

Machbarkeitsstudie und Gutachten zur Förderung journalistischer Qualität und Vielfalt

Verfasser*innen:

Prof. Dr. Lars Rinsdorf
Prof. Dr. Boris Kühnle
Siegfried Glier
Prof. Dr. Monika Gonser
Martin Hölz
Kai Erik Trost

Unter Mitwirkung von Stefan Brenner, Ricarda Eul und Désirée Vogt

Ansprechpartner der Bietergemeinschaft:

Prof. Dr. Lars Rinsdorf (Bevollmächtigter)
Hochschule der Medien
Nobelstr. 10
70569 Stuttgart

Prof. Dr. Boris Alexander Kühnle
Duale Hochschule Baden-Württemberg – Center for Advanced Studies
Bildungscampus 13
74076 Heilbronn

Inhalt

1	Ziel und Gegenstand des Gutachtens.....	1
2	Vorgehensweise	6
2.1	<i>Analytisches Modell.....</i>	6
2.1.1	Akteur*innen	6
2.1.2	Umweltfaktoren	7
2.2	<i>Methodisches Vorgehen.....</i>	10
2.2.1	Desk Research	10
2.2.2	Experteninterviews	11
2.2.3	Entwicklung von Handlungsvorschlägen.....	11
2.2.4	Fokusgruppen.....	11
2.2.5	Rechtliche, wirtschaftliche und administrative Prüfung (RWA-Bewertung)	12
3	Bedarfsanalyse.....	13
3.1	<i>Förderansätze und Förderinstrumente</i>	13
3.1.1	Vorhandene Förderangebote in Baden-Württemberg	13
3.1.2	Förderangebote und -strategien in anderen Bundesländern	14
3.1.3	Förderangebote und -strategien im europäischen Vergleich	15
3.1.4	Zusammenfassende Bewertung	17
3.2	<i>Innovative journalistische Formate und Innovationspraxis in Baden-Württemberg.....</i>	18
3.2.1	Innovationspraxis in etablierten Medienunternehmen.....	18
3.2.2	Innovative Akteure jenseits etablierter Medienunternehmen	22
3.2.3	Zusammenfassende Bewertung	25
3.3	<i>Bewertung des Förderbedarfs</i>	27
4	Handlungsempfehlungen	29
4.1	<i>Empfehlungen zur Förderung und Unterstützung von Interessent*innen.....</i>	29
4.1.1	Kommunikationskampagne.....	29
4.1.2	Netzwerk	31
4.1.3	Journalism Hackathons.....	32
4.1.4	Challenge und Preis für neue Formate im digitalen, lokalen Journalismus	34
4.1.5	Themenkampagne.....	35
4.2	<i>Empfehlungen zur Förderung von journalistischen Gründer*innen.....</i>	36
4.2.1	Tandem-Partnerschaften	36
4.2.2	Mehrstufiges, modulares Schulungsangebot	38
4.2.3	On-Demand-Plattform mit Schulungsunterlagen.....	39
4.2.4	Journalists in Residence-Programm	40
4.2.5	Start-up und Gründer*innen-Tag mit Schwerpunkt Lokaljournalismus	41
4.3	<i>Empfehlungen zur Förderung von Start-ups</i>	42
4.3.1	Förderlots*innen	42
4.3.2	Kooperationsnetzwerk zwischen Start-ups und etablierten Akteur*innen	43
4.3.3	Förderallianz digitaler Lokaljournalismus Baden-Württemberg.....	44
4.3.4	Marktwissen Journalismus für Baden-Württemberg	46
4.3.5	Online-Marketing und SEO.....	47

4.4	<i>Empfehlungen zur Förderung von Innovationen in etablierten Medienunternehmen</i>	48
4.4.1	Best of Breed-Event mit internationalen, erfolgreichen Beispielen	48
4.4.2	Roundtable mit Unternehmensleitungen	49
4.4.3	Pilotprojekt Accelerator	51
4.4.4	Accelerator	52
4.4.5	Personalkostenzuschüsse	54
4.5	<i>Zusammenfassende Bewertung: Abhängigkeiten und Zeitstrategie</i>	56
5	Literaturverzeichnis	61
6	Autor*innen und Angaben zur Arbeitsgemeinschaft	64
7	Anhang	65
7.1	<i>Leitfaden Experteninterviews</i>	65
	<i>Ergebnisse der Fokusgruppen</i>	67
7.2	<i>Übersicht über die Gesprächspartner*innen in den Experteninterviews</i>	71
7.3	<i>Übersicht über die Teilnehmenden der Fokusgruppen</i>	72
7.4	<i>Übersicht über journalistische Angebote jenseits etablierter Medienunternehmen</i>	74

1 Ziel und Gegenstand des Gutachtens

Die vorliegende Machbarkeitsstudie wird von der Auftraggeberin, der Landesanstalt für Kommunikation Baden-Württemberg (LFK), damit begründet, dass sich „[i]n einer zunehmend durch das Internet geprägten Medienwelt [...] eine freie und vielfältige Kommunikation nur durch möglichst hohe, einheitliche journalistische Standards und Innovationen, aufgeklärte Nutzerinnen und Nutzer sowie eine regelmäßige Weiterentwicklung der rechtlichen und tatsächlichen Rahmenbedingungen erreichen“ lässt. Damit ist im Kern eine sehr grundsätzliche Frage formuliert. Nämlich: Wie ermöglichen und sichern wir als demokratische Gesellschaft in der heutigen Medienwelt Informationsvielfalt und freie Meinungsbildung?

Die Antwort auf diese Frage fiel in der Vergangenheit knapp aus: mit Medien und Journalismus. Der Kommunikationswissenschaftler Otfried Jarren wiederholte dies jüngst in einem Beitrag, normativ und geradezu energisch: „Journalismus ist die zentrale institutionelle Struktur der derzeit vorherrschenden Öffentlichkeit der Gesellschaft. [...] Die publizistischen Medien und der Journalismus wollen funktional wie normativ der öffentlichen Sache und der Öffentlichkeit dienen. [...] Die privat institutionalisierten Plattformen, die keine Medien sein und keinen öffentlichen Auftrag erfüllen wollen, wollen und können journalistische wie mediale Vermittlungsleistungen nicht erbringen.“ (Jarren 2021, S. 135-136) Nun hat die Auseinandersetzung mit der Zukunft des Journalismus eine lange Tradition (erinnert sei bspw. an den Band „Zukunft des Journalismus“, der 1994 von Siegfried Weischenberg, Klaus-Dieter Altmeyen und Martin Löffelholz publiziert wurde). Warum also diese basale Frage jetzt bzw. jetzt wieder?

- In der erwähnten Publikation von Weischenberg, Altmeyen und Löffelholz gaben 1994 die in einer Delphi-Studie befragten Expert*innen zu 87,5% an, dass sie die Nutzung regionaler Tageszeitungen in 20 Jahren (also Mitte der 2010er Jahre) in etwa auf dem bisherigen Niveau erwarten, 2,5% gingen von einem Nutzungszuwachs aus und nur 7,5% von einem Rückgang (Weischenberg et al. 1994, S. 115). Mittlerweile liegt die Reichweite gedruckter Regionalzeitungen bei noch 41% (ma Presse 2021 II). Der Journalismus-Forscher Klaus Meier hat 2019 seine Trend-Berechnung aktualisiert und prognostiziert, dass 2033 die letzte gedruckte Tageszeitung in Deutschland erscheinen wird – sogar noch ein Jahr früher als 2012 ursprünglich angenommen (vgl. Meier 2019).
- Der Medienunternehmer Rupert Murdoch zitierte in einer viel beachteten Rede beim US-amerikanischen Verlegerverband 2005 einen anderen Mogul, nämlich Bill Gates und dessen Prognose, dass im Internet bereits in fünf Jahren, also 2010, eine Werbeumsatz in Höhe von 30 Mrd. US-Dollar gemacht werden könnte (vgl. Murdoch 2005). Murdoch warnte damals vor den wirtschaftlichen Folgen für die klassischen Medienunternehmen: „What is indisputable is the fact that more and more advertising dollars are going on-line, and we must be in a position to capture our fair share.“ (ebd.) Die Entwicklung war schneller: Der Geschäftsbericht allein eines Unternehmens, nämlich dem damaligen Google Inc., wies für das Jahr 2010 Werbeerlöse in Höhe von 28,2 Mrd. US-Dollar aus. 2021 war es im Übrigen eine Summe von 209,5 Mrd. US-Dollar, die der Mutterkonzern Alphabet mit dem Geschäftsbereich „Google Advertising“ erwirtschaftet hat. Zum Vergleich: Europas größtes Medienunternehmen, Bertelsmann (u.a.

RTL Group), erzielte 2021 einen Umsatz von 18,7 Mrd. Euro, rund 10% des Google-Ergebnisses. (Hinweis: Alle genannten Finanzdaten sind den jeweiligen Geschäftsberichten der Unternehmen entnommen.)

- Der Landtag von Baden-Württemberg hat im Mai 2020 eine Änderung des Landesmediengesetzes vorgenommen und – befristet – im neuen Paragraphen 47a die Förderung privater regionaler Fernsehangebote vorgesehen. So stehen im Jahr 2022 4,2 Mio. Euro aus dem Staatshaushaltsplan zur Planung und Abwicklung der Förderung eines werktäglichen (montags bis freitags) mindestens 20-minütigen TV-Magazins mit aktuellen und regionalen Inhalten zur Verfügung. Damit gingen Land und LFK erstmals den Schritt in die Programmförderung, um bei prekären wirtschaftlichen Bedingungen für die TV-Veranstalter weiterhin ein regionales Fernsehen mit journalistischem Anspruch in Baden-Württemberg zu erhalten (vgl. Kühnle 2015). Zuvor hatte im Jahr 2015 TV Südbaden seinen Sendebetrieb eingestellt, der Regionalsender RNF in der Metropolregion Rhein-Neckar zwischen 2017 und 2021 dreimal Insolvenz angemeldet. Und auch außerhalb des regionalen Fernsehbereichs offenbaren sich ökonomische Schwierigkeiten, die den Journalismus beeinträchtigen: So gab die Zeitungsgruppe Stuttgart (u.a. Stuttgarter Zeitung und Stuttgarter Nachrichten) im Januar 2022 bekannt, dass bis zu 55 Stellen in Redaktionen abgebaut werden, was fast 20% der dortigen personellen Kapazität entsprechen würde (vgl. Stuttgarter Nachrichten 2022 und Südwestrundfunk 2022).

Das sind beunruhigende Nachrichten auf der einen Seite. Auf der anderen Seite konstatierte der Medienmanager, Journalist und Journalismus-Forscher Wolfgang Blau bereits 2010: „Man muss kein Idealist sein, um dem Journalismus ein goldenes Zeitalter vorauszusagen. Nie zuvor konnten Leser*innen auf eine solche Vielzahl nationaler und internationaler Quellen zurückgreifen, um sich ihr eigenes Bild von der Welt zu machen. Nie zuvor wurden Redaktionen in so hoher Geschwindigkeit und Anzahl von ihren Lesern auf neue Aspekte oder auf Fehler hingewiesen. Nie zuvor konnten sich so viele Menschen selbst journalistisch betätigen.“ (vgl. Blau 2010) Ergänzend dazu vermeldete die ZEIT Verlagsgruppe für das abgelaufene Jahr 2021 Höchstwerte in der Papier- und Digitalauflage – dabei macht das e-Paper bereits 39% der Abonnementauflage aus (vgl. ZEIT Verlagsgruppe 2022 sowie eigene Berechnung auf Basis IWW, 4. Quartal 2021). Formate wie die „Tagesschau“ entwickelten sich in 2021 weiter zu Informationsmarken in Social Media mit 3,6 Mio. Follower*innen bei Instagram, 1,1 Mio. Abonnent*innen bei YouTube und 1,2 Mio. Follower*innen bei TikTok (Norddeutscher Rundfunk 2022). Daneben zeigen Angebote wie

- Amal, wo Journalist*innen mit Fluchthintergrund, die in Berlin und Hamburg leben, gemeinsam Lokal-Nachrichten auf Arabisch und Persisch machen (z.B. <https://amalberlin.de/de>) und von der Schöpflin Stiftung gefördert werden,
- Niklas Kolorz (URL: <https://www.tiktok.com/@niklaskolorz>), der seinen 1,2 Mio. Follower*innen auf TikTok in einer Minute astronomische Phänomene oder Aspekte der Evolutionstheorie erklärt und dafür mit dem Grimme Online Award ausgezeichnet wurde, oder
- Correctiv (URL: <https://correctiv.org/>), das erste spendenfinanzierte Recherchezentrum in Deutschland,

dass gerade in einer von Internet und Online-Anbieter*innen geprägten Medienwelt neue Formen der Informationsvielfalt und der freien Meinungsbildung möglich sind und Chancen zu einer breiten gesellschaftlichen Teilhabe eröffnen. In Summe zeigen allein diese Schlaglichter, dass die Frage nach der Gewährleistung von Informationsvielfalt und freier Meinungsbildung aktuell und relevant ist, vielleicht gar aktueller und relevanter denn je. Schließlich offenbart bereits die anekdotische Auflistung, wie stark und wohl auch nachhaltig sich Strukturen im Journalismus, in der Distribution und in der Rezeption verändern.

Darauf fußt die vorliegende Machbarkeitsstudie zur Förderung journalistischer Qualität und Vielfalt. Sie baut auf diesem grundlegenden Fundament auf, identifiziert systematisch Bedarfe, entwickelt konkrete Handlungsvorschläge, beschreibt diese im Hinblick auf Input, Output sowie Outcome und bewertet sie aus rechtlicher, wirtschaftlicher und administrativer Perspektive. Zentrales Ziel und gemeinsamer Fluchtpunkt aller nachfolgend vorgeschlagener Maßnahmen ist die Sicherung und Weiterentwicklung von Informationsvielfalt und freier Meinungsbildung im Kontext einer zunehmend digitalen, vernetzten (Medien-)Öffentlichkeit und des primären Handlungsbereichs einer Landesmedienanstalt, dem regionalen Gebiet.

Wir gliedern unsere Handlungsvorschläge entlang eines Reifemodells an vier Phasen bzw. Zielgruppen:

- Interessent*innen
- Journalistische Gründer*innen „For Profit“ und „Not For Profit“
- Start-ups
- Etablierte Medienunternehmen

Zugleich lassen sich die Handlungsvorschläge wiederum fünf funktionalen Dimensionen zuordnen:

- Sichtbarkeit: Handlungsvorschläge, die vor allem den Zweck haben, die gesellschaftliche Bedeutung von journalistischem Engagement zu kommunizieren und deutlich zu machen.
- Aktivierung: Handlungsvorschläge, die Nicht-Journalist*innen und Journalist*innen für Engagement motivieren wollen, um die Informationsvielfalt und die freie Meinungsbildung auf regionaler Ebene mit allen medialen Instrumenten zu fördern.
- Professionalisierung und Wirksamkeit: Handlungsvorschläge, die den Akteur*innen (netz-)journalistische und ökonomische Fähigkeiten vermitteln wollen.
- Innovation: Handlungsvorschläge, die vor allem journalistische Innovationsförderung zum Ziel haben (u.a. Format-, Kooperations-, Distributions-, Geschäftsmodellinnovation).
- Wachstum: Handlungsvorschläge, die medial-journalistische Akteur*innen dabei unterstützen, bereits validierten Innovationen zu Wachstum (im gesellschaftlichen wie im wirtschaftlichen Sinne) zu verhelfen.

Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht dies:

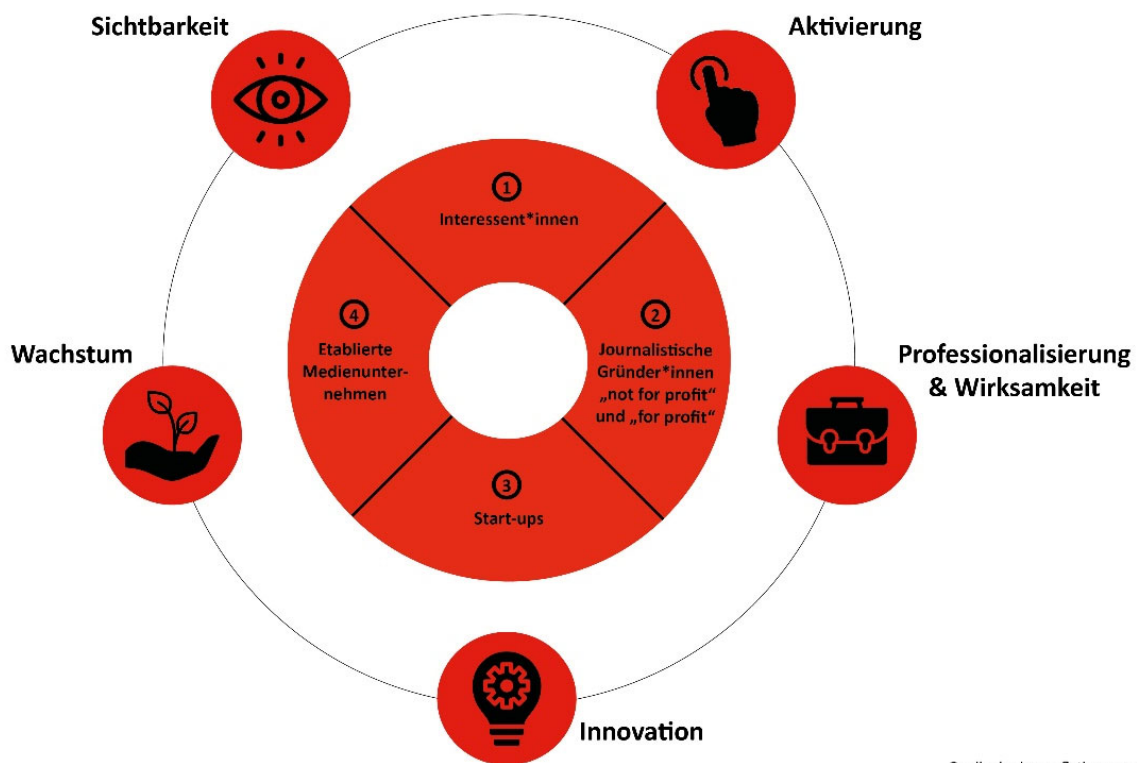


Abbildung 1: Visualisierung der Förderdimensionen entlang der angestrebten Zielgruppen

Bewusst verzichtet wird auf eine Trennung in Mediensektoren (z.B. Social Media/Telemedien vs. „Legacy Media“ wie Rundfunk und Verlage). Wir gehen davon aus, dass eine solche Differenzierung aus verschiedenen Gründen nicht erforderlich ist. Die technische Konvergenz sorgt für eine zunehmend nahtlose Medienrezeption von verschiedenen Inhalten auf einem Gerät bzw. einem Inhalt auf verschiedenen Geräten. Die Medienportfolien von Rezipient*innen gestalten sich heterogen, sodass eine Aufteilung der Handlungsvorschläge nach Distributionskanälen eine holistische Sicht einschränken würde. Außerdem wäre eine Strukturierung nach Mediensektoren vornehmlich Input-orientiert und würde eine Entwicklung der Maßnahmen von den Zielsetzungen und den Adressaten*innen her behindern. Stattdessen wird in der vorliegenden Machbarkeitsstudie ein „Goal & User Centered“-Design angewandt. Die Vorgehensweise der Machbarkeitsstudie mit ihrem analytischen Modell und dem empirischen Design wird im Einzelnen und ausführlich in Kap. 2 dargestellt.

Nachdem wir die Studie zu Beginn grundsätzlich im Bereich der regionalen Vielfaltsförderung und freien Meinungsbildung verortet haben, soll der Gedanke der gesellschaftlichen Relevanz von Journalismus und der Öffnung von publizistischen Aktivitäten für neue Akteur*innen noch einmal aufgegriffen werden. Denn mit dieser Zielsetzung bewegt sich die Studie, vor allem aber die LFK im Bereich der Sozialen Innovation. Das TEPISIE-Projekt der Europäischen Kommission aus dem Jahr 2012 liefert eine Definition für Social Innovation, die sich quasi wortgleich auf die Zielsetzung dieser Studie anwenden lässt: „Social innovations are new solutions (products, services, models, markets, processes etc.) that simultaneously meet a social need (more effectively than existing solutions) and lead to new or improved capabilities and relationships and better use of assets and resources. In other words, social innovations are both

good for society and enhance society's capacity to act." (The Young Foundation 2012, S. 18 sowie ähnlich Krlev et al.2018, S. 19)

Im Mediendiskurs ist womöglich der Begriff des Public Value geläufiger, also der gesellschaftliche Wertbeitrag eines Angebots oder einer Aktivität (Gonser 2018, S. 2). In einer Anwendung des Konzepts auf private regionale TV-Veranstalter wurde unter Public Value die Summe publizistischer (Vielfalt), gesellschaftlicher (Identität) und wirtschaftlicher (Wertschöpfung) Beiträge verstanden (Kühnle & Gläser 2011, S. 35ff.). Auch dieser Ansatz kann sowohl mit dem Konzept sozialer Innovation in Verbindung gebracht werden wie auch mit den Zielsetzungen der vorliegenden Studie. Das wiederum bedeutet, dass mit der vorliegenden Studie zudem die Frage nach dem Selbstverständnis und der Rolle einer Landesmedienanstalt im Allgemeinen wie der LFK für Baden-Württemberg im Besonderen im Zusammenhang mit der Vielfaltssicherung und der freien Meinungsbildungsfunktion aufgeworfen wird – und dies nicht nur im privaten Rundfunk, sondern im medialen wie auch im non-medialen System eines Bundeslandes bzw. einer Region insgesamt.

Soviel darf bereits vorweggenommen werden: Wir sehen – in Zukunft wohl noch stärker als heute – die LFK als Facilitator, als neutrale Moderatorin und als integrativen Netzwerkknoten für die vielfaltssichernden, meinungsbildenden und im weiteren Sinne journalistisch engagierten Akteur*innen in Baden-Württemberg.

2 Vorgehensweise

2.1 Analytisches Modell

Mit der Förderung von Qualität und Vielfalt im Journalismus ist für die vorliegende Machbarkeitsstudie ein Regulierungsziel benannt, das sich zunächst an normativen, demokratietheoretisch begründbaren Anforderungen an die Ausgestaltung einer Medienlandschaft orientiert, ganz gleich, ob man diesem stärker liberal-repräsentative oder partizipative Ansprüche zugrunde legt. (vgl. Beaufort 2020; Zerback 2013) Das Regulierungsziel verweist zudem auf die institutionelle Eigenständigkeit des Journalismus, der zwar über viele Jahrzehnte vor allem in öffentlich-rechtlich oder privat-kommerziell ausgerichtete Medienorganisationen eingebettet war und ist, dies aber keinesfalls sein muss. (vgl. Altmeyen 2014)

Eine Studie, die der Frage nachgeht, ob und wie eine Landesmedienanstalt dieses Regulierungsziel erreichen kann, muss die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen im Blick behalten, unter denen Journalismus zurzeit agiert. Zu nennen wäre hier zunächst eine digitale Netzwerköffentlichkeit, in der der Journalismus seine exklusive Rolle als Vermittler zwischen verschiedenen Wissensordnungen verliert. (vgl. Neuberger et al. 2019). Eng damit zusammen hängen Veränderungen, die mit der „Plattformisierung“ von Öffentlichkeiten einhergehen, in der Angebote etablierter Medienhäuser um einen Long Tail zielgruppenbezogener Angebote ergänzt werden und die Plattformanbieter auf technischer, regulativer, normativer und kulturell-kognitiver Ebene institutionelle Ordnungen verändern. (vgl. Eisenegger 2021; Katzenbach 2021)

Regulierung im Sinne einer Förderung von Qualität und Vielfalt zielt damit sowohl auf Intrapreneurship, also Adaption bestehender Organisationen an neue Rahmenbedingungen, als auch Entrepreneurship im Sinne der Gründung neuer Organisationen ab. Ziel ist die Schaffung von Rahmenbedingungen, in denen private und bürgerschaftliche Initiativen mit nachhaltigen und innovativen journalistischen Angeboten die Medienlandschaft in Baden-Württemberg bereichern und so gesellschaftliche Verständigung über Streitfragen ermöglichen. Anknüpfend an Buschow & Wellbrock (2020) differenzieren wir für die vorliegende Studie daher zwischen den Akteur*innen, die journalistische Angebote entwickeln, und der (organisationalen) Umwelt, in der sie agieren.

2.1.1 Akteur*innen

Auf Ebene der Akteur*innen lässt sich in Anlehnung an Hepp et al. (2021) nach individuellen Akteur*innen, korporativen Akteur*innen, und kollektiven Akteur*innen (z.B. Kompetenznetzwerken) differenzieren, die sich bezogen auf Haltungen, Praktiken, Ressourcen und Kompetenzen unterscheiden: Individuelle Akteur*innen sind im Kontext dieser Studien vor allem Gründer*innen und journalistisch orientierte Influencer*innen, die auf digitalen Plattformen mit neuen Formaten experimentieren. Förderung bedeutet hier vor allem die Ermunterung und Befähigung zur nachhaltigen Umsetzung journalistischer Ansätze.

Hinter korporativen Akteur*innen verbergen sich unterschiedliche Organisationen vom Start-up bis zum etablierten Medienunternehmen, die je nach Reifegrad unterschiedliche Herausforderungen bei der Etablierung innovativer Formate zu bewältigen haben, etwa bezogen auf Erfahrungen und Ressourcen, aber auch auf organisationale Pfadabhängigkeiten und industrielle Logiken, die Innovation erschweren. (vgl. Buschow & Wellbrock 2020; Goldmedia 2021)

Mit kollektiven Akteuren*innen verweisen Hepp et al. (2021) wiederum auf Innovationsnetzwerke, die sich zeitlich mehr oder weniger stabil zwischen unterschiedlichen Personen und Organisationen etablieren. Förderung in diesem Sinne kann bedeuten, das Entstehen und den Erhalt solcher Netzwerke gezielt zu erhalten.

Analytisch ist dabei nicht nur zu berücksichtigen, welche Akteure*innen im journalistischen Bereich agieren, sondern auch, auf welche Art und Weise sie der Medienlandschaft in Baden-Württemberg neue Impulse geben könnten. Hier differenzieren wir in unserer Untersuchung nach vier Experimentierbereichen, auf die Fördermaßnahmen ausgerichtet werden könnten. Bezogen auf das Regulierungsziel ist zunächst der Produktbereich von Bedeutung. Hier wird mit Angeboten, Genres, Distributionskanälen und der Positionierung von Produkten experimentiert. Für die nachhaltige Realisierung der Vielfaltsgewinne aus Produktinnovationen sind drei weitere Experimentierbereiche ebenso wichtig, nämlich Neuerungen im Bereich redaktioneller Prozesse, alternative Geschäftsmodellen und die Neugestaltung von Publikumsbeziehungen, etwa im Hinblick auf den Aufbau von Communities oder die Einbindung von Nutzer*innen in die Wertschöpfung. Denn gerade dies sind unter den Bedingungen einer plattformisierten Öffentlichkeit die Bestandteile eines innovativen Konzepts, die aus einer guten publizistischen Idee ein mittelfristig erfolgreiches Angebot machen. (vgl. Hepp et al. 2021; Buschow & Wellbrock 2020)

2.1.2 Umweltfaktoren

Gerade Gründer*innen und Start-ups sind bei der Umsetzung Ihrer Ideen abhängig von Umweltfaktoren, die über den Innovationserfolg mitbestimmen. Hier stellt sich zunächst die Frage der Finanzierung: In welchem Umfang sind Banken oder Wagniskapitalgeber bereit, journalistische Innovation zu finanzieren? Und wo dies nicht gelingt: Können User*innen über Crowdfunding in die Finanzierung eingebunden werden oder gelingt es, Stiftungen und andere gemeinwohlorientierte Akteur*innen in die Finanzierung einzubinden. Denn erst wenn diese Fragen geklärt sind, lassen sich Bedarfe einschätzen, die ggf. von der öffentlichen Hand zu tragen wären bzw. lassen sich Ansätze entwickeln, welche Impulse eine Landesmedienanstalt zur Erschließung anderer Finanzierungsquellen nutzen kann. (vgl. Buschow & Wellbrock 2020)

Journalistische Innovation findet wiederum nicht in einem luftleeren Raum statt. Vielmehr treffen Gründer*innen ebenso wie etablierte Organisationen auf eine Infrastruktur, die den Innovationserfolg begünstigen kann. Zu nennen wären hier neben öffentlichen Akteur*innen und Programmen der allgemeinen Gründungs- und Innovationsförderung auch (branchengetragene) Angebote im Bereich der Entrepreneurial Education oder der Know-How-Transfer zwischen Forschungseinrichtungen und der journalistischen Praxis. (vgl. Buschow & Wellbrock 2020) Sowohl allgemeine als auch branchenbezogene Förderaktivitäten lassen sich schließlich weiter differenzieren hinsichtlich ihrer Ziele, ihres Zeithorizonts und der Kriterien, entlang derer Akteur*innen ausgewählt werden.

In der Literatur wird ein breites Spektrum möglicher Förderziele sichtbar. Es beginnt mit der Produktionsförderung vorhandener Produkte etablierter Medienhäuser, und setzt sich fort in projektorientierten Förderansätzen, die spezifische journalistische Formate im Portfolio etablierter Player unterstützen, sei es um die Versorgung in bestimmten Regionen zu verbessern oder inhaltliche Nischen zu besetzen, etwa im Bereich des investigativen Journalismus. Auch Vertriebskostenzuschüsse zielen eher auf etablierte Organisationen. Ebenso kann es darum gehen, die Aufstockung des Personals zu finanzieren, um bestimmte Formate zu ermöglichen. Davon abzugrenzen sind explizite Ansätze der Innovationsförde-

rung, sowie Strategien, die auf die Aus- und Weiterbildung von Journalist*innen zielen oder die Vernetzung von Journalist*innen fördern, um so die Entstehung neuer Angebote zu begünstigen. (vgl. Cornils & Dogruel 2021; Beck & Dogruel 2021)

All diese Ziele lassen sich zudem nach ihrem Zeithorizont differenzieren: Geht es um punktuelle, kurzfristig ausgerichtete Maßnahmen, die Aktivitäten stimulieren oder ist Förderung langfristig angelegt vor dem Hintergrund der Einschätzung, dass ein erwarteter Output von den Akteur*innen im Feld ohne öffentliche Unterstützung nicht dauerhaft gestellt wird. (vgl. Beck & Dogruel 2021) Der Zeithorizont ist wiederum eng verbunden mit dem Selbstverständnis einer Landesmedienanstalt und ihrer strategischen Positionierung innerhalb ihres medienrechtlich vorgegebenen Aufgabenspektrums.

Gerade im Hinblick auf eine Analyse der Best Practice in der Stimulierung von Innovation und der Sicherung eines vielfältigen und hochwertigen journalistischen Angebots stellt sich zudem die Frage der Kriterien, entlang derer Förderentscheidungen getroffen werden. Aus der bestehenden Forschung lassen sich fünf Dimensionen differenzieren, die wir als analytische Perspektiven in das vorliegende Gutachten einfließen lassen: Vor dem Hintergrund des Ziels, das Risiko des Scheiterns zu minimieren, definieren Förderprogramme Mindestanforderungen an die Professionalität der geförderten Organisation. Um Vielfaltslücken möglichst präzise zu adressieren, stellen Förderinstitutionen mitunter auf bestimmte inhaltliche Schwerpunkte ab, wie etwa den Fokus auf eine bestimmte Region, oder bestimmte Distributionskanäle, in denen empirische Daten auf besondere Defizite hindeuten. Gerade im Hinblick auf den nachhaltigen Effekt einer Förderinitiative rücken zudem die Geschäftsmodelle in den Blick, in die journalistische Angebote eingebettet sind. Eng damit zusammenhängend wird schließlich nach den Auswirkungen eines Projekts auf existierende Medienmärkte gefragt. (vgl. Cornils & Dogruel 2021)

In jüngster Zeit haben sich vier Gutachten intensiv mit der Förderung von Qualität und Vielfalt im Journalismus auseinandersetzen. Puppis & Bürdel (2019) haben für die Schweizer Bundesregierung international vergleichend Förderansätze untersucht und daraus Förderansätze abgeleitet. Buschow & Wellbrock (2020) identifizierten Barrieren im deutschen Innovationssystem auf institutioneller Ebene wie auf Akteursebene und bezogen dabei ebenfalls internationale Best Practice-Ansätze ein. Einen ähnlichen Ansatz verfolgen auch Cornils & Dogruel (2021) in ihrem Gutachten für die Bundestagsfraktion der Grünen, wobei hier zusätzlich noch die rechtlichen Optionen einer Förderung durch den Bund gesondert analysiert wurden – ein Aspekt, der in unserem Kontext nicht relevant ist. Beck & Dogruel (2021) untersuchten wiederum die Optionen der Förderung von journalistischen Projekten in der Region durch die Medienanstalt Berlin-Brandenburg (mabb). In einer zusammenfassenden Analyse aller Gutachten zeichnet sich folgende Ausgangslage ab, auf die unser Gutachten aufsetzt:

Auf institutioneller Ebene werden strenge rechtlich-administrative Hürden ebenso als Hemmnis für Innovation ausgemacht wie ein erschwerter Zugang zu Kapital für Gründungen und ein mangelnder Austausch zwischen Kommunikationswissenschaft und Praxis. Erschwert werde die Lage durch eine unzureichende Berücksichtigung von Gründungskompetenz in der journalistischen Ausbildung und eine journalistische Berufskultur, die von einer grundlegenden Skepsis gegenüber Wandel geprägt sei. Die unklare Finanzierung mache es zudem schwierig, innovative Nachwuchskräfte für den Journalismus zu gewinnen.

Auf der Akteursebene ist zunächst relevant, dass in etablierten privaten wie öffentlich-rechtlichen Häusern vor allem inkrementelle Innovationen auf Produktebene vorangetrieben werden, aber keine grund-

sätzliche Auseinandersetzung mit der dominanten Logik der Branche stattfindet. Journalistische Neugründungen bringen hier Potential mit, können es aber aufgrund von Hürden im Gründungsprozess und erschwertem Zugang zu Wagniskapital oft nicht umsetzen. Während einzelne Medienschaffende ohnehin nur eingeschränkte Möglichkeiten haben, innovative Inhalte abzubilden, sind organisationsübergreifende Innovationsnetzwerke nur rudimentär ausgeprägt und haben mit kulturellen und wettbewerbsrechtlichen Barrieren zu kämpfen.

Bezogen auf konkreter Förderansätze zeichnen sich auf Basis der Recherchen auf nationaler wie internationaler Ebene grundsätzlich folgende erfolgversprechende Optionen ab: Auf der strategischen Ebene sind direkten Fördermaßnahmen für Akteur*innen (z.B. Förderung von Start-ups) deutlich effektiver als indirekte Förderungen (z.B. Steuerreduzierungen). Direkte Fördermaßnahmen entwickeln zudem dann ein größeres Potential, wenn sie nicht allgemein, sondern spezifisch ausgerichtet und medienneutral ausgestaltet sind. Außerdem spricht viel dafür, Förderungen entlang klar definierter publizistischer Kriterien zu vergeben, auf deren Basis Fördergelder ggf. sogar automatisiert vergeben werden könnten.

