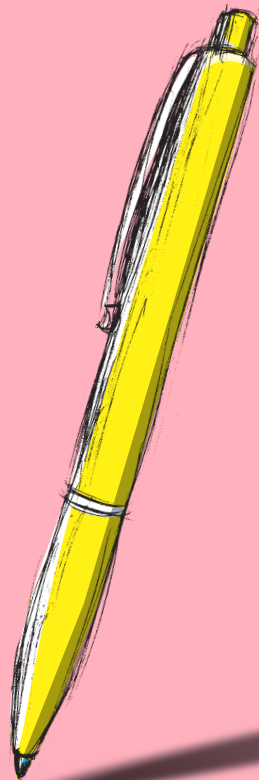


# WOZU

## NON-PROFIT- JOURNALISMUS?

Ein Report zu gemeinnützigem Journalismus – mit Wirkungslogiken, Qualitätskriterien und Tipps für Förder\*innen



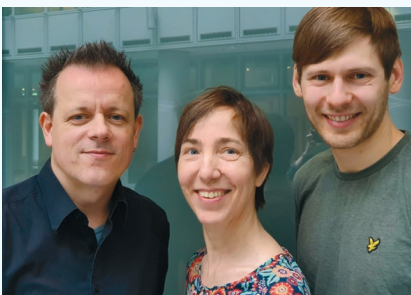
Gefördert von

**Luminate**  
Building stronger societies

**Schöpflin** Stiftung:

  
**RUDOLF  
AUGSTEIN  
STIFTUNG**

**PHINEO**   
damit Engagement wirkt



## Autor\*innen des Reports

[Charlotte Buttkus](#) ist Social-Impact-Analystin. Gemeinsam mit [Igor Ryabinin](#) – der als Berater alles daran setzt, um Organisationen in ihrem gesellschaftlichen Engagement zu unterstützen – tauchte sie tief in das Ökosystem des Non-Profit-Journalismus ein, um Wirkungslogiken und Gelingenskriterien ausfindig zu machen: „Die journalistische Akteurslandschaft ist dermaßen groß und vielfältig, dass es eine Herausforderung war, sie auf eine angemessene Art zu strukturieren!“. Begleitet wurden beide von [Florian Hinze](#), der zahlreiche Interviews führte und die Analyseergebnisse in einen Text goss.

## Liebe Leser\*innen,

die Veröffentlichung dieses Reports fällt mitten in die Corona-Pandemie. Diese versetzt den Journalismus in einen paradoxen Zustand: Weltweit ordnen Journalist\*innen die Lage unter Hochdruck für uns ein. **Verlässliche Informationen sind gefragt wie nie.** Gleichzeitig brechen gerade jetzt den Medienhäusern wichtige Einnahmen aus Anzeigen und Veranstaltungen weg. Viele Journalist\*innen bangen um ihre Existenz, ganze Angebote stehen vor dem Aus, insbesondere im Lokalen. In dieser Hochzeit des Journalismus zeigt sich dessen **wackeliges wirtschaftliches Fundament.** Wir erleben ein Marktversagen.

Damit verschärft die Corona-Pandemie eine ohnehin schon prekäre Lage. Seit Jahren kämpft der Journalismus mit Krisen: Die Digitalisierung verlangt den Redaktionen andauernde Innovation ab, während digitale Geschäftsmodelle nur partiell tragen. Im Digitalen steht aufwendiger Qualitätsjournalismus scheinbar gleichwertig neben Informationsangeboten, die sich journalistischen Standards nicht verpflichtet sehen oder diese sogar unterminieren. Der Journalismus ringt um seine **orientierungsgebende Funktion** in der Gesellschaft.

Dabei ist eines erwiesen: Wo Journalismus Missstände nicht sichtbar machen kann, geht die Demokratie ein. Verschwindet Lokaljournalismus, sinkt die Wahlbeteiligung. Sozialer Zusammenhalt und **zivilgesellschaftliches Engagement** lassen nach; Misswirtschaft und Korruption nehmen zu. So weit dürfen wir es nicht kommen lassen.

Deshalb richtet der Report *Non-Profit-Journalismus in Deutschland* den Blick auf das Neue. Er berichtet vom Aufbruch. Denn den krisengeschüttelten Journalismus hat ein **Gründergeist** erfasst. Neben privaten und öffentlich-rechtlichen Angeboten bauen Pionier\*innen eine dritte Säule für das Mediensystem: den gemeinnützigen Journalismus.

Dieser Journalismus hat ein neues Betriebsmodell: **frei von kommerziellen Interessen**, innovativ, lösungsorientiert, kollaborativ. Der gemeinnützige Journalismus sucht die Nähe zu seinen Nutzer\*innen und stärkt die Medienvielfalt im digitalen Zeitalter. Dafür braucht er Unterstützer\*innen.

Dieser Report bietet Entscheider\*innen und Förder\*innen einen **Einstieg ins Themenfeld.** Er beleuchtet stiftungsgeförderte Investigativbüros, mitgliederfinanzierte Angebote und digitale Infrastrukturen für grenzüberschreitende Recherchen.

Der Report thematisiert aber auch, was es braucht, um den gemeinnützigen Journalismus zu etablieren und sein Potenzial zu heben – von mutigen Financiers bis zu politischen Fürsprecher\*innen. Denn ihr Engagement ist nötig. **Jetzt ist der richtige Zeitpunkt**, den Journalismus der Zukunft mitzuentwickeln und Kräfte zu bündeln.

**Packen wir es gemeinsam an!**



  
Gauri van Gulik  
Luminate



  
Lukas Harlan  
Schöpflin Stiftung



  
Stephanie Reuter  
Rudolf Augstein Stiftung

Editorial.....	3
Handlungsempfehlungen.....	6
Schnellüberblick.....	8
Begriffsdefinition: Journalismus & Non-Profit-Journalismus.....	10
■ <b>1. Die unbekannte Größe. Potenziale des Non-Profit-Journalismus</b> .....	<b>12</b>
Non-Profit-Journalismus stärkt Meinungsvielfalt und Demokratie.....	12
Non-Profit-Journalismus befeuert Innovationen.....	14
Non-Profit-Journalismus definiert Bürgernähe als Haltung.....	15
Projektmatrix: 20 Akteure des Non-Profit-Journalismus.....	17
■ <b>2. Wirkungslogiken im Non-Profit-Journalismus</b> .....	<b>18</b>
Was genau ist Wirkung?.....	18
Wirkungsmodell des Non-Profit-Journalismus.....	21
Schaubild: Wirkungsmodell des Non-Profit-Journalismus.....	22
Schaubild: Praxisbeispiele für Wirkungstreppen.....	26
Wirkungserhebung in der Praxis.....	29
Output-Indikatoren.....	29
Outcome-Indikatoren.....	29
Schaubild: Systematische Erhebung von Wirkung.....	31
<b>INTERVIEW:</b> „Bisher fehlte eine Entscheidungsvorlage. Das wollten wir ändern!“.....	32
■ <b>3. Schritt für Schritt zum Projekt – Tipps für die Förderpraxis</b> .....	<b>34</b>
Schritt 1: Qualitätskriterien – gute Projekte erkennen.....	34
Schritt 2: Themenfeld und Landschaft entwickeln.....	35
Schritt 3: Akteure strukturell unterstützen.....	40
Exkurs I: Finanzierungs- & Geschäftsmodelle.....	41
Exkurs II: Warum journalistische Gründungen scheitern.....	43



Schritt 4: Risiken einkalkulieren.....	43
Schritt 5: Vielfalt und Pluralismus fördern.....	44
Schritt 6: Unabhängigkeit sicherstellen.....	46
Schritt 7: Langfristig fördern.....	47
Schritt 8: Auf Wirkungsziele und Meilensteine achten.....	48
Schritt 9: Wirkung monitoren.....	50
Schritt 10: Von- und miteinander lernen.....	52
<b>■ 4. Trends im Journalismus.....</b>	<b>54</b>
Methodisches Vorgehen.....	56
Danksagung.....	57
Literaturverzeichnis.....	58
Impressum.....	63

### Projektporträts

Amal.....	15	Neue Deutsche Medienmacher*innen.....	41
Correctiv.....	16	n-ost.....	42
Finanztip.....	20	Reporter ohne Grenzen.....	44
FragDenStaat.....	24	RiffReporter.....	45
Hostwriter.....	30	Science Media Center.....	46
Investigate Europe.....	35	Bureau Local.....	47
KONTEXT.....	36	ICIJ.....	48
Krautreporter.....	38	Die Republik.....	49
Netzpolitik.org.....	39	Solutions Journalism Network.....	51
Netzwerk Recherche.....	40	Texas Tribune.....	52

## Wie Förder\*innen unterstützen können:

### ■ 1. Entwickeln Sie das Gesamtsystem mit:

In Deutschland engagieren sich aktuell nicht einmal ein Prozent (!) aller Stiftungen für journalistische Angebote. Um gemeinnützigem Journalismus als dritte Säule im System zu etablieren, braucht es *mehr* Förder\*innen, die *mehr* finanzielle Mittel aufbringen.

Stellen Sie beispielsweise Risikokapital für Innovationen zur Verfügung und erproben Sie neue Finanzierungs-ideen, wie einen gemeinsamen Start-up-Fonds für journalistische Gründungen, an dem sich mehrere Förder\*innen beteiligen können.

### ■ 2. Unterstützen Sie nachhaltige Strukturen:

So wichtig einzelne Projektförderungen sind, so entscheidend ist es, Feld und Akteure systematisch und nachhaltig zu fördern. Dazu zählt etwa eine institutionelle Förderung bewährter Ansätze, die Infrastruktur und Personal sicherstellt – oder eine Investition in größere Plattform-Lösungen im Stile einer Public-private-Partnership.

Durch eine Investition in langfristige, unterstützende Handlungsansätze, die Vernetzung fördern und Wissen aufbauen, helfen Sie dem gesamten Feld.

### ■ 3. Fördern Sie bedarfsorientiert:

Je stärker sich Ihr Engagement an real vorhandenen Bedarfen orientiert, desto größer werden die Wirkungen sein, die Sie erzielen.

### ■ 4. Achten Sie auf die Wirkung:

Nur, wenn Sie *vorher* wissen, was *hinterher* besser oder anders sein soll, wird Ihr Engagement gesellschaftliche Wirkung entfalten. Entsprechend sorgfältig sollten Sie Ihr Engagement planen und umsetzen.

## Wie politische Entscheider\*innen unterstützen können:

### ■ 1. Sorgen Sie für Rechtssicherheit:

Bisher sind journalistische Projekte, die gemeinwohlorientiert und ohne Profitabsichten arbeiten, nur über Umwege als gemeinnützig anerkannt. Setzen Sie sich dafür ein, dass gemeinnütziger Journalismus in die Abgabenordnung aufgenommen wird. Rechtssicherheit ermöglicht insbesondere kleinen, lokalen News-Non-Profits neue Finanzierungsmöglichkeiten.

### ■ 2. Verbessern Sie die Rahmenbedingungen für unabhängigen Qualitätsjournalismus:

Sorgen Sie dafür, dass Behörden gegenüber Medien ihre gesetzlichen Informationspflichten einhalten. Gewähren Sie rechtlichen Schutz von Journalist\*innen und Informant\*innen. Tragen Sie dazu bei, dass sich die Arbeitsbedingungen von Medienschaffenden verbessern, etwa mit Blick auf deren soziale Absicherung.

### ■ 3. Schaffen Sie spezifische Förderstrukturen und ermöglichen Sie Innovation:

Vor allem in Bereichen, die kostenintensiv sind – wie etwa im Bereich des Investigativ- oder Lokaljournalismus – füllen Non-Profit-Angebote Lücken, die sonst niemand schließt. Schaffen Sie für solche Angebote spezifische Förderprogramme wie z.B. einen staatsfernen, unabhängig verwalteten Stiftungsfonds. Fördern Sie zudem Innovation etwa durch steuerliche Anreize oder Anschubfinanzierungen, wie die Förderlinie für Lokaljournalismus der gemeinsamen Medienanstalt der Länder Berlin und Brandenburg.

### ■ 4. Ermöglichen Sie Kooperationen:

Der Trend geht zur Zusammenarbeit – zwischen einzelnen Journalist\*innen, mit engagierten Nutzer\*innen und zwischen journalistischen Akteuren. Verbessern Sie die Voraussetzungen dafür, z.B. durch die Finanzierung einer gemeinsamen Medienplattform etwa durch die Bereitstellung von Inhalten oder gemeinsamer Infrastruktur. Beispiele sind der *News Hub* und die *Shared Data Unit* im Rahmen des Local News Partnership der BBC.

## Wie Wissenschaftler\*innen unterstützen können:

### ■ 1. Setzen Sie Erfolgsfaktoren journalistischer Kooperationen auf die Forschungsagenda:

Der Trend geht zu Kooperationen zwischen Akteuren, die aus verschiedenen Sektoren stammen. Tragen Sie zum Gelingen dieser Kooperationen bei, indem Sie zu Wirkungsweisen und Erfolgsfaktoren erfolgreicher journalistischer Kooperationen zwischen For- und Non-Profits forschen – lokal, national, international.

### ■ 2. Nehmen Sie journalistische Gründungen in Forschung und Lehre auf:

Journalistische Gründungen scheitern häufig bereits im Anfangsstadium. Erforschen Sie Finanzierungsmodelle und Wirkungszusammenhänge journalistischer Gründungen und nehmen Sie Journalismus auch in Form von Entrepreneurship Education ins Curriculum auf (Buschow 2019).

### ■ 3. Untersuchen Sie die Folgen, die der Wegfall lokaljournalistischer Angebote mit sich bringt:

Lokaljournalismus ist weltweit in der Krise, mit erheblichen Folgen für den gesellschaftlichen Zusammenhalt vor Ort. Rücken Sie die gesellschaftlichen Folgen des Rückgangs lokaljournalistischer Angebote stärker in den Fokus Ihrer Forschung, etwa mit Blick auf das Erstarken populistischer Kräfte in ländlichen Nachrichtewüsten Deutschlands.

## Wie Non-Profit-Akteure unterstützen können:

### ■ 1. Berichten Sie über Ihre Wirkung:

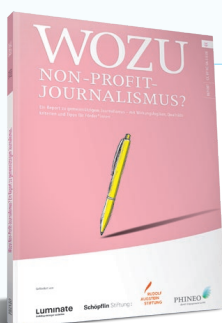
Gemeinnütziger Journalismus bewirkt Veränderungen bei Individuen, Netzwerken und/oder Institutionen sowie auf gesellschaftlicher Ebene. Die Wirkung der eigenen Arbeit mit in den Blick zu nehmen, sollte dabei selbstverständlicher Bestandteil journalistischen Schaffens sein. Nutzen Sie Anhaltspunkte oder Belege Ihrer Wirkung für die Berichterstattung gegenüber Förder\*innen und Zielgruppen – etwa in Form eines gut belegten Follow-up-Artikels („Ein Jahr danach ...“) oder auch einer eigenen Rubrik, in der Sie über Wirkungen berichten oder Wirkungsbelege zugänglich machen.

### ■ 2. Geben Sie sich eine Lobby:

Vernetzen Sie sich, suchen Sie Anknüpfungspunkte zu anderen Akteuren, eruieren Sie Gemeinsamkeiten – und schließen Sie sich in Form von Lobbygruppen zusammen, wie z.B. im *Forum Gemeinnütziger Journalismus*. Betonen Sie Ihren (gemeinsamen) Beitrag zum Gemeinwohl.

### ■ 3. Bekennen Sie sich zu verbindlichen Qualitätsstandards:

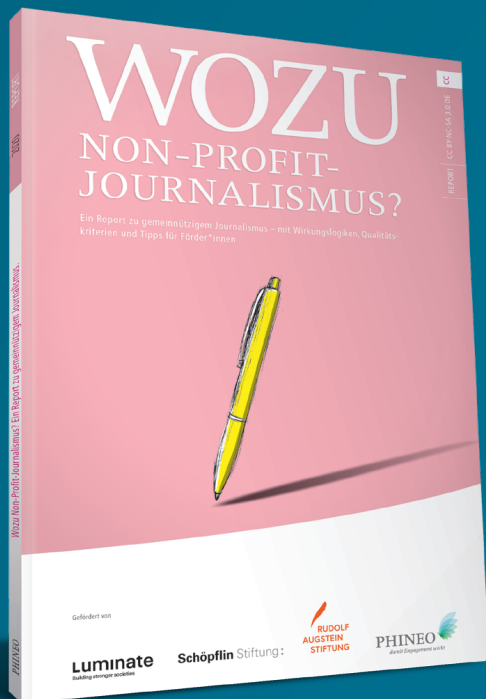
Im digitalen Raum konkurrieren journalistische Angebote mit stark interessengeleiteten Inhalten anderer Akteure, wie z.B. Interessenverbänden und Intermediären. Setzen Sie sich von solchen Inhalten und Akteuren ab, indem Sie sich zu verbindlichen Transparenz- und Qualitätsstandards verpflichten.



**Report über Non-Profit-Journalismus in Deutschland**  
– Wirkungslogiken, Handlungsfelder und Fördertipps.  
Kostenfrei als Print und eBook. Mehr Infos unter

→ [www.gemeinnuetziger-journalismus.de](http://www.gemeinnuetziger-journalismus.de)

# Schnellüberblick: Ausgangslage und zentrale Erkenntnisse



## Ausgangslage

Journalismus hat eine orientierende Funktion in der Demokratie. Doch der Journalismus ist im Zuge des digitalen Wandels auch in Deutschland in der Krise. So erleben wir laut Buschow (2019) „gegenwärtig womöglich eine einschneidende Neuordnung des Journalismus. Geschrunppte Einnahmen in digitalen Medien, eine große Abhängigkeit von Plattformen und Technologieunternehmen, aber auch die sogenannte Vertrauens- und Autoritätskrise sind Anzeichen dieses Umbruchs“. Dies alles beeinflusst die zentrale Rolle, die Journalismus in der öffentlichen Meinungsbildung und Kontrolle von Politik und Wirtschaft spielt. Um seine orientierende Funktion weiter ausüben zu können, braucht Journalismus eine Weiterentwicklung seiner Rolle und seines Selbstverständnisses.

Dazu beitragen kann die in diesem Report vorgestellte Akteursgruppe der Non-Profit-Journalist\*innen. An Stellen, an denen der Markt

versagt, können sie wichtige Impulse für die Weiterentwicklung des Journalismus setzen und der Krise entgegenwirken. Dafür sprechen mindestens drei Gründe:

- **1.** Non-Profit-Journalismus stärkt Meinungsvielfalt und Demokratie.
- **2.** Non-Profit-Journalismus besitzt eine hohe Innovationskraft, sowohl mit Blick auf neue Geschäfts- und Finanzierungsmodelle wie auch hinsichtlich neuer Handlungsansätze und Praktiken.
- **3.** Non-Profit-Journalismus definiert Bürgernähe als Haltung bzw. Arbeitsprinzip.

Die 20 in diesem Report vorgestellten Non-Profit-Akteure sind inspirierende Beispiele für die Vielfalt, die Innovationskraft und die konstruktive Haltung, die Non-Profit-Journalismus ausmacht.

Indem sie die technischen und kommunikativen Möglichkeiten im Internet nutzen, bilden sie ein Scharnier zwischen Leser\*innen, Zivilgesellschaft und kommerziellem Journalismus – mehr noch vermitteln sie Kompetenzen, stellen Infrastruktur bereit, sorgen für Vernetzung und Austausch, fördern Gründer\*innen sowie Diversität und bieten wichtige Orientierung im Bereich Informations- und Meinungsfreiheit.

Damit sich die Potenziale auch tatsächlich entfalten können, braucht es jedoch ein Verständnis, wie Non-Profit-Journalismus wirkt, und Ideen, wie sich Entscheider\*innen in Stiftungen und Unternehmen für gemeinnützigen Journalismus und Informations- und Meinungsfreiheit in Deutschland engagieren können.

Einen Beitrag zu beidem leistet dieser Report.

## Zentrale Erkenntnisse

Aus der Analyse lassen sich folgende zentrale Erkenntnisse ableiten:

■ **1. Transparenz, Haltung und Gemeinschaft:** Non-Profit-Akteure arbeiten nach anerkannten journalistischen Standards und gehen vielfach darüber hinaus, indem sie beispielsweise Finanzierungsquellen und Eigentumsverhältnisse offenlegen. Mit ihren Recherchen beabsichtigen sie gesellschaftliche Wirkungen – dabei fällt vor allem ihre lösungsorientierte Haltung und Arbeitsweise auf. Vielfach setzen Non-Profit-Akteure auf ihre Community und binden engagierte Bürger\*innen aktiv in die Themenfindung, Recherche oder den Meinungsbildungsprozess ein.

■ **2. Der Wandel der Medienlandschaft birgt Risiken und Chancen zugleich:** Non-Profit-Journalist\*innen werden tätig, wo der Markt versagt. Mit ihren Angeboten können sie dabei helfen, die Neuordnung des Journalismus konstruktiv und innovativ zu gestalten. Gemeinnützige Angebote stellen dabei eine qualitativ hochwertige Ergänzung zu kommerziellen und öffentlich-rechtlichen Informationsangeboten dar. Die Öffentlichkeit und insbesondere Entscheider\*innen aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft wissen jedoch bislang zu wenig über die Wirkungsweise des Non-Profit-Journalismus.

■ **3. Mehr Wirkungsorientierung im Non-Profit-Journalismus:** Deshalb gilt es, das Thema der gesellschaftlichen Wirkung (Wirkungsziele, Wirkungslogik, Wirkungsmessung, etc.) im Non-Profit-Journalismus stärker zu betonen. Zwar können die Akteure auch heute schon sehr klar benennen, dass sie eine gesellschaftliche Wirkung erzielen wollen, de facto jedoch konzentrieren sie sich auf das Erstellen und Verbreiten journalistischer Inhalte. Dies aus zwei Gründen: Zum einen mangelt es einigen Akteuren an Bewusstsein für Wirkungszusammenhänge, und zum anderen fehlt häufig das grundlegende Know-how, anhand welcher In-

dikatoren sich gesellschaftliche Wirkung überhaupt erheben lässt. Dies führt dazu, dass die Akteure bislang nur in Ausnahmefällen wirkungsorientiert steuern bzw. über die von ihnen erzielten Wirkungen berichten.

■ **4. Wirkungsmodell für den Non-Profit-Journalismus:** Der Report stellt ein Wirkungsmodell vor, das es Non-Profit-Akteuren erlaubt, gesellschaftliche Wirkungen besser planen und erheben zu können, und das sich individuellen Projektbedarfen anpassen lässt. Das Modell erleichtert es den Akteuren, sich innerhalb der Medienlandschaft zu verorten und aus dieser Positionierung heraus eine eigene Wirkungslogik zu entwickeln.

■ **5. Strategische Förderung benötigt:** Da das Themenfeld Non-Profit-Journalismus ebenso bunt wie unterfinanziert ist, bieten sich Förder\*innen viele Möglichkeiten für ein Engagement – sofern dieses *strategisch* betrieben wird. Strategisch heißt: Förder\*innen koppeln die Mittelvergabe stärker an die Bedarfe der Organisationen, sie unterstützen Akteure dabei, sich wirkungsorientierter aufzustellen, sie stellen Mittel zur Wirkungserhebung bereit, und sie agieren mit der nötigen Flexibilität, die das volatile Umfeld erfordert. Auf Ebene des Gesamtsystems kommt es vor allem darauf an, Kooperationen anzuleiern – nicht nur zwischen Non-Profit-Akteuren, sondern auch sektorübergreifend.

*Non-Profit-Journalismus in Deutschland* gibt es auch als eBook unter:



➔ [www.gemeinnuetziger-journalismus.de](http://www.gemeinnuetziger-journalismus.de)

# Journalismus & Non-Profit-Journalismus – was meint das?

## Begriffsdefinition

*Journalismus* ist das Recherchieren, Erstellen und Veröffentlichenden von Informationen über verschiedene Verbreitungskanäle (Medien) **nach anerkannten ethischen Standards**, wie z.B. gewissenhafte Recherche und ausgewogene Berichterstattung. In Deutschland finden sich diese Standards in journalistischen Berufsnormen wieder, etwa im Pressekodex.

*„Journalismus ist eine Aktivität, eine Haltung, ein Prozess und ein Set an Produkten, das einer Öffentlichkeit überprüfte, verifizierte Fakten und Informationen in organisierter Form vorlegt, auf Basis transparenter redaktioneller Standards.“<sup>1</sup>*

Zum Wesenskern des Journalismus gehört es, Informationen zu verbreiten und Öffentlichkeit herzustellen. Im Sinne von **Wirkungszielen** (→ S. 18ff.) sollen – im ersten Schritt – Leser\*innen Informationen erhalten, neues Wissen erwerben, zu neuen Einsichten gelangen oder ihr Verhalten verändern, damit – im zweiten Schritt – ein wünschenswerter gesellschaftlicher Zustand aufrechterhalten bzw. erreicht werden kann: Eine Wahlentscheidung wird getroffen, eine schädliche Verwaltungs- oder Unternehmenspraxis wird abgestellt, eine gute beibehalten, Korruption vermieden, eine Gesetzgebung veranlasst oder eingestellt etc.

Auf diese Weise leistet Journalismus „als orientierende Kraft“ einen **wesentlichen Beitrag zur Informations- und Meinungsfreiheit** sowie zur individuellen und öffentlichen Meinungsbildung, die in Artikel 5 des Grundgesetzes verankert sind:<sup>2</sup>



*„Jeder hat das Recht, seine Meinung in Wort, Schrift und Bild frei zu äußern und zu verbreiten und sich aus allgemein zugänglichen Quellen ungehindert zu unterrichten. Die Pressefreiheit und die Freiheit der Berichterstattung durch Rundfunk und Film werden gewährleistet. Eine Zensur findet nicht statt.“*

<sup>1</sup> – Padania (2018)

<sup>2</sup> – Schnedler/Schuster (2015)

<sup>3</sup> – Netzwerk Recherche (2018), Schnedler/Schuster (2015)

<sup>4</sup> – Schnedler/Schuster (2015)

Das gilt für den Journalismus im Allgemeinen – egal, ob er kommerziell, öffentlich-rechtlich oder gemeinnützig organisiert ist. Gerade letztere Form weist jedoch einige Besonderheiten auf: Das → Netzwerk Recherche definiert *Non-Profit-Journalismus* bzw. *gemeinnützigen Journalismus* als getragen von Organisationen, die **ohne Profitabsicht journalistisch arbeiten** und die von den Finanzbehörden als gemeinnützig anerkannt sind.

Ergänzend hierzu verorten Schnedler/Schuster gemeinnützigen und Non-Profit-Journalismus im „Dienst der Allgemeinheit“, damit das Ideal von „selbstlos agierenden Journalistinnen und Journalisten nicht länger eine Illusion bleibt, sondern Wirklichkeit werden kann“.<sup>3</sup>

Demnach zeichnet sich gemeinnütziger Journalismus durch **vier Charakteristika** aus:

- Er nimmt die dem Journalismus zugeordnete Aufgabe ernst.
- Er folgt keiner Gewinnerzielungsabsicht (not-for-profit).
- Er ist maßgeblich durch Förder\*innen finanziert.
- Er ist von den Finanzbehörden als gemeinnützig anerkannt.<sup>4</sup>

Ein weiterer, im Zusammenhang mit gemeinnützigem und Non-Profit-Journalismus genutzter Begriff ist der der *Gemeinwohlorientierung*. Gemeinwohlorientierung impliziert, dass Journalist\*innen nicht allein darauf achten, dass die Interessen der Allgemeinheit gewahrt bleiben, sondern diesen Interessen **durch eigenes Handeln aktiv dienen**. Aktuell wird der Terminus vor allem im Zusammenhang mit dem Programmauftrag der Öffentlich-Rechtlichen genutzt, zunehmend beanspruchen ihn auch Non-Profit-Journalist\*innen und privat-kommerzielle Akteure.

Inwieweit sich die Begriffe Non-Profit-Journalismus, gemeinnütziger Journalismus, Gemeinwohlorientierung etc. ergänzen und inwiefern sie sich abgrenzen, ist derzeit Gegenstand der wissenschaftlichen Debatte.<sup>5</sup>



## Akutes Problem: Gemeinnutzen ohne Gemeinnützigkeit

Die Anerkennung der Gemeinnützigkeit durch die Finanzbehörden hat für Organisationen erhebliche Bedeutung, denn die mit dem **gemeinnützigen Status** verbundenen Steuervorteile beeinflussen den Alltag der Organisationen, ihre öffentliche Wirkung und vor allem ihre finanziellen Spielräume entscheidend.

Als gemeinnützig gelten Organisationen laut **Abgabenordnung** dann, wenn „ihre Tätigkeit darauf gerichtet ist, die Allgemeinheit auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet selbstlos zu fördern“ – und diese Tätigkeit als förderungswürdig aufgelistet ist. Das Problem: Die Abgabenordnung definiert die Förderung von Non-Pro-

fit-Journalismus derzeit *nicht* als gemeinnützigen Zweck.<sup>6</sup> Das wiederum führt dazu, dass Non-Profit-Journalist\*innen – und zwar völlig unabhängig davon, wie selbstlos sie agieren – aktuell nur **über Umwege den Gemeinnützigkeitsstatus erlangen** und damit steuerbegünstigt arbeiten und Spendenbescheinigungen ausstellen können. Das Recherchebüro → Correctiv etwa bietet über den gemeinnützigen Arm Weiterbildungsangebote an, → Netzpolitik.org ist über den Förderzweck des Verbraucherschutzes aktiv.<sup>7</sup> Doch diese Konstrukte sind **keineswegs rechtssicher**, zumal die Finanzbehörden von Fall zu Fall sehr uneinheitlich entscheiden: Mal wird der Status der Gemeinnützigkeit gewährt, mal nicht. Ein eigener **Förderzweck Journalismus** würde auf allen Seiten Klarheit schaffen. Die politische Debatte hierzu hält an.<sup>8</sup>



### INTERVIEW „Wer in der Sache überzeugt, hat schon mal gute Karten!“

Ein Gutachten<sup>9</sup> im Auftrag der Landesregierung NRW gibt der Diskussion um gemeinnützigen Journalismus Auftrieb. Wir sprachen mit Gutachter Prof. Dr. Peter Fischer, Vorsitzender Richter am Bundesfinanzhof a. D.

