwar können die deutschen Zeitungen durch die Kombination von Printlesern und Website-Nutzern erstmals die höchste Reichweite ihrer Geschichte aufweisen – sie erreichen damit 86 Prozent der Bevölkerung – doch diese eindrucksvolle Leistung konnten sie bislang nicht monetarisieren.

Die Erkenntnis ist bitter, aber wahr: Es gibt weltweit nur eine Handvoll Zeitungen, denen bisher die Monetarisierung ihres Web-Auftritts gelang. Die übrigen Zeitungen übersahen, dass sie in gedruckter Form lokale Platzhirsche sein mochten, sich aber im Netz allesamt gegenseitig die Leser streitig machten. Die Rechnung konnte nicht aufgehen.

Immerhin gibt es im US-Markt, der dem unseren bekanntlich um einige Jahre voraus ist, auch Gewinner. Im Herbst 2016 meldete Comscore, dass die beiden Traditionszeitungen *New York Times* und *Washington Post* nach Jahren der Durststrecke ihre digitalen Widersacher Buzzfeed und Huffington Post bei der Reichweite wieder überholt hatten. Die neue Bedeutung der *Washington Post* hat zur Folge, dass der Verlag derzeit Dutzende neuer Journalisten einstellt.

Zu verdanken haben sie dies vermutlich ihrer Wahlberichterstattung. Zyniker kommentierten, dass die Leser offenbar doch Wert auf seriöse Informationsquellen legten. Nach der US-Wahl stiegen sogar die Printauflagen einiger Zeitungen seit Jahren wieder leicht an. Ob ein solches Phänomen auch hierzulande möglich ist, wissen wir nach der Bundestagswahl im September.

Trotz Lügenpresse-Vorwürfen und Fake-News-Debatte ist es um den Ruf der deutschen Presse gut bestellt. Die Forschungsgruppe Wahlen untersuchte im Auftrag des ZDF die Glaubwürdigkeit der Medien und kam zum Ergebnis, dass das Vertrauen in Zeitungen seit 2015 stabil geblieben ist. Schlechter steht es um die Glaubwürdigkeit von sozialen Medien und der *Bild*-Zeitung. Sie sind die Einzigen, die im Bewertungs-

Werbung frisst Redaktion
Viele Verlage müllen ihre Websites mit Werbung zu und vergraulen so die Leser

Unschlagbarer Vorteil Die gedruckte Zeitung profitiert von ihrer natürlichen regionalen Abgrenzung, die es im Internet so nicht mehr gibt

raster der Forscher Minus-Werte erzielen. Die Glaubwürdigkeit von *Bild* liegt sogar noch hinter dem Vertrauen in Twitter, Facebook & Co.

Die deutsche Presse hat nach wie vor einen guten Ruf

Ein ganz anderes Phänomen müsste die Zeitungsverleger dagegen laut aufhorchen lassen. Nach der jüngsten Ausgabe des „World Press Trends Report“ des WAN-Ifra stiegen in den USA die Vertriebsumsätze der Zeitungen seit 2010 um zwölf Prozent. Trotz geringerer Auflagen also mehr Umsatz mit Abos und Einzelverkauf. In die Loyalität der Leser zu investieren, lohnt offenbar doch. Man darf gespannt sein, wie lange es dauert, bis auch die deutschen Verleger das realisieren – und wieder beginnen Redakteure einzustellen, statt sie zu entsorgen.

Die Verleger müssten sich ihrer Wurzeln bewusst werden, um als Phönix aus der Asche wiederaufzuerstehen: Regionale Zeitungen sind in ihrer lokalen, redaktionellen Stärke vom Internet nicht angreifbar. Ihre Aufgabe muss sein, das Geschehen zu kommentieren und für die Leser einzuordnen. Als berühmte „Vierte Kraft“ sind sie so für die Gesellschaft unentbehrlich. Verzichten sie jedoch auf diese lokale Stärke und eine hochwertige Redaktionsleistung, sind sie austauschbar. Für Leser ebenso wie für Anzeigenkunden.

Daraus kann auch der Magazinmarkt lernen, wenngleich er sich in einer anderen Situation zu befinden scheint. Auch die Zeitschriften leiden unter einer Erosion ihrer Auflagen und der Anzeigenerlöse. Doch es sind überwiegend die traditionellen Dickschiffe, die massiv an Auflage verlieren. Die Gattung der Programmzeitschriften beispielsweise erlebt auf erschreckende Weise, wie ihre Funktion durch Apps ersetzt wird.

Das gilt keinesfalls für die Funktion der Magazine schlechthin. Für Magazine nehmen sich die Leser eine Auszeit. Es ist für sie uneingeschränkte Qualitätszeit, in der sie das Vergnügen am Lesen genießen. Magazinlesen findet in einer Situation des ungestörten Zurücklehnens statt. Es ist das genaue Gegenteil des Onlinekonsums – und damit für die Werbewirtschaft, die Marken und Vertrauen aufbauen will, unverzichtbar. Die G+J-Chefin Julia Jäkel sprach in einem

Foto: Allkindza / iStock.com

Interview mit der *Zeit* von „Magazinen, die eine Sehnsucht ernst nehmen: nach Ruhe, Gelassenheit, Entspannung“.

Magazinlesen ist das genaue Gegenteil des Onlinekonsums

Das erklärt den Erfolg vieler alter und neuer Magazintitel. Hierzulande – ebenso wie jenseits des Atlantiks – erleben wir mehr erfolgreiche Neuerscheinungen als je zuvor. Die Zahl der Zeitschriften in Deutschland hat einen neuen Rekord erreicht. Verlage wie Gruner+Jahr strotzen vor Selbstbewusstsein und legen nach dem Erfolg von *Barbara* einen Titel nach dem nächsten neu am Kiosk aus. Die *FAZ* überraschte den Markt mit *Frankfurter Allgemeine Quarterly* ebenso wie andere mit einer Flut an neuen Thermomix-Magazinen.

Die Magazine scheinen nach Jahren des Übergangs vor einer Renaissance zu stehen. Die neuen Titel erscheinen zwar meist mit geringerer Auflage als in den Jahren zuvor, doch sie erzeugen eine nie dagewesene Print-Vielfalt. Das ist gut für den Leser, wird sich gegenüber Anzeigenkunden gut vermarkten lassen und ist damit gut für die Verleger. Gleichzeitig gelingt es den Magazinen, ihre Copypreise und Vertriebserlöse zu steigern.

Doch nun zu den schlechten Nachrichten. Das alles klingt äußerst positiv, wäre da nicht ein Phänomen, mit dem die Verleger nicht gerechnet hatten. Seit Jahren verlieren sie überproportional Anzeigenerlöse in Relation zu ihren Verlusten an der Auflagen- und Leserfront. Während Mediengattungen wie TV, Radio und Außenwerbung stagnierende bis steigende Werbeerlöse vermelden, wird das Geld für Online-Investitionen ausschließlich von den Print-Werbeträgern abgezogen. Print ist derzeit der alleinige Sündenbock, der den Preis für die Digitalisierung der Werbung zahlt.

