

# Wege zur Zukunftssicherung der Medienarchive

## Wechselspiel zwischen den Leistungen und Anforderungen\*

Von Klaus Petersen

Jede Archivleitung hat das schon mal erlebt: Der neue Geschäftsführer eines Printhauses teilt der Archivleitung mit: „Wir führen einen Newsroom für alle unsere Produkte ein!“ Oder die Programmleitung eines Senders beschließt, die programmliche und redaktionelle Trennung von Audioprogramm und Onlineangeboten aufzuheben und integrative Programmangebote über alle wesentlichen Distributionsplattformen anzubieten.

Und die Reaktionen der Archivleitungen: „Ich weiß nicht, was ich tun soll? Brauchen die uns denn noch? Aber wir sind doch das Archiv mit hoher Qualität, die müssen uns doch brauchen! Wie können wir bestehen?“ (Originaltöne aus einem Projekt).

Solche oder ähnliche Ankündigungen und Reaktionen in den Medienarchiven gehören derzeit zum Alltag. Medienarchive werden nicht nur aufgrund von marktbedingten Entwicklungen in Frage gestellt, sondern auch aus Kostengründen. Redaktionsleitungen handeln oft nach der Prämisse: Wie befreien wir uns von diesem Kostenblock?

In einem anderen Projekt ging es um eine Optimierung der gesamten Abläufe und die stärkere Ausrichtung auf die Bedarfe der Nutzer, um auf den Besuch des Konzerncontrollings und ihrer Berater vorbereitet zu sein und gleichzeitig die konzerngesteuerten Ziele erfüllen zu können.

Suchen Archivmitarbeiter Trost bei den Kunden, sprich den Redakteuren, hören sie nicht selten das Argument: „Wieso Archiv? Es gibt doch das Internet!“ So geschehen in einem großen deutschen Sender. Projekterfahrungen und die Gespräche mit Verantwortlichen von Medienarchiven bestätigen diese Aussagen und Fragestellungen.

### › Parameterwechsel in der Medienbranche: Crossmediale Medieninhalte, -formen und -leistungen

Die Ausrichtung der Medienindustrie auf die Medienträgerformen, wie Print und Elektronik ist der Durchmischung von Medieninhalten, -formen, -distributionswegen und Produktionsstrukturen gewichen. Crossmedialität ist das Schlagwort, nach

dem gehandelt wird. Medienhäuser, sofern sie nicht durch Regulierungen wie bei den öffentlich-rechtlichen Sendern daran gehindert werden, sind heute Unternehmen mit vielfältigen Produkten und Leistungen. Neben Zeitungen, Zeitschriften, dazugehörigen Onlineplattformen und -angeboten, Sendern etc. bieten diese Unternehmen Verkaufskanäle, Postdienste, Media- und Marketingdienste etc. an. Im Hintergrund geht es um die Erweiterung und Ausschöpfung der medialen Wertekette von der Kreation bis zur Distribution und die dazugehörige Abwicklung der administrativen Aufgaben.

Der Parameterwechsel in der Medienindustrie hat verschiedene Ursachen. Er basiert aber im Wesentlichen auf der Entwicklung und dem Einsatz der digitalen Technologien. Die Vielfalt und die Crossmedialität der Leistungen und Angeboten erfordern grundlegende Umwälzungen von Abläufen, Strukturen, Produktionsverfahren. Sie stellen zusätzlich neue und hohe Anforderungen an Mitarbeiter und Management. Vorhandene Positionen und Leistungen stehen auf dem Prüfstand und müssen sich in den digitalen und crossmedialen Prozessen von Medienunternehmen neu positionieren und ihre Berechtigung nachhaltig nachweisen.

Die Bedeutung und Auswirkungen dieser Entwicklung für die Medienindustrie lässt sich vergleichen mit der Einführung der Automatisierung und des Systemautos in der Automobilindustrie. Komponentenbauweise und Einsatz von Robotern führten zu einer Ausweitung der Produktpalette, zur Senkung von Entwicklungs- und Produktionskosten und zur Verbesserung der Erlöse. Die Automobilindustrie hat umgedacht und gehandelt. Die Medienbranche hat damit gerade erst begonnen.

