



Lukas Bernfried Bruns,

Comenius-Universität in Bratislava, Slovakia

Prof. Dr. Peter Starchon

Lukas.bruns@googlemail.com

Verantwortungsdiffusion in der Digitalisierung

Summary

This article shows the results of narrative interviews and the analysis of the phenomenon diffusion of responsibility. It deals with small and medium sized newspaper companies and their problems regarding the market transformations, shrinking customers, responsibility problems and the digitalization. The research shows that Newspaper CEO's spread responsibility pluralistic within their companies and don't have a focus on the right management, to solve the old and the foreseeable problems. This article is further a psychological and an economic research work with latest points of view.

Keywords: diffusion of responsibility, digitalization, newspaper.

1. EINLEITUNG

In der heutigen Zeit finden wir im politischen, gesellschaftlichen und im wirtschaftlichen Diskurs immer wieder die thematische Auseinandersetzung mit der Verantwortung. Bei dem Wort Verantwortung spielen vielfältige Interpretationsmöglichkeiten eine Rolle und betreffen dabei gesellschaftliche Normen, Weltanschauungen, Meinungen, juristische Wahrnehmungen, Werte oder auch ethische Normen. Grundsätzlich kann Verantwortung als die Akzeptanz einer Verpflichtung angesehen werden. Für diese Verpflichtung übernimmt eine Person dann Rechenschaft oder im schlechtesten Fall sogar eine Bestrafung. Eine Person kann ohne ihr Wissen oder ihre Akzeptanz verantwortlich für Handlungen oder Nichthandlungen sein. Rechtlich sowie nicht rechtlich.¹

¹ E. Buddeberg und F. Vogelmann, Deutsche Zeitschrift für Philosophie, Band 64, Heft 2, S. 228–231, 2016.

Zusätzlich zur Verantwortung gibt es auch die s.g. Verantwortungsdiffusion. Diffusion aus dem lateinischen als „Auseinanderfließen“ definiert.² Die Verantwortungsdiffusion stammt aus den Forschungen der Psychologie und der Soziologie. Berühmt geworden ist das Phänomen durch die Verhaltensforschung und den Fall „Kitty Genovese“³ und die Definition des *Bystander-Effekts*. Der *Bystander-Effekt* definiert, dass die Wahrscheinlichkeit einer Hilfeleistung sinkt, wenn mehrere Zeugen eine Hilfesituation beobachten. Dies geschieht, wenn sich durch die Anwesenheit mehrerer potentieller Helfer die individuell wahrgenommene Verantwortung reduziert.⁴ Der *Bystander-Effekt* ist der Verantwortungsdiffusion sehr ähnlich, wenn nicht sogar identisch und betitelt das Phänomen, dass eine zu erledigende und offensichtliche Aufgabe, trotz großer Anzahl, Menge und Aufmerksamkeit dafür geeigneter Stellen und Menschen nicht angenommen, ausgeführt oder abgearbeitet wird. Die Höhe der Anzahl der „Beobachter“ kann die Situation sogar noch verschlechtern.⁵

Mit diesem Basiswissen versucht der Autor sich diesen Phänomenen, und seinen flankierenden wissenschaftlichen Untersuchungen, auch in der privatwirtschaftlichen Ebene zu nähern. Ausgewählt wurde dabei die Medienbranche in Deutschland, explizit wurde in lokalen Zeitungshäusern geforscht. Ferner im Bereich von *small* und *medium sized* Unternehmen (SMU). Diese sind definiert durch eine Abonnementauflage von maximal 200.000 und einem journalistischen Fokus auf Lokalnachrichten. Die Medienunternehmen haben verschiedene Gewerkschaften, eine davon ist der „Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e.V.“, der mehr als 280 verschiedene Zeitungen zusammenfasst und vertritt. In Deutschland gibt es mehr als 320 Zeitungsunternehmen.⁶ Mehr als 90% aller regionalen Medienunternehmen können als kleine und mittlere Unternehmen bezeichnet werden und haben weniger als die definierten 200.000 Abonnements.

In Deutschland werden Zeitungen zwar nicht direkt der demokratischen Gewaltenteilung zugeschrieben, aber dennoch wird der Presse demokratietheoretisch eine „öffentliche Aufgabe“ zugewiesen, mit der sie durch z.B. Kontrolle, Kritik, Beitrag zur Meinungsbildung und Information Nutzen schafft und dieser Aufgabe nachkommen soll.⁷ Zeitungen leisten somit einen wichtigen und unverzichtbaren öffentlichen und gesellschaftlichen Beitrag.

Dennoch ist das Geschäftsmodell von Lokalzeitungen im Wandel⁸ und auch in Gefahr.⁹ Disruptive Konkurrenten betreten den Markt und große, globalagierende, „digitale“ Medienkonzerne wie z.B. Facebook, Google, News Corp. oder auch Springer, bedienen sich an Lesern, Aufmerksamkeit, Reichweite und Werbeausgaben. Aufgrund

2 <https://www.duden.de/rechtschreibung/Diffusion> [Zugriff: 30.03.2020]

3 R. Manning, M. Levine, A. Collins, *American Psychologist*, Vol 62(6), 2007, 555-562

4 K. Alle, J. Mayerl, *The bystander effect in everyday non-emergency situations : an unobtrusive field experiment*, SISS: Schriftenreihe des Instituts für Sozialwissenschaften der Universität Stuttgart, 2010 No. 1

5 F. D.R. Zyzniewski, L.E. Giammanco, (2002). *Responsibility diffusion in cooperative collectives*. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(1), S. 54–65.

6 https://www.bdzv.de/fileadmin/bdzb_hauptseite/aktuell/publikationen/2018/ZDF_2017_web.pdf [Zugriff: 31.03.2020]

7 H. Pürer, J. Raabe, *Presse in Deutschland*, UTB, 2007, S. 10

8 I. Sjurts, *Die deutsche Medienbranche: Eine unternehmensstrategische Analyse*, Gabler, 1996, S. 1ff.

9 M. Haller, *Brauchen wir Zeitungen*. Edition Medienpraxis. 2014. S. 47.

der zunehmenden Digitalisierung und der sich ändernden Verbraucherbedürfnisse fehlt es den Medienunternehmen an neuen Geschäftsmodellen. Im Jahr 1991 wurden 27,5 Millionen (Mio.) Zeitungen (Abonnements) gedruckt und verkauft. Im Jahr 2019 sind noch 13,5 Mio. geblieben.¹⁰ Ein ganzer Markt ist um mehr als 50% geschrumpft. Es ist zu erwähnen, dass die Angebote und Produkte der digitalen Medien (von Zeitungsunternehmen) von fast null in den 90er Jahren auf 698 im Jahr 2019 gestiegen sind.¹¹ Diese Tatsache löst aber nicht das Problem der sinkenden Zeitungsabonnements. Seit 2012 werden fast alle digitalen Abonnements der Medienunternehmen in der Druck- und Verkaufstatistik gezählt.¹² Die neue, digitale Medienwelt passt nicht zu den Angeboten der klassischen Medienanbieter. Diese Umstände sind nicht die besten Voraussetzungen für einen wachsenden Zeitungsmedienmarkt.