Auch diese Erkenntnis ist bitter, aber wahr. Insbesondere den Magazinen gelingt es immer weniger, ihre unverzichtbare Funktion im Media-Mix an die Entscheider in Industrie und Agenturen heranzutragen. Sie haben es so lange versäumt, ihre Tugenden zu vermarkten, bis nun eine Generation von Marketern und Werbern heranwuchs, die gänzlich online-verliebt und blind auf die Macht der Pixel vertraut.

Kommen wir also zum „digitalen Bordell“, wie Christian Meyer, Media Manager der Müller Gruppe, die Online-Mediabranche anlässlich der letzten Dmexco bezeichnete. Display-Werbung ist, da sind sich

***Für Magazine** nehmen sich die Leser eine Auszeit. Es ist für sie uneingeschränkte Qualitätszeit, in der sie das Vergnügen am Lesen genießen*

selbst eingeschworene Digital-Apostel einig, am Ende. Die Klickraten nähern sich unaufhörlich der toxischen Null-Linie. Der US-Werber und Autor Bob Hoffman schätzt, dass „Ad Fraud“, der Online-Werbebetrug, bald weltweit die zweitgrößte Quelle des organisierten Verbrechens sein wird – nach dem Handel mit Drogen. Erst kürzlich wurde ein gigantisches Botnetzwerk enttarnt, das auf Video-Anzeigen zielt und alleine einen Gesamtschaden von jährlich einer Milliarde Dollar anrichtet.

Den digitalen Plattformen fehlt es zudem an gültigen und überprüfbaren Währungen. Facebook erschreckte die Branche mit weit überhöhten Daten zur Video-Viewdauer. Zuletzt gab die weltweit führende Social Media-Plattform versehentlich Brutto- als Netto-Reichweiten aus. Nun gut, der Unterschied ist Branchenfremden nicht leicht zu erklären. Da kann es schon einmal leicht zu Verwechselungen kommen.

Mobile, der angebliche Erlöser aus dem digitalen Dilemma, ist kein Medium, sondern eine technische Ausspielvariante und umschreibt so etwas wie „tragbare Werbung“. Zwei Drittel der Mobile-Anwendungen geschehen nicht einmal mobil, sondern stationär. Doch auf den mobilen Endgeräten findet sich leider erschreckend wenig Platz für Werbung.

Zeitschriften überraschen uns und machen neugierig

Social Media erzeugt ein nur fragwürdiges Engagement. Laut Forester Research interagieren nur 0,07 Prozent der Facebook-Nutzer und gar nur 0,01 Prozent der Twitterer auf Posts von Markenartiklern. Wenn selbst Procter & Gamble, der vermeintliche Vorreiter für alles in Marketing und Media, aus dem Facebook-Targeting wieder aussteigt, ist das ein Paukenschlag, der aufhorchen lässt. Online, also digitale Werbung mitsamt aller Ausspielvarianten, bespielt und befeuert eindeutig den Vertrieb. Klassische Markenkommunikation, Markenaufbau, Positionierung, Vertrauensaufbau und Branding, ausgestattet mit unverzichtbarer Reichweite in der Zielgruppe und weit über sie hinaus – das ist die Domäne der klassischen Werbekanäle. Und wird es noch viele Jahre bleiben. In dieser Funktion kann man die herkömmlichen, analogen Medien nicht durch Online ersetzen. Medien sind eben keine Ersatzteile, die sich beliebig gegeneinander austauschen lassen.

In der Welt der Markenkommunikation waren und bleiben Magazine eine Bank. Die Magie von Werbung in Zeitschriften besteht darin, dass sie uns Dinge zeigen, die wir nicht gesucht haben und von denen wir nicht wussten, dass wir sie haben wollen. Sie überraschen uns und machen uns neugierig. Darin liegt ihr Wert für Werbekunden. Wenn es den Verlagen nur besser gelingt, die unentbehrlichen Vorzüge von Print zu vermarkten, dürfen sie sich auf die nächsten Jahre freuen. Und die Werbekunden mit ihnen. ❑

Mobile Advertising als Heilsbringer? Auf mobilen Endgeräten findet sich erschreckend wenig Platz für Werbung.

Foto: Pexels / pixabay.com; Weedezign / iStock.com

RECHTS § RATH.33

Ist Print gleich Online?

Rechtsanwalt Dr. Michael Rath-Glawatz, Hamburg

In unserer mehrteiligen Serie schreibt der Medienrechtsexperte Rath-Glawatz über knifflige Rechtsfragen aus der verlegerischen Praxis

Der Werbekunde erteilt einen Insertionsauftrag für die Printausgabe eines Magazins. Darf der Verlag die Anzeige ungefragt auch in die E-Paper-Ausgabe und/oder das Online-Portal des Magazins übernehmen? Handelt es sich dann, wenn die Inserate einfach so mit „durchlaufen", um unzulässige Füllanzeigen? Ergibt sich aus dem Anzeigenauftrag bzw. den Allgemeinen Geschäftsbedingungen, so sie denn Vertragsbestandteil geworden sind, unmissverständlich, in welchen Medien die Werbung geschaltet werden soll (nur Print und/oder E-Paper und/oder Online-Portal), so bestehen keine Probleme. Denn der Veröffentlichung, in welchem Medium auch immer, liegt ein entsprechender Anzeigenauftrag zugrunde.

Was aber, wenn der Insertionsauftrag nur für Print eingeht, die Anzeige aber auch in der E-Paper und/oder im Online-Portal erscheint?

Geht man von der Fallgestaltung aus, dass die E-Paper-Ausgabe in Aufmachung und Gestaltung stets identisch ist mit der Printausgabe, also nur einen alternativen Vertriebsweg zu dem gedruckten Produkt darstellt, dann kann man ohnehin die E-Paper-Ausgabe nicht isoliert mit einem Inserat belegen.

Folglich ist selbst dann, wenn in dem Anzeigenauftrag für die Printausgabe der Vertrieb per E-Paper nicht extra erwähnt ist, gleichwohl stillschweigend davon auszugehen, dass der Anzeigenauftrag auch die Veröffentlichung im E-Paper mit umfasst, zumal heutzutage hinlänglich bekannt ist, dass Printmedien parallel auch als E-Paper verbreitet werden. Würde der Verlag allerdings für das Erscheinen des Inserats im E-Paper einen „Aufschlag" zum Printanzeigenpreis verlangen wollen, so müsste dies extra vereinbart sein (sich aus der Preisliste entsprechend ergeben). Ist dies nicht der Fall, sind mit dem Anzeigenpreis Print- und E-Paper-Vertrieb abgegolten.

