

Seminararbeit



Modul: M6 – Crossmediales Management konvergenter Redaktionen

Projektarbeit – Watson

Dozenten: Pascal Zemp

Raouf Selmi
Am Mattenabch 2
CH – 9035 Grub AR

Bearbeitungszeitraum:
Juli 2019 bis August 2019

Inhaltsverzeichnis

Rahmenbedingungen	3
Das Online Newsportal Watson	4
Gegebene Führungsabläufe	5
<i>Management.....</i>	5
<i>Chefredaktion</i>	6
<i>Newsroomkonzept.....</i>	6
<i>Führungsstil</i>	6
<i>Instrumente</i>	7
Change Aspekte.....	8
<i>Neue Bereiche.....</i>	8
<i>Neue Märkte.....</i>	8
<i>Beurteilung Mitarbeiter.....</i>	8
Reflexion	9
<i>Führung und Struktur</i>	9
<i>Produkte und Entwicklung.....</i>	9
<i>Abschliessend</i>	10
Zugang	10

Rahmenbedingungen

Für die Prüfungsleistung im Modul 6 «Crossmediales Management konvergenter Redaktionen» soll in schriftlicher (resp. digitalen) Form eine Projektarbeit und deren Präsentation (Referat) ausgearbeitet werden. Der Inhalt richtet sich an gegebene oder geplante Führungsabläufe und -strukturen sowie die Organisation resp. der Workflow einer multimedial / konvergent arbeitenden Redaktion. Ich habe mich dazu entschieden, die Redaktion von Watson zu untersuchen und nach massgeblich angedachten oder geplanten Change-Aspekte zu beleuchten.

Das Online Newsportal Watson

Watson ist ein nationales Onlinenews-Portal mit Sitz in Zürich, das 2014 vom ehemaligen Chefredaktor von 20 Minuten Online, Hansi Voigt, gegründet wurde. Den Betrieb nahm das Unternehmen am 22. Januar 2014 auf. Es entstand damals als Reaktion auf die Umstrukturierung bei der Pendlerzeitung 20 Minuten und gilt heute als Pionier auf dem Schweizer Onlinenews-Markt. Watson produziert hauptsächlich News für ein mobiles und urbanes Publikum. Die Reichweite von Watson lag im Juli 2019 bei rund 2.2 Millionen Unique Clients. Watson gliedert ihr Angebot in elf Hauptrubriken und berichtet über nationale und internationale Ereignisse. Im Repertoire finden sich Wirtschafts-, Sport- und Unterhaltungsformate. Sie produzieren vorwiegend Text-, Grafik-, Animations- und Videoinhalte. Zu den Darstellungsformen gehören Analysen, Interviews, Reportagen, Hintergrundberichte, Reviews, Ticker, Kommentare und Blogs mit Influencer-Charakter.

Die Kernzielgruppe von Watson liegt bei den 14 bis 34-Jährigen. Laut ihren eigenen Mediadaten sind beide Geschlechter gleich stark vertreten. Der Durchschnittsnutzer verfügt über einen mittleren Bildungsstand und verdient durchschnittlich ca. 6 500 Franken im Monat. Das Onlineportal genießt dank innovativer Formate und Berichterstattung auf Augenhöhe vor allem bei den jüngeren Nutzern einen guten Ruf. Watson ist ein Produkt der FixxPunkt AG und wird privat betrieben. Die FixxPunkt AG ist eine Aktiengesellschaft mit einem Aktienkapital von einer Million Schweizer Franken. Verwaltungsratspräsident der FixxPunkt AG ist Michael Wanner. Aktuell hält die AZ Mediengruppe 42.5 Prozent des Aktienkapitals.

Die Unterhaltungsthemen nehmen beim Zürcher Onlinemedium einen wichtigen Stellenwert ein. Sie verstehen es, Wissens- und Hintergrundinformationen zielgruppengerecht und verständlich aufzubereiten. Die teilweise witzig aufbereiteten Grafiken, Animationen und Karten gehen öfters viral und erreichen Nutzende in der ganzen Schweiz. Die seit der Gründung stark gewachsene Redaktion stellt täglich ein umfangreiches Bulletin an unterschiedlichen Themen bereit. Als Medium, das sich nationale Berichterstattung auf die Fahne geschrieben hat, orientieren sich dennoch sehr viele ihrer Geschichten an Zürich. Exemplarisch dafür sind die Blogs von Emma Amour oder dem Hipsterlitheater.