Aus einer spezifischeren Perspektive der Innovationsförderung zeichnet sich ab, dass strukturierte Innovations- und Förderprogramme Gründer*innen ebenso offenstehen sollten wie etablierten Unternehmen und Organisationen. Neue Initiativen bedürfen dabei eher der direkten Produktionsunterstützung oder gewisser Schonfristen, um wirtschaftlich nachhaltige Organisationsmodelle aufbauen zu können. Neue Akteure mit alternativen Finanzierungsansätzen (etwa Stiftungen) sind dabei gerade im Lokalen besonders zu berücksichtigen. Generell wird in diesem Kontext eine anteilige Förderung von Initiativen empfohlen, die ihrerseits auf ein nachhaltiges Finanzierungsmodell verweisen können, idealerweise flankiert von Innovationsfonds oder spezifische Acceleratoren, die Gründer*innen und Intrapreneur*innen weiter unterstützen. Neben der Förderung von Einzelinitiativen sollte zudem der Vernetzung unter den Akteuren im Feld bzw. zwischen dem Feld und der Wissenschaft sowie dem Aufbau von Wertschöpfungsnetzwerken besondere Aufmerksamkeit gelten.

Mit Blick auf bestehende Unternehmen scheint es sich wiederum zu lohnen, deren Innovationsfähigkeit besonders in den Blick zu nehmen. Auch Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen erscheinen besonders erfolgversprechend, wenn sie auf die Innovationsfähigkeit von etablierten Organisationen abzielen. Indirekt scheint auch die Förderung von Diversität in bestehenden Redaktionen die Innovationskraft etablierter Medienunternehmen ausbauen zu können. Eine Projektförderung für ressourcenintensiven, investigativen Journalismus kann zudem die angebotsorientierte Förderstrategie innovativer Formate sinnvoll ergänzen.

Das vorliegende Gutachten baut auf dem hier skizzierten Wissenstand auf. Entlang unserer Analyse Kriterien haben wir diesen Bestand gezielt ergänzt. Drei Ziele standen dabei im Mittelpunkt unserer Bedarfsanalyse: Erstens die Aktualisierung und Verdichtung bestehender Befunde zur Medien- und Innovationsförderung, zweitens die Anreicherung von regionalen Informationen in Baden-Württemberg bzw. die Vernetzung allgemeiner und regionaler Befunde und drittens die Identifikation von in Baden-Württemberg besonders tragfähigen intersektoralen Förderansätzen.

2.2 Methodisches Vorgehen

Um die oben skizzierten Ziele zu erreichen, haben wir uns für ein mehrstufiges Verfahren entschieden, in dem sich Entwicklungsphasen und Validierungsphasen abwechseln, um Interpretationen und Schlussfolgerungen systematisch um Wissen und Erfahrungen der Akteur*innen des Gegenstandsreichs anzureichern.

2.2.1 Desk Research

Basis der empirischen Arbeit war eine Desk Research-Phase, in der systematisch relevante wissenschaftliche Quellen gesichtet und um Feldrecherchen bis hin zu informellen Gesprächen mit Akteur*innen ergänzt wurden. Letzteres galt insbesondere für den Zugang zu Informationen über Förderansätze im europäischen Ausland. Zu den hier relevanten Quellen im nichtwissenschaftlichen Bereich zählten schwerpunktmäßig (Fach-)Presseberichte, Whitepapers, Vorträge und Selbstbeschreibungen relevanter Einrichtungen in Publikationen und Websites. Für das Desk Research wurden vier für das Gutachten besonders relevante Suchfelder definiert:

In einem ersten Schritt haben wir die Landschaft innovativer journalistischer Angebote jenseits etablierter Medienhäuser in Baden-Württemberg grob kartiert – mit einem Fokus auf Ballungsräumen, die a) relevante Teile der Bevölkerung abdecken und in denen b) das Entstehen alternativer Formate aufgrund von Größenvorteilen besonders wahrscheinlich ist. So konnten wir das kreative Potenzial journalistischer Gründer*innen abschätzen, das durch gezielte Förderung in sichtbare Vielfaltsbeiträge umgewandelt werden könnte.

In einem zweiten Schritt haben wir systematisch die Rahmenbedingungen untersucht, unter denen Akteur*innen alternative journalistische Formate entwickeln können, denn nur im Abgleich zu vorhandenen Förderangeboten lässt sich ein zusätzlicher Förderbedarf realistisch einschätzen. In den Blick nahmen wir dabei zunächst bestehende branchenspezifische Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, mit einem besonderen Augenmerk auf Entrepreneurial Education, aber darüber hinaus auch allgemeine Strukturen zur Förderung der Kreativindustrie, Gründer*innen und Start-ups, die im Land verfügbar sind und im Prinzip auch von journalistischen Gründerteams genutzt werden können.

In einem dritten Schritt haben wir gezielt bundesweit Aktivitäten zur Förderung von Qualität, Vielfalt und Innovation auf Ihre Übertragbarkeit auf die spezifische Situation in Baden-Württemberg untersucht und dabei neben Aktivitäten anderer Landesmedienanstalten, etwa im Bereich von Labs, auch gemeinnützig oder kommerziell orientierte Strukturen in den Blick genommen, um das Potential von intersektoralen Ansätzen besser abschätzen zu können.

Ebenfalls aus einer Best-Practice-Perspektive haben wir im vierten und letzten Schritt im europäischen Ausland Förderstrategien und Fördermaßnahmen untersucht. Unser Schwerpunkt galt dabei Staaten, die hinsichtlich der Grundorientierung dem Mediensystem in Deutschland grundsätzlich ähnlich sind, um eine hinreichende Übertragbarkeit von Förderansätzen zu gewährleisten. Gleichzeitig haben wir von diesen Ländern aber diejenigen besonders intensiv betrachtet, die über spezifische und unterschiedliche Traditionen der Presse- und Medienförderung verfügen, um auf Ansätze zu stoßen, die die deutsche Medienpolitik bereichern könnten. Ausgewählt wurden entlang dieser Kriterien die Länder Schweiz, Dänemark, Schweden und die Niederlande.

2.2.2 Experteninterviews

Die Erkenntnisse des Desk Research haben wir entlang des oben skizzierten Analysemodells verdichtet und dann in Experteninterviews validiert. Ziel dieses Schrittes war es, unsere Arbeitshypothesen im Sinne eines Member Checks zu überprüfen und um die spezifische Expertise relevanter Akteur*innen aus dem Feld anzureichern, bevor wir auf dieser Basis erste Handlungsvorschläge entwickelt haben. Unsere Gesprächspartner*innen haben wir nach dem Prinzip der maximalen Varianz der Perspektiven rekrutiert und dabei Fachleute aus sehr unterschiedlichen Domänen berücksichtigt. Einerseits sprachen wir mit Expert*innen aus Arbeitsfeldern wie Social Media, Legacy Media, Media Labs, Innovationsförderung, Kreativwirtschaftsförderung, Stiftungen und Wissenschaft). Zudem berücksichtigten wir differente organisatorische Hintergründe im Sinne öffentlich-rechtlicher und kommerziell orientierter Anbieter und kombinierten regionale, nationale und internationale Perspektiven.

Insgesamt sprachen wir mit 15 Expert*innen, die wir in Leitfaden-Videointerviews zu Förderbedarfen, Potentialen und Herausforderungen befragten. Nach Ende dieser Phase war eine deutliche Sättigung der Befunde erkennbar, weshalb keine weiteren Gesprächspartner*innen rekrutiert werden mussten. Alle Interviews wurden transkribiert, die Aussagen zu Kategorien zusammengefasst und zu typischen Mustern verdichtet. Der Interviewleitfaden und eine pseudonomisierte Übersicht über die Gesprächspartner*innen und ihre fachlichen Perspektiven sind im Anhang verfügbar.

2.2.3 Entwicklung von Handlungsvorschlägen

Auf Basis der durch die Experteninterviews validierten Ergebnisse des Desk Research haben wir im zweiten Entwicklungsschritt systematisch Förderbedarfe identifiziert und priorisiert sowie Handlungsvorschläge entwickelt, die unseres Erachtens nach besonders geeignet sind, um Qualität und Vielfalt journalistischer Angebote in Baden-Württemberg zu steigern. In einem agilen, problemorientierten Verfahren, in dem teamintern unterschiedliche fachliche Perspektiven wie Journalistik, Betriebswirtschaft und intersektorale Zusammenarbeit eingebunden waren, haben wir für vier Handlungsfelder, die wir aus unseren empirischen Befunden abgeleitet haben, Maßnahmen identifiziert und detailliert beschrieben.

2.2.4 Fokusgruppen

Auch bei den Handlungsvorschlägen war es uns wichtig, die Belastbarkeit der Empfehlungen durch eine Rückkopplung mit Akteur*innen aus dem Feld zu steigern. Deshalb haben wir zwei Fokusgruppen mit Expert*innen durchgeführt, in denen den Teilnehmenden in einer ersten Phase die Handlungsvorschläge präsentiert und erläutert wurden, ehe sie in der zweiten Phase die Gelegenheit hatten, die Vorschläge zu kommentieren, zu erweitern, zu verändern oder zu kombinieren. Durch diesen kollaborativen, ergebnisorientierten Ansatz war es möglich, das Erfahrungswissen der involvierten Akteur*innen möglichst effizient für die Optimierung unser Handlungsvorschläge zu nutzen.

Aufgrund Covid19 mussten die Fokusgruppen in einem digitalen Videoformat stattfinden. Da wir es überwiegend mit professionellen Teilnehmenden mit einer großen Routine im Umgang mit Videokonferenzen zu tun hatten, hat sich dies jedoch nicht nachteilig auf die Qualität der Befunde ausgewirkt, zumal die Teilnehmenden durch eine Doppelmoderation und ein digitales Whiteboard, in dem alle wesentlichen (Zwischen-)Ergebnisse dokumentiert wurden, in der Diskussion unterstützt wurden.

Um eine hohe Validität der Befunde sicherzustellen, haben wir auch bei der Besetzung der Fokusgruppen auf eine hohe Varianz der Perspektiven geachtet. Journalistische Gründer*innen diskutierten mit Führungskräften aus etablierten Medienunternehmen; Digitalexpert*innen mit Radiospezialist*innen,

Akteur*innen aus dem Bereich der Kreativindustrieförderung mit Fachleuten aus dem Bereich der Entrepreneurial Education. Teilnehmende mit all diesen relevanten professionellen Hintergründen wurden zudem auf zwei Gruppen mit jeweils acht Personen verteilt, um die Spezifika der Gruppendynamiken in den jeweiligen Runden auszugleichen. Auch hier sind pseudonomisierte Profile der Teilnehmenden und der Moderationsleitfaden im Anhang dokumentiert.

2.2.5 Rechtliche, wirtschaftliche und administrative Prüfung (RWA-Bewertung)

Allein mit Blick auf die Staatsferne, aber auch bezogen auf beihilfe-, medien- und wettbewerbsrechtliche Fragestellungen ist die Förderung journalistischer Angebote ein komplexes Thema. Sachlich empfehlenswerte Ansätze müssen zudem nicht nur im Einklang mit den rechtlichen Rahmen und den Kompetenzen einer Landesmedienanstalt in Einklang stehen, sondern auch aus organisatorischer und budgetärer Perspektive tatsächlich realisierbar sein, um Förderziele in der Praxis zu erreichen. Daher haben wir in einem letzten Schritt die Handlungsvorschläge aus rechtlicher, wirtschaftlicher und administrativer Sicht überprüft (RWA-Bewertung).

In den drei RWA-Dimensionen konnten wir unter den gegebenen forschungsökonomischen Restriktionen lediglich die Plausibilität der vorgeschlagenen Maßnahmen überprüfen. Für die wirtschaftlich-administrative Prüfung haben wir dabei auf Basis von Erfahrungswerten Kernprozesse und die damit verbundenen Aufwände rekonstruiert und auf dieser Basis die Größenordnung der finanziellen Belastungen und organisatorischen Implikationen für die LFK abgeleitet. Aus der rechtlichen Perspektive haben wir die einzelnen Maßnahmen kursorisch auf offensichtliche Konflikte mit der geltenden Rechtsprechung oder potentielle Risikofaktoren untersucht, um sie in Summe zu einem rechtskonformen Gesamtförderansatz verbinden zu können, der die einzelnen Handlungsvorschläge priorisiert und in einen sachlichen und zeitlichen Zusammenhang stellt.

3 Bedarfsanalyse

3.1 Förderansätze und Förderinstrumente

3.1.1 Vorhandene Förderangebote in Baden-Württemberg

Die Förderlandschaft für Journalismus in Baden-Württemberg ist vielfältig, wenngleich nur ausgewählten Akteur*innen, die sich im Feld bewegen, eingehender bekannt. Generell ist in den vergangenen Dekaden eine zunehmende Dynamik in der Interaktion und jeweiligen Positionierung zwischen Förderorganisationen und Antragsteller*innen festzustellen. Die Entwicklung und Bereitstellung zielgerichteter und strukturierter Förderangebote einerseits, der zunehmende Wettbewerb um die knappen Ressourcen andererseits führen zu einer Professionalisierung beider Parteien und haben „eine Rationalisierung und Formalisierung des Antrags- und Begutachtungsprozesses angestoßen“ (Serrano et al. 2018, S. 454). Aufseiten der Förderorganisation kann die Art der Förderung zudem von Relevanz sein. Bei Stiftungen bspw. wird in operative, fördernde sowie Mixed-Approach-Organisationen unterschieden. Operative Förderorganisation investieren ihr Budget in eigene Projekte und schließen eine Antragsstellung aus, bei Förderorganisationen ist die Möglichkeit der Antragsstellung gegeben. Mixed-Approach-Organisationen kombinieren beide Strategien.

Immitten dieses historisch strukturierten Feldes bestehen nun diverse Förderangebote für den Journalismus, die auf jeweils unterschiedliche organisationale Entwicklungsstufen ausgerichtet sind. Im Analysemodell unterscheiden wir zwischen Interessierten, Gründer*innen, Start-ups und etablierten Medienunternehmen. Als Förderorganisationen treten öffentliche Institutionen und zivilgesellschaftliche Organisationen wie Vereine und Stiftungen auf den Plan. Diese werden mit ihren Angeboten im Folgenden näher vorgestellt.

Das MWK ist eine erste Anlauf- und Förderstelle für Existenzgründer*innen und Innovator*innen. Im Portfolio des MWK befinden sich etwa das Förderprogramm „Junge Innovatoren“, das sich an Absolvent*innen und wissenschaftliche Mitarbeiter*innen an baden-württembergischen Universitäten, Hochschulen, außeruniversitären Forschungseinrichtungen sowie Akademien richtet. Im Zentrum der Förderung steht die gezielte Vorbereitung bei der Existenzgründung seitens der begleitenden Hochschule. Thematisch ist auch der Bereich Journalismus förderfähig, ein Schwerpunkt liegt jedoch auf technologiebasierten Zukunftsfeldern wie Biotechnologie oder Automatisierungstechnik. Ebenfalls am MWK angesiedelt ist die Vergabe von EXIST-Gründerstipendien, welche u.a. technologieorientierte Gründungsvorhaben und wissensbasierte Dienstleistungen beinhaltet. Auch hier ist erneut eine enge Zusammenarbeit mit dem Hochschul- und Forschungssektor erforderlich.

Die Landesanstalt für Kommunikation (LFK) fördert aus ihrem Gesamthaushalt technische Infrastruktur, neue Rundfunkübertragungstechniken, den nichtkommerziellen Rundfunk sowie die generelle Medienkompetenz mittels Aus- und Fortbildung sowie über Kooperationsprojekte. In den Rahmen der Förderung der Medienkompetenz fällt die Förderung des journalistischen Nachwuchses durch die LFK, hier sind Praktika und Volontariate Gegenstand der Förderung. Im Haushaltsplan 2021 beläuft sich die Gesamtsumme der Förderung auf rund 10,2 Millionen Euro.

Aus dem zivilgesellschaftlichen Bereich ist zunächst die Förderung durch die JBB – Journalistische Berufsbildung anzuführen. Dieser als eingetragener Verein organisierte Zusammenschluss vom Verband Südwestdeutscher Zeitungsverleger und dem Deutschen Journalistenverband bietet überbetriebliche

Aus- und Fortbildungsveranstaltungen für Volontär*innen, Redakteur*innen und weitere Mitarbeiter*innen und Mitarbeiter aus dem Verlagswesen an.

Aus dem Bereich der Stiftungen sind die Pressestiftung BW, die Schöpflin Stiftung sowie bis – vor kurzem – die Robert Bosch Stiftung GmbH als Organisationen in Baden-Württemberg zu nennen, die Journalismus fördern, wiewohl die Reichweite ihrer Förderprogramme und -angebote über die Grenzen des Bundeslandes hinausgehen. Gegründet im Jahr 2004, widmete sich die Pressestiftung BW zunächst der Unterstützung von Journalist*innen sowie deren Hinterbliebenen. Im Laufe der Zeit erweiterte sich das Aufgabengebiet, monatliche Zuschüsse zum Lebensunterhalt für Journalist*innen wurden ebenso wie die Nachwuchsförderung ins Portfolio aufgenommen. Die Schöpflin Stiftung aus Lörrach bietet innovative und gemeinwohlorientierte Fördermöglichkeiten für Journalismus. Dabei agiert die Schöpflin Stiftung meist als institutionelle Co-Förderin von bestehenden Organisationen und Recherchenetzwerken, sie ist keine klassisch fördernde Stiftung und nimmt in der Regel keine Anträge entgegen. Bis vor kurzem förderte die Robert Bosch Stiftung im Rahmen ihrer „Masterclass Wissenschaftsjournalismus“ bis zu 30 Wissenschaftsjournalist*innen bei Erprobung zukunftsweisender Arbeitstechniken und bot eine Plattform für Austausch und Vernetzung. Im Rahmen der Restrukturierung der Förderangebote der Stiftung mit der Schwerpunktsetzung auf Gesundheit, Bildung und globale Fragen wird dieses Angebot in der Zukunft wohl nicht mehr angeboten werden.

3.1.2 Förderangebote und -strategien in anderen Bundesländern

Auch in anderen Bundesländern bestehen vielfältige Förderangebote für Journalismus, die die aktuellen Herausforderungen im Journalismus aufgreifen und generell auf gesamtgesellschaftliche Megatrends und Transformationsprozesse reagieren. Basis von allen gewählten Förderansätzen und Instrumenten ist die Einschätzung, dass die Medienvielfalt erhalten, Innovationen identifiziert und gefördert sowie die Qualität gesteigert werden soll. Da Informationsversorgung als meritokratisches Gut klassifiziert werden kann, ist eine staatliche Förderung generell möglich. Neben staatlichen Akteur*innen engagieren sich zudem zivilgesellschaftliche Organisationen wie Stiftungen oder Vereine mit spezifischen Angeboten im Feld der Journalismusförderung.

Das Portfolio der Förderangebote umfasst überwiegend Stipendien, Fellowships, Fort- und Weiterbildungsangebote, Mentoringangebote sowie Projektfinanzierungen. Bei den Fördermaßnahmen sind allgemeine oder selektive sowie indirekte oder direkte Instrumente zu unterscheiden (vgl. Cornils et al. 2021, S. 16). Angesichts der genannten Angebote liegt der Angebotsschwerpunkt bei den selektiven, direkten Maßnahmen. Strategisch ist zu differenzieren, ob die Auswahl, Vergabe und Verantwortung der Fördermaßnahmen organisationsintern oder durch eine Ausgründung erfolgt. Letztlich gilt es auch zu reflektieren, in welchem Verhältnis Förderorganisation und die Zuwendungsempfänger*innen stehen. Die Formen der Zusammenarbeit umfasst eine Spannweite von klassischen Fördermittelempfänger bis hin zu Co-Produzent*innen der gewünschten Ziele und Ergebnisse.

Umfassender Schwerpunkt aller Förderungen ist die Identifikation und Förderung neuer innovativer Ansätze und deren Entwicklung in allen Stadien des Gründungs- und Etablierungsprozesses. Mit Blick auf die Akteursebene liegt der Fokus auf der lokalen und regionalen Reichweite, was sich in Förderungen von Lokaljournalismus, Lokal Fernsehen und regionalen Hörfunksendern ausdrückt, wobei alle Sparten von den Transformationsprozessen im Zuge der Digitalisierung in unterschiedlicher Weise beeinflusst werden. Im Ländervergleich der 14 Landesmedienanstalten sollen im Folgenden exemplarisch einige Aktivitäten der Bayerischen Landeszentrale für neue Medien, der mabb sowie der Landesanstalt

für Medien NRW vorgestellt werden. Sie dienen als Referenzfolie für Strategien der Journalismusförderung und können als best practices im Rahmen isomorpher Prozesse rezipiert werden.

Unter dem Dach der Bayerischen Landeszentrale für neue Medien befindet sich etwa das Media Lab Bayern als Innovation Hub für Digitale Medien und Journalismus. Im Angebot befinden sich selektive, direkte Programme zur Förderung von Innovationen im Journalismus. Dazu zählen etwa ein „Research & Development Fellowship“, das auf die Dauer von 2 Monaten den Teilnehmer*innen ermöglicht, an einer Innovation oder Challenge der Medienbranche zu arbeiten; als Voraussetzung ist u.a. Berufserfahrung notwendig. Im Rahmen der „My Innovation Week“ finden sich On-Demand-Kurse, um innovative Projekte strategisch anzugehen. „Media Innovators“ umfasst eine Datenbank an Expert*innen, die bei Projekten unterstützen können. Das Media Lab führt zudem eigene Forschungsvorhaben durch, um Fragestellungen den Lokaljournalismus betreffend oder Kooperationsmöglichkeiten zwischen etablierten Medienhäusern und Start-ups effizient zu gestalten.

Die mabb bietet ein dezidiert auf den Lokaljournalismus zugeschnittenes Förderprogramm an, das in seiner zweiten Förderrunde 32 lokaljournalistische Projekte mit einer Gesamtsumme von € 1 Million über 15 Monate hinweg fördert. Durch eine Novellierung des Medienstaatsvertrages Berlin-Brandenburg erweiterte die mabb damit ihre organisationale Rolle und kann nun im Rahmen klassischer Antragsprozesse als Förderorganisation agieren. Für die Beschäftigung mit Netzpolitik und der digitalen Medienvielfalt wurde im Jahr 2018 das Media Policy Lab gegründet, das sich dem Ziel der Vielfalts- und Qualitätsförderung der Erforschung und Förderung der strukturellen Rahmenbedingungen widmet. Zudem besteht mit dem Medieninnovationszentrum Babelsberg eine weitere Ausgründung der mabb. Diese bietet Förderprogramme für Start-Ups, Medienschaffende und Journalist*innen an, die sich mit Innovationen sowohl in technologischer als auch lokaljournalistischer Hinsicht befassen. Mit Blick auf die Organisationsentwicklung lassen sich aus den genannten Beispielen zwei Strategien erkennen: einerseits kommt es intern zu einer Kompetenzerweiterung, indem die mabb verstärkt als Förderorganisation mit dem Schwerpunkt Lokaljournalismus auftritt. Andererseits stellen die Ausgründungen eine Hybridisierung der Organisationsstruktur dar, die Schwerpunkte in den Bereichen Netzpolitik oder Innovationsförderung aufweisen.

Das Journalismus Lab der Landesanstalt für Medien NRW fördert die Entwicklung und Umsetzung innovativer journalistischer Projekte in ihrem Einzugsbereich. Kern dieses strategischen Ansatzes ist die Bereitstellung eines Innovationsumfelds für vielversprechende Gründungen, vor allem bezogen auf das notwendige Know-how zu deren Umsetzung und die Vernetzung der involvierten Gründer*innen. Im Portfolio finden sich Fellowships und Weiterbildungsangebote, aber auch Schulungskonzepte und eigens durchgeführte Studien zu Schwerpunktthemen.

3.1.3 Förderangebote und -strategien im europäischen Vergleich

Ausgehend von der Hypothese, dass die Transformationsprozesse und einhergehenden Herausforderungen im journalistischen Bereich alle Länder, wenn auch in unterschiedlicher Weise, betreffen, lohnt sich ein Blick ins europäische und internationale Ausland, um strategisch vergleichend das Feld der Förderung von Qualität und Vielfalt im Journalismus zu untersuchen. Angesichts der Fülle an Entwicklungen und Maßnahmen bleibt die folgende Darstellung notgedrungen exemplarisch, gleichwohl werden erfolgreiche Angebote und Strategien dargestellt, um als Referenzfolie und Impuls zu dienen. Doch zuvor wird mit einem Blick in die Schweiz dargestellt, welche Hürden sich ergeben können und was daraus abzuleiten ist.

Im Schweizer Nationalrat war ein Maßnahmenpaket für einheimische Medien erarbeitet und zur Abstimmung gestellt worden, um Zeitungen, Lokalradios und Regionalfernsehen sowie Online-Medien zu stärken. Vorgesehen waren Subventionen, finanzielle Entlastungen oder Förderungen in den genannten Bereich in Höhe von insgesamt 150 Mio. Schweizer Franken. Die Bürgerschaft lehnte im Februar 2022 das Paket jedoch ab. Neben der Sorge der staatlichen Einflussnahme auf die Berichterstattung scheint auch die Befürchtung, dass von dem Paket vor allem große etablierte Medienhäuser und weniger neue Akteur*innen profitierten, ein ausschlaggebender Grund dafür gewesen zu sein. Aus diesem Beispiel lässt sich generell auf Fragen der Legitimation und der Zielsetzung bei der Ausrichtung von Förderangeboten als auch auf die Ausdifferenzierung des heterogenen Feldes an Akteur*innen und Organisationen rückschließen. Die Unterscheidung zwischen, großen, etablierten Häusern und kleinen Start-ups ist beim Design von Förderangeboten ebenso mit zu berücksichtigen wie das Medium (TV, Radio, Print, Online etc.).

In den Niederlanden verfolgt der Dutch Journalism Fund den strategischen Ansatz der projektorientierten Vernetzung von Akteuren. Mit einer Schwerpunktsetzung auf Lokal- und Investigativjournalismus sowie generell auf Innovation bietet er verschiedene Förderprogramme für die genannten Bereiche. Der Dutch Journalism Fund arbeitet mit einer kleinen Stammbesetzung und wird durch das MWK finanziert. Im Accelerator und Accelerator light Programm werden Start-Ups und etablierte Häuser bei der Durchführung innovativer Vorhaben im Journalismus, etwa bei der Prototypenentwicklung unterstützt. Strukturelle Unterstützung und die Professionalisierung von investigativem Journalismus werden in einem weiteren Fortbildungsprogramm unterstützt.

Europäisch von Interesse ist die Google News Initiative (GNI), die im Rahmen einer Kooperation mit dem Media Lab Bayern und dem European Journalism Centre das Google News Initiative Start-ups Lab Europe gründete. Im Zentrum stehen der Support von qualitativ hochwertigem Lokaljournalismus, themenfokussierter Berichterstattung und bisher marginalisierten Communities. Das Lab bietet finanzielle, methodische und inhaltliche Unterstützung für junge Medienunternehmen, die digitale journalistische Inhalte produzieren. Dabei kommen die Start-ups aus vielen europäischen Ländern. Mit dem GNI Fellowship existiert zudem ein Förderprogramm für junge Journalisten*innen mit Onlinekursen für den Bereich digitaler Journalismus. Analytisch stellt das GNI Start-ups Lab Europe eine Form der intersektoralen Kooperation, also des Zusammenwirkens von Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft, dar.

Diese Form der Strategie findet sich in vielen Projekten, auch in den USA wieder. Die grundlegende Strategie findet sich im Begriff des „kollaborativen Journalismus“ wieder und bezeichnet die Praxis, journalistische Bemühungen mit einem unternehmensübergreifenden Ansatz durchzuführen. Er umfasst Nachrichtenorganisationen, die bei Berichterstattungsprojekten (auch mit anderen Nicht-Nachrichtenunternehmen) zusammenarbeiten, sich bei Bemühungen zur Einbindung des Publikums zusammenschließen, Daten gemeinsam sammeln und teilen oder zusammenschließen, um Technologien zu entwickeln, die mehrere Organisationen unterstützen, die auf ein gemeinsames journalistisches Ziel hinarbeiten. Unterschiedliche Modelle können dabei leitend sein: die Kooperationspartner können Inhalte separat erstellen und dann teilen; oder sie können bei der Erstellung der Inhalte zusammenarbeiten; oder sie teilen auf der organisationalen Ebene Inhalte. Basale Variablen aller dieser Modelle der Zusammenarbeit ist die gemeinsame Koordination, eine tragfähige Vertrauensbasis sowie die Bereitschaft zum Austausch. Das Centre for Cooperative Media der Montclair State University in Montclair, New Jersey ist für diese Strategie eine ausgewiesener Think and Do Tank.

Während einige der Förderangebote denen in Baden-Württemberg ähnlich sind oder bereits praktiziert werden, sind andere Strategien, wie etwa die Acceleratoren oder die Formen der intersektoralen Zusammenarbeit zwischen mehreren Akteur*innen im journalistischen Feld wertvolle Impulse und Hinweise für die Weiterentwicklung der Förderstrategie der LFK.

3.1.4 Zusammenfassende Bewertung

Welchen Weg man auch immer in Baden-Württemberg beschreiten möchte, um Qualität und Vielfalt im Lokalen zu fördern: Man startet in mehrfacher Hinsicht nicht bei null. Denn zunächst kann man gerade bei der Unterstützung von Gründer*innen und Start-ups auf eine ausdifferenzierte Infrastruktur zurückgreifen, die auch für journalistisch geprägte Ansätze offenstehen. Dies wird flankiert von einem breiten Angebot an Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen: Journalismus-spezifisch bezogen auf die Erstellung hochwertigen Contents auch für digitale Kanäle und branchenübergreifend im Bereich der Entrepreneurial Education, die unter anderem fest im Curriculum von Hochschulen verankert ist, die für die Medienbranche ausbilden.

An Know-how bzw. Möglichkeiten dieses Know-how zu erwerben, scheitern also journalistische Gründungen in Baden-Württemberg ebenso wenig wie an einem prinzipiellen Mangel an Support im Gründungsprozess. Insofern sehen wir keinen Bedarf für den Aufbau spezifischer Qualifizierungsangebote und auch nicht die zwingende Notwendigkeit, parallel zur bestehenden Förderangeboten für Gründer*innen und Start-ups im Allgemeinen bzw. aus dem Bereich der Kreativindustrie eine spezifische Unterstützungsstruktur für neue journalistische Angebote im Land.

Allerdings haben wir in unserer empirischen Arbeit immer wieder auch Indizien dafür gefunden, dass das breite Angebot von Fördermöglichkeiten bei journalistischen Gründer*innen nicht bekannt genug ist und in Teilen die Spezifika von journalistischen Angeboten – etwa im Hinblick auf die Skalierbarkeit – nicht hinreichend berücksichtigt. Und auch wenn es viele Plattformen gibt, auf denen sich Branchenexpert*innen austauschen können, fehlt es an Ansätzen, diese Expertise gezielt in Entwicklungsprojekte einzubringen. Hieraus ergibt sich ein Bedarf an der Vernetzung und Koordination von Angeboten für den Zweck, die Vielfalt der Medienlandschaft in Baden-Württemberg zu sichern und auszubauen.

Baden-Württemberg ist dabei im bundesweiten Vergleich sicherlich kein Pionier bezogen auf die Förderung journalistischer Innovationen. Dies muss allerdings kein Nachteil sein, denn man kann bei der Entwicklung des eigenen Konzepts auf die Erfahrung aus anderen Bundesländern zurückgreifen. Zu nennen wären hier einerseits Lab-Ansätze in Bayern und Nordrhein-Westfalen, deren stärker technologieorientierte Ansätze vor allem dann als Rollenmodelle dienen können, wenn neue digitale Technologien in redaktionelle Prozesse eingebettet werden. In der Breite, auch das zeigt unser Desk Research, bauen journalistische Gründungen aber auf reifen, einfach zu nutzenden Web-Technologien auf und grenzen sich über innovative redaktionelle Strategien vom Wettbewerb ab. Auch die Geschäftsmodelle erweisen sich oft als konventionell und wenig datengetrieben.

Vor diesem Hintergrund wäre auch über Strukturen nachzudenken, die stärker content- und nutzergetriebene Konzepte schnell zur Marktreife bringen und auch sozialen Innovationen, etwa in Form von intersektoralen Trägerstrukturen, Raum geben. Gerade bezogen auf die erste Komponente können durchaus die einschlägigen Initiativen des öffentlich-rechtlichen Rundfunk in Form des X-Labs des SWR oder funk als geeignete Ansätze fungieren, die an die Besonderheiten der privat finanzierten Medienlandschaft in Baden-Württemberg adaptiert werden können.

Für den Know-How-Transfer und als Kooperationspartner*in bieten sich zudem Stiftungen an, die die Förderung eines gemeinwohlorientierten Journalismus als Ziel ausgegeben haben. Dies im Besonderen relevant für die staatsferne Ausgestaltung von Trägerstrukturen. Nicht zuletzt könnten Initiativen zur Sicherung von Qualität und Vielfalt von den auch in der Fläche ausdifferenzierten Initiativen zur Förderung der Kreativindustrie profitieren, deren Akteur*innen vor durchaus vergleichbaren Herausforderungen stehen. Mehr noch sehen wir in der Vernetzung dieser Förderstränge die Chance, Innovationspotentiale zu heben, die sich aus der Kooperation von Journalist*innen und Akteur*innen aus anderen Bereichen der Kreativindustrie ergeben.

Nicht zuletzt lohnt sich ein Blick ins europäische Ausland, in dem die grundsätzliche Förderung von Journalismus als Teil der Daseinsvorsorge teilweise seit langer Zeit mit großer Selbstverständlichkeit betrieben wird. Hier lässt sich durchaus aus Fehlern lernen, etwa dem Scheitern der Schweizer Regierung im Volksentscheid zur Ausweitung der Medienförderung, in dem, so hat es den Anschein, vor allem Maßnahmen für etablierte Medienhäuser und neue Akteur*innen nicht hinreichend austariert waren. Aber man kann auch von Erfahrungsvorteilen der öffentlichen Akteure dort profitieren, etwa bezogen auf die stetige Präzisierung von Anforderungen in den Ausschreibungen der Innovationsprogramme in Dänemark oder Schweden oder die Verschiebung des Fokus der niederländischen Presseförderung von der unmittelbaren Unterstützung von Projekten zur Etablierung von Acceleratoren, die eine Umgebung schaffen, in der Entwicklungsteams aus etablierten Medienhäusern und davon unabhängigen Akteur*innen ihre Ideen zur Marktreife bringen.

3.2 Innovative journalistische Formate und Innovationspraxis in Baden-Württemberg

Während wir im ersten Abschnitt der Bedarfsanalyse unser Augenmerk auf existierende Unterstützungsstrukturen für Gründer*innen und Start-ups gelegt haben, gilt unsere Aufmerksamkeit im zweiten Teil den Akteur*innen, die innerhalb und außerhalb etablierter Medienhäuser neue journalistische Formate entwickeln und so dazu beitragen, die Qualität und Vielfalt des Journalismus in Baden-Württemberg zu erhalten und zu steigern. Die empirische Grundlage dieses Kapitels bilden eine explorative Analyse des Angebots an journalistischen Formaten jenseits etablierter Medienhäuser in Baden-Württemberg und einschlägige Einschätzungen aus unseren Experteninterviews, die wir um Befunde aus unserem Desk Research angereicht haben.

3.2.1 Innovationspraxis in etablierten Medienunternehmen

Wie im methodischen Teil dargelegt, erfolgte der Einstieg in die Expertengespräche mittels einer erzählgeneratorischen Frage. Das bedeutet, dass die Gesprächspersonen gebeten wurden, zunächst frei ein Erlebnis zu präsentieren bzw. von einer Erfahrung zu erzählen, die sie allgemein mit Innovation im Journalismus verbinden. Woran denken Gründer*innen, Vertreter*innen von Förderinstitutionen als auch etablierte Player also gleichermaßen, wenn sie sich innovative journalistische Formate und innovative Praktiken vergegenwärtigen? Aufschlussreich ist, dass viele der angesprochenen Medienschaffenden wie Branchenexpert*innen intuitiv auf das Medienangebot von Funk rekurrieren, das von ihnen im Hinblick auf journalistische Qualität, soziale und kulturelle Vielfalt sowie Neuartigkeit erinnert, thematisiert und positiv evaluiert wird.

