

# Neue Aufgaben für klassische Medien - Ein Interview mit Malte Blumberg vom „Jungen Angebot von ARD und ZDF,,

Esther Gebert, Lisa Tegeler, Jonas Sali

## Abstract

Ähnlich wie Wirtschaftsunternehmen müssen sich auch Medienunternehmen den Herausforderungen eines volatilen Umfeldes stellen, um Bestand zu haben und ihre Daseinsberechtigung zu untermauern. Es stellt sich also die Frage, wie Change-Prozesse in einem Medienunternehmen ablaufen und ob sie sich signifikant von Veränderungsprozessen in anderen Unternehmen unterscheiden. In einer dynamischen Medienlandschaft und der damit einhergehenden, sich ständig verändernden Mediennutzung darf der öffentlich-rechtliche Rundfunk als Vierte Gewalt nicht auf der Stelle treten. Genau dies wird ihm jedoch vermehrt vorgeworfen. So kritisiert beispielsweise Jan Böhmermann in seiner Sendung „neo magazin royale“ das „vermuffte“ öffentlich-rechtliche Rundfunksystem - ein System, das die Interessen Millionen junger Menschen ignoriere, aber „deren Kohle“ haben wolle. Ein schwerer Vorwurf des Moderators, der sich einen anderen, moderneren öffentlich-rechtlichen Rundfunk wünscht.

ARD und ZDF versuchen aktuell, ihr Programm umzustrukturieren und wollen dieses mit einem qualitativ hochwertigen Jugendangebot ergänzen. Dieses wird vom SWR federführend für alle Landesrundfunkanstalten geplant und umgesetzt. Es soll sich ausschließlich auf Online-Inhalte beziehen und auf neue mobile Medien wie Smartphones und Tablets setzen, um das junge Publikum zu erreichen. Verantwortlich für die Umsetzung dieses Veränderungsprozesses ist Malte Blumberg, der „Head of Bits and

Pixels“, beim „Jungen Angebot von ARD und ZDF“.

In einem Interview beschreibt Herr Blumberg, inwiefern sich Change-Prozesse in Medienunternehmen von denen in anderen Wirtschaftsunternehmen unterscheiden, und was das Schwierige an Veränderungsprozessen in Medienunternehmen ist. Kritisch hinterfragt wurden weiterhin die Change-begleitenden kommunikativen Maßnahmen und die Intentionen, die die Verantwortlichen dazu bewegt haben, den Veränderungsprozess in die Wege zu leiten. Die Konzeption des Fragenkataloges erfolgte in wiederkehrenden Austauschprozessen, basierend auf den eigenen Erfahrungen der Studierenden sowie auf wissenschaftlicher Fachliteratur aus den Bereichen der Kommunikationswissenschaft und Betriebswirtschaftslehre.

## Einleitung

Wirtschaftswachstum, Globalisierung, Demografischer Wandel und neue Medien: Dies sind wichtige Schlagwörter, die alle eines gemeinsam haben - einen erheblichen Einfluss auf die nationale und internationale Wirtschaft. Unternehmen sind ständigen Prozessen der Veränderung unterworfen. Neue Trends, Produkte und Absatzmärkte sorgen für einen kontinuierlichen Wandel im Umfeld und auch innerhalb der Organisationen. Wer jedoch denkt, dies betreffe hauptsächlich die Industrieunternehmen, liegt falsch. Auch die nationalen Medienunternehmen müssen sich den Herausforderungen eines wechselhaften und schnelllebigen Umfeldes stellen, um weiterhin erfolgreich

agieren zu können. Die Verantwortlichen von ARD und ZDF haben das erkannt und reagieren.

### **Umstrukturierung im SWR**

Das Management dieses Wandels ist dabei nicht ausschließlich ein Thema auf Führungsebene, sondern beschreibt einen Prozess, der sich durch sämtliche Abteilung eines (Medien-)Unternehmens ziehen muss. Bereichsübergreifend werden in diesem Rahmen Umstrukturierungen vorgenommen, die die strategische Ausrichtung, die Systeme, Prozesse und Verhaltensweisen einer Organisation betreffen. Die Wissenschaft beschreibt Change Management als „längerfristigen, ganzheitlichen Ansatz“, der eine „Beteiligung aller Betroffenen“ beinhaltet und „Hilfe zur Selbsthilfe“ bietet. (Vgl. Lauterburg & Doppler 2008, S. 89) Einen solchen Change-Prozess durchläuft aktuell der SWR, der federführend für alle Landesrundfunkanstalten das neue junge Programm von ARD und ZDF plant und umsetzt. Dieses wird aus dem Rundfunkbeitrag finanziert und soll ausschließlich als onlinejournalistisches Produkt existieren.

