Multimedialer Umbau beim Südwestrundfunk

Interview mit Thomas Dauser, Leiter der Intendanz und der Strategischen Unternehmensentwicklung des Südwestrundfunks

Die digitale Transformation ist auch bei den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in vollem Gange. Vor welchen Herausforderungen die zweitgrößte Landesrundfunkanstalt der ARD, der Südwestrundfunk mit Zentrale in Stuttgart, steht und welche tiefgreifenden Konzepte derzeit umgesetzt werden, beleuchtet das nachfolgende Interview mit dem Leiter der Hauptabteilung Intendanz, Thomas Dauser.

Foto: SWR

Schlüsselbegriffe: Öffentlich-rechtlicher Rundfunk | Multimedialer Umbau | Organisationsstruktur

MedienWirtschaft: *In Sachen Umbau überholter Strukturen ist bei ARD und ZDF ja einiges los! Bimedialität, Trimedialität, Crossmedia, Multimedia; gerade auch beim SWR greift man heftig in die Grundstrukturen und Ablaufprozesse ein. Was passiert da gerade?*

Thomas Dauser: Wir haben tatsächlich eine Komplett-Inventur hinter uns. Wir haben uns alle Programme, Sendungen und Angebote angeschaut, die wir im SWR machen. Wir haben sortiert und gewichtet: Welche können nur wir in dieser Qualität abliefern? Mit welchen dieser Inhalte erreichen wir als Massenmedium unser Publikum auch künftig? Welche Inhalte überlassen wir bewusst dem Markt? Die Geschäftsleitung konnte auf diese Analyse aufbauen und ein neu austariertes, multimediales Portfolio mit klaren thematischen Schwerpunkten definieren. Das hat ein radikales Umdenken erfordert. Wir haben unsere bisherigen Strukturen über Bord geworfen. Die Redaktionen sind nicht mehr entlang der Ausspielwege aufgebaut. Wir haben beispielsweise die Fernsehdirektion und die Hörfunkdirektion abgeschafft, sie haben sich zu thematisch aufgestellten Programmdirektionen weiterentwickelt. So sind medienübergreifend planende und produzierende Plattformredaktionen entstanden, die journalistische Tiefe über alle Ausspielwege garantieren.

MedienWirtschaft: *Wenn man sich die Diskussionen um den öffentlich-rechtlichen Rundfunk der letzten Jahre und Jahrzehnte anschaut, ist ein naheliegender Gedanke, dass der SWR mit diesen Reformen, die Sie schildern, eine nächste Runde der Einsparungen einläutet. Die KEF lässt grüßen! Richtig?*

Thomas Dauser: Richtig ist, dass wir bei allem, was wir anpacken, auf eine Standardisierung und Harmonisierung der Prozesse und mithin auf noch mehr Effizienz achten. Denn Fakt ist, dass wir mit weniger Geld auskommen müssen als früher. Hier zahlt sich aus, dass der SWR schon vor Jahren einen umwälzenden Einspar- und Umbauprozess gestartet hat. Dieser ist klar priorisiert: Infrastrukturbereiche sparen vor dem Programm – und sie sparen für das Programm. Gleichzeitig gibt es immer mehr Ausspielwege, auf denen wir mit unseren Inhalten präsent sein müssen, weil die Menschen das für den Rundfunkbeitrag erwarten. Deshalb erwarten wir vom Projekt Multimedialer SWR keine zusätzli-

https://doi.org/10.15358/1613-0669-2017-3-8, am 12.10.2024, 07:24:42
Open Access – (cc) BY - https://www.beck-elibrary.de/agb

chen Einsparungen. Die erbringen wir an anderer Stelle. So erarbeiten wir uns Spielräume, um im Netz Schwerpunkte setzen und damit gezielt in Inhalte investieren zu können. Wir wollen unsere publizistische Relevanz auf allen Ausspielwegen steigern.

MedienWirtschaft: *Wenn das so ist, dann ist einer der Hauptgründe sicher die allseits von den Medienunternehmen klar erkannte Notwendigkeit, die Content-Leistungen auf allen Ausspielwegen dem Nutzer verfügbar zu machen. Ein lineares Programm zu machen und diesen auf dem guten alten TV- und Radio-Transportweg zu verbreiten, reicht nicht mehr. Wie agieren Sie in Sachen Online, Social Media, Plattformen, Mobile & Co.?*

Thomas Dauser: Das klingt mir zu sehr nach Alte Welt- versus Neue Welt-Denken, was ich für falsch halte. Wir denken immer von den Nutzern her, und in deren Alltag spielen viele Nutzungsmöglichkeiten eine Rolle. Über die Hälfte der Menschen im Südwesten hört jeden Tag ein SWR-Radioprogramm. Das SWR Fernsehen hat in der Akzeptanz zuletzt deutlich zugelegt und ist so stark wie seit Jahrzehnten nicht mehr. Diese linearen Angebote bleiben also wichtig, weil sie verlässliche Marken, verlässliche Lebensbegleiter sind. Am Ende geht es immer darum, auf jedem Endgerät, zu jeder Uhrzeit, für alle Nutzungssituationen das passende Angebot zu haben. Beispielsweise bei unserem neuen, medienübergreifenden Nachrichtenangebot SWR Aktuell. Ob morgens im Radio beim Zähneputzen, beim Surfen in der Mittagspause am Desktop, auf dem Nachhauseweg von der Arbeit in der S-Bahn via App auf dem Smartphone oder abends auf dem Sofa vorm großen TV-Schirm: Der Nutzer bekommt ein konsistentes, verlässliches Nachrichtenangebot mit einheitlichem Look and Feel. Wir haben sparsame, weil einheitliche Designs und Workflows, der Nutzer aber bekommt ein vielfältiges Angebot.