#### ■ Für wie dringlich halten Sie die Änderung der Abgabenordnung?

Im Gutachten befürworten wir eine Gesetzesänderung. Dies insbesondere, um Pressefreiheit und Vielfalt gerade in den Marktsegmenten zu gewährleisten, in denen Gewinne nicht stets zu erwarten sind. Gestützt auf das Gutachten hat das Land NRW mit einer Bundesratsinitiative eine Ergänzung der Abgabenordnung vorgeschlagen. Es liegt auf der Hand, dass wir diese Einbringung in das Gesetzgebungsverfahren nachdrücklich befürworten. Es geht letztlich auch um eine Stärkung der Zivilgesellschaft. In unserem Gutachten stellen wir fest, dass die momentane Rechtslage unsicher ist. Insofern halten wir es für angezeigt, dass der Gesetzgeber tätig wird und Rechtssicherheit herstellt.

#### ■ Sollten Stiftungen den politischen Willensbildungsprozess beeinflussen – oder sich eher raushalten?

In einer Demokratie ist es selbstverständlich, dass auch diese Akteure der Zivilgesellschaft ihre Anliegen offensiv und nachdrücklich vertreten. Auch die Verleger hatten vielfältig Gelegenheit, ihre Bedenken gegen die Förderung eines gemeinnützigen Journalismus vorzubringen. Die Akteure der Zivilgesellschaft nehmen ihre ureigene Rolle wahr. Themenanwaltschaft, Wächter- und Mittlerfunktion, Selbsthilfe, Gemeinschaftsbildung und letztlich die politische Mitgestaltung sind Aspekte eines modernen Rechtsrahmens der Zivilgesellschaft. In diesem Sinne ist es legitim und zugleich notwendig, dass sich die Akteure auch auf politischer Bühne Gehör verschaffen. Stiftungen könnten ein Gegengewicht setzen zu Wirtschaftsunternehmen, die selbstverständlich und gleichfalls berechtigterweise ihre merkantilen Interessen zu Gehör bringen.

#### ■ Was sind geeignete Maßnahmen, mit denen Förder\*innen den Prozess beschleunigen können?

In erster Linie sind diejenigen Institutionen und Personen anzusprechen, die am Gesetzgebungsverfahren mitwirken. Erste Adressaten sind für mich die Abgeordneten der gesetzgebenden Körperschaften, insbesondere in den einschlägigen Ausschüssen, ferner die Landesregierungen, bei denen das Medienrecht in den Staatskanzleien angesiedelt ist. Maßnahmen wie der Offene Brief von der Initiative Non-Profit-Journalismus vom September 2019<sup>10</sup> sind wichtige Beiträge zur politischen Willensbildung: Öffentlichkeit herstellen, Argumente vorbringen, Verbündete suchen. Wer sein Gegenüber in der Sache überzeugt, hat jedenfalls schon mal gute Karten!

5 – Vgl. Schwerpunkt Gemeinwohl und Medien in Communicatio Socialis (2017) sowie Koniesczna (2018).

6 – <https://dejure.org/gesetze/AO/52.html>

7 – Von den porträtierten 15 deutschen Projekten sind 12 als gemeinnützig anerkannt. Drei arbeiten ohne Gewinnerzielungsabsicht, sind aber nicht bzw. nur teilweise steuerbegünstigt (→ Finanztip, → Krautreporter, → RiffReporter).

8 – Die Landesregierung NRW startete 2019 eine Bundesratsinitiative, die Journalismus als eigenen Förderzweck in die Abgabenordnung aufnehmen möchte – mehr dazu beim [forum-gemeinnuetziger-journalismus.de](http://forum-gemeinnuetziger-journalismus.de).

9 – Gutachten unter <http://bit.ly/Gutachten-gemeinnuetziger-Journalismus>

10 – <http://bit.ly/offener-Brief>

# Die unbekannte Größe – Potenziale des Non-Profit-Journalismus

**Der Journalismus unterliegt seit knapp 20 Jahren mehreren, sich gegenseitig verstärkenden krisenhaften Entwicklungen: Strukturwandel durch Digitalisierung, starke Medienkonzentration, mangelnde Unterscheidbarkeit, ökonomischer Druck, fortschreitende Prekarisierung, Qualitätsverluste, Abhängigkeit von großen Technologiekonzernen.**

Nun sind diese Herausforderungen keineswegs neu – die Qualität und die Geschwindigkeit, mit der sie den Journalismus verändern, hingegen schon. Umfeld, **Arbeitsbedingungen und Rollenverständnisse** geraten ins Wanken, und mit ihnen die strukturellen wie kulturellen Rahmenbedingungen, unter denen Journalismus entsteht. Diese Instabilität hat nicht nur Auswirkungen auf das ökonomische Fundament und das Selbstbild der einst so stabilen vierten Gewalt, sondern auch auf ihre gesellschaftliche Funktion. Mit Blick auf Rundfunk und Presse lässt sich beispielsweise konstatieren, dass diese **an Deutungshoheit eingebüßt** haben.<sup>11</sup> Leser\*innen und Nutzer\*innen konsumieren Nachrichten immer häufiger über **Intermediäre** wie Facebook und Streamingdienste wie Spotify, bei denen *journalistische Inhalte* aber nur noch ein Angebot unter vielen sind.<sup>12</sup>

Überdies schafft auch das Internet neue Konkurrenzverhältnisse, weil *alle alles* publizieren können. Entsprechend konkurrieren Journalist\*innen nicht nur untereinander, sondern auch mit einer unüberschaubar großen Gruppe publizierender Dritter, darunter professionelle Kommunikator\*innen aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft, die ihre Inhalte auf eigenen Websites oder auf Social Media am Journalismus vorbei kommunizieren – häufig **interessengetrieben und weniger journalistischen Grundstandards verpflichtet**.<sup>13</sup>

Aber: Diese Entwicklungen haben den Journalismus wacherüttelt. Selten haben sich Medien und Journalist\*innen so intensiv mit ihrer Rolle und ihrem Selbstverständnis beschäftigt, selten wurde engagierter über mehr *Qualität* gestritten und noch nie waren die techni-

schen und initial auch die finanziellen **Zugangshürden für journalistische Arbeit so niedrig**.<sup>14</sup> Gemeinnütziger Journalismus ist Ausdruck dieser Aufbruchsstimmung. In den USA mittlerweile ein fester Bestandteil der Medienlandschaft, ist Non-Profit-Journalismus in Deutschland noch weitgehend unbekannt und unbeachtet.

Dem will dieser Report entgegenwirken, aus mindestens drei Gründen:

- 1. Non-Profit-Journalismus **stärkt Meinungsvielfalt und Demokratie**.
- 2. Non-Profit-Journalismus besitzt eine **hohe Innovationskraft**, sowohl mit Blick auf neue Geschäfts- und Finanzierungsmodelle wie auch hinsichtlich neuer Handlungsansätze und Praktiken.
- 3. Non-Profit-Journalismus definiert **Bürgernähe als Haltung** bzw. Arbeitsprinzip.

Nicht zuletzt lassen unsere Analyseergebnisse (→ Methodik, S. 56) darauf schließen, dass Non-Profit-Journalist\*innen schon jetzt in erkennbarem Maße dazu beitragen, dass sich der **Journalismus als Ganzes weiterentwickelt** – strukturell und inhaltlich.

## 1. Non-Profit-Journalismus stärkt Meinungsvielfalt und Demokratie

Bis zur flächendeckenden Verbreitung des Internets stand Journalismus synonym für gesellschaftliche Meinungsbildung. Vor allem die Öffentlich-Rechtlichen und die privaten Zeitungsverlage als die beiden tragenden Säulen des Nachrichtenjournalismus fungierten als Gatekeeper, die darüber entschieden, welche Themen die öffentlichen Debatten bestimmten. In dieser Zeit vollzogen sich **gesellschaftliche Meinungsbildungsprozesse** maßgeblich im Dreieck aus Politik, Massenmedien und Bevölkerung.<sup>15</sup>

Im Zuge der Digitalisierung ab Ende der 90er-Jahre geriet dieses Konstrukt jedoch ins Wanken. Insbesondere das Internet, die sozialen Medien und mächtige Intermediäre wie Facebook, YouTube und Google rütteln seither grundlegend an der **ökonomischen Basis** des Journalismus.<sup>16</sup> Die Folgen: Es gibt erhebliche Lücken in

<sup>11</sup> – KEK-Gutachten von Lobigs/Neuberger (2018)

<sup>12</sup> – Padania (2018), Fähnrich/Hein (2019)

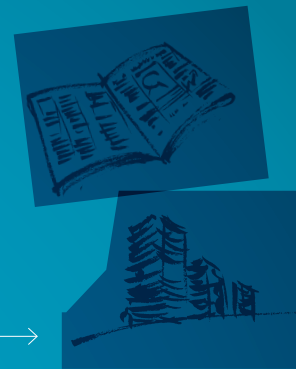
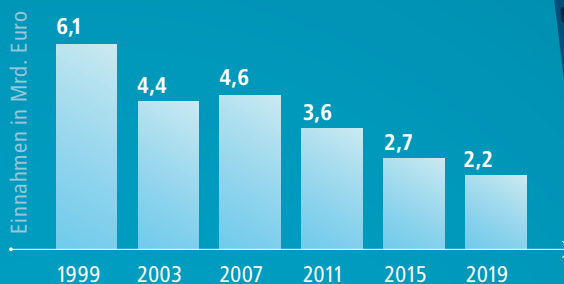
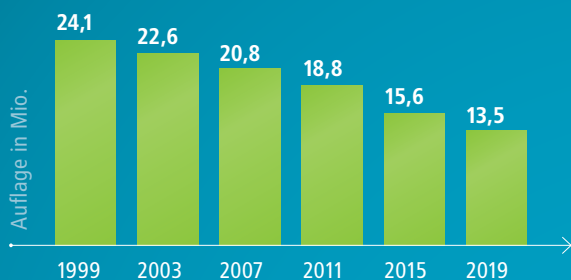
<sup>13</sup> – Fähnrich/Hein (2020)

<sup>14</sup> – Neuberger (2019)

<sup>15</sup> – Janetzko (2017)

<sup>16</sup> – So sanken etwa die Werbeeinnahmen von Tageszeitungen zwischen 1999 und 2018 von 6,1 Mrd. auf 2,2 Mrd. Euro. Vgl. ZAW (2018) sowie Röper (2018).





Quelle: BDZV

der Berichterstattung, **Redaktionen sind verschlankt** oder ganz geschlossen, viele Zeitungen auf einen Mantelteil aus Agenturmeldungen reduziert, Tausende Journalist\*innen verloren ihren Job – und Leser\*innen bekommen anstatt selbst recherchierter Inhalte zunehmend Agenturmeldungen zu lesen.<sup>17</sup> Diese Probleme lassen sich vor allem in kostenintensiven Bereichen verorten, wie etwa im Investigativ- oder Lokaljournalismus.<sup>18</sup>

Mit diesen Umbrüchen geht einher, dass sich Berichterstattung und Meinungsbildung auf immer weniger Medienhäuser konzentrieren – laut Medienvielfaltsmonitor entfielen während des ersten Halbjahrs 2019 im Informations- und Meinungsmarkt rund 55 Prozent auf die Top-Five: ARD, Bertelsmann, ZDF, Springer, ProSieben-Sat.1. Ein ähnliches Bild ergibt sich am Zeitungsmarkt: Der Anteil der zehn größten Verlagsgruppen liegt bereits bei 62 Prozent, Tendenz steigend. Diese **Medienkonzentration** erreicht ein bedenkliches Niveau.<sup>19</sup>

Besonders problematisch ist der Verlust medialer Vielfalt auf lokaler Ebene: So sank zwischen 1960 und 2018 die Zahl lokaler und regionaler Abonnementzeitungen in Deutschland von 482 auf 309.<sup>20</sup> Aus den USA – in denen mehr als 1.300 Gemeinden als „**Nachrichtenswüsten**“ und damit als Orte ohne jegliche Lokalberichterstattung gelten – ist bekannt, wozu fehlende lokale Berichterstattung führt: Menschen, die in solchen *News Deserts* leben, sind ärmer und weniger gebildet als durchschnittliche US-Amerikaner, und kommunale Gremien anfälliger für Korruption und Geldverschwendung. Zugleich sinkt das zivilgesellschaftliche Engagement.<sup>21</sup>

Eine Studie aus der Schweiz belegt überdies, dass in Gegenden, in denen wenig Lokalberichterstattung stattfindet, eine geringere Wahlbeteiligung zu verzeichnen ist. Entsprechend häufen sich die Stimmen, die vor **weißen Flecken auf der deutschen Medienlandkarte** warnen: „Wenn keine flächendeckende mediale Grundversorgung mehr gegeben ist, haben wir ein schwerwiegendes Demokratie- und Teilhabeproblem.“<sup>22</sup>

Der Non-Profit-Journalismus wirkt diesen Herausforderungen auf unterschiedlichen Wegen entgegen:

■ Einmal durch seine **bloße Existenz**, indem er die Anzahl derjenigen Akteure erhöht, die sich professionell und ethischen Standards verpflichtet medial betätigen. Allein in diesem Report finden sich 20 Akteure, die auf jeweils unterschiedliche Art den Nachrichten- und Meinungsmarkt bereichern und ihrem Rollenverständnis nach zur politischen Willensbildung beitragen bzw. beitragen wollen (→ Projektmatrix, S. 17).

■ Zweitens, Non-Profit-Journalismus **arbeitet bedarfsorientiert und füllt Lücken** in der lokal-regionalen Berichterstattung (→ Bureau Local, → KONTEXT, → Texas Tribune), besetzt thematische Nischen (→ Finanztip, → Netzpolitik.org, → ScienceMediaCenter) oder adressiert vernachlässigte Zielgruppen (→ Amal). Diesem Verständnis folgend, treten Non-Profit-Akteure nur selten in direkte Konkurrenz zu kommerziellen oder öffentlich-rechtlichen Medien – vielmehr **ergänzen sie bestehende Angebote** oder besetzen Leerstellen.

■ Drittens, Non-Profit-Journalismus fokussiert qua Selbstverständnis weniger auf den wirtschaftlichen, sondern hauptsächlich auf den **gesellschaftlichen Mehrwert von Nachrichten und Meinungen**. Auf diese Weise stellt er – zumindest in seinem Einflussbereich – gesellschaftliche Mitbestimmung sicher und übt eine Kontrollfunktion gegenüber Staat und Wirtschaft aus (→ Correctiv, → FragDenStaat).

17 – Beispielsweise steigt die Anzahl identischer Artikel, die in verschiedenen Zeitungen wortgleich publiziert werden. Vgl. fög (2018).

18 – Um regionale Medienvielfalt zu erhalten, wurde unter dem Vorsitz Sachsens eine Arbeitsgruppe *Regionale Vielfalt* gegründet. Erste Ergebnisse stehen noch aus → <http://bit.ly/regionale-Vielfalt>  
Das Journalismus Lab der Landesanstalt für Medien NRW hat eine digitale Landkarte für die Lokalmedien des Bundeslands erstellt, zu finden unter → <https://www.journalismuslab.de/karte>

19 – Röper (2018)

20 – <https://de.statista.com/infografik/17254>

21 – News Deserts: <http://bit.ly/Poynter-News-Deserts>

22 – Ritter (2018), Kübler/Goodman (2018), Zitat: Margit Stumpp, MdB im Ausschuss für Kultur und Medien, <http://bit.ly/margit-stumpp>

## 2. Non-Profit-Journalismus befeuert Innovationen

Durch die ökonomische Krise kristallisierte sich insbesondere auf Seiten privater Verlage zweierlei heraus: Zum einen mangelte es an tragfähigen Konzepten für neue Erlöswege, und zum anderen führten die Einsparungen zu einem erheblichen **Investitions- und Innovationsstau**. Die Aussicht auf kurzfristige Einnahmen verstellt auch heute noch vielfach den Blick auf mittel- und langfristig notwendige Innovationen – beim Geschäftsmodell und Organisationsstrukturen ebenso wie bei Inhalten und Formaten.<sup>23</sup>

Auch in dieser Hinsicht erweisen sich Non-Profit-Akteure als **ausgesprochen einfallsreich**. Mit Blick auf eine solide Finanzbasis und die Rechtsform...

- entwickeln sie kontinuierlich neue **Geschäfts- und Finanzierungsmodelle**, die anderen – auch kommerziellen Akteuren – als Blaupause dienen können (→ Finanztip, → Krautreporter, → KONTEXT, → Republik) und/oder
- adaptieren sie etablierte Finanzierungsinstrumente bzw. verbinden Einnahmequellen, Erlösmodelle und verschiedene Rechtsformen auf kreative Art – unter dem Dach der → RiffReporter etwa vereinen sich eine gemeinnützige GmbH, eine nicht gemeinnützige Genossenschaft sowie ein Stiftungsfonds (→ S. 42).



### Prekäre Arbeitsverhältnisse

Die wirtschaftlichen Probleme der Branche wirken sich auf die Lebenssituation von Journalist\*innen aus. Einer Untersuchung von Schnedler zum Arbeits- und Lebensumfeld von Journalist\*innen zufolge sind prekäre Arbeitsverhältnisse kein Nischenproblem, sondern eher der Regelfall, gekennzeichnet durch Einkommen unterhalb des Existenzminimums, eine lückenhafte rechtlich-soziale Absicherung und sinnentleerte Arbeit. Das Problem ist universell, beobachtbar bei beiden Geschlechtern, in allen Altersgruppen und bei allen Erwerbsformen. Im Ergebnis kann prekäre Arbeit zu einem Braindrain führen oder dafür sorgen, dass potenzielle Nachwuchskräfte gar nicht erst anfangen. Quelle: Schnedler (2020)



### betrug 2018 der Anteil der 10 größten Verlagsgruppen am Tageszeitungsmarkt.

(Quelle: Röper 2018)

Ebenso innovativ zeigen sich Non-Profit-Journalist\*innen bei den Inhalten:

- Sie besetzen Arbeitsfelder, die zuvor weniger oder auch gar nicht dem Journalismus zugerechnet wurden, bspw. im Bereich der **Datenaggregation und -auswertung** (→ Correctiv, → ICIJ).
- Sie entwickeln gänzlich neue inhaltliche Ansätze wie beispielweise den des **konstruktiven Journalismus** (→ S. 21).
- Sie verfolgen Handlungsansätze, die parallel zu einem journalistischen Output auf gesellschaftliche Wirkungen abzielen, wie etwa im Bereich der **Integration Geflüchteter** (→ Amal) oder der Förderung von **Diversität** (→ Neue deutsche Medienmacher\*innen).
- Sie ergänzen bestehende Angebotsketten, etwa durch **Special-Interest-Angebote** (→ Science-MediaCenter) oder indem sie Angebote beisteuern, die sich durch ungewöhnliche Perspektiven auszeichnen (→ Investigate Europe, → n-ost).
- Sie beschreiten neue Wege der Informationsvermittlung – interaktives **Storytelling und crossmediale Berichterstattung** etwa wurden wesentlich durch Non-Profits vorangetrieben, bevor auch kommerzielle Akteure diese Erzählweisen für sich entdeckten (→ Correctiv, → Krautreporter).
- Sie fungieren als Scharnier zwischen verschiedenen Akteuren. In dieser Funktion sorgen sie dafür, dass Ansätze und Ideen sektorübergreifend – auch zwischen Non- und For-Profit – verbreitet werden (→ Netzwerk Recherche, → Reporter ohne Grenzen).

Diese Auflistung umfasst lediglich einige der Potenziale. Mehr Anregungen finden sich in den Projektbeispielen.

### 3. Non-Profit-Journalismus definiert Bürgernähe als Haltung

Das Prinzip, Bürger\*innen am gesellschaftlichen Diskurs zu beteiligen, ist Teil des **journalistischen Selbstverständnisses**. Im Zuge der Digitalisierung jedoch wandelte sich das Rollengefüge zwischen Journalist\*innen und Publikum: Aus ehemals eher passiven, allenfalls mit Leserbriefen bewehrten Rezipient\*innen wurden aktive Leser\*innen, die selbstbewusst und in Echtzeit mitdebattieren, häufig sogar als Teil einer Community.<sup>24</sup>

Für den Journalismus markierte diese Entwicklung nicht nur ein Ende des Meinungsmonopols, sondern auch den Startpunkt zu einem neuen Arbeits- und Selbstverständnis: Journalist\*innen sind nicht mehr nur als neutrale Informationsvermittler\*in gefragt, sondern gleichzeitig auch als Watchdog und Kommentator\*in gefordert.

Non-Profit-Akteure haben sich dieses **bürgerschaftliche Engagement** erfolgreich zunutze gemacht: Leser\*innen sind ausdrücklich in die Themenfindung, Recherche, Erstellung und Verbreitung von Inhalten einbezogen.

Mehr noch: Indem sie zu einem engagierten und selbstverständlichen Bestandteil eines Ganzen werden, können Leser\*innen Journalismus und Gesellschaft aktiv mitgestalten bzw. werden befähigt, aktiv gegen Missstände anzukämpfen:

■ → KONTEXT gründete sich im Zuge der Auseinandersetzungen um Stuttgart 21 und aus Kritik an der baden-württembergischen Medienlandschaft. Das Magazin lebt vom intensiven Dialog zwischen Journalist\*innen und Bürger\*innen.

■ Die → Krautreporter sind ein ausschließlich mitgliederfinanziertes Magazin, dessen Redaktion kollaborativ mit den Leser\*innen zusammenarbeitet – diese können sich bspw. mit ihren Kompetenzen in eine Expertendatenbank eintragen, auf die Journalist\*innen bei Recherchen zurückgreifen.

■ → FragDenStaat funktioniert nur, weil Bürger\*innen ihr Recht auf Informationsfreiheit wahrnehmen. Die Plattform versendet Anfragen aus der Bevölkerung an Behörden und veröffentlicht die Antworten.

## Amal

### Lokalnachrichten auf Arabisch und Persisch

■ **ANSATZ & KONZEPT:** Amal ist eine Internetplattform von und für Geflüchtete, auf der Berliner und Hamburger Lokalnachrichten auf Arabisch, Farsi und Dari publiziert werden. Journalist\*innen aus Syrien, Ägypten, Afghanistan und dem Iran berichten über alles, was in beiden Städten und Deutschland gerade passiert – in Politik, Kultur und Alltag. Amal leistet klassischen Lokaljournalismus, aber auf Arabisch und Persisch. Motto: Nur Menschen, die wissen, was gerade passiert, können teilhaben und sich zu Hause fühlen.

■ **ZIELE & ZIELGRUPPEN:** Amal sorgt dafür, dass Geflüchtete aus der arabischen Welt, aus Afghanistan und dem Iran sich in Berlin und Hamburg zurechtfinden – auch wenn sie nicht oder kaum Deutsch sprechen. Zudem bietet Amal Exil-Journalist\*innen die Aussicht auf eine berufliche Zukunft, denn durch die redaktionelle Mitarbeit werden sie kompatibler für den deutschen Medienmarkt.

■ **WIRKUNGEN:** Amal wirkt auf drei Ebenen: Geflüchteten wird die Teilhabe am Alltagsleben ermöglicht, Exil-Journalist\*innen können sich für den hiesigen Markt qualifizieren – und deutschsprachige Medien, mit denen Amal zusammenarbeitet, erhalten Inhalte, die durch den besonderen Blickwinkel der Exil-Journalist\*innen bestechen.

■ **FINANZIERUNG:** Amal ist ein Projekt der Evangelischen Journalistenschule, die wiederum zum Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik in Frankfurt/M. gehört. Amal wird finanziert von der Evangelischen Kirche, von Stiftungen und anderen Organisationen.



„Als Journalist\*in im Exil ist es sehr schwer, ein Einkommen im erlernten Beruf zu erzielen, und nicht Teller waschen gehen zu müssen. Insofern sind wir auch Jobmacher für Journalist\*innen, die hier im Exil leben.“

Cornelia Gerlach

Rechtsform:	Projekt des Gemeinschaftswerks der Evangelischen Publizistik gGmbH
Sitz:	Berlin, Hamburg
Gründung:	2016
Aktionsraum:	lokal, national
Link:	<a href="http://www.amalhamburg.de">www.amalhamburg.de</a> <a href="http://www.amalberlin.de">www.amalberlin.de</a>

23 – u.a. Meyer-Lucht (2010), Mansfeld (2014), Kramp/Weichert (2012)

24 – Eine aktuelle Analyse für die Schweiz belegt etwa, dass private Twitter-User einen größeren Einfluss auf die politische Agenda nehmen als Politiker\*innen oder Journalist\*innen. Bedenklich ist jedoch, dass der Diskurs immer seltener öffentlich stattfindet, sondern in den geschlossenen Gruppen von Social Media und Messengerdiensten. Vgl. fög (2019).

## Correctiv

### Medienkompetenz und kollaborative Recherche

■ **ANSATZ & KONZEPT:** Correctiv ist das erste gemeinnützige Recherchezentrum im deutschsprachigen Raum. Die Redaktion beschreibt gleichermaßen gesellschaftliche Missstände wie sie konstruktive Lösungsansätze vorstellt. Dabei bindet sie Bürger\*innen unmittelbar – kollaborativ – ein. Correctiv möchte zu einer aufgeklärten, demokratischen Gesellschaft beitragen, in der sich Bürger\*innen auf Basis von Fakten eine Meinung bilden können. Die Logik dahinter: Nur gut informierte Bürger\*innen treffen auch fundierte Entscheidungen.

■ **ZIELE & ZIELGRUPPEN:** Correctiv wendet sich grenzüberschreitend an die breite Öffentlichkeit. Der investigativ-journalistische Arm recherchiert Themen von hoher gesellschaftlicher Relevanz, deckt Probleme auf und verdeutlicht Zusammenhänge mithilfe interaktiver Recherchertools ("Wem gehört die Stadt?"). Um eine größere Verbreitung seiner Recherchen zu erreichen, teilt Correctiv diese mit klassischen Medien. Über ein Seminarprogramm werden Bürger\*innen außerdem befähigt, sich selbst Informationen zu beschaffen und Missstände aufzudecken.

■ **WIRKUNGEN:** Correctiv berichtet auf seiner Website explizit über erzielte Wirkungen. Beispielsweise trug Correctiv zur Enthüllung geheimer Folterstätten in der Türkei bei; entsprechende Ergebnisse präsentierte Correctiv vor einem Ausschuss der parlamentarischen Versammlung des Europarats. Daneben erweist sich auch der Community-Ansatz als sehr erfolgreich; das Modell der crowdbasierten Recherche wurde von anderen vielfach übernommen.

■ **FINANZIERUNG:** 2014 gab es eine Anschubfinanzierung der Brost Stiftung; aktuell finanziert sich das Projekt u.a. durch Zuwendungen von Luminare, der Schöpflin Stiftung und der Rudolf Augstein Stiftung sowie über Projektgelder, Spenden und Mitgliedsbeiträge.



*„Wir haben einen grundsätzlichen Ansatz, der Bildung und Kunst, Information und Aufklärung in den Dienst der Gesellschaft stellt.“* David Schraven

Rechtsform: gGmbH  
Sitz: Essen, Berlin  
Gründung: 2014  
Aktionsraum: national, international vernetzt  
Link: [www.correctiv.org](http://www.correctiv.org)

■ Die → Republik hebt Bürger\*innen in den Rang von Verleger\*innen, die den Erhalt und die Ausrichtung des Online-Magazins maßgeblich mitbestimmen können.

■ → Correctiv wiederum befähigt Bürger\*innen mithilfe eines Seminarprogramms, selbstständig zu recherchieren und Missstände aufzudecken.

Auch diese Liste ließe sich fortsetzen, und auch hierzu finden sich im Report viele konkrete Beispiele. Allen Ansätzen gemeinsam ist, dass sie Leser\*innen als *Anteilseigner\*innen* begreifen – sowohl mit Blick auf die Entstehung und Verbreitung von Recherchen als auch hinsichtlich der Finanzierung.

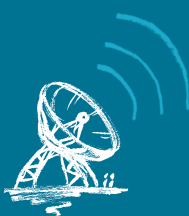
Zweifellos wird die weitere Entwicklung der deutschen Medienlandschaft wesentlich von den Öffentlich-Rechtlichen, den Verlagen und Intermediären geprägt werden – und dennoch können **nicht-kommerzielle journalistische Akteure wichtige Impulse setzen** und dort für Ausgleich und Vielfalt sorgen, wo der Markt versagt.

Damit diese Potenziale auch tatsächlich gehoben werden können, bedarf es jedoch zweierlei: Es braucht ein Verständnis, wie und auf welche Weise Non-Profit-Journalismus in die Gesellschaft hinein wirkt. Darüber hinaus sind Ansätze und Ideen erforderlich, wie und an welchen Stellen Förder\*innen diese Arbeit unterstützen können.

Um beides geht es in diesem Report.

### DIE PROJEKTMATRIX ...

bildet alle im Report vorgestellten Projekte ab, samt ihrer Handlungsansätze (→ S. 21) und des jeweiligen Aktionsraums. Die Zuordnung zu den Handlungsansätzen basiert auf einer redaktionellen Entscheidung. Mehr zur Auswahl und Methodik auf → S. 56.



Investigativer Journalismus

Datenbasierter Journalismus

Kollaborativer Journalismus

Crossborder Journalismus

Konstruktiver Journalismus

Special Interest Journalismus

Ausbilden & Befähigen

Infrastruktur bereitstellen

Netzwerke bilden

Gründer\*innen fördern

Diversität fördern

Sonstige






Lokal / Regional

National

Europäisch

International



Seite	Name	Journalistische Handlungsansätze					Unterstützende Handlungsansätze					Aktionsraum				
15	Amal (Berlin, Hamburg)					●	●	●				●	●	●		
16	Correctiv (Essen, Berlin)	●	●	●	●	●	●	●		●			●	●	●	●
20	Finanztip (Berlin) <small>Projekt ist nicht gemeinnützig</small>					●	●	●						●		
24	FragDenStaat (Berlin)			●			●		●					●	●	
30	Hostwriter (Berlin)			●	●			●	●	●		●				●
35	Investigate Europe (Berlin)	●		●	●					●		●		●	●	
36	KONTEXT (Stuttgart)	●				●	●	●		●		●	●	●		
38	Krautreporter (Berlin) <small>Projekt ist nicht gemeinnützig</small>			●		●	●		●	●			●	●		
39	Netzpolitik.org (Berlin)	●		●		●	●	●		●		●		●	●	●
40	Netzwerk Recherche (Berlin)	●		●				●		●	●	●		●		
41	Neue Deutsche Medienmacher*innen (Berlin)			●		●	●	●	●	●		●		●		
42	n-ost (Berlin)			●	●			●	●	●	●				●	
44	Reporter ohne Grenzen (Berlin)	●				●				●		●				●
45	RiffReporter (Berlin) <small>Projekt nur teilweise gemeinnützig</small>	●		●		●		●	●	●	●			●		
46	ScienceMediaCenter (Köln)		●	●		●	●	●						●		
47	Bureau Local (London) 	●	●	●		●		●	●	●			●	●		
48	ICIJ (Washington D.C.) 	●	●	●	●	●		●	●	●						●
49	Die Republik (Zürich) 	●		●				●				●		●	●	
51	Solutions Journalism Network (New York) 			●		●	●	●		●				●		
52	Texas Tribune (Austin) 	●		●		●				●			●			



# 2

## Wirkungslogiken im Non-Profit-Journalismus

Bevor es darum gehen wird, wie sich Förder\*innen bestmöglich engagieren können, werden wesentliche Handlungsansätze und Wirkungsmechanismen vorgestellt, die sich aus der Analyse ergaben. Dem voran steht die Erklärung eines zentralen Begriffs: den der gesellschaftlichen Wirkung.