Für den Fall der kostenlosen „Mitnahme" des Inserats in die E-Paper-Ausgaben: Muss der Verlag

Darf ein Verlag eine Printanzeige ungefragt in die E-Paper-Ausgabe und in das Online-Portal übernehmen?

den Inserenten darauf aufmerksam machen, dass die Anzeige auch elektronisch verbreitet wird? Und was muss geschehen, wenn der Inserent als Folge der entsprechenden Benachrichtigung oder sogar ungefragt der Veröffentlichung des Inserats im E-Paper ausdrücklich widersprechen würde? Diesem Wunsch könnte der Verlag nur dann nachkommen, wenn die technische Möglichkeit gegeben ist, das in Frage stehende Inserat tatsächlich problemlos aus der E-Paper-Ausgabe zu entfernen (und etwa durch eine entsprechende Eigenanzeige zu ersetzen). Besteht diese Möglichkeit nicht, muss der Kunde entweder auf den Printauftrag verzichten oder aber das Erscheinen auch in der E-Paper-Ausgabe tolerieren.

Aus diesen „Kalamitäten“ kommt der Verlag am ehesten heraus, wenn man, sofern sich aus den Umständen des Einzelfalles nichts anderes ergibt, den Umstand der Veröffentlichung im E-Paper nicht gesondert thematisiert, sondern mit Blick auf den lediglich alternativen Vertriebsweg von einer stillschweigenden Einwilligung ausgeht. Nebenbei bemerkt: Auch wenn der Inserent für den Inhalt seiner Anzeige selbst verantwortlich ist, darf nicht aus den Augen verloren werden, dass er dann, wenn er sich verpflichtet hat, das Inserat (zukünftig) nicht mehr zu veröffentlichen, dies bei Printanzeigen insoweit unproblematisch ist, wenn die jeweilige Ausgabe bereits ausgeliefert ist und der Werbetreibende insoweit die weitere Verbreitung nicht mehr stoppen kann. Anders jedoch mit Blick auf E-Paper-Ausgaben, sofern sie auch nach der Auslieferung der Print-Hefte weiterhin noch online abrufbar sind. Hier ist der Inserent verpflichtet, den Verlag parallel zur Abgabe der Unterlassungserklärung zu veranlassen, die wettbewerbswidrige Anzeige sofort aus der E-Paper-Ausgabe zu entfernen. Und falls der Verlag von der Unterlassungserklärung Kenntnis hat, sollte er den Kunden, sofern dieser sich nicht „rührt“, darauf aufmerksam machen, dass das beanstandete Inserat in der E-Paper-Ausgabe weiterhin abrufbar ist.

Will der Verlag das Inserat neben dem Abdruck in der Printausgabe auch in seinem Online-Portal platzieren und dies extra honoriert bekommen, wird man diese zusätzliche Verbreitung ohnehin ausdrücklich vereinbaren müssen. Würde die Veröffentlichung des Inserats im verlagseigenen Online-Portal dagegen kostenlos geschehen, wird man schlussfolgern können, dass der Inserent stillschweigend auch mit der Online-Veröffentlichung als zusätzlichem werbewirksamen Vertriebsweg einverstanden ist. Damit ginge auch der Vorhalt des Abdrucks von „Füllanzeigen“ in dem Online-Portal ins Leere. Anders nur dann, wenn dem Kunden bekannt ist, dass die Printanzeigen automatisch auch online gestellt werden und er dem ausdrücklich widerspricht. Denn es sind durchaus Gründe vorstellbar, dass der Werbetreibende mit einer online-abrufbaren Version seines Printinserates nicht einverstanden ist. Beispielsweise deshalb, weil er mit einem Foto wirbt, an dem er zwar die Rechte für Print-, nicht jedoch für Online-Veröffentlichungen besitzt. ❑

Fotos: Bilderbox, Privat

FullHD Video
51:16 / 1:28:37

Wer keine Videos hat, hat ein Problem

Video ist King

Video? Das war für Verlage lange Zeit eine Sache, mit der sie sich bestenfalls am Rande beschäftigen mussten. Das Jahr 2017 dürfte die massivste Änderung seit langem bringen: Videos werden zum alles beherrschenden Stilmittel in der digitalen Welt.

Von Christian Jakubetz,
Journalist, Berater, Blogger und Dozent, München

Was waren das für selige Zeiten, in denen man als Journalist ein Video zu irgendwas produzieren konnte. Das war dann aber schon der Gipfel der Multimedialität: Wow, wir haben auch ein Video zu der Geschichte! In den meisten Fällen ein nice to have. Aber wenn man Verlagsstrategen danach fragte, welchen Stellenwert Video bei ihnen einnehmen könnte, erntete man zumeist ein Schulterzucken.

Heute dagegen gilt: Video ist alles. Alles ist Video. Video ist nicht nur eine Erzählform, sondern der wichtigste Bestandteil eines virtuellen Echtzeit-Universums. Egal, ob mit den etablierten Livestream-Angeboten von sozialen Netzwerken wie Facebook oder Twitter oder mit irgendetwas anderem: Künftig wer-

Foto: Bet_Noire / iStock.com

Bewegtbild vor Text – die nächste Generation bevorzugt Video

den wir es mit einer ganzen Reihe von Anwendungen zu tun haben, die jederzeit on air gehen können, um die Wirklichkeit live zu streamen oder in kurzen Fetzen aufzunehmen.

Video ist alles Alles ist Video

Schon alleine deswegen, weil sich die Verwendung von Kameras grundlegend geändert hat: Während man in grauer analoger Vorzeit eine Kamera eigens einstecken musste, hat man sie heute jederzeit bei sich. Smartphones liefern inzwischen Aufnahmen in einer derart guten Qualität, dass es in vielen Fällen kaum mehr nötig ist, eine eigene Kamera mitzunehmen. Und selbst, wenn das mal nötig sein sollte: Spätestens auf dem Level einer guten DLSR-Kamera erreicht man eine Qualität, die de facto für jedes Medium ausreichend ist. Mit dem Unterschied, dass sich die Kosten selbst für eine hochwertige DLSR weit unterhalb von dem bewegen, was man früher für eine gute Kamera veranschlagen musste.

Bewegtbild ist also kein Gimmick mehr für technikverliebte Nerds. Video wird vielmehr das Fenster in die Welt und geht weit über das hinaus, was das Fernsehen bewirken konnte. Digitales Video ist keine „gebaute“ Kunstwelt. Videos sind essentieller Bestandteil von nahezu allen sozialen Netzwerken. Facebook, Twitter oder Snapchat ohne Video? Undenkbar. Kommunikation ohne Video? Schwer vorstellbar.

Dazu kommt: Die Bedeutung von sozialen Netzwerken für Medien steigt mittlerweile ins Unermessliche. Und dort wiederum gilt: Video first! Ob Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat sowieso: Videos sind das Tool schlechthin geworden, um im sozialen Netz Geschichten zu erzählen. Dafür gibt es eine ganze Reihe von Gründen.

In den sozialen Netzen gilt: Video first!

Grund Nummer eins sind die User selbst. Man kann das natürlich bedauern, ohne dass es etwas bringen würde. Tatsache ist nur: Gerade jüngere Nutzer denken in Videos. Sie suchen nicht mehr bei Google nach Texten zu einem bestimmten Thema, sondern nach Videos und Tutorials. Ihre Statusmeldun-

gen sind zunehmend keine Textpostings mehr, sondern kurze Videoschnipsel. Und wenn sie bei Inhalten einen Text oder ein Video vorgesetzt bekommen, ist die Entscheidung im Regelfall klar.