### › Medienarchive – Wo sind eure Chancen?

Was hier provokant formuliert ist, ist aber für die Zukunftssicherung der Medienarchive entscheidend. Medieninhalte sind durch das Internet ständig verfügbar und präsent. Es herrscht hoher interner und externer Wettbewerb um die Nutzer.



Klaus Petersen  
Management Consultant  
Allersbergerstraße  
185/E2  
90461 Nürnberg  
Tel.: 0911-5288730  
Fax: 0911-5288728  
info@ub-petersen.de

\*Der Beitrag gibt die Meinung des Autors wieder und ist als Beitrag zu der Podiumsdiskussion über die Zukunft von Archiven, die auf der Frühjahrstagung am 15. Mai 2007 in Stuttgart stattgefunden hat, zu verstehen. Vgl. Info7 2007/2, S. 108-119

Neue Generationen von möglichen Nutzern lernen mit Google die Welt der Informationsbeschaffung kennen und lieben. Als Redakteure stellen sie das Archiv in eine Reihe mit Klosterarchiven: Alt, verstaubt, zu viel, aufwendig, wenig brauchbar etc.

Mediendienstleister, wie Pressehosts, Agenturen, Redaktionsbüros, Information Broker, Fremdarchive liefern Informationen an die ureigenste Zielgruppe in Programm und Redaktion. Der Rechte- und Lizenzhandel blüht. Zu häufig fallen dann Inhalte aus dem Archivierungsprozess heraus und stehen für die Bereitstellung nicht mehr zur Verfügung. Darüber hinaus übernehmen Softwaretools (beispielsweise Newsroom-, Contentmanagement, Redaktionssysteme) funktionale Aufgaben des Archivs, z.B. automatische Inhaltserschließung, Indexierung etc.

Aber worin liegen Chancen eines Medienarchivs? Fragt man bei den Zielgruppen nach, so stößt man unmittelbar auf eine Reihe von Ansätzen. Z.B. Überlastung der Redaktionen durch Kürzung der Ressourcen, vermehrtes Programm- und Produktvolumen, Interesse an Spezialthemen mit hoher Qualität, neue Interessenten aus dem Anzeigenbereich, neue Leistungen für die Onlinearchivierung etc. Gleichzeitig sind die Leistungen der Medienarchive oftmals unzureichend oder nur teilweise auf die Bedarfe der Zielgruppen ausgerichtet. Mitunter werden sogar Leistungen erbracht, die gar nicht mehr gefragt sind, z.B. ein Verzeichnisdienst. Qualitative Nutzerstudien sind mangels Ressourcen Mangelware. Medienarchive haben keine Lobby in einem Medienhaus, sie haben keine eindeutige Positionierung und sind „nicht sichtbar“, so der Leiter eines Medienarchivs. Fazit: Medienarchive sind noch keine Partner der Redaktionen und anderer Zielgruppen. Sie besetzen auf der Dienstleistungsskala eine untergeordnete Position.

### › Vom Lieferanten zum Partner – der steinige Weg der Medienarchive

In den Diskussionen von Medienarchiven und deren Mitarbeiter steht die Frage im Mittelpunkt: „Wie können sich die Archive auf die neuen Herausforderungen einstellen?“ Oder: „Wo fange ich an und was mache ich zuerst und wann?“

Aktionismus und Stückwerk sind zu beobachten („Ich habe eine neue Leistung entwickelt: Die Anzeigenabteilung bekommt alle Informationen zu einem Anzeigenkunden...“). Ein solches Vorgehen fördert die Gefahr, nur als Teilleverant für eine neue Kundengruppe wahrgenommen zu werden und nicht als unerlässlicher Partner für internen Kunden in einem Medienhaus.

Der viel beschworene „ganzheitliche Ansatz“ zur Positionierung und Optimierung eines Medienarchivs ist keine „Eintagesveranstaltung“. Im Gegenteil. Er ist einerseits langwierig, konfliktreich, mühsam,

andererseits hilft er bei der Klärung von Zielen und Strategien, der Entwicklung einer Aufbruchstimmung, der Einbeziehung der Mitarbeiter, der Klärung von Perspektiven und der Umsetzung erforderlicher Maßnahmen.