### Was genau ist Wirkung?

Bezogen auf gemeinnützige oder gemeinwohlorientierte Arbeit spricht man immer dann von Wirkung, wenn ein Projekt zu Veränderungen ...

- bei den Zielgruppen und/oder
- in deren Lebensumfeld und/oder
- in der Gesellschaft führt.

Das unten aufgeführte Beispiel und die Abbildung rechts verdeutlichen, dass sich **Wirkungen auf verschiedenen Ebenen – Stufen – zeigen**: Die Zielgruppen erwerben neue Fähigkeiten (erste Stufe). Darauf aufbauend ändern sie ihr Handeln (zweite Stufe), das idealerweise zu einem sozialen Aufstieg führt (Stufe drei). Parallel profi-

tiert auch die Gesellschaft, weil beispielsweise Transfer-gelder nun für andere Dinge ausgegeben werden können bzw. ein schädliches Verwaltungshandeln abgeschafft ist (Stufe vier).

Die verschiedenen Stufen der Wirkung lassen sich mithilfe einer sogenannten **Wirkungslogik** erklären. Die Aufgabe der Wirkungslogik besteht darin, die geplanten Wirkungsziele und die zur Erreichung dieser Ziele notwendigen Ressourcen und Leistungen in einen kausalen Zusammenhang zu bringen. Das hilft Ihnen, ein Projekt auf seine Plausibilität und Machbarkeit hin zu überprüfen.

Eine Wirkungslogik skizziert den Weg zum **Wirkungsziel**, einschließlich einzelner Etappen. Sie bildet die Reiseroute sowohl für die Projektarbeit und als auch für Ihre Fördertätigkeit. Unter Rückgriff auf Ihre Wirkungslogik können Sie feststellen, ob Projekt oder Förderstrategie noch auf Kurs liegen und **inwiefern einzelne Etappenziele angepasst werden müssen**. Die Wirkungslogik ist *das* Tool für eine wirkungsorientierte Projektarbeit und Projektsteuerung. Mit ihrer Hilfe kann eine Förderstrategie entwickelt und umgesetzt werden, die die größtmögliche Wirkung erzielt.

In der Wirkungslogik, die hier vorgestellt wird, bauen die einzelnen Stufen aufeinander auf und ergeben eine Treppe („Wirkungstreppe“, siehe Abbildung rechts).

Maßgeblich für das Verständnis der Wirkungstreppe ist, die einzelnen Stufen zu kennen und zu wissen, wie diese miteinander verbunden sind.

### Inputs (Ressourcen)

Die Inputs umfassen **alle Mittel, um ein Projekt realistisch umsetzen zu können**: Geld, Personal, Sachmittel oder Infrastruktur.

### Outputs (Leistungen)

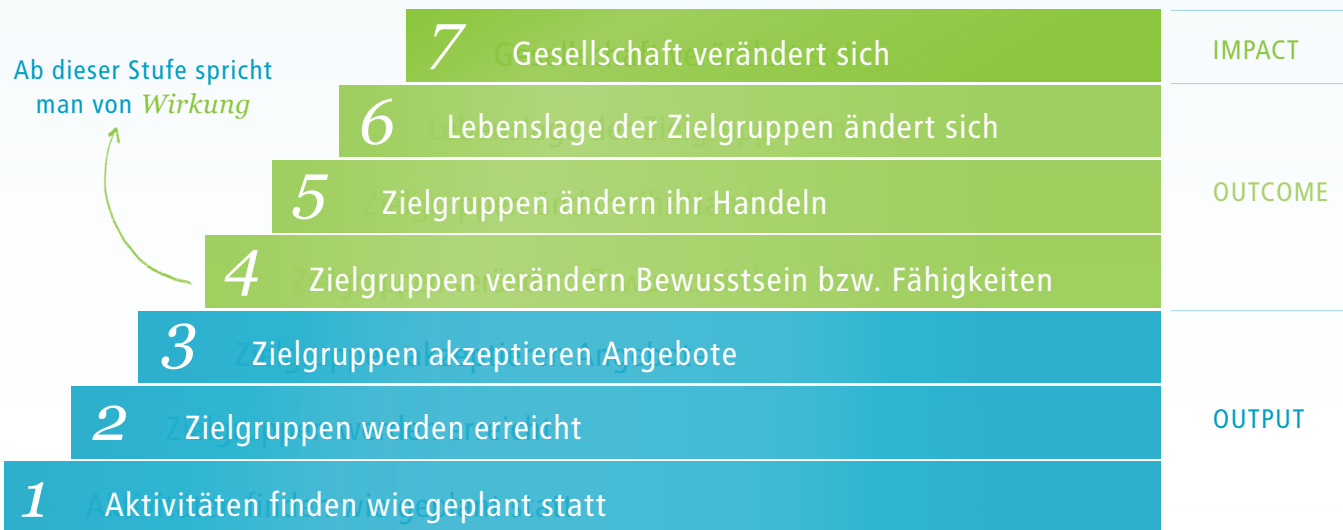
Die Outputs umfassen die **Angebote und Produkte**, die im Projekt entstehen, sowie die Nutzung dieser Angebote durch die Zielgruppen. Dabei lassen sich drei Stufen von Outputs unterscheiden; in der Wirkungslogik sind das die Stufen 1 - 3.

**BEISPIEL:** Eine Stiftung hat mittels einer Umfeldanalyse festgestellt, dass es in einer bestimmten Region einen Bedarf für ein lokaljournalistisches Online-Angebot gibt. Deswegen fördert sie ein Projekt, das Journalist\*innen vor Ort gleichermaßen unterstützt und schult, lokale, zielgruppengerechte Inhalte zu erstellen und diese auf der eigenen Online-Plattform zu publizieren.

Die Wirkung, die das Projekt erzielt, ergibt sich weder aus der Reichweite der Plattform noch aus der Anzahl der Website-Besuche, denn beides garantiert nicht, dass sich bei den Zielgruppen etwas ändert. Die eigentlichen Wirkungen des Projekts könnten sich vielmehr daraus ergeben, dass ...

- die im Projekt mitarbeitenden Journalist\*innen neue Kompetenzen erwerben, sie also bspw. lernen, wie journalistischer Inhalt aufbereitet sein muss, der lokal funktioniert, oder diese Journalist\*innen ein nunmehr festes Einkommen erzielen, das ihnen einen höheren Lebensstandard ermöglicht und sie unabhängig von Transfergeldern macht;
- Leser\*innen infolge einer investigativen Recherche eine Bürgerinitiative starten, die zu einer Änderung kommunalen Verwaltungshandelns führt.

## Die Wirkungstreppe



■ **STUFE 1:** Die Outputs auf Stufe 1 sind die (zählbaren) Angebote und Produkte, die den Zielgruppen zur Verfügung stehen. Welche das in einem journalistischen Projekt sein können, skizziert → S. 29.

■ **STUFE 2:** Nur weil Angebote (Outputs auf Stufe 1) zur Verfügung stehen, bedeutet das noch nicht, dass diese automatisch von den Zielgruppen genutzt werden. Daher wird die **Nutzung der Angebote** durch die Zielgruppen auf der Ebene der Outputs auf Stufe 2 erfasst.

Die Outputs auf den Stufen 1 und 2 lassen sich mit den eingesetzten Inputs in direkten Zusammenhang bringen, was Aussagen über die effiziente Umsetzung ermöglicht.

■ **STUFE 3:** Die Outputs auf Stufe 3 spiegeln wider, ob die Angebote tatsächlich den Bedarfen der Zielgruppen entsprechen und **wie zufrieden diese sind**.

Die Stufe 3 bildet eine **Scharnierfunktion** zwischen bloßer Projektteilnahme und der Projektwirkung. Die Zufriedenheit mit einem Angebot bestimmt maßgeblich, ob dieses auch eine Wirkung bei den Zielgruppen erzielt: Je begeisterter die Zielgruppen ein Angebot

nutzen, desto eher wird das zu Erfolgen führen. Entscheidend für den Erfolg ist **der Schritt von den Outputs hin zu den Outcomes und Impacts** (den Wirkungen bei Zielgruppen und Gesellschaft).

### Outcomes (Wirkungen bei Zielgruppen)

Outcomes meint die Wirkungen auf Ebene der Zielgruppen. Die Outcomes untergliedern sich dabei dreifach; dargestellt in den Stufen 4 - 6 der Wirkungstreppe:

■ **STUFE 4:** Veränderung auf Ebene des **Wissens**, der Fertigkeiten und der Einstellungen.

■ **STUFE 5:** Die Wirkungen auf Stufe 5 der Wirkungslogik bauen auf Outcome-Stufe 4 auf und beschreiben die **Veränderungen im Verhalten und Handeln**.

■ **STUFE 6:** Die Wirkungen auf Stufe 6 bauen ihrerseits auf den Outcomes auf Stufe 5 auf. Das veränderte Verhalten bildet die Grundlage dafür, dass sich die **Lebenslage der Zielgruppe verbessert**, sie bspw. sozial aufsteigt, sie leichter Jobs findet etc.

### Wirkungen sind nie monokausal

Journalist\*innen bewegen sich im Alltag meist zwischen den Stufen 1 – 3. Das ist ebenso naheliegend wie logisch, denn die Entwicklungen auf gesellschaftlicher Ebene auf den Stufen 4 – 7 werden von vielen Faktoren beeinflusst. Ein kausaler Zusammenhang zwischen Projekt und Impact lässt sich häufig nur schwer und oft auch gar nicht nachweisen, zumal sich Impacts meistens auch erst nach erheblicher Zeit einstellen. Gleichwohl sollte es immer Ziel sein, in der Planung journalistischer Arbeitsverläufe die Stufen 4 – 7 zu berücksichtigen. Inwiefern sich Outcomes und journalistische Ausdauer bedingen, beschreibt ausführlich Hird (2018).



## Finanztip

### Mehr Durchblick im Finanzdschungel

■ **ANSATZ & KONZEPT:** Finanztip ist ein kostenfreier Internet-Ratgeber, der Verbraucher\*innen unabhängige und verständliche Informationen über Finanzthemen bietet, damit sie bessere Finanzentscheidungen treffen. Um das zu erreichen, bietet Finanztip Ratgeber zu verschiedenen Themen, einen wöchentlichen Newsletter und einen eigenen Youtube-Kanal. Die Plattform ist gemeinwohlorientiert und in Deutschland die einzige ihrer Art.

■ **ZIELE & ZIELGRUPPEN:** Geldanlage, Handyvertrag, Vorsorge: Finanztip richtet sich an alle Verbraucher\*innen, die eine Finanzentscheidung treffen müssen. Daneben betreibt Finanztip eine Bildungsinitiative, die sich an Schüler\*innen ab der 9. Klasse wendet. Unter [www.finanztip.schule](http://www.finanztip.schule) stehen Lehrkräften Arbeitshilfen zur Verfügung, die auf Medienkompetenz (Wie schätze ich die Seriosität einer Quelle ein?) und Wirtschaftskompetenz (Wie funktionieren Kredite und Versicherungen?) zielen. Die Bildungsarbeit wurde im Mai 2020 an die neu gegründete Finanztip Stiftung ausgelagert.

■ **WIRKUNGEN:** Werden auf mehreren Ebenen erfasst: Einmal per quantitativer Web-Analyse, die Userströme misst und analysiert, in welchem Umfang Verbraucher\*innen auf empfohlene Lösungen klicken. Parallel wird das qualitative Feedback aus E-Mails oder Social-Media-Kommentaren ausgewertet. Nach eigenen Angaben erhält Finanztip weit überdurchschnittlich viele positive Rückmeldungen.

■ **FINANZIERUNG:** Finanztip finanziert sich über vergütete Affiliate-Links. Zunächst recherchiert die Redaktion, welche Produkte besonders verbraucherfreundlich sind; diese Recherche erfolgt unabhängig und unter der Maßgabe, dass die Redaktion die Produkte entlang plausibler Kriterien empfehlen kann. Nur wenn die Redaktion ein Produkt empfohlen hat, darf eine redaktionell unabhängige Abteilung eine Affiliate-Verlinkung aushandeln.



„Wir sprechen klare Empfehlungen aus, damit unsere Nutzer richtige Entscheidungen treffen und gute Leistung für Ihr Geld erhalten.“ Hermann-Josef Tenhagen

Rechtsform: GmbH/Stiftung  
Sitz: Berlin  
Gründung: 2013 (GmbH 2014, Stiftung 2020)  
Aktionsraum: national  
Link: [www.finanztip.de](http://www.finanztip.de)

■ **HINWEIS:** Das Projekt ist gemeinwohlorientiert, aber nicht gemeinnützig. Die Gewinne aus der GmbH werden an die gemeinnützige Finanztip Stiftung ausgeschüttet, die damit Finanz- und Verbraucherbildung fördert.

# 85%

der Bevölkerung stimmen der Aussage zu, dass Journalist\*innen wichtige Arbeit für die Demokratie leisten. (Quelle: BR, 2016)

### Impact (gesellschaftliche Wirkungen)

■ **STUFE 7:** Während sich bei den Outcomes die Wirkungen auf die Zielgruppen des Projekts beziehen, beschreiben die Impacts die erwünschten **Veränderungen auf gesellschaftlicher Ebene**. Dies sind z.B. Veränderungen der sozialen oder ökonomischen Situation der Gesellschaft.

Impacts beziehen sich stets auf *einen Teil* der Gesellschaft, also etwa die Bevölkerung in einem Stadtteil oder einer Region. Bezogen auf Journalismus kann ein Impact z.B. auch darin bestehen, dass Demokratie und Meinungsfreiheit erhalten bleiben – in diesem Sinne ist also auch der Erhalt des Status quo eine Wirkung –, oder bei Leser\*innen ein **nachhaltiges Interesse für ein Thema zu wecken** und eben nicht nur auf deren kurzfristige Zufriedenheit zu setzen.

Wirkungslogiken sind in zweierlei Hinsicht wichtig: Zum einen bilden sie das **theoretische Grundgerüst**, auf dem die Förderstrategie fußt. Und zum anderen helfen sie bei der Bewertung, ob ein Projekt **überhaupt in die Förderstrategie passt**.

Für Förder\*innen ist es wichtig, ein Verständnis von Wirkungszusammenhängen zu entwickeln, um:

- die eigene **Förderstrategie wirkungsorientiert zu gestalten**.
- **Förderanträge beurteilen zu können:** Passen die Anträge zu Ihrer Vision, Mission und den strategischen Wirkungszielen, und inwieweit zahlen die Projekte auf Ihre strategischen Wirkungsziele ein?
- eine Grundlage für **Monitoring und Evaluation** zu besitzen.
- besser lernen zu können und **Verbesserungen zu implementieren**.

Im folgenden Abschnitt wird diese Wirkungslogik auf den Bereich des Non-Profit-Journalismus übertragen.



## Wirkungsmodell des Non-Profit-Journalismus

Das im Folgenden diskutierte Wirkungsmodell ist eines von vielen Modellen, mit denen sich **Ursache-Wirkungs-Beziehungen** im Non-Profit-Journalismus darstellen lassen. Das hier vorgestellte Modell überzeugt, weil es die Komplexität des Themenfelds widerspiegelt, ohne sich in Details zu verlieren, und weil es auf dem zuvor skizzierten Verständnis einer nachhaltigen Wirkungslogik aufbaut. Es ist wesentlich vom *Journalism Impact Primer* der Walton Family Foundation inspiriert.<sup>25</sup>

Mit Blick auf die deutsche Akteurslandschaft ergibt sich das Schaubild auf → S. 22/23. Im Detail erklären sich Wirkungsmodell und Schaubild wie folgt:

### ■ Förder\*innen

Umfasst alle Personen und Institutionen, die **Ressourcen** spenden, investieren oder sonstwie bereitstellen, also z.B. Gelder, Sachmittel, Know-how, etc.

### ■ Handlungsansätze

Organisationen im Bereich gemeinwohlorientierter Journalismus bestechen durch eine **Vielfalt von Handlungsansätzen**, die sich vereinfacht in zwei Kategorien unterteilen lassen: *journalistische Ansätze* und *unterstützende Ansätze*.

Im Rahmen der Recherchen sind uns kaum Organisationen begegnet, die sich ausschließlich einem dieser Ansätze zuordnen lassen; vielmehr verfolgen die meisten Akteure beide Ansätze, wenn auch in unterschiedlichen Ausprägungen (→ Projektmatrix, S. 17). Gleichwohl ergibt sich aus den Interviews und Recherchen, dass in Deutschland tendenziell mehr Akteure existieren, die unterstützende Ansätze in ihrer Arbeit betonen. Dies mutmaßlich deshalb, weil die rechtliche Grundlage – und insbesondere der Gemeinnützigkeitsstatus (→ S. 11) – für *unterstützende Handlungsansätze* klarer definiert ist als für *journalistische Handlungsansätze*.

### ■ Journalistische Handlungsansätze

Akteure, die den *journalistischen Ansatz* verfolgen, erstellen Angebote und Produkte, die sie der Öffentlichkeit zugänglich machen. Kurz: Sie recherchieren, publizieren, online wie offline, in einer Vielzahl von Ausprägungen, u. a. ...

<sup>25</sup> – Entwickelt von Lindsay Green-Barber für die Walton Family Foundation (2018).

■ **Investigativer Journalismus:** meint zeitaufwendige und umfassende Recherchen zu potenziell skandalträchtigen Vorgängen aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft, die der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden, z.B. → Correctiv, → Bureau Local, → ICIJ, → Investigate Europe, → KONTEXT, → Netzpolitik.org, → Reporter ohne Grenzen, → Republik, → Texas Tribune.

■ **Datenbasierter Journalismus bzw. Datenjournalismus:** meint Projekte und Prozesse, bei denen große Datenmengen analysiert und für die Berichterstattung aufbereitet werden, z.B. → Bureau Local, → Correctiv, → ICIJ, → ScienceMediaCenter.

■ **Kollaborativer Journalismus:** ein auf Arbeitsebene gebildeter Zusammenschluss mehrerer journalistischer Akteure, in manchen Fällen unter Einbeziehung von Bürger\*innen, die sich gegenseitig durch die eingebrachten Ressourcen ergänzen, z.B. → Bureau Local, → Correctiv, → FragDenStaat, → Hostwriter, → Investigate Europe, → Krautreporter, → Netzwerk Recherche, → n-ost, → Riff-Reporter, → Solutions Journalism Network.

■ **Crossborder Journalismus:** Grenzüberschreitende Projekte zeichnen sich dadurch aus, dass die jeweiligen nationalen Akteure gemeinsam und gleichberechtigt das Projekt gestalten. Journalist\*innen in verschiedenen Ländern recherchieren gemeinsam an einem Thema, das einen gemeinsamen Bezug sowie einen zu ihren Heimatländern besitzt. Die Journalist\*innen sammeln und teilen Informationen, die sie gegenseitig prüfen und ergänzen, um die Ergebnisse ihren jeweiligen regionalen, nationalen oder internationalen Zielgruppen zu vermitteln; z.B. → Hostwriter, → Investigate Europe, → n-ost.

■ **Konstruktiver (lösungsorientierter) Journalismus:** diskutiert vor allem positive Entwicklungen und Lösungsansätze. Er nähert sich Problemen und Missständen

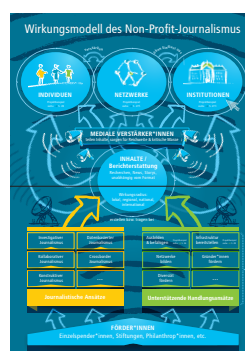


Schaubild als hochauflösende Grafik unter [www.gemeinnuetziger-journalismus.de](http://www.gemeinnuetziger-journalismus.de)

# Wirkungsmodell des Non-Profit-Journalismus

über Einfluss aus

verstärken



**INDIVIDUEN**  
Projektbeispiel  
siehe → S. 26



**NETZWERKE**  
Projektbeispiel  
siehe → S. 27f.



**INSTITUTIONEN**  
Projektbeispiel  
siehe → S. 27f.

## MEDIALE VERSTÄRKER\*INNEN

teilen Inhalte, sorgen für Reichweite & kritische Masse

## INHALTE / Berichterstattung

Recherchen, News, Storys,  
unabhängig vom Format

Wirkungsradius:  
 lokal, regional, national,  
 international

erstellen bzw. tragen bei

Investigativer Journalismus	Datenbasierter Journalismus
Kollaborativer Journalismus	Crossborder Journalismus
Konstruktiver Journalismus	...

## Journalistische Ansätze

Ausbilden & befähigen <small>Projektbeispiel siehe → S. 26</small>	Infrastruktur bereitstellen <small>Projektbeispiel siehe → S. 28</small>
Netzwerke bilden	Gründer*innen fördern
Diversität fördern	...

## Unterstützende Handlungsansätze

# FÖRDER\*INNEN

Einzelspender\*innen, Stiftungen, Philanthrop\*innen, etc.

## FragDenStaat

### Mehr Transparenz in deutschen Amtsstuben

■ **ANSATZ & KONZEPT:** FragDenStaat hilft Bürger\*innen dabei, ihr Recht auf Informationsfreiheit wahrzunehmen und Auskunftsanfragen an deutsche – und neuerdings auch europäische – Ämter zu stellen. Die Plattform versendet Anfragen von Bürger\*innen an die jeweilige Behörde und veröffentlicht deren Antworten. Falls notwendig, verklagt FragDenStaat Behörden auf Auskunft.

■ **ZIELE & ZIELGRUPPEN:** FragDenStaat kämpft für Informationsfreiheit und sorgt dafür, dass Bürger\*innen auf staatliche Dokumente zugreifen können. Kernzielgruppe sind politisch interessierte Bürger\*innen, zivilgesellschaftliche Initiativen sowie Journalist\*innen.

■ **WIRKUNGEN:** Dank FragDenStaat sind inzwischen viele einstmals unzugängliche Informationen und Dokumente für die Öffentlichkeit einsehbar; auf der Plattform selbst sind 100.000 Anfragen dokumentiert. Zugleich trugen zahlreiche Kampagnen dazu bei, dass Behörden weniger intransparent und offener agieren. Die Kampagne „Gläserne Gesetze“ etwa sorgte dafür, den Einfluss von Lobby-Verbänden im Bundestag sichtbar zu machen. Ähnliche Kampagnen betrafen staatliche Gutachten zu Krebsrisiken von Glyphosat. Langfristig setzt sich FragDenStaat dafür ein, dass Politik und Verwaltung grundsätzlich offener und transparenter agieren.

■ **FINANZIERUNG:** FragDenStaat ist ein Projekt des Open Knowledge Foundation Deutschland e. V. und finanziert sich über Fördermittel und Spenden.



„Wir setzen uns ein für einen Kulturwandel, hin zu einer offenen und transparenteren Verwaltung.“ Arne Semsrott

Rechtsform:	Projekt des Open Knowledge Foundation e. V.
Sitz:	Berlin
Gründung:	2011
Aktionsraum:	national, europäisch
Link:	<a href="http://www.fragdenstaat.de">www.fragdenstaat.de</a>

**89%** der Bevölkerung bewerten die Arbeit von Journalist\*innen positiv. (Quelle: BR, 2016)

den, indem er zugleich Vorschläge für Alternativen unterbreitet, z.B. → KONTEXT, → Netzpolitik.org, → ScienceMediaCenter → Solutions Journalism Network.

Weitere journalistische Ansätze sind Special-Interest-Journalismus, der sich auf Nischenthemen oder spezielle Zielgruppen bezieht, z.B. → Amal und → ScienceMediaCenter, oder auch Ratgeberjournalismus, der darauf abzielt, dass Rezipient\*innen bessere, weil weniger zufällige Entscheidungen treffen, z.B. → Finanztip.

### ■ Unterstützende Handlungsansätze

*Unterstützende Handlungsansätze* zielen darauf ab, einzelne Journalist\*innen oder Organisationen besser für ihre Arbeit zu befähigen. Dies kann auf unterschiedlichen Wegen geschehen, die in der Praxis oft ineinander übergehen:

■ **Ausbilden & befähigen:** bedeutet, dass Journalist\*innen oder Bürger\*innen bestimmte Kompetenzen und Kenntnisse vermittelt werden, z.B. → Amal, → Correctiv, → Finanztip, → Netzwerk Recherche, → Neue Deutsche Medienmacher\*innen, → Solutions Journalism Network.

■ **Infrastruktur bereitstellen:** meint vorrangig die Hilfe beim Schaffen struktureller (nicht-finanzieller) Rahmenbedingungen, wie Arbeitsplätzen oder IT-Ressourcen, z.B. → Bureau Local, → FragDenStaat, → n-ost, → RiffReporter.

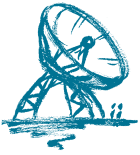
■ **Netzwerke bilden:** sorgt dafür, dass sich Journalist\*innen untereinander vernetzen und/oder mit nicht-journalistischen Akteuren vernetzt werden, um etwa komplexe Recherchen zu ermöglichen oder eine größere Reichweite in bestimmte Zielgruppen hinein zu erzielen, z.B. → Hostwriter, → ICIJ, → Investigate Europe, → Netzwerk Recherche, → Reporter ohne Grenzen.

■ **Gründer\*innen fördern:** berät journalistische Projekte in der Gründungs- und Inkubationsphase, etwa bei rechtlichen Aspekten oder der Aufstellung eines Geschäftsmodells, z.B. → n-ost, → Netzwerk Recherche.

■ **Diversität fördern:** basiert darauf, dass in divers zusammengestellten Teams die Vielfalt von Perspektiven größer ist und eine differenzierte Berichterstattung stattfinden kann, z.B. → Amal, → Hostwriter, → Investigate Europe, → Neue deutsche Medienmacher\*innen.

Die Liste unterstützender Handlungsansätze ließe sich beliebig erweitern, etwa um Sicherheit und Rechtsbeistand leisten, wie z.B. → Reporter ohne Grenzen.





## ■ Inhalte und Berichterstattung

Publizierte Informationen, Daten und Artikel gelten gemeinhin als journalistische Endprodukte. Bezogen auf die Wirkungslogik bilden solche **Outputs jedoch lediglich die Startpunkte**, in Folge derer es überhaupt erst zu Veränderungen – Outcomes und Impacts – kommen kann. Im selben Maße, wie ein veröffentlichter Artikel mitunter das Ende einer Recherche markiert, kann er auch der Stein sein, der **weitergehende gesellschaftliche Wirkungen** ins Rollen bringt. Im Wirkungsmodell fällt einem journalistischen Inhalt daher die zentrale Rolle zu.

Relevant ist in diesem Zusammenhang auch der **Wirkungsradius**, innerhalb dessen ein Inhalt wirkt – also ob er auf lokaler, regionaler, nationaler oder internationaler Ebene Veränderungen anstrebt –, und welche Veränderungen er bei welchen Zielgruppen in welchem Zeitraum auszulösen beabsichtigt.

## ■ Zielgruppen

Journalistischer Inhalt kann drei Zielgruppen adressieren – **Individuen, Netzwerke und Institutionen**<sup>26</sup> – und bei diesen unterschiedliche Wirkungen intendieren bzw. erzielen. Der Nachweis der eigenen Wirkung, also das Herstellen eines kausalen Zusammenhangs zwischen einer Veröffentlichung und einer erhobenen Veränderung bei den Zielgruppen, ist allerdings fast unmöglich. Denn neben dem Inhalt an sich wirken noch viele andere Informationen auf die Zielgruppen, die sich zudem untereinander beeinflussen; bspw. üben Individuen Druck auf Institutionen aus, ebenso wie sie in Netzwerke hinein wirken usw. Trotz dieser **komplexen Gemengelage** sollte es aber stets oberstes Ziel bleiben, zu einer Wirkung in einer oder mehrerer dieser Zielgruppen beizutragen.

## ■ Wirkungen bei Individuen

Auf Ebene der Individuen führt eine Berichterstattung dazu, dass Einzelpersonen sich **eines Sachverhalts deutlich bewusster sind als zuvor** und *hinterher* mehr wissen als *vorher*. Sie sind sensibilisiert, besitzen ein höheres Interesse am Thema, und womöglich hat sich ihre grundsätzliche Einstellung dem Thema gegenüber verändert (→ Wirkungstreppe, Outcome, Stufe 4). Diese veränderte Einstellung wiederum kann zu einer grundsätzlichen Verhaltensänderung (Outcome, Stufe 5) führen oder ein aktives Handeln bzw. persönliches Engagement auslösen. Analog gilt dies für die Zielgruppen unterstützender Ansätze, bspw. Projektteilnehmer\*innen, die neue Kenntnisse erwerben, etc.

## Neuer Player am Markt: Arena

Arena for Journalism in Europe unterstützt Journalist\*innen dabei, sich über Grenzen hinweg zu vernetzen. Der wichtigste Treffpunkt ist die alljährliche „Dataharvest – the European Investigative Journalism Conference“ mit bis zu 500 Teilnehmer\*innen. Aus der Konferenz gehen immer wieder neue Recherchen, Rechercheverbände und Netzwerke hervor, z.B. ein europäisches Netzwerk von Journalist\*innen und Forscher\*innen zum Thema Algorithmen, oder das Arena-Netzwerk zum Thema Wohnungsnot, the Arena Housing Project.

Weitere Infos unter → [www.journalismarena.eu](http://www.journalismarena.eu)

## ■ Wirkungen bei Netzwerken

Netzwerke sind Interessengruppen, die gemeinsam ein – mehr oder weniger fest umrissenes – Thema verfolgen. Infolge einer Berichterstattung erwerben Netzwerke neues Wissen, das sie innerhalb ihrer Community verbreiten und zudem gleichzeitig dafür nutzen, **Einfluss auf Institutionen auszuüben**. Netzwerke zielen insofern in zwei Richtungen: auf Individuen wie auf Institutionen.

Gelegentlich kommt es vor, dass Netzwerke die Recherchen journalistischer Akteure aktiv unterstützen – etwa, weil sie einen exklusiven Zugang zu Informationen haben, oder auch, weil sie Zusammenhänge besser einordnen können.

## ■ Wirkungen bei Institutionen

Unter Institutionen werden politische Akteure – Regierung und Behörden – und wirtschaftliche Akteure von Konzern- oder Investor\*innenseite subsumiert, insbesondere Personen, die für Unternehmensentscheidungen verantwortlich sind.