Darauf, dass dieses öffentlich-rechtliche Rundfunkangebot als strategischer Ansatz, der auch im Kontext privat getragener Medienangebote erfolgreich adaptiert werden könnte, von Bedeutung ist, hatte bereits das Desk Research hingewiesen: Sowohl auf der Ebene der Medienformate, der Akteur*innen

und Produzent*innen, der Prozesse wie auch der Inhalte können anhand von Funk viele Herausforderungen verdeutlicht werden, mit denen sich etablierten Medienunternehmen in Baden-Württemberg wie auch in der Bundesrepublik konfrontiert sehen. Der Status Quo der Innovativität des Journalismus in Baden-Württemberg sei daher im Folgenden vor der Folie eben jener struktureller wie inhaltlicher Besonderheiten eingeführt. Dabei sollen trotz der positiven Würdigung nicht jene kritischen Anmerkungen verschwiegen werden, nämlich, dass Funk zwar ein erfolgreiches, „neues, heterogenes Medium geschaffen“ (E14, Leiterin Kreativbereich) habe, das zugleich aber im immer populärer werdenden Bewegtbildsegment bereits „alles einsammelt, was es am Markt an Innovationen gibt“ (E14, Leiterin Kreativbereich).

Analog zu erfolgsversprechenden Angeboten wie hashtag.jetzt (URL: <https://www.hashtag.jetzt/>) werden auf Funk Influencer gescoutet und akquiriert, um sie in ein innovatives journalistisches Setting einzubinden, womit die journalistische Tätigkeit zugleich eine Entwicklung hin zur Themenbearbeitung vollziehe: „Influencer sind gute Geschichtenerzähler, die bisher als einziges Thema sich selber hatten“ (E7, Leiter Unternehmensentwicklung Medienhaus). Diese Rolle und Funktion von Funk ist einerseits selbst ein bedeutsamer Umweltfaktor, der die Handlungspotenziale für die etablierten Akteure jenseits des öffentlich-rechtlichen Journalismus bestimmt, andererseits aber auch ein Indiz für die Richtung, in die sich der Journalismus grundsätzlich bewegt: Die dahinterstehende grundsätzliche Idee, junge, neue, kreativ denkende nicht-journalistische Akteure mit etablierten journalistischen Playern und Medienhäusern zusammenzubringen, ist ein wichtiger Innovationsansatz bereits vorliegender Studien. (vgl. z.B. Beck & Dogruel 2020, S. 32-34)

Wie lassen sich vor diesem Hintergrund Umweltfaktoren und Rahmenbedingungen in Baden-Württemberg beschreiben? Die regionale Situation in Baden-Württemberg stellt sich zunächst sehr differenziert dar: Im regionalen Umfeld innovativ zu agieren, werde den Anbieter*innen in Baden-Württemberg zunächst dadurch erschwert, dass Regionalität und regionales Bewusstsein in der Region immer „sehr klein gedacht“ (E14, Leiterin Kreativbereich) werde. Zudem gebe es wenig klassische Landesthemen, wodurch die bestehenden Reichweiten-, Skalierungs- und Konversationsproblematiken verstärkt würden. Für die Gesprächspersonen ist die regionale Tiefe und Vielfalt aber auch eine Chance; wobei sich das Potenzial wegen der gleichzeitigen Offenheit für Neues und der Identifikation mit der (Lokal-)Region bei funktionierenden Geschäftsmodellen abschöpfen ließe.

Obwohl die Medienlandschaft, der Journalismus und die Kreativwirtschaft in Baden-Württemberg sehr stark sei, werde sie, aufgrund der häufigen Fokussierung auf die großen Industrieunternehmen und die Automobilindustrie, nicht als sehr prägend wahrgenommen. Allgemein ist auch hier zu konstatieren, „dass Experimentierfreude, Wagemut und Innovationsgeist im deutschen Lokaljournalismus bislang vorrangig in Nischen auszumachen“ ist (Buschow 2022, S. 3). Dies konstatieren auch die Gesprächspersonen: Während im Gründungsbereich in der Region auch eine durchaus hohe Innovativität vorläge, wird bei den etablierten Medienhäusern hingegen ein fehlender Innovationsgeist konstatiert. Die Schilderungen korrespondieren mit internationalen Befunden zum Innovationsgeschehen in regionalen Medienunternehmen: Führungskräfte hätten zwar ein hohes Vertrauen in Inhouse-Innovationsprozesse, aber andererseits wenig Zeit, diese Prozesse zu begleiten. Sie verlassen sich zu oft auf eigene Erfahrungen und lassen sich wenig auf Ideen von außen ein. (vgl. Appelgren & Nygren 2019)

Teilweise fehle, insbesondere bei wirtschaftlich eher konservativ und zurückhaltend agierenden Medienhäusern, das notwendige Commitment in Bezug auf neue Produktideen. Statt Innovationen „offen“ anzugehen und einfach zu „versuchen“, würden sie „totgeredet“ (E6, Direktor im Bereich Innovation)

und mit Verweis auf das Tagesgeschäft zurückgestellt. In den Gesprächen deutet sich dabei die zunehmende Verdichtung der Arbeit in den Newsrooms als Hürde an, die es erschwere, sich neben dem Alltagsgeschäft mit innovativen Ansätzen zu beschäftigen: Übereinstimmend artikulieren verschiedene Expert*innen aus dem Kontext etablierter Medienunternehmen den Wunsch nach mehr zeitlichen Freiräumen für die Umsetzung neuer Formate. So könne dem in Sachen Formate, Arbeitsmethoden und Denkweisen noch immer vorherrschenden Trend einer „More of the Same-Mentalität“ (E1, Innovatorin) entgegengewirkt werden.

Wie etwa der Geschäftsführer eines der größten Medienunternehmen in Baden-Württemberg in einem der Gespräche deutlich macht, bestünde zudem ein zentrales Merkmal der Branche gegenwärtig darin, dass schlicht „nicht kooperiert“ (E6, Direktor im Bereich Innovation) werde. Noch immer sei ein Konkurrenzdenken nicht nur zwischen den Medienhäusern, sondern auch im internen Bereich der Ressorts und der Medien-Formate charakteristisch. „Ich glaube, der Community-Gedanke ist allgemein noch zu wenig entwickelt im Journalismus. Das müssen wir angehen“, formuliert es E14, Leiterin Kreativbereich. Dies fügt sich ein in jüngste Befunde der akademischen Innovationsforschung, die darauf verweisen, dass eine „Kooperationsförderung mit dem Ziel, die innovationsbetreibenden Akteur*innen in einen stärkeren Austausch zu bringen und auf diese Weise die Innovationsfähigkeit des deutschen Journalismus insgesamt zu heben, angezeigt“ (Buschow 2022, S. 6) wäre.

Der Nutzen eines solchen Transfers der ungleich gelagerten (journalistischen) Kompetenzen, wurde in den Expertengesprächen wiederholt als erfolgsversprechender Ansatz herausgestellt: Etablierte Medienunternehmen seien Start-ups und regionalen Neugründungen mit Blick auf Markterfahrung, betriebs- und finanzwirtschaftliche Kompetenz überlegen, allerdings fehle es neben Social Media-Kompetenz an einem Mindset, an einer Unternehmenskultur und dem notwendigen Freiraum, kreativ zu denken und neue journalistische Ideen ausprobieren zu können. Dabei wurde speziell von unseren Gesprächspartner*innen aus Baden-Württemberg angemerkt, dass innovative Ideen und Ansätze in den Unternehmungen grundsätzlich auch im Journalismus existierten, es aber gerade in kleineren Medienhäusern an der Zeit sowie den finanziellen Mitteln fehle, diese erproben zu können.

Ein weiteres Problem verorten die Expert*innen im Einklang mit einschlägigen Befunden aus anderen Bundesländern in der Personalgewinnung für etablierte Häuser. Unsere Gesprächspartner*innen verweisen nicht nur auf die geringe Bereitschaft digitalaffiner Nachwuchskräfte, lokal- und lokaljournalistisch zu arbeiten, sondern auch auf eine nachlassende Attraktivität des Berufsfeldes Journalismus allgemein, weswegen in der Praxis verstärkt auf Quereinsteiger*innen gesetzt werden müsse. Ein Wunsch besteht darin, Spezialist*innen für den Journalismus im lokalen und regionalen Umfeld zu sensibilisieren und zu gewinnen. Gegenwärtig werde gerade im Regionaljournalismus nicht auf interdisziplinäre Teams gesetzt und sowohl die journalistische Ausbildung als auch das Recruiting der Verlage und Medienhäuser seien von einem generalistischen Denken geprägt, damit Mitarbeiter*innen prinzipiell alle Resorts bzw. Gattungen abdecken könnten: „Verlage haben, glaube ich, den Move von engagierten Generalisten zu herausragenden Spezialisten nicht geschafft“, fasst dies eine Expert*in pointiert zusammen (E6, Direktor im Bereich Innovation).

Dies scheint sich vor allem noch auf Handlungsfeldern bemerkbar zu machen, die jenseits klassischer Redaktionsaufgaben liegen, aber in digitalen Umfeldern von besonderer Bedeutung sind, etwa das Community-Management oder systematische Generierung von Publikumsreichweite über soziale Medien. Wie das Desk Research zeigen konnte, konzentrieren die Lokalnachrichtenplattformen ihre Social

Media-Aktivitäten etwa vorwiegend darauf, Artikel und Beiträge des eigenen Webangebots zu verlinken und zu bewerben, statt spezifisch Inhalte für diese neue Medienformen zu entwickeln und junge Zielgruppen anzusprechen.

Dabei sei in den etablierten Medienunternehmen in Baden-Württemberg das Bewusstsein, sich vermehrt gegenüber der Wissenschaft und in Richtung des Non-Profit-Bereichs öffnen zu müssen, durchaus vorhanden, wie zum Beispiel von der Seite der Wirtschaftsförderung und den Stiftungen betont wurde. Da aber die Medienhäuser zugleich befürchten, durch Kooperationen neue Konkurrenzangebote zu schaffen, werde von ihnen aber die Förderung thematischer Vernetzung gegenüber einer Förderung unmittelbarer Zusammenarbeit bevorzugt. Die allgemeine Tendenz, den Journalismus stärker themenzentriert als medien- und sektorspezifisch zu denken, komme in Baden-Württemberg immer mehr an, was die Vertreter*innen der im Land ansässigen Förderinstitutionen ebenso wie die Medienhäuser herausstellen.

Ein inhaltlicher Schwerpunkt jener Kooperationen könnte mit Blick auf die Studienlage darin bestehen, das Berufsbild des Journalismus zu schärfen und die Erkennbarkeit durch Label für journalistischen Angebote in Abgrenzung zu Content Marketing und Einhaltung von Code of Conduct bezogen auf Abgrenzung von journalistischen und werblichen Inhalten zu verbessern (vgl. EMEK 2019, S. 10 ff.). Förderangebote in dieser Hinsicht fehlten bisher ebenso wie eine Unterstützung der journalistischen Vielfalt auf der Ebene der Formate, etwa in Bezug auf die Anpassung der journalistischen Inhalte an neue Social Media-Kanäle.

Das aktuelle Paradebeispiel hier scheint die Videoplattform TikTok zu sein: Nur sehr wenige der bestehenden regional- und lokaljournalistischen Angebote der Medienhäuser setzen die App aktiv ein - obschon die Ausweitung des Adressatenkreises zur Schaffung von Vielfalt und die Förderung der Multimedialität in einschlägigen wissenschaftlichen Publikationen explizit als wesentlich für die Stärkung des Lokaljournalismus in Deutschland hervorgehoben wird (vgl. Cornils & Dogruel 2021, S. 54 f.). Die Vernachlässigung dieser Kanäle führt wiederum verstärkt dazu, dass auf diesen Plattformen ‚Quereinsteiger‘ mit geringer oder keiner journalistischen Erfahrung Angebote entwickeln, die von ihrer Zielsetzung her durchaus als journalistisch angesehen werden können.

In diesem Zusammenhang wird sowohl in den Expertengesprächen als auch den Fokusgruppen übergreifend der Bedarf und Wunsch artikuliert, einen gemeinwohlorientierten Journalismus auch auf regionaler Ebene zu etablieren bzw. entsprechende Versuche zu unterstützen, insbesondere im Hinblick auf aktuellen gesellschaftliche Themen und Debatten wie die sozio-kulturelle Vielfalt und Fragen gesellschaftlicher Spaltung, in denen ein wertbasierter Journalismus gerade auch im lokalen und regionalen Bereich positive Nutzungserlebnisse für neue Zielgruppen schaffen könne (E1, Innovatorin). Gerade auf der lokalen Ebene machen unsere Gesprächspartner*innen eine Lücke aus, da bei der Vergabe von Fördergeldern starke Konzentrationstendenzen zu beobachten wären: Große Plattformen und Player mit bereits bestehenden, bekannten und tragfähige Projekten wie Correctiv (URL: <https://correctiv.org/>) akquirierten einen überproportional hohen Mittelanteil, da hier kurzfristig eine starke Wirkung erzielt werden könne.

Überwiegend wird ein großer Bedarf geäußert, dass Wissen verfügbar und abrufbar gemacht werden müsse. Das könne zum Beispiel über die Einbindung in ein regionales Netzwerk zum einfachen Informationsaustausch geschehen, das zudem die etablierten, regionalen Medienhäuser auch in Sachen

Weiterbildung unterstütze. Viele Informationen seien gegenwärtig zwar existent, aber schwer zugänglich bzw. im Tagesgeschäft mit hohen zeitlichen Hürden der Beschaffung versehen, weswegen sich die Notwendigkeit nach "niederschwelligem Angeboten für Journalist*innen" (E4, Leitung Wirtschaftsförderung) ergebe. Die Angebote müssten idealerweise eine Vernetzung und einen effizienten Informationsabruf nach dem Push-Prinzip ermöglichen. Für am Journalismus interessierte Akteur*innen und junge Gründungsunternehmen wäre unter Zugänglichkeit auch der Kostenpunkt zu subsummieren: An kostenpflichtigen Angeboten hingegen mangelt es für Gründungsunternehmen nicht: So bietet etwa das Start-up Netzwerk Bodensee (URL: <https://www.startup-netzwerk-bodensee.com/>) Seminarreihen zur Unternehmensführung, die thematisch aber sehr generisch gehalten sind.

Die Notwendigkeit, spezifische Mediengattungen oder einzelne Medienformate zu fördern, sehen die Expert*innen tendenziell nicht: Hier werde von den großen Medienhäusern im Prinzip alles abgedeckt, wenngleich in einzelnen Bereichen wie Social Media noch immer Kompetenzen fehlten sowie personelle Defizite existierten. In Bezug auf neue innovative journalistische Formate konnten die Ergebnisse des Desk Research außerdem zeigen, dass erfolgreiche neue Formate vor allem auf den bestehenden Geschäftsmodellen der Medienhäuser basieren. Nicht notwendig scheint es dementsprechend, bei der Förderungsorientierung auf die Generierung komplett neuer Geschäftsmodelle mit unerwarteten Erlösströmen zu setzen, wenngleich diese Notwendigkeit in manchen wissenschaftlichen Gutachten betont wird. (vgl. z.B. Beck & Dogruel 2020/21 ff.)

Stattdessen, so deutet es sich in unseren empirischen Befunden an, könnte es sinnvoll sein, das breite Netzwerk von Gründungs- und Innovationsexpert*innen, das in den vergangenen Jahren in Baden-Württemberg entstanden ist, stärker für die Entwicklung journalistischer Formate nutzbar zu machen.

Solch ein Mentoren-Netzwerk müsse aber unbedingt über die "üblichen Verdächtigen" (E7, Leiter Unternehmensentwicklung Medienhaus) der großen Medienhäuser hinausgehen und auch Akteur*innen beinhalten, die genuin nicht dem Journalismus angehörten. "Wir sehen immer wieder, wie schwierig es [bei der Vernetzung im Journalismus] ist, einen guten Match hinzubekommen." (E14, Leiterin Kreativbereich) Eine themenbezogene Vernetzung abseits der heterogenen Geschäftsmodelle mit Vertreter*innen der Regionalwirtschaft, Expert*innen aus dem Bereich Social Media (Influencer*innen) sowie Not-for-Profit-Organisationen sei unter pragmatischen Gesichtspunkten essenziell, damit das Netzwerk zielführend arbeiten könne. Gleichwohl müssten journalistische Qualitätskriterien gewahrt und explizit in das Förderkonzept aufgenommen werden, auch, um sicherzustellen, dass Unternehmen und Non-Profit-Organisationen keine Fördergelder nutzten, um eigene politische und gesellschaftliche Interessen nachzugehen. Oder wie es in einem unserer Interviews formuliert wurde: "Eine Förderung darf nur zustande kommen, wenn die Prinzipien und Werte des Journalismus gewahrt bleiben." (E9, Gründer Nachrichtenportal)

3.2.2 Innovative Akteure jenseits etablierter Medienunternehmen

Auch von den Gründer*innen und Vertreter*innen von Start-ups in unseren Einzelgesprächen und Fokusgruppen wird das Potenzial von Baden-Württemberg als wirtschaftlich starke Region mit unterschätzter Kreativwirtschaft, vielen Start-up-Initiativen und vergleichsweise starker Gründerszene betont. Auch akzentuierten die Gesprächspersonen in den Expertengesprächen übergreifend, dass es gerade in Baden-Württemberg ein Publikum für lokal-journalistische Inhalte gäbe, sich dieses mit Blick auf neue Angebote aber erst langsam und kontinuierlich herausbilde.

Gegenwärtig ist jedenfalls zu konstatieren, dass es nur wenige journalistische Neugründungen mit regionalem bzw. lokalem Bezug in Baden-Württemberg gibt – sei es nun auf der eigenen Website, als Podcast oder mit Blick auf die Influencer*innen auf sozialen Medien. In besonderem Maße sei in diesem Zusammenhang auf die umfangreiche Recherche zu den journalistischen Angeboten jenseits etablierter Medienunternehmen in Baden-Württemberg verwiesen, welche dem Anhang entnommen werden kann. Wie unsere Recherche verdeutlicht, betreiben die Anbieter*innen primär klassische Formate wie Weblogs oder veröffentlichen Podcasts; partiell finden sich Instagram-Posts oder YouTube-Videos. Auffällig ist die unregelmäßige Publikationsfrequenz der bestehenden Angebote: häufig wird gerade einmal wöchentlich etwas veröffentlicht; viele Angebote sind darüber hinaus seit längerer Zeit inaktiv.

Dass es im Regional- und Lokaljournalismus wenig innovative Konzepte gäbe, läge nach Meinung der Gründer*innen auch daran, dass "man ihnen zu wenig Zeit gibt, zu wachsen" (E9, Gründer Nachrichtenportal). Auch werde die Attraktivität lokal-journalistischer Themen ebenso wie die Attraktivität lokal-journalistischer Berichterstattung nicht gefördert, sodass qualifizierte Akteur*innen oft danach strebten, in bundesweit orientierten Projekten Fuß zu fassen: „Jeder junge Journalist will gleich nach Berlin.“ (E15, Leiter Lokalnachrichtenportal) Um die Attraktivität des lokalen Raums zu erhöhen und die starken Reichweitenverluste bei der Ansprache spezieller Zielgruppen - Jugendliche im regionalen und lokalen Raum, aber auch Migrant*innen oder Personen mit Fluchtgeschichte - zu verringern, könnten zum Beispiel Influencer*innen aktiviert werden; ein Thema, das von den Gründer*innen ebenso angesprochen wird wie von den Vertreter*innen der etablierten Häuser. Gerade da das Potenzial von Influencer*innen in Baden-Württemberg, die sich im lokalen und regionalen Bereich politisch äußern, (noch) nicht stark ausgeprägt wäre, sehen die Gesprächspersonen einen hohen Bedarf darin, jene Akteure nicht nur zu mobilisieren, sondern zugleich hinsichtlich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung zu sensibilisieren, den journalistischen Sorgfaltspflichten nachzukommen usw.

Im Gegensatz zu den etablierten Medienhäusern artikulieren die Gründer*innen und Start-ups grundsätzlich einen verstärkten Wunsch nach einem Austausch und einer Zusammenarbeit mit den etablierten Häusern, die allerdings gegenwärtig oft scheitern würde. So erzählen etwa die Gründer*innen eines online-basierten Stadtmagazins in Baden-Württemberg, wie ihre Bemühungen, mit lokal- und regional ansässigen Tageszeitungen in Kontakt zu treten und mit ihnen zusammenzuarbeiten, von Seiten der etablierten Verlage abgelehnt wurden. Grundsätzlich ist auch bundesweit eine geringe Bereitschaft seitens der großen Medienhäuser zu konstatieren, mit anderen Medien, Organisationen und laienjournalistischen Anbieter*innen zu kooperieren. (Beck & Dogruel 2020, S. 22)

Bei den Gründer*innen und Start-ups besteht oftmals ein Defizit im Marketing und in der Öffentlichkeitsarbeit, in der Finanzierung sowie im Personalmanagement, die dann den langfristigen Erfolg des meist konzeptionell ausreichend elaborierten journalistischen Produkts der Start-ups ausmachen. In der Erkenntnis, dass die Ausgereiftheit des Geschäftsmodells als Kernproblem bei Start-ups zu sehen ist, stimmen alle Befragten in den Expertengesprächen überein. Pointiert formulieren es die Gründer*innen im Gespräch unmittelbar so, dass sie Schwierigkeiten bei allem hätten, "was mit Zahlen zu tun" (E11, Gründerin im Lokaljournalismus) habe. Von solchen Erfahrungen berichten auch Expert*innen aus dem Bereich der Förderung von Gründungen innerhalb und außerhalb der Kreativindustrie: "Die Ideen sprudeln und es gibt auch genug Ideengeber. Wo es dann immer schwierig wird: Reichweite, Skalierung, Geschäftsmodell und Wachstum" (E14, Leiterin Kreativbereich).

Ein zusätzlicher Bedarf in der Frühphase der kreativen Ideenfindung (Stipendien für Neugründungen, Ideenwettbewerbe, Medienpreise für Innovationen) wird nicht gesehen. Hier decken sich die Einschätzungen der Expert*innen mit den Befunden aus unserem Desk Research. So vergibt etwa das Vocer Millennial Lab (URL: <https://www.vocer.org/>) einen Medienpreis für nachhaltige journalistische Innovationen, die sich an das „Millennial-Publikum“ richten. Aus- und Weiterbildungsbedarf sehen die jungen Innovation in den Bereichen digitale Produktentwicklung, Personalmanagement und Geschäftsmodellentwicklung. Die Gesprächspartner der deutschen wie der internationalen Förderinstitutionen bestätigen dies; journalistische Innovationen scheiterten so gut wie nie am Produkt selbst, sondern daran, dass Impact und Finanzierung nicht von Anfang an mitgedacht werde: „Was wir immer wieder sehen: Wir müssen die unternehmerische Führung unterstützen, um einen maximalen Impact mitzunehmen.“ (E3, Projektleiter journalistische Stiftung)

Der Wunsch nach Impact und Finanzorientierung erweist sich für die journalistischen Gründer*innen bei der Zugänglichkeit zu Fördergeldern als ein Problem: Wie unsere Gründer*innen anmerken, verlangten gerade die großen Förderinstitutionen oft unmittelbar nach einem tragfähigen Geschäftsmodell, meist ohne die Option, innovative Formate erst frei erproben zu können. Zur Konsequenz hätte dies, das Fördergelder häufig dort landeten, wo etwa mittels technologischer Mittel „sehr einfach und schnell Geld verdient“ (E8, Gründer Medienstartup) werden könne. Da gerade lokal- und regionaljournalistische Neugründungen nur in den seltensten Fällen wirtschaftlich tragfähig sind, und aufgrund bestehender Skaleneffekte trotz innovativer Ideen mit einer hohen Wahrscheinlichkeit des Scheiterns behaftet seien, zogen sie in der Vergangenheit gerade bei größeren Förderinstitutionen meist den Kürzeren. In der Folge nähmen innovative Aktivitäten bei den etablierten Playern immer mehr ab und auch bei den Antragseinreichungen dominierten andere Branchen: „Journalismus ist wirklich ein trauriges Kapitel“, so das ernüchterte Fazit einer Expert*in aus einer Förderinstitution, „da kommt so gut wie gar nichts.“ (E14, Leiterin Kreativbereich)

Allgemein ist zu konstatieren, dass die Hürden für kreative, journalistische Projekte sehr hoch sind. Dies belegt exemplarisch ein Blick auf den Kriterienkatalog der Start-up-Förderung Baden-Württemberg (URL: <https://www.startupbw.de/finanzierung-foerderung/>), der von journalistischen Neugründungen kaum zu erfüllen sein dürfte. Als problematisch erweist sich auch die geringe Agilität bestehender Förderprogramme, die jungen Innovatoren mit ihren im Vornherein definierten Kriterien nicht die Möglichkeit ließen, auf sich ändernde Gegebenheiten im Bereich Social Media zu reagieren (siehe z.B. die abnehmende Relevanz von Facebook). Die bei den Gesprächen beteiligten Gründer*innen und Start-ups wünschen sich daher eine spezifisch journalistische Gründungsförderung in Baden-Württemberg, die gegenwärtig fehle (E11, Gründerin im Lokaljournalismus). Auch eine dezidierte Förderung von Social Media bzw. hierauf fokussierte Förderprogramme werden gewünscht.

Bei der Offenheit der Förderzugänglichkeit ergab sich ein Dissens: Während die Gründer*innen und Start-ups die Auffassung vertreten, dass die Fördergelder möglichst für (neue) journalistische Player reserviert sein sollten, plädierten die Vertreter*innen größerer Medienhäuser sowie der Förderinstitutionen im Einklang mit der bisherigen Studienlage (vgl. Buschow 2022, S. 5) dafür, einen offenen Ansatz zu verfolgen und Blick auf den bereits angesprochenen Bedarf nach Kooperationen auch explizit nicht-journalistische Akteure miteinzubeziehen, um so schlussendlich eine vielfältige journalistische Landschaft hervorzubringen zu können: „Die Schubladen bei der Förderung sollten nicht zu eng gezogen werden“, fordert es eine unserer Gesprächspartner*innen. (E7, Leiter Unternehmensentwicklung Medienhaus)

Hieran anschließend wird übergreifend die Notwendigkeit hervorgehoben, gerade bei medialen Vertrauensgütern nicht lediglich kurzfristig zu fördern, sondern jungen Innovator*innen im Journalismus langfristig zu begleiten. Die interviewten internationalen Vertreter*innen der Innovations- und Strukturförderung rechnen etwa mit einem Zeithorizont von drei bis fünf Jahren, bis sich überhaupt erste Erfolgspotenziale sowohl der journalistischen Idee als auch des Geschäftsmodells abschätzen ließen. Dieser zeitliche Rahmen wird von den regionalen Gründer*innen ebenfalls genannt: Dabei gelte es, spezifisch und überlegt auszuwählen, um dann gezielt und langfristig zu fördern: Gelder zur innovativen Förderung im (Regional-)Journalismus dürften nicht "mit der Gießkanne über eintausend Einzelprojekte ausgeschüttet" (E15, Leiter Lokalnachrichtenportal) werden.

Die Lösung wird eher in einer geduldigen Strukturförderung mit begleitenden Evaluationen bestehen, die junge Innovator*innen zielgerichtet über unterschiedliche Phasen des Gründungsprozesses systematisch unterstützt. „Medienunternehmen sollten gefördert werden im Bereich Anschlag, Ausprobieren [...] und wenn es geht, dann gut, wenn nicht, habt ihr vielleicht Learnings mitgenommen" (E7, Leiter Unternehmensentwicklung Medienhaus). Diese Präferenz stützen auch wissenschaftliche Befunde, die auf eine Transformationförderung anstelle einer direkten Produktionsunterstützung (vgl. Cornils & Dogruel 2021, S. 40) sowie auf die Förderung journalistischer Innovationen in allen Phasen des Innovationsprozesses (vgl. Cornils & Dogruel 2021, S. 41 ff.) verweisen. Punktuell ist wird dann eine spezifische Anschlagförderung empfohlen (vgl. Buschow 2022, S. 5). Erfolgreich seien, wie die Vertreter*innen der internationalen Innovations- und Strukturförderung hervorheben, Acceleratoren mit klarer Zielsetzung und Prozessorientierung auf dem Weg zur Marktreife. Im Einklang mit der wissenschaftlichen Literatur und denen im Innovationsmanagement etablierten Playern in den Gesprächen heben sie hervor, dass das Ziel auf dieser Ebene stets darin bestehen müsse, dass sich die journalistische Innovation selbst trage und am Markt reproduzierbar sei.

3.2.3 Zusammenfassende Bewertung

Baden-Württemberg verfügt gerade im Vergleich zu anderen Bundesländern über eine vielfältige Medienlandschaft aus privat finanzierten Angeboten in verschiedenen Ausspielkanälen von TV, Radio, Web bis hin zu gedruckten Zeitungen. Die etablierten Akteure in diesem Bereich verfügen einerseits über tragfähige Strukturen, andererseits stehen Sie vor den branchenüblichen Herausforderungen der digitalen Transformation. Diese stabilen Strukturen führen dazu, dass journalistische Ausbildungsstrukturen im Bereich der Content-Erstellung, etwa im Zuge der Volontärausbildung zuverlässig vorgehalten werden, auch im Hinblick auf die Aufbereitung von Inhalten für digitale Ausspielkanäle. Unverkennbar sind auch die Fortschritte der Häuser in der Adaption ihres Produktportfolios und ihrer Geschäftsprozesse an eine digitalisierte Umwelt. Dabei verfolgen die Häuser unterschiedliche Strategien bei der Neuentwicklung von Produkten, die von einem zentralen Innovationsmanagement bis hin zur Verlagerung von innovativen Ansätzen in relativ frei agierende Tochterunternehmen reicht.

Bezogen auf die Fähigkeit, neue Angebote zu entwickeln, die neue Zielgruppen ansprechen und damit die Angebotsvielfalt erhöhen, werden in unserer empirischen Arbeit auch Problembereiche erkennbar, die eine Landesmedienanstalt adressieren könnte – und zwar jenseits von Themen wie Plattformregulierung, Vertriebskostenzuschüssen oder Mehrwertsteuersenkungen, die auf anderen politischen Handlungs- und Entscheidungsebenen angesiedelt sind:

Zu nennen wäre hier erstens der *hohe Kostendruck*, auf den die Häuser mit Personaleinsparungen reagieren. Dies führt zu verdichteten Arbeitsalltagen, die es Redakteur*innen erschweren, innovative

Ansätze jenseits des operativen Tagesgeschäfts ernsthaft zu verfolgen. Zweitens beobachten wir, dass die *dominanten Logiken der linearen Medienwelten* in den Häusern mitunter relativ stark Entscheidungen über neue Projekte prägen. Diese Logiken sind aber mitunter nicht kompatibel mit den agilen Entwicklungsprozessen für digitale Angebote. Drittens wird eine professionelle journalistische Kultur erkennbar, die nach wie vor *stark produktorientiert* denkt und die Einbettung dieser Produkte in die Alltage von Nutzer*innen nicht stark genug in den Blick nimmt. Das erschwert die Einbettung redaktioneller Strategien in nachhaltig tragfähige Geschäftsmodelle.

Die hier beschriebene Konstellation im Bereich der etablierten Medien bleibt nicht folgenlos für die Entwicklung neuer journalistischer regionaler und regionaler Angebote durch branchenfremde Akteur*innen. Hierbei ist es zunächst die nach wie vor starke Position regionaler Medienhäuser in regionalen und lokalen Werbemärkten, die es neuen Anbietern schwermacht, mit digitalen Angeboten Fuß zu fassen, deren Geschäftsmodelle ebenfalls im Kern auf der Vermarktung von Kontakten basieren. Gründer*innen tun sich wiederum schwer, Geschäftsmodelle jenseits dieses etablierten Musters zu entwickeln. In dieser kompetitiv geprägten Gesamtsituation ergeben sich wenige Ansätze für Kooperation und Austausch, obgleich journalistische Gründer*innen den Wunsch danach klar artikulieren. So ergeben sich wenige Möglichkeiten, dass sich neuartige Sichtweisen auf Zielgruppen und Märkte fruchtbar mit Branchenerfahrung verknüpfen lassen.

Neben diesen direkten wettbewerblichen Effekten sehen wir aber auch indirekte Effekte, die die Entwicklung neuer journalistischer Formate nicht fördern: Journalismus wird insgesamt, und hier fügen sich unsere empirischen Daten in publizierte Befunde zu dem Thema ein, als *unattraktives Beschäftigungsfeld* wahrgenommen. Dies schlägt sich darin nieder, dass wir in unserer Recherche nur ein sehr überschaubares Feld regionaler und lokaler Angebote identifizieren konnten, die im weiteren Sinne eine journalistische Ausrichtung haben – egal ob auf Plattformen wie Instagram oder in Websites, Blogs oder Podcasts (siehe hierzu auch die Übersicht zu den journalistischen Angeboten im Anhang). Noch einmal kleiner wird dieser Kreis, wenn es um besonders vielfaltsrelevante Themenbereiche wie Politik und Gesellschaft geht. Das Potential junger Medienmacher*innen, die in sozialen Medien neue Formate gehen, wird zudem durch funk als öffentlich-rechtliches Format in einem relevanten Umfang abgeschöpft. Insofern scheint es uns ein ganz grundlegender Handlungsansatz zu sein, *Journalismus in seiner Gemeinwohlorientierung* stärker als attraktives Betätigungsfeld in der Wahrnehmung medienaffiner Bürger*innen zu verankern.

3.3 Bewertung des Förderbedarfs

Die Ermittlung des Förderbedarfs speist sich aus zwei Quellen: zum einen aus dem systematischen Desk Research, zum anderen aus den Expertengesprächen, bei denen vor allem Multiperspektivität im Mittelpunkt stand. Die vorangegangenen Abschnitte dokumentierten die Ergebnisse entlang der beiden Dimensionen *vorhandene Ansätze und Instrumente der Förderung* und *journalistische Innovationspraxis und -formate*. In der Gesamtschau ergibt sich ein klares Bild mit sechs Merkmalen und Handlungsfelder für eine gezielte Förderung von regionaler Informationsvielfalt und freier Meinungsbildung:

1) Erst Vielfalt fördern, dann Qualität sichern

Die Annahme, dass gerade auch in digitalen und sozialen Medien ein vielfältiges Angebot zur regionalen Informationsvielfalt und freien Meinungsbildung beiträgt, ließ sich in unseren Untersuchungen und Erhebungen nicht bestätigen. Insofern erscheint es aus unserer Sicht im ersten Schritt nicht zwingend geboten, den Fokus der Förderung auf journalistische Qualität in vorhandenen Angeboten zu richten. Vielmehr sehen wir es als angezeigt an, den Schwerpunkt eines Förderengagements zunächst darauf zu lenken, Akteur*innen zu motivieren und zu aktivieren, damit diese sich aus einer Region, in einer Region und für eine Region im weiteren Sinne journalistisch engagieren. Oder anders formuliert: Qualitätssicherung bedarf zunächst eines Angebots – diese Angebote müssen aber überhaupt vorhanden sein. Dafür ist Stimulation und eine direkte Ansprache mit niederschweligen Formaten notwendig. Dabei sind insbesondere solche Akteur*innen mitzudenken, die sich bislang selbst gar nicht oder nur peripher als journalistisch arbeitend wahrnehmen und klassifizieren würden. Hier bietet sich, gerade wenn man an soziale Medien-Kontexte und die großen individuellen Reichweiten denkt, ein großes Reservoir und Potenzial für die Steigerung von regionaler Informationsvielfalt und freier Meinungsbildung.