Branchenriese Facebook setzt unverkennbar auf Bewegtbild

Grund Nummer zwei: Branchenriese Facebook setzt bei seinem Algorithmus unverkennbar auf Bewegtbild als wichtigsten Inhalt. Beiträge mit Videos werden bevorzugt ausgespielt. Was umgekehrt bedeutet, dass inzwischen der Verzicht auf Videos gleichbedeutend mit einem Verzicht auf Reichweite ist. Kurz gesagt: Eine Social-Media-Strategie ohne Video-Elemente ist keine Strategie.

Geschichte wiederholt sich manchmal eben doch. Die Welt geht live. Wie schon Jahrzehnte zuvor in Radio und Fernsehen, entwickelt sich jetzt auch das Netz zu einem Livekanal. Und wie immer in der digitalen Welt: schneller, größer, umfassender und radikaler als je zuvor. Während man in der analogen Welt irgendwelche Live-Übertragungen erst ab einer gewissen Größe, Bedeutung und natürlich Finanzkraft in Erwägung ziehen konnte, ist Livestreaming heute eine Möglichkeit buchstäblich für jeden geworden.

Aber: Vorsicht vor dem vorzeitigen Abschreiben des Phänomens, nur weil es jeder kann. Und weil man, wie immer im Netz, inzwischen natürlich auch unzähligen Banalitäten live zusehen kann. Schließlich gibt es auch unzählig viele belanglose Webseiten oder Blogs. Würde deshalb irgendjemand auf die Idee kommen, das Netz als irrelevant zu bezeichnen?

BEISPIELE FÜR LIVESTREAMING

Zalando hat einen eigenen zweiwöchentlichen Livestream mit Experten und Vorstandsmitgliedern des Unternehmens eingeführt.

(https://blog.zalando.de/de/blog/live-auf-sendung)

Der VfB Stuttgart setzt Livestreaming regelmäßig auf seiner eigenen Website ein.

(https://vfbtv.vfb.de)

Profiwerkzeug für Laien. Mit einem Smartphone wird jeder zum Regisseur

Fotos: YakobchukOlena / Fotolia; lassedesignen / Fotolia

Mittendrin statt nur dabei – 360-Grad-Videos eröffnen völlig neue Perspektiven.

Genauso ist das mit dem Thema Livestreams. Neben den Privatveranstaltungen, bei denen ungefähr fünf Zuschauer dabei sind, gibt es inzwischen auch richtig große Events. Musiker stellen sich der Plauderei mit ihren Fans, Politiker und Fußballclubs übertragen Auftritte live, Unternehmen locken mit Live-Events Kunden an. Der Versandhändler Zalando beispielsweise versammelte 2016 bei einem Event in der Spitze bis zu 70.000 Zuschauer vor einem Stream.

Livestreams können schnell zum Großevent werden

Was, nebenher bemerkt, zahlreiche Optionen für neue Geschäftsmodelle auch für Verlage eröffnet. Dienstleister beziehungsweise Organisator für Kundenevents, die live gestreamt werden beispielsweise – das würde das Potenzial eröffnen, das in vielen Häusern beim Thema Digitale Medien immer noch gesucht und sehr selten gefunden wird.

Bei ungefähr jedem Ding, das mal groß werden könnte, tauchen ein paar grundsätzliche Fragen auf. Ist das jetzt ein Hype oder doch von Dauer? Spielzeug – oder braucht man das wirklich? Das ist beim Thema 360 Grad auch nicht sehr viel anders und erinnert an die Debatte um das inzwischen wieder ganz schön zurückgefahrene Thema 3D. Im Kino ist man nach ein paar Filmen als Besucher schnell wieder an der Erkenntnis angelangt, dass ein Film in 360 Grad nicht besser oder schlechter, sondern bestenfalls effektreicher wird.

Der User befindet sich buchstäblich am Ort des Geschehens

Da ist es natürlich legitim, diese Frage auch beim Thema 360 Grad zu stellen. Der Unterschied könnte allerdings der sein: Ein Film in 3D sieht halt einfach anders aus, ist aber immer noch derselbe Film. 360 Grad bietet dagegen eine ganze Reihe journalistischer Optionen. Die wichtigste dabei: Man kann endlich den User buchstäblich an den Ort des Geschehens mitnehmen. Er kann sich selbst ein Bild machen. Und das ist dann in der Tat ein Mehrwert.

Wie man eine Geschichte in 360 Grad am besten erzählt, wie man Bild, Text und andere Elemente miteinander vermischt, das wird noch eine ganze Reihe von Experimenten nach sich ziehen. Trotzdem: Auch wenn man natürlich auch in Zukunft nicht jede Geschichte als 360-Grad-Story erzählen wird – spätestens im kommenden Jahr wird die Technologie zu einem (digital-)journalistischen Standard werden.

Und auch beim Thema 360 Grad gilt: Equipment ist erschwinglich geworden, richtig gutes Material gibt es bereits in Größenordnungen zwischen 500 und 1.000 Euro. Auch die handwerklichen Fähigkeiten, die jemand dafür mitbringen muss, sind tendenziell überschaubar. Im

Beispiele für 360 Grad-VR:

Apps mit eigenen Rubriken zum Thema bzw. stellenweise sogar ausschließlich mit speziellen Inhalten bieten im deutschsprachigen Raum u.a. die Süddeutsche Zeitung (SZ VR), der Bayerische Rundfunk (BR 24) und das ZDF (zdf.de) an.

Im Netz: Die SZ mit einer eigenen Seite (http://gfx.sueddeutsche.de/pages/vr/), das ZDF ebenso (https://vr.zdf.de).

Noch weiter geht die renommierte New York Times: Sie hat eine eigene Seite mit täglich neuen Geschichten in 360 Grad. (https://www.nytimes.com/video/the-daily-360) Leser-Communitys für verschiedene Themen entstehen, ähnlich wie das bei den Diskussionsgruppen der beruflichen Online-Netzwerke Xing und LinkedIn der Fall ist.

Gegenteil, möglicherweise sind 360 Grad Videos für Laien sogar einfacher zu machen als „gebaute" Beiträge im alten TV-Style. Weil man für 180-Grad-Bilder einen geschulten Blick für spannende Ausschnitte und passende Perspektiven mitbringen muss. Bei 360 Grad reicht es im Zweifelsfall, einfach einen zentralen Punkt einer Szenerie zu finden. Den Rest macht die Kamera.

Facebook macht in Kürze 360 Grad Streamings möglich

Im Übrigen gilt auch hier: Schon mal darüber nachgedacht, welches Potenzial als Geschäftsmodell 360-Grad-Anwendungen mit sich bringen könnten? Für Kunden jedenfalls wäre auch das eine spannende Angelegenheit. Zumal große Reiseveranstalter oder auch die Lufthansa bereits angefangen haben, attraktive Reiseziele in 360 Grad vorzustellen. Die Lufthansa ist mit solchen Geschichten übrigens nicht nur regelmäßig mit gesponserten Beiträgen etwa bei Facebook vertreten, sondern bucht auch Werbeplätze innerhalb der 360-Grad-App der Schweizer *Blick*-Gruppe.