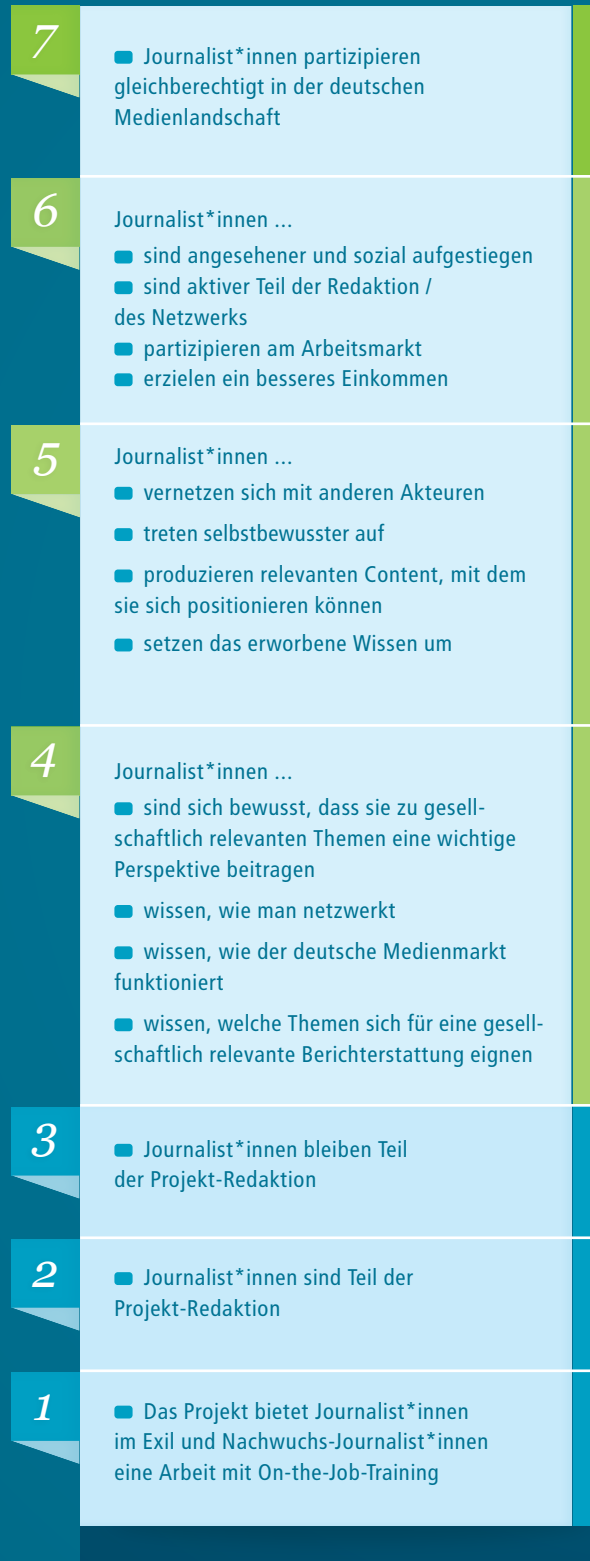
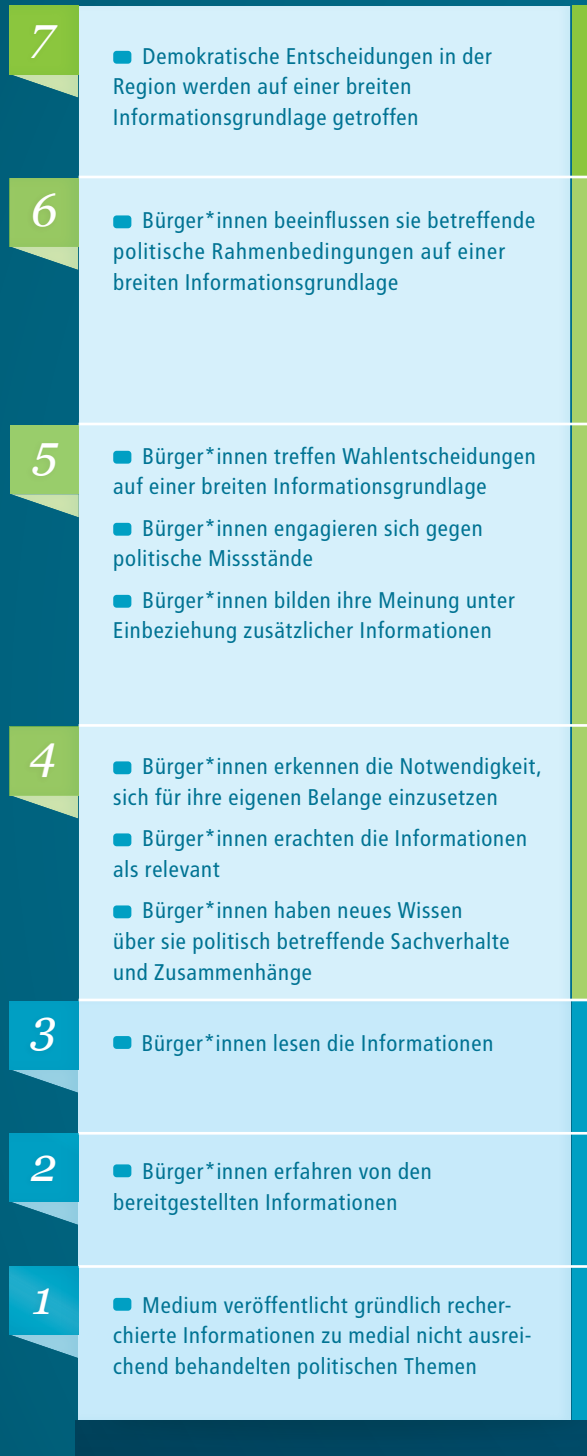
Infolge einer Berichterstattung kann eine Institution bzw. deren verantwortliches Gremium zu der Einsicht gelangen, dass **Änderungen einer bisherigen institutionellen Arbeitsweise notwendig** sind. Aus diesem Bewusstsein heraus, und ggf. verstärkt durch öffentlichen Druck, werden Änderungsprozesse angestoßen, also neue Gesetze oder Handlungspraktiken vorgeschlagen, implementiert, etc. Das Ausmaß der Veränderung kann sich auf die Gesamtverfassung der Institution erstrecken, etwa einen Konzernumbau nach sich ziehen oder ministeriale Zuständigkeiten erweitern. Etwaige Veränderungen wirken aber nicht nur in die Institution hinein, sondern können auch auf gesellschaftlicher Ebene sichtbar werden, bspw. in einer Gesetzesänderung.

# Praxisbeispiele

Die auf den nächsten Seiten angeführten vier Beispiele veranschaulichen die einzelnen Stufen der Wirkungstreppe.

■ **Beispiel 1: Aufklärung und Bewusstseinsbildung bei Bürger\*innen**  
 Modell: Lokal- & Regionaljournalismus, z.B. → Texas Tribune → KONTEXT.  
 Zielgruppe: Bürger\*innen im Einzugsgebiet

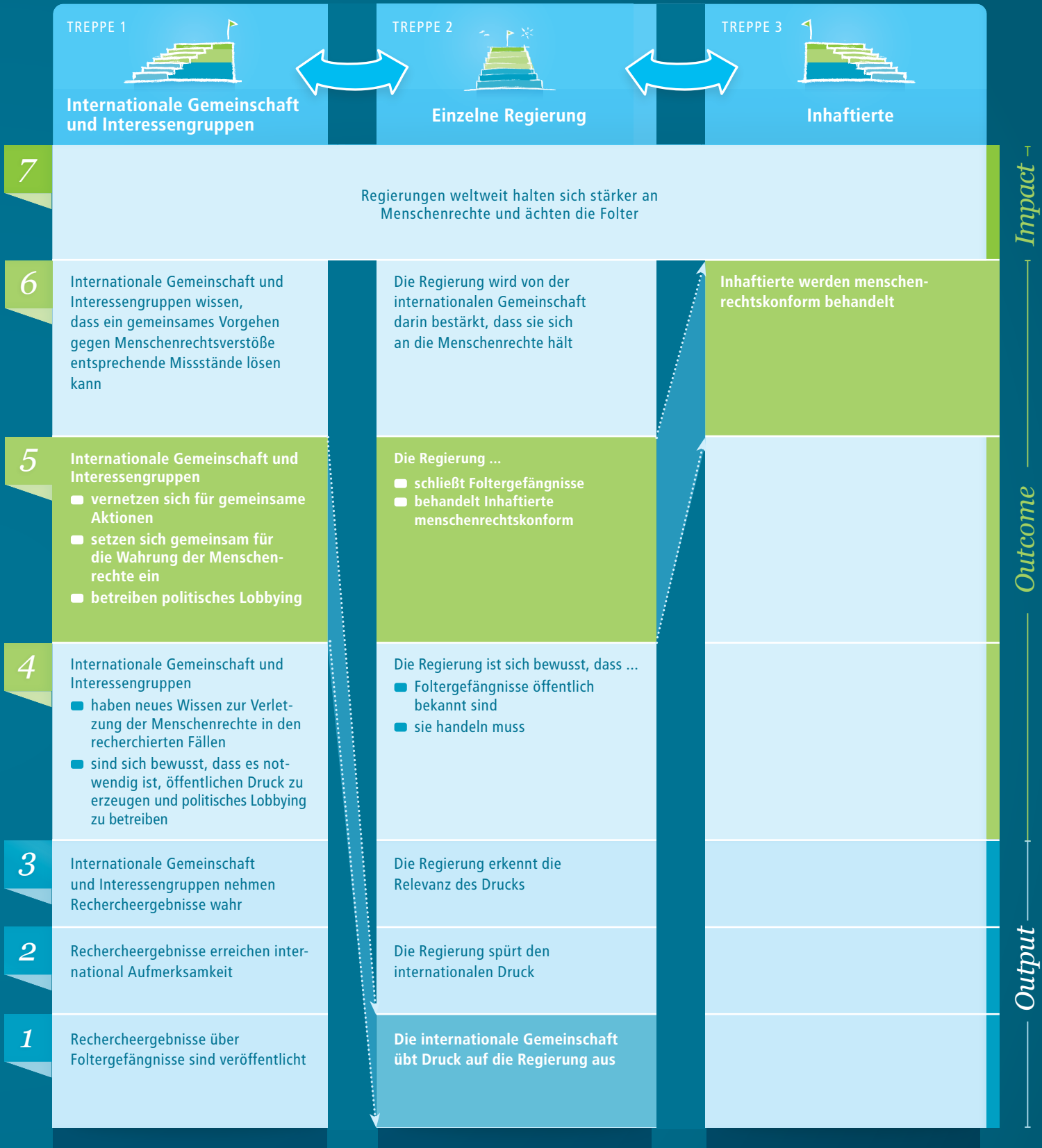
■ **Beispiel 2: Befähigung, Diversität, Teilhabe**  
 Modell: Aus- und Weiterbildung, z.B. → Amal, → Neue deutsche Medienmacher\*innen.  
 Zielgruppe: Journalist\*innen, die sich in Deutschland im Exil befinden, sowie Nachwuchsjournalist\*innen





■ **Beispiel 3: Aufklärung & Bewusstseinsbildung bei Netzwerken und Institutionen**

Modell: investigativer Journalismus, z.B. Recherchen zu Foltergefängnissen in einem autoritären Staat, etwa → Correctiv. Zielgruppen: Communitys und institutionelle Entscheider\*innen. Jede Zielgruppe besitzt eine eigene Wirkungslogik, die miteinander verknüpft sind bzw. in Abhängigkeit zueinander stehen.

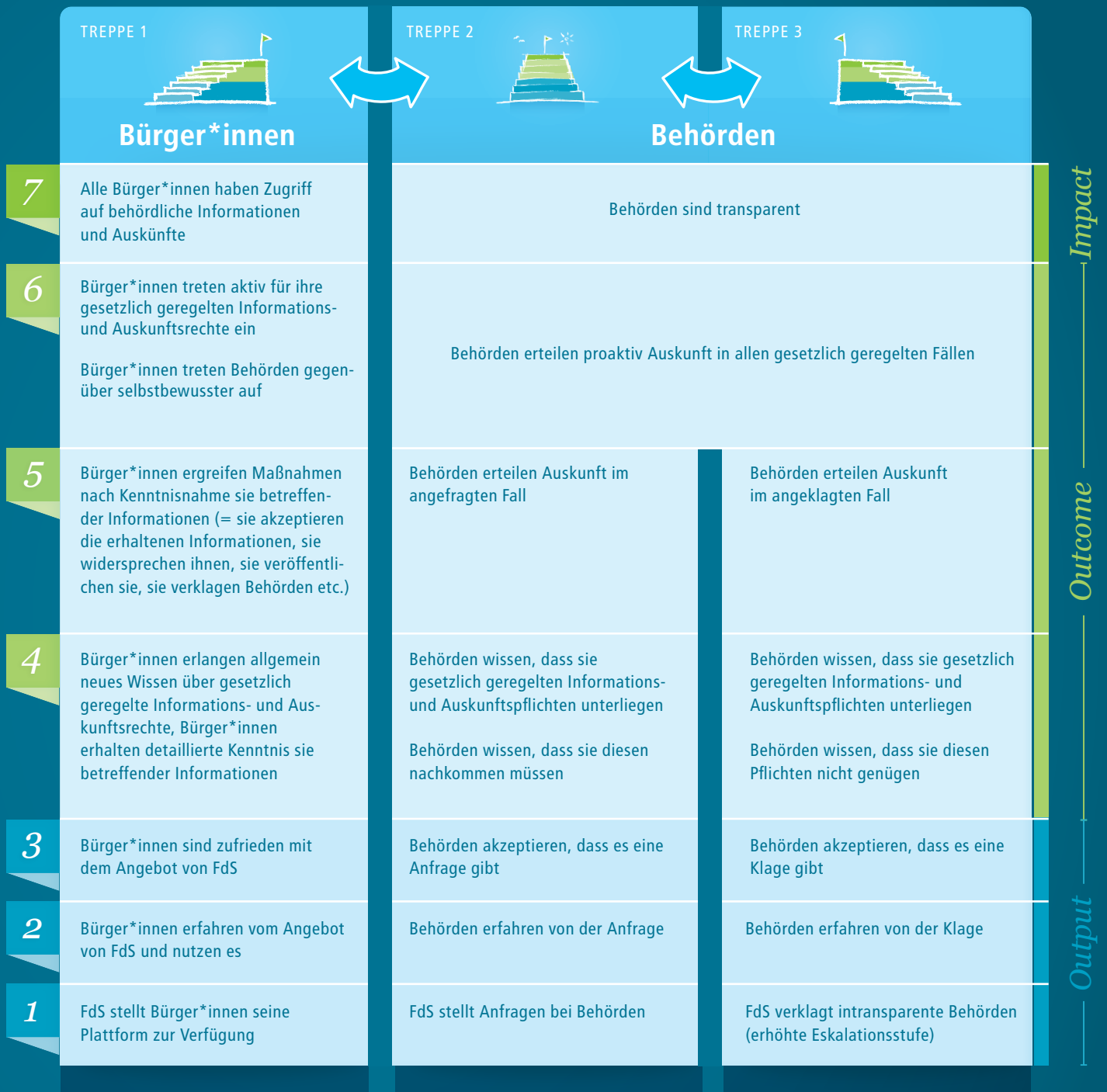


# Praxisbeispiel



## ■ Beispiel 4: Bereitstellung von Infrastruktur

Modell: kollaborative Online-Plattform, um Informations- und Meinungsfreiheit sicherzustellen, z.B. → FragDenStaat.  
Zielgruppen: Bürger\*innen und Behörden. Auch hier hat jede Zielgruppe eine eigene Wirkungslogik.





## Wirkungserhebung in der Praxis

In der Alltagspraxis bewerten journalistische Projekte ihre Relevanz vor allem auf Grundlage von Reichweite, Sichtkontakten und Klickzahlen. Im Sinne der oben genannten Definition sind diese Parameter jedoch **keine** Wirkungsindikatoren; vielmehr zeigen diese lediglich an, dass ein journalistisches Angebot die Zielgruppen überhaupt erreicht bzw. einen Absatz findet.

Um Wirkungen zu belegen, sind solcherart Output-Indikatoren daher ungeeignet. Vielmehr braucht es **spezielle Outcome-Indikatoren**, die die Veränderungen bei den Zielgruppen veranschaulichen. Diese Indikatoren betrachten sowohl die **Entwicklung des Projekts** („Was hat sich bei den Akteuren bzw. im Projekt selbst verändert?“) als auch die Entwicklung bei den **Zielgruppen** („Was hat das Projekt bei seinen Zielgruppen bzw. in der Öffentlichkeit erreicht?“).

Zu berücksichtigen ist dabei, dass gesellschaftliche Wirkung nie monokausal ist, sondern durch viele Faktoren begünstigt wird, und dass eine irgendwie messbare Wirkung auch nicht zwingend das beste Ergebnis für die Gesellschaft darstellt. Bei allem Sinn für effektive Arbeits- und Förderstrukturen sollte nicht aus dem Blick geraten, dass es **im Journalismus vor allem um Inhalte und redaktionelle Freiheit geht**. Wer nur auf Wirkung schießt, wählt womöglich Themen und Projekte, die sich später gut bewerten oder vermarkten lassen. Diese Herangehensweise wäre kontraproduktiv für das journalistische Angebot, für die Gesellschaft und letztendlich auch die Förderung an sich.

Eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit sollte daher kein ausschlaggebendes Kriterium für eine Förderung sein, vielmehr kommt es z.B. darauf an, **vernachlässigte Zielgruppen** in den Fokus zu nehmen oder **Nischenthemen zu besetzen**. Überdies kann das Wirkungsziel eines Projekts schlicht im Erhalt des Status quo liegen, z.B. kann die alltägliche Berichterstattung aus dem Gemeinderat durchaus Korruption und Geldverschwendung vorbeugen.<sup>27</sup>

Die nachfolgende Liste gibt einen Überblick über relevante Indikatoren, abgestuft im Sinne der Wirkungstreppe (→ S. 19). Angesichts der Projektvielfalt im Sektor liefert sie allenfalls erste Ideen, wie man zu Wirkungsindikatoren gelangen kann. Und, wie gesagt: Wirkungen zeigen sich erst ab Stufe 4.

## Output-Indikatoren

### ■ Stufe 1 – Aktivitäten finden wie geplant statt

- Anzahl der veröffentlichten Artikel und Recherchen
- Anzahl der unterstützenden Leistungen, die bspw. für die teilnehmenden Journalist\*innen erbracht wurden, etwa Schulungen etc.

### ■ Stufe 2 – Zielgruppen werden erreicht

- Reichweite und klassische Mediendaten wie Auflage, Sichtkontakte etc.
- Anzahl der Teilnehmenden einer Qualifizierungsmaßnahme, Veranstaltung, Diskussionsrunde etc.

### ■ Stufe 3 – Zielgruppen akzeptieren das Angebot

- Spezielle Mediendaten, z.B. Verweildauer der Leser\*innen, Wanderungsbewegungen; Anzahl von Zitierungen und Quellennennungen durch Dritte
- Zufriedenheit der Projektteilnehmer\*innen mit einer erbrachten Leistung, etwa einer Weiterbildung

## Outcome-Indikatoren (Wirkungsindikatoren)

### ■ Stufe 4 – Zielgruppen verändern Bewusstsein bzw. Fähigkeiten

- Zielgruppen erlangen neues Wissen zu einem Sachverhalt; feststellbar z.B. über Anzahl von Zitierungen, qualitatives Feedback etc.
- Zielgruppen ändern ihre Einstellung gegenüber einem Sachverhalt; feststellbar z.B. über Häufigkeit sowie Qualität unmittelbarer Reaktionen Dritter, etwa in Stellungnahmen, Kommentaren etc.

### ■ Stufe 5 – Zielgruppen ändern ihr Handeln

- Zielgruppen verbreiten Informationen, z.B. Anzahl von Shares, Retweets und Zitierungen
- Anzahl und Qualität von Interaktionen seitens der Zielgruppen, insbesondere erwünschter Interaktionen und Handlungen, z.B. Anzahl abgeschlossener Abonnements, Anzahl der Klicks, Anzahl und Qualität der Kommentare (viele kontroverse Kommentare können ein Indikator dafür sein, dass eine Debatte angestoßen wurde), Anzahl Zeichner\*innen einer Petition, Anzahl der Personen, die bei einer Recherche mithelfen, Anzahl derjenigen, die ihr Wissen zur Verfügung stellen

<sup>27</sup> – Eine umfassende Analyse über News Deserts in den USA findet sich auf <https://www.usnewsdeserts.com>.

## Hostwriter

### Grenzüberschreitende Recherchen ermöglichen

■ **ANSATZ & KONZEPT:** Hostwriter ist ein weltweites Netzwerk, das Journalist\*innen hilft, über Ländergrenzen hinweg zusammenzuarbeiten und gemeinsam an grenzüberschreitenden Recherchen zu arbeiten. Der Netzwerkgedanke erstreckt sich auch auf Hilfe vor Ort, Ämteranfragen oder Übernachtungsmöglichkeiten, die sich die Journalist\*innen gegenseitig gewähren. Mittlerweile sind bei Hostwriter etwa 4.500 Journalist\*innen aus über 150 Ländern vereint.

■ **ZIELE & ZIELGRUPPEN:** Hostwriter ist eine Art Kolleg\*innen-Suchmaschine: Journalist\*innen registrieren sich online und bieten ausländischen Kolleg\*innen die Möglichkeit der Zusammenarbeit und Unterstützung. Indem es internationale Medienschaffende vernetzt und Journalist\*innen in „Crossborder Journalismus“ weiterbildet, stärkt Hostwriter einen differenzierten, vielfältigen Journalismus, der blinde Flecken in der internationalen Berichterstattung ausleuchtet. Daneben bietet das Netzwerk Trainings und Weiterbildungen an.

■ **WIRKUNGEN:** Hostwriter misst seine Wirkung u.a. anhand der Erfolgsgeschichten seiner Mitglieder: Wie wurde das Netzwerk genutzt? Waren die Kontakte und Tipps sinnvoll? Kam eine Geschichte zustande, und wie wird diese rezipiert? Im Ergebnis dieser Erhebung wurden bspw. 2019 im Chatroom verschiedene Kanäle für englisch-, spanisch- und arabischsprechende Journalist\*innen angelegt.

■ **FINANZIERUNG:** Hostwriter wird bislang unterstützt von der holländischen Adessium-Stiftung, der US-amerikanischen TIDES-Stiftung und der deutschen Rudolf-Augstein- und Otto-Sprenger-Stiftung. Als Unterzeichnerin der Initiative Transparente Zivilgesellschaft veröffentlicht Hostwriter jährlich Angaben zu Geldgeber\*innen und zur Mittelverwendung.



„Wenn man im Team zusammenarbeitet, das divers aufgestellt ist, kann man die blinden Flecken viel besser ausleuchten.“

Tabea Grzeszyk

Rechtsform: gUG (haftungsbeschränkt)  
 Sitz: Berlin  
 Gründung: 2013  
 Aktionsraum: international  
 Link: [hostwriter.org](http://hostwriter.org)

■ Zielgruppen kooperieren, z.B. Anzahl von Kooperationen, die infolge von Recherchen geschlossen wurden

■ Zielgruppen stellen ein schädliches Verhalten ab, z.B. Anzahl der Personen, die seltener das Flugzeug nutzen, Anzahl der Personen, die eine Selbstanzeige beim Finanzamt einreichen, Behörden, die eine schädliche Verwaltungspraxis ändern etc.

### ■ Stufe 6 – Lebenslage der Zielgruppen ändert sich

■ Prozentsatz der im Projekt beteiligten Journalist\*innen, deren Einkommen sich erhöht hat

■ besseres Gesamtstanding eines Projekts, im Sinne einer stabileren Finanzierung und eines geringeren Aufwands für journalismusfremde Tätigkeiten wie Fundraising und Controlling

### ■ Stufe 7 – Gesellschaft verändert sich

■ Belege für Agendasetting, Beeinflussung eines öffentlichen Diskurses oder politische Mobilisierung, z.B. wird ein Argument in Forderungskatalogen zitiert, in politischen Programmen aufgegriffen, in Koalitionsverträgen genannt, bis hin zu Gesetzesänderungen

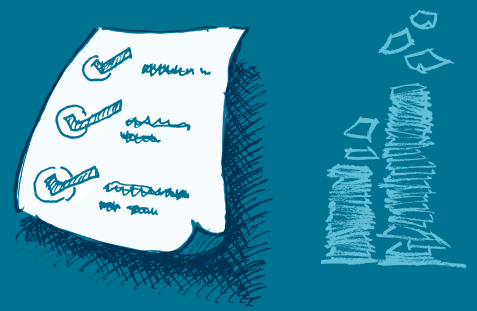
Die Liste ließe sich beliebig fortführen; hier sind Know-how und Kreativität gefragt. Als sinnvoll hat sich erwiesen, **wenn Förder\*innen und Projektteam gemeinsam Ziele und Indikatoren entwickeln**. Diese sind dann nicht nur deutlich fundierter, sondern genießen auch eine höhere Akzeptanz bei allen Beteiligten – was wichtig ist für die Wirkungsanalyse (→ Schritt 8, S. 48).






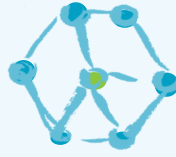

Entscheidend ist dabei, dass die Förder\*in und das journalistische Projekt tatsächlich **dieselben langfristigen gesellschaftlichen Ziele verfolgen**. So naheliegend das klingt, zeigt die Erfahrung, dass Förderpartner\*innen häufig v.a. einzelne Maßnahmen und Angebote miteinander abstimmen (Stufen 1-3), die langfristigen Wirkungen aber unterschiedlich verstanden werden. Es lohnt sich daher, die **Förderung von ihrem Ende her zu denken**: Was möchten Förder\*in und Projekt miteinander auf gesellschaftlicher Ebene bewirken? – und daraus dann Maßnahmen und Angebote abzuleiten.

Übrigens: Eine Wirkung von Journalismus kann auch darin bestehen, dass eine Information *nicht* verbreitet wird – etwa, weil sie sich als falsch herausgestellt hat – oder dass ein Status quo erhalten bleibt, also etwa eine geplante Gesetzesänderung nicht zustande kommt, weil sie Rechte von Minderheiten einschränkt etc. Der Begriff der Wirkung bedeutet im Journalismus **keineswegs zwingend, dass sich ein Zustand verändern muss**.

# Beispiel: Systematische Erhebung von Wirkungen

Die Tabelle veranschaulicht beispielhaft, wie sich systematisch Wirkungen für die im Wirkungsmodell unterschiedenen Zielgruppen erfassen lassen. Der Überblick lässt erahnen, wie komplex Wirkungserhebung sein kann. Die zu ergreifenden Maßnahmen sollten sich daher unbedingt am Zeit- und Budgetrahmen orientieren.



<b>Zielgruppe</b> 	<b>angestrebte Wirkung</b> 	<b>Wirkungsindikator</b> Woran zeigt sich die Wirkung? 	<b>Erhebungsmethode</b> Wodurch lässt sich eine Wirkung feststellen? 
 <b>INDIVIDUEN</b>	Erhöhtes Interesse	Anzahl geteilter bzw. kommentierter Inhalte, Qualität der Kommentare, Anzahl von Individuen, die bestätigen, dass sie neues und/oder vertieftes Interesse an einem Sachverhalt haben	Auswertung der Webseitennutzung, Umfrageergebnisse
	Änderung der Einstellung	Anzahl von Individuen, die angeben, ihre Meinung zu einem Thema geändert zu haben	Umfrageergebnisse, direkte Rückmeldungen von Leser*innen
	Änderung des Verhaltens	Anzahl von Individuen, die ihr Verhalten ändern, z.B. den öffentlichen Nahverkehr anstatt Auto nutzen  Anzahl von Individuen, die eine Petition unterzeichnen, an einer Demonstration teilnehmen etc.	Auswertung von Statistiken, z.B. ÖPNV-Nutzung  Umfrageergebnisse, direkte Rückmeldungen von Leser*innen
 <b>NETZWERKE</b>	Änderung der Lebenslage	Höheres Einkommen der Zielgruppen	Befragung der Zielgruppen
	Netzwerkstrukturen sind infolge einer Berichterstattung gestärkt	Gestiegene Anzahl der Mitglieder, verstärkter Austausch unter Mitgliedern	Umfrageergebnisse, direktes Feedback, Anzahl von Zitationen, Backlinks, Verweise
 <b>INSTITUTIONEN</b>	Bewusstsein dafür, dass die Verwaltungs- oder Unternehmenspraxis geändert werden muss	Änderungsentwurf liegt vor, neue Regelung ist innerhalb der Institution bekannt	Öffentliche Aufzeichnungen und Aussagen
	Abstellen einer (schädlichen) Verwaltungs- oder Unternehmenspraxis	Änderungsentwurf ist beschlossen, neue Regelung ist außerhalb der Institution bekannt	Öffentliche Aufzeichnungen und Aussagen
	Institutionelle Veränderung	Die Institution ändert ihre Handlungspraxis  Gesamtgesellschaftliche Änderungen wie bspw. Gesetzesänderungen	Öffentliche Aufzeichnungen und Aussagen

# „Derzeit bietet der Markt nichts, was in Richtung Entscheidungsvorlage geht. Das wollten wir ändern!“

**INTERVIEW** mit Kitty von Bertele (Luminate), Lukas Harlan (Schöpflin Stiftung) und Stephanie Reuter (Rudolf Augstein Stiftung)

→ **PHINEO: Zum Thema Non-Profit-Journalismus gibt es zahlreiche Veröffentlichungen. Warum jetzt noch diese?**

**Lukas Harlan:** Es braucht eine Übersicht, die sowohl die Zusammenhänge und Entwicklungen im Sektor abbildet als auch Investitionsmöglichkeiten aufzeigt. Derzeit bietet der Markt nichts, was in Richtung Entscheidungsvorlage geht. Das wollten wir ändern!

**Kitty von Bertele:** Uns allen ist an einer freien und lebendigen Presselandschaft gelegen, und dazu gehört, unabhängige Medien zu fördern. Wir brauchen eine vierte Gewalt, die frei ist von Eigeninteressen.

**Stephanie Reuter:** Genau! Wir verfolgen zweierlei Ansätze: Erstens möchten wir verdeutlichen, welches Potenzial in diesem Bereich schlummert, und zweitens wollen wir die entscheidenden Hebel zeigen, mit denen sich diese Potenziale heben lassen.