MedienWirtschaft: *Neue Wege zu gehen, die ganze Organisation herumzureißen, sich von alten, angestaubten, nicht mehr zeitgemäßen Mustern zu trennen – das klingt gut, aber das hinterlässt auch seine Spuren. Das geht ja nicht so nebenbei. Man muss die Technik anpassen, die wirtschaftliche Seite macht dabei auch kein Vergnügen, besonders aber: wie machen das die Leute mit? Gibt es da nicht ziemliche Reibungsverluste und Widerstände? Wie gehen Sie damit um?*

Thomas Dauser: Der SWR ist erfahren, was Reformen anbelangt. Aber klar, solche Veränderungen produzieren Reibung, an vielen Stellen. Mich persönlich freut, dass uns die Einbindung der Mitarbeitenden gut gelungen ist. Als wesentliche Grundsatzentscheidungen gefallen sind, hat die Geschäftsleitung noch aus dem Sitzungsraum heraus alle Mitarbeitenden per Email informiert. Wir haben Barcamps organisiert. Es gab hierarchiefreie agile Teams zu konkreten Fragen, beispielsweise, welche Workflows wir in multimedialen Teams brauchen, welche Raumkonzepte sich daraus ergeben, welche Erfolgskriterien für unsere Produkte wichtig sind. Und wir haben ein neues Dialog-Format etabliert: Macher stellen ihr Projekt per Live-Stream im Intranet vor, und Mitarbeitende von allen Standorten und Gewerken können dazu ihre Fragen stellen.

MedienWirtschaft: *Kann man also sagen, dass die größte Herausforderung im Personalmanagement zu suchen ist? In die wissenschaftliche Terminologie übertragen: ist der entscheidende Erfolgsfaktor die Entwicklung hin zu einer lernenden Organisation? Ist der menschliche Faktor schlussendlich der Schlüssel?*

Thomas Dauser: Das ist die zentrale Stellschraube. Wir haben für den Umbau des SWR zu einem multimedialen Medienhaus Leitlinien für multimediales Produzieren erarbeitet. „Lernen organisieren" heißt eine dieser Leitlinien. Für mich persönlich ist es die Wichtigste. Wir haben uns ganz bewusst vorgenommen, entwicklungsfähige Redaktionen aufzubauen, also die ständige Verbesserung als Teil des täglichen Routine-Workflows zu verstehen. Wir haben dabei auch bewusst disziplinierte Experimente angestoßen: Vor der Einführung des medienübergreifenden Nachrichtenangebots SWR Aktuell haben die Redaktionen neue Darstellungsformen erarbeitet. In einem klar gesteckten Rahmen und in kurzen Intervallen wurde erprobt und getestet. So haben die Redaktionen gemeinsam mit Technik und Grafik in einer sehr kurzen Zeitspanne beispielsweise Lösungen für den Redakteursschnitt ausprobiert, verworfen, weiter verbessert und schlussendlich implementiert. Das war eine enorme Kraftanstrengung, brachte aber auch die notwendigen, schnellen und guten Ergebnisse.

MedienWirtschaft: *Wenn wir einen Blick in die nähere Zukunft wagen: Welches sind Punkte, die Sie in der aktuellen Umbauphase noch bearbeiten müssen? Oder sind Sie so gut wie durch?*

Thomas Dauser: Es wird ja nie mehr so sein, dass ein Medienunternehmen irgendwann fertig ist. Die Mediennutzung revolutioniert sich fortlaufend. Schritt für Schritt setzen wir nun um, was wir uns vorgenommen haben, also das neu definierte, multimediale Portfolio. Wir machen uns an neue digitale Produkte: Eine gestärkte Plattformredaktion kümmert sich multimedial um Wissensthemen. Es gibt eine neue datenjournalistische Einheit im SWR und eine neue medienübergreifende Investigativredaktion. Aber wir machen beispielsweise auch online only zusätzliche Clips für Verstehen Sie Spaß? oder unterhaltende Videos in unserer PopUnit SWR3/DASDING, denn auch Unterhaltung ist und bleibt ein Kernbestandteil unseres öffentlich-rechtlichen Auftrages.