2) Es herrscht kein Mangel an Qualifikationsangeboten, sondern an deren Bekanntheit

Die Qualifikationslandschaft in Baden-Württemberg präsentiert sich reichhaltig. Dies gilt sowohl im Hinblick auf journalistische Aus- und Weiterbildung als auch bezogen auf die Vermittlung Innovations-, Gründungs- und Start-up-Kompetenzen. Hier stellt sich aus Sicht der Förderung die Aufgabe, die existierenden Angebote insbesondere im Bereich der Gründungs- und Innovationsförderung zu identifizieren und vor allem: Sie bekannt zu machen und adäquat und bedarfsgerecht zu vermitteln. Ggf. sind die bestehenden Qualifikationsangebote um journalistische Komponenten und Spezifika zu ergänzen, was jedoch im Einzelfall ohne größere Herausforderung möglich wäre.

3) Förderung von Journalismus ist mehr als Wirtschaftsförderung, es ist „Social Innovation“

Die Förderung von Journalismus ist auch klassische Innovations- und Wirtschaftsförderung – aber nicht nur. Denn bei der Förderung von Journalismus geht es nicht in erster Linie um das Erzielen ökonomischer Effekte, sondern eher, vielleicht sogar zuvorderst, um das Erzielen gesellschaftlicher Effekte. Insofern muss Förderung von Journalismus stets auch als Beitrag zur sozialen Innovation verstanden werden. Und: Es gilt zu beachten, dass sich diese Form von Innovations- und Wirtschaftsförderung sowohl an For-Profit- als auch an Not-For-Profit-Akteur*innen richtet. Hier ist insbesondere ein Partnering mit Stiftungen denkbar. Dies bedeutet gleichwohl nicht, dass eine derartige Förderung keine ökonomischen Zielsetzungen verfolgen sollte. Vielmehr herrscht offenkundig große Einigkeit darin, solche Akti-

vitäten zu fördern, die eine langfristige wirtschaftliche Perspektive aufweisen können, um vielfaltssteigernde journalistische Angebote in ökonomisch nachhaltige Geschäftsmodelle einzubetten. So ergeben sich die größten Hebeleffekte für die Förderinitiativen.

4) Beschleunigen, nicht nur starten

Gespräche und Desk Research zeigten, dass weniger eine „Ideation“-Förderung gebraucht wird als vielmehr eine „Acceleration“-Förderung. Ideen und Konzepte für innovative Formate, Inhalte und Verbreitungswege stellen keinen Engpass dar. Im Bereich der journalistischen Innovationsförderung lässt sich dagegen erkennen, wie groß der Unterstützungsbedarf bei der Entwicklung und Umsetzung von, durchaus auch gemeinwohlorientierten Geschäftsmodellen ist sowie bei deren Verstetigung und Wachstum.

5) Innovation muss man sich leisten können – das gilt für neue und etablierte Akteur*innen

Journalistische Innovationsförderung adressiert nicht nur Gründer*innen und Start-ups, sondern sie ist auch relevant und mitunter sogar existenziell für etablierte Medienunternehmen. Durch die fordernden wettbewerblichen, erlös- und kostenseitigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (die sich in den vergangenen Jahren auf regionaler Ebene zudem verschlechtert haben), die gleichzeitige Notwendigkeit, neben den traditionellen Geschäftsmodellen zugleich wirtschaftlich erfolgreiche digitale Geschäftsmodelle zu realisieren (Stichwort: Ambidextrie), bleibt in vielen etablierten, kleinen und mittelgroßen Medienunternehmen in Baden-Württemberg keine finanzielle und keine personelle Ressource frei für journalistische Innovationsaktivitäten. Eine Sicherstellung von regionaler Informationsvielfalt und freier Meinungsbildung mit Hilfe einer Innovationsförderung muss auch gezielt Medien-KMUs damit adressieren – selbstverständlich ergänzend zu anderen Akteur*innen.

6) „2nd mover“ zu sein, hat Vorteile

Wenn LFK und Land eine Strategie zur Förderung von Informationsvielfalt, freier Meinungsbildung und journalistischer Qualität gerade auch mit regionalen Bezug konzipieren und umsetzen wollen, dann gehören sie im nationalen und internationalen Vergleich mit diesem Engagement nicht zu den „Early bzw. First Movern“. Darin liegt für die LFK wie auch für das Land Baden-Württemberg insgesamt eine große Chance. Denn dadurch kann man sich mit einschlägigen Akteur*innen vernetzen, von deren Expertise und Erfahrung profitieren und entscheiden, was man imitiert und was man bewusst anders und Anderes in diesem Förderbereich macht. Wichtig ist: Kaum ein Förderrad muss nochmals erfunden werden.

4 Handlungsempfehlungen

Basierend auf den Ergebnissen der Bedarfsanalyse wurden von der Forschungsgruppe Handlungsvorschläge entwickelt, die in Fokusgruppen validiert und aus rechtlicher, wirtschaftlicher und administrativer Sicht bewertet wurden. Sowohl die Validierung als auch die Bewertung stellen dabei sicher, dass die Ansätze nicht nur das Förderziel klar adressieren, sondern auch im von uns analysierten regionalen Kontext umsetzbar sind und damit tatsächlich wirksam werden könnten. Die hier vorgestellten Maßnahmen wurden nach der Maßgabe entwickelt, für alle von uns definierten Reifegrade bzw. Zielgruppen Instrumente zu entwickeln, die auf die jeweils spezifischen Förderbedarfe abzielen.

Das Paket enthält für jede Zielgruppe eine Auswahl an Maßnahmen, die einerseits die strategische Ausrichtung der spezifischen Förderaktivitäten möglichst konkret nachvollziehbar machen und andererseits sinnvoll und geeignet sind, einen agil und iterativ angelegten Förderansatz anzustoßen. Sie zeigen beispielhaft auf, wie Förderbedarfe erfolgreich umgesetzt werden könnten, ohne dabei aber den Anspruch zu erheben, einen konkreten Plan zur Umsetzung zu liefern. Diese Aufgabe muss notwendigerweise in den Händen der LFK als Förderinstitution und den in die Maßnahmen eingebundenen Adressaten*innen und Kooperationspartner*innen liegen.

In diesem Kapitel stellen wir zunächst entlang aller vier von uns definierten Zielgruppen, nämlich den Interessent*innen, Gründer*innen, Start-ups und etablierten Medienunternehmen die Einzelmaßnahmen im Detail vor. So wird sichtbar, auf welche Art und Weise die LFK aus unserer Sicht erfolgreich dazu beitragen könnte, einen vielfältigen und qualitativ hochwertigen Journalismus in Baden-Württemberg zu erhalten und weiter auszubauen. Zwischen vielen dieser Einzelmaßnahmen gibt es aber offensichtliche Verbindungen, sowohl bezogen auf den Grundcharakter der Förderung als auch mit Blick auf die notwendigen Ressourcen und die Abfolge in einem agilen Förderansatz. Diese Bezüge stellen wir im zusammenfassenden Abschnitt 4.5 her.

4.1 Empfehlungen zur Förderung und Unterstützung von Interessent*innen

4.1.1 Kommunikationskampagne

Zielsetzung und Zielgruppe:

Die Kommunikationskampagne soll die gesellschaftliche Relevanz von journalistischen Angeboten hervorheben und auf die generelle Bedeutung des Journalismus aufmerksam machen. Zudem soll die Kampagne eine Katalysator-Funktion einnehmen und somit auch Personen ansprechen, die mit dem Gedanken spielen im journalistischen Bereich tätig zu werden. Demnach sollen in der Kampagne neben dem Stellenwert des Journalismus auch die Angebote und Möglichkeiten im Vordergrund stehen, die man durch die LFK hat, um journalistische Angebote zu verwirklichen. Dazu gehören eventuell auch Angebote, die erst durch das vorliegende Gutachten in die Realität umgesetzt werden. Dies könnte zusätzlich auch den Bekanntheitsgrad und bestenfalls die Reputation der LFK steigern. Somit ist die Zielgruppe dieser Maßnahme breit gefächert: Zum einen spricht man einen umfangreichen, ungefilterten Teil der Bevölkerung an, zum anderen wird aber in erster Linie ein Publikum mit Medieninteresse und Aktivierungspotenzial adressiert.

Vorgehensweise:

Für die skizzierte Kommunikationskampagne lassen sich drei wesentliche Bereiche definieren. Im Fokus dieser Maßnahme steht die Vernetzung mit verschiedenen Bildungsinstitutionen, Schulen, Hochschulen und Universitäten. Dadurch sollen vor allem junge Leute angesprochen werden, die sich für das Gebiet „Journalismus“ interessieren oder die durch die Maßnahme potenziell dazu aktiviert werden in diesem Bereich tätig zu werden. Durch die Vernetzung kann an verschiedenen Anlaufstellen (wie beispielsweise dem Start-up Center der HdM) auf die LFK und ihre Angebote aufmerksam gemacht werden, wenn Schüler*innen/Student*innen Unterstützung brauchen.

Weiterhin können Vertreter*innen der LFK an den Institutionen Vorträge über die Wichtigkeit des Journalismus und der Presse halten und dadurch verschiedene Workshops und Fördermöglichkeiten vorstellen oder auch über Start-Up Gründung informieren, um potenzielle Akteur*innen zu aktivieren, zu motivieren und um sich direkt mit ihnen zu vernetzen. Die Besucher*innen der Bildungsinstitutionen werden über solche Angebote gegebenenfalls über Rundmails oder Lehrkräfte informiert. Probeweise können auch Workshops oder Angebote an besonderen Terminen vereinzelt an den Institutionen stattfinden damit Akteur*innen einen besseren Einblick in das Angebot der LFK erhalten. In diesem Zuge könnten auch zukünftig entwickelte Angebote und Workshops der LFK ausprobiert und durch die Teilnehmenden (die sich gerade an Hochschulen/Unis auch verstärkt mit journalistischen Themen innerhalb des Studiums beschäftigen) reflektiert und bewertet werden.

Für viele angehende Journalisten*innen, Blogger*innen und Content Creators stellt es eine Herausforderung dar, sich an bestimmten Text- und Content-Arten zu versuchen, weshalb es ihnen oft schwerfällt, ihre Ideen in die Tat umzusetzen. Durch die Erstellung von professionellen und vertrauenswürdigen How-To-Videos, in denen verschiedene Bereiche der Erstellung journalistischen Contents genauer erklärt werden, wird den potenziellen Akteur*innen eine effiziente Hilfestellung geboten, durch die ihnen die journalistische Arbeit erleichtert wird und sie bestenfalls auch zur journalistischen Arbeit motiviert werden. Mögliche Themen könnten beispielsweise sein: „How To Journalism – Wie schreibe ich einen Kommentar?“, „Tipps zur Algorithmus Bewältigung“ oder „So recherchierst du richtig in 5 Schritten“. Für die Erstellung der Videos bestünde die Möglichkeit, eine Kooperation mit der Jungen Presse Baden-Württemberg anzustreben, die diese Videos moderieren/leiten könnte.

An relevanten Medienstandorten in Baden-Württemberg könnten einschlägige Out-of-Home-Maßnahmen, die die Relevanz des Journalismus hervorheben, die Kampagne unterstützen. Die LFK kann in Relation zu den Plakaten auf ihrer (oder einer spezifisch dafür angelegten) Website Informationen und Berichte bzw. Artikel zur Thematik bereitstellen, auf die – etwa mittels eines QR-Codes – zugegriffen werden kann. Die beschriebenen Onlinebeiträge können auch in einer Kooperation mit der LPD oder Reporter ohne Grenzen entstehen, welche einen externen und wichtigen Blickwinkel auf das Thema journalistische Relevanz eröffnen.

Der vorgesehene Zeithorizont für diese Maßnahmen ist kurz bis mittelfristig. Wichtig wäre es, zunächst zu testen, ob die Maßnahmen Anklang finden. Sollten sie erfolgreich sein, kann man den geplanten Zeitraum verlängern. Gegebenenfalls können Maßnahmen dieser Art auch regelmäßig (einmal jährlich) stattfinden. Gerade vor den Sommerferien oder zwischen/am Anfang der Semester, wenn potenzielle journalistische Akteur*innen sich Gedanken darüber machen, was sie in Zukunft machen wollen und noch genügend Zeit zur Verfügung haben, erfahren derartige Aktionen erfahrungsgemäß mehr Aufmerksamkeit und Zuspruch.

Rechtliche, wirtschaftliche und administrative Bewertung:

Eine solche Maßnahme erscheint aus rechtlicher Sicht unproblematisch und unkompliziert, da die Sicherung der Medienvielfalt (zu der diese Kampagne beitragen möchte) zu den originären Aufgaben der LFK zählt. Eine Kollision mit den Aspekten der Staatsferne und der Substitution durch private Anbieter ist hier nicht zu erwarten. Eine wirtschaftliche Bewertung der Maßnahme kann sich nur im Zusammenhang mit den Kampagnenzielen ergeben. Hier wird es vor allem um die Erreichung von potenziellen jungen Journalisten*innen gehen und um die breitere Wahrnehmung von journalistischer Relevanz auf regionaler Ebene in der Zielgruppe der 20- 29-jährigen.

Rund 1,4 Mio. Menschen gehören dieser Altersklasse in Baden-Württemberg an. Wollte man jede zweite Person davon mit einem Werbedruck von jeweils 10 Kontakten und bei einem Tausender-Kontakt-Preis von 15 Euro erreichen, hätte dies ein Mediavolumen von rd. 100 TEUR zu Folge. Hinzu kämen Konzeptions- und Realisationsaufwendungen von 50 TEUR (Annahme: 1/3 der Werbeinvestitionen für Konzeption und Realisation). Dies stellt lediglich eine sehr modellhafte Rechnung dar, die keinerlei Mediakooperationen und konkrete Kampagnenziele und -strukturen berücksichtigt. Wichtig: Wirtschaftlich und aufwandsseitig lässt sich diese Maßnahme sehr exakt planen und skalieren. Es besteht insofern ein kalkulierbares Risiko.

In der hier skizzierten Form handelt es sich im weiteren Sinne um eine Kommunikationskampagne, die in der Regel über einen Dienstleister konzipiert und abgewickelt werden wird (Fremdbezug). Insofern wäre für das Handling dieser Maßnahme auf Seiten der LFK vor allem eine Ausschreibungs- und Koordinationsfunktion vorzusehen. Überlegenswert aus administrativer Sicht wäre die Zusammenarbeit mit einschlägigen Einrichtungen, die direkten Zugang zur adressierten Zielgruppe haben (z.B. Hochschulen, LpB, Jugendpresse), sowie mit Influencer*innen und Multiplikatoren aus der/für die Zielgruppe. Auch eine Abstimmung und Zusammenarbeit mit Verbänden (VSZV u.ä.) und anderen Landesmedienanstalten wären denkbar.

4.1.2 Netzwerk

Zielsetzung und Zielgruppe:

Unsere empirischen Ergebnisse weisen darauf hin, dass zum einen journalistisch interessierte bzw. journalistisch tätige Personen in unterschiedlich großer Distanz zu typischen journalistischen Ökosystemen und Netzwerken arbeiten: Oft sind sie sich dieser Netzwerke oder förderlichen Umgebungen nicht bewusst. Ebenfalls ziehen sie den Mehrwert einer Zusammenarbeit mit anderen journalistisch Interessierten noch nicht in ihre Tätigkeit mit ein. Gerade für Menschen mit geringer journalistischer Erfahrung (z.B. in Formaten des Jugendjournalismus) oder mit relativer inhaltlicher Ferne (z.B. bei Influencer*innen) stellt der Zugang zu Netzwerken mit dem daraus resultierenden Zugriff auf Wissen und Kontakte einen zentralen Mehrwert dar. Aus diesem Grund wird empfohlen, ein entsprechendes Netzwerk mit vielfältigen Zugangsmöglichkeiten durch die LFK zu initiieren und zu begleiten. Das Netzwerk stellt dabei eine inhaltliche Ressource für Journalist*innen und journalistisch Interessierte dar, die sich so einfacher über neue Entwicklungen in unterschiedlichen Themenfeldern informieren und eine mögliche Kollaboration mit anderen Akteuren anbahnen können.

Vorgehensweise:

Da der Wissens-, Zugriffs- und Kollaborationsmehrwert eines Netzwerkes sowohl in beruflichen Einstiegssituationen – also in die journalistische Laufbahn an sich oder beispielsweise in ein Start-up-Setting – als auch bei thematischen Umbrüchen für erfahrene Journalist*innen relevant ist, ist das Netzwerk für alle Erfahrungsniveaus journalistisch tätiger Personen zu konzipieren. Journalistisch Interessierte, Berufseinsteiger*innen und erfahrende Journalist*innen erhalten die Möglichkeit, sich zu Themenfeldern, zu denen sie arbeiten, zu vernetzen. Die Netzwerke dienen vor allem dem inhaltlichen und handwerklichen Austausch, der Weitergabe von Wissen und der Anbahnung von themenfokussierten Netzwerken beispielsweise zu Themen wie Mobilität, Integration, Bildung etc. Durch die Wissenssammlung und die Perspektivenvielfalt eines solchen Netzwerkes werden journalistische Ideen angeregt, weiterentwickelt und die Kollaboration wird gestärkt.

Rechtliche, wirtschaftliche und administrative Bewertung:

Gefördert wird die inhaltsbezogene Vernetzung im Rahmen von Veranstaltungen, Weiterbildungen und Expertise Sammlung und -Vermittlung. Um ein Netzwerk mit entsprechendem Nutzenpotential aufzusetzen und themenfokussierte Veranstaltungen etc. umzusetzen, bedarf es vor allem eines kontinuierlichen Netzwerkmanagements, das in Form einer Stelle durch die LFK geleistet wird. Diese kümmert sich sowohl um die Entwicklung und Umsetzung kontinuierlicher Vernetzungsangebote als auch um Werbung neuer Netzwerkmitglieder. Die Förderung von Wirtschaftszweigen und Funktionen über Netzwerk- und Clustermanagement hat gerade in der Wirtschafts- und Innovationsförderung des Landes Baden-Württemberg eine lange Tradition. Es herrscht in Theorie und Praxis weitgehend Einigkeit darüber, dass Netzwerke aber auch Netzwerker*innen und vor allem auch eine Koordinationsfunktion benötigen. Eine solche Koordinationsfunktion sollte von einer neutralen, aber der Branche zugehörigen Stelle übernommen werden. Hier bietet sich administrativ die LFK an.

Administrativ zu beraten und zu klären wäre, ob es sich zunächst um eine Personalstelle handeln sollte, die einer Projektbefristung (Erprobung) unterliegt, oder von Beginn an als Daueraufgabe definiert ist. Wenn es sich um eine Daueraufgabe handelt, ist eine Abbildung im Stellenplan und damit eine haushaltstechnische Integration erforderlich. Wichtig: In den hier vorgeschlagenen Maßnahmen finden sich einige, die im Bereich der Netzwerk- und Clusterarbeit zu verorten sind. Diese einschlägigen Maßnahmen sollten von einer zentralen Netzwerk-Stelle gebündelt koordiniert und aufeinander abgestimmt werden.

Rechtlich erscheint eine solche Maßnahmen unproblematisch und unbedenklich, da sie dem originären Aufgabenbereich der LFK zugeordnet werden kann (Bezug zu §§ 42 und 47 Lmedieng). Die Maßnahme würde – zumindest über einen Zeitraum von drei Jahren, ggf. auch dauerhaft – Fixkosten verursachen, die strukturell im Haushalt der LFK abzubilden sind. Eine solche Stelle wird einschlägige Berufserfahrung und zumindest einen Bachelorabschluss erwarten lassen (EG 9-EG 12 TVL), ggf. höher. Zudem werden von einer solchen Netzwerk-Koordinationsstelle nicht nur Personal- sondern auch Sachkosten verursacht (stellenbezogene Sachkosten/Ausstattung/Arbeitsplatz, aber auch Reise- und Veranstaltungskosten). Ein Budgetansatz von ca. 150 Teuro p.a. erscheint nicht unrealistisch. Ggf. wäre bei einer solchen Stelle eine Co- oder Konsortialfinanzierung denkbar, mit anderen Fördereinrichtungen, Verbänden und weiteren Branchenvertretungen.

4.1.3 Journalism Hackathons

Zielsetzung und Zielgruppe:

Journalist*innen haben wenig Gelegenheit, Passgenauigkeit und Adaptionennotwendigkeit journalistischer Ansätze an die sich stetig verändernde Medienwelt zu reflektieren und Ideen zur Weiterentwicklung auszuarbeiten. Insbesondere ist dies der Fall, wenn sie nicht in feste Redaktionsstrukturen eingebunden sind. Aus diesem Grund bedarf es sowohl der Vernetzung von Journalisten*innen zu dieser Art von reflektiver und „weiterdenkender“ Zusammenarbeit als auch des Angebots von innovationsfördernden Arbeitsweisen zu diesem Thema. Die Durchführung von Hackathons, die jeweils in einem kurzen, planbaren Zeitraum viele verschiedene journalistisch Interessierte und Journalist*innen vernetzen und ihnen gleichzeitig den notwendigen Arbeitsrahmen zur Sammlung und Weiterentwicklung innovativer Ideen bieten, erscheint hier sinnvoll.

Zielgruppe eines solchen Angebots sind Menschen, deren Arbeit sich durch journalistische Tätigkeiten auszeichnet oder die umfassend als Journalist*innen tätig sind. Journalistische Tätigkeiten können beispielsweise das Recherchieren, Priorisieren und Aufbereiten von Themenaspekten aktueller gesellschaftlicher Fragestellungen sein, das Führen von Interviews mit dem Ziel der anschließenden öffentlichen Informationsvermittlung, das Arbeiten in journalistischen Formaten wie Blogs, Essays, Kampagnen, Bildbeiträgen usw.

Vorgehensweise:

Journalist*innen und journalistisch Interessierte werden zusammengebracht, um Ideen zu sammeln, wie Journalismus als Beruf und Tätigkeit unterstützt und wie neue journalistische Ansätze aufgesetzt und weiterverfolgt werden können. Dabei agiert die LFK vor dem Hintergrund der bereits für jugendliche Zielgruppen in den Jahren 2017-2020 durchgeführten Hackathons ggf. mit Partner*innen und finanziert Fremdanbieter*innen, die die entsprechenden Formate der Ideensammlung umsetzen können. Die Unterstützung durch Fremdanbieter*innen wird in Anbetracht der dadurch möglichen Effizienz- und Effektivitätszugewinne im Vergleich zur Erarbeitung eigener technischer und organisatorischer Expertise durch die LFK empfohlen.

Rechtliche, wirtschaftliche und administrative Bewertung:

Die Konzeption und Durchführung von journalistischen Hackathons bieten sich dazu an, einen partnerschaftlichen Ansatz im Hinblick auf die Veranstalter*innen zu wählen. Denkbar ist hierbei insbesondere eine Zusammenarbeit mit Einrichtungen wie der Landeszentrale für politische Bildung (LpB), der MFG Medien- und Filmgesellschaft Baden-Württemberg (MFG) oder der Jugendpresse Baden-Württemberg. Auch Bildungsinstitutionen wie Hochschulen könnten jedoch interessant sein. In der Umsetzung der Maßnahme erscheint es sinnvoll, hier den Weg über eine Fremdvergabe bzw. einen Einkauf der Leistung zu wählen – bei Dienstleister*innen, die Erfahrung haben in der Durchführung von solchen Aktivitäten, ggf. bis hin zu den technischen Rahmenbedingungen. Erfahrungen in Konzeption und Umsetzung von Hackathons sind aber auch in der LFK sicherlich vorhanden. Diese Maßnahme lässt sich sowohl in der Konzeption wie auch in der Realisation „einkaufen“ (Fremdbezug), z.B. bei einschlägigen Agenturen. Zudem ist sie in ihrem finanziellen Ausmaß unproblematisch zu skalieren und zu begrenzen, bspw. ausgehend von der Zahl der durchgeführten journalistischer Hackathons. Diese erscheinen aufgrund ihrer inhaltlichen Ausrichtung und formalen Struktur als öffentlichkeitswirksame Veranstaltung dem Bereich der originären Aufgabenstellung der LFK zurechenbar und damit unbedenklich, zumal keine dauerhafte finanzielle Verpflichtung dadurch eingegangen wird.

4.1.4 Challenge und Preis für neue Formate im digitalen, lokalen Journalismus

Diese Kuppelmaßnahme, bestehend aus einem thematischen Wettbewerb („Challenge“) und einer Auszeichnung („Preis“), soll insbesondere zwei Zielgruppen ansprechen: Zum einen solche Personen, die zwar in sozialen Medien aktiv und mit Themen erfolgreich sind, sich aber nicht als Journalist*innen bezeichnen würden (plakativ formuliert: „Rezo-Akteur*innen“). Zum anderen Menschen, die sich semi-professionell oder auch nur in ihrer Freizeit journalistisch betätigen (z.B. bei Schülerzeitungen, in der Jugendpresse oder als freie Mitarbeiter*innen). Ziel der Maßnahme ist es, dieses Reservoir und Potenzial für digitalen, lokalen Journalismus zu erschließen und für die Entwicklung junger journalistischer Formate auf regionaler Ebene zu aktivieren. Das gedehnte, weil in der Regel mehrmonatig laufende Format der Challenge sorgt – neben einem zu erwartenden Aktivierungseffekt – für Sichtbarkeit von derlei Angeboten und Engagement in einer jungen Zielgruppe und transportiert damit auch die Relevanz journalistischer Inhalte.

Zielsetzung und Zielgruppe:

Die Durchführung der Challenge für neue Formate im digitalen, lokalen Journalismus soll junge Menschen motivieren, sich durch digitale Kanäle lokal-journalistisch zu engagieren. Der Preis wiederum soll die Sichtbarkeit für jungen, digitalen, regionalen Journalismus und dessen (mitunter auch nicht-journalistischen) Macher*innen steigern und zugleich die Bedeutung von derlei Formaten von und für junge Menschen vermitteln. Ein reichweiten- und aufmerksamkeitsstarker Effekt von Challenge und Preis soll durch ein Partnering gewährleistet sein. Darüber hinaus wäre es möglich und wichtig, die aus der Challenge und dem Preis hervorgegangenen Teams und Formate mit Maßnahmen im Bereich der Non-Profit- und For-Profit-Gründer*innen (vgl. Abschnitt 4.2) zu verknüpfen.

Vorgehensweise:

Die LFK führt gemeinsam mit den zu gewinnenden und zu bestimmenden Partner*innen eine (ggf. thematisch gebundene, mehrmonatige) Challenge durch. Diese hat die Aufgabe, neue Akteur*innen für digitales, journalistisches Engagement auf regionaler Ebene zu gewinnen und durch den Wettbewerbscharakter journalistische Formate in ihrem Entstehen zu begleiten und zu fördern. Um die Wirksamkeit dieser Maßnahme zu steigern und insbesondere Zielgruppen zu erreichen, zu denen die LFK für gewöhnlich keinen Zugang hat, ist ein Partnermanagement und die Bildung eines Konsortiums essenziell. Solche Partnereinrichtungen können sein: Landeszentrale für politische Bildung, einschlägige Stiftungen, Jugendpresse Baden-Württemberg, Jugendhäuser/Jugendhausverbände, Influencer*innen und einschlägige Hochschulen sowie die jeweiligen Verbände der Medienakteur*innen. Dieses Konsortium vermarktet den Wettbewerb mit regional dezentral durchgeführten Challenges.

Die LFK selbst verfügt mit dem LFK Medienpreis über einen in der Branche bekannten und renommierten Preis. Hier wäre eine Einbindung der vorgeschlagenen Maßnahme in den existierenden LFK Medienpreis nicht nur zu prüfen, sondern sinnvoll. Zudem entstehen durch eine solche Integration Synergieeffekte in der Jury-Arbeit und dem Preisverleihungs-Event. Diese Maßnahme ließe sich – aufgrund der Expertise der LFK und der möglichen Zusammenarbeit mit Partnereinrichtungen – kurzfristig realisieren. Eine wiederkehrende Durchführung der Maßnahme, um Aktivierung und Sichtbarkeit dauerhaft zu fördern, erscheint wünschenswert.

Rechtliche, wirtschaftliche und administrative Bewertung:

Die Maßnahme kann dem originären Aufgabengebiet der LFK zugerechnet werden, ist von daher unkompliziert und zählt in ihrer Konzeption und Umsetzung zur geübten Praxis der LFK. Wirtschaftlich sind bei dieser Maßnahme die unterschiedlichen Komponenten zu differenzieren: die Challenge-Phase und die Preisverleihung inklusive der Preisgelder. Grundsätzlich sind die finanziellen Auswirkungen der Maßnahmen skalierbar und gestaltbar, eine dauerhafte Verpflichtung wird nicht eingegangen. Grundsätzlich sollte auf die Zusammenarbeit mit Dienstleister*innen in der Konzeption und Realisation gesetzt werden und lediglich eine koordinierende Funktion bei der LFK liegen. Insofern erscheint ein Fremdbezug der Maßnahme vielversprechend („buy“-Ansatz). Administrativ bietet es sich daher auch bei dieser Maßnahme an, dass die LFK hier – im Sinne einer größeren Sichtbarkeit und Reichweite der Maßnahme – mit einschlägigen Partnern zusammenarbeitet. Die o.g. möglichen Partner*innen könnten hier einen guten Ansatz bieten. Durch den regionalen Bezug (Baden-Württemberg) ist ein Aufwand von 20 TEUR für die Preisverleihung, 15 TEUR für die Durchführung der Challenge sowie 5 TEUR für Preisgelder durchaus realistisch. Ggf. ist bei dieser Maßnahme eine Co-/Konsortialfinanzierung mit Partner*innen denkbar und möglich.

4.1.5 Themenkampagne

Zielsetzung und Zielgruppe:

In Zeiten, in denen jede Person auf digitalen Plattformen eigenständigen Content publizieren kann, ist es wichtig, bestmöglich die journalistische Qualität dieser Inhalte zu sichern. Auch durch die beschriebene Themenkampagne sollen Aktivist*innen aus verschiedenen Bereichen, aber auch politische Influencer*innen und Personen, die sich selbst eventuell nicht als Journalist*innen sehen, aber dennoch Reichweite besitzen, geschult werden. Anhand der Schulung soll die Zielgruppe lernen, wie man Inhalte adäquat und qualitativ recherchiert, darstellt und verbreitet. Dies dient der Verdeutlichung des Journalismus als gemeinnützige Aufgabe und fördert die öffentliche Wahrnehmung und Reflektion bestimmter Themengebiete. Durch die Förderung von Aktivist*innen wird dieser Bereich durch besondere inhaltliche Kompetenz gestärkt. Die Zusammenarbeit mit Personen aus anderen Bereichen macht es möglich, die Thematiken zusätzlich noch von anderen Standpunkten aus zu betrachten, was für Neutralität innerhalb des Projekts sorgt.

Vorgehensweise:

Der geeignetste Weg zur Professionalisierung dieser Akteure*innen wären Workshops, in denen journalistisches Know-How und verschiedene Arbeits- und Darstellungsweisen vermittelt werden. Ziel dieses Workshops ist, dass Aktivist*innen, Influencer*innen und eigenständige Content Creator ihre Inhalte beziehungsweise ihre Aktionen und ihr Engagement attraktiv journalistisch darstellen können, damit ein breiteres Publikum erreicht wird und ihr Content allgemein ernster genommen wird. Zusätzlich ist es denkbar, gezielt die Zusammenarbeit der Workshop Teilnehmer*innen mit etablierten Journalist*innen und Entscheider*innen zu initiieren. Hier entsteht wertvoller Content, der über die Kanäle der beteiligten Institutionen einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich gemacht wird, um das Projekt und seine Ergebnisse bekannt zu machen. Durch ähnliche Wege wie bei der Kommunikationskampagne kann man Aktivist*innen an Bildungs- und Medieninstitutionen durch Flyer und Rundmails aber vor allem über soziale Medien auf das Angebot aufmerksam machen, und zusätzlich gut vernetzte Akteur*innen gezielt einladen.

Rechtliche, wirtschaftliche und administrative Bewertung:

Die Rolle der LFK in dieser Maßnahme ist im Bereich des „Match Making“ und der Vermittlung zu sehen – zwischen Aktivist*innen/Initiativen bürgerschaftlichen Engagements auf der einen und journalistisch aktiven bzw. reichweitenstarken jungen Menschen auf der anderen Seite. Der Zugang zu diesen Gruppen wird der LFK nicht zwangsläufig und strukturell gegeben sein. Aus diesen Gründen ist hier eine kooperationsbasierte, gemeinsam getragene Aktivität von Partner*innen erforderlich. Die administrative Aufgabe der LFK liegt dabei primär im Partner- und Kooperationsmanagement. Dies beginnt dann aber bereits mit der Identifikation und Ansprache von Partner*innen.

Ggf. lässt sich diese Maßnahme darüber hinaus einbinden in das Fortbildungsportal Medienring. Für eine dauerhafte, strukturelle Förderung von Qualität und Vielfalt journalistischer Angebote und Inhalte in Baden-Württemberg zeigt sich neben dem Aspekt der Netzwerk- und Clusteraktivität (auf die andere Maßnahmen fokussieren) auch der Aspekt der Kooperation als ein zentrales Handlungsfeld. Insofern könnte nicht nur, aber auch diese Maßnahme die Installation einer Partner- und Kooperationsfunktion bei der LFK rechtfertigen.

Die Maßnahme als solche gestaltet sich rechtlich unkompliziert und adressiert eine der Kernfunktionen der LFK. Sollte diese Maßnahme – in Kombination mit Maßnahmen, die ein vergleichbares Maß an Kooperation und Partnering mit anderen Akteuren und Einrichtungen notwendig machen – dazu führen, dass im Stellenplan der LFK eine Position für Kooperations- und Partnermanagement vorgesehen wird, wäre dies rechtlich gesondert zu begründen.

Die Maßnahme selbst ist skalierbar und – für sich betrachtet – gut mit externer Unterstützung umsetzbar. Ggf. ergeben sich einmalige Kosten für die Entwicklung eines solchen Formats und vielleicht für die technische Unterstützung; die Durchführungskosten der Maßnahme sind dann aber variabel bzw. proportional zur Durchführungshäufigkeit. Sollte beschlossen werden, eine Stelle für Kooperations- und Partnermanagement künftig vorzusehen, würde dies allerdings Fixkosten (Personal- und Sachkosten) verursachen, wahrscheinlich in vergleichbarer Höhe wie bei einer Stelle für Netzwerkmanagement (ca. 150 TEUR p.a.).

4.2 Empfehlungen zur Förderung von journalistischen Gründer*innen

4.2.1 Tandem-Partnerschaften

Zielsetzung und Zielgruppe:

In Form von Tandem-Partnerschaften werden Vertreter*innen von Start-ups und Gründungsunternehmen mit verschiedenen Expert*innen (Wirtschaft, etablierten Medienhäusern, Vertreter*innen der Wissenschaft, Bildungseinrichtungen) zusammengebracht. In Form von frei gestaltbaren, regelmäßigen Tandem-Treffen soll so eine Vernetzung und ein Erfahrungsaustausch ermöglicht werden, der für beide Seiten befruchtend ist. Die Inhalte der Treffen und der Gegenstand des Austauschs richten sich nach den Bedarfen der beteiligten Personen.

Die Förderung von Tandem-Partnerschaften nimmt damit verschiedene der in diesem Gutachten dargelegten Problemkonstellationen in den Blick: Einerseits werden die ungleichen Kompetenzen, das heterogene Wissen und die unterschiedlich gelagerten Ressourcenausstattungen der Marktteilnehmer*innen adressiert: Während sich die Gründer*innen Unterstützung bei operativen Fragen wünschen und von der Möglichkeit profitieren würden, die Ressourcen der etablierten Häuser (mit-)nutzen zu dürfen,

könnten die etablierten Medienhäuser etwa am Social Media-Know-how der Start-ups sowie vom kreativen Austausch mit den Gründer*innen profitieren. Gefördert werden damit Kompetenzen von Gründer*innen; gleichzeitig aber auch die Vernetzung von Gründer*innen mit etablierten Akteuren und Professionals mit dem Ziel, einen wechselseitigen Nutzen zu etablieren. Die Fördermaßnahme will dort ansetzen, wo die oftmals selbst artikulierten „Schwachstellen“ der Akteur*innen liegen.