→ **Warum braucht es denn überhaupt gemeinnützigen Journalismus?**

**SR:** In Deutschland haben wir zwar hochwertigen Journalismus, sowohl von Öffentlich-Rechtlichen als auch von Verlagen. Allerdings steht dieser immer stärker unter Druck. Mit der Digitalisierung und dem Medienwandel verschärft sich die Finanzierungs Krise. Der gemeinnützige Journalismus eröffnet neue Finanzierungswege und stärkt im besten Fall dadurch unsere Demokratie.

**LH:** Exakt. Wir beobachten eine Knappheit von Ressourcen, weil Geschäftsmodelle nicht mehr funktionieren,

und diese Knappheit gefährdet die Medienvielfalt. Zudem mangelt es an zielgruppengerechten Angeboten für die nachkommenden Generationen, insbesondere an digitalen Angeboten. Und drittens, ich beobachte eine zunehmende Einschränkung der Informations-, Meinungs- und Pressefreiheit auf internationaler Ebene, und auch in Deutschland gibt es entsprechende Tendenzen. All diesen Entwicklungen möchten wir aktiv entgegenwirken.

**KvB:** Eine Welt ohne mediale Unabhängigkeit und Pluralität ist anfällig für Korruption und Autoritarismus. Die Öffentlichkeit misst Medien seit einiger Zeit immer weniger Relevanz bei – für einige Regierungen ein Freibrief, die Presse- und Medienfreiheit zu untergraben. Wir möchten, dass Deutschland als Umfeld für unabhängige Medien floriert und einigen dieser internationalen Trends entgegenwirkt.

→ **Welche Potenziale bietet gemeinnütziger Journalismus?**

**SR:** Aus meiner Sicht ist gemeinwohlorientierter Journalismus der passendere Begriff. Bei diesem geht es nicht um Gewinnmaximierung, sondern um Public Service: Die *Erkenntnis* steht vor etwaigen Erlösen. Gerade in Bereichen, in denen wir ein Marktversagen beobachten – ich denke an Investigativ- oder Lokal-Journalismus –, sind diese Angebote wichtig. Aber auch, wenn es darum geht, Journalismus neu zu denken, setzen gemeinwohlorientierte Angebote wichtige Impulse. Sie experimentieren mit neuen Formen und setzen auf Kollaboration statt Konkurrenz. Sie recherchieren vielfach gemeinsam, um Missstände aufzudecken. Es gilt, möglichst große Wirkung zu erzielen – und Vertrauen zurückzugewinnen.

**KvB:** Investigativjournalismus oder Lokalnachrichten sind Formate, die klassisch gewinnorientierter Journalismus in den meisten Fällen nicht mehr finanzieren kann. Gemeinnütziger Journalismus kann an diesen Stellen für reichlich „Public good“ sorgen, weil er die Möglichkeit bietet, verschiedene Geschäftsmodelle zu testen!

→ **Stichwort Finanzierung: Ein oft gehörtes Argument lautet, dass eine Stiftungsförderung keineswegs mehr Unabhängigkeit mit sich bringt.**

**SR:** Die journalistische Unabhängigkeit hat oberste Priorität. Deshalb fördert die Rudolf Augstein Stiftung rein





### → Was sind denn die größten Herausforderungen, und wo stehen sich die Akteure womöglich selbst auf den Füßen?

strukturell. Das heißt, wir vergeben keine Rechercheförderungen. Wer das tun möchte, kann eine Organisation wie das Netzwerk Recherche als „Firewall“ zwischen-schalten. Das hieße: Die Firewall-Organisation sammelt Fördergelder, beurteilt Bewerbungen unabhängig und finanziert dann aus diesem Topf Projekte, ohne dass es zu einem direkten Geldfluss zwischen einer Stiftung und einem journalistischen Projektpartner kommt. Zudem ist es wichtig, ein Projekt möglichst frühzeitig auf eine breite Unterstützer-Basis zu stellen. Abhängigkeitsverhältnisse zu vermeiden, dafür sind nicht nur die Projekte zuständig, das liegt auch in der Verantwortung der Förder\*innen.

**LH:** Das möchte ich unterstreichen: Die organisatorische Unabhängigkeit sollte mit der journalistischen Unabhängigkeit einhergehen! Wenn ich als Förderer eine Kernfinanzierung leiste und die mit keinerlei inhaltlicher Ausrichtung verknüpfe, dann hat das Projekt die komplette Freiheit, genau die Geschichten zu recherchieren, die es für notwendig hält. Da sollte man sich als Förderer in der Verantwortung sehen, das zu ermöglichen.

**KvB:** Eigenverantwortung und redaktionelle Unabhängigkeit sind für uns Kernelemente. Bei von uns geförderten Organisationen führen wir mithilfe von Dritten redaktionelle Prüfungen durch – diese dienen dazu, sicherzustellen, dass die Akteure auf unvoreingenommene Art und Weise berichten.

### → Woran erkennt ihr, ob ein Projekt „wirkt“?

**LH:** Da gibt es zwei Ebenen, einmal die Wirkungen innerhalb der Organisation und einmal außerhalb, also in die Gesellschaft hinein. Auf organisationaler Ebene heißt das, ein Output oder Outcome ist erreicht, wenn die Projekte größer werden, einen neuen Standort aufmachen, das gesamte Projekt stabiler und nachhaltiger finanziert ist. Die Erreichung sogenannter Meilensteine also. Und nach außen hin heißt das, wie gut ist die Berichterstattung, wie erfolgreich sind Kooperationen, welche Themen werden durch investigative Recherchen aufs Tableau gehoben, gab es aufgrund der Recherchen Auswirkungen auf Gesetzgebung. Organisationen mit Fördererfahrung nehmen diese beiden Ebenen gleichermaßen in den Blick.

**SR:** Derzeit gibt es schlicht zu wenig Förderung. Das führt dazu, dass teils großartige Ideen nicht umgesetzt werden können. Ich spreche jedoch nicht nur von finanzieller Förderung. Es gibt auch Bedarf an Coaching und Mentoring. Schließlich haben wir es häufig mit sehr engagierten Journalist\*innen zu tun, die gründen. Diese benötigen auch Business-Kompetenzen. Inkubator- und Accelerator-Programme können hier helfen. Doch für Journalist\*innen gibt es bis dato nur wenige solcher Angebote. Auch Netzwerkakteure, die das Feld insgesamt stärken und sich für bessere rechtliche Rahmenbedingungen einsetzen, wären hilfreich. Vorbild könnte das Institute for Nonprofit News aus den USA sein.

**LH:** Dafür, dass so wenig Geld da ist und man häufig auf Hilfskonstruktionen ausweichen muss, ist vieles erstaunlich stabil. Aufgrund der Rechtslage sind Projekte derzeit gezwungen, über Umwege Einnahmen zu erzielen, indem sie etwa Bildungsarbeit leisten, was ihnen zur Gemeinnützigkeit verhilft. Will man das nicht, ist das natürlich Irrsinn: Du willst eigentlich journalistisch arbeiten, musst dich aber um Bildungsarbeit kümmern – was wertvolle Ressourcen frisst und dich von deiner Mission entfernt.



### → Was könnten die Akteure selbst beitragen, damit sich das Feld entwickelt?

**LH:** Ich würde eine stärkere Vernetzung anregen, also dafür sorgen, dass der Sektor mit einer Stimme spricht und so im politischen Raum einen größeren Impact erreicht.

**KvB:** Ich glaube, es bräuchte eine stärkere Zusammenarbeit zwischen den Akteuren, um Ideen, Innovationen und Infrastruktur gemeinsam zu nutzen. Förder\*innen könnten für solche Kooperationen Anreize schaffen, natürlich in Partnerschaft mit den Organisationen, die die Arbeit machen. //

# 3

## Schritt für Schritt zum Projekt – Tipps für die Förderpraxis

Förder\*innen können sich auf vielen Wegen engagieren: Sie können Projekte finanzieren, Experimente wagen, Lobbyarbeit leisten. Egal, in welche Richtung es geht: Hauptsache, sie engagieren sich!

### Schritt 1: Qualitätskriterien – gute Projekte erkennen

Im Folgenden werden Aspekte skizziert,<sup>28</sup> anhand derer sich wirkungsorientierte Akteure erkennen lassen. Diesem Idealbild werden derzeit nur sehr wenige Akteure tatsächlich gerecht; die Liste sollte eher dazu dienen, das **Potenzial einzelner Akteure beurteilen zu können**.

#### 1. Transparenz der Finanzierung

- Die Organisation folgt keiner Gewinnerzielungsabsicht und macht umfassende **Angaben zu Mittelherkunft und -verwendung**, also zu Umsätzen, Gewinnen, Kostenstruktur, sowohl der Gesamtorganisation als auch eines etwaigen Geschäfts- oder Zweckbetriebes.
- Die Organisation nennt Personen und Institutionen, deren jährliche **Zuwendungen** mehr als zehn Prozent des Gesamtbudgets ausmachen.

#### 2. Transparenz der Organisation

- Die Organisation veröffentlicht **Stammdaten** (Name, Sitz, Anschrift), benennt Entscheidungsträger\*innen, stellt ein Organigramm zur Verfügung und bildet **Aufsichts- und Leitungsstrukturen** ab.
- Die Organisation informiert ausführlich über **Satzung**, Mission und Organisationsziele.
- Die Organisation macht Angaben zur Gemeinnützigkeit, veröffentlicht jährlich einen **Tätigkeitsbericht** und legt seine gesellschaftsrechtliche Verbundenheit mit Dritten offen.

<sup>28</sup> – Die Punkte 1-3 geben in verkürzter Form die Qualitätskriterien des *Forums gemeinnützigler Journalismus* wieder, welche sich wiederum größtenteils aus den Kodizes des Deutschen Presserates und der Initiative Transparente Zivilgesellschaft speisen. Mehr auf <http://bit.ly/Qualitätskriterien>.

#### 3. Redliche Arbeitsweise

- Die Organisation achtet die Menschenwürde; recherchiert und veröffentlicht **sorgfältig, fair und vorurteilsfrei**.
- Die Organisation benennt ihre Quellen und veröffentlicht Informationen nur dann, wenn sie relevant sind und einem öffentlichen Interesse dienen; sie folgt dem **Grundsatz der ständigen Berichtigung** und erklärt, inwiefern Fehler und kritische Hinweise reflektiert werden.
- Die Organisation bekennt sich zum **Kodex des Deutschen Presserats** und verpflichtet sich einem Redaktionsstatut (an dem sie sich auch messen lässt).

#### 4. Wirkungsorientiertes Handeln

Die Organisation zeichnet sich aus durch ...

- hohe **Bedarfsorientierung**, d.h. die Aktivitäten schließen eine real vorhandene Lücke.
- **Zielgenauigkeit**, d.h. sie benennt präzise, welche Veränderungen sie mit welchen Maßnahmen bei welcher Zielgruppe erreichen möchte.
- ein **stimmiges Konzept** und Anschlussfähigkeit, d.h. die Organisation weiß, welche Akteure bereits erfolgreich mit der gewählten journalistischen Methodik arbeiten und wie anschlussfähig die eigene Arbeit ist.
- mehrere **Personen, die gleichermaßen Verantwortung** tragen.
- **strukturelle Nachhaltigkeit**, d.h. ihre Aktivitäten sind auf einen langen Zeitraum ausgerichtet. Auch zeitlich begrenzte Angebote können nachhaltig wirken, sofern sie ihre Zielgruppen dazu befähigen, nach Projektabschluss selbstständig weiter zu arbeiten. Hierbei kann es helfen, das Förderprojekt als **Teil einer Bildungskette** zu betrachten: Gibt es Angebote, an die das Projekt andocken kann? Was folgt, wenn die Projektlaufzeit endet?
- **Kooperationsfähigkeit**, d.h. sie setzt auf Zusammenarbeit und bezieht andere Akteure – auch außerhalb seines Geschäftsfelds – mit ein.

## Anlaufstellen für Förder\*innen

- Expertisekreis Qualitätsjournalismus und Stiftungen beim Bundesverband Deutscher Stiftungen  
→ <http://bit.ly/Arbeitskreis-Stiftungen>
- Forum Gemeinnütziger Journalismus  
→ <http://forum-gemeinnuetziger-journalismus.de>
- Journalism Funders Forum  
→ <https://journalismfundersforum.com>

- ein **qualifiziertes und motiviertes Team**; d.h. das Team besitzt die fachlichen Kompetenzen, es gibt Fortbildungen etc.
- **Lern- und Reflexionsfähigkeit**, d.h. sie stellt ein Mindestmaß an Austausch, Monitoring und Evaluation sicher und veröffentlicht Wirkungsbelege.

Sämtliche Informationen müssen leicht zugänglich, nachvollziehbar und aktuell sein.

## Schritt 2: Themenfeld und journalistisches Ökosystem entwickeln

### Das große Ganze fördern

Auch wenn es bereits einige sehr engagierte Förder\*innen gibt, **fehlt es bislang an umfassender Förderung des Sektors**. Philanthropisches Engagement im journalistischen Bereich ist bis dato stark inhaltlich getrieben und auf fest umrissene Themenbereiche gerichtet (die meist den Schwerpunkt des jeweiligen Förderers abbilden) oder es fokussiert auf Nachwuchs- und Stipendienprogramme.

Einer Studie von Schnedler/Bartsch et al. zufolge fördern von den fast 23.000 Stiftungen in Deutschland lediglich 85 bis 120 Stiftungen Journalist\*innen und journalistische Initiativen, also knapp **ein halbes Prozent**.<sup>29</sup>

Es zeige sich, so die Autor\*innen, dass Stiftungen zunehmend Interesse an der Förderung journalistischer Projekte offenbarten, das tatsächliche Ausmaß der Unterstützung aber nebulös bliebe.

Dies aus drei Gründen: Erstens, Stiftungen unterlägen selten Veröffentlichungspflichten, daher bliebe ihr Engagement für Außenstehende kaum nachvollziehbar.

29 – Schnedler/Bartsch (2017), Frühbrodt (2019), Media Impact Funders (2019).

## PROJEKTPORTRÄT

### Investigate Europe

**Einmal recherchieren,  
28-mal veröffentlichen**

■ **ANSATZ & KONZEPT:** Investigate Europe (IE) ist ein Rechercheverbund von Journalist\*innen aus acht europäischen Ländern. Sie recherchieren kollaborativ Themen, die europaweit von politischer oder gesellschaftlicher Relevanz sind, etwa zur Ausbeutung osteuropäischer Lkw-Fahrer oder zum wachsenden Einfluss chinesischer Investor\*innen. IE unterscheidet sich von anderen Crossborder-Teams, da sie nicht leakbasiert arbeiten, sondern als gemeinsames Team grenzüberschreitend recherchieren. Die Rechercheergebnisse werden europaweit parallel in unterschiedlichen Medien und Sprachen veröffentlicht.

■ **ZIELE & ZIELGRUPPEN:** IE adressiert primär keine irgendwie geartete nebulöse gesamteuropäische Leser\*innenschaft, sondern nationale Öffentlichkeiten. Unmittelbare Zielgruppen sind Leser\*innen nationaler Medien, die sich für eine andere europäische Perspektive interessieren als nur die aus Brüssel. Zu diesem Zweck teilt das Team alle Ergebnisse einer Recherche untereinander sowie mit Medienpartner\*innen, damit die Recherchen dann in den jeweiligen nationalen Kontext eingebettet werden können. Ergänzend gibt es für die internationale Community auch Hintergrundmaterial auf Englisch.

■ **WIRKUNGEN:** Das Team von IE ist in der Lage, eine Fragestellung innerhalb kürzester Zeit in acht Ländern zu recherchieren, was das Team zu einem gefragten Akteur macht – IE veröffentlicht seine Recherchen regelmäßig in bekannten Zeitungen. Häufig markieren die Recherchen von Investigate Europe auch den ersten Grundlagenbeitrag zu einer Debatte, der dann von nationalen Medien aufgegriffen wird, zuletzt etwa zu möglichen Gesundheitsrisiken zum Mobilfunkstandard 5G. Parallel dazu arbeitet IE daran, eine europäische Community aufzubauen, die sich stärker für die internationale Perspektive interessiert.

■ **FINANZIERUNG:** Fördermittel von Stiftungen, Großspender\*innen sowie ein geringerer Anteil an Publikationshonoraren und Kleinstspenden.



„Wir können dieselbe Fragestellung zeitgleich und schnell in mindestens acht Ländern recherchieren. Das können andere nicht.“

Elisa Simantke

**Rechtsform:** gemeinnützige Europäische Genossenschaft (SCE)  
**Sitz:** Berlin  
**Gründung:** eG: 2016, Projekt: 2016  
**Aktionsraum:** national, europäisch, international  
**Link:** [www.investigate-europe.eu](http://www.investigate-europe.eu)

## KONTEXT

### Kritischer Journalismus aus Stuttgart

■ **ANSATZ & KONZEPT:** KONTEXT ist eine unabhängige, werbefreie Online-Wochenzeitung, die im Zuge der Auseinandersetzungen um Stuttgart 21 und aus Kritik an der baden-württembergischen Medienlandschaft gegründet wurde. Das Medium bezeichnet sich als „Experimentierbühne“, auf der feste und freie Journalist\*innen gemeinsam kritisch-investigativen Journalismus ausüben und die auf den Grundwerten des Journalismus aufbaut: nachfragen, analysieren, recherchieren. Partnerin von KONTEXT ist von Anfang an die Berliner Tageszeitung taz, in deren Samstagsausgabe bundesweit jede Woche eine vierseitige KONTEXT-Print-Beilage erscheint.

■ **ZIELE & ZIELGRUPPEN:** KONTEXT versteht sich gleichermaßen als Informationsplattform und Medium zur Bildungsarbeit. In ihren Artikeln widmet sich die Redaktion von der Regional- und Lokalpresse vernachlässigten Themen und ordnet diese lesergerecht in größere Zusammenhänge ein. Zur Bildungsarbeit gehörten bislang unter anderem Medienprojekte mit jungen Migrant\*innen, Vorträge und Podiumsdiskussionen.

■ **WIRKUNGEN:** 2017 leakte KONTEXT die Chatprotokolle eines Mitarbeiters zweier AfD-Landtagsabgeordneter, in denen dieser sich rassistisch und demokratiefeindlich äußerte. Die Chatprotokolle fanden bundesweit mediale Beachtung. Nachdem der Mitarbeiter gegen die Veröffentlichung geklagt hatte, bejahte das OLG Karlsruhe das öffentliche Interesse an dem Fall sowie die namentliche Nennung des Mitarbeiters. Im Zuge der Debatte verschärfte der baden-württembergische Landtag seine Hausordnung und kontrolliert die Mitarbeitenden von Abgeordneten stärker als zuvor.

■ **FINANZIERUNG:** KONTEXT finanziert sich zum weit überwiegenden Teil über Spenden. Hinzu kommen Mitgliedsbeiträge des KONTEXT tragenden Vereins sowie Lizenzgebühren von der taz.



„Wir wollen Journalismus machen, wie er eigentlich sein sollte: gründlich recherchiert, kritisch, hintergründig, einordnend.“

Oliver Stenzel

Rechtsform:	e. V.
Sitz:	Stuttgart
Gründung:	2011
Aktionsraum:	national, Schwerpunkt Baden-Württemberg
Link:	<a href="http://www.kontextwochenzeitung.de">www.kontextwochenzeitung.de</a>

Zweitens würden Förderentscheidungen einzelfallbezogen erfolgen. Und drittens wären die meisten Programme zu neu, um Aussagen über deren Nachhaltigkeit treffen zu können.

Deshalb: Förder\*innen können zu einem Perspektivwechsel beitragen, indem sie weniger themengetrieben agieren, sondern sich **systematisch mit dem großen Ganzen beschäftigen**. Natürlich können Förder\*innen nicht alle Probleme des Sektors lösen, sondern bestenfalls Teilaspekte. Aber es ist notwendig, das große Ganze im Auge zu behalten und sich ein Bewusstsein für die Komplexität zu bewahren – je nach Förderschwerpunkt auch mit Blick auf internationale Entwicklungen.

Erst wenn klar ist, in welchem Umfeld man sich bewegt, welche Probleme es gibt und **welche Zusammenhänge bestehen**, lässt sich einschätzen, an welcher Stelle Ressourcen am meisten bewirken.

#### Bedarfsorientiert und flexibel unterstützen

Das Engagement sollte sich an *objektiv feststellbaren* Bedarfen orientieren. Objektiv feststellbar heißt, dass der Bedarf sich anhand nachvollziehbarer Indikatoren ermitteln lässt – also dass fest umrissene Zielgruppen oder gar **konkrete Nachfragen** dieser Zielgruppen nach einem bestimmten Angebot existieren. Das schließt keineswegs aus, dass sich Förder\*innen eines Themas annehmen, das ihnen besonders nahe liegt! Aber eine starke Bedarfsorientierung sorgt dafür, dass sie weniger aus gefühltem Wissen heraus investieren, sondern dass das **Förderprojekt nachhaltig aufgesetzt** ist und eine reale Lücke schließt.

Kurz: Förder\*innen sollten das Thema, für das sie brennen, mit dem verknüpfen, das logisch geboten scheint. Und idealerweise ist die Förderung, siehe oben, struktureller Natur – so können die Akteure innerhalb des volatilen Umfelds, in dem sie sich bewegen, selbstständig agieren.

Ob sich Förder\*innen einem gesellschaftlich brennenden Thema widmen oder lieber die Nische füllen, liegt ganz bei ihnen bzw. ergibt sich aus dem Satzungszweck. Es gibt kein Richtig oder Falsch, und die Frage, wo Mittel am dringendsten gebraucht werden, ist wenig zielführend. Wichtig ist allein, dass es für das Engagement **einen hinreichend großen Bedarf gibt**.

#### Strategisch fördern

Apropos Reaktionsfähigkeit: Förder\*innen tun gut daran zu überlegen, wie strategisch oder flexibel sie generell agieren möchten.



Eine strategische Mittelvergabe bedeutet, sich auf einige wenige Vorhaben oder auch nur ein Thema zu konzentrieren, um **Ressourcen zu bündeln**. Anstatt vieler Kleinstförderungen nur wenige, aber dafür substantielle Förderungen zu verfolgen, ist generell sinnvoll. Der Nachteil von zu viel Strategie besteht darin, dass man weniger flexibel ist und nicht mehr so schnell auf plötzlich eintretende Herausforderungen oder neue Themen reagieren kann – eben weil die Mittel bereits gebunden sind.

Strategische Förderung kann auch heißen, in die **Entwicklung neuer, innovativer Methoden** zu investieren. Datengetriebener, kollaborativer und Crossborder-Journalismus etwa wurden wesentlich durch Non-Profits professionalisiert, ehe sie Einzug in den Mainstream fanden. Förder\*innen können an dieser Stelle unentbehrliche Entwicklungsarbeit leisten!

### Spielräume nutzen

Je nach Budget und Vorliebe lassen sich einzelne Akteure oder ganze Netzwerke unterstützen; einige davon werden in dieser Publikation vorgestellt. Während private Geber\*innen frei entscheiden können, sind Stiftungen an ihre Satzung gebunden. Das muss aber keineswegs ein Nachteil sein, denn häufig lassen Satzungen viel **Spielraum für Engagement im journalistischen Bereich**. Unbedingt ratsam ist es, hierfür den Rat einer auf Gemeinnützigkeit spezialisierten Steuerberatung einzuholen!

### Beispiele aus der Praxis:

- Die Volkswagen-Stiftung fördert gemäß ihrer Satzung Wissenschaft und Technik; entsprechend engagiert sie sich im Wissenschaftsjournalismus.
- Die Karl-Gerold-Stiftung hat die Förderung der Volksbildung zum Ziel, weshalb sie Stipendien für Studierende an Journalistenschulen auslobt; ähnlich verhält es sich bei der Rudolf Augstein Stiftung, die ebenfalls über den Zweck der Bildung das journalistische Ökosystem strukturell stärkt und Stipendien vergibt.
- Die Schöpflin Stiftung begründet ihr Engagement im Journalismus über den Satzungszweck der Demokratieförderung.

Demgemäß könnte eine Stiftung, die sich für Völkerverständigung einsetzt, problemlos grenzüberschreitende journalistische Projekte fördern, wie bspw. → Correctiv, → Hostwriter und → n-ost, oder auch lokaljournalistische Projekte mit inklusivem Ansatz wie → Amal. Eine Stiftung, die das baden-württembergische Brauchtum

pfllegt, könnte ein lokaljournalistisches Projekt wie → KONTEXT fördern; eine, die sich dem Erhalt der Volksgesundheit verschrieben hat, das → Science-MediaCenter.

### Betätigungsfeld definieren

Bei der Beurteilung, in welchem Teilbereich sich Förder\*innen engagieren möchten, ist eine **Balance zwischen Gefühl und Verstand** nötig. Dominiert das Herz, besteht die Gefahr, sich zu verzetteln, geht es streng nach Managementlogik, gibt es Probleme, weil kaum ein journalistisches Projekt von A bis Z durchprojektiert ist.

Empfohlen sei daher, eher **auf die Potenziale zu achten**: Ist die Strategie des Projekts nachvollziehbar? Sind im Projektteam die wichtigsten Kompetenzen vertreten?

Die Bandbreite von Themen und Druckpunkten im journalistischen Bereich ist immens. Im Rahmen unserer Erhebung wünschten sich die Befragten hauptsächlich ...

- **mehr Gelder für Infrastruktur**, damit Akteure in einem Umfeld arbeiten können, das Projektarbeit überhaupt ermöglicht (→ Schritt 3, S. 40).
- **Fördermittel für Fort- und Weiterbildungen**: Erstens müssen sich auch etablierte Journalist\*innen regelmäßig fachlich weiterbilden, das Tempo des technologischen Wandels ist unerbittlich. Zweitens braucht es Ressourcen, damit projektverantwortliche das notwendige, betriebswirtschaftliche Managementwissen für die Leitung eines journalistischen Projekts erwerben: Was ist mein Geschäftsmodell? Wie positioniere ich mich? Wer ist mein Publikum?

## Stiftungsförderung für ein nicht-gemeinnütziges Projekt

De facto dürfen gemeinnützige Stiftungen ihre Mittel nur für satzungskonforme und steuerbegünstigte Zwecke gemäß der Abgabenordnung verwenden (→ S. 11). Um die Gründung der seinerzeit nicht gemeinnützigen Krautreporter zu unterstützen, beschritt die Rudolf Augstein Stiftung daher einen kreativen Weg: Sie erwarb eintausend bezahlte Mitgliedschaften und reichte diese an den journalistischen Nachwuchs an Universitäten und Journalist\*innenschulen weiter. Die Stiftung erfüllte somit ihren Satzungszweck („Förderung des journalistischen Nachwuchses“) und finanzierte gleichzeitig ein nicht-gemeinnütziges, aber dem Gemeinwohl verpflichtetes journalistisches Start-up.

## Krautreporter

### Komplexe Zusammenhänge verständlich machen

■ **ANSATZ & KONZEPT:** Krautreporter ist ein digitales, ausschließlich mitgliederfinanziertes Magazin, dessen Besonderheit darin besteht, dass die Redaktion kollaborativ mit ihren Leser\*innen zusammenarbeitet. In einer Datenbank können sich Leser\*innen mit ihrer jeweiligen Expertise verzeichnen lassen, auf die Redakteur\*innen während einer Recherche zurückgreifen. Das Angebot der Krautreporter umfasst vor allem komplexe Hintergrundreportagen über aktuelle Themen. Die Reporter\*innen berichten aus einer jeweils eigenen Haltung heraus, die sie auch transparent machen. Das Mitgliedschaftsmodell ermöglicht es Krautreporter, sich ausschließlich an den Interessen seiner Leser\*innen zu orientieren.

■ **ZIELE & ZIELGRUPPEN:** Zielgruppen sind alle, die sich für Zusammenhänge aktueller Entwicklungen in Politik und Gesellschaft interessieren. Leser\*innen sollen komplexe Zusammenhänge verstehen und dadurch besser an gesellschaftlicher Entwicklung teilhaben können.

■ **WIRKUNGEN:** Den Krautreportern gelingt es, komplexe Zusammenhänge in verständlicher Art und Weise zusammenzufassen, ohne dabei an Differenzierung einzubüßen. Rezeption und Userdaten lassen darauf schließen, dass die Leser\*innen auch extrem lange Texte durcharbeiten. Die besondere Bindung der Leser\*innen zur Redaktion zeigt sich auch darin, dass Leser\*innen überproportional häufig als öffentliche Themen-Verstärker in Erscheinung treten, Veranstaltungen besuchen und Artikel kommentieren.

■ **FINANZIERUNG:** Mitgliedseinnahmen und Förderungen. Hinter der Redaktion steht eine Genossenschaft mit ca. 500 Mitgliedern.



„Unsere Leser\*innen lieben lange Texte. Sie wollen sich in ein Thema vertiefen, aber nicht das Gefühl haben, überfordert oder manipuliert zu werden.“ Sebastian Esser

Rechtsform:	Genossenschaft
Sitz:	Berlin
Gründung:	2014
Aktionsraum:	lokal, national
Link:	<a href="http://www.krautreporter.de">www.krautreporter.de</a>

■ **HINWEIS:** Das Projekt ist gemeinwohlorientiert, aber nicht gemeinnützig. Die Satzung besagt, dass Gewinne reinvestiert werden.

■ **ein klares Bekenntnis für mehr Diversität:** Auch in gemeinwohlorientierten Projekten sind die Zugangshürden für Journalist\*innen, Exilant\*innen, Geflüchtete, Menschen mit Behinderungen sehr hoch. Förder\*innen könnten hier Anreize setzen und als Chancengeber auftreten, indem sie die Förderung an eine heterogene Teamzusammensetzung koppeln oder Vernetzung fördern. Divers aufgestellte Teams finden Sie in den Porträts von → Amal, → Hostwriter, → RiffReporter, → Netzwerk Recherche, → n-ost, → Neue deutsche Medienmacher\*innen, → Reporter ohne Grenzen.

■ **Gelder und Zugänge für die Netzwerkarbeit:** Journalistischer Erfolg ist häufig das Ergebnis der Zusammenarbeit mehrerer Akteure – hier braucht es mehr Ressourcen, Formate und Ideen, um Vernetzung zu ermöglichen und zu verstetigen, auch grenzüberschreitend. Das schließt den Bau von Vernetzungsplattformen ein, also zentralisierter Strukturen on- wie offline, die Kollaborationen zwischen einzelnen Akteuren ermöglichen, wie etwa → n-ost, → Hostwriter, → Investigate Europe, → RiffReporter.

■ **mehr Hilfe bei Gründung und Skalierung:** Förder\*innen sollten Akteure, die eine bedarfsorientierte Gründungsidee verfolgen, bzw. Projekte, die sich als besonders wirkungsvoll erwiesen haben, in der Verbreitung ihres Ansatzes unterstützen. Denkbar wäre die Finanzierung entsprechender Potenzialanalysen.

■ **mehr Mittel für Innovationen:** Es mangelt vor allem an Risikokapital, um neue Ansätze entwickeln zu können.