Gegebene Führungsabläufe

Die Redaktion von Watson trifft sich jeden Morgen um 9 Uhr zum Check-in. Der Check-in dient der Chefredaktion dazu, wichtige Informationen rund um den Betrieb den Mitarbeitenden weiter zu geben. Der Check-in dauert ca. 15 Minuten und ist keine Redaktionssitzung im klassischen Sinn. Einmal die Woche, am Montag, dehnt sich der Check-in etwas aus, um unter anderem die «Tops und Flops» der vergangenen Woche zu besprechen. Hierfür werden in der grossen Runde die Feedbacks informell eingeholt und debattiert.

Die eigentlichen Redaktionssitzungen, z. B. grosse Runde, finden nur unter den Teamleitenden statt (Resortleiter-sitzung). Diese Sitzung dient der Setzung der Themen und Koordination der verschiedenen Resorts. Die eigentlichen Redaktionssitzungen z. B. für die Ideen- und Themenfindung, geschehen in den Resorts individuell. Wie und wann diese Sitzungen stattfinden, ist den jeweiligen Ressortleitenden selber überlassen. Die Chefredaktion von Watson setzt auf Eigenverantwortung und lässt die Mitarbeitenden laut Marius Egger «an der langen Leine».

Watson bietet eine zeitgemässe Infrastruktur und monitort und managed ihr Tagesgeschäft mit den gängigen Tools. Die Mitarbeitenden haben grösstenteils freie Hand, sich an ihrem Arbeitsplatz so einzurichten, wie sie wollen. Der Chefredaktion ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden in einem Umfeld arbeiten können, in dem sie sich wohlfühlen. Watson legt aber Wert darauf, die Mitarbeitenden in der Redaktion zu haben. Homeoffice kommt daher nur in Ausnahmefällen vor und ist von der Geschäftsleitung nicht erwünscht. Watson hat für jede Stelle eine Jobdescriptions aufgesetzt (Interna), erwartet von den Mitarbeitenden aber absolute Flexibilität, wenn es um den Einsatz in anderen Feldern oder Resorts geht.

Management

Die Hierarchie im Unternehmen ist für ein privates Medienunternehmen klassisch. Das Organigramm (rekonstruiert) widerspiegelt vier Hierarchiestufen und einen erweiterten Stab der Geschäftsleitung. Michael Wanner, der den Posten als Geschäftsleiter innehat, kümmert sich vorwiegend um strategische Entscheide, und versucht sich gegenüber der Konkurrenz wirtschaftlich optimal zu positionieren. Dabei unterstützt ihn eine Person als Assistent. Mit der Nähe zum Grosskonzern AZ Medien und seinem Vater Peter Wanner darf vermutet werden, dass sich die strategische Ausrichtung von Watson mit der langfristigen Konzernplanung der AZ Medien vereinbaren lässt.

Während das Geschäftsfeld HR und Finanzen aus organisatorischer Sicht als erweiterter Stab fungiert, funktionieren Produkte Entwicklung sowie Marketing als Schnittstelle zu der Chefredaktion und sind daher sowohl strategisch als auch operativ engagiert. Die Redaktion ist praktisch ausschliesslich operativ unterwegs und gliedert sich in Chefredaktion, Ressortleitung und Redakteurinnen und Redakteure.

Zusätzliche Verantwortlichkeiten sowie Projektleitungen werden in der Chefredaktion gerne an die Mitarbeitenden übergeben. Dabei handelt es sich aber ausschliesslich um Tätigkeiten im operativen Geschäft. Führungsaufgaben und strategisches Mitspracherecht ist der Chefredaktion vorbehalten.