In der neuen digitalen Medienwelt sind „Nachrichten“ nicht völlig veraltet. Nachrichtenkonsum von Medienwebseiten steht auf Platz 11 der meistgenutzten Aktionen im Internet (Deutschland). Rund 25% aller Bürger nutzen die Onlineangebote der Medienunternehmen.¹³ Das Problem dabei ist, dass sie dafür nicht bezahlen und meist drei Hauptmedienwebseiten nutzen. Die Statistiken zeigen, dass man davon ausgehen kann, dass sich der gesamte Medienkonsum nicht auf die verschiedenen Angebote und Webseiten der Medienunternehmen verteilt, sondern auf einige große Player am Markt.¹⁴ Das bedeutet auch, dass die Medienunternehmen in Deutschland zu Innovationen und zur Anpassung alter Geschäftsmodelle an neue Marktanforderungen im Bereich der digitalen Medien gezwungen sind. Fast jeder Verlag und seine leitenden Mitarbeiter wissen, dass die digitale Transformation eine Bedrohungslage darstellt.¹⁵ Einerseits ist die Notwendigkeit der digitalen Transformation für jeden in diesem Geschäftsbereich völlig offensichtlich, andererseits scheint es aber auch, dass die Medienunternehmen nicht klären können, wer für den Transformationsprozess verantwortlich ist. Die Hypothese ist, dass die Medienhäuser und deren CEO's das Verantwortungsmanagement nicht strategisch fokussieren. (H0 Zeitungslokalverlage und deren Geschäftsführer haben keine strategische Fokussierung auf das Verantwortungsmanagement, H1 Zeitungslokalverlage und deren Geschäftsführer haben eine strategische Fokussierung auf das Verantwortungsmanagement). Es wird also davon ausgegangen, dass es eine latente Diffusion von Verantwortung sowohl in den „alten“ Medien, als auch in den einzelnen Medienunternehmen gibt. Eine weitere Annahme ist, dass die Medienunternehmen nicht auf die neuen Herausforderungen reagieren. Außerdem ist innerhalb dieser Unternehmen nicht klar, wer die Verantwortung der Neuausrichtung des Geschäftsmodells in Angriff nehmen wird. Ferner soll beantwortet werden, was das neue Geschäftsmodell ausmacht und ob es Antworten gibt, auf die Anforderungen von Kunden und des sich ändernden Markt.

10 <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/72084/umfrage/verkaufte-auflage-von-tageszeitungen-in-deutschland/> [Zugriff: 31.03.2020]

11 <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/4191/umfrage/anzahl-der-online-angebote-von-zeitungen-seit-1995/> [Zugriff: 31.03.2020]

12 <https://www.dnv-online.net/medien/detail.php?rubric=Medien&nr=62093> [Zugriff: 31.03.2020]

13 <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/171006/umfrage/in-anspruch-genommene-angebote-aus-dem-internet/> [Zugriff: 31.03.2020]

14 <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/165258/umfrage/reichweite-der-meistbesuchten-nachrichtenwebsites/> [Zugriff: 31.03.20]

15 M. Haller, Brauchen wir Zeitungen. Edition Medienpraxis. 2014. S. 47.

2. VERANTWORTUNGSDIFFUSION UND DIE BEGLEITPHÄNOMENE

Fangen wir mit der pluralistischen Ignoranz an. Kurz beschrieben bezeichnet die pluralistische Ignoranz falsch wahrgenommene Präferenzen anderer. Sie beeinflusst auch das eigene Verhalten. Konkret tritt dieses Phänomen dann auf, wenn z.B. eine Vielzahl von Menschen ein Problem beobachtet und dann jeder einzelne Beobachter davon ausgeht, dass kein Problem besteht, da ja kein anderer Beobachter betroffen wirkt oder etwas tut und daher ebenfalls nicht handelt. Zusätzlich beschreibt das Phänomen eine Situation, in der eine Mehrzahl der Mitarbeiter eine Norm insgeheim ablehnt, z.B. das Nichtangehen der Digitalisierung, jedoch irrtümlich davon ausgeht, dass die Mehrheit diese Norm akzeptiert. Nicht selten verschweigen Mitarbeiter bzw. Menschen sogar ihre Meinung zu einem Zustand oder einem Problem, weil sie denken, dass sie mit ihrer Meinung alleine dastehen. Letztendlich haben aber alle dieselben Gedanken, nur niemand spricht sie aus.¹⁶ Das macht das Abarbeiten von großen und kleinen Projekten nicht leichter. Die Lösungswege, die es u.a. gibt sind Aufklärung, Kommunikation und vor allem Austausch. Pluralistische Ignoranz ist nur so stark, wie man sie lässt. Alles was unausgesprochen ist, kann überleben. Probleme die bekannt sind, können zumindest angegangen werden. Wenn Mitarbeiter und Manager sich leicht über ihre wahren Präferenzen austauschen, kann man viel gewinnen.¹⁷

Nur weil jetzt viele Menschen wissen, dass es ein Problem gibt, heißt das noch lange nicht, dass sie sich dieses Problems auch annehmen. Vielleicht wird es sogar noch kritischer, denn die s.g. Verantwortungsdiffusion bezeichnet das Phänomen, dass ein Problem oder eine Notwendigkeit, die eklatant zu lösen oder zu erledigen ist, trotz genügend Mitwissenden, Mitarbeitern und Aufmerksamkeit mit zunehmender Personenzahl das Verantwortungsgefühl des Einzelnen für die Erledigung sinkt. Wenn also Verantwortung für ein nötiges Agieren auf mehrere Personen verteilt wird, sinkt das Gefühl der Menschen selbst verantwortlich zu sein.¹⁸ Das sind keine idealen Bedingungen, um Projekte schnell und effizient abzuarbeiten. Genau hier liegt das tiefgreifende Problem. Denn unter Verantwortungsdiffusion versteht man auch die nicht eindeutige Zuordnung einer Aufgabe und einer verantwortlichen Stelle oder Person. Dieser Umstand ist oft ein klassischer Managementfehler, denn durch fehlende oder unklare Verteilung und Definition von Verantwortung oder durch das Vermengen von Aufgaben und Zielstellungen sowie interne Konkurrenzziele, fangen die Probleme des sich Verantwortlichfühlers erst an.