■ **Ressourcen,** um a) freie Journalist\*innen, die in prekären Verhältnissen leben, anstellen zu können und b) Übergänge zu erleichtern, also bspw. angestellten Journalist\*innen den Weg in die Selbstständigkeit zu ermöglichen. Von uns befragte Akteure brachten ein bedingungsloses Grundeinkommen für Gründer\*innen ins Spiel oder spezielle, langfristig laufende Stipendien.

■ **Unterstützung, Fördermittel und praktische Mithilfe,** um quelloffene Daten und Inhalte zu erstellen oder auch Special-Interest-Themen bearbeiten zu können, die es in dieser Form sonst nirgends gibt, wie etwa → Finanztip, → Krautreporter, → RiffReporter.

■ **Fördermittel,** um die vielen Angebotslücken im lokaljournalistischen Bereich zu schließen, wie etwa → Amal und → KONTEXT es tun.

■ **Unterstützung beim Lobbying und auf Advocacy-Ebene:** Das gesamte Feld bedarf einer vernetzten und kompetenten Interessenvertretung, auf politischer Ebene genauso wie in Wirtschaft und Zivilgesellschaft hinein. Gefragt sind Themenanwaltschaften hinsichtlich rechtlicher Aspekte wie der Reform des Gemeinnützigkeitsrechts (→ S. 11) wie auch mit Blick auf eine größere Akzeptanz innerhalb der Bevölkerung („Wozu braucht es gemeinnützigen Journalismus überhaupt?“).

Aus den Analysen ergab sich, dass weite Teile der Bevölkerung und Politik **noch nie von Non-Profit-Journalismus gehört haben** oder gar wissen, welche Ziele er verfolgt. Hier braucht es Zeit und Geduld, um zu sensibilisieren und mehr Öffentlichkeit herzustellen. Wie das aussehen kann, zeigen → FragDenStaat, → Netzpolitik.org, → Netzwerk Recherche oder auch → Reporter ohne Grenzen.

**Übrigens:** Organisationen, die sich ausschließlich auf das philanthropische Engagement eines Förderers stützen, weisen naturgemäß eine **hohe Abhängigkeit** auf und sind damit strukturell weniger nachhaltig. Finanzieren Förder\*innen also ein journalistisches Projekt, das keine andere Einnahmequelle hat, übernehmen sie damit eine große Verantwortung. Ziel sollte deshalb sein, zumindest mittelfristig weitere Finanzierungspartner\*innen zu gewinnen, wie beispielsweise im Fall der → Texas Tribune.

### Haltung und Erwartungen klären

Wirkungsorientierte Förderpartnerschaften zeichnen sich dadurch aus, dass sich Förder\*in und Projektbeteiligte auf Augenhöhe begegnen. Auch wenn ein gefühltes Ungleichgewicht bestehen mag, weil der mit dem Geld am längeren Hebel sitzt, ist eine Förderung stets von beiderseitigem Nutzen. Entsprechend **vertrauensvoll** sollte sich die Zusammenarbeit gestalten und umso frühzeitiger sollten beide Partner\*innen Rollen und Erwartungen klären, ggf. schon in der Fördervereinbarung:

- Wer verantwortet Projektstände, Zielerreichung und Termine?
- Wer entscheidet über Zielanpassungen?
- Können Posten umgewidmet werden, und wie?

Unklare Rollen und **enttäuschte Erwartungen** sind die Hauptursachen für Konflikte und können sich entsprechend negativ auf das Erreichen der Ziele auswirken!

## PROJEKTPORTRÄT

### Netzpolitik.org

#### Digitale Grundrechte immer im Blick

■ **ANSATZ & KONZEPT:** Netzpolitik.org ist eine gemeinwohlorientierte, journalistische Nachrichten-Plattform, die die gesellschaftliche Entwicklung aus der Perspektive digitaler Grundrechte begleitet. Berichtet wird z.B. über digitale Freiheitsrechte, staatliche Überwachung, Netzneutralität und freies Wissen. Die Plattform versteht sich als Frühwarnsystem für gesellschaftliche Fehlentwicklungen, auch auf internationaler Ebene.

■ **ZIELE & ZIELGRUPPEN:** Netzpolitik.org stößt regelmäßig eine breite öffentliche Debatte zu den Auswirkungen des digitalen Wandels in Kultur, Politik und Gesellschaft an und richtet sich daher an alle, die digitale Grundrechte mitgestalten wollen. Subzielgruppen sind u.a. Journalist\*innen, Politiker\*innen und Multiplikator\*innen, die sich mit den gesellschaftlichen Auswirkungen der Digitalisierung beschäftigen.

■ **WIRKUNGEN:** Netzpolitik.org ist die Plattform für digitale Entwicklung in Deutschland. Auf der Website veröffentlichte Exklusivmeldungen werden sehr oft von anderen Medien aufgegriffen; überdies gehört Netzpolitik.org zu den am häufigsten bei Bundestagsdebatten zitierten Medien. Wegen ihrer Relevanz wurde die Plattform mehrfach ausgezeichnet. 2015 veröffentlichte Netzpolitik.org Ausschnitte aus einem als vertraulich eingestuften Verfassungsschutzbericht, was erst ein Ermittlungsverfahren wegen Landesverrats nach sich zog und dann zu einer Debatte über Einschüchterungsversuche staatlicher Stellen führte.

■ **FINANZIERUNG:** Netzpolitik.org finanziert sich bisher fast ausschließlich über Spenden.



„Wir sind nicht neutral. Wir berichten aus der Perspektive von digitalen Grundrechten.“ Markus Beckedahl

Rechtsform:	e. V.
Sitz:	Berlin
Gründung:	e. V.: 2013, Website: 2002
Aktionsraum:	national, europäisch
Link:	<a href="http://www.netzpolitik.org">www.netzpolitik.org</a>

76%

der Bevölkerung sagen, Medien böten ihnen Orientierung in der Vielfalt an Informationen.

(Quelle: BR, 2016)

## Netzwerk Recherche

### Ausbilden, Vernetzen, Aufklären

■ **ANSATZ & KONZEPT:** Das Netzwerk Recherche (NR) setzt sich für Informationsfreiheit und eine Stärkung des investigativen Journalismus ein. Als zentrale Anlaufstelle bietet der Verein Journalist\*innen verschiedene Aus- und Fortbildungsangebote zum Erlernen von Recherchetechniken an, unterstützt langfristig angelegte Rechercheprojekte und treibt die Internationalisierung der Branche voran. In der Öffentlichkeit thematisiert das Netzwerk den weitverbreiteten Mangel an Recherche und den damit verbundenen Qualitäts- und Vertrauensverlust.

■ **ZIELE & ZIELGRUPPEN:** Zielgruppe sind Journalist\*innen, die Know-how, Unterstützung, Beratung oder Austausch suchen. Für diese schafft das ca. 950 Journalist\*innen umfassende Netzwerk neben Ausbildungsangeboten auch Möglichkeiten zur Vernetzung und zum Wissenstransfer.

■ **WIRKUNGEN:** NR stellt zahlreiche Formate bereit, über die Journalist\*innen miteinander in Kontakt treten können, etwa die nr-Jahreskonferenz mit über einhundert Einzelveranstaltungen oder regionale Fachkonferenzen. Darüber hinaus hat NR über Förderungen und Stipendien zahlreiche journalistische Projekte inkubiert, insbesondere im gemeinnützigen Journalismus. Mit dem Leuchtturm-Preis für besondere publizistische Leistungen und der „Verschlossenen Auster“, einem Negativpreis für Informationsblockade, sorgt das Netzwerk auch über die Branche hinaus für Aufmerksamkeit.

■ **FINANZIERUNG:** Netzwerk Recherche finanziert sich durch Mitglieds- und Teilnehmer\*innenbeiträge, ein Förderkuratorium, Fördergelder von öffentlichen und privaten Institutionen, Anzeigen und Spenden.



„Für uns ist es ein Erfolg, wenn Projekte tatsächlich die Entwicklungsschritte gehen, die sie sich vorgenommen haben.“ Thomas Schnedler

Rechtsform:	e. V.
Sitz:	Berlin
Gründung:	2001
Aktionsraum:	national
Link:	<a href="http://netzwerkrecherche.org">netzwerkrecherche.org</a>



## Schritt 3: Akteure strukturell unterstützen

Die allermeisten Organisationen und Initiativen sind allenfalls knapp durchfinanziert. Deswegen kommt es darauf an, mit **lang andauernden Förderungen** qualitativ hochwertige Arbeit zu sichern.

Im Zuge der Erhebung ergaben sich verschiedene Befunde:

■ Akteure benötigen eine **projektunabhängige, institutionelle Förderung**: Dazu gehören z.B. Kosten für Büro, IT, Fortbildungen, Fundraising, Marketing oder auch schlicht Hotel- und Übernachtungskosten, Letztere insbesondere bei Projekten, die grenzüberschreitend arbeiten, wie z.B. → Correctiv, → Investigate Europe. Eine institutionelle Förderung, die über längere Zeit gewährt wird, ermöglicht gleichermaßen Planungssicherheit und Flexibilität. Diese ist insofern wichtig, als es im Journalismus darauf ankommt, ein Thema langfristig verfolgen bzw. zu einem späteren Zeitpunkt erneut aufgreifen zu können. Förder\*innen könnten in diesem Zusammenhang überlegen, ob sie Gründer\*innen mit lang anhaltenden Stipendien oder einem Grundeinkommen unterstützen.

■ In diesem Sinne gilt: **Infrastruktur- und Verwaltungskosten sind elementar wichtige Bausteine!** Noch immer hält sich der Glaube, dass niedrige Overheadkosten das Maß aller Dinge sind, so bliebe mehr für die Projektarbeit. Folge: Viele Förder\*innen investieren lieber in ein konkretes Projekt als in den Projektträger oder dessen Infrastruktur. Diese Schwerpunktsetzung ist fatal, denn eine strukturelle Unterfinanzierung wirkt sich unmittelbar auf die Leistungsfähigkeit der geförderten Organisation aus – und gefährdet so die Wirkungsziele des gesamten Projekts (wie auch die der Förder\*in). Zahlt etwa der Projektträger zu niedrige Gehälter, führt das zu prekären Verhältnissen und einer höheren Fluktuation, infolge derer gerade kleine oder neue Initiativen schnell ins Wanken geraten. Und wird nicht in die Infrastruktur investiert, sind Journalist\*innen mit allem anderen beschäftigt, nur nicht mit ihrer eigentlichen Arbeit. Kurzum: Förder\*innen tun gut daran, wenn sie Infrastrukturkosten großzügig bemessen und frühzeitig ins Förderbudget einpreisen.

■ **Mittel für Rechtsberatung, IT, Controlling und Rechnungslegung einplanen:** Gerade im Bereich der Rechtsberatung haben journalistische Projekte einen erheblichen Bedarf, um etwa im Vorfeld von Recherchen juristische Fallstricke erkennen zu können. Analog gilt das im Bereich Rechnungslegung: Journalist\*innen sind

gut darin, zu recherchieren und Zusammenhänge darzustellen, und seltener geübt im steuerlich korrekten Verbuchen von Sach- und Projektmitteln. Aber Achtung: Der Einkauf einer Beratungsleistung sollte im Regelfall dazu führen, dass die Akteure nach Abschluss der Beratung handlungsfähiger sind als zuvor.

■ Je bürokratischer Antragsverfahren und Reportingpflichten sind, desto höher sind die Transaktionskosten. Ein erster Schritt bestünde also darin, bei **Formalitäten Augenmaß zu bewahren**.

■ Vernetzung von Initiativen und Projekten mit lokalen Stakeholdern aus Politik, Unternehmen, Verbänden fördern: Förder\*innen können bestehende **Netzwerke unterstützen** oder neue Kooperationen und Ideen-Schmieden („Innovation-Labs“) initiieren. Vernetzung heißt auch, der Organisation Türen zu öffnen, ihr Gelegenheiten zu bieten, sich Dritten gegenüber zu präsentieren, oder ihnen Pro-bono-Beratung zu vermitteln. Aber Achtung: Die Förderung von Ad-hoc-Strukturen – beispielsweise temporärer Netzwerke, die sich lediglich für ein einzelnes journalistisches Projekt bilden – sollte eher vermieden werden. Solche Förderungen erzielen oft nur eine geringe Wirkung und hinterlassen selten nachhaltige Strukturen.

■ **Funders-Meetings:** Sollte eine Initiative mehrere Finanziers haben, sind Meetings empfehlenswert, bei denen die Verantwortlichen einmal jährlich alle Förder\*innen zusammenbringen, um gemeinsam Strategie und Meilensteine zu besprechen. Solche Treffen haben sich in der Praxis als gewinnbringend herausgestellt, da alle Partner\*innen zeitnah auf demselben Stand sind, neue Bedarfe unmittelbar geklärt werden können und das Reporting vereinheitlicht wird.

## Exkurs 1: Finanzierungs- & Geschäftsmodelle

Im Zuge der Untersuchungen ließ sich eine erstaunliche **Bandbreite an Geschäftsmodellen** ermitteln; ein dominierendes fand sich hingegen nicht. Aus den Gesprächen mit Akteuren ergab sich aber, dass diese – im Sinne einer Entwicklungshilfe – mehr Fördermittel benötigen, um innovative Finanzierungsmodelle überhaupt erst entwickeln zu können.

Verwiesen sei an dieser Stelle exemplarisch auf eine Studie der Hamburg Business School, der Universität Hamburg und des Hans-Bredow-Instituts, die acht Finanzierungskonzepte für investigativ-journalistische Projekte diskutiert. Vier dieser Modelle scheinen auch

## PROJEKTPORTRÄT

### Neue deutsche Medienmacher\*innen

#### Mehr Diversity in deutschen Redaktionen

■ **ANSATZ & KONZEPT:** Die Neuen deutschen Medienmacher\*innen (NdM) sind der bundesweit größte Zusammenschluss von Journalist\*innen mit und ohne Migrationsgeschichte, die sich für mehr Vielfalt in den Medien einsetzen. Sie engagieren sich für interkulturell kompetenten Journalismus und bilden gleichsam das Sprachrohr für differenzierte Berichterstattung in der Einwanderungsgesellschaft. Dem Netzwerk gehören ca. 1.700 Medienschaffende an.

■ **ZIELE & ZIELGRUPPEN:** Nach außen hin adressieren die NdM Medienschaffende, Journalist\*innen und Redaktionen, die sich mit Migration und Diversität beschäftigen. Nach innen befähigt der Verein seine Mitglieder, vernetzt sie miteinander und unterstützt Journalist\*innen mit Migrations- und Fluchtgeschichte. So hat der Verein bislang ca. 200 geflüchteten und Nachwuchsjournalist\*innen den Einstieg ins Mediengeschäft ermöglicht.

■ **WIRKUNGEN:** Die NdM sind an zahlreichen aktuellen Debatten beteiligt, ihre Mitglieder sitzen auf den Podien dieser Republik und stoßen Initiativen an, die u.a. gezielt auf Nachwuchsförderung, eine ausgewogene Berichterstattung und eine stärkere Präsenz von Migrant\*innen in den Medien hinarbeiten. Mit Erfolg: Die Positionen der NdM werden diskutiert, verbreitet und zitiert. Auch die von den NdM entwickelten Werkzeuge finden breiten Anklang wie bspw. ein Glossar mit Formulierungshilfen für die Berichterstattung im Einwanderungsland.

■ **FINANZIERUNG:** Der Verein finanziert sich über Mitgliedsbeiträge, Spenden und Projektmittel.



„Was mir zu unserer Wirkung als Erstes einfällt: Wir werden ernst genommen, wir werden gefragt, und unsere Argumente finden immer weitere Verbreitung.“ Konstantina Vassiliou-Enz

Rechtsform: e. V.  
Sitz: Berlin  
Gründung: 2009  
Aktionsraum: national  
Link: [www.neuemedienmacher.de](http://www.neuemedienmacher.de)

■ **HINWEIS:** Das Wörterverzeichnis der Neuen deutschen Medienmacher\*innen liefert Formulierungshilfen für die Berichterstattung in der Einwanderungsgesellschaft.  
→ <https://glossar.neuemedienmacher.de>



## n-ost

### Die gesamteuropäische Perspektive

Logo  
fehlt  
noch

■ **ANSATZ & KONZEPT:** Das Netzwerk für Osteuropa-Berichterstattung (n-ost) versteht sich gleichermaßen als Anlaufstelle für Journalist\*innen, die grenzüberschreitend arbeiten möchten, wie auch als Impulsgeber für Medien, die ihren nationalen Blickwinkel um die gesamteuropäische Perspektive erweitern wollen. Strukturell stärkt n-ost den Auslandsjournalismus, indem es aufwändige, transnationale Recherchen ermöglicht, Journalist\*innen qualifiziert, Journalist\*innenreisen finanziert, Stipendien vergibt und Medienschaffende zusammenbringt.

■ **ZIELE & ZIELGRUPPEN:** Direkte Zielgruppen sind Journalist\*innen, gleich welcher Herkunft und Altersklasse, die sich im Bereich des Auslandsjournalismus engagieren, sowie transnationale Medienprojekte. Beide Zielgruppen unterstützt das Netzwerk mit Trainings, Vernetzung und Recherchemöglichkeiten – etwa im Rahmen der n-ost Medienkonferenz, die jährlich in wechselnden osteuropäischen Städten stattfindet. n-ost arbeitet auf nationaler wie internationaler Ebene eng mit anderen Journalistenvereinigungen zusammen.

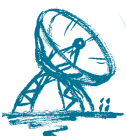
■ **WIRKUNGEN:** n-ost schafft die notwendigen Voraussetzungen, um auf europäischer Ebene einen qualitativ hochwertigen Auslandsjournalismus sicherzustellen. Die Qualifizierungs- und Netzwerkarbeit begünstigt nachweislich das Capacity Building des gesamten Sektors; nicht zuletzt tragen beispielsweise die medienpolitischen Kampagnen von n-ost, etwa gegen die Überwachung von Journalist\*innen im Ausland oder für gemeinnützigen Journalismus, strukturell zur Stärkung der Pressefreiheit in Europa bei.

■ **FINANZIERUNG:** Auftragsarbeiten sowie Fördermittel von Stiftungen und der öffentlichen Hand.



„Wir verstehen uns als Impulsgeber für andere Medien und deren Auslandsberichterstattung.“ Hanno Gundert

Rechtsform: e. V.  
Sitz: Berlin  
Gründung: 2006  
Aktionsraum: europäisch  
Link: [www.n-ost.org](http://www.n-ost.org)



für Projekte mit anderen Handlungsansätzen besonders geeignet zu sein: <sup>30</sup>

■ **1. Unternehmerische\*r Einzeljournalist\*in:** Förder\*innen können einzelne, tendenziell freiberufliche Journalist\*innen finanzieren – in der Startphase wie auch dauerhaft.

■ **2. Kooperatives Modell:** zielt auf die Finanzierung durch Anteilseigner ab, etwa in Form einer Genossenschaft (→ Republik, → RiffReporter, → Investigate Europe) oder auch durch Crowdfunding (→ Krautreporter, → Netzpolitik.org).

■ **3. Philanthropisches Modell:** Die Finanzierung erfolgt durch Stiftungsmittel, Spenden oder öffentlichen Fördergelder. Ein rein philanthropisch finanziertes Projekt zeichnet sich meist dadurch aus, dass es nicht auf die Refinanzierung abzielt, also auf Abogebühren verzichtet (→ Correctiv, → ScienceMediaCenter).

■ **4. (Internationale) Journalist\*innen-Netzwerke:** Einnahmequellen analog zum philanthropischen Modell, also Stiftungsgelder, Spenden und öffentliche Fördermittel (→ Bureau Local, → ICIJ, → Reporter ohne Grenzen, → n-ost).

Während der Recherchen fanden sich auch **hybride Modelle**, die profitorientierte Erlösmodelle und Gemeinwohl miteinander kombinieren; beispielhaft skizziert an den → RiffReportern:

■ Die **RiffReporter eG** sind als *Genossenschaft* gemeinwohlorientiert, aber nicht gemeinnützig. Im Kern umfasst die Genossenschaft eine Publikations- und Vermarktungsplattform, auf der freiberufliche Journalist\*innen Einnahmen generieren können. Der von der Genossenschaft gestiftete *Riff-Stiftungsfonds* für freien Journalismus bei der Dachstiftung in der GLS Treuhand wiederum ist gemeinnützig und kann Zuwendungen und Spenden annehmen. Überdies gibt es die *Riff freie Medien gGmbH*, deren Gemeinnützigkeit sich u.a. aus den Förderzwecken Wissenschaft, Bildung, demokratisches Staatswesen und internationale Zusammenarbeit speist und die journalistische Projekte fördert.

Diese Kombination sorgt für eine **Mehrsäulenfinanzierung**, spricht Förder\*innen verschiedener Couleur an und begünstigt zugleich das unternehmerische Element. Solche Modelle skizzieren einen von vielen möglichen Finanzierungswegen. Doch bislang fehlt es an Unterstützer\*innen, die solche Modelle rasch, unbürokratisch oder auch strategisch entwickeln. <sup>31</sup>



## Exkurs II: Warum scheitern journalistische Gründungen?

Eine Studie von Buschow hat die Fallstricke und Barrieren journalistischer Neugründungen untersucht.<sup>32</sup> Demnach sind es vor allem die folgenden Problemfelder, die zum Scheitern führen können:

- **1. Illusorische Vorstellungen von Verwaltungs- und Arbeitsaufwand:** Gründer\*innen unterschätzen, dass sie mit einer weitaus vielfältigeren Arbeit konfrontiert sind als bei einer Tätigkeit als Freiberufler\*in.
- **2. Homogene Teams:** Gründungen fehlt ergänzende Expertise neben dem journalistischen Handwerk, etwa in kaufmännischen oder technikbezogenen Fragen.
- **3. Mangel an einschlägigen Netzwerken:** Gründer\*innen gelingt es nicht, die fachlichen Schwächen im Team durch Unterstützung von außerhalb auszugleichen.
- **4. Rollenkonflikte:** Gründer\*innen arbeiten in jedem Bereich mit, weshalb vormals getrennte Tätigkeiten in Management und Journalismus in einer Person zusammenkommen.
- **5. Unzureichende Nutzerorientierung:** Die Interessen und Bedürfnisse von Nutzer\*innen spielen eine untergeordnete Rolle, weshalb Medienprodukte am Markt vorbei entwickelt werden.
- **6. Unterfinanzierung:** Gründer\*innen unterschätzen die im laufenden Betrieb anfallenden Kosten und beschaffen eine zu geringe Startfinanzierung.

### Schritt 4: Risiken einkalkulieren

Förder\*innen können Bewährtes fördern oder sich auf unbekanntes Terrain wagen. Die Chancen, die sich hier bieten, sind groß – die Risiken sind es nicht minder. Daher ist eine **gesunde Risikoabwägung** unverzichtbar, die folgende Aspekte berücksichtigt:

- **Das Förderprojekt:** Soll eher eine junge Initiative gefördert werden, bei der aber unsicher ist, wie sie sich

entwickelt, oder ist ein etablierter Akteur doch die bessere Wahl? Ist der Rechtsrahmen bekannt, insbesondere bei grenzüberschreitenden Projekten?

- **Wirkung des Förderprojekts:** Risikomanagement ist auch mit Blick auf etwaige ausbleibende Erfolge gefragt. Wie wichtig ist es, dass die Förderung die intendierten Wirkungen erreicht? Gibt es den **Freiraum zu experimentieren**? Werden Fehler konstruktiv ausgewertet? In welchem Zeitraum sollten sich die angestrebten Wirkungen einstellen? Lässt sich damit leben, wenn Wirkungen nicht oder nur schwer nachweisbar sind?

*„Trial und Error gehören dazu bei der Gründung von Medienprojekten – aber das ist auch wichtig, weil wir aus Fehlern viel lernen!“*

Thomas Schnedler, Netzwerk Recherche

- **Reputationsrisiken:** Diese können entstehen, wenn ein\*e Förder\*in mit umstrittenen Themen in Verbindung gebracht wird. Sind Sie bereit, sich auch für Themen zu engagieren, in denen großer Dissens herrscht oder in denen Sie **womöglich Anfeindungen ausgesetzt** sind, etwa im Engagement gegen Rechts? Nehmen Sie in Kauf, dass Sie infolge investigativer Recherchen der geförderten Organisation womöglich Kontroversen auslösen oder unerwartet in der Öffentlichkeit stehen? Oder möchten Sie eher Themen fördern, **die vor allem positiv wahrgenommen werden**?

Förder\*innen, die mehrere journalistische Projekte unterstützen, können überlegen, wie sie das Verhältnis zwischen innovativen und etablierten bzw. umstrittenen und weniger kontroversen Projekten gestalten wollen.

### Mission Investing & Impact Investing

In Deutschland gibt es inzwischen immer mehr Stiftungen, die ihren Kapitalstock zweckbezogen investieren, d.h. ihn zur Verwirklichung des Stiftungszwecks einsetzen, und denen die Rendite häufig weniger wichtig ist als die nachhaltige Wirkung des Festgelds. Dieses Mission Investing bzw. Impact Investing kann etwa so aussehen, dass eine Stiftung – oder auch andere Geldgeber\*innen – Projekten Darlehen, Immobilien etc. zur Verfügung stellt oder in sie investiert.

Mehr zum Thema u.a. bei Bertelsmann Stiftung (2016): Social Impact Investment in Deutschland.

<sup>30</sup> – Clement/Lepthien/Schulz/Loosen (2018).

<sup>31</sup> – Mehr über journalistische Geschäftsmodelle und die Idee einer staatlichen Stiftung für Wissenschaftsjournalismus bei Zotta (2020).

<sup>32</sup> – Hierzu ausführlich Buschow (2018); als Zusammenfassung auch unter <http://bit.ly/gründungen-journalismus>.

## Reporter ohne Grenzen

### Meinungsfreiheit ist Menschenrecht

■ **ANSATZ & KONZEPT:** Reporter ohne Grenzen (RoG) ist eine Menschenrechtsorganisation, die sich weltweit für Pressefreiheit und gegen Pressezensur einsetzt. Die RoG dokumentieren Verstöße gegen die Presse- und Informationsfreiheit und alarmieren die Öffentlichkeit, wenn Journalist\*innen bedroht oder inhaftiert werden. RoG kämpfen auch auf politischer Ebene für mehr Sicherheit und besseren Schutz von Journalist\*innen sowie gegen Überwachungstechnik und restriktive Mediengesetze.

■ **ZIELE & ZIELGRUPPEN:** Die RoG leisten Nothilfe für alle Menschen, die sich journalistisch betätigen und aufgrund ihrer Arbeit von Inhaftierung oder Verfolgung bedroht sind – unabhängig davon, ob es sich um hauptberufliche Journalist\*innen oder Bürgerjournalist\*innen handelt, wie Blogger und Youtuber. Politisch leisten die RoG Lobbyarbeit, auf Ebene nationaler Regierungen gleichermaßen wie auch auf globaler Ebene, etwa bei den Vereinten Nationen.

■ **WIRKUNGEN:** Vielfach. Am augenscheinlichsten manifestiert sich die Wirkung, wenn inhaftierte Journalist\*innen nach einer Intervention der RoG freikommen. Darüber hinaus wirken die RoG auf mehreren Ebenen: So gibt es etwa ein Programm für digital bedrohte Medienschaffende, das sie in Sachen digitalen Selbstschutzes schult und darauf angelegt ist, dass die Schulungsteilnehmer\*innen das erworbene Wissen mit Dritten teilen. Zudem gibt es verschiedene Stipendienprogramme, u.a. werden verfolgte Journalist\*innen zu einer Auszeit nach Berlin eingeladen, während der sie auch medizinische Betreuung in Anspruch nehmen können.

■ **FINANZIERUNG:** Spenden, Mitgliedsbeiträge, Verkauf des jährlichen Fotobuchs („Fotos für die Pressefreiheit“).



„Die akute, fallbezogene, nicht planbare Hilfe ist unser Tagesgeschäft.“

Christian Mihr

Rechtsform:	e. V.
Sitz:	Berlin (int.: Paris)
Gründung:	1994 (int.: 1985)
Aktionsraum:	international
Link:	<a href="http://www.reporter-ohne-grenzen.de">www.reporter-ohne-grenzen.de</a>

## Schritt 5: Vielfalt und Pluralismus fördern

Vielfalt verringert die Wahrscheinlichkeit einer Übermacht: Der konstruktive Wettbewerb zwischen verschiedenen Ideen, Projekten und Geschäftsmodellen begünstigt eine größere Vielfalt und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Akteure sich **gegenseitig stärker kontrollieren** und bspw. in der Unabhängigkeit der Inhalte überwachen.

Vielfalt fördern bedeutet, dass Geldgeber\*innen die gesamte Bandbreite journalistischen Schaffens mit **erhalten und ausbauen** – sowohl hinsichtlich von Organisationsstrukturen und Geschäftsmodellen als auch mit Blick auf Themen, Formate und Kanäle.

*„Gemeinnütziger Journalismus fördert die Vielfalt von Perspektiven und damit die Meinungsbildung. Das ist an sich schon Wirkung.“* Arne Semsrott

Ziel sollte dabei stets sein, bestehende Angebote zu ergänzen und **Angebotslücken zu schließen**, und eben nicht, reine Konkurrenzangebote zu schaffen. Ob Förder\*innen neue oder eher etablierte Akteure unterstützen, spielt keine Rolle, solange die Förderstrategie sicherstellt, dass diese nachhaltig aufgestellt sind.

Die Innovation kann auch in der Auswahl der Zielgruppen liegen. Förder\*innen können Zielgruppen in den Fokus nehmen, die **durch bestehende Angebote nur schlecht erreicht** werden – etwa Analphabet\*innen, Migrant\*innen, Kinder oder Menschen mit Behinderungen.

Überdies können Förder\*innen Verantwortung dafür übernehmen, dass Daten, Systeme und Inhalte auch Dritten bzw. **der Allgemeinheit gegenüber zugänglich gemacht** werden. Die Entwicklung quelloffener Content-Management-Systeme oder Mitgliederverwaltungen sowie frei nutzbare Inhalte können einen immensen Impact für den gesamten Sektor haben!

An dieser Stelle soll für die Verstetigung solcher Projekte geworben werden, die sich als wirkungsvoll erwiesen haben. Dies vor allem deshalb, weil selbst

erfolgreiche Projekte häufig schon nach kurzer Zeit wieder eingestellt werden:

- Das liegt zum einen daran, dass etwa im Falle von Stiftungen die gängigen **Förderzeiträume** von ein bis drei Jahren **viel zu knapp bemessen** sind – gerade junge Projekte benötigen Zeit, um tragfähige Strukturen aufzubauen.