Marktanalysen des ZDF haben ergeben, dass das Junge Angebot bisher folgende Reichweiten generiert (Stand September 2015): In der Zielgruppe der 14 bis 29-Jährigen erreicht das aktuelle Angebot ein potenzielles Reichweitenvolumen von 5,89% am Gesamtmarkt. (Vgl. Goldmedia Marktanalyse 2015, S. 58) Verantwortlich für den Change-Prozess ist der Internet-Spezialist Malte Blumberg. Sein Hauptaugenmerk liegt auf der

Frage, wie man User, Angebot, Inhalte, Design und Technik zusammenführen kann. Wichtig dabei ist auch die interne Umsetzung, die Einbeziehung von Mitarbeitern und die richtige Adressierung und Kommunikation sämtlicher relevanter Informationen. Der Medieninformatiker und Musikwissenschaftler Blumberg ist beim Südwestrundfunk angestellt und arbeitet zudem als Referent für Online- und ITThemen an der Hochschule Mainz im Studiengang „Medien, IT & Management“. Im Interview spricht er über wichtige Freiräume und neue Impulse, die der Change-Prozess mit sich bringt.

### **Herr Blumberg, welche Berührungspunkte bestehen allgemein bei Ihrer täglichen Arbeit mit Change-Prozessen?**

**Malte Blumberg (MB):** Es gibt, glaube ich, keine Tätigkeit, in der ich nicht mit Change-Prozessen zu tun habe. Aktuell versuchen wir, maximal neu zu denken. Es geht sogar so weit, dass wir überlegen, wie die Öffentlich-Rechtlichen neu gegründet würden, wenn der Zweite Weltkrieg jetzt grade vorbei wäre. Es ist schon sehr radikal. Das heißt, man kann eigentlich sagen, ich arbeite momentan in einem Start-Up. Die größten Hürden birgt dabei nicht der Markt, in dem wir uns bewegen, sondern die größten Hürden liegen darin, die bestehenden Systeme soweit zu bringen, dass man darin etwas gestalten kann.

### **Sie sagen, es gebe keine Tätigkeit, in der Sie nicht mit Change-Prozessen zu tun haben. Was ist Ihre Meinung zu der Aussage: „Change Management ist**

**eigentlich überflüssig, Unternehmen befinden sich sowieso in einem ständigen Wandel“?**

**MB:** Ich glaube, es braucht weder komplette Kontrolllosigkeit noch komplette Top-Down-Kommunikation. Ich glaube hingegen, es braucht Impulse und Freiräume. Ohne die Impulse wird sich nichts verändern, weil die Leute immer den Weg nehmen, der ihnen am wenigsten Arbeit macht. Ohne Freiräume funktioniert allerdings auch kein Veränderungsprozess. Ich bin ein ganz großer Freund davon, dass man Sachen sich selbst entwickeln lässt, nachdem man sie angeschoben und auf den Weg gebracht hat. Und genau das lässt Change Management zu. Deswegen ist es aus meiner Sicht absolut sinnvoll und notwendig.

**Warum würden Sie den Prozess, den ARD und ZDF derzeit durchlaufen, als Change-Prozess bezeichnen? Was ist daran das Typische?**

**MB:** Was wir machen, ändert sich derzeit grundsätzlich. Eigentlich ist unsere ganze Struktur immer noch stark auf Hörfunk und Fernsehen aufgebaut. Das junge Angebot soll jedoch ein Online-Only-Angebot werden. Dadurch gerät derzeit vieles ins Wanken und es spielt viel Unsicherheit in das Tagesgeschäft mit ein. Man kennt sich bei uns damit aus, einen 90-Minuten-Film zu drehen. Aber das gibt es jetzt in der Form nicht mehr. Am drastischsten ist, dass man derzeit an der Daseinsberechtigung von ARD und ZDF rüttelt – Was aber gleichzeitig auch das Spannendste ist, weil man damit die Möglichkeit schafft, erfolgsorientiert zu arbeiten.

**Sie sagen, man rüttelt an der Daseinsberechtigung von ARD und ZDF. Würden Sie denn sagen, dass der Veränderungsprozess selbst gewählt werden konnte, oder wurde er eher von außen vorgegeben?**

**MB:** Das ist eine interessante Frage, die ich nicht eindeutig beantworten kann. Der Impuls, dass es ein junges Online-Angebot geben soll, kam aus den Gremien und der konkrete Auftrag kommt vonseiten der Politik. Wie das Ganze dann ausgeführt wurde, war und ist uns überlassen und das ist auch der Punkt, an dem drastisch neu gedacht wird. Wir hätten auch versuchen können, eine schwammige Gesetzeslage so auszulegen, dass wir uns möglichst wenig verändern müssen. Aber wir sind einen anderen Weg gegangen und haben unsere Komfortzone verlassen. Wir haben uns dazu entschieden, diesen Auftrag ernst zu nehmen. Wir wollen 14 bis 29-Jährige erreichen. Es gibt in dieser Altersspanne 15 Mio. potenzielle Nutzer in Deutschland, von denen wir momentan vielleicht 3-5% erreichen. Wir wollen aber innerhalb eines Jahres 20% erreichen. Und das funktioniert nur durch radikales Umdenken.