Es ist ferner untersucht worden, dass die Anwesenheit anderer Menschen dazu führt, dass sich die Mitarbeiter weniger verantwortlich für das Ergebnis von Gruppenentscheidungen fühlen, insbesondere für solche mit negativen Folgen. Dieses Phänomen wird als „soziales Faulenzen“ bezeichnet.¹⁹ Das Gegenstück zum

16 H. Vogelsang, C. Buchholz, Verantwortungsübernahme bei nachhaltigem Verhalten – Eine empirische Analyse aus sozialpsychologischer Sicht, IZNE Working Paper Series, Nr. 19/2, 2019, S. 2-7.

17 H.W. Bierhoff, Hilfreiches Verhalten: Soziale Einflüsse und pädagogische Implikationen, Dr. Dietrich Steinkopff Verlag, 1980, S. 155–158.

18 R. Maderthaner, Psychologie, Facultas, 2017, S.363f

19 N. Goller, T. Bronnsack, Gemeinsam stark, Im OP, Georg Thieme Verlag, 2019, <https://www.thieme-connect.com/products/ejournals/html/10.1055/a-0854-8785> [Zugriff: 2.4.2020]

sozialen Faulenzen ist die „*Social-Facilitation-Theorie*“, und diese zeigt, dass nur die Anwesenheit anderer zu weniger Aufwand und Leistung bei anspruchsvollen Aufgaben führt.²⁰ Darüber hinaus ist das alte Modell von Ringelmann interessant, weil die Ergebnisse zeigen, dass Menschen dazu neigen, innerhalb einer Gruppe weniger stark zu arbeiten als ihre individuelle Leistungsfähigkeit und dass sie oft weniger motiviert sind, wenn sie an einem gemeinsamen Ziel arbeiten.²¹ In Bezug auf Karau und Williams (1993) scheint es erwiesen, dass all diese Auswirkungen auf beiden Seiten der Arbeit, intellektuell oder körperlich, auftreten. Nicht zuletzt zeigen Untersuchungen, dass auch Einzelarbeit, die für ein Gruppenarbeitsziel geleistet wird, zu einer geringeren Motivation und Anstrengung der Menschen führt.²²

Es gibt noch weitere Bausteine, die das Verantwortungsgefühl von Mitarbeitern und Kollegen sinken lässt. Wenn z.B. die eigene Expertise für eine Problemlösung als zu niedrig eingestuft wird, fühlen sich Menschen umgehend weniger verantwortlich. Zusätzlich muss eine Beziehung zum Problem vorhanden sein. Wenn aber Anonymität um das eigene „Wollen“ herrscht, ist das oft der Anfang vom Ende. Zudem wird die Verantwortung stetig zu Menschen mit einer „engeren Beziehung“ zum Problem verschoben.²³ Eine weitere Schwierigkeit kann die bürokratische Unternehmensstruktur sein. Wenn ein Problem erst durch unzählige Etagen und Hände gereicht werden muss, braucht die Lösung oft viel Zeit oder findet mitunter gar keinen Verantwortlichen. Nicht zu vergessen ist eine gut funktionierende Try und Error Kultur. Wenn Menschen immer wieder an imaginären Wänden stehen bleiben müssen, respektive ein Unternehmen Mitarbeiter nichts ausprobieren lässt, kann eine s.g. erlernte Hilflosigkeit auftreten. Dieses Phänomen zeigt auf, dass durch negative Erfahrung entwickelte Überzeugung, die Fähigkeit zur Veränderung der eigenen Situation oder des Problems verloren geht. Die Folge ist: der Mitarbeiter stellt seine Tätigkeiten und das Verantwortungsgefühl ein.²⁴ Additional sollen noch die gefühlte Fähigkeit und Macht genannt werden. Wenn Personen sich nicht befähigt fühlen, eine komplexe Aufgabe zu bewältigen, kann es zum Abtreten der Verantwortung an andere „Befähigtere“ oder „Mächtigere“ führen. Es ist somit sehr wichtig, dass sich Menschen mit dem zu behandelnden Problem auch auskennen, ausreichend Macht haben und Rückendeckung durch Kollegen, Vorgesetzte und vom Unternehmen haben.

3. METHODIK

Um das richtige Forschungsdesign zu entwickeln, ist es notwendig, das Wissen über die in der Einleitung beschriebenen Themen zu vertiefen. Es wurde eine Literaturrecherche durchgeführt, die Erkenntnisse wurden gesammelt und die Ergebnisse strukturiert. Um die Hypothesen zu testen, wurden fünf Interviews mit CEOs von Zeitungshäusern durchgeführt.²⁵ Um das richtige Interviewdesign

20 R. Zajonc, Social facilitation. Science, 149, 1965, S. 269ff

21 K. Lahmer, R. Böhm, M. Kreiling, A. Magnus, H. Roth, K. Roth, Grundlagen der Pädagogik und Psychologie, Westermann, 2018, S. 25

22 S. J. Karau, K. D. Williams, Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. Journal of Personality and Social Psychology. 65(4), 1993, S. 681ff.

23 V. Vanderslice, Separating Leadership from Leaders: An Assessment of the Effect of Leader and Follower Roles in Organizations, Human Relations, 41 (9), 1988, S. 681f

24 R. J. Gerrig, Psychologie, Pearson, 2018, S.570

25 Direkte Geschäftsführer aus vier unterschiedlichen Bundesländern (Lokalzeitung & SMU)

auszuwählen, wurden verschiedene Interviewmethoden untersucht.²⁶ Aus diesen Interviewdesigns wurden „*narrative Interviews*“ ausgewählt, um Daten zu erheben, Retrospektiven der Ereignisse zu finden, Sinnzusammenhänge aufzudecken, erzähltheoretische Kenntnisse aufzudecken und um weiterführende Hypothesen zu finden. Mitte der 1970er Jahre führte Fritz Schütze das „*narrative Interview*“ als ein etabliertes und fundiertes, qualitatives Forschungsinstrument ein.²⁷ Das narrative Design funktioniert als eine bewährte Technik der Datenerhebung.²⁸ Das Ziel eines narrativen Interviews besteht darin, den Befragten durch eine nahezu offene Frage zu einer narrativen oder erzählerischen Antwort aufzufordern. Das bedeutet, dass er oder sie Erfahrungen von Ereignissen, Zeugnissen und Wissen nacherzählt, wie sie sich zugetragen haben. Es ist zu erwähnen, dass narrative Interviews immer einen rückblickenden Charakter haben.²⁹ Es geht zum Beispiel nicht darum, genau zu klären, wie sich die CEOs im Moment in ihrem Unternehmen verhalten, sondern welche Begriffe und Bedingungen zu der Situation geführt haben, in der sie sich befinden.³⁰ Ein Schlüsselfaktor könnte sein, dass durch die Veranschaulichung des Prozesses (aus dem Interview heraus, was in der Vergangenheit geschehen ist) besondere oder universelle Probleme erkannt werden können.