- Und zweitens sehen sich manche Förder\*innen eher als Anschlagfinanziers, die fortwährend neue Projekte hervorbringen, sie dann aber nur kurze Zeit fördern. Beides kann dazu führen, dass **die Investitionen verpuffen**.

Verantwortungsvolles, wirkungsorientiertes Fördern bedeutet, sich nach klarer Abwägung *bewusst* dafür zu entscheiden, in welchem Verhältnis innovative und etablierte Förderprojekte zueinander stehen sollen.

Nun besticht der Sektor tatsächlich durch eine Vielzahl innovativer Ideen, deren Förderung auch dringend geboten ist. Gleichwohl sollte die **Lust auf Innovation** vor allem der Notwendigkeit geschuldet sein, dass es wirklich *diesen* speziellen innovativen Handlungsansatz braucht, den ein\*e Förder\*in unterstützen möchte.

Falls Ihnen also innovative Projekte vorgeschlagen werden, fragen Sie Ihr Gegenüber und sich selbst ...

- **worin genau die Innovation besteht:** im Format, im Medium, in der Zielgruppe etc.,

- ob es sich tatsächlich um eine **signifikante Neuerung** handelt und nicht doch um eine nur punktuelle Weiterentwicklung einer bekannten Idee,

- inwiefern diese tatsächlich **ein höheres Wirkungspotenzial** besitzt als bereits bekannte oder etablierte Konzepte.

Übrigens: Bei innovativen oder experimentellen Projekten **kann ein Misserfolg Teil der Gesamtentwicklung sein**. Hier kommt es darauf an, dass Förder\*innen Mittel für eine prozessbegleitende Evaluation zur Verfügung stellen, um etwaige Entwicklungspotenziale erkennen zu können.

## RiffReporter

### Themenvielfalt und journalistischer Artenreichtum

- **ANSATZ & KONZEPT:** RiffReporter ist eine mehrfach prämierte Plattform für qualitativ hochwertige Inhalte im Themenspektrum Wissenschaft, Gesellschaft, Kultur, Technologie und Weltgeschehen. Erstellt werden die Inhalte von freien Medienschaffenden, die einem eigenen Kodex und höchsten Qualitätsstandards verpflichtet sind. Die RiffReporter-Genossenschaft bietet freien Journalist\*innen eine multimediale Plattform zum Publizieren, verschiedene Erlösmodelle und Kooperationsmöglichkeiten; sie unterstützt dort, wo es für einzelkämpfende Journalist\*innen zu aufwendig wird – bei der Positionierung etwa oder um Beiträge zweitzuverwerten.

- **ZIELE & ZIELGRUPPEN:** Zielgruppe sind Leser\*innen, denen qualitativ hochwertiger Journalismus wichtig ist oder die sich für eines der Spezialthemen – „Korallen“ – interessieren, denen sich einzelne Journalist\*innen widmen („Der radelnde Reporter“, Klima-Social, Afrika-Reporter). Daneben adressieren die RiffReporter freie Medienschaffende, die abseits klassischer Redaktionsstrukturen neue, innovative Methoden des Arbeitens und Veröffentlichens ausprobieren möchten.

- **WIRKUNGEN:** Die RiffReporter sind bekannt für ihre qualitativ hochwertigen Texte, insbesondere für ihren evidenzbasierten Ansatz und auch die speziell-persönlichen Blickwinkel, aus denen sie Themen betrachten. Als wegweisend gilt auch das Modell der Zusammenarbeit. Für ihre Arbeit wurden die RiffReporter u.a. mit dem Grimme Online Award und dem #Netzwerke-Award ausgezeichnet.

- **FINANZIERUNG:** Die Leser\*innen zahlen je nach Projekt freiwillig, im Einzelkauf, als Abo oder per Flatrate. Institutionen und Privatpersonen können die Genossenschaft durch Zuwendungen und durch eine „investierende Mitgliedschaft“ fördern.

Rechtsform:	Genossenschaft
Sitz:	Berlin
Gründung:	2017
Aktionsraum:	D, A, CH
Link:	<a href="http://www.riffreporter.de">www.riffreporter.de</a>

- **HINWEIS:** Das Projekt ist nur teilweise gemeinnützig. Hierzu mehr auf → S. 42.

## ScienceMediaCenter: die Expert\*innen-Experten

### Wissenschaft, die Wissen schafft

■ **ANSATZ & KONZEPT:** Das ScienceMediaCenter ist eine unabhängige, gemeinwohlorientierte und redaktionell arbeitende Institution, die Journalist\*innen bei der Berichterstattung über Themen mit Wissenschaftsbezug unterstützt. Das SMC recherchiert die Expertisen der Wissenschaften, wenn Wissenschaft Schlagzeilen macht. Im angedockten SMC-Lab, einem Experimental-Labor, werden Analysewerkzeuge für die journalistische Beobachtung von Wissenschaft und Technik entwickelt.

■ **ZIELE & ZIELGRUPPEN:** Das SMC kümmert sich um Einschätzungen, Informationen und Statements von Expert\*innen zu aktuellen wissenschaftlichen Themen. Hauptzielgruppen des SMC sind Wissenschaftler\*innen und Journalist\*innen, die über aktuelle Entwicklungen mit Wissenschaftsbezug schreiben. Das SMC streitet für mehr wissenschaftlichen Sachverstand in öffentlichen Debatten und liefert Argumente gegen Fake-News.

■ **WIRKUNGEN:** Das SMC setzt auf ein umfassendes Monitoring, das einerseits misst, wie oft welche Expert\*innen wo auftauchen, und andererseits die Güte der erschienenen Berichte bewertet. Im Juli 2019 übertrug das SMC das Prinzip der Panama-Papers auf die Gesundheitsberichterstattung: Im Verbund mit vielen Regionaljournalist\*innen wurde eine bundesweite Analyse veröffentlicht, derzufolge viele Krankenhäuser gesetzlich vorgegebene Mindestmengen für komplexe Operationen nicht einhalten – und infolge der fehlende Routine Patient\*innen unnötig gefährden. Basis bildete das im SMC Lab aufbereitete Datenmaterial, das dann Journalist\*innen vor Ort mit regionalen Recherchen anreicherten.

■ **FINANZIERUNG:** Hauptgeldgeberin ist die Klaus Tschira Stiftung, hinzu kommen eine Vielzahl von Institutionen aus den Bereichen Wissenschaft und Wirtschaft, Medien und Gesellschaft, sowie ein Förderverein.



„Wir lieben Aufklärung. Vor allem lieben wir Aufklärung mit Argumenten.“

Volker Stollorz

Rechtsform: gGmbH  
Sitz: Köln  
Gründung: 2015  
Aktionsraum: national  
Link: [www.sciencemediacenter.de](http://www.sciencemediacenter.de)

## Schritt 6: Unabhängigkeit sicherstellen

Unabhängigkeit umfasst zwei Dimensionen:

Dimension eins ist die **journalistische Unabhängigkeit**: Diese muss oberste Priorität besitzen; Eingriffe in redaktionelle Abläufe und journalistische Produkte sind – trotz und gerade wegen des finanziellen Abhängigkeitsverhältnisses – tabu. Dies sollte vorab zwischen den Beteiligten und am besten auch nach außen hin klar kommuniziert werden.

Förder\*innen sollten diesen Aspekt aber **keineswegs als selbstverständlich erachten**: In Interviews mit den Projektbeteiligten kam mehrfach zum Ausdruck, dass „Fördernde sich selbst in den Fokus stellen“ oder auch dass sie „Projekten ihre eigene Agenda aufdrücken“.

Um etwaigen **Interessenkonflikten** entgegenzutreten, sollten Förder\*innen mit gutem Beispiel vorangehen und offenlegen, woher Mittel stammen, wofür sie ausgegeben und welche Wirkungen erzielt wurden:

■ Besonders transparent über ihre Arbeitsweise und ihren **journalistischen Kodex** informieren beispielsweise → Correctiv und → RiffReporter.

■ → Correctiv hat überdies eine eigene Website, auf der die Redation über erzielte Wirkungen berichtet (→ <https://correctiv.org/ueber-uns/#wirkung>). Sehr anschauliche Rechenschafts- und Jahresberichte, in denen Kennzahlen mit **vielen Wirkungsbelegen angereichert** sind, finden sich bei → Reporter ohne Grenzen und → Republik.

■ Gelungene Beispiele für **transparente Mittelverwendung** bieten → FragDenStaat, → Netzpolitik.org, → Reporter ohne Grenzen.

■ Über ihre **Organisationsform** berichten vorbildlich die → Krautreporter; über ihr **Geschäftsmodell** die Redakteur\*innen von → Finanztip.

Die zweite Dimension umfasst eine **strukturelle Unabhängigkeit**, die bereits mit der Projektplanung greift.

Die strukturelle Unabhängigkeit zielt darauf ab, dass die **Organisations- und Eigentümer\*innenstruktur**





von Anfang an bereits so angelegt ist, dass die Abhängigkeit von einer einzigen Geldgeber\*in nach Möglichkeit ausgeschlossen und eine frühzeitige Diversifizierung sichergestellt ist.

Abhängigkeitsverhältnisse zu vermeiden liegt übrigens auch in der Verantwortung der Förder\*in.<sup>33</sup>

## Schritt 7: Langfristig fördern

Um neue Strukturen zu schaffen, braucht es einen langen Atem. Förder\*innen sollten Akteuren **Planungssicherheit** geben, indem sie sie langfristig fördern. Nur so können diese mit der gebotenen Sorgfalt wachsen und arbeiten, zumal sich Wirkungen häufig erst nach Jahren oder Jahrzehnten zeigen.

Die Gründung des → ICIJ im Jahr 1997 etwa fußte **u.a. auf dem seinerzeit ungewöhnlichen Konzept**, große Datensätze journalistisch nutzbar zu machen. Im Laufe der Jahre entwickelte das ICIJ zahlreiche digitale Werkzeuge, die es auch kommerziellen Medien unentgeltlich zur Verfügung stellte – mit entsprechendem Erfolg. Als Reaktion darauf schlossen sich 2016 verschiedene europäische For- und Non-Profit-Medien zusammen, um eine europäische Entsprechung, das EIC.network, aus der Taufe zu heben. Bei allem Erfolg lässt sich festhalten, dass es fast 20 Jahre dauerte, bis aus einer losen Idee eine journalistische Methode erwuchs, in die kommerzielle Medien auch investierten.<sup>34</sup>

Was den **Umfang der Förderung** angeht, leitet dieser sich aus den eingangs festgestellten Bedarfen der Organisation ab. Dabei geht es allerdings weniger darum, in Erbsenzählerei zu versinken, als vielmehr um Antworten auf die Fragen: Stehen Planung und Budget in einem angemessenen Verhältnis? Stellen sie sicher, dass das Vorhaben erfolgreich realisiert werden kann?

Förder\*innen sollten bedenken, dass ein zu knapp kalkuliertes Projekt eine **hohe Gefahr des Scheiterns** birgt und in diesem Fall alle Fördermittel verloren

<sup>33</sup> – Mehr zu Eigentümerstrukturen bei Cagé (2016).

<sup>34</sup> – Beispielhaft die Recherchen des ICIJ im Fall der Luxemburg Leaks, <http://bit.ly/ICIJ-Luxemburg-Leaks>.

### Bureau Local (The Bureau of Investigative Journalism)

#### Recherchen mithilfe der Öffentlichkeit

■ **ANSATZ & KONZEPT:** Das Bureau Local ist ein kollaboratives, investigatives Netzwerk, das Storys verfolgt, die für verschiedene Regionen und lokale Gemeinschaften in Großbritannien relevant sind. Das Bureau Local setzt auf datengetriebene und branchenübergreifende Zusammenarbeit, anspruchsvolle Recherchen, Transparenz und Offenheit und bezieht sein Publikum mit ein. Durch seinen Ansatz macht es auf strukturelle Missstände aufmerksam.

■ **ZIELE & ZIELGRUPPEN:** Seine Mission sieht das Bureau darin, die Berichterstattung in Großbritannien zu unterstützen, zu stärken und innovativer zu gestalten. Dabei steht im Fokus, Verantwortlichkeiten und Veränderungsmöglichkeiten klar zu benennen. Jede Story adressiert stets drei Zielgruppen: Betroffene, Expert\*innen, Veränder\*innen.

■ **WIRKUNGEN:** Aus dem 1.100 Mitglieder starken Netzwerk sind bislang rund 400 lokale Storys und 60 öffentlich verfügbare Datenbanken entstanden. Die von der Berichterstattung angestoßenen gesellschaftlichen Veränderungen variieren abhängig von Thema und Region. Beispielsweise sammelte das Bureau-Local-Netzwerk erstmals Daten zu Todesfällen von Obdachlosen. Dadurch wurde eine Debatte bis hin zur politischen Ebene angestoßen, in deren Ergebnis nun tote Obdachlose offiziell behördlich erfasst werden.

■ **FINANZIERUNG:** Das Bureau Local ist ein Teil der gemeinnützigen Nachrichtenorganisation Bureau of Investigative Journalism. Der Anteil der Arbeit des Bureau Local liegt mit ca. 425.000 Euro bei knapp einem Drittel der Gesamtausgaben des Bureau of Investigative Journalism. 2018 beliefen sich die Gesamteinnahmen auf 1,3 Mio. Euro. Davon stammen knapp 20 Prozent aus Spenden, der restliche Anteil ergibt sich aus Stiftungsmitteln.

Rechtsform:	Not-for-profit Organisation
Sitz:	London, GB
Gründung:	2017
Aktionsraum:	lokal, national (Großbritannien)
Link:	<a href="http://www.thebureauinvestigates.com/local">www.thebureauinvestigates.com/local</a>

■ Das Konzept des Bureau Local wurde adaptiert und findet seine deutsche Entsprechung in → Correctiv. Die Idee, Erfolgsprojekte zu identifizieren und gemeinsam in neue Kontexte zu setzen, könnte für Förder\*innen ein guter Einstieg ins Themenfeld sein.



## International Consortium of Investigative Journalists (ICIJ)

### Global investigativ

■ **ANSATZ & KONZEPT:** Das International Consortium of Investigative Journalists – zu Deutsch: Internationales Netzwerk investigativer Journalisten – ist zwei in einem: einerseits ein globales Netzwerk von 250 Journalisten in 90 Ländern und andererseits eine Nachrichtenredaktion. In seiner Arbeitsweise setzt das ICIJ stark auf Nutzung und Entwicklung technologischer Innovationen in den Bereichen Datenaustausch und Machine Learning. Das ICIJ arbeitet in enger Partnerschaft weltweit mit über einhundert Medienorganisationen zusammen, wie etwa der New York Times oder der Süddeutschen Zeitung, die Storys zeitgleich veröffentlichen.

■ **ZIELE & ZIELGRUPPEN:** Seinen Anspruch formuliert das ICIJ darin, über globale investigative Recherchen die wichtigsten Missstände aufzudecken und in der Öffentlichkeit zu verbreiten. Für Recherchen adressiert das ICIJ vor allem sein eigenes Netzwerk, bezieht aber auch die Bevölkerung mit ein.

■ **WIRKUNGEN:** Das ICIJ wertet eine Recherche dann als Erfolg, sobald die Geschichten verbreitet sind und von anderen Medien aufgegriffen wurden. Im Fall des durch die Panama Papers aufgedeckten Steuerskandals hatten die Recherchen einen weltweiten politischen Impact.

■ **FINANZIERUNG:** Das ICIJ versteht sich als klassische NGO. Sie bezieht den weitaus größten Teil der Einnahmen in Höhe von 6,2 Mio. Euro aus verschiedenen Stiftungsförderungen.

Rechtsform:	501(c)3 nonprofit organization
Sitz:	Washington D.C., USA
Gründung:	1997
Aktionsraum:	international
Link:	<a href="http://www.icij.org">www.icij.org</a>

*„Ich verbinde mit gemeinnützigem Journalismus die Hoffnung, dass dort, wo derzeit viele weiße Flecken sind, wieder etwas entsteht.“*

Thomas Nückel, medienpolitischer Sprecher der FDP-Landtagsfraktion in NRW

sein könnten. Zwar kosten qualitativ hochwertige Projekte meistens etwas mehr, versprechen dafür jedoch auch **sichtbare Wirkungsrendite** und deutlich nachhaltigere Strukturen! In diesem Zusammenhang wäre es beispielsweise ratsam, eine Redaktion so auszustatten, dass sie nach dem vorläufigen Abschluss einer Recherche diese weiterverfolgen und gegebenenfalls **zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufgreifen** kann, um über aktuelle Entwicklungen informieren zu können.

Überdies kann es sinnvoll sein, das **Förderbudget zu staffeln** und die Auszahlung nach und nach zu verringern. So ist sichergestellt, dass die Projektverantwortlichen auch tatsächlich nach weiteren Geldgeber\*innen suchen.

Folgende Anhaltspunkte helfen, das Förderbudget zu bewerten:

- **Wie lange möchten Sie fördern?** Wirkungsorientiertes Fördern heißt, langfristige Förderungen über drei Jahre hinaus zu gewährleisten.
- **Wie hoch ist das Gesamtbudget für das Projekt?** Welchen Teil sollen Sie stemmen? Gibt es weitere Förder\*innen? Kann die Organisation Eigenmittel beisteuern? (Im Normalfall kann sie das nicht.)
- Wirken die veranschlagten **Personal- und Sachkosten** prekären Arbeitsverhältnissen entgegen? Sind erwartbare Kostensteigerungen berücksichtigt, z.B. bei Mieten, Fahrtkosten, Sozialversicherungsabgaben?
- Fußt die Finanzierung auf **realen Erfahrungen** bzw. dem, was vergleichbare Projekte kosten?
- **Kalkuliert das Projektteam realistisch?** Sind Kosten für Overhead, Infrastruktur, Monitoring, Evaluation, Reporting, Fortbildungen, etc. ausgewiesen? Fehlen diese Posten, kann das damit zusammenhängen, dass Akteure aus Angst vor Ablehnung den Budgetplan schönrechnen.

## Schritt 8: Auf **Wirkungsziele** und Meilensteine achten

Wie im Abschnitt → Wirkungslogiken, S. 18 beschrieben, zeigen sich Wirkungen im journalistischen Bereich auf verschiedenen Ebenen.

Wirkungsziele sind eminent wichtig für eine wirkungsorientierte Mittelvergabe, denn sie helfen dabei ...

■ **Ressourcen punktgenau einzusetzen:** Sind die Ziele und Aufgaben so formuliert, dass jeder Beteiligte weiß, was er zu tun hat, lässt sich das Projekt leichter auf Kurs halten.

■ **Ressourcen zu akquirieren:** Präzise und positiv formulierte Wirkungsziele, die Begeisterung wecken und motivierend wirken, können die Ansprache anderer Kooperationspartner\*innen erleichtern. Dabei geht es sowohl um die langfristige Zielerreichung als auch um Ziele, die bspw. Nischenthemen und vernachlässigte Zielgruppen berücksichtigen.

■ **die Wirkung des Projekts feststellen zu können:** Je konkreter die Wirkungsziele definiert sind, desto einfacher sind Monitoring und Evaluation. Das bezieht übrigens ein regelmäßiges redaktionelles Follow-up mit ein, bei dem gemeinsam überlegt wird, ob Nachrecherchen notwendig sind, es neue Entwicklungen gibt, die es zu berücksichtigen gilt etc.

■ **Akteure dauerhaft zu motivieren:** Wer sich mit den Wirkungszielen identifiziert, weil er sie mitentwickelt hat, bleibt auch bei Laune, wenn das Projekt mal eine Durstrecke durchläuft.

■ **die Qualität der Arbeit zu belegen:** Alle Stakeholder – andere Förder\*innen, Politik und Öffentlichkeit – möchten wissen, was im Projekt passiert und wo das Geld bleibt.

Kurzum: **Wirkungsziele bilden das Fundament für die wirkungsorientierte Arbeit;** entsprechend sorgfältig sollten sie definiert werden!

In vielen Fällen scheinen die Ziele eines Projekts so offensichtlich zu sein, dass deswegen eine weitere Zielklärung ausbleibt. Meistens entpuppt sich diese gefühlte Klarheit im Nachhinein als Trugschluss, weil die Ziele eben **doch nicht so deutlich sind wie erhofft.** Je weiter fortgeschritten ein Projekt ist, umso problematischer wird es dann. Insofern gilt: Jede Minute, die vorab in die Ausarbeitung von Wirkungszielen investiert ist, wird sich später mehrfach auszahlen!

Übrigens: Aus der **Förderpraxis** heraus sei empfohlen, dass Förder\*innen die Verantwortung für den Projektentwurf samt Planung der Meilensteine zunächst bei den Verantwortlichen des Förderprojekts belassen und sich erst im zweiten Schritt einbringen. So ist sichergestellt, dass das Projekt von Anfang an unabhängig aufgestellt ist.

## PROJEKTPORTRÄT

### Die Republik

■ **ANSATZ & KONZEPT:** Die Republik ist ein 2018 gelaunchtes, unabhängiges, werbefreies Online-Magazin, das sich mit Politik, Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft beschäftigt. Die Republik berichtet schwerpunktmäßig über Landesthemen und blickt mit Schweizer Perspektive auf das politische Geschehen in Österreich, Deutschland und der EU. Hierfür arbeitet die Redaktion grenzüberschreitend mit freien Journalist\*innen und freundschaftlich verbundenen Projekten zusammen, wie dem Correspondent (Niederlande), Zetland (Dänemark) oder auch mit → Correctiv (Deutschland).

■ **ZIELE & ZIELGRUPPEN:** Politisch unabhängig, sieht sich die Redaktion vor allem den Prinzipien von Demokratie und Rechtsstaat verpflichtet. Zielgruppe sind Leser\*innen, die diese Werte teilen. Die Leser\*innen haben die Möglichkeit, der Genossenschaft beizutreten und so zu Verleger\*innen, also Miteigentümer\*innen der Republik, zu werden.

■ **WIRKUNGEN:** Aus journalistischer Sicht stieß etwa die Recherche zu Governance-Problemen in der Eidgenössisch Technischen Hochschule eine Debatte an, die zu einer parlamentarischen Untersuchungskommission führte. Zudem: Über 60 Prozent der Verleger\*innen aus der Startphase blieben auch ein zweites Jahr – ein vergleichsweise hoher Wert, der darauf schließen lässt, dass die Zielgruppe mit dem Angebot zufrieden ist. Die Republik berichtet sehr ausführlich transparent über ihre journalistische Arbeit und den Geschäftsverlauf.

■ **FINANZIERUNG:** Abonnement- und Mitgliedsgebühren sowie Fördermittel. Aktuell hat das Magazin ca. 22.000 Verleger\*innen; langfristig braucht das Medium 25.000.



„Wir erfüllen dann unsere Aufgabe, wenn wir die Zustände in der Schweiz mitprägen und mitverändern können.“ Oliver Fuchs

Rechtsform:	Genossenschaft (Herausgeber: Republik AG)
Sitz:	Zürich, Schweiz
Gründung:	2018
Aktionsraum:	Schweiz & EU
Link:	<a href="http://www.republik.ch">www.republik.ch</a>

46%

der Bevölkerung sind der Ansicht, das öffentlich-rechtliche TV sei unabhängig.

(Quelle: BR, 2016)

## Schritt 9: Wirkung **monitoren**

Es gibt zwei wesentliche Gründe, derentwegen Förder\*innen im Förderprozess ein Wirkungsmonitoring sowie den kontinuierlichen Austausch über Fortschritte einplanen sollten:

- 1. Regelmäßige Lernrunden führen auf allen Seiten zu erstaunlichen Lerneffekten und **tragen zu einer Qualitätsverbesserung bei** – und zwar sowohl auf inhaltlich-journalistischer wie auch auf strukturell-organisationaler Ebene.

Selbst wenn nur wenige Daten vorliegen oder diese keine tiefergehenden Erkenntnisse zulassen, werden die Entscheidungen dennoch **reflektierter sein als ein bloßes Bauchgefühl**.

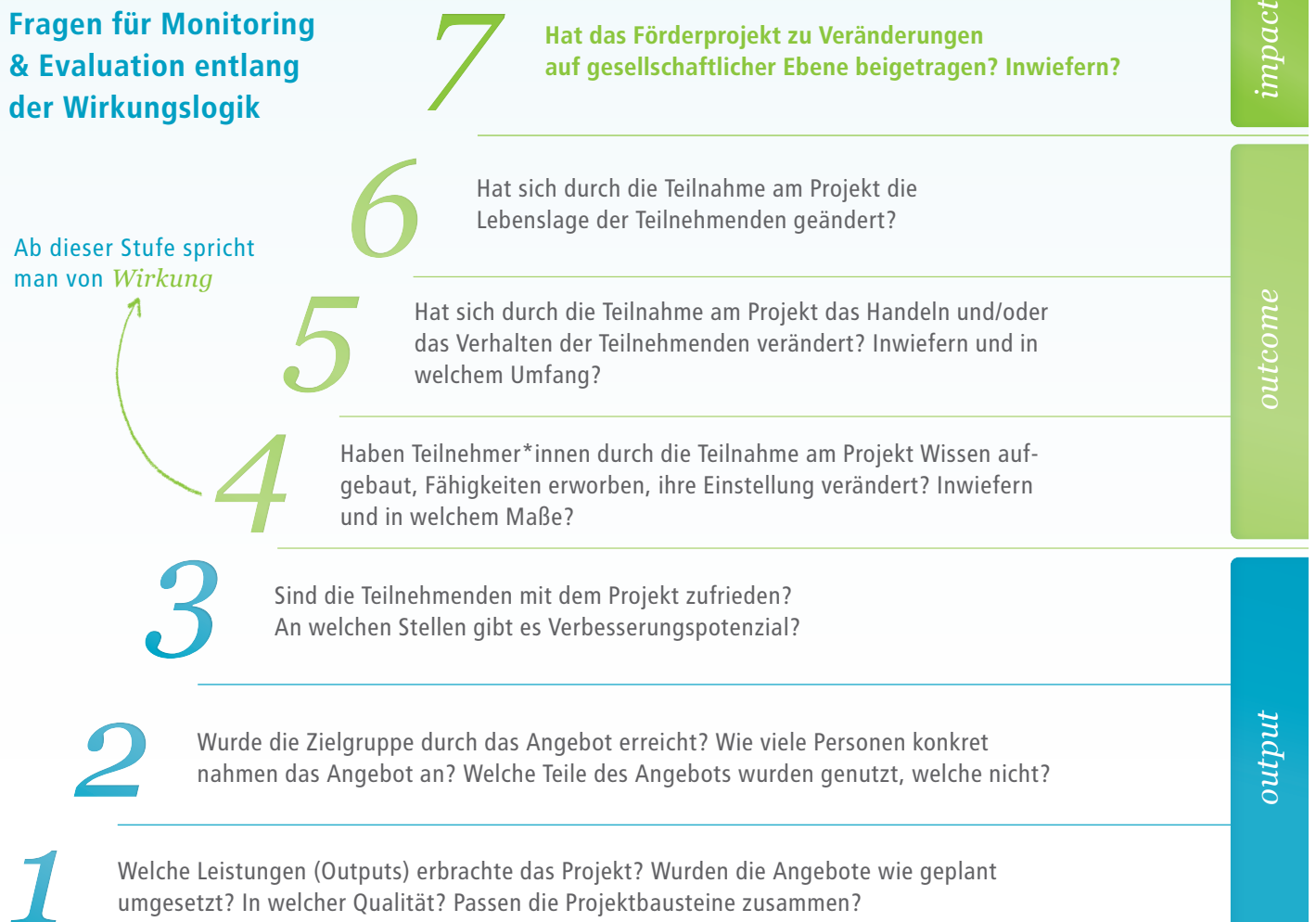
- 2. Förder\*innen erhalten nur auf diesem Wege die notwendigen Informationen, um überprüfen zu können, ob sie mit ihrer Förderung **noch auf dem richtigen Weg sind**. Schließlich geht es nicht nur um den Erfolg des Projekts, sondern auch um die eigenen Ziele bzw. die der Stiftung.

Wie man zu konkreten Wirkungsindikatoren gelangt, ist im Abschnitt → Wirkungserhebung in der Praxis, S. 29, ausführlich beschrieben.

Voraussetzung ist jedoch, dass Aufwände für Monitoring, Evaluation und Wirkungsanalyse gesondert eingepreist sind. Für diese Posten sollten erfahrungsgemäß zwischen **4-10 Prozent des Projektbudgets** veranschlagt werden.

### Fragen für Monitoring & Evaluation entlang der Wirkungslogik

Ab dieser Stufe spricht man von **Wirkung**



## Für Monitoring & Evaluation werden alle Wirkungsannahmen betrachtet:

- Welche Ressourcen wurden investiert – qualitativ und quantitativ?
- Welche davon waren besonders wichtig für die Qualität des Projekts?
- Welche Leistungen (Outputs) hat das Projekt erzielt? Welche Qualität hatten diese?
- Welche Wirkungen (Outcomes/Impacts) hat das Projekt auf den verschiedenen Wirkungsebenen erreicht?
- Was waren die für die erzielten Wirkungen ausschlaggebenden Faktoren?

Damit Monitoring und Evaluation für wirkungsorientiertes Lernen und Steuern dienen können, müssen sie **prozessbegleitend umgesetzt** werden – schließlich lässt sich das Förderprojekt nur dann gut steuern, wenn alle Beteiligten über belastbare Daten verfügen und wissen, welche Hebel umgelegt werden müssen.

Zu welchem Zeitpunkt die **Daten erhoben** werden, hängt davon ab, wie Steuerungsprozesse terminiert sind – und natürlich auch davon, wann überhaupt erste verwertbare Erkenntnisse vorliegen.

Während sich Daten fürs Monitoring vergleichsweise leicht erheben lassen, sind Informationen über erzielte Wirkungen teils erst **mit erheblicher Verzögerung feststellbar**. Ob eine Leserin neues Wissen erwirbt oder eine Petition unterschreibt, lässt sich noch vergleichsweise rasch abfragen und ermitteln, aber ob sie dauerhaft ihr Verhalten geändert und ob sich ihre Lebenslage verbessert hat, ergibt sich sehr wahrscheinlich erst nach Jahren.

Doch trotz aller Unwägbarkeiten: Rechtzeitig ange-dacht und umgesetzt, ermöglichen Monitoring und Evaluation den Projektverantwortlichen die aktive Steuerung. Dies nicht nur, weil überhaupt Daten erhoben werden, sondern weil sichergestellt ist, dass diese in **gleichbleibender Qualität** vorliegen.

## PROJEKTPORTRÄT

### Solutions Journalism Network

Logo fehlt noch

#### Konstruktiver Journalismus als Antwort auf soziale Probleme

■ **ANSATZ & KONZEPT:** Seit 2013 schult und vernetzt das Solutions Journalism Network Journalist\*innen und Nachrichtenredaktionen (Newsrooms) und bildet Partnerschaften mit Bildungseinrichtungen. Zwar liegt der bisherige Fokus der Arbeit in den USA, eine Übertragung des Konzepts ist jedoch weltweit möglich.