Die Tandem-Partnerschaften sollten dabei so aufgebaut sein, dass sich die beteiligten Akteur*innen möglichst heterogen zusammensetzen (z.B. nach dem Marktsegment, nach dem regionalen bzw. lokalen Raum, nach unterschiedlichen Medienformaten, nach Unternehmensgröße usw.). Damit wird versucht, dem allgemeinen Wunsch der Journalist*innen nach Kooperation, Austausch und Zusammenarbeit nachzukommen und zugleich die wettbewerblichen Problematiken wie vorhandene Reichweitenüberschneidungen, bestehendes Konkurrenzdenken sowie allgemein bestehende Wettbewerbsbeziehungen zu vermeiden bzw. abzusenken.

Wie bei den bisherigen Handlungsempfehlungen scheint es auch hier angebracht, nicht zu restriktiv zu agieren: Auch Akteur*innen, die keine Journalist*innen sind, aber die mit journalistischen Inhalten operieren oder nahe an der journalistischen Tätigkeit situiert sind (z.B. politische Influencer auf YouTube), sollen an den Tandempartnerschaften teilnehmen können. Sie können von den erfahrenen Partner*innen dabei unterstützt werden, journalistisch den nächsten „Schritt“ im verantwortungsvollen journalistischen Arbeiten zu vollziehen und mit dem journalistischen „Handwerkszeug“ umzugehen, wodurch sie zugleich für ihre gesellschaftspolitische Verantwortung sensibilisiert würden.

Vorgehensweise:

Die LFK übernimmt bei dieser Fördermaßnahme die Rolle eines Intermediärs. Sie erstellt und verwaltet zunächst einen Pool aus interessierten lokalen und regionalen Journalist*innen in Baden-Württemberg. Journalist*innen und Professionals können sich aktiv in diesen Pool aufnehmen lassen; andererseits scheint es aber auch sinnvoll, wenn die LFK selbst aktiv wird und potenzielle Tandem-Partner*innen zielgerichtet sucht und akquiriert, um ihnen dann einen/eine bestimmte(n) Akteur*in vorzuschlagen. Die LFK organisiert daraufhin das Zustandekommen und übernimmt die Vermittlung. Alles Weitere liegt jedoch in der Verantwortung der Beteiligten (Terminkoordination, inhaltlicher Austausch etc.). Die LFK begleitet allerdings die jeweiligen Tandem-Partnerschaften über die Laufzeit hinweg. Es ist zu überlegen, ob die LFK neben der Bereitstellung dieses Pools aus interessierten Expert*innen auch konkrete Kosten der Tandems (z.B. Reisekosten) übernimmt. Dies scheint uns sinnvoll, um die Teilnahmeattraktivität für die Zielgruppe der regionalen Influencer*innen oder der Gründer*innen zu erhöhen.

Rechtliche, wirtschaftliche und administrative Bewertung:

Auch diese Maßnahme lässt sich im Bereich des Netzwerk- und Kooperationsmanagements verorten. Aufgabe der LFK ist das „Match Making“ zwischen möglichen Tandems. Diese Aufgabe erinnert an vergleichbare Funktionen bei Maßnahmen im Handlungsfeld 1, z.B. dem Netzwerk Journalismus. Eine solche Dienstleistung lässt sich effektiv kaum fremdvergeben, sondern sollte von der LFK im „make“-Modus übernommen werden. Sollte eine Stelle im Bereich Netzwerk-/Clustermanagement geschaffen werden, wäre diese Position prädestiniert dafür, die Maßnahme Tandempartnerschaften zu begleiten und durchzuführen.

Rechtlich erscheint eine solche Maßnahmen – auch bei Schaffung einer Stelle – unproblematisch und unbedenklich, da sie dem originären Aufgabenbereich der LFK zugeordnet werden kann (Bezug zu §§

42 und 47 LMedienG). Aus wirtschaftlicher Sicht würde die Maßnahme – zumindest über einen Zeitraum von drei Jahren, ggf. dauerhaft – Fixkosten verursachen, die strukturell im Haushalt der LFK abzubilden sind. Eine solche Stelle wird einschlägige Berufserfahrung und zumindest einen Bachelorabschluss erwarten lassen (EG 9-EG 12 TVL), ggf. höher. Zudem werden von einer solchen Netzwerk-Koordinationsstelle nicht nur Personal- sondern auch Sachkosten verursacht (stellenbezogene Sachkosten/Ausstattung/Arbeitsplatz, aber auch Reise- und Veranstaltungskosten). Ein Budgetansatz von ca. 150 Teuro p.a. erscheint nicht unrealistisch. Ggf. wäre bei einer solchen Stelle eine Co- oder Konsortialfinanzierung denkbar, mit anderen Fördereinrichtungen, Verbänden und weiteren Branchenvertretungen. Daneben wäre bei dem vorliegenden Vorschlag der Tandempartnerschaften zu überlegen, inwieweit auch Anreize für die Expert*innen geschaffen werden müssen. D.h. also neben den Personalkosten auch Sachkosten in Form von Vergütungen für die Expert*innen ggf. vorzusehen sind.

4.2.2 Mehrstufiges, modulares Schulungsangebot

Zielsetzung und Zielgruppe:

Bei der hier vorgeschlagenen Fördermaßnahme handelt es sich um eine, im Vergleich, umfangreiche Maßnahme, die aber auf unterschiedliche Bedarfe der gegenwärtigen Situation in Baden-Württemberg reagiert. Die Analyse der Expertengespräche mit Gründer*innen haben u.a. gezeigt, dass neue, innovative journalistische Ideen vor allem am fehlenden betriebswirtschaftlichen Know-how vieler Gründer*innen scheitern. Gezeigt werden konnte auch, dass eine fortlaufende und kontinuierliche Begleitung und Befähigung über den Gründungsprozess hinweg die Chance einer (Produkt-)Etablierung am Markt signifikant erhöht. Daher wird hier ein mehrstufiges, modular aufgebautes Schulungsangebot (Seminare, Trainings, Workshops, Vorträge usw.) für Gründer*innen ins Spiel gebracht. Es soll, durch den modularen Aufbau, die Gründer*innen über den gesamten Prozess ihrer journalistischen Innovation bzw. Ideengründung begleiten und idealerweise mehrere Jahre umfassen. Gefördert werden Akteur*innen, die bereits gegründet haben.

Vorgehensweise:

In diesem Szenario kann die LFK als vermittelnde und koordinierende Instanz agieren und bestehende Anbieter*innen zusammenführen. Ein Schulungsangebot könnte sukzessive aufgebaut und ausgerollt werden, zum Beispiel beginnend mit kompakten Kursen mit niedriger Einstiegshürde. Anders als viele bereits bestehende Angebote für Gründer*innen sollten sich diese Seminare spezifisch an Journalist*innen richten. Die Themen bzw. Inhalte, die vermittelt werden, richten sich nach dem jeweiligen Modul (z.B. anfangs Grundlagen der BWL, Finanzierung, Geschäftsmodell und später spezifische Themen wie Zielgruppentargeting oder wertebasierter Journalismus) bzw. nach der Stufe im Schulungsangebot. Primäres Ziel ist damit die Stärkung der Managementkompetenzen der Gründer*innen. Um dies zu erreichen, ist aus unserer Sicht eine Kooperation mit bestehenden Anbieter*innen bzw. eine Zusammenführung bestehender Angebote anzustreben. Dabei könnte die bestehende Palette an Schulungsangeboten durch die LFK um unterrepräsentierte Sachverhalte bzw. bisher fehlende Schulungsinhalte (z.B.: Wie kann eine Kooperation im Journalismus gelingen?) ergänzt werden.

Rechtliche, wirtschaftliche und administrative Bewertung:

Die Maßnahme agiert im weiteren Sinne im Bereich der Entrepreneurship Education – hier mit Fokus auf journalistische Kontexte. Die hochschulischen und außerhochschulischen Angebote im Bereich der Entrepreneurship Education sind auch in Baden-Württemberg vielfältig. Hier muss die LFK kein eigenes Angebot aufbauen, sondern sich mit Partner*innen, die in diesem Bereich der Weiterbildung aktiv sind,

kooperieren und vernetzen. Hier gibt es genügend Einrichtungen, die diese Kernkompetenz besitzen, sowohl in Bezug auf on-site wie auch auf on-line Angebote.

Würde die LFK ein eigenes Weiterbildungsangebot in diesem Bereich offerieren, würde sich die Frage stellen, inwieweit öffentliche und auch privatwirtschaftliche Anbieter diese Leistung in vergleichbarer Form und Qualität bereits anbieten und damit wettbewerbs- bzw. beihilferechtliche Fragestellungen zu klären wären. Diese Fragen ließen sich vermeiden, wenn man mit einer Seminaranbieter*in zusammenarbeiten würde, ggf. mit Ausschreibung. Eine „Buy-Strategie“ scheint in diesem Fall nicht nur aus wirtschaftlich-administrativer Perspektive angezeigt, sondern auch aus rechtlicher.

Der Aufbau eines eigenen Weiterbildungsangebots wäre für die LFK wirtschaftlich risikoreich. Zumal ein Angebot, das die LFK als Anstalt öffentlichen Rechts offerieren würde, aufgrund der notwendigen Vollkostenkalkulation voraussichtlich teuer wäre mit anderen Angeboten am Markt. Daneben existiert ein Auslastungsrisiko. Eine Ausgründung in einer eigenen GmbH oder gGmbH ist wiederum zu groß dimensioniert, angesichts des begrenzten Angebots, das die LFK machen würde und der bereits bestehenden Angebote auf dem Markt. Eine Kooperation mit einschlägigen Anbieter*innen dieser Schulungs- und Weiterbildungsleistung lässt sich hingegen wirtschaftlich risikoarm und attraktiv gestalten.

4.2.3 On-Demand-Plattform mit Schulungsunterlagen

Zielsetzung und Zielgruppe:

Mit der hier vorgeschlagenen On-Demand-Plattform wird die Problemlage adressiert, dass Fort- und Weiterbildungsaktivitäten gegenwärtig häufig an der Einbindung der Mitarbeiter*innen in das Routinegeschäft scheitern: Von Seiten der Gründer*innen wird ebenso wie von den Vertreter*innen etablierter Medienhäuser ein einfacher Zugang zu Schulungs- und Weiterbildungsinhalten gewünscht. Eine Schulung und Weiterbildungsaktivität muss sich während der Routinetätigkeit auf effizientem Wege vollziehen lassen. Daher soll hier eine On-Demand-Plattform mit Schulungsangeboten eingerichtet werden, die nach dem Pull-Prinzip funktioniert. Geordnet nach Themen, die aus Gründungssicht relevant sind und sich vor allem auf Themen der journalistischen Qualität aber auch auf betriebswirtschaftliche Fragen beziehen können, sind die online angebotenen Schulungsinhalte zeit- und ortsunabhängig abrufbar. Das Angebot soll vor allem durch seine leichte Zugänglichkeit und die niedrigen Einstiegshürden überzeugen. Dementsprechend sollen auch die Inhalte auf das Wesentliche fokussiert sein und nicht im Sinne umfangreicher Schulungsunterlagen ausgestaltet sein.

Vorgehensweise:

Grundsätzlich steht das Angebot allen Interessierten zur Verfügung; inhaltlich ist es jedoch auf die Kompetenzförderung von Gründer*innen fokussiert. Die Gründer*innen bekommen auch bei dieser Maßnahme keine direkte Förderung für ihre Projekte. Es erfolgt eine Übernahme der Kosten der Plattform (Hostingkosten), die Beauftragung der Content-Erstellung durch Dritte oder eigene Content-Erstellung durch die LFK. Der Aufwand dürfte vor allem anfangs recht hoch sein, da eine entsprechende Online-Plattform implementiert und mit ersten Inhalten bespielt werden müsste. Hier sind jedoch verschiedene Kooperationsmöglichkeiten denkbar, z.B. könnte die LFK mit ihrer Plattform als Intermediär fungieren, der die bisher durchaus existente Vielfalt zusammenführt und auf einer Plattform integriert. Wird die Plattform selbst entwickelt, könnte diese auch mittel- und langfristig wachsen und, bei entsprechendem Erfolg, erweitert werden.

Rechtliche, wirtschaftliche und administrative Bewertung:

Der Aufbau einer On-Demand-Plattform für Schulungs- und Weiterbildungsinhalte kann sich als administrativ fordernd erweisen. Neben der Content-Kompetenz ist auch eine technische Expertise erforderlich. Hier stellt sich die Frage, ob eine Organisation wie die LFK, mit etwas mehr als 30 Mitarbeiter*innen, die bislang ganz anderer Aufgabenfelder zu bearbeiten hatten, im Stande ist dies zu leisten. D.h. organisatorisch wäre der Aufbau eines solchen Angebots gewiss nur über eine Beauftragung und Fremdvergabe zu leisten.

Neben dem Aufbau ist aber auch der Betrieb administrativ (inhaltlich, technisch, vermarktungsseitig) zu berücksichtigen. Auch dies würde die LFK aus eigenen Ressourcen und Kapazitäten nicht leisten können. In Summe stellt sich erneut die Frage, ob die LFK ein eigenes Angebot aufbauen und betreiben muss. Gewiss gibt es im Markt Anbieter*innen, die in diesem Bereich der Weiterbildung aktiv sind und die entsprechend erforderlichen Kernkompetenz besitzen, sowohl in Bezug auf die inhaltliche, technische und vermarktungsseitige Gestaltung eines solchen Angebots.

Wirtschaftlich zu berücksichtigen ist bei dieser Maßnahme insbesondere, dass sich neben dem Aufbau einer solchen Plattform insbesondere der Betrieb (redaktionell-inhaltlich, technisch, vermarktungsseitig) aufwändig gestaltet. Darüber hinaus sind die wirtschaftlichen Risiken beim Betrieb eines eigenen Weiterbildungsangebots an anderer Stelle bereits dargestellt worden und lassen auch hier die Zusammenarbeit mit Dritten angeraten erscheinen. Denn auch rechtlich wäre die Sachlage bei einem eigenen Angebot nur dann unkompliziert, wenn es marktseitig kein vergleichbares Angebot gibt. Dies ist allerdings nicht anzunehmen. Damit wäre rechtlich ein Weg über eine Kooperation mit einschlägigen Anbieter*innen dieser Leistung gewiss der unkompliziertere.

4.2.4 Journalists in Residence-Programm

Zielsetzung und Zielgruppe:

Das Journalists in Residence-Programm mit dem Schwerpunkt Lokaljournalismus richtet sich an Nicht-Journalist*innen, die ein Grundinteresse für lokaljournalistische Arbeit haben. Ziel ist es, diese für die journalistische Arbeit zu begeistern. Insgesamt soll mit dem Programm die Attraktivität der lokaljournalistischen Arbeit im Vergleich zu überregional ausgerichteten Karrierepfaden erhöht werden. Zudem soll den Nicht-Journalist*innen so ein Quereinstieg in den Journalismus ermöglicht werden.

Vorgehensweise:

Die LFK fördert drei- bis sechsmonatige Gastaufenthalte von Nicht-Journalist*innen in kleinen und mittleren Medienhäusern. Bevorzugt soll die lokal- und regionaljournalistische Tätigkeit in den Blick genommen werden, welche durch die Fellowships gestärkt werden soll. Eine Idee könnte es sein, dass aus den Fellowships innovative Ideen und Konzepte hervorgehen bzw. die Fellowships mit dieser Zielrichtung ausgeschrieben werden. Die Ausgaben sind überschaubar und gut kalkulierbar, da in Form eines festen Stipendienbetrags gefördert wird. Der Stipendienbetrag beträgt etwa 1500 Euro pro Monat. Das journalistische Medienhaus bzw. die lokaljournalistische Medienanbieter*in verpflichtet sich indes, einen Arbeitsplatz, das Arbeitsmaterial und die Arbeitsplatzausstattung zu stellen. Alle Recherchequellen der Institution können weiterhin frei genutzt werden. Ein Vorteil für die LFK ist, dass die Stipendien flexibel in Anbetracht der zur Verfügung stehenden Geldmittel vergeben werden können und eine Regelmäßigkeit nicht zwingend ist.

Rechtliche, wirtschaftliche und administrative Bewertung:

Es muss sichergestellt werden, dass das Verfahren der Stipendienvergabe rechtssicher ist. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf Gleichbehandlung und Transparenz, die sichergestellt sein müssen. Die Ausarbeitung eines Verfahrens in dieser Form zählt aber zu den Kernkompetenzen der LFK. Sollten die Stipendiaten während ihrer Stipendienzeit für dritte, privatwirtschaftliche Organisationen wirtschaftlich verwertbare Outputs und Outcomes generieren, ist die Maßnahme zudem beihilferechtlich zu würdigen. Zudem wird gewiss auch die Co-Finanzierungs-Bedingung anzusprechen sein.

Wirtschaftlich ist der Mitteleinsatz für die LFK überschaubar, planbar und skalierbar. Eine langfristige finanzielle Verpflichtung, aus der ein ökonomisches Risiko entstehen könnte, wird nicht eingegangen. Neben den Stipendien selbst sind Aufwendungen für das Verfahren (Koordinator*in, Jury etc.) einzuplanen.

Administrativ ist bei dieser Maßnahme vor allem, wie in der rechtlichen Bewertung angesprochen, das Verfahren der Stipendienvergabe zu klären, damit Merkmale wie Gleichbehandlung und Transparenz sichergestellt sind. Allerdings darf unterstellt werden, dass die LFK Erfahrung mit der Herstellung rechtssicherer, wettbewerblicher Verfahren hat (Frequenzvergabe, Medienpreis etc.). Daneben wäre zu klären, was „in Residence“ bedeutet: Sollen die Stipendien für die Arbeit in einem privatwirtschaftlichen Unternehmen genutzt werden, an einem Ort (vergleichbar mit Stadtschreiber*innen-Stipendien oder „Artists In Residence“) oder sind die Stipendiaten völlig frei darin, wie und wofür sie die Stipendiums Zeit nutzen? Je nachdem ergeben sich daraus weitergehende administrative Fragen. Zudem wird ein solches Programm in Zusammenarbeit mit Partnern (Unternehmen, Kommunen etc.) stattfinden müssen. Das heißt von Seiten der LFK ist auch hier ein Partner- und Kooperationsmanagement erforderlich.

4.2.5 Start-up und Gründer*innen-Tag mit Schwerpunkt Lokaljournalismus

Zielsetzung und Zielgruppe:

Zielgruppe des Start-up -und Gründer*innen-Tags sind internationale Gründer*innen mit dem Schwerpunkt Lokal- und Regionaljournalismus. Diese sollen zusammengebracht werden, um analog zu den vorgeschlagenen Maßnahmen 4.1.2 und 4.1.3 einen Wissens- und Erfahrungsaustausch zu ermöglichen. Vor allem sollen hier die erlebten Erfahrungen der Gründer*innen aktiviert werden um über den Austausch von Erfolgsgeschichten, Erfolgskriterien und Best Practices im weitesten Sinne die Qualität und Erfolgswahrscheinlichkeit ihrer Innovationsprojekte zu stärken.

Vorgehensweise:

Der Aufbau von Kompetenzen wird in Workshops mit Schwerpunktthemen, zum Beispiel zum wertebasierten Journalismus oder zur Qualität im Lokaljournalismus, unterstützt, in die sich Teilnehmer*innen eigenständig einschreiben. Der Aufwand für die LFK ist gering, da es sich zunächst um eine einmalige Veranstaltung handelt, die allerdings nach Bedarf weiterentwickelt werden kann. Sowohl ein Online-Event wie eine physische Veranstaltung sind denkbar. Der hausinterne Aufwand bezöge sich vor allem auf die Bewerbung, Kommunikation, Abstimmung und Durchführung der Veranstaltung. Vortragende und Gäste können sowohl über das eigene Netzwerk als auch in Form von Ausschreibungen der Veranstaltung angesprochen werden. Die LFK würde die Veranstaltung direkt, finanziell und einmalig unterstützen. Hierbei fallen neben Werbekosten und Aufwänden für die Kommunikation und die Öffentlichkeitsarbeit gegebenenfalls Kosten für Miete, Catering, Spesen usw. an. Eine Durchführung ist flexibel nach Haushaltsbudget möglich.

Rechtliche, wirtschaftliche und administrative Bewertung:

Rechtliche Bedenken bei der Umsetzung dieser Maßnahme bestehen keine, da eine solche Maßnahme zu den üblichen Aktivitäten der LFK zählt und den originären Kernaufgaben der LFK zugerechnet werden kann. Bei mehreren Veranstalter*innen (Kooperation zwischen LFK und anderen, Start-up-orientierten Einrichtungen) wären die rechtlichen Grundlagen der Zusammenarbeit zu klären (Finanz- und Risikoverteilung). Ein weiterer rechtlicher Aspekt wäre die Erhebung von Teilnahmegebühren und deren Auswirkungen auf das rechtliche Konstrukt der Maßnahme.

Wirtschaftlich ist diese Maßnahme skalierbar, das heißt sie kann in Breite und Tiefe als kleines Event durchgeführt, sie kann aber auch als großes Event (vergleichbar dem LFK-Medienpreis) angesetzt werden. Neben dem Finanz- und Risikoaspekt ist eine gemeinschaftliche Durchführung der Maßnahme mit einschlägigen Partnern aus dem Feld des Entrepreneurships/Start-up-Szene vor allem für die Adressierung und Nutzung dieses Felds sinnvoll (Referent*innen-Generierung u. a.).

Bei der vorgeschlagenen Maßnahme handelt sich um ein reines Event, das der geübten Praxis der LFK entspricht (u. a. LFK Medienpreis). Die LFK verfügt insofern über die entsprechende Expertise und Ressource und kann auf eine Kernkompetenz in der Konzeption und Realisation solcher Veranstaltungen in Zusammenarbeit mit Dienstleistern zurückgreifen. Da dieses Event im Bereich Entrepreneurship/Start-up angesiedelt ist, wäre es sinnvoll auf Veranstalterebene mit Einrichtungen zusammenzuarbeiten, die Zugang und Erfahrung zum Entrepreneurship/Start-up-Feld haben.

4.3 Empfehlungen zur Förderung von Start-ups

4.3.1 Förderlots*innen

Zielsetzung und Zielgruppe:

Da nicht alle Fördermaßnahmen problemlos zu finden sind, verfolgt diese Maßnahme den Ansatz, Start-ups mit bereits bestehenden, passgenauen Fördermaßnahmen zusammenzubringen.

Vorgehensweise:

In diesem Szenario fungiert die LFK als vermittelnde und beratende Instanz für Start-ups. Primäres Ziel ist es, Fördermaßnahmen zu finden, die für das jeweilige Vorhaben geeignet sind und Start-ups in der frühen Phase der Gründung Zeit und Energie bei der Suche sparen. Vorstellbar sind bei dieser Maßnahme neben klassischen Beratungs-Hotlines, Online-Portalen und Workshops auch externe Fachexpert*innen oder Förderlots*innen, die Start-ups unmittelbar und mittelfristig beraten. Förderlots*innen sollten idealerweise die gesamte Bandbreite an möglichen Fördermaßnahmen in Baden-Württemberg kennen, dazugehörige Bewerbungsprozesse durchschauen und sich konstant auf dem Laufenden halten, um auf Veränderungen der Förderlandschaft reagieren zu können.

Die Maßnahme lässt sich damit in verschiedene Richtungen skalieren: Einerseits müssen Kenntnisse über Fördermaßnahmen auf Bundesebene vorhanden sein, bei kleinerer Skalierung reichen Kenntnisse über Fördermaßnahmen auf Landes- und kommunaler Ebene, die nur für eine bestimmte Art von Start-up oder Berufsgruppe in Frage kommt. Im Idealfall würden hierfür neue Stellen bei der LFK geschaffen werden. Gegenüber generischen Maßnahmen wie Online-Informationsportalen oder Vortragsreihen haben Förderlots*innen den entscheidenden Vorteil, dass sie genau auf die jeweiligen Fälle und Bedürfnisse der Start-up-Teams eingehen können. Sie tragen dadurch dazu bei, dass das Bewegungsmoment in der Frühphase der Gründung eines Start-ups erhalten bleibt. Langfristig ist auch denkbar, dass

Förderlots*innen neue Start-ups mit in der Vergangenheit erfolgreich geförderten Start-ups in Kontakt bringen um eine kooperative „Best Practice“-Kultur zu etablieren.

Rechtliche, wirtschaftliche und administrative Bewertung:

Diese Maßnahme adressiert vornehmlich eine Rolle der LFK als Netzwerkmanagerin. Die administrativen, rechtlichen und wirtschaftlichen Bewertungen orientieren sich an den bereits gemachten, im Grundsatz dem Netzwerk- und Clustermanagement zurechenbaren Maßnahmen (z.B. 4.1.2 oder 4.2.5).

Grundsätzlich sollte eine solche Koordinationsfunktion von einer neutralen, aber der journalistischen Branche zugehörigen Stelle übernommen werden. Hier bietet sich administrativ die LFK an. Allerdings bleibt kritisch zu prüfen, inwieweit eine solche Förderlots*innen-Funktion mit Fokus auf der Förderung journalistischer Aktivitäten bereits an und von anderer Stelle in Baden-Württemberg erbracht wird. Zumindest ist eine Abstimmung mit den bereits existierenden Förderberatungs-Einrichtungen auf Landes- und kommunaler Ebene (Wirtschaftsförderer Kommunen/Kreise/Regionen/Land, MFG, Start-up-BW, Wirtschaftsministerium etc.) erforderlich. Mitunter lässt sich für die Förderberatung für journalistische Aktivitäten eine intelligente Verknüpfung zwischen existierenden Instrumenten der Förderberatung und einer spezifisch journalistisch ausgerichteten Förderberatung bewerkstelligen. Ggf. könnte die Rolle der LFK auch in der Vermittlung von Beratungsexpertise an die entsprechenden Einrichtungen liegen. Unabhängig von der Ausgestaltung der Maßnahme und der administrativen Umsetzung wird an dieser Maßnahme die Funktion der LFK als Netzwerk- und Clustermanagerin für journalistische Aktivitäten in Baden-Württemberg deutlich.

Rechtlich erscheint eine solche Maßnahmen unproblematisch und unbedenklich, da sie dem originären Aufgabenbereich der LFK zugeordnet werden kann (Bezug zu §§ 42 und 47 LMedieng).

Aus wirtschaftlicher Sicht ist vor allem relevant, dass keine redundanten Strukturen und Kompetenzen zu etablierten Einrichtungen in der Förderberatung aufgebaut werden. Zudem ist eine Verknüpfung mit anderen Maßnahmen aus dieser Studie im Bereich des Netzwerk- und Clustermanagements erforderlich. Im Übrigen gilt aus wirtschaftlicher Sicht das, was bereits zu Maßnahme 4.1.2 ausgeführt wurde: Die Maßnahme würde – zumindest über einen Zeitraum von drei Jahren, ggf. dauerhaft – Fixkosten verursachen, die strukturell im Haushalt der LFK abzubilden sind. Eine solche Stelle wird einschlägige Berufserfahrung und zumindest einen Bachelorabschluss erwarten lassen (EG 9 bis EG 12 TV-L), ggf. höher. Zudem werden von einer solchen Netzwerk-Koordinationsstelle nicht nur Personal- sondern auch Sachkosten verursacht (stellenbezogene Sachkosten/Ausstattung/Arbeitsplatz, aber auch Reise- und Veranstaltungskosten). Ein Budgetansatz von jährlich ca. 150.000 € erscheint nicht unrealistisch. Ggf. wäre bei einer solchen Stelle eine Co- oder Konsortialfinanzierung denkbar, mit anderen Fördereinrichtungen, Verbänden und weiteren Branchenvertretungen.

4.3.2 Kooperationsnetzwerk zwischen Start-ups und etablierten Akteur*innen

Zielsetzung und Zielgruppe:

Start-ups fällt es schwer den Kontakt zu bereits am Markt etablierten und erfolgreichen Akteur*innen aus dem journalistischen Umfeld aufzubauen. Gleichzeitig haben diese Akteur*innen keinen genauen Überblick über mögliche Kooperationspartner*innen unter den journalistischen Start-ups. Ein Kooperationsnetzwerk, welches sich, koordiniert und ausgerichtet durch die LFK, regelmäßig trifft, kann für beide Seiten einen Lösungsansatz darstellen.

Vorgehensweise:

In durch die LFK regelmäßig ausgerichteten Netzwerkveranstaltungen werden journalistische Start-ups und etablierte Akteur*innen in die Lage versetzt, sich gegenseitig kennenlernen und mögliche Kooperationen ausloten. Hierfür müssen auf Seiten der LFK Strukturen geschaffen werden, um ein derartiges Kooperationsnetzwerk aufzubauen und dauerhaft zu pflegen. Die LFK stellt hier vor allem den Kontakt zwischen Start-ups und den etablierten Akteur*innen her. Es ist wichtig, dass etablierte Akteur*innen ebenso die Chance haben, von dem jeweiligen Start-up-Kontakt zu profitieren, wie die Vertreter*innen der Start-ups. In der Folge benötigt die LFK eine Koordinierungsstelle, die den Kontakt zu Start-ups und Akteur*innen hält, um sich einen Überblick darüber zu verschaffen, welche Interessen sich überschneiden oder ergänzen. Die in diesem Netzwerk organisierten Start-ups, Akteur*innen und Einzelpersonen können sich auf durch die LFK ausgerichteten Netzwerkveranstaltungen kennenlernen und sich über mögliche Kooperationen austauschen.

Rechtliche, wirtschaftliche und administrative Bewertung:

Dies ist eine von mehreren Maßnahmen, die eine Netzwerk- und Koordinationsfunktion der LFK adressiert. Diese Maßnahmen gilt es in einem integrierten Konzept für die Netzwerk- und Clustermanagement-Funktion der LFK im Bereich journalistischer Angebote in Baden-Württemberg zu verknüpfen und zu koordinieren. Grundsätzlich sollte eine solche Koordinationsfunktion von einer neutralen, aber der journalistischen Branche zugehörigen Stelle übernommen werden. Hier bietet sich administrativ zunächst die LFK an. Da mit dieser Maßnahme aber auch explizit der Bereich der Start-ups und ggf. der Solo-Unternehmer*innen angesprochen wird, ist eine gemeinsame Übernahme dieser Funktion zusammen mit Einrichtungen, die eine Expertise im Bereich Start-ups/Entrepreneurship besitzen, zu diskutieren (bzw. eine Aufgabenteilung zwischen allen Beteiligten). Denkbar wäre hier insbesondere eine Kooperation mit der MFG sowie mit den Wirtschaftsförderungsgesellschaften im Land.

Rechtlich erscheint die Maßnahme unproblematisch und unbedenklich, da sie dem originären Aufgabenbereich der LFK zugeordnet werden kann (Bezug zu §§ 42 und 47 LMedienG). Aus wirtschaftlicher Sicht ist vor allem relevant, dass keine redundanten Strukturen und Kompetenzen zu etablierten Einrichtungen in der Förderberatung aufgebaut werden. Zudem ist eine Verknüpfung mit den anderen Maßnahmen in dieser Studie im Bereich des Netzwerk- und Clustermanagements erforderlich. Die Maßnahme würde – zumindest über einen Zeitraum von drei Jahren, ggf. dauerhaft – Fixkosten verursachen, die strukturell im Haushalt der LFK abzubilden sind. Eine solche Stelle wird einschlägige Berufserfahrung und zumindest einen Bachelorabschluss erwarten lassen (EG 9 bis EG 12 TV-L), ggf. höher. Zudem werden von einer solchen Netzwerk-Koordinationsstelle nicht nur Personal- sondern auch Sachkosten verursacht (stellenbezogene Sachkosten/Ausstattung/Arbeitsplatz, aber auch Reise- und Veranstaltungskosten). Ein Budgetansatz von jährlich ca. 150.000 € erscheint nicht unrealistisch. Ggf. wäre bei einer solchen Stelle eine Co- oder Konsortialfinanzierung denkbar, mit anderen Fördereinrichtungen, Verbänden und weiteren Branchenvertretungen.

4.3.3 Förderallianz digitaler Lokaljournalismus Baden-Württemberg

Zielsetzung und Zielgruppe:

In den Interviews mit Expert*innen wurde die Wichtigkeit betont, einen qualitativ hochwertigen, digitalen Lokaljournalismus zu etablieren. Das Ziel dieser Maßnahme ist daher die Koordinierung und Bündelung bereits in Baden-Württemberg bestehender Förderkompetenzen zu diesem Thema. Zur Erreichung dieses Ziels werden bereits bestehende Fördermaßnahmen in einer gemeinsamen und langfristigen

ausgerichteten Förderallianz zusammengebracht, um schnell und effizient auf den ermittelten Bedarf bei journalistischen Start-ups reagieren zu können.

Vorgehensweise:

Die LFK etabliert sich federführend als koordinierende Stelle beim Aufbau einer „Förderallianz digitaler Lokaljournalismus Baden-Württemberg“. Sie ist für die Kontaktpflege und Koordination mit anderen Förderakteur*innen in Baden-Württemberg verantwortlich. Die Förderallianz besteht aus Akteur*innen, die selbst bereits erfolgreich Fördermaßnahmen für digitaljournalistische Projekte und Start-ups anbieten. Beispiele sind hierbei neben der LFK selbst die MFG, Start-up BW, ausgewählte privatwirtschaftliche Stiftungen sowie die Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg.

Um ein aktuelles Bild des Bedarfs an Fördermaßnahmen im Bereich des digitalen Lokaljournalismus zu erhalten, und gleichzeitig die Wahrscheinlichkeit zu verringern, dass an der aktuellen Nachfrage vorbei Fördermaßnahmen angeboten werden, erscheint die Einbeziehung von journalistischen Interessenvertretungen, allen voran des Deutschen Journalisten-Verbands Baden-Württemberg e.V. sowie die Deutsche Journalisten-Union/Verdi Landesfachbereich Baden-Württemberg, sinnvoll.

In der Maßnahme geht es damit nicht um eine direkte Förderung, sondern um eine Koordination und ein Netzwerkmanagement der Akteur*innen, die direkte Förderung von Start-ups vorsehen. Insofern bietet sich auch hier eine Verknüpfung mit anderen Netzwerk-orientierten Maßnahmen an. Als Aufgabe stellt sich hier für ein Netzwerk- und Clustermanagement, die Förderlandschaft transparent zu machen. Diese Maßnahme würde sich inhaltlich von den Förderlots*innen-Maßnahme insofern abgrenzen, dass sie weniger junge journalistische Akteur*innen auf einschlägige Fördermaßnahmen hinweist, sondern vielmehr die Akteur*innen, die fördern (öffentlich, privatwirtschaftlich), direkt mit Gründer*innen im journalistischen Bereich zusammenbringt und zugleich die Förderinstitutionen untereinander enger vernetzt.

Rechtliche, wirtschaftliche und administrative Bewertung:

Sofern es nicht um eine direkte Förderung von Start-ups geht, sondern um die Koordination von Förderakteur*innen, erscheint diese Maßnahme rechtlich unbedenklich und mit den originären Aufgaben der LFK nicht nur vereinbar, sondern diese direkt erfüllend. Hauptkostenpunkt bei dieser Maßnahme (wie bei den damit verbundenen Maßnahmen) ist die Einrichtung einer Stelle zum Thema Netzwerk- und Clustermanagement, die sich dann um alle einschlägigen Maßnahmen koordinativ kümmert.