Das Hauptelement des narrativen Interviews ist das Herausarbeiten einer möglichst umfangreichen und frei entwickelten Erzählung, die im Wesentlichen mit einer narrativen Herausforderung oder Frage eingeleitet und durch eine narrativ-generierende Untersuchung fortgesetzt wird. Ziel des narrativen Interviews ist es, eine Grundlage zu schaffen, um die Forschungsfragen aus der Perspektive des Befragten erfassen, verstehen und erklären zu können. Der entscheidende Vorteil des narrativen Interviews besteht darin, dass von den Forschern im Vorfeld möglichst wenig Einschränkungen gemacht werden, so dass die jeweilige Relevanz allein vom Befragten festgelegt wird.³¹ Mit der narrativen Gestaltung und dem narrativen Interview ist die Idee verbunden, „dass sich die Erzählungen mehr an konkreten Handlungsabläufen und weniger an den Ideologien und Rationalisierungen der Befragten orientieren“. ³² Zu erwähnen ist, dass ohne die Erzählung eines Ereignisses oder einer Erfahrung im Zusammenhang mit dem Thema die Möglichkeit, latente Deutungsmuster und subjektive Sinnkonstruktionen zu erschließen, verschlossen bleibt.³³ Nicht zuletzt bietet das narrative Interview beste Voraussetzungen, um den Methoden der qualitativen Forschung voll und ganz gerecht zu werden.³⁴

26 E. Steiner, M. Benesch, *Der Fragebogen*, utb, 2018, S. 35-69.

27 A. Przyborski, M. Wohlrab-Sahr, *Qualitative Sozialforschung*, Oldenburg Verlag, 2009, S. 92f

28 U. Holtgrewe, S. Kühl, P. Strodtholz, A. Taffertshofer, *Handbuch Methoden der Organisationsforschung, Quantitative und Qualitative Methoden*, VS Verlag, 2009, S. 57-59.

29 I. Küsters: *Narrative Interviews*, VS Verlag, 2009, S. 39-42

30 I. Küsters: *Narrative Interviews*, VS Verlag, 2009, S. 40

31 A. Wollny, G. Marx, *Qualitative Sozialforschung, das narrative Interview als Methode der Datenerhebung*, ZFA Paper Magazin, 2010, S. 331-333

32 C. Hopf, *Qualitative Interviews – ein Überblick. Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Rowohlt, 2004, S. 349ff

33 A. Wollny, G. Marx, *Qualitative Sozialforschung, das narrative Interview als Methode der Datenerhebung*, ZFA Paper Magazin, 2010, S. 333f

34 A. Deppermann, G. Lucius-Hoene, *Rekonstruktion narrativer Identität*, Springer, 2002, S. 9

Wie folgt, wurden die narrativen Interviews durchgeführt:

1. Antrag auf Erzählung

Es wird ein narrativer Anreiz für eine besondere und konkrete Situation gesetzt.

„Ich möchte Sie bitten, mir zu sagen, wie Sie den digitalen Wandel der Zeitungsverlage in den letzten Jahren oder Jahrzehnten gesehen haben. Am besten fangen Sie mit dem Beginn der Transformation an, mit den einzelnen Hürden im Markt, und erzählen Sie mir dann alles, was sich schrittweise bis zum heutigen Tag ereignet hat. Sie können sich Zeit nehmen, auch für Details, denn für mich ist alles interessant, was für Sie wichtig ist.“

2. Antwort oder Haupterzählung

Es fand eine autonome Erzählung (von der Vergangenheit bis zur Gegenwart) statt.

3. Anfrage-Phase

Die erzählerische Befragung wird von der befragten Person durchgeführt.

4. Ausgewogene Phase

Eine Bewertung der eigenen theoretischen Aussagen und die Entwicklung subjektiver Theorien müssen beschrieben und notiert werden.³⁵

5. Zweite Bitte um Erzählung

„Wer ist in Ihrem Unternehmen für die Digitalisierung zuständig, wer war dafür verantwortlich und wie gehen Sie heute mit der Verteilung der Verantwortung um?“

6. Wiederholungsphase 2-4

7. Offene Diskussion³⁶

8. Auswertung

Die vollständig transkribierten Interviews werden dann mit Hilfe narrativ-struktureller Methoden und qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet.³⁷

Die Interviewauswertung hat letztlich nicht nur die Funktion, Forschungshypothesen zu überprüfen, wie dies bei gängigen quantitativen Methoden oder verschiedenen anderen Forschungsdesigns der Fall ist. Vielmehr geht dem Interview die Formulierung einer offenen Forschungsfrage voraus. Die Hypothesen werden dann aus der Interpretation der durchgeführten Interviews abgeleitet.³⁸

Das Interesse an der Auswertung richtet sich nicht nur auf die Aufdeckung vergangener Ereignisse, sondern auch auf den Unterschied zwischen dem Ereignis und seinem Rückblick, in dem die individuelle Verarbeitung des Befragten deutlich wird.

35 S. Misoch, Qualitative Interviews, De Gruyter, 2019, S.51

36 Eigene zusätzliche Anforderung an das narrative Interview

37 S. Misoch, Qualitative Interviews, De Gruyter, 2019, S. 51

38 W. Stangl, keyword ‚narratives Interview‘, Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik. <https://lexikon.stangl.eu/467/narratives-interview/> (2020-02-12) [Zugriff: 12.02.2020]

Kodierung

Im Anschluss der Interviews wurden diese transkribiert und Denkpausen, Betonungen und erwähnte Besonderheiten kenntlich gemacht. Folgend wurden unterschiedliche Ordnungskategorien entwickelt. In diesen ersten Kodierungsverfahren wurden die Texte in kodierten Text übersetzt. Hierbei erfolgten eine Verkürzung und Verallgemeinerung der Interviewabschnitte. Letztendlich wurden 54 unterschiedliche Codes segmentiert und ungeordnet gegenübergestellt. Die Entwicklung der Codes ist dabei subjektiv und geschieht nach eigenem Ermessen. Nachfolgend wurde eine Neuordnung durchgeführt, die Codes gewertet und nach Aussagekraft, Relevanz und nach thematischen und inhaltlichen Überschneidungen neu zusammengestellt. Diese offenen Kodierungsschritte sind zusätzlich nach den s.g. W-Fragen³⁹ (Zeilen, Satz- und Abschnittsweise) bearbeitet. Schlussendlich fand auch eine thematische Kodierung statt, bei der Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede bei den Interviewantworten und Personen (-Gruppen) herausgearbeitet wurden.