Zukunftsmusik? Kaum. Die Hardware dafür existiert, die Bandbreiten werden immer größer und zuverlässiger. Und am wichtigsten: Auch für Nutzer ist 360 Grad inzwischen zu einem Standard geworden.

Da ist es kein Wunder, wenn sich diese beiden Großtrends demnächst zu einem zusammenschließen werden: Facebook wird im Laufe dieses Jahres alle Accounts so aufpeppen, dass künftig mühelos auch in 360 Grad gestreamt werden kann. Eine Perspektive, die noch vor Jahresfrist als undenkbar gegolten hätte.

Schöne neue Videowelt: Das erfordert für Verlage ein komplettes Umdenken. Weil sie plötzlich virtuelle Livewelten errichten können, weil sie sich auf einmal mit Livesituationen und dem richtigen Umgang damit beschäftigen müssen. Und, ja klar: auch mit völlig neuen Geräten, Programmen und Zuschauerwünschen. Dazu gehört im Übrigen auch die permanente Interaktion mit Nutzern. Livejournalismus, das bedeutet etwas grundlegend anderes als das, was wir bisher aus Radio und Fernsehen kennen. Nicht nur einfache Übertragung – jedes Livetool hat stattdessen einen Rückkanal. Live gehen bedeutet also auch: Engagement mit potenziell unendlich vielen Menschen. ❑

Foto: AR Pictures / Shutterstock.com

Social Bots verbreiten falsche Nachrichten im Netz

Unheimlich und gefährlich

Nicht alles, was bei Twitter oder Facebook steht, ist von echten Menschen geschrieben. Social Bots verbreiten immer mehr Fake News. Das stellt hohe Anforderungen an die digitale Recherche der Redakteure.

Von Peter Welchering,
Medienbüro Welchering,
Stuttgart

Donald Trump hat gezeigt, wie es geht. Mit Fake News, Social Bots und Big-Data-Algorithmen hat der politische Außenseiter einen unerwarteten Wahlerfolg geschafft. Seine Strategie gilt als Blaupause für den Bundestagswahlkampf hierzulande. Politiker befürchten die Manipulation der politischen Willensbildung. Dabei werden Social Bots & Co schon seit längerer Zeit eingesetzt. Doch Journalisten fallen allzu oft auf solche digitalen Manipulationswerkzeuge herein.

Die Redakteure des *Spiegel* haben es online wie im Print vorgemacht: Da wird schnell noch die Stimme des Volkes gesucht. Also kopiert sich der Redakteur flugs drei Tweets aus dem Kurznachrichtendienst Twitter und zwei Posts von Facebook in den Artikel. Anschließend

Foto: iurii / Shutterstock.com

kann er sich dann in der Redaktion feiern lassen, dass er nicht nur das Kaufpublikum als Prosumer beteiligt, sondern auch noch virtuos mit den sozialen Medien umzugehen weiß.

Klingt nach dem alten und bekannten Spiel „Bullshit Bingo“, ist aber gefährlicher. Denn was da als Meinung des Volkes in Zeitschriften, Call-In-Sendungen und Talkshows präsentiert wird, ist nicht selten reine Propaganda.

Nicht selten sind Tweets reine Propaganda

Hinter dem Tweet oder Post steckt dann kein Mensch aus Fleisch und Blut mit seiner Meinung, sondern eine Propaganda-Software namens Social Bot. Donald Trump hat vier Millionen davon in seinem Wahlkampf eingesetzt.

Bereits Anfang des Jahres 2015 hat sein Wahlkampfteam unter Leitung seines Schwiegersohnes Jared Kushner damit begonnen, solche Computerprogramme, die Texte schreiben und Diskussionen in sozialen Netzwerken führen können, einzurichten.

Das Wahlkampfteam von Hillary Clinton hat zwar auch sehr früh auf Wahlkampf in den sozialen Netzen gesetzt. Aber sie haben erst ziemlich spät auf die vielen Propaganda-Bots von Donald Trump reagiert. Politikwissenschaftler halten das für wahlentscheidend. Journalisten zitieren nicht nur viel zu häufig Tweets oder Posts von Bots und stellen die dort geäußerte Meinung als Stimme des Volkes dar. Sie lassen sich auch von massenhaft verbreiteten Tweets bei ihrer Einschätzung der öffentlichen Meinung oder der redaktionellen Gewichtung eines Themas leicht in die Irre führen. Sie berichten dann über eine von ihnen wahrgenommene Diskussion, die nicht von Menschen, sondern von Bots geführt wurde.

„Social Bots sind Computerprogramme, die sinnvolle Texte schreiben und Diskussionen in sozialen Netzwerken führen können“, erläutert der Sprachwissenschaftler Joachim Scharloth. Er hat an der Technischen Universität Dresden einen solchen Propaganda-Bot gebaut, um zu zeigen, wie diese Software funktioniert und wie Regierungen Software-Bots für ihre strategische Kommunikation schon heute einsetzen. „Unser Bot ist eine ziemlich einfach gestrickte Software, die auf Putin-kritische Beiträge reagiert“, berichtet Scharloth.

WAS IST EIN BOT?

„Bot“ ist vom englischen Wort „Roboter“ abgeleitet. Als Bots bezeichnet man Computerprogramme, die Aufgaben selbstständig bearbeiten. Sie erhalten zum Programmstart Aufgabenleitlinien und Regeln für die Durchführung. Danach arbeiten sie ohne weiteres menschliches Zutun ihre Aufgaben solange ab, bis der in der Aufgabenleitlinie festgelegte Endpunkt erreicht ist. Die wohl bekanntesten Bots sind die sogenannten „Webcrawler“ oder „Such-Bots“ von Internet-Suchmaschinen.

Sie besuchen nach fest voreingestellten Leitlinien Web-Sites, deren Links ebenfalls vorgegeben sind und werten den Inhalt der Web-Sites über penibel festgelegte Datenfelder aus. Die vermutlich nervigsten Bots sind die sogenannten Spam-Spider, die E-Mail-Adressen für Werbezwecke sammeln. Sogenannte Exploit-Bots suchen auf per Link vorgegebenen Servern nach Sicherheitslücken in der dort installierten Software.

Moderner Wahlkampf: Der Schlagabtausch findet zunehmend auch im Netz statt – gesteuert von Algorithmen.

Die Software analysiert die Art der Kritik und antwortet darauf. „Wenn Putin zum Beispiel vorgeworfen wird, er sei nationalistisch, antworte der Bot, Putin sei patriotisch und diene seinem Volk“, schildert Joachim Scharloth die Funktionsweise.

Entwicklungsarbeiten wie die von Joachim Scharloth stehen bei vielen Regierungen dieser Welt und ihren Nachrichtendiensten hoch im Kurs. So hat der russische Auslandsgeheimdienst allein im Jahr 2015 mehr als eine Million US-Dollar in ein Entwicklungsprojekt namens Storm-13 gesteckt.