Im Übrigen gilt aus wirtschaftlicher Sicht das, was bereits zu Netzwerk- und Clustermanagement-orientierten Maßnahmen zuvor ausgeführt wurde: Die Maßnahme würde – zumindest über einen Zeitraum von drei Jahren, ggf. dauerhaft – Fixkosten verursachen, die strukturell im Haushalt der LFK abzubilden sind. Eine solche Stelle wird einschlägige Berufserfahrung und zumindest einen Bachelorabschluss erwarten lassen (EG 9 bis EG 12 TV-L), ggf. höher. Zudem werden von einer solchen Netzwerk-Koordinationsstelle nicht nur Personal- sondern auch Sachkosten verursacht (stellenbezogene Sachkosten/Ausstattung/Arbeitsplatz, aber auch Reise- und Veranstaltungskosten). Ein Budgetansatz von jährlich ca. 150.000 € erscheint nicht unrealistisch. Ggf. wäre bei einer solchen Stelle eine Co- oder Konsortialfinanzierung denkbar, mit anderen Fördereinrichtungen, Verbänden und weiteren Branchenvertretungen.

4.3.4 Marktwissen Journalismus für Baden-Württemberg

Zielsetzung und Zielgruppe:

Hauptziel der Fördermaßnahme ist die Versorgung von Start-ups und kleineren journalistischen Projekten mit regelmäßig aktualisierten Marktforschungsdaten für journalistische Erzeugnisse. Der Fokus liegt hierbei auf Trend- und Marktforschungsdaten für Baden-Württemberg. Die gewonnenen Erkenntnisse werden Start-ups und journalistischen Projekten zugänglich gemacht, denen keine Ressourcen für eigene Marktforschung zur Verfügung stehen. Die Maßnahme vermindert auf diese Weise das Risiko, dass journalistische Erzeugnisse an der eigentlichen Zielgruppe oder an aktuellen Trends vorbei realisiert werden. Bezogen hierauf können auch Versagensängste in Start-up-Teams verringert werden, wenn durch diese Trend- und Marktforschungsdaten ermöglicht wird, ein Projekt genau auf die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppen zuzuschneiden.

Vorgehensweise:

Die LFK finanziert kontinuierlich und regelmäßig (jährlich, idealerweise häufiger bspw. quartalsweise) Marktforschungsstudien, um Start-ups und kleinen journalistischen Projekten einen möglichst genauen Einblick in Trendentwicklungen, vorhandene Zielgruppen in bestimmten Regionen sowie Informationsbedürfnisse der Leserschaft/Zuschauer*innen/Zuhörer*innen in Baden-Württemberg zu geben. Auch der Einkauf und von bereits erhobenen Marktforschungsdaten ist denkbar. Die Daten müssen einheitlich aufbereitet und zentral zugänglich gemacht werden. Es ist denkbar, dass die Aufbereitung und Distribution durch externe Dienstleister*innen umgesetzt wird oder die LFK diese Schritte intern umsetzt. In beiden Spielarten sind der personelle als auch finanzielle Aufwand für die LFK frei skalierbar.

Rechtliche, wirtschaftliche und administrative Bewertung:

Auch wenn die LFK bislang nicht explizit eine regelmäßige, systematische Marktforschung zu Entwicklung journalistischer Angebote und Nachfragen und deren wirtschaftliche Wirkung betreibt, ist die LFK – aufgrund ihrer Erfahrung mit Markt- und Wettbewerbsbeobachtung im medialen Bereich – grundsätzlich für eine solche Leistung administrativ aufgestellt. Zudem ist eine Beauftragung mit derlei, im vorliegenden Fall inhaltlich und formal näher zu spezifizierenden, Studien geübte Praxis.

Diese Maßnahme kann durchaus als originärer Auftrag der LFK verstanden werden, da die Marktbeobachtungen anderer Marktanbieterinnen in der Regel nur einzelne Aspekte abdecken. Beispielsweise die Mediennutzung (MA/AWA/JIM- und KIM-Studien), den Werbemarkt (Nielsen und ZAW) sowie einzelne Mediensektoren (Verbände). Eine ausdrückliche, inhaltliche wie ökonomische Betrachtung des journalistischen Bereichs mit Marktinformationen gibt es derzeit unserem Wissen nach nicht. Eine solche Leistung sollte definitiv nicht mit „Bordmitteln“ der LFK erbracht, sondern effektiv und effizient über den Weg der Ausschreibung und Fremdvergabe sichergestellt werden. Ggf. wäre eine gemeinsame Finanzierung (vergleichbar den Aktivitäten im Medienpädagogischen Forschungsverbund Südwest (mpfs) durch ein Konsortium denkbar und möglich. Eine Betrauung von Dritten wäre hier auch rechtlich der angemessene Weg.

4.3.5 Online-Marketing und SEO

Zielsetzung und Zielgruppe:

Große Medienhäuser setzen erfolgreich Suchmaschinenoptimierung (SEO-Maßnahmen) ein, um die Reichweite der eigenen Erzeugnisse online zu vergrößern. Journalistischen Start-ups fehlen diese In-house-Kapazitäten und Kompetenzen häufig. Mit dem Ziel, diese Fähigkeitslücke zu verkleinern, werden journalistische Start-ups dazu befähigt, Online-Marketing und Suchmaschinenoptimierung (SEO) einzusetzen, um die Reichweite ihrer Erzeugnisse zu verbessern. Die maximale Wirkung entfaltet diese Maßnahme, wenn sie in einer sehr frühen Phase des Gründungsprozesses erfolgt, idealerweise noch bevor das Content-Management-System ausgewählt und die ersten Inhalte, Texte und Berichte erstellt werden.

Vorgehensweise:

Suchmaschinenoptimierung gilt als kontroverses Thema unter Journalist*innen. Dies ist auch der Tatsache geschuldet, dass der Begriff selbst in gewisser Weise irreführend ist. Suchmaschinen wie Google streben bei der Anzeige von Suchergebnissen an, eher solche Inhalte weiter oben in den Suchergebnissen anzuzeigen, die nach Standards entstanden sind, die den Rezipierenden den größtmöglichen Nutzen bringen (u.a. Relevanz, Aktualität und die klare Strukturierung bspw. von Texten). Suchmaschinenoptimierte Inhalte werden nicht, wie der Begriff impliziert, für die Suchmaschinen optimiert. Vielmehr geht es um die Einhaltung von vordefinierten Standards, die es den Besucher*innen eines Website-Angebots möglichst einfach machen, das zu finden, was sie suchen. Bereits bestehende Start-ups können ebenfalls von dieser Maßnahme profitieren, ggf. müssen dann im laufenden Betrieb Entscheidungen getroffen werden, die in bereits etablierte redaktionelle Prozesse eingreifen.

Die LFK fördert Schulungen und Workshops zu Themen wie Suchmaschinen-optimierung (SEO) und Online- bzw. Suchmaschinen-Marketing. Der Zeithorizont für die Fördermaßnahme ist kurzfristig. Die Schulungsmaßnahmen sind leicht und schnell umsetzbar. Wird das Erlernte sorgsam in redaktionellen Prozessen umgesetzt, zeigen sich positive Effekte zumeist erst langfristig. Für einen nachhaltigen Effekt durch SEO, muss strategisch und langfristig geplant werden – darum ist es wichtig die Schulungsmaßnahmen so früh wie möglich für Start-ups zugänglich zu machen. Die LFK sucht geeignete Unternehmen mit geeigneten Dozent*innen für Schulungsmaßnahmen und Workshops. Die fachliche Eignung im Bereich Online-/Suchmaschinen-Marketing und Suchmaschinenoptimierung (SEO) bewegt sich auf einer sehr breiten Skala. Die Auswahl der Dozierenden muss daher mit äußerster Sorgfalt erfolgen, da das Risiko besteht, dass die Auswahl unqualifizierter Dozierender einen negativen Effekt auf die Reichweite der Online-Publikation des geförderten Start-ups hat.

Rechtliche, wirtschaftliche und administrative Bewertung:

Grundsätzlich ist auch hier zu fragen, inwieweit die LFK als Veranstalter*in und Anbieter*in von Weiterbildungs- und Schulungsthemen auftreten kann und möchte. Gerade im hier adressierten Themenbereich der journalistischen Reichweite und Distribution existieren zahlreiche privatwirtschaftliche wie auch öffentliche Anbieter*innen für diese Thematik. Nicht zuletzt beispielsweise die MFG. Diese skeptische Aussage bezieht sich allerdings nicht auf die inhaltliche Sinnhaftigkeit der Maßnahme, sondern lediglich auf ihre administrative Umsetzung. Wenn, dann wäre aus administrativer Sicht ein Fremdbezug und damit ein Outsourcing, ggf. in Verbindung mit anderen infrastrukturorientierten Maßnahmen sinnvoll.

Offeriert die LFK ein eigenes Weiterbildungsangebot in diesem Bereich, stellt sich aus rechtlicher Sicht die Frage, inwieweit öffentliche und auch privatwirtschaftliche Anbieter diese Leistung in vergleichbarer Form und Qualität bereits anbieten. Diese wettbewerbs- und beihilferechtlichen Fragestellungen lassen sich vermeiden, wenn man mit einem oder mehreren Seminaranbietern*innen zusammenarbeitet, ggf. mit Ausschreibung. Eine „Buy“-Strategie scheint in diesem Fall nicht nur aus wirtschaftlich-administrativer Perspektive angezeigt, sondern auch aus rechtlicher.

Auch aus wirtschaftlicher Sicht wäre der Aufbau eines eigenen Weiterbildungsangebots für die LFK wirtschaftlich risikoreich. Zumal ein Angebot, das die LFK als Anstalt öffentlichen Rechts offerieren würde, aufgrund der notwendigen Vollkostenkalkulation voraussichtlich teuer wäre mit anderen Angeboten am Markt. Daneben existiert ein Auslastungsrisiko. Eine Ausgründung in einer eigenen GmbH oder gGmbH ist wiederum zu groß dimensioniert, angesichts des begrenzten Angebots, das die LFK machen würde und der bereits bestehenden Angebote auf dem Markt. Eine Kooperation mit einschlägigen Anbietern dieser Schulungs- und Weiterbildungsleistung lässt sich hingegen wirtschaftlich risikoarm und attraktiv gestalten.

4.4 Empfehlungen zur Förderung von Innovationen in etablierten Medienunternehmen

4.4.1 Best of Breed-Event mit internationalen, erfolgreichen Beispielen

Zielsetzung und Zielgruppe:

Die Herausforderungen und Problemstellungen zur Sicherung eines funktionsfähigen Journalismus stellen sich auch in anderen europäischen Ländern auf ähnliche Weise, daher empfehlen wir für den Auftakt und die Intensivierung des Austausches zwischen etablierten Medienorganisationen ein Best Of Breed-Event, zu dem auf Einladung der LFK Vertreter*innen nationaler, europäischer und ggf. internationaler Expert*innen zusammenkommen, um ihre Ansätze und Lösungsmodelle für die Förderung von Qualitätsjournalismus vorzustellen und diese mit Vertreter*innen etablierter Medienhäuser zu diskutieren. Für die LFK bietet das Event einen Pool an Impulsen und Ideen für die Stimulierung des eigenen organisationalen Lernens, wenngleich nicht von „klassischen“ Isomorphien und einer 1:1-Übernahme der vorgestellten Lösungsmodelle ausgegangen werden soll. Stattdessen sollen die entsprechenden Impulse und Anregungen in kreativer Weise durch die Mitarbeiter*innen der LFK rezipiert und transformiert in die eigene Arbeit eingebracht werden. Gleichzeitig wird in der regionalen Medienbranche Aufmerksamkeit für das Thema journalistische Innovation geschaffen und Impulse für die Adaption der Ansätze in Baden-Württemberg gegeben. Die Maßnahme ist aus unserer Sicht von hoher Relevanz, da sie unmittelbar die Netzwerkarbeit der LFK befördert und gleichzeitig Hinweise auf das Fremd- und Selbstbild der Institution gibt.

Vorgehensweise:

Der Aufwand für eine einmalige Veranstaltung ist begrenzt, insbesondere im Falle eines potenziellen Online-Formates sind die Ausgaben überschaubar. Der hausinterne Aufwand wird sich auf die Kommunikation, Abstimmung und Vorbereitung des Events konzentrieren. Ein Pool an möglichen Gästen und Beitragenden kann zügig aufgebaut und angesprochen werden. Die Mitglieder des Forschungskonsortiums können bei der inhaltlichen Vorbereitung und der Vermittlung von Kontakten gern eingebunden werden. Das Event ist eine, vergleichsweise, kurzfristige und einfach umzusetzende Empfehlung, die inhaltlich das Feld der bestehenden Best Practices eröffnet und Impulse für die Weiterentwicklung der Arbeit und der Aufgaben der LFK bietet. Thematisch können Fragen von Intrapreneurship

und der organisationalen Transformation im Fokus der Veranstaltung stehen. Eine systematische Dokumentation und Nachbereitung des Events mit dem Ziel der Entwicklung von Handlungsansätzen für Baden-Württemberg sollte fest eingeplant werden.

Rechtliche, wirtschaftliche und administrative Bewertung:

Es bestehen bei der Umsetzung dieser Maßnahme keine rechtlichen Bedenken, da eine solche Maßnahme zu den üblichen Aktivitäten der LFK zählt und den originären Kernaufgaben der LFK zugerechnet werden kann. Bei mehreren Veranstalter*innen (Kooperation zwischen LFK und anderen, Start-up-orientierten Einrichtungen) wären die rechtlichen Grundlagen der Zusammenarbeit im Hinblick auf die Finanz- und Risikoverteilung zu klären. Ein weiterer rechtlicher Aspekt wäre die Erhebung von Teilnahmegebühren und deren Auswirkungen auf das rechtliche Konstrukt der Maßnahme.

Wirtschaftlich betrachtet ist diese Maßnahme skalierbar, d.h. sie kann in Breite und Tiefe als kleines Event durchgeführt, sie kann aber auch als großes Event (vergleichbar dem LFK-Medienpreis) angesetzt werden. Neben dem Finanz- und Risikoaspekt ist eine gemeinschaftliche Durchführung der Maßnahme mit einschlägigen Partnern sinnvoll. Selbstverständlich ist hier die Zusammenarbeit mit einem Dienstleister angezeigt.

Administrativ handelt es sich auch bei dieser Empfehlung um eine klassische Eventveranstaltung, die der geübten Praxis der LFK entspricht (u.a. LFK Medienpreis). Die LFK verfügt insofern über die entsprechende Expertise und Ressourcen und kann auf eine Kernkompetenz in der Konzeption und Realisation solcher Veranstaltungen in Zusammenarbeit mit Dienstleistern zurückgreifen. Da dieses Event insbesondere auch internationale Erfahrungen aufzeigen und zur Diskussion stellen möchte, kommt das internationale Netzwerk der LFK zum Tragen.

4.4.2 Roundtable mit Unternehmensleitungen

Zielsetzung und Zielgruppe:

Als konsequente, kurzfristig angelegte Maßnahme mit einer aus unserer Perspektive hohen Relevanz empfehlen wir einen Roundtable mit Unternehmensleitungen zum Austausch über gemeinsame Innovationsfelder. Für die Initiierung dieser netzwerkartig strukturierten intersektoralen Kooperation bietet sich die LFK als Institution mit hohem Sozialkapital als zentraler Akteur an. Im Feld des Journalismus sind massive Transformationsprozesse zu beobachten. Das gilt etwa für die Zunahme von Nonprofit-Organisationen und entsprechender Geschäfts- bzw. Beteiligungsmodelle, den Generationenwechsel in etablierten Medienhäusern, die Verlagerung journalistischer Angebote in die digitale Sphäre oder die Qualifizierung und Professionalisierung von Journalist*innen. Vor diesem Hintergrund ist die Sensibilisierung für diese Dynamiken sowie der Impuls zur Überwindung des kulturellen und organisationalen Silodenkens die zentrale übergreifende Zielsetzung, die dieser Empfehlung zugrunde liegt.

Der Roundtable mit Unternehmensleitungen zu gemeinsamen Innovationsfeldern ist gedacht als eine weiterführende Veranstaltung, aufbauend auf den Best of Breed-Event und versammelt Vertreter*innen von Medienunternehmen zur Diskussion gemeinsamer Innovationsfelder. Aus dem Gedanken einer intersektoralen Kooperation heraus sind bei diesem Roundtable Gemeinsamkeiten und mögliche Überschneidungen mit Blick auf Herausforderungen und Innovationen zu diskutieren. Unter Umständen könnte es sinnvoll sein, auch Akteur*innen aus dem Bereich der Regulierung und Medienpolitik in den Roundtable zu integrieren, wenn und insoweit über politische Rahmenbedingungen für gemeinsame Innovationsfelder diskutiert wird.

Vorgehensweise:

In ihrer Umsetzung wird diese Empfehlung eher als schwer eingeschätzt, da für einen solchen Roundtable die jeweiligen divergierenden Interessen der Vertreter*innen angesprochen und aufgegriffen sowie gleichzeitig ein wechselseitiges Commitment und eine Vertrauensbasis geschaffen werden muss. Eine weitere zentrale Herausforderung ist die Verstetigung eines solchen Formates. Diese ist unsere Ansicht nach weniger abhängig von den Ressourcen wie Finanzierung oder Zeit, sondern eher vom Erfolg einer Verständigung auf gemeinsam geteilte Ziele. Der eigentliche formale und finanzielle Aufwand für Vorbereitung und Konzeption wird vergleichsweise überschaubar sein. Die größere Hürde wird die Frage der Resonanz und Beteiligung der angesprochenen Vertreter*innen sein. Hier empfiehlt es sich, seitens der LFK-Leitung bereits im Vorfeld der tatsächlichen Veranstaltung bilateral Kontakt mit potentiellen Teilnehmer*innen aufzunehmen und die Planung und Zielsetzung der Veranstaltung zu diskutieren. Als erster Erfolg ist die Durchführung des Roundtables zu werten, ein Meilenstein wäre seine Verstetigung.

Rechtliche, wirtschaftliche und administrative Bewertung:

Rechtliche Bedenken bei der Umsetzung dieser Maßnahme bestehen keine, da eine solche Maßnahme zu den üblichen Aktivitäten der LFK zählt und den originären Kernaufgaben der LFK zugerechnet werden kann. Bei mehreren Veranstalter*innen (Kooperation zwischen LFK und anderen, Start-up-orientierten Einrichtungen) wären die rechtlichen Grundlagen der Zusammenarbeit zu klären (Finanz- und Risikoverteilung). Ein weiterer rechtlicher Aspekt wäre die Erhebung von Teilnahmegebühren und deren Auswirkungen auf das rechtliche Konstrukt der Maßnahme.

Wirtschaftlich ist diese Maßnahme skalierbar, d.h. sie kann in Breite und Tiefe als kleines Event durchgeführt, sie kann aber auch als größeres Event angesetzt werden. Da die Vertrauensbildung zu den zentralen Erfolgsfaktoren der Maßnahme zählt, empfiehlt sich eine nicht-öffentliche Veranstaltung. Neben dem Finanz- und Risikoaspekt ist eine gemeinschaftliche Durchführung der Maßnahme mit einschlägigen Partnern sinnvoll. Selbstverständlich ist hier die Zusammenarbeit mit einem Dienstleister angezeigt.

Aus administrativer Perspektive handelt sich beim Roundtable um ein reines Event, das der geübten Praxis der LFK entspricht (u.a. LFK Medienpreis, Mitwirkung/Mitveranstaltung beim Stuttgarter Medienkongress bzw. Media Tasting). Die LFK verfügt insofern über die entsprechende Expertise und Ressourcen und kann auf eine Kernkompetenz in der Konzeption und Realisation solcher Veranstaltungen in Zusammenarbeit mit Dienstleistern zurückgreifen. Im Hinblick darauf, dass aus dieser Veranstaltung ein wiederkehrendes Format entsteht bzw. entstehen soll, ist es sinnvoll, die Funktion des Netzwerk-Clustermanagements, die aus anderen vorgeschlagenen Maßnahmen bereits bekannt ist, hier von Beginn an zu integrieren.

4.4.3 Pilotprojekt Accelerator

Zielsetzung und Zielgruppe:

Unsere empirischen Befunde zeigen auf der einen Seite, dass in etablierten Medienunternehmen und deren Umfeld eine insgesamt hohe journalistische Kompetenz vorhanden ist, die insbesondere auch die Konzeption journalistischer Angebote angeht, die Vielfaltslücken schließen könnten. Auf der anderen Seite sehen wir Hürden, die eine erfolgreiche Umsetzung dieser Konzepte erschweren. Zu nennen wären auf Seiten von Start-ups oder Entwicklungsteams in Redaktionen eine zu schwach ausgeprägte Awareness für die konkreten Nutzungssituationen, in die sich diese Angebote einpassen. Gerade in kleineren Medienunternehmen fehlen mitunter die Bereitschaft und die Expertise, innovative Projekte und deren agilen Ansatz angemessen zu begleiten.

In dem hier vorgeschlagenen Pilotprojekt geht es darum herauszufinden, ob Acceleratoren, die in Baden-Württemberg in anderen Branchen und im europäischen Ausland z.T. auch direkt zur Unterstützung journalistischer Gründungen eingesetzt werden, erfolgreich für die Förderung von Qualität und Vielfalt in Baden-Württemberg adaptiert werden können. Die zentrale Zielsetzung dabei ist, Entwicklungsteams innerhalb und außerhalb etablierter Medienunternehmen dabei zu unterstützen, ökonomisch nachhaltige Ansätze zu entwickeln, und sie zu befähigen, diese Produkte erfolgreich auf dem Markt zu platzieren. Zusätzlich entsteht aus den Alumni ein Netzwerk innovationsorientierter Akteur*innen, das für den Accelerator selbst und andere Förderansätze sinnvoll genutzt werden kann.

Zielgruppe des Pilotprojekts sind dabei explizit Akteur*innen, die unabhängig von etablierten Medienhäusern agieren, und Entwicklungsteams in diesen Medienhäusern. Gemischte Teams, die sich aus beiden Teilzielgruppen zusammensetzen, sind dabei explizit gewünscht, um Markterfahrung und branchenfremde Expertise bewusst zu kombinieren.

Vorgehensweise:

Im Accelerator werden Entwicklungsteams bei der Entwicklung ihrer Ideen zur Marktreife begleitet. Im Mittelpunkt dieses Ansatzes steht die Idee, in allererster Linie ein Team zu fördern, das bezogen auf seine Kompetenzen, Fähigkeiten und gemeinsamen Zielsetzungen Ideen mit hoher Wahrscheinlichkeit zur Marktreife entwickeln kann. Diese Teams formen sich erwartungsgemäß um eine Produktidee. Im Accelerator geht es aber nicht darum, diese erstbeste Idee umzusetzen. Sie bildet vielmehr den Ausgangspunkt eines Entwicklungsprozesses, in dem sich die Entwicklungsteams intensiv mit Marktanforderungen auseinandersetzen, eine redaktionelle Strategie entwickeln, die dazu passt, sowie ein Geschäftsmodell, das die Umsetzung dieser Strategie ermöglicht.

Es gehört zu den Kerngedanken des Accelerator-Ansatzes, die starke Produktorientierung journalistischer Entwicklungsteams, um ein Publikums- und Impactperspektive zu ergänzen. Deshalb setzt der Accelerator bewusst nicht auf eine direkte Förderung von Entwicklungsteams für die Umsetzung eines redaktionellen Konzeptes. Denn genau dies könnte zu einer starken Ausrichtung der Teams an einer dauerhaften öffentlichen Förderung und deren jeweiligen Kriterien führen. Um die Entwicklung ökonomisch nachhaltig erfolgreicher Ansätze zu begünstigen, verfolgt der Accelerator einen indirekten Ansatz, indem er einen agilen Entwicklungsprozess und eine kreative Entwicklungsumgebung zur Verfügung stellt, in der die Teams intensiv an der Marktreife ihrer Ideen arbeiten können. Zentral ist hier die individuelle Vermittlung von Fachexpertise zu verschiedenen Fragen, die sich im Entwicklungsprozess stellen, z.B. mit Blick auf die Entwicklung eines tragfähigen Geschäftsmodells. Es geht also darum, im Land vorhandene Fachexpertise sehr gezielt den Entwicklungsteams zur Verfügung zu stellen.

Gegenstand des Pilotprojekts wäre, sechs Innovationsteams ein Jahr in der Entwicklung ihrer innovativen Projekte zu begleiten und so Erfahrungen mit dem Förderansatz zu sammeln, die ggf. in eine auf Dauer angelegte Entwicklungsumgebung münden könnte. Auch wenn Details in der Umsetzung noch spezifischer zu definieren wären, wäre illustrativ ein Ablauf denkbar, der mit einem Kick-Off-Workshop und sechs zweimonatliche Sprint-Workshops vorsieht, in denen die Teams Zwischenergebnisse präsentieren und fachlichen Input bekommen. Pro Sprint werden pro Team der Kontakt zu einer Expert*in vermittelt, der das Team bei einer spezifischen Aufgabe unterstützt. Ein Pool an Expert*innen, die für typische Fragestellungen in der Entwicklung zur Marktreife zur Verfügung stehen, muss aufgebaut werden.

Rechtliche, wirtschaftliche und administrative Bewertung:

Die LFK hat bislang keine Erfahrung im Aufbau und Betrieb von Inkubatoren und Acceleratoren. Insofern stellt sich bei dieser Maßnahme bereits im Pilotprojekt die Frage, inwieweit eine Konsortiums-Trägerschaft möglich und denkbar wäre. Insbesondere mit Partnern, die bereits Erfahrung beim Aufbau und Betrieb von Inkubatoren- und Acceleratoren als Programm bzw. ggf. auch in physischer Form haben. D.h. von Seiten der LFK ist auch hier ein Partner- und Kooperationsmanagement erforderlich, insbesondere auch mit öffentlichen Einrichtungen, die Expertise im Bereich der direkten Innovationsförderung einbringen.

Allein der Personalbedarf für die Begleitung der Maßnahme im engeren Sinn wird bei 36 Personenmonaten gesehen, das entspricht einem Finanzbedarf von rund ¼ Mio. EUR. Hinzu kommen Sachkosten für die Personalstelle und die Projekterfordernisse, insbesondere Mieten und Honorare. Periodisiert wäre damit – bei einer alleinigen Finanzierung durch die LFK – ein Aufwand p.a. von 1,0-1,5% des derzeitigen LFK-Gesamthaushalts nicht unrealistisch. Insofern ist – nicht nur aus den o.g. Gründen, sondern auch aus wirtschaftlicher Sicht – eine Konsortiallösung anzustreben.

Administrativ ist bei dieser Maßnahme darüber hinaus vor allem das Verfahren der Fördervergabe zu klären, damit Merkmale wie Gleichbehandlung und Transparenz sichergestellt sind. Allerdings darf unterstellt werden, dass die LFK Erfahrung mit der Herstellung rechtssicherer, wettbewerblicher Verfahren hat (Frequenzvergabe, Medienpreis etc.). Zu klären wäre auch, wer welche Verwertungsrechte im Zuge eines solchen Inkubatoren- und Acceleratoren-Programms erwirbt, und wie dies u.a. beihilferechtlich zu bewerten ist. Zudem wird gewiss auch die Co-Finanzierungs-Bedingung anzusprechen sein.

4.4.4 Accelerator

Zielsetzung und Zielgruppe:

Von allen hier vorgestellten Handlungsansätzen ist ein auf Dauer angelegter Accelerator die finanziell und organisatorisch anspruchsvollste Maßnahme. Die Zielsetzung und das Vorgehen im Accelerator entsprechen weitgehend denen des Pilotprojekts. Für uns ist es aber angesichts der Tragweite der Entscheidung zentral, zunächst die Ergebnisse des Piloten bezogen auf alle Phasen des Projektes zu evaluieren, ehe diese Einrichtung verstetigt wird. Dies gilt insbesondere für vier projektkritische Bereiche: Die Rekrutierung und Auswahl geeigneter Entwicklungsteams, die Detailgestaltung der Entwicklungsumgebung und der Innovationsprozesse, die Einbindung geeigneter Expert*innen sowie der Impact des Accelerators auf die Medienlandschaft bezogen auf erfolgreich etablierte Angebote. Es scheint des Weiteren empfehlenswert, auch bei einer dauerhaften Einführung dieses Förderansatzes die Prozesse und Ergebnisse der Entwicklungsarbeit systematisch auszuwerten und von Förderjahrgang zu Förderjahrgang weiterzuentwickeln.

Ein offener Punkt, der im Pilotprojekt exploriert werden könnte, ist die Laufzeit des Projektes. Erfahrungen aus der Start-up-Förderung in anderen Branchen sprechen eher für kürzere Laufzeiten und einer klaren Handlungsorientierung im Sinne der Entwicklung eines „Minimum Viable Products (MVP)“. Erfahrungen aus dem Einsatz von Acceleratoren in einem journalistischen Umfeld sprechen hingegen für längere Laufzeiten im Bereich von zwei Jahren, da sich bei journalistischen Ansätzen die Aussichten auf einen nachhaltigen Erfolg oft erst in diesen Zeiträumen abschätzen lässt. Ein zweiter Punkt, der vor der finalen Ausgestaltung des Accelerators getestet werden könnte, wäre der Grad der Technologieorientierung, die man von den Entwicklungsteams erwarten. Denn hier gibt es gleichermaßen erfolgreiche Best Practice-Beispiele, bei denen diese Komponente – wie im Dutch Journalism Fund - relativ stark in den Hintergrund rückt oder aber – wie etwa im Media Lab Bayern – im Fokus der Förderstrategie steht.

Vorgehensweise:

Auf Basis der Erfahrungen mit Acceleratoren in anderen Branchen und Ländern empfiehlt sich auch bei einer dauerhaften Einrichtung der Fokus auf eine relativ kleine Zahl von Teams, die dafür umso intensiver begleitet werden. Als wichtiger Erfolgsfaktor für die Auswahl nachhaltig erfolgreicher Teams hat sich zunächst eine sehr klare Ausschreibung bezogen auf die inhaltlichen Ziele und individuellen Anforderungen des Accelerators erwiesen. Darüber hinaus erscheint es zielführend, der Zusammenstellung des Teams ein weitaus größeres Gewicht zuzumessen als dem journalistischen Ansatz, mit dem sich das Team für den Entwicklungsworkshop bewirbt. In diesem Zusammenhang scheint es zudem ratsam, besonders auf eine diverse Zusammensetzung der Entwicklungsteams zu achten, etwa bezogen auf den professionellen Kontext innerhalb und außerhalb etablierter Medienunternehmen, die spezifischen Qualifikationen und Berufserfahrungen insbesondere im Hinblick auf Technologie- und Redaktions Erfahrung und auch die gesellschaftlichen und kulturellen Hintergründe der involvierten Akteur*innen.

Ein Pool an Expert*innen, die für typische Fragestellungen in der Entwicklung zur Marktreife zur Verfügung stehen, ist ein weiterer Erfolgsfaktor. Diese Expert*innen sind in Baden-Württemberg einerseits leicht identifizierbar und andererseits in branchenübergreifende Förderstrukturen eingebunden. Hier ergeben sich also besondere Synergieeffekte bezogen auf die in anderen Handlungsfeldern ausführlich beschriebene systematische Vernetzung von Akteur*innen im Feld. Mittelfristig stellen dabei aber auch die Alumni des Accelerators ein wertvolles Potential dar.

Für die Sichtbarkeit des Accelerators selbst wie auch eines Gesamtprogramms zur Förderung von Qualität und Vielfalt erscheint es sinnvoll, die Infrastruktur in festen Räumlichkeiten anzubieten, wo auch das Personal angesiedelt werden kann und alle anderen Aktivitäten aus dem Innovationsförderprogramm veranstaltet werden. So kann sich der Accelerator zu einem Leuchtturmprojekt entwickeln, unter Umständen sogar mit Dependancen in verschiedenen Regionen Baden-Württembergs. Inhaltlich und organisatorisch bietet sich dabei die Zusammenarbeit mit anderen Kreativbranchen und –quartieren an, um Austausch anzuregen und Silo-Effekte zu vermeiden.

Rechtliche, wirtschaftliche und administrative Bewertung:

Die hier vorgeschlagene Maßnahme stellt – bei einer dauerhaften, wiederkehrenden Umsetzung – die aufwändigste Maßnahme im gesamten Katalog dar, da sich hier die Frage sowohl nach Investitionsaufwendungen wie auch nach Betriebsaufwendungen stellt und sowohl Sach- als auch Personalkosten, in vornehmlich fixer Form, anfallen. Bei der Bewertung der Maßnahme sollte u.a. auf die Erfahrungen im und mit dem Innovationspark KI Baden-Württemberg Heilbronn zurückgegriffen werden. Gerade beim dauerhaften Betrieb ist die Kooperation mit Partnern, die bereits Erfahrung beim Aufbau und Betrieb von Inkubatoren- und Acceleratoren als Programm bzw. ggf. auch in physischer Form haben, sinnvoll und angeraten. Die Rolle der LFK sehen wir auch hier vornehmlich im Bereich des Partner- und Kooperationsmanagements.

Administrativ ist bei dieser Maßnahme vor allem das Verfahren der Fördervergabe zu klären, damit Merkmale wie Gleichbehandlung und Transparenz sichergestellt sind. Allerdings darf unterstellt werden, dass die LFK Erfahrung mit der Herstellung rechtssicherer, wettbewerblicher Verfahren hat (Frequenzvergabe, Medienpreis etc.).

Neben der bereits bezogen auf den Piloten erwähnten Thematik der Verwertungsrechte würde sich eine beihilferechtliche Würdigung gerade bei einem auf Dauer angelegten Betrieb des Accelerators als notwendig und nicht unkompliziert gestalten. Auch hier könnten Erfahrungen aus und mit dem Innovationspark KI Baden-Württemberg Heilbronn ebenso genutzt werden wie Erkenntnisse aus dem Betrieb von Medialabs in anderen Bundesländern. Gemessen am monetären Einsatz der LFK müsste dieser deutlich kleiner als 20% des LFK-Haushalts sein, um beihilferechtlich eine nachrangige monetäre Relevanz anführen zu können. Zudem wird gewiss auch die Co-Finanzierungs-Bedingung anzusprechen sein.

Sollte sich die LFK für diese Maßnahme entscheiden ist aus wirtschaftlicher Sicht die Risikostreuung und Risikoreduktion wichtig. Dies lässt sich am ehesten erreichen, in dem die Maßnahme im Konsortium umgesetzt wird – oder nicht die LFK als Trägerin des Programms auftritt, sondern eine andere Trägerschaft, und die LFK das Acceleratorprogramm bezuschusst, aber nicht selbst betreibt. Dann wäre man auch rechtlich wieder im Bereich der originären Aufgaben. Im Vergleich zum Pilotprojekt wird zwar von einem geringeren Personalbedarf für die Begleitung des Programms ausgegangen (24 Personenmonate zu 50%, also netto 12 Personenmonate vs. 36 Personenmonate im Pilotprojekt), gleichwohl würde es sich hier auch um die Einrichtung einer Stelle handeln, die gewissermaßen exklusiv für das Programm arbeiten müsste.

4.4.5 Personalkostenzuschüsse

Zielsetzung und Zielgruppe:

Die Personalkostenförderung für Mitarbeiter*innen etablierter Medienhäuser stellt die letzte Stufe einer langfristig angelegten Förderstrategie mit Blick auf etablierte Medienorganisationen dar. Von der Grundidee geht es darum, Innovationspotentiale in Medienunternehmen zu heben, die bislang nicht realisiert werden können, weil innovationsorientierte Mitarbeiter*innen sich nicht im notwendigen Umfang aus der operativen Arbeit herausziehen können. Auf diese Problemstellung wurde mehrfach hingewiesen. Personalkostenzuschüsse könnten diese Freiräume schaffen und es ermöglichen, Produktideen zu verwirklichen.