Nachfolgend wurden Codes und Kategorien festgelegt und erneut selektiert. Nach einer erneuten Analyse dieser Codes und der unterschiedlichen Antworten der Interviewten sind eigene Interpretationen erstellt worden.

Die Kategorien sind:

1. technische Möglichkeiten
2. was will der Kunde
3. Bilanz und Umsatz
4. Abonnement und Kernprodukt
5. wer ist Verantwortlich
6. Verteilung von Verantwortung.

Diese sechs Kategorien wurden jeweils mit den dazugehörigen Aussagen und Codes gesammelt und als Gesamtkonstrukt betrachtet. Letztendlich wurden Kode 5 & 6 in der Interpretation noch einmal zusammengefügt.

4. RESULTATE

Aus dem Kodierungsprozess und den sechs Kategorien konnten diverse Erkenntnisgewinne generiert werden, angefangen bei den technischen Möglichkeiten. Die Geschäftsführer haben überwiegend sehr wenig Vertrauen in die eigene technische Kompetenz ihres Hauses (Interviewte/r (I): „Wir haben eine unfassbar schlechte IT“, „...da waren Kollegen aus Amerika dabei, die haben gesagt, wir wären noch im „Gutenberg“ Zeitalter, was die Digitalisierung von News angeht.“).

Technik wird dennoch als Schlüssel zum Erfolg angesehen und dieser Erfolg wird, wenn, digital sein. Viele technische Probleme aus der Vergangenheit stören noch die Prozesse und das Arbeiten bei der Digitalisierung und der Neuausrichtung der Kernprodukte. (I: „...Nutzung von Skalierungsmöglichkeiten, sei es in der IT, sei es im Betrieb von Plattformen, wenn uns das gelingt, haben wir 'ne Überlebenschance

39 D. Hülst, Grounded Theory, Fallarchiv Uni Kassel, 2010, S. 7

auf deutlich kleinerem Niveau.“). Die Not ist erkannt, wird aber nicht mit voller Leidenschaft bekämpft. Es wird vermutet, dass die Geschäftsführer selbst das technische Fundament als noch nicht gegeben ansehen (I: „Also wahrscheinlich weniger Papier und mehr Bits und Bytes.“) und auch inhaltlich nicht tief mit den technischen Möglichkeiten vertraut sind. Das Bewusstsein für den Nachholbedarf seitens Software, Technik und digitalem Know-how ist aber vorhanden. In den Interviews und den nachrangig inkludierten Diskussionen wurde zusätzlich immer gefragt, ob der Verlag des Geschäftsführers und die direkten Führungskräfte eine „Bildungsreise“ nach Skandinavien und deren Medienhäuser gemacht haben und ob sich seit dem Besuch im Verlag etwas geändert habe. (Die skandinavischen Länder gelten als Vorbild bei der digitalen Medientransformation⁴⁰) Die Antworten wurden alle negiert. Die Vorbilder führen somit nicht zu einem Aktivwerden.

Die Ergebnisse zur zweiten Kategorie „was will der Kunde“, sind anders zu bewerten. Hier herrscht einheitliche Meinung über die inhaltliche Ausrichtung der Zeitungen. Der Fokus liegt klar auf lokalen Nachrichten. Auch die alte Antwort/Lösung für zufriedene und zahlende Leser soll die neue digitale Antwort sein. Nachteilig ist zu bewerten, dass keine neuen Ideen durch das „inhaltlich- lokale“ Erwähnung finden und es werden keine Alternativen gesehen oder erwähnt. Das Ziel ist quasi manifestiert.

(I: „Begeben wir uns in das Boot Camp der lokalen Relevanz, das ist ein mehrjähriger Prozess, wenn uns das gelingt, haben wir 'ne Chance. Gelingt uns das nicht, haben wir keine Chance“, „Dadurch, dass wir in den meisten deutschen Zeitungen immer noch den Mantel haben, also der alles umhüllt, machen wir aus meiner Sicht etwas sehr Falsches, nämlich wir fokussieren uns nicht auf unsere Kernkompetenz, die das Lokale ist, ich sag ausdrücklich lokal und nicht regionales, weil die Identität erfolgt über das Lokale und nicht über das Regionale.“)

Vereinzelt aber auch im Konsens wird undefiniert das inhaltliche Thema Service genannt. Was das im Einzelnen für das Kernprodukt Zeitung und die Digitalisierung bedeuten soll, bleibt unbeantwortet. (I: „Von da an Digitalisierung ja, wir müssen da extrem auf den Service- Gedanken gehen. Aber so richtig was wir da tun, wissen wir auch nicht.“). Das Ziel ist es, mit lokalen Inhalten digital zahlende Kundschaft zu bekommen. Es wird als einzige Chance wahrgenommen. Es besteht eine starke interne Unternehmenssicht und es wird dabei nicht an digitale und neue Konkurrenten gedacht (ggf. durch die Printmonopolstellung) oder befürchtet, dass neue digitale Marktteilnehmer entstehen, die das originäre Geschäftsfeld angreifen könnten. Die Markteintrittsbarrieren sind in der digitalen Welt sehr niedrig, vor allem in Bezug auf Digitalprodukte, speziell für Onlinezeitungen.⁴¹ Zusätzlich wird nicht von Diversifikation gesprochen. Auch die Umstellung oder Anpassung des Geschäftsmodells respektive der Kundenanforderungen wird nicht erwähnt.

Aus der Kategorie „Bilanz und Umsatz“, sind deutliche Zeichen der nicht Veränderung der Primäreinnahmen und dem Geschäftsmodell zu erkennen. Mehr noch, das

40 T. Borgböhmer, Wie die norwegische Verlagsgruppe Schibsted digitale Leser zu Abonnenten macht, meedia.de, 2019, <https://meedia.de/2019/06/13/wie-die-norwegische-verlagsgruppe-schibsted-digitale-leser-zu-abonnenten-macht/> [Zugriff: 02.04.2020]

41 B. von Rimscha, G. Siebert, Warum gibt es Medienkonzentration?, Springer, 2015, S. 76f

Geschäftsmodell und die Bilanzen sowie die Hauptumsatzbringer haben sich trotz der Digitalisierung nicht geändert.