Chefredaktion

Mit Maurice Thiriet setzt das Onlineportal auf eine interne Lösung bei der Vergabe des Postens des Chefredaktors. Thiriet war seit dem Start 2014 dabei und übernahm im Juli 2016 das Amt des obersten Redakteurs. Marius Egger, Mitglied der Chefredaktion und Mann der ersten Stunde vertritt die Meinung, dass sich eine Chefredakteurin oder ein Chefredaktor vorher unbedingt als gute Journalistin oder guter Journalist beweisen muss, bevor der Chefsessel bezogen werden kann. Es stehe auch nach aussen die Reputation des Unternehmens auf dem Spiel. Ein Nobody als Chefredaktor sei nicht glaubwürdig, so Egger weiter. Neben Maurice Thiriet und Marius Egger sind Lina Selmani und Martin Lüscher Mitglieder der Chefredaktion.

Newsroomkonzept

Als Onlinemedium musste sich Watson nie mit der Konvergenzthematik auseinandersetzen. Von Beginn an herrschte in der Redaktion ein breites Verständnis, multimedial zu produzieren und mit dem Digital-Only Ansatz war auch klar, die ganze Palette dafür auszunutzen (Animationen, Video, Grafik, Foto, etc.). Mit einem Bruch des Workflows sah und sieht man sich heute vor allem mit der Inhaltsproduktion für Fremd-Plattformen konfrontiert (Social Media). Die Erstellung von Insta-Stories oder Videos im Quadratischen- oder 9:16-Format für IGTV erfordert oft andere Herangehensweisen und muss dementsprechend bei der Auswahl und Entscheidung von der Chefredaktion berücksichtigt und geplant werden. Das Content Management System Livingdocs erlaubt den Redakteurinnen und Redakteuren, alle Inhalte bei der Erstellung für mobile Endgeräte zu optimieren. In Echtzeit kann sich die Autorin oder der Autor ein Bild davon machen, wie die Geschichte auf einem Smartphone aussehen wird.

Führungsstil

Watson setzt auf ein kollegiales Miteinander und lässt seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern grosse Freiräume zur Selbstverwirklichung. Der Führungsstil zeigt deswegen Tendenzen aus fast allen vier Führungsstilen (MbE, MbD, MbP und MbO). Im Wesentlichen lassen sich aber die Methodik nach Management by Exception und Management by Objectives erkennen.

Management by Exception (MbE)

Der Grossteil der Inhaltsproduktion geschieht bei Watson eigenverantwortlich. Die Vorgesetzten greifen nur ein, wenn die erstellten Inhalte nicht der Tonalität und dem Storytelling von Watson entsprechen. Die Mitarbeitenden sind hier angehalten, die Inhalte anders als üblich aufzubereiten und Geschichten in den Geschichten zu erkennen. Zur Produktionsphilosophie gehört: «Wir bauen keine normalen Geschichten», so Marius Egger.

Management by Objectives (MbO)

Bei Watson kann es im Rahmen eines Projektes vorkommen, dass die Vorgesetzten und die Redakteurinnen und Redakteure die Ziele gemeinsam festlegen. Konkret geschieht dies häufig bei zeitlich beschränkten Projekten, wie beispielsweise die anstehenden National- und Ständeratswahlen im Herbst. Der Arbeitsfortgang wird im Verlaufe des Projektes anhand der Milestones von der Chefredaktion überprüft.

Instrumente

Bevor Watson 2014 an den Start ging, wurde sehr viel konzeptionelle Arbeit getätigt. Viele Dokumente, wie beispielsweise das Leitbild, die Führungsrichtlinien, die Vision zur Corporate Culture, Organigramme, Stellenbesetzungspläne, Arbeitsabläufe, Aus- und Weiterbildungskonzepte, Mitarbeiterbeurteilungssysteme etc. wurden damals zwar aufgesetzt aber seit da kaum überarbeitet. Vor allem die Unternehmenskultur entwickelte sich in den vergangenen fünf Jahren fließend und ist bis heute stark von Gründer Hansi Voigt geprägt.

Fast alle internen Führungsdokumente sind unter Verschluss und werden aussenstehenden nicht zugänglich gemacht. Was Marius Egger aber durchblicken liess ist, dass man auch in Zukunft definitiv nicht auf eine datengetriebene Bewertung der Mitarbeitenden anhand der Klickzahlen zurückgreifen wird, wie es beispielsweise beim Blick angedacht ist.

