

# Luxemburger Wort

## Auf dem Weg zu einer neuen Kultur

Weltweit stehen Zeitungsverlage vor der Herausforderung, ihre redaktionellen Produkte, Dienstleistungen, Infrastrukturen und ihre Technologie den sich ändernden Bedürfnissen einer einst traditionell auf Druckerzeugnisse ausgerichteten Leserschaft anzupassen. Dieser Entwicklung verschliesst sich auch Luxemburgs führende Tageszeitung nicht.

Luxemburg ist wahrhaftig eine pluralistische Gesellschaft. Nur etwa 290.000 der rund eine halbe Millionen Menschen zählenden Gesamtbevölkerung sind gebürtige Luxemburger. Ein Großteil der Bevölkerung sind Immigranten, die mehrheitlich aus Portugal und Italien stammen.

Täglich strömen zudem rund 150.000 Pendler ins Land. Sie kommen vor allem aus Frankreich, Belgien und Deutschland, um in Luxemburg zu arbeiten. „Eine solche Gesellschaftsstruktur gibt es nirgends sonst auf der Welt, nicht einmal in der Schweiz“, sagt Chefredakteur Jean-Lou Siweck.

Das Luxemburger Wort ist ein Spiegelbild dieser Gesellschaft. Gegründet wurde die Zeitung, deren Auflage heute bei rund 70.000 liegt, im Jahr 1848 vom Verlag Saint Paul Luxembourg (SPL). Zu den sprachlichen Besonderheiten gehört, dass Artikel in deutscher oder französischer Sprache geschrieben und abgedruckt werden. Die Zeitung unterhält zudem einen Webauftritt für vier verschiedene Sprachen mit jeweils organischen Inhalten.

Neben der gedruckten Tageszeitung und den vier Webseiten unter [www.wort.lu](http://www.wort.lu) gehört zur SPL-Produktpalette auch Luxemburgs auflagenstärkste Wochenzeitschrift *Télécran*, die Wochenzeitung *Contacto* für die portugiesische Bevölkerung sowie eine Beteiligung an *Radio Latina*. Der Verlag mit Sitz am Stadtrand von



*Morgenkonferenz am Newsdesk des Luxemburger Wortes*

Luxemburg beschäftigt 360 Mitarbeiter, davon über 100 Journalisten. Viele Jahre lang arbeiteten die Teams der Zeitungsredaktion, des Magazins, der Webseiten und dem Radio unabhängig voneinander.

Was hat das Unternehmen bewogen, seine multimediale Produktstrategie zu überdenken? Siweck erklärt: „Die Zeitungslandschaft und die Kundenbedürfnisse verändern sich permanent und um uns herum sterben lokale Zeitungen aus. Wir haben die großen Zeitungshäuser beobachtet, wie diese den Herausforderungen begegnen und uns dann entschieden, unsere eigene Entwicklung selbst in die Hand zu nehmen bevor es zu spät ist.“

Das hatte unter anderem zur Folge, die bis dahin streng getrennten Welten von Print und Online zu verschmelzen. Organisatorisch lautete die Herausforderung, das Angebot nicht allein an den einzelnen Plattformen auszurichten, sondern die Bedürfnisse der Kunden in den Vordergrund zu stellen.

Das Institute for Media Strategies (IFMS) wurde hinzugezogen, den Transformationsprozess zu organisieren und zu begleiten. Andreas Holpert, ehemaliger Wirtschaftsredakteur des Luxemburger Wort, wurde als Projektmanager ernannt mit dem Auftrag, den Prozess hin zum cross-medialen Medienunternehmen intern zu steuern.

„Die Organisation und die Umsetzung der Projektstrategie war für uns von zentraler Bedeutung“, meint Holpert. „Wir waren und bleiben trotz allem ein sehr traditionsbewusstes Medienhaus. Unseren Mitarbeitern fehlte anfangs zum Teil das Verständnis für die Notwendigkeit, die bisherige Arbeit in Frage zu stellen. Daher war es von Beginn an klar, dass wir alle Beteiligten miteinbeziehen und transparent darüber informieren, was wir erreichen wollen, warum und vor allem wie.“

*„Oftmals heißt es, Planung sei der natürliche Feind des Journalisten. Wir möchten mit dem Newsroom jedoch digitale und gedruckte Ausgaben in gleicher Qualität anbieten, womit wir uns vom bisherigen 24-Stunden-Rhythmus verabschieden. Das erfordert einen kompletten Mentalitäts- und Kulturwandel, effiziente Workflows und eine bessere Organisation des Arbeitsaufkommens.“*

Andreas Holpert,  
Redaktionsmanager

Der Projektplan war in fünf Hauptphasen unterteilt: Projektstart, Analyse und detaillierte Studie des Marktes sowie der bestehenden Organisation, Definition eines Pilotprojekts, Umsetzung des Pilotprojekts in einem Ressort und schließlich Umsetzung in allen Ressorts.