Folgende Fragenkomplexe umreißen die zu lösende Aufgabenstellung:

- \_ Bin ich mit meinem Archiv auf Kundenanforderungen ausgerichtet und kenne ich sie?
- \_ Kann ich mein Archiv „in den Wind drehen bzw. und eine Fahrt in den Nebel vermeiden?“
- \_ Wie positioniere ich mein Archiv als Marke im Medienunternehmen?
- \_ Wie bereite ich mein Archiv und seine Leistungen auf die aktuellen Entwicklungen im Medienbereich vor, wie z.B. Newsroom, Podcast, Onlineangebote?
- \_ Bin ich flexibel aufgestellt, um neue Produkte und Leistungen des Medienunternehmens effizient und effektiv zu unterstützen?
- \_ Wie gehe ich an erforderliche Optimierungsmaßnahmen heran? Was muss ich beachten? Was sind die Erfolgs- und Risikofaktoren der Optimierung? Wie gehe ich mit Reorganisationsmaßnahmen des Medienunternehmens um bzw. wie bereite ich mich darauf vor?

### Was muss getan werden?

Die Beantwortung dieser Fragen setzt u.a. auch die Kenntnis des eigenen Leistungsportfolios voraus. In einem Workshop wurde auf die Frage: „Wie viele Leistungen und Produkte bieten Sie an?“ sehr unterschiedliche Zahlen genannt. Niemand konnte annähernd die Anzahl bestimmen. Selbst der Leiter des Archivs lag mit seiner Einschätzung ca. 20% unter den tatsächlich angebotenen Leistungen.

Eine weitere Schwachstelle in den Medienarchiven ist die unzureichende Bewertung und Priorisierung von Leistungen. In der Folge werden die Ressourcen nach anderen Kriterien, z.B. historische Entwicklung verteilt. Vorhandene und erforderliche Kompetenzen sind nicht deckungsgleich. Neue Leistungen sind mit wenig bzw. zu geringeren Ressourcen und Kompetenzen ausgestattet, als „Alt“-Leistungen, deren Lebensdauer sich bereits dem Ende zu neigt.

In der Diskussion um das Leistungsportfolio ist die Fragestellung wichtig, inwieweit die Indexierung gegenüber der Recherche hinsichtlich Aufwand weiterhin gleichrangig behandelt werden soll. Oder ob unter Nutzung von technischen und methodischen Tools, Einschränkung der eigenindexierten Quellen, die Erschließung reduziert und die Recherche stärker priorisiert wird – wohlwissend, dass die Qualität der Rechercheergebnisse unmittelbar auf der Qualität

der Indexierung beruht. Ressourcenknappheit, neue technische Möglichkeiten, Kooperationen etc. wirken auf die Wertigkeit der Indexierung im gesamten Archivprozess ein.

Die aufgaben- und kundenorientierte Steuerung des Leistungs- und Produktportfolios ist eine Schlüsselkompetenz für Medienarchive und muss regelmäßig vorgenommen werden. Natürlich ist es schwierige Entscheidung, bei Ressourcenknappheit einerseits vertraute Leistungen einzustellen und andererseits neue Leistungen, z.B. Podcast-Archivierung in das Portfolio aufzunehmen. Oder gar externe Leistungen und Inhalte einzukaufen und den eigenen Zielgruppen verfügbar zu machen. Die Überlebensfähigkeit eines Archivs wird durch die Fähigkeit abgesichert, auf Kundenwünsche schnell und präzise einzugehen, Leistungen „just-in-time“ bereitzustellen, den Kostenrahmen einzuhalten und die Qualität zu gewährleisten.

Ebenso schwierig als die Entscheidung zur Einstellung von Leistungen, ist die Anpassung der entsprechenden Abläufe und Prozesse an die neuen Leistungen. Jede neue Leistung bedingt einen Prozess, der die Bereitstellung des Ergebnisses gewährleistet. Insofern sind Änderungen in den Abläufen, bei den beteiligten Mitarbeitern (Kompetenzen, Stellen und Rollen) und den Schnittstellen (z.B. IT, Lizenzen, Honorare etc.) notwendig. Bei einer Neubewertung der Gleichrangigkeit von Indexierung und Recherche muss die gesamte Prozesslandschaft diesen Parametern angepasst werden. Eine teilweise oder punktuelle Optimierung reicht hier nicht aus.