Für die laufende Produktentwicklung verlässt man sich bei Watson auf die aufmerksame Beobachtung der Konkurrenz. Dabei könne es laut Marius Egger durchaus vorkommen, dass Darstellungsformen kopiert oder adaptiert werden: «Uns ist wichtig, dass wir bei solchen Versuchen den Stil und die Tonalität von Watson reinbringen.»

Change Aspekte

Wie sich Watson in den nächsten Jahren entwickeln wird, hängt ganz von der strategischen Ausrichtung des Mutterkonzerns ab und wie schnell die Marke Watson Profit abwerfen kann. Gegenwärtig entwickelt man neue Produkte und baut den Ertragszweig Native Ad weiter aus. Veronika Weber, heute auf Redaktionsseite alleine dafür verantwortlich, kann sich gut vorstellen, dass dieser Bereich in den kommenden Jahren wachsen und Native Advertising in praktischen allen Darstellungsformen von Watson Anwendung finden wird

Neue Bereiche

Seit Kurzem setzt Watson intensiver auf Datenjournalismus und hat sich diesen Bereich deswegen mit einem eigenen Resort erschlossen. Chefredaktor Marius Egger leitet das zweiköpfige Team und versucht das Potenzial an versteckten Geschichten, die in Daten lauern, für alle Resorts zugänglich zu machen. Reto Fehr, Datenverantwortlicher bei Watson ist sich sicher, in Zukunft wird noch mehr auf visuelle Inhalte gesetzt. Das bedeutet, dass Video und animierte Grafiken weiter an Bedeutung gewinnen werden.

Neue Märkte

Watson soll in Zukunft wachsen. So hat Marius Egger angedeutet, dass ein Umzug der Redaktion bevorstehen könnte. Es ist offenbar ein lautes Gerücht, dass sich Watson durch Aussenstellen auch in den Regionen etablieren möchte, hierfür aber noch keine passenden Partner gefunden hat. Der Chefredaktion ist bewusst, dass sich viele Inhalte entweder auf die nationale Ebene oder Zürich beschränken. Das Redaktionsteam wird deshalb oft von freien Journalisten oder Blogger unterstützt, um an regional relevante Themen anknüpfen zu können.

Mit dem Franchisenehmer und Medienkonzern Ströer aus Deutschland sicherte sich Watson 2017 den Einzug in den deutschen Markt. Seit April 2018 ist Watson.de online und versucht in bekannter «Watson-Manier» auch in Deutschland Leser abzugreifen. Das bislang rund 20 Journalisten zählende Team verzeichnet in Deutschland noch keine Rekorde. Mit Ströer im Rücken könnte sich das aber zumindest langfristig ändern. Der börsenkotierte Mediengigant könnte Watson.de in den nächsten Jahren zu einer starken Marke heranwachsen lassen. Die AZ Medien hätten somit ein Exportprodukt, das auch in anderen Ländern Publikum finden könnte.

Beurteilung Mitarbeiter

Die Mitarbeitenden schätzen die Arbeitsatmosphäre bei Watson und die vielen Freiheiten, die eine Anstellung bei Watson mit sich bringt. Einzig im Bereich der internen Kommunikation gebe es noch Verbesserungspotenzial. Zum Beispiel, um sich auf anstehende Kooperationen vorbereiten oder strategische Entscheide der Geschäftsleitung nachvollziehen zu können. Watson möchte deswegen mittelfristig den Kommunikationsfluss verbessern und auch individueller auf die Mitarbeitenden eingehen.