Vorgehensweise:

Uns scheint es dabei im Sinne der Effektivität geboten, Personalkostenzuschüsse eng mit sonstigen Förderansätzen und hier insbesondere dem Accelerator zu vernetzen. Vor diesem Hintergrund ist von großer Bedeutung, zunächst Erfahrungen in der Integration von Mitarbeiter*innen etablierter Häuser in Accelerator-Projekte zu sammeln, um herauszufinden, ob die Einbindung in das operative Geschäft auch unter den spezifischen Bedingungen eine wesentliche Hürde zur Teilnahme darstellt. So lassen sich vor allem Windfall-Effekte vermeiden, bei denen öffentliche Gelder Kosten abdecken, die private Unternehmen ohnehin getragen hätten.

Selbst wenn diese Bedingungen erfüllt sind, bleibt die Umsetzung herausfordernd: Die präzise Darstellung der geförderten Stelle ist ebenso wie der sich anschließende Auswahlprozess prekär. Die entsprechende Ausschreibung würde klarstellen, dass es nur um die finanzielle Entlastung für den Umfang an Personenstunden geht, die ein*e Mitarbeiter*in für die Mitarbeit in einem im Accelerator geförderten Projekt freigestellt werden muss. Die Förderung wäre somit immer an ein Innovationsprojekt gekoppelt und nicht an die Umsetzung eines Konzepts in einer Redaktion.

Ein positiver Nebeneffekt dieses Förderansatzes ist die staatsferne Anlage des Förderansatzes, da nicht direkt die Produktion von redaktionellen Inhalten gefördert wird. Finanziell ist davon auszugehen, dass redaktionelle Innovationsteams in Medienhäusern nicht Vollzeit an dem im Accelerator geförderten Projekt arbeiten. Eine Begrenzung auf beispielsweise 25% der Arbeitszeit im Projektzeitraum wäre ebenso denkbar wie die Begrenzung auf ein bis zwei Personen pro Projekt. Das Fördervolumen ist dann abhängig von der Zahl der Projekte im Accelerator mit Industriebeteiligung. Die lässt sich valide auf der Basis der Betriebserfahrung des Accelerators abschätzen.

Rechtliche, wirtschaftliche und administrative Bewertung:

In dieser Maßnahme steckt durchaus Diskussions-, mitunter Streitpotenzial, da eine direkte Personalkostenbezuschung einer umsichtigen, robusten und differenzierten organisatorischen Grundlage bedarf. Bislang gewährt die LFK unserem Wissen nach keine direkten Personalkostenzuschüsse für wirtschaftlich agierende Medieneinrichtungen. Insofern würde diese Maßnahme Neuland für die LFK bedeuten. Unter Umständen wäre der belastbarere Weg über eine einschlägige Förderlinie beim Wirtschaftsministerium, da dort die Expertise wie auch die Strukturen für derlei direkte Förderungen vorhanden sind. Allerdings würden dann Fragen der Staatsferne aufgeworfen werden. Administrativ ist erneut vor allem das Verfahren der Fördervergabe zu klären, damit Merkmale wie Gleichbehandlung und Transparenz sichergestellt sind, sowie die Frage, wer welche Verwertungsrechte im Zuge eines solchen Acceleratorenprogramms erwirbt, und wie dies u.a. beihilferechtlich zu bewerten ist.

Sollte in den geförderten Maßnahmen wirtschaftlich verwertbare Outputs und Outcomes generiert werden, ist die Maßnahme zudem beihilferechtlich zu würdigen. Aus dieser Perspektive wäre eine direkte Förderung von Personalkosten privatwirtschaftlich agierender Akteur*innen nicht unkompliziert. Insbesondere wären eindeutige Bewertungs- und Entscheidungskriterien erforderlich. Rechtssichere Verfahren insbesondere im Hinblick auf Gleichbehandlung und Transparenz müssen sichergestellt sein. Sofern eine derartige Personalkostenförderung als öffentlich-rechtlicher Zuschuss durch die LFK zu werten ist, müsste ggf. auch die Frage der satzungsrechtlichen Grundlage geprüft werden.

Grundsätzlich ist die wirtschaftlich-finanzielle Verpflichtung der LFK bei dieser Maßnahme steuerbar, skalierbar, planbar und begrenzt. Soll allerdings ein Effekt eintreten und das Programm für journalistische Akteure attraktiv sein, ist davon auszugehen, dass der Förderumfang nicht unter den genannten

25% liegen sollte, ggf. sogar deutlich höher, bei bis zu 50%. Unterstellt man des Weiteren, dass pro Jahr 2-3 Maßnahmen gefördert werden, dann ergibt sich ein direkter Finanzmittelbedarf von rd. 150 TEUR. Hinzuzurechnen sind die Aufwendungen die LFK-Mitarbeitenden, die die Ausschreibung, Zuschlagserteilung und Kontrolle der Maßnahme koordinieren und begleiten müssen. Die Gesamtmaßnahme könnte dann bei vorsichtiger Schätzung bei 200-250 TEUR p.a. liegen.

4.5 Zusammenfassende Bewertung: Abhängigkeiten und Zeitstrategie

Auf Basis der Expertengespräche und des Desk Research sind entlang der vier Reifephasen Interessent*innen, Gründer*innen, Start-ups und etablierte Medienunternehmen jeweils fünf begründete und bewertete Handlungsvorschläge entstanden – in Summe also 20 Maßnahmen zur Förderung journalistischer Qualität und Vielfalt in Baden-Württemberg. Jeder dieser Handlungsvorschläge lässt sich – bildlich gesprochen – als Lego-Stein verstehen: Er kann alleine stehen, funktioniert aber auch und vielleicht sogar besser in Kombination mit anderen. Dann entsteht ein Gebäude, mitunter ein ganzes Quartier. Gleichwohl, nicht alle Steine müssen auf einmal zusammengefügt werden. Dafür entwickelt sich nicht nur der Fördergegenstand zu dynamisch, sondern auch die Umwelt, in der sich innovative journalistische Ansätze bewähren müssen. Vielmehr bietet sich aus unserer Sicht ein agiles Vorgehen auch in der Ausgestaltung der Fördermaßnahmen an. Wir empfehlen daher, schrittweise vorzugehen und mit ersten Maßnahmen Erfahrungen zu sammeln, um daraus die Folgemaßnahmen zu entwickeln.

In der folgenden Grafik werden die Handlungsvorschläge visualisiert und mögliche Verknüpfungen von Maßnahmen angezeigt:

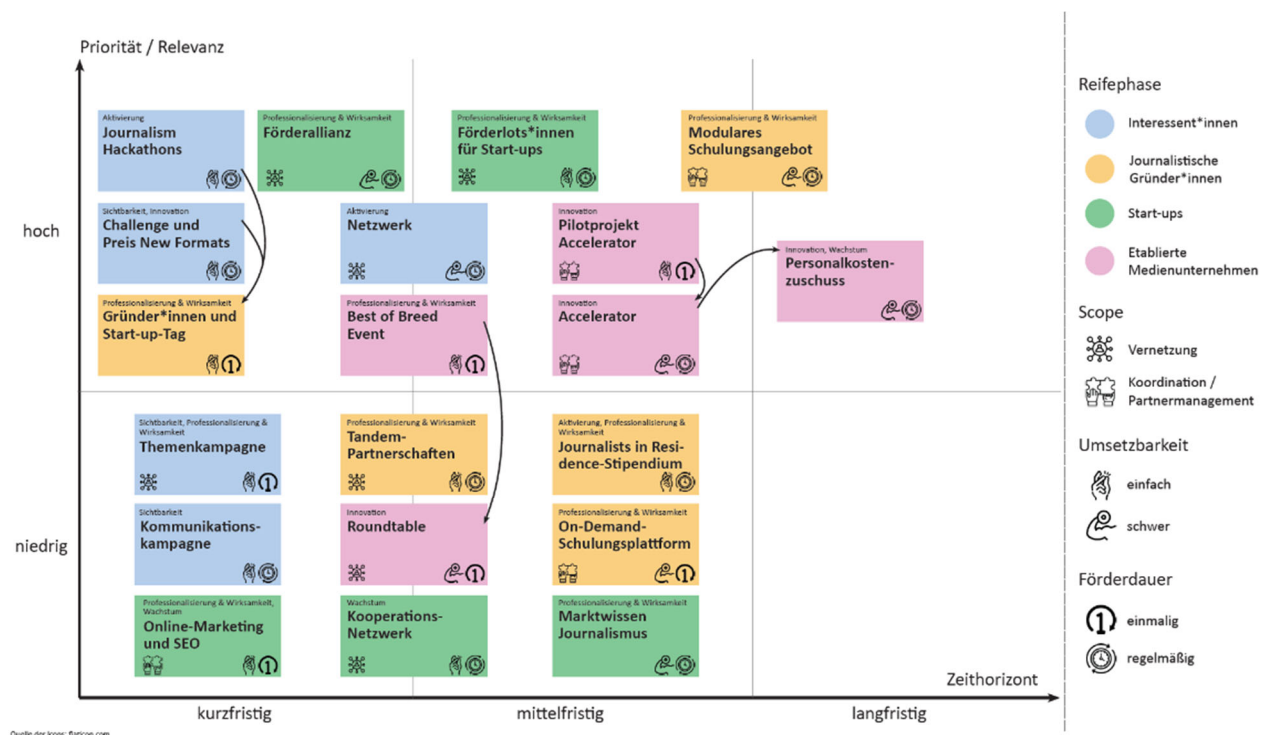


Abbildung 2: Visualisierung der Maßnahmen

Dies gilt bspw. für das zentrale Handlungs-Cluster Accelerator. Hier empfehlen wir, mit einem Pilotprojekt den Anfang zu machen (Maßnahme 4.4.3). Bei positiver Evaluation lässt sich diese Maßnahme verstetigen und ggf. auf Basis der Learnings aus dem Pilotprojekt optimieren (Handlungsempfehlung

4.4.4). Bilanziert man nach der Acceleratoren-Phase positive Ergebnisse, dann empfiehlt sich eine Implementierung von Maßnahme 4.4.5 (Personalkostenzuschüsse). Eine solche Definition von *Entwicklungs- und Skalierungspfaden* in funktionaler wie auch in zeitlicher Hinsicht empfehlen wir auch für andere Handlungsfelder. Eine Verknüpfung und ein sequenzieller Aufbau bietet sich etwa genauso bei den Maßnahmen Journalism Hackathons bzw. Challenge und Preis für neue Formate (4.1.3 und 4.1.4) mit den Maßnahmen im Bereich der journalistischen Gründungsförderung an (z.B. 4.2.5 Gründer*innen und Start-up Tag).

Bei den meisten der vorgeschlagenen Maßnahmen ist zudem eine Skalierbarkeit gegeben. D.h. es bedarf keiner binären Umsetzung („ganz oder gar nicht“), sondern es kann mit kleinen Schritten begonnen und dann nach und nach – und vorbehaltlich guter erster Ergebnisse – die Handlung ausgeweitet werden. Das sichert der LFK Flexibilität im Ressourceneinsatz und Agilität im Projektmanagement. Es setzt aber gleichzeitig eine präzise Definition der mit den einzelnen Maßnahmen verbundenen Förderziele voraus sowie ein sorgfältiges Monitoring der Maßnahmen und einen strukturierten Austausch zwischen der LFK als fördernder Institution und den jeweils involvierten Stakeholdern. Hierfür sind im finalen Förderansatz angemessene Ressourcen und Formate zu entwickeln.

Um mögliche Entwicklungs- und Skalierungspfade zu skizzieren, lohnt ein Blick auf die Gemeinsamkeiten und Besonderheiten der von uns identifizierten Maßnahmen. Schon die Ergebnisse unserer ersten empirischen Phase haben dabei eines gezeigt: Es existieren zahlreiche Förderangebote im Bereich der journalistischen Qualifikation und der Vermittlung von Gründungskompetenz. Die Herausforderung liegt daher weniger in der Kreation neuer Angebote, als vielmehr im *Kuratieren und Vermitteln bestehender Angebote*. Daraus ergeben sich einige relevante Implikationen für die LFK:

- Die Aufgabe der LFK bestünde darin, Kooperationspartner zu identifizieren und diese mit ihren Angeboten in einem Fördernetzwerk bzw. in den einzelnen Aktivitäten projektbasiert zusammenzubringen.
- Dies wiederum verlangt von der LFK die Fähigkeit, *Kooperationsmanagement* in den beiden Bereichen Journalismus und Innovation/Gründung sowie in der Schnittmenge der Bereiche zu betreiben. Der LFK käme die koordinierende Aufgabe zu.
- Das Arbeiten in und über Kooperationen wäre nicht nur in der jeweiligen Sache angemessen, sondern hätte auch im Hinblick auf das Vermarktungs- und Sichtbarkeitspotenzial sowie auf die Finanzierung von Maßnahmen Auswirkungen. Viele Maßnahmen adressieren Zielgruppen und Akteur*innen, die die LFK bislang nicht anspricht oder erreicht. Zudem ist die Ressourcenausstattung der LFK mit einem Haushalt in Höhe von 17 Mio. EUR und 33 Planstellen begrenzt. Kooperationen hätten insofern eine Hebelwirkung.
- Ein solches Kooperationsmanagement verlangt jedoch dedizierte Kapazitäten. Da wir für jede der Maßnahmen eine Zusammenarbeit mit Partnern empfehlen, empfehlen wir zugleich für die Förderung journalistischer Qualität und Vielfalt in Baden-Württemberg mindestens eine Planstelle für das Kooperations- und Partnermanagement vorzusehen.

Neben dem Merkmal der Kooperation begegnet einem in vielen der vorgeschlagenen Maßnahmen auch die Funktion der LFK als Netzwerkmanagerin. Die beiden Aspekte Kooperations- und Netzwerkmanagement hängen ohnehin eng miteinander zusammen. Wir verstehen die LFK, etwas technischer

formuliert als *Netzwerkknoten* für die Informations-, Meinungs- und journalistische Branche in Baden-Württemberg:

- In jeder der vier Reifephasen und damit für jede der vier Akteurs- und Förderadressatengruppen sind jeweils Netzwerk-Aktivitäten gefordert und in den Handlungsvorschlägen formuliert. In der Regel handelt es sich um ein „Match Making“, das von der Netzwerkmanagerin gefordert ist.
- Eine solche Kompetenz zum Netzwerkmanagement ist aus der Innovations- und Wirtschaftsförderung bekannt und sollte unseres Erachtens „im Haus“ vorhanden sein. Es lässt sich in der notwendigen Form wahrscheinlich nicht fremdbeziehen.
- Da die Aufgabe des Netzwerkmanagements bislang nicht zum Leistungsspektrum der LFK zählte, wäre die Einrichtung einer solchen Stelle mit entsprechender Expertise (und ergänzend zur Stelle „Kooperationsmanagement“) angezeigt, sofern die LFK derlei Netzwerkaktivitäten in ihr Förderportfolio aufnehmen möchte.

Abseits dieser beiden zentralen Maßnahmen-Merkmale Kooperations- und Netzwerkmanagement sind über alle Handlungsvorschläge hinweg noch drei weitere Aspekte zu benennen:

- Neben ihrer Funktion als Reguliererin agiert die LFK seit ihrem Bestehen bereits als gesetzmäßig bestimmte Förderin des privaten Rundfunks und der Medienkompetenz in Baden-Württemberg. In diesem Bereich ist sie renommiert und erfahren. Beides, *Renommée und Erfahrung*, lassen sich insbesondere auch in den Maßnahmen einsetzen, in denen es um förder- und vergaberechtlich sensible Verfahren (wie bspw. in 4.2.4 Journalists in Residence-Stipendien und in 4.4.5 Personalkostenzuschuss) und um Events und Preise (wie bspw. in 4.1.4 Challenge und Preis für neue Formate im digitalen Journalismus, in 4.2.5 Start-up und Gründer*innen-Tag oder in 4.4.1 Best of Breed-Event) geht. Diese Expertise kann die LFK für die Vielfalts-, Meinungs- und Journalismus-Förderung einsetzen und, um es ökonomisch zu formulieren, mehrfach verwerten.
- In rund der Hälfte der vorgeschlagenen Maßnahmen sehen wir die Möglichkeit einer Umsetzung im Modell „buy“, also *Fremdbezug*. Dadurch wird der Aufbau fixer und ggf. remanenter Kosten vermieden. Gleichzeitig sind sowohl Skalierung als auch Nutzung von externer, einschlägiger und schwer imitierbarer bzw. substituierbarer Kompetenz gegeben. Gleichwohl bleibt darauf hinzuweisen, dass auch eine Umsetzung der Maßnahmen mit Dienstleister*innen einen Koordinations- und Transaktionsaufwand auf Seiten der LFK bedeutet.
- Die *rechtlichen Klärungsbedarfe*, die sich aus den einzelnen Handlungsempfehlungen ergeben können, sind aus unserer Sicht beherrschbar. Alle vorgeschlagenen Maßnahmen lassen sich mit dem Auftrag der LFK, der sich aus dem Landesmediengesetz ergibt, im Wesentlichen in Einklang bringen. Rechtliche Fragen, die sich ggf. stellen, betreffen das Vergaberecht, das Gebührenrecht, mitunter und je nach Ausgestaltung das Beihilferecht (ins. Maßnahmen 4.4.5 Personalkostenzuschuss).

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Maßnahmen-Profile in der Übersicht:

Nummer	Maßnahme (Kurztitel)	Netzwerk	Stellenbedarf	Partner/ Kooperation	Event	Medienpreis	Vergabe	Maßnahme mit Follow-up	rechtl. Dimension
1.1	Kommunikationskampagne			X			X		
1.2	Netzwerk	X	X	X					
1.3	Journalism Hackathons			X	X		X		
1.4	Challenge und Preis New Formats			X	X	X	X	X	
1.5	Themenkampagne	X	X	X					
2.1	Tandem-Partnerschaften	X	X	X					
2.2	Modulares Schulungsangebot			X			X		(X)
2.3	On demand-Schulungsplattform			X			X		(X)
2.4	Journalists in Residence-Stipendium			X					(X)
2.5	Gründer*innen und Startup-Tag			X	X	X	X	X	
3.1	Förderlots*innen für Startups	X	X	X					
3.2	Kooperations-Netzwerk	X	X	X					
3.3	Förderallianz	X	X	X					
3.4	Marktwissen Journalismus			X			X		
3.5	Online-Marketing und SEO			X			X		(X)
4.1	Best of Breed-Event			X	X		X		(X)
4.2	Roundtable	X		X	X		(X)		
4.3	Pilotprojekt Accelerator		X	X				X	(X)
4.4	Accelerator		X	X				X	(X)
4.5	Personalkostenzuschuss		X	X				X	X

Tabelle 1: Maßnahmen-Profile in der Übersicht

Die mit Blick auf konkrete entwickelten Überlegungen reichen aber über die rein operative Umsetzung von Maßnahmen hinaus. Sie haben auch relevante strategische Implikationen für die Rolle und das *Selbstverständnis der LFK*: Die LFK hat zur Ausschreibung dieser Machbarkeitsstudie postuliert, dass sich eine „freie und vielfältige Kommunikation nur durch möglichst hohe, einheitliche journalistische Standards und Innovationen, aufgeklärte Nutzerinnen und Nutzer sowie eine regelmäßige Weiterentwicklung der rechtlichen und tatsächlichen Rahmenbedingungen erreichen“ lässt. Wir haben die Studie mit diesem Zitat begonnen und greifen es zum Fazit nochmals auf.

Die hier vorgeschlagenen 20 Maßnahmen wollen zunächst einen Beitrag dazu leisten, dieses konkret formulierte Förderziel zu erreichen. Dabei macht dieses Maßnahmenpaket nicht nur die Handlungsmöglichkeiten für die LFK deutlich, sondern unterstreicht erneut den Handlungs- und Förderbedarf. Zu diskutieren bleibt aber, wer für die Koordination eines Förderpakets im Bereich der regionalen Informationsvielfalt, der freien Meinungsbildung und der Qualitätssicherung nach journalistischen Standards der*die passende Akteur*in ist. Eine solche Akteur*in muss staatsfern und branchenneutral sein, darf keine Partikularinteressen verfolgen und muss sich in der Sache und im Metier auskennen.

Damit scheidet Einrichtungen des Landes und der Kommunen als Netzwerkknoten aufgrund ihrer fehlenden Staatsferne aus. Branchenverbände und Gewerkschaften scheinen ebenso wenig geeignet, weil sie keine hinreichende Branchen- und Interessenneutralität sicherstellen können. Die Landesanstalt für Kommunikation Baden-Württemberg sehen wir hingegen aufgrund ihrer staatsfernen Strukturen und ihres gemeinwohlorientierten Orientierungshorizontes als prädestiniert an, um als *Facilitator* und Plattform für die Förderung journalistischer Qualität und Vielfalt in Baden-Württemberg künftig noch stärker und breiter zu wirken.

5 Literaturverzeichnis

Altmeppen, K.-D. (2014): Journalismus ist kein Geschäftsmodell – und wird nie eines werden. In: Lobigs, F. et al. (Hrsg.): Journalismus ist kein Geschäftsmodell. Aktuelle Studien zur Ökonomie und Nicht-Ökonomie des Journalismus. Baden-Baden: Nomos, S. 17-30.

Applegren, E. & Nygren, G. (2019): HiPPOs (Highest Paid Person's Opinion) in the Swedish Media Industry on Innovation: A Study of News Media Leaders Attitudes towards Innovation. In: The Journal of Media Innovations. 5 (1), S. 45-60.

Beaufort, M. (2020): Medien in der Demokratie – Demokratie in den Medien. Ein demokratietheoretisch fundierter Ansatz zur Erforschung der demokratischen Qualität von Medienrepertoires unterschiedlicher Nutzungsklassen, dargelegt am Beispiel einer zeitvergleichenden Analyse des politischen Informationsangebots in den österreichischen Medien. Universität Hamburg. URL: https://ediss.sub.uni-hamburg.de/bitstream/ediss/8998/1/Dissertation_Beaufort_Publ_f.pdf [Abfrage: 24.04.22].

Beck, K. & Dogruel, L. (2022): Förderbaustein 2. Lokaljournalistische Innovationen. In: Förderung lokaljournalistischer Angebote von Rundfunkveranstaltern, Telemedienanbietern oder Anbietergemeinschaften zur Stärkung ihres Beitrags zu lokaler und regionaler Information in Brandenburg. URL: https://www.mabb.de/uber-die-mabb/download-center.html?file=files/content/document/FOERDERUNG/Lokaljournalismus/mabb_Gutachten_Lokaljournalismusfoerderung.pdf [Abfrage: 24.04.22].

Blau, W. (2022): Es geht erstaunlich gut. URL: <https://www.sueddeutsche.de/medien/serie-wozu-noch-journalismus-es-geht-erstaunlich-gut-1.943587-0#seite-2> [Abfrage: 29.04.22].

Buschow, C. & Wellbrock, C.-M. (2020): Die Innovationslandschaft des Journalismus in Deutschland. Wissenschaftliches Gutachten im Auftrag der Landesanstalt für Medien NRW. URL: https://www.medienanstalt-nrw.de/fileadmin/user_upload/NeueWebsite_0120/Zum_Nachlesen/Gutachten_Innovationslandschaft_Journalismus.pdf [Abfrage: 24.04.22].

Cornils, M. et al. (2021): Möglichkeiten öffentlicher Förderung von Lokal- und Regionaljournalismus bei Wahrung der Staatsferne. Gutachten im Auftrag der Bundestagsfraktion Bündnis 90/Die Grünen. Mainzer Medieninstitut. URL: https://www.gruene-bundestag.de/fileadmin/media/gruenebundestag_de/themen_az/medien/pdf/210512-gutachten-journalismusfoerderung.pdf [Abfrage: 24.04.22].

Correctiv (2022): Recherchen für die Gesellschaft. URL: <https://correctiv.org/> [Abfrage: 24.04.22].

Deutsche Akademie der Naturforscher Leopoldina (2021): Digitalisierung und Demokratie. URL: https://levana.leopoldina.org/receive/leopoldina_mods_00348 [Abfrage: 06.04.22].

Dutch Journalism Fund (o. J.): Stimuleringsfonds voor de Journalistiek. URL: <https://www.svdj.nl/dutch-journalism-fund/> [Abfrage: 06.04.22].

Eisenegger, M. (2021): Dem digitalen Strukturwandel der Öffentlichkeit auf der Spur – Zur Einführung. In: Eisenegger, M. et al. (Hrsg.): Digitaler Strukturwandel der Öffentlichkeit. Historische Verortung, Modelle und Konsequenzen. Wiesbaden: Springer, S. 1-14.

Goldmedia (o. J.): XPLR. MEDIA in Bavaria. URL: <https://www.explr-media.com/> [Abfrage: 06.04.22].

Gonser, Nicole: Zur Bedeutung von Public-Value-Medien für das Publikum. Eine Einleitung. In: Gonser, Nicole (Hrsg.): Der öffentliche (Mehr-)Wert von Medien. Public Value aus Publikumssicht. Wiesbaden: Springer 2018, S. 1-8.

Hepp, A. et al. (2021): Die Figuration des Pionierjournalismus in Deutschland. In: Hepp, A. et al. (Hrsg.): M&K Medien & Kommunikationswissenschaft, 69 (4), S. 551-577.

Jarren, O. (2021): Demokratie benötigt Journalismus und Medien. Zur anhaltenden Relevanz publizistischer Medien für die gesamtgesellschaftliche Kommunikation. In: Magin, M. et al. (Hrsg.): Demokratie braucht Medien. Wiesbaden: Springer, S. 117-141.

Kammer, A. (2017): Market Structure and Innovation Policies in Denmark. In: van Kranenburg, H. (Hrsg.): Innovation Policies in the European News Media Industry. Cham: Springer Nature 2017, S. 37-47.

Katzenbach, C. (2021): Die Öffentlichkeit der Plattformen: Wechselseitige (Re-)Institutionalisierung von Öffentlichkeiten und Plattformen. In: Eisenegger, M. et al. (Hrsg.): Digitaler Strukturwandel der Öffentlichkeit. Historische Verortung, Modelle und Konsequenzen. Wiesbaden: Springer, S. 65-80.

Krlev, G. et al. (2018): Introduction. Social Innovation – What Is It and Who Makes It? In: Krlev, G. et al. (Hrsg.): Social Innovation. Comparative Perspectives. New York City/London: Routledge, S. 3-35.

Kühnle, B. A. & Gläser, M. (2011): Vielfalt – Identität – Wertschöpfung. Public Value privater regionaler TV-Veranstalter. Berlin: Vistas.

Kühnle, B. A. (2015): Transformationen. Regionales Privatfernsehen in Baden-Württemberg am Scheideweg. Eine Untersuchung im Auftrag der Landesanstalt für Kommunikation Baden-Württemberg (LFK), Stuttgart.

Meier, K. (2019): DuMont, Funke und Co.: Die letzte gedruckte Zeitung erscheint 2033 – was müssen Verlage bis dahin tun? URL: <https://meedia.de/2019/03/19/dumont-funke-und-co-die-letzte-gedruckte-zeitung-erscheint-2033-was-muessen-verlage-bis-dahin-tun/> [Abfrage: 19.04.22].

MWK BW (o. J.): Junge Innovatoren und weitere gründungsbezogene Förderprogramme. URL: <https://mwk.baden-wuerttemberg.de/de/forschung/forschungsfoerderung/technologietransfer/existenzgruendung/> [Abfrage: 24.04.22].

Murdoch, R. (2005): Speech to the American Society of Newspaper Editors, Washington DC, April 13 2005. URL: <https://www.theguardian.com/media/2005/apr/14/citynews.newmedia> [Abfrage: 19.04.22].

Neuberger, C. et al. (2019). Der digitale Wandel der Wissensordnung. Theorierahmen für die Analyse von Wahrheit, Wissen und Rationalität in der öffentlichen Kommunikation. In Medien & Kommunikationswissenschaft, 67 (2), 167–186.

Norddeutscher Rundfunk (2022): Die tagesschau ist Deutschlands erfolgreichste Nachrichtensendung. URL: https://www.ndr.de/der_ndr/unternehmen/20-Uhr-tagesschau-mit-grossem-abstand-

Deutschlands-erfolgreichste-Nachrichtensendung-auch-bei-den-Juengeren-Zuwaechse-im-Digitalen,tageesschau8152.html [Abfrage: 07.02.22].

Puppis, M. & Bürdel, E. (2019): Ländervergleich Onlinemedienförderung Ergänzungsbericht. Bericht zuhanden des Bundesamts für Kommunikation. Universität Fribourg. URL: <https://www.news.admin.ch/news/message/attachments/61118.pdf> [Abfrage: 24.04.22].

EMEK (o. J.): Massnahmenpaket zugunsten der Medien. 13.02.2022. URL: <https://www.uvek.admin.ch/uvek/de/home/uvek/abstimmungen/medienpaket.html> [Abfrage: 06.04.22].

EMEK (2019): EMEK: Rückhalt für den Journalismus. Wie das Bewusstsein der Öffentlichkeit für journalistische Leistung im digitalen Zeitalter gestärkt werden könnte. Ein Diskussionsbeitrag (2019). URL: https://www.emek.admin.ch/inhalte/D_Rueckhalt_Journalismus_final_2019_korrFN.pdf [Abfrage: 06.04.22].

Serrano, V. K. et al. (2018): Zuschreibungsprozesse in der wissenschaftlichen Antragstellung. Eine historisch vergleichende Untersuchung der Antragsrichtlinien zur Drittmittelförderung. In: Wolbring, T. (Hrsg.): SozW Soziale Welt. Zeitschrift für sozialwissenschaftliche Forschung. 4, S. 427-461.

Start Up Netzwerk Bodensee (o.J.). URL: <https://www.startup-netzwerk-bodensee.com/> [Abfrage: 24.04.22].

Stuttgarter Nachrichten (2022): Neuaufstellung Zeitungsgruppe Stuttgart. URL: <https://www.stuttgarter-nachrichten.de/inhalt.in-eigener-sache-neuaufstellung-zeitungsgruppe-stuttgart.8c3a872e-39f6-44a3-a13e-f09961336f7f.html> [Abfrage: 19.04.22].

Südwestrundfunk (2022): Medienhaus verkündet Stellenabbau bei „Stuttgarter Zeitung“ und Co. URL: <https://www.swr.de/swraktuell/baden-wuerttemberg/stuttgart/bei-stuttgarter-zeitung-droht-stellenabbau-100.html> [Abfrage: 19.04.22].

The Young Foundation (2012): Social Innovation Overview: A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme. Brussels: European Commission, DG Research.

Weischenberg, S. et al. (1994): Die Zukunft des Journalismus. Technologische, ökonomische und redaktionelle Trends, Opladen: Westdeutscher Verlag.

ZEIT Verlagsgruppe: Rekordergebnis (o. J.): Gesamtumsatz der ZEIT Verlagsgruppe wächst um 17 Prozent auf 275 Millionen Euro. 2022. URL: <https://www.zeit-verlagsgruppe.de/pressemitteilung/rekordergebnis-gesamtumsatz-der-zeit-verlagsgruppe-waechst-um-17-prozent-auf-275-millionen-euro/> [Abfrage: 19.04.22].

Zerback, T. (2013): Publizistische Vielfalt: demokratischer Nutzen und Einflussfaktoren. Konstanz: UVK.

6 Autor*innen und Angaben zur Arbeitsgemeinschaft

Die Bietergemeinschaft für das vorliegende Gutachten setzt sich aus Vertreter*innen der Hochschule der Medien, Stuttgart und der Dualen Hochschule Baden-Württemberg – Center for Advanced Studies (DHBW CAS) zusammen. Die Bietergemeinschaft hat das Gutachten nach Maßgabe guter wissenschaftlicher Praxis erstellt. Die verwendeten Informationen wurden sorgfältig recherchiert und eigene Daten in Experteninterviews und Gruppendiskussionen entlang wissenschaftlicher Standards erhoben, analysiert und interpretiert. Trotz dieser soliden wissenschaftlichen Grundlage unserer Handlungsempfehlungen liegt die detaillierte Umsetzung der Empfehlungen in all ihren Konsequenzen in der Hand der LFK als Auftraggeberin.

Prof. Dr. Lars Rinsdorf

Lars Rinsdorf ist Professor für Journalistik an der Hochschule der Medien in Stuttgart. Seine Forschungsfelder sind u.a. journalistische Qualität, publizistische Vielfalt und Innovationsmanagement in Redaktionen. Vor seiner Berufung an die HdM war er Leiter Forschung und Service eines großen regionalen Medienhauses. Für das vorliegende Gutachten ist er Bevollmächtigter der Bietergemeinschaft und Projektleiter.

Prof. Dr. Boris Alexander Kühnle

Boris Alexander Kühnle ist Dekan des Fachbereichs Wirtschaft an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg – Center for Advanced Studies (DHBW CAS). Seine Forschungsschwerpunkte sind Controlling in Medienunternehmen, regionale Medienstrukturen sowie Förderstrukturen für die Kreativindustrie. Vor seiner Berufung an der Hochschule hatte er verschiedene Führungspositionen in der Verlagsbranche inne. Für das vorliegende Gutachten ist er Projektleiter.

Siegfried Glier

Siegfried Glier ist Experte für administrative und rechtliche Fragen im Kontext öffentlicher Organisation sowie der Wirtschaftsförderung und des Stadtmarketings. Er blickt auf 35 Jahre Berufserfahrung in der Leitung öffentlicher Organisationen zurück, u.a. als Verwaltungsdirektor der DHBW Mosbach und Gründungs-Verwaltungsdirektor des DHBW CAS.

Prof. Dr. Monika Gonser

Monika Gonser ist Professorin und Leiterin der Intersectoral School of Governance Baden-Württemberg am DHBW CAS. Ihre Arbeitsschwerpunkt liegt auf der Erforschung intersektoraler Ansätze zu gesellschaftlichen Herausforderungen, u.a. in den Bereichen Nachhaltigkeit und Integration sowie methodisch bei der Gestaltung und Umsetzung von Reallaboren.

Martin Hölz

Martin Hölz ist Projektkoordinator an der Intersectoral School of Governance Baden-Württemberg am DHBW CAS. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Soziale Innovation, Sozialunternehmertum und die Integration von staatlichen und nicht-staatlichen Akteuren wie etwa Stiftungen bei gemeinwohlorientierten Projekten.

Kai Erik Trost

Kai Erik Trost ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Hochschule der Medien (HdM) und dort geschäftsführender Koordinator des Instituts für Digitale Ethik der HdM. Seine Arbeitsschwerpunkte sind empirische Medien- und Sozialforschung, Interview- und Methodenlehre, Digitale Ethik, Theorie und Analyse digitaler Medien und soziale Beziehungen im Kontext von Digitalisierung.

7 Anhang

7.1 Leitfaden Experteninterviews

Themenkomplex 1: Journalistische Qualität und Vielfalt allgemein

- Erzählgeneratorische Frage: Wenn Sie an das Thema „journalistische Qualität und Social Media im Regional- und Lokaljournalismus“ denken: Gibt es eine Geschichte oder ein Erlebnis, das Ihnen hierzu einfällt? Wollen Sie uns davon vielleicht kurz erzählen? Was ist passiert und wie ist das eine zum anderen gekommen?

Themenkomplex 2: Lokal- und Regionaljournalismus und Innovativität

- Narrative Frage: Wenn Sie an Themen wie „Innovation“ und „Social Media“ im Regional- und Lokaljournalismus denken, welche Geschichten fällt Ihnen dazu aus Ihrer persönlichen Praxis ein? Alternativ: Welche Erfahrungen haben Sie diesbezüglich gemacht?
- Sind Ihnen im Lokal- und Regionaljournalismus erfolgreiche, innovative Formate bzw. Erfolgsbeispiele bekannt? Gegebenenfalls spezifisch im Kontext von Social Media? Können Sie hiervon kurz erzählen?
- Optional: Gibt es erfolgsversprechende, innovative Ideen oder Konzepte (finanziell, personell oder strukturell), die gegenwärtig fehlen?
- Fällt Ihnen ein Beispiel für ein gescheitertes (Innovations-)Projekt im regionalen oder lokalen Journalismus ein, von dem sie kurz erzählen können? Ergänzend: ggf. spezifisch die Erfolgsbedingungen ansprechen.
- Welches sind Ihrer Meinung nach die zentralen Hürden, die der Entwicklung von innovativen Formaten gegenwärtig im Wege stehen? Ergänzen: Hinderungsgründe (z.B. Wettbewerb?) erfragen.
- Woran lassen sich die lokal- und regionaljournalistischen Besonderheiten in Baden-Württemberg festmachen und was bedeutet dies für die Förderung von Innovativität in Baden-Württemberg? Alternativ (bei z.B. internationalen Gesprächspersonen): Unterschiede auf nationaler Ebene? Differenzen in sozialer und kultureller Hinsicht? etc.