Parallel zum strategischen Newsroom-Projekt gab es außerdem ein Projekt zur Auswahl und Einführung eines neuen Redaktionssystems. Zudem wurde die Büro-Infrastruktur umgebaut, um einen Newsdesk zu errichten, von dem aus die digitalen und gedruckten Nachrichten gesteuert werden können.

## Markt-Analyse und Kundenverständnis

Bei einem solch tiefgreifenden Projekt stellt die Investition in eine fundierte Analyse des Marktes und seiner Kunden ein klares Bekenntnis zur gewählten Strategie dar. Das IFMS entwickelte mit dem Marktforschungsunternehmen Sinus-Integral ein Analysekonzept, dessen Schwerpunkt auf den Themen und Interessen von Gesellschaftsgruppen liegt und das unabhängig von Markennamen oder

Medienprodukten ist. Eine auf Grundwerten basierte Einstufung der Luxemburger Bevölkerung und die Erkenntnisse über die Markenwahrnehmung bildeten ein genaues Bild der aktuellen Marktposition des Verlages. Gleichzeitig wurden die Potenziale deutlich, mit welchen Inhalten und über welche Vertriebskanäle sich die Position der Marke „Luxemburger Wort“ ausbauen lässt.

## Vorausplanung

Eine genauere Analyse von bereits veröffentlichten Nachrichten verdeutlichte das Verhältnis von plan-

baren Inhalten und kurzfristigen Ereignissen. „Nicht jede Meldung erreicht uns kurzfristig oder völlig überraschend“, meint Holpert. „Oftmals heißt es, Planung sei der natürliche Feind des Journalisten. Wir möchten mit dem Newsroom jedoch digitale und gedruckte Ausgaben in gleicher Qualität anbieten, womit wir uns vom bisherigen 24-Stunden-Rhythmus verabschieden. Das erfordert einen kompletten Mentalitäts- und Kulturwandel, effiziente Workflows und eine bessere Organisation des Arbeitsaufkommens“.

## Neue Rollen im Newsroom

Um das Bewusstsein und die Akzeptanz der Veränderung zu stärken, wurde ein ungewöhnlicher Weg beschritten: Die gesamte Redaktion wurde befragt, nach welchem Modell sie künftig arbeiten möchte? Die Mitarbeiter sprachen sich mit großer Mehrheit für das Newsroom-Modell 3.0<sup>1)</sup> aus, das erstmals beim Daily Telegraph in London umgesetzt wurde.



Von links: Chefredakteur Jean-Lou Siweck und Planungschef Christophe Langenbrink

Im Mittelpunkt des Newsroom-Modells 3.0 steht die Verlagerung der Verantwortung für digitale und gedruckte Inhalte weg von den Produktspezialisten hin zu Themen-Experten. Damit werden nicht nur andere Funktionen erforderlich, sondern es müssen auch Aufgaben innerhalb des Newsrooms neu definiert werden.

Im Rahmen der Umsetzung des Newsroom-Konzepts wurde das Deskteam um einen Planungschef erweitert. Er plant sämtliche künftige Inhalte – angefangen beim nächsten Erscheinungstag bis hin zu einem Jahr oder noch weiter im voraus. Begleitet wird der Planungschef von zwei so genannten Tageschefs, die im Schichtdienst arbeiten und damit gewährleisten, dass immer ein Hauptverantwortlicher am Newsdesk präsent ist. Weitere neue Funktionen sind der zentrale Bildchef sowie ein Social Media Redakteur.

Zu den Journalisten mit neuer Funktion gehört Christophe Langenbrink. Er war bisher außenpolitischer

Redakteur und Leiter des Newsdesk der Zeitung. Langenbrink ist jetzt Planungschef. Er ist verantwortlich für die Themenfindung im Magazin, in der Tageszeitung und den Online-Medien und zwar Wochen oder sogar Monate im voraus. „Das erfordert ein großes Umdenken, weg von einem 24 stündigen Nachrichtenzyklus hin zu einer

längerfristigen Vorschau. Es ist im Grunde ein Spagat, aber ich bin offen für Neues und jung genug, um mich neu zu orientieren“, sagt er mit einem Schmunzeln.