Software analysiert Kritik und antwortet darauf

Im Projekt Storm-13 soll Software entwickelt werden, die über die ganze Welt verteilte Propaganda-Bot-Netzwerke steuern kann. Mehrere Millionen Propaganda-Bots sollen die Stimmung in allen gängigen Netzwerken im Sinne der russischen Regierung beeinflussen.

Auch die amerikanischen Militärs sind in Sachen Propaganda-Bots äußerst umtriebig. So lässt die Forschungsagentur des Pentagon, die Defense Advanced Research Project Agency, bereits seit mindestens sechs Jahren Propaganda-Bots entwickeln. Das Cyber Command des US-Militärs setzt diese Software auch für gezielte Desinformation und Stimmungsmache im Internet ein.

Bots werden für gezielte Desinformation eingesetzt

Gegenwärtig läuft eine größere Ausschreibung der US-Forschungsagentur für Projekte, um die Bots für sehr anspruchsvolle politische Diskussionen im Netz fit zu machen. „Es wird komplizierter, je mehr Züge so eine Kommunikation hat“, erklärt Joachim Scharloth das Problem.

Direkt auf einen Tweet zu antworten, das können Propaganda-Bots schon heute ziemlich gut. Aber in einer verästelten Diskussion mit vielen unter-

Foto: Angela Ostafichuk / Shutterstock.com

Social Media – einst Stimme des Volkes, bald reines Propagandawerkzeug?

schiedlichen Argumenten verraten sich die Bots dann doch als Maschinen, weil sie längere Diskussionsverläufe noch nicht überblicken. Auch mit Ironie und metaphernreichen Beiträgen kommen sie noch nicht so gut zurecht.

Doch das soll sich in den nächsten Monaten ändern. In den aktuellen russischen und amerikanischen Projekten lernen die Bots, wie sie besonders gut vorgaukeln können, ein Mensch zu sein. „Sie lernen, privates zu äußern, Katzenbilder zu posten und sich mit anderen Social-Media-Nutzern zu vernetzen", erläutert Joachim Scharloth die Strategie.

Die Bots der Zukunft tragen menschliche Züge

Bereits in der Berichterstattung über die Scharmützel in der Ost-Ukraine haben beide Seiten die Meinungsbildung durch Bots sehr stark beeinflusst. Journalisten, die über den „Krieg in der Ost-Ukraine" berichteten, haben viel zu oft Tweets und Posts als Meinungsäußerung und Einschätzung der Lage von betroffenen Ukrainern zitiert, bei den sich dann später herausstellte, dass die Beiträge von Propaganda-Bots geschrieben und versendet worden waren.

Damit so etwas im Bundestagswahlkampf oder bei der Berichterstattung über Erfahrungen mit neuen Produkten

SO ARBEITEN PROPAGANDA-BOTS

Propaganda-Bots haben einen semantischen Teil und einen Analyse-Teil, um Nachrichten, Tweets usw. erkennen zu können. Ihnen wird eine Position mit einer weitgehenden inhaltlichen Beschreibung vorgegeben und dann mischen sie sich aktiv in Diskussionen auf Twitter oder Facebook oder auf Blogs ein und verbreiten die Botschaften, die ihre Herren und Meister gern im Netz hätten. Und sie antworten eben auch auf Posts oder Tweets des Gegners.

Die Bot-Entwickler gehen dabei von typischen Sprachhandlungen der Menschen aus, die sie in einer großen Datenbank gesammelt haben. In dieser Datenbank finden sich sprachliche Muster zu den Propagandaaussagen, die verbreitet werden sollen. Ein sprachliches Muster, das „Bewerten" repräsentiert, enthält etwa Aussagen wie „ich finde", „ich meine", „nach meinem Dafürhalten". Mit einer Big-Data-Anwendung wird berechnet, was Menschen üblicherweise sagen, wenn sie ein bestimmtes Sprachmuster benutzen. Diese Berechnung wird ergänzt durch die Analyse und Berechnung von Satzmustern, in die Aussagen hineinkopiert werden.

Bei den Bot-Botschaften aus dem Trump-Lager finden sich auffallend oft Redewendungen, wie sie in empirischen Studien dem weißen Mittelstand unterstellt werden, während die Bot-Propaganda aus dem Clinton-Lager sehr stark mit wirtschaftlichem und anderem „Experten"-Vokabular arbeitet. Das Grammatik-Modul sorgt dafür, dass der Satz in sprachlicher Hinsicht stimmig ist.

DIE TECHNISCHE INFRASTRUKTUR VON PROPAGANDA-BOTS

Jeder Bot imitiert einen einzelnen Social-Media-Nutzer, braucht also eine eigene Internet-Protokoll-Adresse. Die Bot-Kommunikation muss so aussehen, als säße ein Mensch am Rechner. Das funktioniert nur mit Bot-Netzwerken. Solche Bot-Netzwerke werden zur Miete angeboten. Die Preise für gemietete Bot-Netzwerke sind im Laufe des Jahres 2016 erheblich gefallen. 1000 Rechner, auf denen Bots laufen, kosteten vor einem Jahr noch knapp 50 Dollar, jetzt liegt der Preis bei unter 30 Dollar.

nicht passiert, müssen Journalisten lernen, wie sie erkennen können, ob Tweets oder Posts von Social Bots stammen. Eine erste Einschätzung, ob zum Beispiel hinter einem Twitter-Account Propaganda-Bot steckt steckt, liefert die Webseite „BotorNot“, die von Forschern der Indiana University Bloomington betrieben wird.

Journalisten dürfen Social-Media-Beiträgen nicht blind vertrauen

Das Team aus Sprachwissenschatlern und Informatikern wertet dabei das Verhalten aus, das bei einem Twitter-Account festgestellt werden kann. Solche Prüfseiten liefern allerdings nur Einschätzungen, die auf Wahrscheinlichkeitsberechnungen und ihnen zugrunde gelegter Verhaltensmodelle von Bots in sozialen Medien beruhen.

Deshalb ist jeder Journalist gut beraten, weitere digitale Recherche zu betreiben. Natürlich gibt das Verhalten eines Accounts auf Twitter oder Facebook schon einen ersten Hinweis. Setzt ein Account mehrere Dutzend Tweets oder Posts in wenigen Minuten ab, steckt vermutlich kein menschlicher Nutzer dahinter. Auch wenn über einen längeren Zeitraum – etwa von mehreren Monaten – täglich 50 und mehr Beiträge abgesetzt werden, deutet dieses Veröffentlichungsverhalten auf eine Software hin.

Weitere Anzeichen für einen Social Bot ist die äußerst schnelle Reaktion auf einen Tweet. So wurden auf Tweets kritischen Inhalts zur Politik des türkischen Präsidenten Erdogan in Sekundenbruchteilen geantwortet. So schnell ist kein Mensch. Da ist dann eine Maschine, respektive eine Software am Werk.

Ein weiteres rein quantitatives Anzeichen für einen Social Bot ist die Anzahl von Like oder faves. Je mehr Tweets ein Account favorisiert oder liked, umso wahrscheinlicher ist es, dass eine Software dahinter steckt.