Die Positionierung als hochqualifizierter Partner und Berater für Inhalte, Rechte, Qualität und Verlässlichkeit etc. in einem Medienhaus bedeutet, dass die Leistungen des Medienarchivs in alle redaktionellen Prozesse eingebunden sind. Ebenso bei anderen Zielgruppen in ihren Arbeitsprozessen, z.B. Anzeigen-, Onlineabteilung. Dies muss das Ziel sein. Es ist dabei unerheblich, ob die benötigten Informationen im eigenen Archiv verfügbar sind oder extern beschafft werden müssen.

### › Die Lösung: Aufbau einer Marke

Ziel ist es, Medienarchive zur erkennbaren und geschätzten Marke für das Informationsmanagement im eigenen Hause werden. Dies bedeutet: unverwechselbar, klare und eindeutige Leistungen, qualifizierte Ansprechpartner („Gesicht hinter der Information“), Effektivität und Effizienz bei der Bereitstellung der Leistungen etc.

Markenbildung erfordert zielgruppenorientierte Kommunikation und Marketing, die allerdings dann erst starten sollten, wenn die „Hausaufgaben“, sprich die beschriebenen Aktivitäten (Optimierung Leistungsportfolio, Prozesse, Change Management etc.), gemacht wurden.

Für die Umsetzung im betrieblichen Alltag bieten sich unterschiedliche, aber integrierbare Ansätze und Vorgehensweisen an:

### › Potenzialanalyse

Eine Potentialanalyse in einem Archiv schließt die Fragen nach der Strategie, dem Portfolio, den Mitarbeitern, den Rahmenbedingungen etc. in den Untersuchungsscope mit ein. Sie befasst sich mit den vorhandenen und auszubauenden Fähigkeiten und Eigenschaften der Organisation, der Leistungen und nicht zuletzt der beteiligten Mitarbeitern. Eine Potentiallandkarte wird erstellt, aus der die erforderlichen Projekte und Aktivitäten abgeleitet werden.

### › Qualitätsmanagement

Die Implementierung eines Qualitätsmanagements ermöglicht die Priorisierung von Leistungen und Produkten und unterstützt somit die Anpassung des Archivs an die Ziele und die Steuerung von Maßnahmen. Im Qualitätsmanagement werden Strategien und Ziele des Archivs anhand der identifizierten Kundenanforderungen bewertet und der Erfüllungsgrad der erbrachten Leistungen und Produkte anhand von Kennzahlen gemessen. Diese Analyse führt unmittelbar zu einer Reihe von Optimierungsmaßnahmen und in der Regel insbesondere zu einer Prozessoptimierung und zu Reorganisationsaktivitäten.

### › Optimierung und Reorganisation von Prozessen und Strukturen

Das Archiv kann sich in den digitalen und cross-medialen Medienprozessen an entscheidenden Stellen positionieren und zu einem notwendigen Erfolgsfaktor für die Bereitstellung von Medienprodukten und -leistungen werden. Hierzu muss es sich an den Kundenanforderungen orientieren und die durchgängige Ausrichtung der internen Leistungen, Strukturen und Prozesse an diesem Qualitätsziel herstellen.

Die Innovations- und Leistungsfähigkeit eines Medienunternehmens, schnell und kostengünstig neue Produkte in den Markt zu bringen und die Marktposition zu verbessern setzt ein optimiertes, an den Bedürfnissen des Medienunternehmens ausgerichtetes Archiv voraus. Der Wandel im Medienmarkt ist vielfältig und an der Tagesordnung.

Diese Situation können und sollen die Medienarchive nutzen, um den Wandel in den Medienhäusern aktiv zu unterstützen und sich mit ihren Leistungen und Fähigkeiten als Partner zu positionieren. Somit sichern die Medienarchive nicht nur ihr Bestehen ab, sondern gestalten aktiv mit. Jeder weiß es aus eigener Erfahrung: Wer gebraucht wird, wird gefragt und ist gefragt!