(I: „in den 10 letzten Jahren, da hat sich, wenn ich als Kaufmann spreche, eine Bilanz einer Regionalzeitung trotz der permanent proklamierten digitalen Transformation überhaupt nicht verändert, das Kerngeschäft blieb, die gedruckte Zeitung blieben, die Anzeigenblätter, ähm, es wurde abonniert, ein Stückweit durch zusätzliche Logistikleistungen wie privater Briefdienst, *ähm*, aber im wesentlichen Kern, *ähm*, ist bei allen, auch bei den großen regionalen Zeitungshäusern und Gruppen die Zeitung der wesentliche Träger des Geschäftsmodells geblieben.“).

Die Zeitungsverlage sind heute mehr denn je abhängig vom alten Geschäftsmodell und dem Druck von Zeitungen (Abonnements und Werbeerlöse).

(I: „Bei einer Halbierung des Umsatzes kann ich mir das Bedrucken und Verteilen von Papier nicht mehr leisten, weil das macht ungefähr, wenn ich alles einbeziehe, und mit Abschreibungen, Energie, 50 % meines Kostenapparates aus. So, also, wenn ich digital extrem erfolgreich bin, ist nach meiner These der Umsatz irgendwann halbiert, ich kann mir das Drucken nicht mehr leisten und ich muss mich auf meine Kernkompetenzen, *eh*, fokussieren.“).

Auch die digitalen Angebote wie z.B. die Zeitung in elektronischer Form (E-Paper) reichen dabei nicht aus, um die Bilanzen und den Umsatz aus der Vergangenheit zu halten oder auszubauen. (I: „Selbst wenn wir jetzt, wir machen das ja schon, wir haben jetzt die harte Paywall, seit vielen Jahren. Ab da sind wir noch nicht ansatzweise wo wir sein wollen, oder wo wir glauben zu sein.“) Die Aussagen treten dabei in Widerspruch zum Anspruch, digitalen Lokaljournalismus zu betreiben und in Zukunft mit dem Kernprodukt Geld zu verdienen. Das Wissen ist vorhanden, dass das alte Geschäftsmodell sich in den folgenden Jahren nicht mehr trägt. Der Umbruch ist aber nicht geschafft. (I: „Not nicht groß genug, da *noch* ausreichend Geld fließt.“).

Beim folgenden Punkt „Abo und Kernprodukt“ sind die Probleme verzweigt. Es gibt dabei viele Schuldzuweisungen in den Unternehmen und der Glaube an die Veränderung der Abonnementauflage und des Kernproduktes Zeitung und Lokaljournalismus ist überwiegend nicht ausgeprägt.

(I: „Meine These ist, dass die Lokalredaktionen der deutschen Regionalzeitungen oder Lokalzeitungen meistens nicht so ausgestattet sind, auch mental, von der Haltung der Redakteure, dass sie wirklich jeden Tag um die Relevanz ringen, sondern sie verstricken sich heute immer noch in Chronistenpflicht, in vielen Routinen und sorgen nicht dafür, dass die Kernkompetenz eigentlich das beste Produkt ist.“, „Wir müssen das Überregionale, Wirtschaft und solche Dinge, sicherlich bringen, aber da sind wir kein Elitenmedium sondern wir sind ein Generalistenmedium und das, was nicht unsere Kernkompetenz ist, ist das Schweizer Offiziersmesser, es muss alles können, aber es ist kein Spezialwerkzeug.“, „Also ich glaub eben tatsächlich, dass es regionale Einheiten braucht, die Informationen bereitstellen.“).

Es wird nicht die eigene Verantwortung bei den nötigen Veränderungen bei den Geschäftsführern thematisiert, oder darüber gesprochen, welchen Einfluss sie selbst ausüben könnten oder müssten. Stattdessen wird viel über Technik gesprochen, die als Heilsbringer fungieren soll.

(I: “Die digitale Transformation ist, ähm ist viel Technik, ähm, Technik war bisher nicht Kompetenz von Regionalzeitungen, ich glaub des wird einer der wesentlichen Punkte sein, mit denen sich dann eben auch die regionalen Medienhäusern auseinandersetzen, dass neben der Redaktion auch Technikknowhow notwendig sein wird, *äh*, und redaktionelles Arbeiten zunehmend auch technisch wird, was die ganzen Arithmetiken betrifft, die hinter dem direkten Kontakt dann mit dem Leser betreffen. *Ähm aber*, wenn sich des durchsetzt, dann bin ich überzeugt, dass sich das regionale Informationsbereitstellungsgeschäft als Geschäftsmodell zukünftig, *ähm*, abbilden lassen wird.“).

Gravierend waren die Antworten aus dem Interview und der Diskussion in Bezug auf die Beobachtung von anderen Lokalverlagen. Hier ist eindeutig festzustellen, dass die Verlage sich gegenseitig genau beobachten und von Ideen Anderer profitieren möchten. (I: “Nicht für sich selbst eine gute Lösung finden, sondern einfach nur wieder zu kopieren, weil man selber noch keine Lösung hat. Für sich, also dass was man machen möchte.“)

Die letzten beiden Kategorien „Wer ist verantwortlich“ und „Verteilung von Verantwortung“ wurden wie beschrieben bei der Interpretation und Analyse noch einmal zusammengeführt, um ein komprimierteres Gesamtbild zu erhalten. Bis auf eine Ausnahme sehen sich die Geschäftsführer selbst als nicht hauptverantwortlich für die Digitalisierung in ihrem Verlag an. (I: “...wir haben diese Verantwortung auf unsere, *ja*, Fachbereichsverantwortliche eigentlich dezentral übertragen.“). Vier von fünf Geschäftsführern geben an, dass „alle“ oder eben die jeweiligen Führungskräfte verantwortlich sind.

(I: „*Mhhh*, aber verantwortlich sehen wir uns nicht nur für die Tageszeitung sondern für alles – alle.“, „Jeder ist für die Digitalisierung verantwortlich, eigentlich jeder Mitarbeiter ist verantwortlich in seinem Tun was er hier macht.“, „wir sind alle für die Digitalisierung verantwortlich.“, „In der Vergangenheit war für Digitalisierung der Digitalchef verantwortlich, heute ist es eine Mischung aus Redaktion und Vertrieb, die tatsächlich enger verzahnt sind.“).