Recherchiert werden sollte ebenfalls, ob die Person, die diesen Account betreibt, ausfindig gemacht werden kann. Nun steckt nicht hinter jedem anonymen oder pseudonymen Account ein Bot. Aber es lohnt schon, zumindest die Profilbeschreibung genauer zu lesen. Denn bei Bots steht dort häufig gar nichts oder es sind unsinnige Angaben zu finden.

Oft lohnt schon ein Blick auf die Profilbeschreibung

Auf jeden Fall sollte jede auf Social-Media-Plattformen geäußerte Meinung überprüft werden, bevor sie als Zitat oder im Rahmen einer „Vox-Pop“-Zusammenstellung zum Beispiel in Zeitschriften erscheint. Die *Spiegel*-Redakteure sind in der Vergangenheit ziemlich verantwortungslos mit solchen Tweets und Posts in ihren eigenen Beiträgen umgegangen, lernen aber gerade durchaus dazu. ❑

Foto: PiXXart / Shutterstock, Inc.

Mitarbeitergespräche richtig führen

Wenn, dann richtig

Jahresmitarbeitergespräche sind gute Instrumente zur Mitarbeiterkommunikation und zur Mitarbeitermotivation – tun Sie alles dafür, dass dieses Instrument nicht an die Wand gefahren wird.

Von Doris Trapmann,
Freie Journalistin,
Stuttgart

Jahresmitarbeitergespräche liegen im Trend. Immer mehr Unternehmen greifen auf dieses Instrument zurück – auch in den Verlagen. Dabei spielt die Größe des Unternehmens kaum eine Rolle. Ob kleiner oder großer Verlag – auch immer mehr Medienunternehmen wollen dieses Instrument zur Mitarbeiterkommunikation, zur Mitarbeiterinformation und zur Mitarbeitermotivation nutzen. Experten aber warnen: Wenn schon, dann richtig. Und sie meinen: Wenn sich ein Unternehmen auf dieses

TIPPS FÜR MITARBEITERGESPRÄCHE

- Jedes Mitarbeitergespräch vorbereiten
- Genügend Zeit für die Gespräche einplanen
- dem Mitarbeiter zuhören – offene Fragen formulieren und so dem Beschäftigten die Möglichkeit geben, dass er ausführlich seine Situation, seine Wünsche, seine Ziele erläutern kann
- die Notizen des letzten Gesprächs mit diesem Mitarbeiter einbeziehen, gerade wenn keine Ziele vereinbart wurden
- nicht versuchen, die Mitarbeiter gegeneinander auszuspielen und auszuhorchen

Foto: piranka / iStock.com

Instrument einlässt, dann sollte alles dafür getan werden, dass dieses Instrument richtig eingesetzt wird.

Kann da was schief gehen? „Jede Menge“, hallt es einem da von Seiten der Personaler und Personalentwickler entgegen. Auch die Arbeits- und Organisationspsychologin Anja Gerlmaier von der Universität Duisburg-Essen sieht das so. Wobei hier nicht alle die Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern gemeint sind, die sich auf aktuelle Arbeitsabläufe, auf Konflikte oder auf Gespräche nach längerer Krankheit beziehen. Auch diese Gespräche müssen mit viel Feingefühl geführt werden. Aber sie sind nicht gemeint, wenn es darum geht, dass Mitarbeitergespräche boomen.

Kann da was schief gehen? Jede Menge

Die Experten haben vielmehr die Gespräche im Blick, die als Entwicklungsgespräche firmieren und eben nicht all die kleinen Alltagsprobleme behandeln. Einwände von Führungskräften nach dem Motto „Ich habe immer eine offene Tür für meine Mitarbeiter“ beantwortet Gerlmaier deshalb mit Kopfschütteln. „Mit der offenen Tür werden schnell Alltagsprobleme geklärt. Aber welcher Mitarbeiter erzählt zwischen Tür und Angel, wie er sich seine berufliche Laufbahn vorstellt oder dass seine Mutter ein Pflegefall geworden ist und er oder sie deshalb die Stundenzahl reduzieren möchte?“ Genau. Keiner.

Mitarbeitergespräche sind eine Chance – ob sie jetzt einmal im Jahr stattfinden oder gar zweimal. Eine Chance für das Unternehmen, den einzelnen Beschäftigten zu vermitteln, was der Betrieb und die Führung von ihnen erwarten und wo die Chefs die Zukunft der einzelnen Mitarbeiter sehen. Solche Gespräche sind aber auch eine Chance für die Beschäftigten – nämlich um deutlich zu machen, was sie brauchen, um diese Erwartungen zu erfüllen. Ob es sich dabei um eine bessere oder andere technische Ausstattung oder ob es sich um Weiterbildung handelt. Und sie können hier auch ihrem Chef vermitteln, wie sie sich ihre berufliche Zukunft vorstellen. Kurzum: Es geht um Motivation – vorausgesetzt beide Seiten nehmen diese Gespräche ernst und sich dafür auch genügend Zeit und bereiten sich entsprechend vor.

Dass so ein Mitarbeitergespräch nicht im Akkord durchgeführt werden kann,

Mitarbeitergespräche wollen gut geplant sein

Gut gemeint, schlecht gemacht: Falsche Zielvorgaben demotivieren mehr als sie motivieren

versteht sich von selbst. Eine bis eineinhalb Stunden zuzüglich der Vor- und Nachbereitung müssen pro Gespräch eingeplant werden. Und damit ist auch klar: Mitarbeitergespräche kosten Zeit und damit auch Geld. Noch ein Grund, alles dafür zu tun, dass die Erwartungen, die in solche Gespräche gesetzt werden, zumindest teilweise in Erfüllung gehen.

Kein Wunder, dass immer mehr Unternehmen ihre Führungskräfte nicht nur in Seminaren schulen. Viele lassen auch von den Personalabteilungen teilstandardisierte Fragebögen erarbeiten, die den Chefs die Gespräche erleichtern und auf ein einheitliches Level heben sollen. Gewisse Standards halten die Personalabteilungen offenbar auch deshalb für wichtig, weil die Mitarbeiter- beziehungsweise Entwicklungsgespräche oft auch mit Zielvereinbarungen verbunden werden.

An dieser Verknüpfung haben Experten generell wenig zu meckern. Vorausgesetzt die Ziele sind so formuliert, dass sie der Grundintention eines Mitarbeitergesprächs, nämlich Motivation, nicht zuwiderlaufen. Denn auch bei den vereinbarten Zielen kann einiges schiefgehen. Zum Beispiel wenn Ziele vereinbart werden, die entweder rein quantitativ gar nicht erfüllbar sind oder auf deren Erfüllung der Beschäftigte gar keinen Einfluss hat. „Das geht nach hinten los“, glaubt auch Arbeits- und Organisationspsychologin Anja Gerlmaier. Das demotiviert, statt zu motivieren.