Reflexion

Führung und Struktur

Watson setzt nach eigenen Angaben auf flache Hierarchien, dies wurde mir während meines Besuches immer wieder nahegelegt. Die Betriebsstruktur erzählt aber Gegenteiliges. Alleine die Tatsache, dass die Redaktionssitzungen nicht mit der ganzen Redaktion geführt werden, sondern die Resortleitenden stellvertretend für die Redakteurinnen und Redakteure die Themen setzen, bringt ein starkes hierarchisches Verständnis von Führung zutage. Dass man Redakteurinnen und Redakteuren viel Spielraum und eine hohe Eigenverantwortung überlässt, Themen zu recherchieren und umzusetzen, ohne dabei genau zu wissen, ob diese auch einen Platz finden, deutet nicht von einer freien Arbeitsweise, sondern im hohen Masse von Ineffizienz. Im schlechtesten Fall werden Themen von Teamleitenden an der Redaktionssitzung gar nicht erst gesetzt. Auch die Tatsache, dass es von der Geschäftsleitung nicht erwünscht ist, dass sich die Mitarbeitenden ihren eigenen Arbeitsraum suchen (z. B. Homeoffice), ist ein Indiz dafür, dass die Mitarbeitenden in ihrem Schaffen starken Kontrollen unterliegen. Selbst wenn dies von den Mitarbeitenden nicht so aufgefasst wird. Von einer flachen Hierarchie darf meiner Meinung nach bei Watson deshalb nicht gesprochen werden. Im Fall von Watson liegt die Vermutung nahe, dass das Gefühl einer flachen Hierarchie das Resultat eines kollegialen Umgangs untereinander ist.

Produkte und Entwicklung

Die Ausführungen von Chefredakteur Marius Egger wirken teilweise etwas wage. Beispielsweise prallen Fragen zum Konkurrenz-Umfeld bei ihm oft ab. Er beruft sich immer wieder auf die Einzigartigkeit in Tonalität, Ausrichtung und Story-Format, die Watson ausmacht. Das wirkte auf mich teilweise so, als würden sie sich permanent auf den eigenen Lorbeeren ausruhen. Neuerungen in den Branchen werden eher adaptiv übernommen, Stichwort: Anders machen, besser machen, passt es zu uns?

Irritiert hat mich der Satz: «Wir schauen viel mehr auf uns selber als auf die Konkurrenz». Eine solche Aussage ist für die weitere Entwicklung der eigenen Produkte nicht sehr förderlich. Die Cash-Cow «Tonalität» könnte beim Aufkommen von ähnlich ausgerichteten Onlinemagazinen schnell zum Schlachtvieh mutieren und den über Jahre aufgebauten Vorsprung innert kürzester Zeit zunichtemachen.

Marius Egger glaubt nach wie vor daran, dass Watson viel weiter ist, als andere Onlinemagazine. Durch die eher junge Unternehmensgeschichte sind Aussagen wie z. B. «Wir haben mit Watson noch nie länger als ein halbes Jahr in die Zukunft geschaut», verständlich. Anders betrachtet kann es aber auch starke Unsicherheiten auslösen und das Gefühl erwecken, dass kein fundierter Businessplan existiert.

Watson hat aber auch Stärken und die liegen im Storytelling. Watson vermag mit neuen Formaten immer wieder zu überraschen und sichert sich durch die unkonventionelle Vermittlung von Inhalten oft die alleinige Aufmerksamkeit in der Schweiz.

Abschliessend

Marius Egger versichert: «Watson wird in fünf Jahren nicht Grundlegen anders sein als heute». Ob das nun ein Wertversprechen oder doch eher die Todesankündigung ist, sei dahingestellt. Ich für meinen Teil glaube, dass Watson strategische Aspekte der Unternehmensentwicklung nicht ausblenden darf. Die Vergangenheit hat gezeigt, dass auch auflagenstarke Produkte wie z. B. Blick am Abend innert kürzester Zeit vom Markt verschwinden können und auch schnell in Vergessenheit geraten. Egger winkt ab: «An alle, die uns vor fünf Jahren schon totglaubten, uns gibt es in fünf Jahren noch, ganz sicher». Den meisten Mitarbeitenden scheint die starke Dynamik der Branche nichts auszumachen. Auch die Tatsache, dass Verleger unter Umständen ganze Produkte mangels Rentabilität von heute auf morgen einstellen können, löst im Team keine Panik aus.

Zugang

Die Arbeit ist unter: <https://raoufselmi.ch/die-redaktion-watson/> zu finden.

User: selmi-media

PW: selmi-media

Raouf Selmi, 29. August 2019