MedienWirtschaft: *Plattformredaktion, datenjournalistische Einheit, medienübergreifende Investigativredaktion das klingt spannend. Wie geht der SWR an diese Themen heran? Was heißt das für die Abläufe beim SWR?*

https://doi.org/10.15358/1613-0669-2017-3-8, am 12.10.2024, 07:24:42
Open Access – (cc) BY - https://www.beck-elibrary.de/agb

Thomas Dauser: Da gibt es keine Blaupause. Ziel ist aber immer eine tatsächlich multimediale Themenplanung aus einer Hand über alle Ausspielwege. Die Teams haben sich darauf verpflichtet, dass die einzelnen Mitarbeitenden, aber auch die Redaktion als Ganzes, sich multimedial qualifizieren. Wir bauen eben nicht auf einzelne Online-Experten, das neu erworbene Know-how darf keine Inselfähigkeit sein. Vielmehr sollen integriert arbeitende Redaktionen entstehen. Wir nehmen also tatsächlich intensiv die Workflows unter die Lupe und testen dabei auch agile Arbeitsweisen in einem redaktionellen Umfeld.

MedienWirtschaft: *Und daran anschließend: Welche ferneren Entwicklungslinien sehen Sie? Was sind aus Ihrer Sicht die Herausforderungen für ein großes Medienunternehmen wie dem SWR mit Blick z. B. auf das Jahr 2027 – da hat der SWR nach der Fusion von SDR und SWR 30 Jahre hinter sich?*

Thomas Dauser: Eine Prognose bis 2027? Schwierig! Ich würde keinem Berater und keinem Medienmanager trauen, der vorgibt zu wissen, wie Mediennutzung und damit Medienproduktion in drei Jahren aussieht. Wir ahnen ja noch gar nicht, welche Endgeräte Ende des kommenden Jahrzehnts erfunden sein werden, auf denen dann redaktionelle Inhalte genutzt werden. Aber die Trends sind absehbar: Künstliche Intelligenz wird dem Nutzer helfen, das passgenaue Angebot zu finden. Das geschieht zunehmend über Sprachsteuerung. Nutzer suchen zunehmend nicht nur passende Inhalte, sondern die konkrete Antwort auf eine konkrete Frage. Wir im SWR müssen uns Stück für Stück heute die Fertigkeiten dafür erarbeiten, um auch morgen solche Inhalte produzieren zu können. Der öffentlich-rechtliche Rundfunk muss auch als Teil der digitalen Informationsgesellschaft informieren, bilden, beraten und unterhalten. Darauf richten wir unsere Strategie aus.

MedienWirtschaft: *Herr Dauser, haben Sie vielen Dank für das Gespräch!*

Das Interview führte Prof. Dr. Martin Gläser.

Thomas Dauser

studierte Allgemeine Rhetorik und Politikwissenschaft an der Universität Tübingen und absolvierte danach beim SWR ein trimediales Volontariat. Seit 1997 arbeitete er zunächst als Reporter, Moderator und Redakteur für die Hörfunkprogramme des SWR, seit 2003 für die TV-Politikmagazine „zur Sache!“ im SWR Fernsehen und „Report Mainz“ im Ersten. Für seine investigativen Recherchen wurde er u.a. mit dem Medienpreis der Kindernothilfe in Deutschland ausgezeichnet. 2011 wechselte er in die Intendanz des SWR, deren Leitung er 2012 übernahm. Seit 2016 leitet er außerdem die Strategische Unternehmensentwicklung des SWR.

https://doi.org/10.15358/1613-0669-2017-3-8, am 12.10.2024, 07:24:42
Open Access – (cc) BY - https://www.beck-elibrary.de/agb

MedienWirtschaft

Die Zeitschrift für Medienmanagement und Medienökonomie

bezieht viermal im Jahr Stellung zu aktuellen betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Fragen aus den Bereichen Medienmanagement und Medienökonomie.

Jetzt bestellen!

☐ **Ja,** ich möchte keine weitere Ausgabe versäumen und bestelle MedienWirtschaft im Jahres-Abonnement (4 Ausgaben) zum Preis von 78 Euro zzgl. Versandkosten und USt. Mein Abonnement verlängert sich automatisch um jeweils ein Jahr, wenn ich nicht mit einer Frist von vier Wochen zum Ende des Bezugszeitraumes schriftlich kündige.

☐ **Ja,** ich bestelle das Studenten-Abonnement MedienWirtschaft (4 Ausgaben) zum Preis von 49 Euro zzgl. Versandkosten und USt. Mein Abonnement verlängert sich automatisch um jeweils ein Jahr, wenn ich nicht mit einer Frist von vier Wochen zum Ende des Bezugszeitraumes schriftlich kündige.

Firma: _____

Name, Vorname: _____ Funktion: _____

Straße: _____ PLZ/Ort: _____

Telefon: _____ E-Mail: _____

Datum/ Unterschrift: _____

Widerrufsgarantie: Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb der folgenden zwei Wochen beim New Business Verlag schriftlich widerrufen kann. Dies bestätige ich mit meiner zweiten Unterschrift.

2. Unterschrift: _____

New Business Verlag GmbH & Co. KG • Postfach 70 12 45 • 22012 Hamburg
Fon 040/60 90 09-65 • Fax: 040/60 90 09-66 • abo@new-business.de