Themenkomplex 3: Konkrete Fördermaßnahmen und Förderempfehlungen

- An welcher Stelle/in welcher Hinsicht würden Sie sich mit Blick auf Ihre tägliche Arbeit eine Unterstützung bzw. Förderung wünschen? Alternativ (z.B. bei Förderinstitutionen): Mit welchen (Förder-)Problematiken sind Sie im Rahmen Ihrer täglichen Arbeit häufig konfrontiert?
- Gibt es einen Bereich oder einen Aspekt, in dem sie einen erhöhten Bedarf für Weiterbildung und Qualifizierungsmaßnahmen (Ihrer Mitarbeiter*innen) sehen?

- Angenommen Sie suchten Verstärkung für Ihr Team im Bereich des regionalen Journalismus: Welche Kernkompetenzen würden Sie erwarten, die von den bisherigen Beschäftigten nicht vergleichbar abgedeckt werden?
- Welche inhaltlichen Kriterien sollten bei der Förderung der Innovativität in Baden-Württemberg Ihrer Auffassung nach angesetzt werden? Haben Sie konkrete Empfehlungen für die Ausgestaltung eines Förderkonzepts?
- Sollten bei etwaigen Fördermaßnahmen bestimmte Akteure bzw. Marktteilnehmer primär berücksichtigt werden?
- Der bisherige Stand der Forschung zeigt, dass die Innovativität im Regional- und Lokaljournalismus häufig an den gegebenen Rahmenbedingungen (institutionelle, gewachsene Strukturen, Arbeitsbedingungen, Hierarchien uvm.) scheitern. Wie könnten konkrete Fördermaßnahmen hier unterstützen?
- Wie könnte ein Förderkonzept aussehen, das vor allem die Kooperation zwischen etablierten Institutionen und neuen Akteuren ermöglicht? Müssten neue Akteure bzw. Marktteilnehmer eingebunden werden und wenn ja, wie müssten diese eingebunden werden? (ggf. ergänzend: „Konkurrenzlogik“ ansprechen)
- Falls genannt: Sie hatten im Laufe des Gesprächs die [Geschäftsmodelle, Ideen, Konzepte] angesprochen. Wie könnte man diese konkret mittels bestimmter Maßnahmen fördern?
- Wie wirkt der Faktor Zeit in Bezug auf die Förderlogik?
- Prospektive Frage: Wenn die Finanzierung für die Anbieter*innen kein Problem wäre, was würde ganz allgemein passieren?

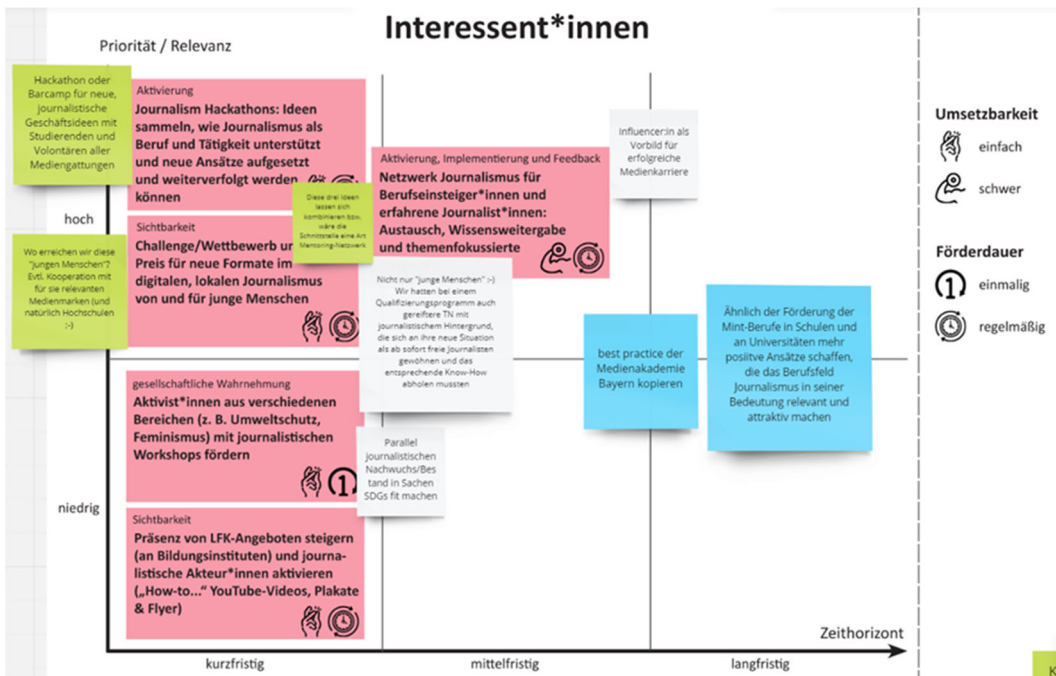
Ergebnisse der Fokusgruppen

Die nachfolgenden Screenshots zeigen die Ergebnisse der Diskussion der Fokusgruppen, die mittels der Online-Plattform Miro (URL: <https://miro.com/>) durchgeführt und dokumentiert wurden.

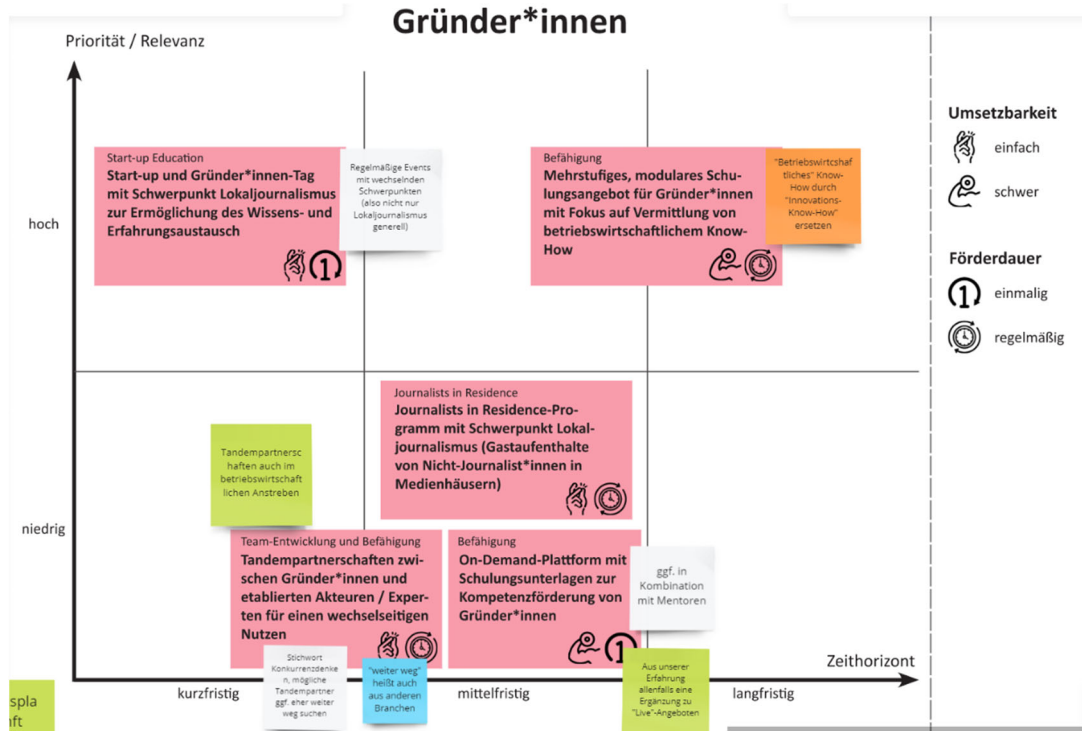
Farbliche Kodierung der verwendeten Post-its:

Was würden Sie ersetzen?	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange
Was würden Sie kombinieren?	Grün	Grün	Grün	Grün	
Gibt es gute Ansätze aus anderen Branchen?	Blau	Blau	Blau	Blau	
Was würden Sie streichen?	Gelb	Gelb	Gelb		
Was würden Sie verändern?	Weiß	Weiß	Weiß		
Würden Sie etwas einsetzen, um ein anderes Ziel zu erreichen?	Rosa	Rosa	Rosa		
Würden Sie etwas genau anders herum einsetzen?	Türkis	Türkis	Türkis	Türkis	Türkis

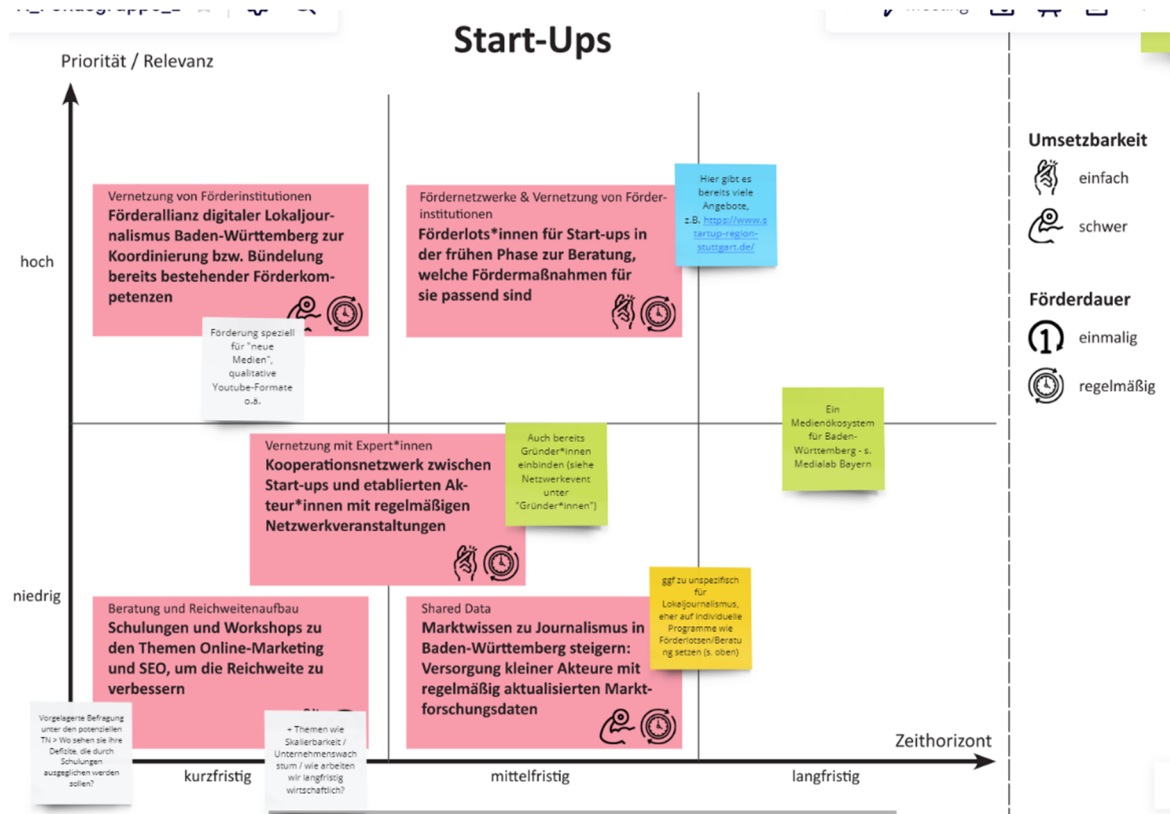
Das Miro-Board „Interessent*innen“ der Fokusgruppe 1:



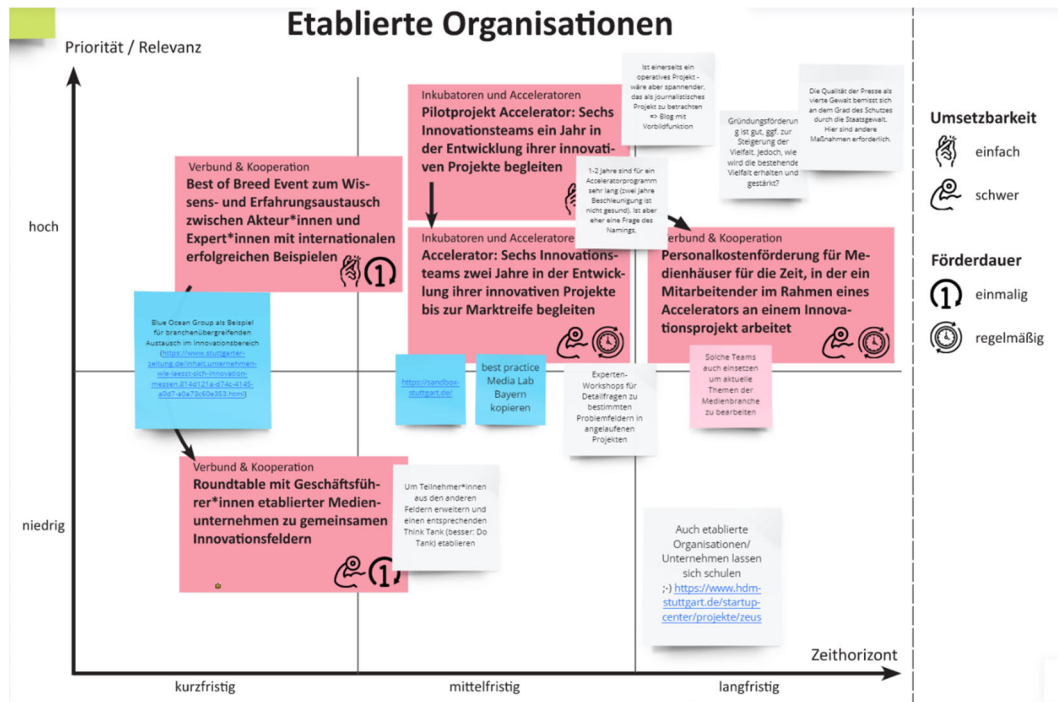
Das Miro-Board „Gründer*innen“ der Fokusgruppe 1:



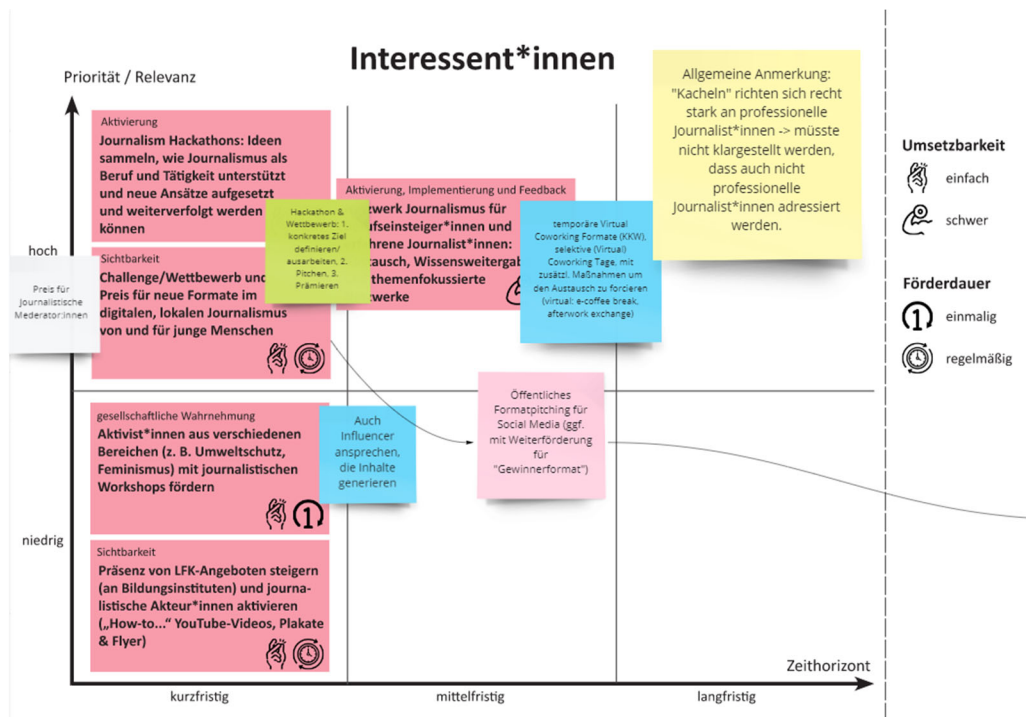
Das Miro-Board „Start-ups“ der Fokusgruppe 1:



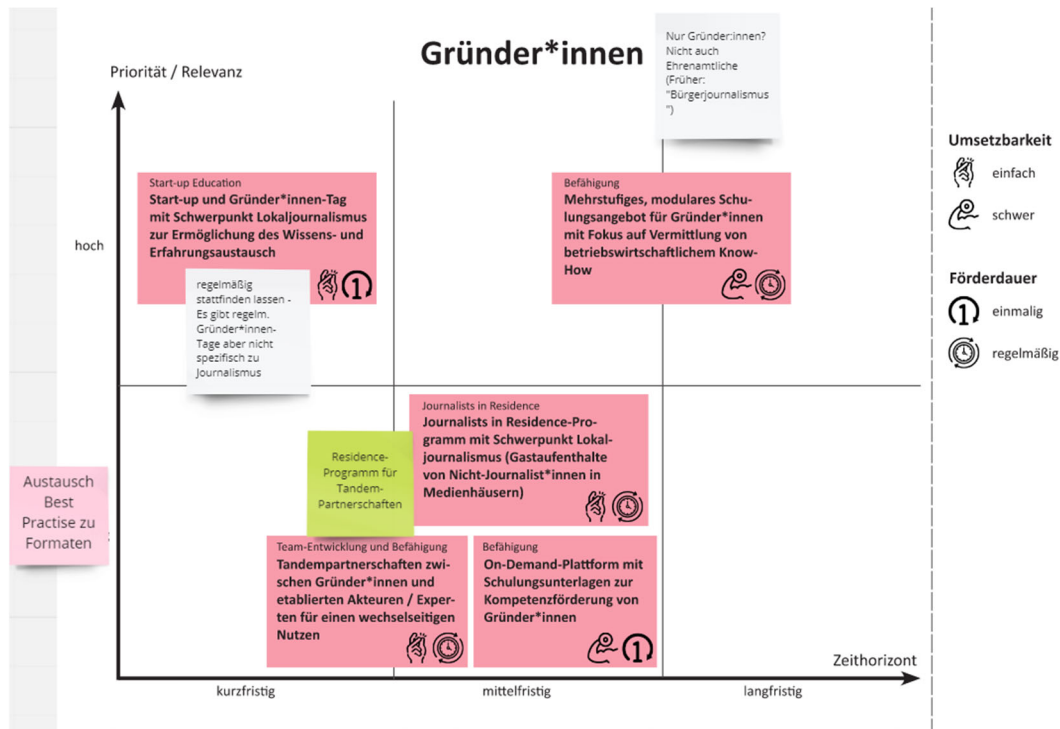
„Etablierte Organisationen“ der Fokusgruppe 1:



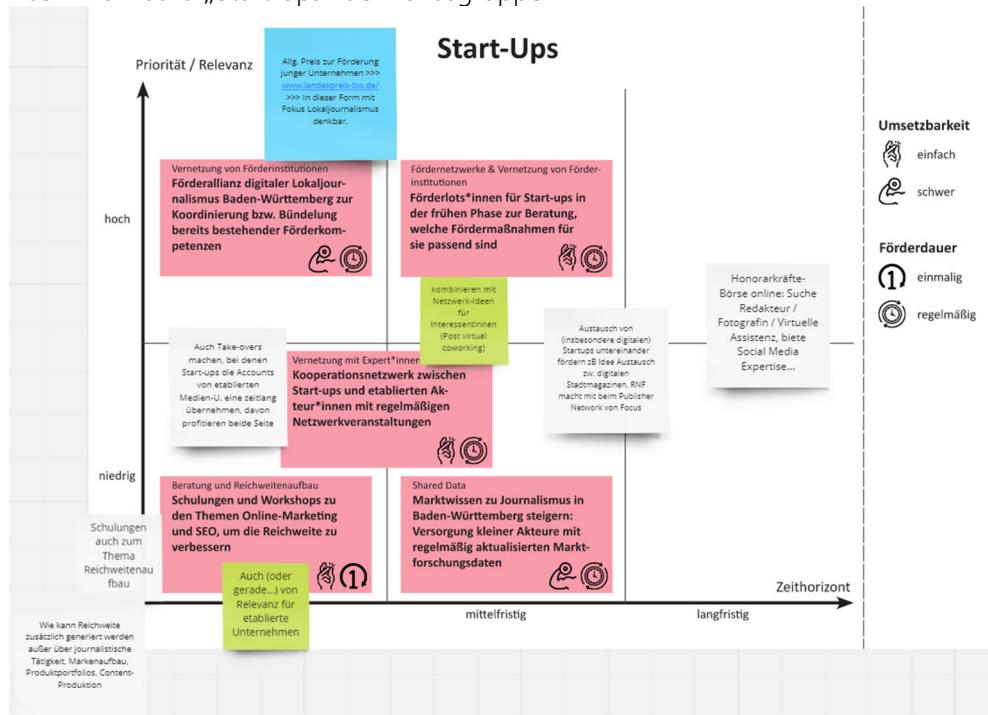
Das Miro-Board „Interessent*innen“ der Fokusgruppe 2:



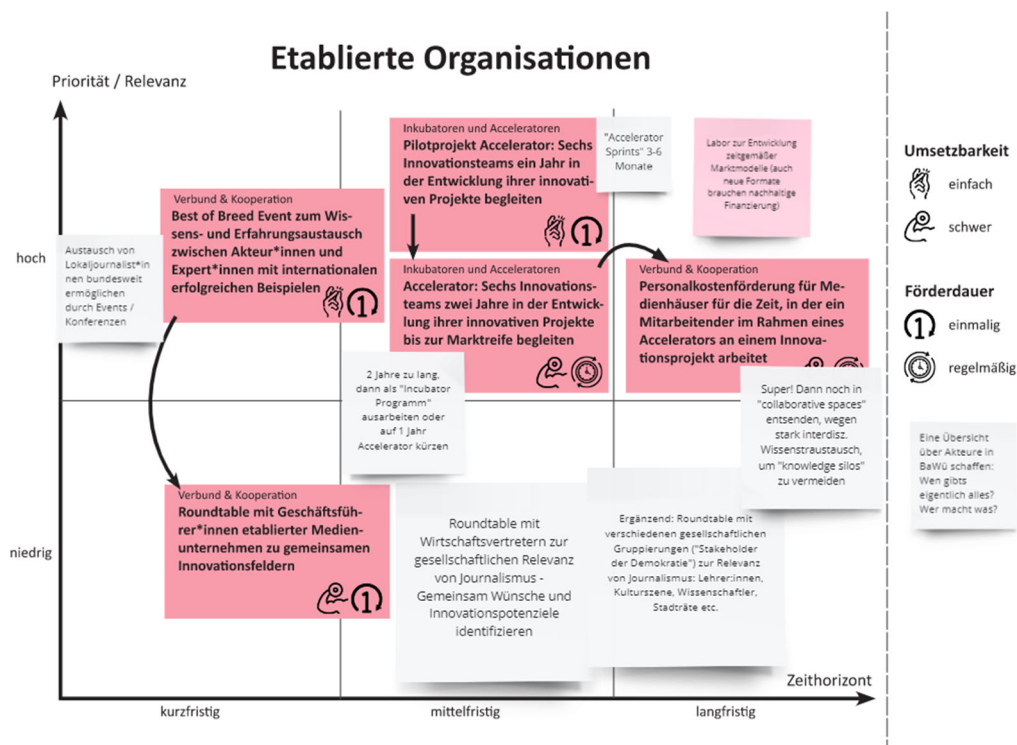
Das Miro-Board „Gründer*innen“ der Fokusgruppe 2:



Das Miro-Board „Start-ups“ der Fokusgruppe 2:



Das Miro-Board „Etablierte Organisationen“ der Fokusgruppe 2:



7.2 Übersicht über die Gesprächspartner*innen in den Experteninterviews

Im Folgenden werden die Gesprächspersonen der Experteninterviews mit ihren anonymisierten Kurzprofilen vorgestellt. Die Namen der Gesprächspersonen sowie die Beschreibung der Tätigkeit wurde dahingehend angepasst, dass eine Identifikation der Person wesentlich erschwert wird.

E1 ist leitende Innovatorin eines staatlichen Rundfunksenders. Zuvor arbeitete sie bei verschiedenen regionalen Zeitungen in Baden-Württemberg und war zuletzt im Bereich des Datenjournalismus tätig.

E2 ist Professor im Bereich „Organisation und vernetzte Medien“ an einer renommierten Universität in Deutschland. In seiner Forschung fokussiert er den Bereich des digitalen Journalismus sowie Entrepreneurship und Innovation in der vernetzten Medienbranche. Außerhalb der Universität engagiert er sich in der Innovations- und Gründungsförderung.

E3 ist bei einer journalistischen Stiftung als Projektleiter im Bereich „Gemeinnütziger Journalismus“ tätig. In den vergangenen Jahren war er ebenfalls als Sozialunternehmer im Bereich Kultur- und Bildungsmanagement tätig.

E4 ist Leiter im Geschäftsbereich „Standortentwicklung“ bei einer großen deutschen Wirtschaftsförderung.

E5 ist Professor im Bereich Medieninnovation an einer dänischen Medienhochschule, wo er ebenfalls das Medien- und Innovationszentrum leitet. Er forscht besonders in den Bereichen Datenverfolgung sowie zu digitalen Geschäftsmodellen.

E6 entwickelt neue Geschäftsfelder und kümmert sich um den Bereich Startup-Beteiligung bei einem großen deutschen Medienhaus.

E7 leitet die Unternehmensentwicklung eines großen Medienunternehmens.

E8 ist Gründer und CEO eines Medienstartups im Nachrichtenbereich, das zur politischen Meinungsbildung beiträgt. Vor der Start-up Gründung arbeitete er als freier Journalist.

E9 ist Gründer und Geschäftsführer eines regionalen Nachrichtenportals. Zuvor arbeitete er als Journalist und Redakteur.

E10 ist Professor für Journalismus an einer schwedischen Universität. Er leitete mehrere Forschungsprojekte zum Thema Journalismus, wobei sein Fokus auf dem Lokaljournalismus liegt.

E11 ist Gründerin eines lokaljournalistischen Start-ups. Vor der Gründung arbeitete sie im Bereich Medien- und Grafikdesign.

E12 arbeitet als Direktor für einen Fond zur Förderung des Journalismus im europäischen Ausland. Dabei setzt er sich hauptsächlich mit den Feldern Innovation, Business-Entwicklung, PR und Journalismus auseinander.

E13 leitet ein großes, regionales Medialab, welches als Open Space und Ideen-Inkubator für Personen aus sämtlichen Medienbereichen fungiert. Davor arbeitete sie im Bereich Bildungsberichterstattung im staatlichen Sektor.

E14 leitet den Kultur- und Kreativbereich einer öffentlichen Förderorganisation im Bereich der Kreativindustrie.

E15 gründete ein videobasiertes Lokalnachrichtenportal, in dem er heute noch als Chefredakteur tätig ist. Er kennt sich vor allem in den Bereichen Online-TV und Post-Start-up aus.

7.3 Übersicht über die Teilnehmenden der Fokusgruppen

Im Folgenden werden die Teilnehmenden der Fokusgruppen mit ihren anonymisierten Kurzprofilen vorgestellt. Die Namen der Gesprächspersonen sowie die Beschreibung der Tätigkeit wurde dahingehend angepasst, dass eine Identifikation der Person wesentlich erschwert wird.

GD1 leitet die Unternehmensentwicklung eines großen Medienunternehmens.

GD2 arbeitet als stellvertretende Leiterin des Start-up-Centers einer deutschen Hochschule. Zuvor war sie unter anderem als freie Journalistin sowie als akademische Mitarbeiterin tätig.

GD3 ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an einer internationalen Hochschule. Sie forscht zur Förderung der Kreativwirtschaft im regionalen Raum.

GD4 ist Redaktionsleiter eines Kulturmagazins. Zuvor war er als leitender Redakteur einer lokalen Nachrichtenwebsite tätig.

GD5 ist Geschäftsführerin eines regionalen Kultur-Onlinemagazins. Nebenbei leitet sie ein Medienunternehmen, in dem sie für den Bereich Social Media und Content Marketing zuständig ist.

GD6 ist Gründer und Geschäftsführer eines Medienunternehmens, welches in erster Linie bekannt für sein Online-Stadtmagazin ist. Seine Tätigkeiten liegen neben dem Management auch in den Bereichen Merchandising, Design und Social Media bzw. Content-Marketing.

GD7 moderiert neben seinem Beruf in der Medienbranche einen Podcast, der sich mit lokalen Themen und Unterhaltung auseinandersetzt.

GD8 ist Hochschulprofessor für Journalistik an einer Hochschule und Wirtschaftsjournalist.

GD9 gründete ein Online-Stadtmagazin, bei dem sie heute für den Content, die Akquise und die Strategie zuständig ist.

GD10 ist Geschäftsführerin eines Lokalradios, bei dem sie vor allem für den Online-Content zuständig ist.

GD11 ist Geschäftsführerin eines privaten Lokalsenders. Zuvor arbeitete sie als selbstständige Redakteurin.

GD12 leitet den Kultur- und Kreativbereich einer öffentlichen Förderorganisation im Bereich der Kreativindustrie.

GD13 ist Geschäftsführer eines großen Medienhauses mit dem Schwerpunkt regionale und lokale Information in Baden-Württemberg.

7.4 Übersicht über journalistische Angebote jenseits etablierter Medienunternehmen

<i>Name</i>	<i>Region/Stadt</i>	<i>Themenschwerpunkte</i>	<i>Formate</i>	<i>Publikationsfrequenz</i>
Hallo Ludwigsburg	Ludwigsburg	Personen, Orte, Veranstaltungen (Kultur)	Blogartikel, Instagramposts/-stories, Youtube Videos	14-täglich oder häufiger
Stuggi TV	Stuttgart	Lokalnachrichten, Veranstaltungen, Gesellschaft, Kultur, Sport, Politik	Onlineartikel und Videos	14-täglich oder häufiger
SPRICH:STUTT-GART	Stuttgart	Personen aus Stuttgart (Gesellschaft)	Podcast	14-täglich oder häufiger
Stuttgart Diary	Stuttgart	Kultur	Blog, Instagramposts	seltener
Yules	Stuttgart	Kultur und Orte	TikToks	14-täglich oder häufiger
Teckcast	Kirchheim Teck	Kultur, Politik, Gesellschaft	Podcasts, ergänzende Instagramposts	seltener
Willi und Dödel Podcast	Böblingen, Sindelfingen	Lokalnachrichten, Kultur, Gesellschaft, Politik	Podcasts, ergänzende Instagramposts	14-täglich oder häufiger
PoWi Manu	Mannheim	Politik und Wissenschaft	Instagramposts	14-täglich oder häufiger
inUlm	Ulm	Kultur, Personen, Umwelt/Nachhaltigkeit	Blogposts, Instagramposts	14-täglich oder häufiger
Hallo Pforzheim	Pforzheim	Kultur	Podcast	14-täglich oder häufiger

Karlsruhe Insider	Karlsruhe	Lokalnachrichten, Kultur, Gesellschaft, Lifestyle	Onlineartikel, ergänzende Instagramposts	14-täglich oder häufiger
Karlsruhe Mix	Karlsruhe	Kultur, Lifestyle, Sport	Instagramposts, Tiktoks	14-täglich oder häufiger
Karlsruhe Puls	Karlsruhe	Kultur, Gesellschaft, Orte, Politik	Onlineartikel, Instagramposts, Newsletter	14-täglich oder häufiger
meinKA	Karlsruhe	Lokalnachrichten, Sport, Gesellschaft, Kultur	Onlineartikel, Youtubevideos, Instagramposts	14-täglich oder häufiger
Hügelhelden	Kraichtal	Kultur, Gesellschaft, Sport, Lokalpolitik, Nachrichten	Onlineartikel, Instagramposts, Newsletter	14-täglich oder häufiger
Mein Ort Weingarten	Weingarten	Lokalnachrichten, Kultur, Gesellschaft	Onlineartikel, Youtubevideo	14-täglich oder häufiger
Einzigartig Ettlingen	Ettlingen	Lifestyle, Kultur	Blögeinträge, Instagramposts	seltener
Simply Jannis	Freiburg	Politik, Gesellschaft, Unterhaltung	Tiktoks	14-täglich oder häufiger
Locals Bodensee	Konstanz	Kultur, Orte	Blögeinträge, Instagramposts	seltener
STR – VfB Stuttgart Podcast	Wendlingen	Sport	Podcasts, ergänzende Instagramposts	14-täglich oder häufiger
100% Freiburg	Freiburg	Kultur, Gesellschaft, Orte, Lokalnachrichten	Blögeinträge, Instagramposts	seltener

Viel Unterwegs	Heilbronn	Reisen und Kultur	Blogeinträge, Videos, Tiktoks, Instagrampost	seltener
Seebegeistert	Friedrichshafen	Orte, Reisen	Blogeinträge, Instagram Posts	14-täglich oder häufiger
Baden-Baden: Der City-Insider	Baden-Baden	Gesellschaft, Kultur, Orte	Blogartikel, Instagramposts	seltener
WAS ISCH LOS	Rastatt	Kultur, Kunst, Sport, Musik, Personen	Videopodcast	14-täglich oder häufiger
Neckarstadtblog	Mannheim	Lokalnachrichten, Kultur	Onlineartikel, Instagramposts, Youtube Videos	14-täglich oder häufiger
Seegesichten	Konstanz	Gesellschaft	Onlineartikel, Youtubevideos	Seltener
Campuls Online	Konstanz	Kultur, Veranstaltung, Orte, Politik	Onlineartikel, Instagramposts	seltener
Neckarperlen	Stuttgart	Kultur, Orte	Blogbeiträge,	seltener
Vertikalpass	Weinstadt, Stuttgart	Sport (Fußball)	Blogeinträge, Instagramposts, Youtube Videos	14-täglich oder häufiger
Heidelmag	Heidelberg	Kultur, Orte, Lokalnachrichten	Blogeinträge	seltener
Bruchsal.org	Bruchsal	Lokalnachrichten, Gesellschaft	Blogeinträge	14-täglich oder häufiger
NoWo – Nordheimer Wortwechsel	Nordheim, Heilbronn	Lokalnachrichten, Gesellschaft, Orte	Blogeinträge	seltener
PF-BITS	Pforzheim	Lokalnachrichten, Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur	Onlineartikel	14-täglich oder häufiger

1:1: Der KSC- und SC Freiburg-Podcast	Karlsruhe	Sport, Unterhaltung	Podcasts, ergänzende Instagramposts	14-täglich oder häufiger
Spodcast Freiburg	Freiburg	Sport, Unterhaltung	Podcasts, Instagramposts	14-täglich oder häufiger
Schnittstellenpass	Stuttgart	Sport, Unterhaltung	Podcasts, Youtubevideos, Instagramposts	seltener
Kraichgau News	Kraichgau	Lokalnachrichten, Sport, Wirtschaft, Politik, Kultur	Onlineartikel, Videos	14-täglich oder häufiger