**Worin besteht dieses radikale Umdenken ganz konkret? Wie sollen die neuen Programme aussehen? Worin unterscheiden sie sich von den klassischen Formaten?**

**MB:** Zum einen sind wir kein Programm, sondern wir sind ein Content-Netzwerk. Das heißt, wir haben drei Produkte, die wir auf den Markt bringen. Das erste und wichtigste Produkt ist ein Netzwerk auf Drittplattformen. Das heißt, wir werden relativ viel auf serielle Bewegtbildformate

setzen, diese aber in der Logik der jeweiligen Plattform entwickeln. Das heißt beispielsweise, dass wir Beiträge auf Youtube, Facebook oder auf Instagram schalten und auch auf all den Plattformen, die morgen kommen. Das ist erst einmal das Wichtigste, um zunächst eine Marktdurchdringung zu erreichen. Das zweite Produkt, das wir auf den Markt bringen, ist eine native App für IOS und Android. Bei Android haben wir 70% Marktdurchdringung und bei IOS ca. 12%. In der App sollen Redakteure und Nutzer ihre Geschichten erzählen können. Diese können entweder aus selbsterstelltem Content oder aus fremden Content bestehen und stehen über die App allen Nutzern zur Verfügung. Diese können über die Geschichten abstimmen und wenn etwas genug Votes hat, dann bleibt es. Wenn etwas aber irrelevant ist, dann wird es konsequent gelöscht. Und das gilt nicht nur für den nutzergenerierten Content, sondern ganz klar auch für unseren eigenen Content. Was die Nutzer nicht interessiert, wird gelöscht. Das dritte Produkt ist ein browserbasiertes Webangebot, das allerdings nicht im Fokus steht, da die ersten beiden Produkte besonders wichtig sind. Auf der Website werden wir lediglich alle Inhalte zur Verfügung stellen.

**Das klingt tatsächlich nach tiefgreifenden Veränderungen. Wie wurde die Integration der Mitarbeiter im Rahmen des Change-Prozesses umgesetzt? Wie früh sollte die Belegschaft Ihrer Meinung nach in Change-Prozesse involviert werden?**

**MB:** Ich bin ein großer Freund von „Champion-Positionen“ oder auch Multiplikatoren. Man kann nicht alle mitnehmen.

Deshalb bringt es nichts, beispielsweise eine Veranstaltung mit 5000 Leuten zu organisieren und dann einmal von oben herab zu erzählen, worum es geht. Um ganz ehrlich zu sein, tat es am Anfang ganz gut, ein paar Wochen „im stillen Kämmerlein“ zu planen, bevor wir uns rausgetraut haben. Aus einem ganz einfachen Grund: Die Mitarbeiter wussten am Anfang nicht, woran sie sind und waren verunsichert. Deshalb war es notwendig, dass die Leitungsebene ihnen eine klare Richtung vorgibt. Das heißt, wir haben den Multiplikatoren direkt Klarheit an die Hand gegeben.

**Welche Kommunikationsmethoden wurden im bisherigen Verlauf des Change-Prozesses eingesetzt?**

**MB:** Zum einen haben wir einen Blog, in dem wir öffentlich und transparent über unsere Arbeit berichten. Wir organisieren Infoveranstaltungen und Pressekonferenzen zu unseren Projekten. Man darf allerdings auch nie aus den Augen verlieren, wie wichtig die soziale Komponente ist. Für uns zählen deshalb auch das gemeinsame Mittagessen und Team-Kegeln zu kommunikativen Maßnahmen. Die produktivsten Ideen entstehen bei solchen Aktivitäten. Es gibt da ganz vielfältige Möglichkeiten, wichtig ist eigentlich immer, dass es sich nicht um Top-Down-Maßnahmen handelt, sondern die Mitarbeiter einbezogen werden.

**Das klingt nach einer ganzen Menge an kommunikativen Maßnahmen. Würden Sie sagen, dass ein zu hohes Maß an Kommunikation in so einem Prozess schädlich sein kann?**

**MB:** Zu hohes Maß würde ich nicht sagen

- eher zu falsches Maß. Es ist schon ein schmaler Grat, wie viel man wirklich top-down vorgeben darf. So ging es uns beispielsweise bei der Kommunikation der Begrenzung auf Online-Angebote. An der Stelle mussten wir immer wieder darauf hinweisen, dass eine Ausstrahlung im Fernsehen nicht angedacht ist, auch wenn die Mitarbeiter mit guten Ideen für diesen Kanal aufliefen. Dann ist es nicht möglich, alles basisdemokratisch entwickeln zu lassen. Kommunikation an sich ist aber das wichtigste Instrument.

## **Quellenverzeichnis**

**Goldmedia Marktanalyse** (2015): Junges Angebot von ARD und ZDF. Berlin, S. 58.

**Lauterburg, Christoph & Doppler, Klaus** (2008): Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/New York: Campus Verlag, 12. Auflage, S. 89.