*„Für die Zeitung bedeutet dieser Wandel eine kulturelle Revolution.“*

Christophe Langenbrink,  
Planungschef

Zusammen mit den neuen Positionen und einem neuen Redaktionssystem wurde auch eine andere Arbeitsweise eingeführt, um den Erwartungen der Leser über den ganzen Tag hinweg genügen zu können.

„Früher haben wir uns zwei Mal am Tag getroffen, um über die aktuellen Themen zu sprechen“, erklärt Langenbrink. „Heute sehen wir uns mindestens drei Mal am Tag, etwas kürzer aber dafür effizienter: morgens diskutieren wir den anstehenden Tag,

mittags die Höhepunkte auf Online und am späten Nachmittag die Schwerpunktthemen für 18 Uhr und 20 Uhr sowie den nächsten Morgen um 6.30 Uhr. Einmal die Woche gibt es eine große Themenkonferenz, wo es auch um die Planung von zusätzlichen Stilmitteln wie z.B. Videos geht.“

## Weiterbildung der Mitarbeiter

Ein wichtiges Basiselement des Projekts war ein vom Institut gestaltetes dreitägiges Multimedia-Seminar in deutscher und französischer Sprache für die über 100 Journalisten des Verlags.

Ziel der Weiterbildungs-Maßnahme war in erster Linie die Unterstützung des erforderlichen Mentalitätswandels. Die Betonung lag dabei auf der Erkenntnis, dass der Leser, für den die Redakteure schreiben, nicht nur die eigenen Freunde oder Familienmitglieder sind, sondern vor allem Kunden. Christophe Langenbrink sagt: „Für die Zeitung bedeutet dieser Wandel eine kulturelle Revolution“.

In der Schulung wurden die mit Hilfe der Sinus-Studie ermittelten Gesellschaftsprofile diskutiert, um ein besseres Verständnis derjenigen Bevölkerungsschichten zu entwickeln, die die Leserschaft darstellen. Zudem wurde die redaktionelle Arbeit der vergangenen Tage in der Tageszeitung und auf Online analysiert und die Möglichkeiten erörtert, wie der Inhalt für andere Kanäle hätte aufbereitet werden können. Außerdem erhielten die Teilnehmer einen Einblick in andere Newsroom-Projekte, um zu sehen, wie Verlage weltweit den Transformationsprozess bereits durchgeführt und organisiert haben.

Eine wesentliche Aufgabe der Schulung bestand zudem darin, ein eigenes multimediales Projekt durchzuführen. Dabei wurde der Umgang mit dem Mini-iPad geübt, ein Video gedreht, das mit Hilfe von iMovie auch selbst geschnitten wurde.



Von links: Redaktionsmanager Andreas Holpert und Tageschef Marc Thill

Zum Abschluss des dreitägigen Seminars simulierten die Teilnehmer einen integrierten Newsroom und planten ein Großereignis wie z.B. einen Flugzeugabsturz am Luxemburger Flughafen oder die großherzogliche Hochzeit. Die komplette Berichterstattung über das Ereignis auf verschiedenen Vertriebskanälen wurde dabei von A bis Z geplant.

„Die Kollegen kamen am ersten Tag in etwas gedrückter Stimmung“, sagt Holpert. „Sie hatten die Befürchtung, dass das was sie die vergangenen 20 Jahre gemacht hatten, jetzt nicht mehr zählte. Nach den drei Tagen waren viele meiner Kollegen frisch motiviert, viel besser gelaunt, hatten neue Ideen und etwas weniger Sorgen“. Der neue Newsroom war mit Beendigung der Schulung noch nicht fertiggestellt. Daher konnten die Mitarbeiter das neu Erlernte nicht direkt in ihrer neuen Umgebung umsetzen. „Ein solch grundlegender Mentalitätswandel braucht Jahre, das ist nicht in ein paar Monaten getan“, sagt Holpert.