Es scheint, dass sich die Geschäftsführer darüber bis heute wenig Gedanken gemacht haben und auch das Thema nicht fokussieren. Auch die Antworten fielen sehr kurz aus und wurden wenig betont oder erklärt. Zusätzlich wird die Hoffnung auf eine einzelne Person gelegt, die die Verantwortung übernehmen soll.

(I: “...dass es da einen digitalen Kopf braucht, der sich in diesen neuen Algorithmen dann auch auskennt, sowohl, was die Anforderungen im Markt betrifft, wie auch was eine Organisation einer solchen Einheit dann betrifft, weil die wird komplett anders organisiert sein als wir uns hier im Stammgeschäft bisher immer noch organisieren durch die

Transformation wird auch das ein Stückweit aufgelöst, agiles Arbeiten, KR und wie immer all diese Themen heißen nehmen auch bei uns hier mittlerweile nen gewissen Raum ein.“).

Durch Aussagen wie diese wird die eigene Verantwortung relativiert. Es gibt keine klaren Antworten, keine Details und Anmerkungen, „wer für was verantwortlich ist“ und „was erreicht werden soll“. Die Verantwortung wird einfach pluralistisch verteilt. Es herrscht nahezu kein Problembewusstsein bzgl. der Verantwortung. In Bezug auf die Verantwortung der Digitalisierung kann hier auch von einer Laissez-faire-Arbeitsweise gesprochen werden und dass der Glaube vorherrscht, dass die „Dinge/Digitalisierung“ sich schon finden und erledigen werden. Zusätzlich wird keine Annahme der Aufgabe und Herausforderung erwähnt. Nur ein Geschäftsführer betrachtet die Verantwortung anders und reflektierter.

(I: „Am Ende des Tages ist für die Weichenstellung, war und ist, die Geschäftsführung zuständig.“, „Das ist 'n bisschen niedliches Bild, aber es kennzeichnet das, glaube ich, ganz gut, dass es unheimlich schwer ist, Verantwortung auch dann so zu delegieren, dass ich mich als Geschäftsführer jetzt nicht aus der Sache herausstehle, das darf nicht sein, aber dass die Leute, das was sie in der Regel ja beklagen, wenn sie mittags in der Kantine zusammen sitzen, jetzt dann auch mal selber ändern können. Und mein Job ist es, oder der Job von Führung ist es, Rahmen und Orientierung zu schaffen, also die grüne Wiese zu beschreiben. „Aber jetzt geh aus deinem Stall!““)

5. DISKUSSION

Die Ergebnisse der Forschung und der Analyse der Interviews zeigen, dass die Hypothese (H0) verifiziert werden kann. Die Ergebnisse und Aussagen können klar interpretiert werden und es gibt in ausreichender Anzahl mündliche Belege. Eindeutige Hinweise auf die fehlende Fokussierung, auf die Verantwortung bei der Digitalisierung, wurden durch die Rechercheleistung gefunden. Die H1 Hypothese wird fallen gelassen, wenn auch mit Einschränkungen. Es gibt auch Verlage bzw. Geschäftsführer, die sich ihrer Verantwortung bewusst sind. Ferner ist die Fallzahl der Interviews zu klein, um generell für eine ganze Branche zu sprechen. Dennoch können aus den Einzelfällen auch Rückschlüsse für viele Zeitungsverlage gezogen werden. Besagt wird, dass die Digitalisierung das Geschäftsfeld bedroht. Ferner, dass die Zeitungsverlage die Transformation zu digitalen Zeitungslokalverlage noch nicht vollzogen haben und heute noch überwiegend vom Printprodukt abhängig sind.

Es gibt eine Vielzahl von Anzeichen, dass es eine latente Diffusion von Verantwortung in den einzelnen Medienunternehmen gibt. Dies wird z.B. durch die unreflektierte grundsätzliche Verantwortungsverteilung auf „alle“ deutlich. Eine weitere Annahme ist, dass die Medienunternehmen nicht auf die neuen Herausforderungen reagieren. Die Ergebnisse zeigen hier ein Bild, dass es keinerlei Reaktion der Verlagshäuser gibt. Über die Kundenansprüche und das zukünftige Geschäftsmodell Lokaljournalismus herrscht Klarheit. Über welche digitalen Wege und in welcher Art und Weise bleibt aber unbeantwortet. Außerdem ist innerhalb der meisten Unternehmen nicht klar, wer die Verantwortung der Neuausrichtung des Geschäftsmodells in

Angriff nehmen wird. Viele Geschäftsführer geben keine klaren Aussagen bzgl. der Hilfe von Technik. Hier wird nur generalistisch geantwortet. Zusätzlich wird auch hier die Technikverantwortung nicht auf die eigene Person bezogen und auch nicht ausreichend klar benannt, wie diese Verantwortung verteilt werden soll. Die Geschäftsführer sind sich im Klaren, wie ihr Geschäftsmodell in Zukunft aussehen soll. Es wird vermutet, dass sie nicht wissen, was der Markt und was die Kunden möchten. Es werden keinerlei Studien, Marktforschungen oder anderweitige Erkenntnisse genannt. Es gab nur eigene Mutmaßungen.

Kritisch muss die eigene Interpretation der Aussagen gesehen werden. Diese sind subjektiv und können bei anderen Forschern anders interpretiert werden. Dennoch gibt es in ausreichender Anzahl Belege, um die H0 Hypothese zu belegen. Kritisch ist auch die nicht ausreichend angewandte *Grounded Theory* bei den Methoden. Durch die Kürze der Interviews wurde das Netz der unterschiedlichen Kodes nicht groß. Deswegen ergaben sich für die Analyse nur 6 Kategorien, die als relevant eingestuft wurden. Ferner wurde dadurch Komplexitätsbewältigung betrieben. Natürlich könnten aus den Ergebnissen und Interviews noch weitere Erkenntnisse gewonnen werden. Das würde aber den Rahmen dieser Forschungsfrage sprengen. Dennoch können neue Hypothesen für eine weiterführende Forschung aufgestellt werden.

Ho: Diffusion of responsibility has no negative influence on the digitization of the business model of German newspaper companies.

H1: Diffusion of responsibility has a negative influence on the digitization of the business model of German newspaper companies.