Sinnvolle Ziele sind machbar, nachprüfbar und nützen allen

Gleiches gilt für den Fall, dass der Eindruck entsteht, letztendlich solle das Mitarbeitergespräch vor allem antreiben und jedes Jahr muss mehr und noch mehr gearbeitet werden. Quantitative Ziele mögen deshalb wohlüberlegt sein. Dass der Redakteur pro Heft drei Knüller präsentieren muss, ist kein gutes Ziel. Zum einen, weil es der Redakteur nicht in der Hand hat, wie viele Knüller er ausgräbt. Zum anderen entsteht der Eindruck, die Zahl der guten Geschichten könnte Jahr um Jahr einfach erhöht werden.

Fotos: violetkaipa / iStock.com; Peshkova / Shutterstock.com

Alter ist kein Kriterium. *Auch mit 50 wollen viele Mitarbeiter noch einmal durchstarten*

Ein gutes und tragbares quantitatives Ziel dagegen könnte die Verpflichtung sein, im kommenden Jahr zwei Weiterbildungen zu absolvieren und sich so auf einem bestimmten Gebiet fit zu machen. Damit wäre ein quantitatives Ziel gleichzeitig ein qualitatives. Sinnvolle Ziele sind machbar, nachprüfbar und nützen dem Beschäftigten wie dem Unternehmen. Sie fordern den Beschäftigten, überfordern ihn aber nicht.

ZIELE MÜSSEN ERREICHBAR SEIN

- **Ziele sollen konkret sein, eindeutig und präzise**
- **Quantitative und qualitative Ziele müssen überprüfbar sein**
- **Das Ziel darf nicht zu hoch gesteckt, sondern muss erreichbar sein**
- **Es muss ein Termin festgelegt werden, bis zu dem das bestimmte Ziel erreicht werden soll.**

Und wenn es der Chef allzu gut meint? Auch das kann daneben gehen. Zum Beispiel, wenn der Vorgesetzte während des Mitarbeitergesprächs ganz offen darüber spricht, welche Laufbahn er für den Beschäftigten bereits im Auge hat, das aber den eigenen Zielen des Mitarbeiters vollkommen zuwiderläuft.

Zu viel Offenheit kann auch schaden

Da kann Panik aufkommen, weil der Chef von ein paar Auslandsjahren spricht, die in einer Führungsposition im Haus gipfeln sollen. Der Beschäftigte hat aber gerade ein Haus gekauft und will eine Familie gründen. Und wer würde in einer solchen Situation dann dem Vorgesetzten die Wahrheit sagen – auf die Gefahr, dass er nie wieder in die Aufstiegsplanung des Unternehmens aufgenommen wird? Demotivation ist die Folge. Den Mitarbeiter mitnehmen, lautet hier das Erfolgsrezept für die Vorgesetzten. Nicht über seinen Kopf hinweg planen. Und: Die älteren Mitarbeiter nicht zu früh abschreiben. Ein 50 Jahre alter Mitarbeiter muss in der Regel nicht mehr für kleine Kinder sorgen und will oft gerne nochmal durchstarten. ❑

Foto: daveynin / Visual Hunt

Michaela Schnabel

4. Februar 1967 – 06. Februar 2017

Liebe Ela,

15 Jahre – fast ein Drittel Deines Lebens – hast Du in den Dienst unseres Verbands gestellt. 15 Jahre – das waren fünf Vorstandswahlen, drei Vorstandsvorsitzende, zwei Geschäftsführer, unzählige Sitzungen, Protokolle, Veranstaltungen und Seminare, die Du begleitet hast.

Bei all diesen Dingen stand für Dich immer der Mensch im Mittelpunkt. Du warst stets auf der Suche nach dem, was Deine Mitmenschen wirklich ausmachte: ihre Vorlieben, ihre Hobbys, ihre Leidenschaften und persönlichen Geschichten. Ob es sich dabei um einen Verleger, Dienstleister oder den Putzdienst handelte, war Dir egal. Besonders gut warst Du zu Rauchern. Ihnen gewährtest Du regelmäßig Asyl und gute Gespräche in Deinem Büro.

Beruflich war Deine große Leidenschaft diese Zeitschrift. Du warst bei seiner Gründung dabei und hast später die Chefredaktion übernommen. Du hast sie gehegt und gepflegt und eisern an ihren redaktionellen Prinzipien festgehalten. Wer das nicht tat, den hast Du in seine Schranken verwiesen – selbst den Geschäftsführer. Diese 56. Ausgabe von *impresso* haben wir Dir zu verdanken.

Privat spielten Deine Katzen und Dein Freundeskreis die wichtigste Rolle in Deinem Leben. Ersteren hast Du sogar einen eigenen Blog gewidmet. Du hast für sie auf längere Reisen verzichtet und bist zu Jahrestagungen lieber morgens um fünf in den Zug gestiegen, als bereits am Vorabend anzureisen. Für Deine Freunde hingegen hattest Du stets ein Lächeln und eine schöne Geschichte parat, gespitzt mit Deinem feinen Sinn für Humor und bedingungsloser Zuneigung.

Liebe Ela, gestern warst Du noch in unserer Mitte und hast Dein Leben genossen. Heute verabschieden wir uns von Dir. Danke für die schöne gemeinsame Zeit. Danke, dass Du unser Leben bereichert hast. Danke für diese, Deine letzte Ausgabe von *impresso*.

In Trauer,

Sabine | Patrick | der Vorstand | Deine Freunde
vom Südwestdeutschen Zeitschriftenverleger-Verband e.V.

SZV SÜDWESTDEUTSCHER ZEITSCHRIFTENVERLEGER-VERBAND E.V.

„Journalism is printing what someone else does not want printed: everything else is public relations.“

George Orwell

IMPRESSUM

Herausgeber: Südwestdeutscher Zeitschriftenverleger-Verband e.V. (SZV)
Hospitalstraße 22 - 24
70174 Stuttgart
Tel. 0711 / 290618
Fax 0711 / 221915
info@szv.de

Redaktion: Michaela Schnabel (Chefredaktion)
Patrick Priesmann (verantwortlich i.S.d.P.)

Autoren dieser Ausgabe: Christian Jakubetz, Roland Karle, Thomas Koch, Michael Rath-Glawatz, Doris Trapmann, Helmut van Rinsum, Peter Welchering

Beiträge von Fremdautoren geben die Meinung des Verfassers und nicht unbedingt die des Verbandes wieder. Die in *impresso* enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Vervielfältigung und Verwertung ohne Einwilligung des SZV nicht gestattet.

Bezug: *impresso* (Print) erscheint viermal jährlich als Mitgliederzeitschrift exklusiv für Mitglieder des SZV sowie für ausgewählte Meinungsbildner der Branche.

Layout und Produktion: Gerhard Typo & Design GmbH, Königsallee 35, 71638 Ludwigsburg

Druck: Göhring Druck GmbH, Seewiesenstraße 27, 71334 Waiblingen

PRESSE

VIELFALT SCHÜTZT IHRE MEINUNGS

FREIHEIT

Zeitschriftenverleger
gemeinsam für Pressefreiheit

VDZ

SÜDWESTDEUTSCHER
ZEITSCHRIFTENVERLEGER-
VERBAND E.V.

impresso 1/17