„Für die Zeitung bedeutet dieser Wandel eine kulturelle Revolution“, meint Langenbrink. „In der Vergangenheit wurde Online von vielen als oberflächlich empfunden. Die gedruckte Zeitung war mehr den Intellektuellen vorbehalten. Jetzt ist eine neue Geisteshaltung erforderlich. Und Menschen brauchen Zeit, um ihr Verhalten anzupassen.“

Laut Langenbrink haben sich seit Einführung des Newsrooms die Klickzahlen deutlich erhöht, im Grunde sogar fast verdoppelt auf 100.000 pro Tag innerhalb von sechs Monaten. „Für ein Land von der Größe Luxemburgs mit knapp über 500.000 Einwohnern ist das schon bemerkenswert“, betont er. „An Hand der Besuchszahlen können wir noch besser das Interesse der

Leser in den verschiedenen Sprachen einschätzen. Es wird deutlich, dass sich die Leserinteressen und Lesegeohnheiten je nach Gesellschaftsschicht stark unterscheiden.“ Der Transformationsprozess innerhalb der Redaktion wurde im ersten Halbjahr 2014 erfolgreich durchgeführt. Inzwischen ist das neue Redaktionssystem in Gebrauch.

## Die nächsten Schritte

Welche Pläne hat Jean-Lou Siweck mit der Zeitung? Um für ein vielsprachiges Publikum, das Zugang zu Nachrichten weltweit hat, attraktiv zu bleiben, „werden wir für Luxemburg relevante Inhalte anbieten und aufbereiten. Die guten alten Tage, an denen es genügte, Texte von Nachrichtenagenturen abzudrucken, sind vorüber“, sagt er.

Die Bündelung der Personalressourcen in einem integrierten Newsroom erlaubt es den Journalisten, sich verstärkt auf ihre Themenkompetenz zu konzentrieren, was für den Leser einen echten Mehrwert darstellt. Anstatt den gestrigen Neuigkeiten hinterher zu hecheln, fließen die aktuellen Nachrichten in planbare Hintergrundberichte ein.

Gewöhnlich stammen lokale Nachrichten überwiegend aus Pressemitteilungen und Pressekonferenzen. Jetzt orientieren sich die Journalisten verstärkt am Interesse des Lesers und recherchieren eigene Geschichten.

„Unser Ziel ist es, der Zeitung ein anderes Erscheinungsbild zu geben, indem wir stärker auf die Hintergründe der aktuellen Nachrichten eingehen“, erklärt Siweck. „Wir möchten den Leser des Luxemburger Wort mit unseren Artikeln überraschen, statt einfach nur über die Geschehnisse des Vortags zu berichten.“

Dadurch, dass heute im Grunde jeder eine Nachrichten-Webseite unterhält, stehen wir in Luxemburg auch viel stärker mit den Fernsehsendern im Wettbewerb. Es gibt aber einen klaren Bedarf dafür, dass die Zeitung ihr Versprechen, mehr Hintergrund und Analyse anzubieten, einhält.“

Und in fünf Jahren?

„Seit den glorreichen Boomtagen vor 15 Jahren haben wir 15-20 Prozent an Auflage eingebüßt“, sagt Siweck. Die Zahl der Jahresabonnements sinkt, seit sich der Nachrichtenkonsum verändert hat. Neben der gedruckten Zeitung gibt es das e-Paper. Online-Nachrichten sind nach wie vor weitgehend kostenlos.

Das Luxemburger Wort aber will für seine Leser neue Angebote entwickeln. „Bezahlte Online-Inhalte sind der nächste große Entwicklungsschritt in unserer Angebotspalette. Die Newsroom-Struktur und das Newsroom-Konzept sind für uns wichtige Elemente, um attraktive digitale Produkte anbieten zu können.“ Siwecks Fokus liegt daher auf der wichtigsten Ressource des Unternehmens: die Mitarbeiter. „Es gibt eine ganze Menge Energie im Newsroom und es gehört zu meinen Aufgaben, diese Energie zu bündeln und die Ideen der Journalisten zu realisieren.“

Obwohl das Newsroom-Projekt offiziell beendet wurde, „bleiben die Aktivitäten, den Wandel voranzutreiben, weiterhin sehr hoch. Noch ist nicht der Zeitpunkt gekommen, um sich zurückzulehnen und das Erreichte zu genießen. Insgesamt aber sind wir sehr zufrieden mit der bisherigen Entwicklung. Wir konnten einen sichtbaren Qualitätssprung im Online verzeichnen ohne an Qualität bei unseren gedruckten Produkten einzubüßen“, fasst Siweck zusammen.

1) Für eine Beschreibung der Newsroom Modelle 1.0 bis 3.0 besuchen Sie bitte das IFMS blog auf [www.ifms-ltd.com](http://www.ifms-ltd.com)