SUMMARY

This study examines the distribution and diffusion of responsibility in the digitization of medium-sized German local newspaper publishers. It should be noted that German newspapers must adapt their business model to the new digital requirements of the market in order to continue to function as an important democratic pillar. The publishing houses have experienced a sharp drop in subscribers and advertising in recent decades and cannot compensate for this in monetary terms with their online offerings. They are forced to maintain their business segments and yet transform them digitally. A company must take responsibility for this process. It was examined how this responsibility is distributed and whether the publishers or the managing directors focus on controlling the responsibility. It was found that the managing directors have no focus on the responsibility and the distribution of this responsibility. The responsibility is rather unreflectively distributed pluralistically within the company. Thus, the danger of a diffusion of responsibility is very high and a stagnation of work performance and sense of responsibility among employees can follow. Furthermore, digitalization is therefore not forced and promoted. Sufficiently flanking phenomena of responsibility diffusion are explained, presented and risks are pointed out if responsibility and distribution are not taken seriously. Methodologically, data was generated and evaluated for the analysis, through narrative interviews and their interpretation.

REFERENCES:

1. E. Buddeberg und F. Vogelmann, *Deutsche Zeitschrift für Philosophie*, Band 64, Heft 2, S. 228–231, 2016.
2. R. Manning, M. Levine, A. Collins, *American Psychologist*, Vol 62(6), 2007, 555–562
3. K. Alle, J. Mayerl, *The bystander effect in everyday non-emergency situations : an unobtrusive field experiment*, SISS: Schriftenreihe des Instituts für Sozialwissenschaften der Universität Stuttgart, 2010 No. 1 F. D.R. Zyzniewski, L.E. Giammanco, (2002). Responsibility diffusion in cooperative collectives. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(1), S. 54–65.
4. H. Pürer, J. Raabe, *Presse in Deutschland*, UTB, 2007, S. 10
5. I. Sjurts, *Die deutsche Medienbranche: Eine unternehmensstrategische Analyse*, Gabler, 1996, S. 1ff.
6. M. Haller, *Brauchen wir Zeitungen*. Edition Medienpraxis. 2014. S. 47.
7. M. Haller, *Brauchen wir Zeitungen*. Edition Medienpraxis. 2014. S. 47.
8. H. Vogelsang, C. Buchholz, *Verantwortungsübernahme bei*
9. *nachhaltigem Verhalten - Eine empirische Analyse aus sozialpsychologischer Sicht*, IZNE Working Paper Series, Nr. 19/2, 2019, S. 2–7.
10. H.W. Bierhoff, *Hilfreiches Verhalten: Soziale Einflüsse und pädagogische Implikationen*, Dr. Dietrich Steinkopff Verlag, 1980, S. 155–158.
11. R. Maderthaner, *Psychologie*, Facultas, 2017, S.363f
12. R. Zajonc, *Social facilitation*. *Science*, 149, 1965, S. 269ff
13. K. Lahmer, R. Böhm, M. Krelinger, A. Magnus, H. Roth, K. Roth, *Grundlagen der Pädagogik und Psychologie*, Westermann, 2018, S. 25
14. S. J. Karau, K. D. Williams, *Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration*. *Journal of Personality and Social Psychology*. 65(4), 1993, S. 681ff.
15. V. Vanderslice, *Separating Leadership from Leaders: An Assessment of the Effect of Leader and Follower Roles in Organizations*, *Human Relations*, 41 (9), 1988, S. 681f
16. R. J. Gerrig, *Psychologie*, Pearson, 2018, S.570
17. *Direkte Geschäftsführer aus vier unterschiedlichen Bundesländern (Lokalzeitung & SMU)*
18. E. Steiner, M. Benesch, *Der Fragebogen*, utb, 2018, S. 35–69.
19. A. Przyborski, M. Wohlrab-Sahr, *Qualitative Sozialforschung*, Oldenburg Verlag, 2009, S. 92f
20. U. Holtgrewe, S. Kühl, P. Strodtholz, A. Taffertshofer, *Handbuch Methoden der Organisationsforschung, Quantitative und Qualitative Methoden*, VS Verlag, 2009, S. 57–59.
21. I. Küsters: *Narrative Interviews*, VS Verlag, 2009, S. 39–42
22. I. Küsters: *Narrative Interviews*, VS Verlag, 2009, S. 40
23. A. Wollny, G. Marx, *Qualitative Sozialforschung, das narrative Interview als Methode der Datenerhebung*, ZFA Paper Magazin, 2010, S. 331–333
24. C. Hopf, *Qualitative Interviews – ein Überblick*. *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Rowohlt, 2004, S. 349ff
25. A. Wollny, G. Marx, *Qualitative Sozialforschung, das narrative Interview als Methode der Datenerhebung*, ZFA Paper Magazin, 2010, S. 333f
26. A. Deppermann, G. Lucius-Hoene, *Rekonstruktion narrativer Identität*, Springer, 2002, S. 9
27. S. Misoch, *Qualitative Interviews*, De Gruyter, 2019, S.51
28. *Eigene zusätzliche Anforderung an das narrative Interview*
29. S. Misoch, *Qualitative Interviews*, De Gruyter, 2019, S. 51
30. D. Hülst, *Grounded Theory*, Fallarchiv Uni Kassel, 2010, S. 7
31. B. von Rimscha, G. Siegert, *Warum gibt es Medienkonzentration?*, Springer, 2015, S. 76f

ONLINE REFERENCES:

32. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Diffusion> [Zugriff: 30.03.2020]
33. https://www.bdzv.de/fileadmin/bdzv_hauptseite/aktuell/publikationen/2018/ZDF_2017_web.pdf [Zugriff: 31.03.2020]
34. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/72084/umfrage/verkaufte-auflage-von-tageszeitungen-in-deutschland/> [Zugriff: 31.03.2020]
35. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/4191/umfrage/anzahl-der-online-angebote-von-zeitungen-seit-1995/> [Zugriff: 31.03.2020]
36. <https://www.dnv-online.net/medien/detail.php?rubric=Medien&nr=62093> [Zugriff: 31.03.2020]
37. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/171006/umfrage/in-anspruch-genommene-angebote-aus-dem-internet/> [Zugriff: 31.03.2020]
38. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/165258/umfrage/reichweite-der-meistbesuchten-nachrichtenwebsites/> [Zugriff: 31.03.2020]
39. N. Goller, T. Bronnsack, Gemeinsam stark, Im OP, Georg Thieme Verlag, 2019, <https://www.thieme-connect.com/products/ejournals/html/10.1055/a-0854-8785> [Zugriff: 2.4.2020]
40. T. Borgböhmer, Wie die norwegische Verlagsgruppe Schibsted digitale Leser zu Abonnenten macht, meedia.de, 2019, <https://meedia.de/2019/06/13/wie-die-norwegische-verlagsgruppe-schibsted-digitale-leser-zu-abonnenten-macht/> [Zugriff: 02.04.2020]