■ **ZIELE & ZIELGRUPPEN:** Das Netzwerk möchte einen Kulturwandel im Journalismus anstoßen: Von einer problemorientiert geprägten Informationskultur hin zu lösungsorientierter Berichterstattung. Die direkte Zielgruppe hierfür bilden Journalist\*innen weltweit, die als Multiplikator\*innen agieren sollen. Zum Ansatz gehört auch, Leser\*innen in einen konstruktiven Diskurs einzubeziehen.

■ **WIRKUNGEN:** Die eigenen Leistungen des Netzwerks werden über zahlreiche Indikatoren erfasst. So sind Aussagen darüber möglich, an welchen Orten wie viele Journalist\*innen im Bereich des lösungsorientierten Journalismus geschult wurden. Die gesellschaftliche Wirkung umfasst drei Aspekte: 1. Wissen und Verantwortungsbewusstsein erhöhen, 2. Engagement des Publikums stärken, 3. Vertrauen in Medien wiederherstellen.

■ **FINANZIERUNG:** Das Solutions Journalism Network finanzierte 2018 sein Budget von knapp 4,5 Mio. Euro fast vollständig aus Zuwendungen von Stiftungen oder Spendern.

Rechtsform:	501(c)3 nonprofit organization
Sitz:	New York, USA
Gründung:	2013
Aktionsraum:	Schwerpunkt USA, international
Link:	<a href="http://www.solutionsjournalism.org">www.solutionsjournalism.org</a>



## The Texas Tribune

### Bürgerschaftliches Engagement für eine bessere Politik

■ **ANSATZ & KONZEPT:** The Texas Tribune berichtet aus dem und über den Bundesstaat Texas. Die Themen umfassen alle Bereiche der Gesellschaft, haben jedoch meist eine starke politische Dimension. Mit fast einhundert Mitarbeiter\*innen hat The Texas Tribune eine hohe Relevanz erreicht, die sie selbst auf ihre überparteiliche Grundhaltung zurückführt. Für Publikationen der Texas Tribune besteht keine Exklusivität, alle Artikel können sehr niedrigschwellig von anderen veröffentlicht werden.

■ **ZIELE & ZIELGRUPPEN:** Grundsätzlich richtet sich die Tribune an alle regelmäßig wählenden Bürger\*innen in Texas. Erreicht werden vor allem Akademiker\*innen. The Texas Tribune möchte Lücken in der regionalen Berichterstattung schließen.

■ **WIRKUNGEN:** Über die vielfältige Berichterstattung werden übergeordnet Presse- und Informationsfreiheit in Texas gestärkt. Einzelne Publikationen haben Veränderungen angestoßen, die anekdotisch belegt werden können. Monatlich besuchen über zwei Millionen Nutzer\*innen die Angebote.

■ **FINANZIERUNG:** The Texas Tribune setzt auf ein hybrides Finanzierungsmodell, über das 2018 ca. 8,2 Mio. Euro Einnahmen finanziert wurden. Je ein Viertel wird von Stiftungen oder Einzelspender\*innen beigesteuert. Der Rest stammt aus Werberlösen, Veranstaltungen und Mitgliedschaften.



*„Gemeinnützig und unparteiisch zu sein, hilft uns, glaubwürdig zu sein und ein großes Publikum zu erreichen.“*

Rodney Gibbs

Rechtsform:	501(c)3 nonprofit organization
Sitz:	Austin, Texas, USA
Gründung:	2009
Aktionsraum:	Texas, USA
Link:	<a href="http://www.texastribune.org">www.texastribune.org</a>

*„Wir achten sehr darauf, dass ein vertrauensvoller Austausch stattfindet, bei dem Meilensteine und Risiken offen besprochen werden.“*

Lukas Harlan, Schöpflin Stiftung

## Schritt 10: Von- und miteinander lernen

Auch wenn kein Masterplan für ein erfolgreiches Miteinander in Förderpartnerschaften existiert, führten die für diesen Report befragten Akteure einige grundsätzliche Gelingenskriterien ins Feld:

- Das Entscheidende ist die **Haltung**, die Förder\*in und Geförderte\*r einnehmen und in der sie sich begegnen. Haltung ist nichts, das sich verordnen lässt. Insofern hier nur der Hinweis: Wer Haltung lebt und als Teil einer Kultur der **gegenseitigen Wertschätzung** versteht, ist auf dem besten Wege zum Impact!
- Wichtig ist, dass beide Seiten **regelmäßig miteinander kommunizieren**, und nicht nur dann, wenn etwas schiefläuft. Es klingt banal, aber für den Projekterfolg ist es zentral, dass die Akteure Rückhalt spüren. Überbordende Erwartungen wirken demotivierend.
- Von Seiten der Förder\*in braucht es ein **klares Signal fürs gemeinsame Lernen**. Nichts ist frustrierender, als zu wissen, dass etwas nicht funktioniert, und trotzdem so weiterzumachen wie bisher.
- So naheliegend es klingt, sind in der Projektplanung doch oft viel zu wenige Ressourcen für den Austausch berücksichtigt. Also: Planen Sie **Zeit für persönliche Gespräche** ein, denn per E-Mail und Messengerdiensten werden Sie kein Gefühl füreinander bekommen – das gilt insbesondere in der Arbeit mit Akteuren, die grenzüberschreitend arbeiten.
- Es ist wichtig, **Fehler** zu vermeiden, ebenso sinnvoll ist es, einen **angemessenen Umgang** mit ihnen zu finden, etwa in regelmäßigen Lernrunden. Hierfür braucht es auf beiden Seiten Offenheit. Nur aus einer gemeinsamen Haltung gegenüber möglichen Gefahren und Hindernissen kann überhaupt ein gemeinsames Risikoverständnis erwachsen.
- So relevant Berichte, Dokumente und Reportings für die Steuerung sind, sollte die Projektdokumentation **nicht in umfangreicher Bürokratie münden!**

Um die richtige Balance zu finden, hilft es, wenn sich Förder\*innen gelegentlich in die Förderpartner\*in hineinversetzen: Wie viel Kontrolle würden Sie sich wünschen?

Gleichwohl gilt: Bei allem Sinn, der die Projektpartner\*innen miteinander verbindet, **besteht auch eine geschäftliche Verbindung**. Förder\*innen leisten ihren Teil der Vereinbarung, umgekehrt dürfen sie auch von den Projektpartner\*innen professionelle Arbeit erwarten.

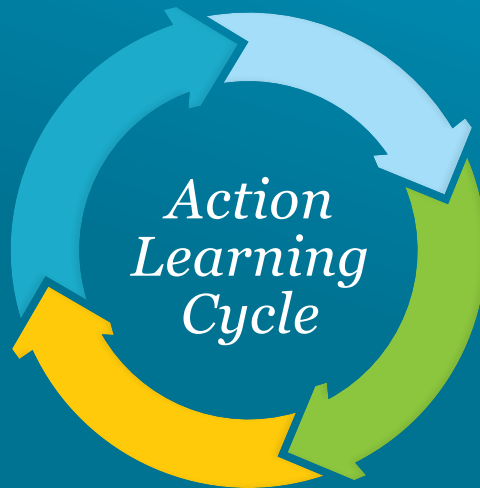


## 1 TUN:

Beschreiben Sie das Projekt: Was ist passiert?  
Wer war beteiligt? Wer hat was getan?  
Wie haben sich die Beteiligten gefühlt? Welche Wünsche hatten sie?

## 2 REFLEKTIEREN:

Reflektieren Sie das Projekt: Warum sind die Dinge so passiert? Was war die Ursache? Was war hilfreich, was nicht? Welche Erwartungen gab es? Wurden diese erfüllt? Welche positiven wie negativen Überraschungen gab es?



## 4 PLANEN:

Zu planen heißt, die Erfahrungen aus dem Gelernten in die Zukunft zu übertragen. Die Ausgangsfrage lautet: Was müssen wir tun, um unsere Ziele zu erreichen? – Einzelne Etappenfragen können sein: Was bedeuten die Ergebnisse aus den Phasen 1+2 für unsere Arbeit? Was wollen wir tun? Was soll passieren? Was werden wir verändern? Wie vermeiden wir, dass sich Fehler wiederholen? Wie integrieren wir die Erkenntnisse in unseren Arbeitsalltag?

## 3 LERNEN:

Nach dem Rückblick kommt der Blick nach vorn: Was haben wir gelernt? Zu welchen neuen Erkenntnissen sind wir gekommen? Welche Annahmen haben sich bestätigt? Welche neuen Fragen sind aufgetaucht? Was hätten wir anders machen sollen?



Wie Förderpartner\*innen effektiv miteinander lernen, wird ausführlich im Kursbuch Stiftungen beschrieben. Kostenfrei unter → [www.kursbuch-stiftungen.de](http://www.kursbuch-stiftungen.de). Die Grafik basiert auf Barefoot Collective (2009: 109).

### Action Learning Cycle nutzen

Das Modell des *Action Learning Cycle* hilft beim strukturierten Lernen. Es lässt sich für das gesamte Förderprojekt wie auch für einzelne Projektbausteine, etwa längere Recherchen u. Ä., anwenden. Der Lernzyklus kann prinzipiell an jedem der vier Punkte beginnen.

Werden die Ergebnisse verschriftlicht, entsteht daraus eine kurze Projektbericht samt Learnings in einem. Dieses Dokument wiederum hilft bei der Steuerung oder bei der Planung von Folgeprojekten.

### Journalism Impact Primer

Die Walton Family Foundation stellt einen Werkzeugkoffer zur Verfügung, mit dessen Hilfe sich Investitionsstrategien, Wirkungsziele sowie Maßnahmen zur Wirkungsmessung für journalistische Projekte entwickeln lassen. Prädikat: Empfehlenswert!

Mehr unter → <http://bit.ly/Walton-Foundation>

# 4

## Trends im Journalismus

**Der Report schließt mit einem Ausblick auf drei wesentliche Trends, die sich aktuell beobachten lassen und die die Entwicklung des Feldes in den nächsten Jahren prägen werden.**

### → **Der Grad an Vernetzung steigt stetig.**

Und zwar auf drei Ebenen: zwischen Journalist\*innen, zwischen Journalist\*innen und ihrer Community sowie zwischen Akteuren aus dem For- und Non-Profit-Bereich (durch spezifische Kooperationen).

■ **Journalist\*innen arbeiten noch stärker zusammen als bisher:** Sie recherchieren in Teams, sie nutzen eine gemeinsame Infrastruktur, sie teilen Wissen und Ressourcen – sowohl über Format- als auch über Ländergrenzen hinweg. Beispiele hierfür sind die kollaborativ arbeitenden oder crossborder-journalistischen Projekte in der → Projektmatrix S. 17.

■ Gleichzeitig übernehmen immer mehr bislang passive Rezipient\*innen eine aktive Rolle: **als Teil einer Community helfen Leser\*innen** nicht nur bei der Finanzierung und Informationsbeschaffung, sondern auch bei der Informationsdeutung und Meinungsbildung, und werden so zu Themen- und Angebotstreibern (→ FragDenStaat, → KONTEXT). In diesem Zusammenhang liegt es in der Verantwortung der journalistischen Akteure, für die Einhaltung journalistischer Standards zu sorgen.

■ Überdies lassen sich verstärkt **Kooperationen zwischen Akteuren aus dem For- und Non-Profit-Bereich** beobachten. Im Idealfall führen solche Kooperationen nicht nur zu größerer Reichweite, sondern auch dazu, Versorgungslücken zu schließen, etwa auf lokaler Ebene.

### → **Das Spektrum an Handlungsansätzen nimmt weiter zu und differenziert sich aus.**

Trotz – oder infolge? – prekärer Verhältnisse spiegelt sich der Idealismus vieler Journalist\*innen in einer **immer größeren Bandbreite innovativer journalistischer Handlungsansätze** und Angebote wider. Zwei Ansätze, die in den nächsten Jahren mit Sicherheit größeres Gewicht bekommen werden, sind konstruk-

tiver Journalismus (→ S. 21) sowie datenbasierter Journalismus (→ S. 21). *Konstruktiver Journalismus* insofern, als er mit seiner lösungsorientierten Haltung und Herangehensweise auf positive Weise **Leser\*innen ermuntert, sich gesellschaftspolitisch zu engagieren**; *datenbasierter Journalismus*, indem er die **wissenschaftlich gestützte Argumentation** der Berichterstattung stärkt.

### → **Die Suche nach geeigneten Finanzierungsformen wird dem Sektor eine Vielzahl, von For-Profit-, Non-Profit- und hybriden Geschäftsmodellen bescheren.**

Schon jetzt gibt es eine Vielfalt an Finanzierungsmodellen bei Non-Profit-Akteuren, die etablierte und neue **Einnahmequellen miteinander verbinden**, z.B. → Finanztip, → Krautreporter, → KONTEXT, → Republik, → RiffReporter.

Der anhaltende Ressourcenmangel wird auch künftig zu kreativen Lösungen führen (müssen). Die Recherchen stimmen zuversichtlich, dass diese Lösungen ein **nachhaltiges und wirkungsorientierteres Arbeiten ermöglichen**.

Beispielsweise könnten Modelle wie **Mission oder Impact Investing** insbesondere in solchen Bereichen eine Rolle spielen, in denen sich ein Marktversagen feststellen lässt. Auch ein staatlicher Stiftungsfonds für Investigativ- und Lokaljournalismus oder ein Engagement von Stiftungen mit lokalem Bezug wie etwa Bürgerstiftungen können dafür ein probates Mittel sein.

Zudem braucht es **Risikokapital** für Innovation und Investitionen in eine gemeinsame Infrastruktur. Allein, solange es an Rechtssicherheit mangelt, wird der Handlungsspielraum für Non-Profit-Akteure sehr begrenzt bleiben – mit entsprechenden Folgen für das demokratische Gemeinwesen.

**Die gezielte Förderung gemeinnütziger und gemeinwohlorientierter Angebote kann ein Ansatz sein, Qualitätsjournalismus für die Zukunft sicherzustellen. Gestalten Sie mit!**

## Aus den Interviews:

■ *„Wenn Geschichten die Ländergrenze überschreiten, muss Journalismus das auch können.“*

Tabea Grzeszyk, Hostwriter

■ *„Für uns ist der Kompetenzaufbau innerhalb geförderter Organisation sehr wichtig. Denn je besser diese aufgestellt sind, desto höher ist in der Regel ihre Wirkung.“*

Stephanie Reuter, Rudolf Augstein Stiftung

■ *„Wir wollen nicht einfach ein Magazin sein, das man gern liest, sondern auch eines, das gesellschaftlichen Impact hat.“*

Oliver Fuchs, Die Republik

■ *„Die für uns wertvollste Wirkung ist, wenn jemand sagt, ihr gehört für mich zum Alltag meines Lebens und dank euch habe ich einen Einblick, was in meiner neuen Heimat gerade los ist.“*

Cornelia Gerlach, Amal

■ *„Wir beackern auch strukturelle Themen, die auf den ersten Blick unsexy erscheinen oder die im nationalen Kontext überfordernd wirken. Mit unseren Recherchen sorgen wir dafür, dass diese Themen dann auf einem europäischen Niveau besprochen werden.“*

Elisa Simantke, Investigate Europe

■ *„Was mir zu unserer Wirkung als Erstes einfällt: Wir werden ernst genommen, wir werden gefragt, und unsere Argumente finden immer weitere Verbreitung.“*

Konstantina Vassiliou-Enz, Neue deutsche Medienmacher\*innen



*„Was ich mir als wirkliche Wirkung wünsche, ist, dass man wieder mehr argumentiert und weniger polarisiert.“*

Volker Stollorz, ScienceMediaCenter

Ausgangspunkt bildete die Frage, wie sich Förder\*innen wirkungsvoll im Bereich gemeinnütziger Journalismus engagieren können.

Auf der Suche nach Antworten wurden zwischen Juli und September 2019 insgesamt 19 **leitfadengestützte Interviews** mit (inter-)nationalen Expert\*innen aus Wissenschaft, Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft geführt. Die Stichprobe war dem Themenfeld angemessen heterogen. Die Fragen zielten auf **Förderbedarfe, Qualitätsmerkmale und Wirkungen gemeinnützigen Journalismus** im Kontext von Informations- und Meinungsfreiheit.

Die Befragungsergebnisse wurden ergänzt durch relevante Publikationen (→ Literaturverzeichnis). Zudem gaben acht Expert\*innen **Feedback zum Manuskript**. In die Fördertipps floss PHINEOs Erfahrung aus zehn Jahren Wirkungsanalyse und Fördermittelvergabe mit ein.

Ein weiterer Schwerpunkt lag in der **Recherche inspirierender Praxisbeispiele** aus dem nationalen und internationalen Kontext (15 bzw. 5 Projekte), siehe → Projektmatrix, S. 17.

Von den 15 deutschen Projekten sind 12 als gemeinnützig anerkannt; drei arbeiten nicht oder nur teilweise steuerbegünstigt (→ Finanztip, → Krautreporter, → RiffReporter). Sieben Projekte firmieren als *eingetra-*

*gener Verein*, vier als (*g*)*GmbH*, zwei als *eingetragene Genossenschaften*, eine als *gemeinnützige Europäische Genossenschaft (SCE)* und eine als *gemeinnützige Unternehmensgesellschaft (haftungsbeschränkt)*.

Kennzeichnend für die meisten Projekte ist ein **Finanzierungsmix aus mindestens zwei Finanzierungsquellen**, wie z.B. Stiftungsmittel, Spenden, öffentliche Förderung, Mitgliedsbeiträge etc.

Der Blick auf die deutschen Projekte erfolgte durch PHINEOs *Wirkungsbrille*, d.h. ein besonderer Fokus lag darauf, inwieweit sich auf den Websites und in Veröffentlichungen **Informationen zur Wirkungslogik** fanden. Aufgrund erheblicher Lücken in der Berichterstattung wurden im Oktober und November 2019 **zusätzlich 20 Interviews** mit Vertreter\*innen (inter-)nationaler journalistischer Projekte geführt. Die Handlungsansätze der untersuchten Projekte werden im → Kapitel 2 näher beleuchtet, insbesondere ab → S. 21.

Die **Projektauswahl** ist weder repräsentativ noch vollständig – vielmehr kam es darauf an, sowohl etablierte als auch neue, innovative Akteure vorzustellen, die ihr Vorbildcharakter eint. Ideen für das Sample ergaben sich u.a. aus dem Auftaktworkshop zu diesem Report, bei dem im Dezember 2018 mit elf Expert\*innen überdies Fragen thematischer Abgrenzung debattiert worden waren.

## Was die Publikation nicht leistet

- Es gibt viele Wege, sich der Förderung journalistischer Projekte zu nähern. Der Report beschreibt lediglich *einen* dieser Wege.
- Der Report konzentriert sich darauf, Wirkungsweisen zu erklären und Fördertipps zu geben. Falls Sie mehr theoretischen Unterbau wünschen, finden Sie im → Literaturverzeichnis viele Hinweise.
- Die vorgestellten Handlungsansätze und Projekte bilden einen thematischen Querschnitt, sind aber nicht repräsentativ. Nutzen Sie Analysen und Porträts als Startpunkt für eigene Recherchen!



# Herzlichen Dank!

Wir bedanken uns bei allen, die diese Publikation ermöglicht, unterstützt und konstruktiv begleitet haben:

- Brigitte Alfter, Arena for Journalism in Europe
- Markus Beckedahl, Netzpolitik.org
- Kitty von Bertele, Luminare
- David Bornstein, Solutions Journalism Network
- Jun.-Prof. Dr. Christopher Buschow, Bauhaus-Universität Weimar, insbesondere für seinen Review
- Marcus Drost, Finanztip
- Sebastian Esser, Krautreporter
- Prof. Dr. Peter Fischer, Vorsitzender Richter am Bundesfinanzhof a. D.
- Oliver Fuchs, Die Republik
- Cornelia Gerlach, Amal
- Rodney Gibbs, Texas Tribune
- Tim Göbel, Schöpflin Stiftung
- Lindsay Green-Barber, Impact Architects LLC
- Tabea Grzeszyk, Hostwriter
- Hanno Gundert, n-ost
- Lukas Harlan, Schöpflin Stiftung
- Stefan Hilscher, Süddeutscher Verlag
- Dr. Christian Humborg, Wikimedia
- Prof. Dr. Volker Lilienthal, Universität Hamburg
- Megan Lucero, Bureau Local
- Christian Mihr, Reporter ohne Grenzen
- Thomas Nückel, medienpolitischer Sprecher der FDP-Landtagsfraktion in NRW
- Sameer Padania, DW Akademie
- Stephanie Reuter, Rudolf-Augstein-Stiftung
- Tina Rosenberg, Solutions Journalism Network
- Gerard Ryle, International Consortium of Investigative Journalists
- Thomas Schnedler, Netzwerk Recherche
- David Schraven, Correctiv
- Christian Schwägerl, RiffReporter
- Arne Semsrott, FragDenStaat
- Elisa Simantke, Investigate Europe
- Oliver Stenzel, KONTEXT
- Volker Stollorz, ScienceMediaCenter
- Hermann-Josef Tenhagen, Finanztip
- Adam Thomas, European Journalism Center
- Prof. Dr. Frank Überall, Deutscher Journalisten Verband
- Konstantina Vassiliou-Enz, Neue deutsche Medienmacher\*innen
- Nora Wehofsites, European Centre for Press & Media Freedom



# Zum Weiterlesen und Literaturverzeichnis

■ Mit einem → Pfeil markierte Angaben sind im eBook mit Hyperlinks unterlegt.

Altmeyden/Filipovi (Hrsg., 2017): Schwerpunkt Gemeinwohl und Medien. In: *Communicatio Socialis*, Heft 1/2017, S. 9-84

Barefoot Collective (2009): → To working with Organisations and Social

Bertelsmann Stiftung (2016): → Social Impact Investment in Deutschland

BDZV (2018): → Die deutschen Zeitungen in Zahlen und Daten 2018

BDZV (2019): → Zeitungszahlen. Der Branchenbericht des BDZV

BR (2016): → Bayerischer Rundfunk. BR-Studie zum Vertrauen in die Medien

Brandt (2019): → <https://de.statista.com/in-fografik/17254>

Brandt (2020): → DuMont-Titel kämpfen mit schrumpfender Auflage

Buschow (2018): → Die Neuordnung des Journalismus

Buschow (2019): → Der kommerzielle Journalismus steckt in der Krise. So könnten Auswege aussehen

Cagé (2016): → Saving the Media – Capitalism, Crowdfunding and Democracy

Clement/Lepthien/Schulz/Loosen (2018): → Alternative Models of Financing Investigative Journalism

Correctiv (2019): → Offener Brief. Initiative Nonprofitjournalismus

DJV (Hrsg., 2016): → Wie Stiftungen Journalismus fördern können

Fährnich/Hein (2020): → Journalismus im digitalen Zeitalter

Fischer/Fischer/Warlich (2018): → Gemeinnütziger Journalismus. Gutachten zur steuerlichen Anerkennung der Gemeinnützigkeit

fög, Uni Zürich (2019, 2018, 2017): → Jahrbuch Qualität der Medien, Schweiz

Forum Gemeinnütziger Journalismus (2019): → Diskussionsvorschlag zu den Kriterien (Kodex)

Freedom House (2019): → Freedom in the World – Democracy in Retreat 2019

Frühbrodt (2019): → Die Bedeutung von Stiftungen für die Finanzierung von Journalismus in Deutschland. In: Krone/Gebesmair: Zur Ökonomie gemeinwohlorientierter Medien

Gostomzyk / Jarren/ Lobigs / Neuberger (2019): → Kooperationsorientierte Weiterentwicklung der Medienordnung

Hird (2018): Investigative Journalism Works: → The Mechanism of Impact

Janetzko (2017): Manipulation in sozialen Netzwerken. In: → Deutschland & Europa (Zeitschrift), Heft 74-2017

Kamp/Weichert (2012): → Innovationsreport Journalismus

Konieczna (2018): Journalism Without Profit

Kübler/Goodman (2018): → Newspaper markets and municipal politics. In: *Journal of Elections, Public Opinion and Parties*, 29/2019

Kurz/Hinze (2016): → Kursbuch Stiftungen. Förderprojekte wirkungsorientiert gestalten

Lobigs/Neuberger (2018): → Meinungsmacht im Internet und die Digitalstrategien von Medienunternehmen

Mansfeld (2014): Medienkrise: → Die drei Stufen der Ignoranz

Media Impact Funders (Hrsg., 2019): → Global Media Philanthropy

Media Impact Funders/Wyncote Foundation/McLellan (2018): → Journalism & Media Grantmaking

Meyer-Lucht (2010): Orientierungslosigkeit, Journalismus, Medienindustrie. In: Jan Krone (Hrsg.) Medienwandel kompakt 2008-2010

Netzwerk Recherche (Hrsg., 2018): → Wegweiser Nonprofitjournalismus

Neuberger (2019): → Der deutsche Journalismus ist wachgerüttelt

Newman/Fletcher/Kalogeropoulos/Nielsen (2019): → Digital News Report 2019

Padania/Macroscopic (2018): → An Introduction to Funding Journalism and Media

Reporters Without Borders (2019): → World Press Freedom Index

Ritter (2018): → Der Medienschwund bedroht die Demokratie

Röper (2018): Zeitungsmarkt 2018: Pressekonzentration steigt rasant. In: Media Perspektiven, 5/2018

Schnedler (2020): → Prekäre Arbeit im Journalismus

Schnedler/Bartsch (2017): → Philanthropic Journalism Funding in Germany

Schnedler/Schuster (2015): → Gemeinnütziger Journalismus weltweit

Stellmach (2020): → So viel Geld verdient Google mit YouTube

Stites (2018): → About 1300 U.S. communities have totally lost news coverage

UK Government (2020): → Governance Response to the Cairncross Review: a sustainable future for journalism

UNC School of Media and Journalism & Media, Center for Innovation and Sustainability in Local Media/ Abernathy (2018): → The Expanding News Desert

Uni Mainz (Hrsg., 2019): → Langzeitstudie Medienvertrauen

Walton Family Foundation/Green-Barber (2018): → Journalism Impact Primer

Weidenbach (2020): → Verkaufte Auflage der Tageszeitungen in Deutschland bis 2019

ZAW (2018): → Netto-Werbeinnahmen der Medien 2018

Zotta (2020): → Woher nehmen und nicht stehlen? In: Schnurr/Mäder: Wissenschaft und Gesellschaft: Ein vertrauensvoller Dialog

## Weitere Quellen

Forum Gemeinnütziger Journalismus:  
→ <http://forum-gemeinnuetziger-journalismus.de>

Pressekodex und Standards für den Journalismus:  
→ <http://www.presserat.de/pressekodex.html>

Zum Thema konstruktiver Journalismus:  
→ <https://www.constructivejournalism.org>  
→ [https://perspective-daily.de/konstruktiver\\_journalismus/definition](https://perspective-daily.de/konstruktiver_journalismus/definition)

Mehr über Strategien und Wirkungsziele bei der Förderung journalistischer Projekte: Journalism Impact Primer unter → <http://bit.ly/Walton-Foundation>

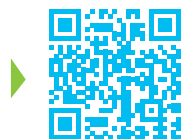
Übersicht aller Lokalmedien in NRW:  
→ <https://www.journalismuslab.de/karte>

Übersicht von Nachrichtenwüsten in den USA:  
→ <https://www.usnewsdeserts.com>



**Förderprojekte intelligent  
managen: Kursbuch Stiftungen**

Kostenfreier Download auf  
[www.kursbuch-stiftungen.de](http://www.kursbuch-stiftungen.de)











# Impressum

1. Auflage, Juni 2020  
© PHINEO gemeinnützige AG, Berlin

Anna-Louisa-Karsch-Str. 2, 10178 Berlin  
Tel.: + 49 30 520 06 54 00  
Fax: + 49 30 520 06 54 03  
info@phineo.org , → www.phineo.org

## Autor\*innen:

■ Charlotte Buttkus  
charlotte.buttkus@phineo.org  
■ Florian Hinze  
florian.hinze@phineo.org  
■ Igor Ryabinin  
igor.ryabinin@phineo.org

## Gestaltung & Illustration:

PHINEO gemeinnützige AG

## Druck:

DBM Druckhaus Berlin-Mitte GmbH

Die Printedition wurde lokal und umweltfreundlich auf Recycling-Papier gedruckt, klimaneutral und mit CO<sub>2</sub>-Kompensation.

Bevor Sie Ihr eBook ausdrucken, fragen Sie uns gerne nach einem druckfrischen, klimaneutral gedruckten Printexemplar!

## Bldnachweise:

Soweit hier nicht aufgeführt, stammen die Fotos in den Projektporträts von den jeweiligen Projekten selbst.

Seite 2: PHINEO/ Julia Kaesemann

Seite 3: Foto Gauri van Gulik/ Luminare,  
Foto Stephanie Reuter/ Fabian Melber, Foto Lukas Harlan / Andrés Castoldi

Seite 15: Amal/ Benny Golm

Seite 32/33: PHINEO/ Valeria Bitter (PHINEO,  
außer Porträt Kitty von Bertele)

Seite 36: KONTEXT/ Joachim E. Röttgers

Seite 41: Neue Deutsche Medienmacher\*innen/  
Jim Rakete

Seite 42: n-ost/ Stefan Guenther

Seite 46: ScienceMediaCenter/ Martin Gommel



ISBN Print-Edition  
978-3-00-065000-0

→ ISBN eBook-Edition  
978-3-00-064999-8

## Nutzungshinweis: Creative Commons

Alle Texte und Grafiken dieser Publikation stehen, mit Ausnahme der Fotos im Editorial und in den Projektporträts, unter Creative Commons, CC BY-NC-SA 3.0 DE.



Informationen zu dieser Lizenz finden Sie unter [www.creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/de](http://www.creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/de)

## PHINEO-Downloads

PHINEO-Reports und -Ratgeber kostenlos unter



→ [www.phineo.org/publikationen](http://www.phineo.org/publikationen)

# PHINEO

*Gutes noch besser tun  
– dafür setzen wir uns ein.*

PHINEO ist ein gemeinnütziges Analyse- und Beratungshaus für wirkungsvolles gesellschaftliches Engagement. Ziel ist es, die Zivilgesellschaft zu stärken. Mit Wirkungsanalysen, einem kostenfreien Gütesiegel,

Publikationen, Workshops und Beratung unterstützt PHINEO gemeinnützige Organisationen und Investor\*innen wie Stiftungen oder Unternehmen dabei, sich noch erfolgreicher zu engagieren. [www.phineo.org](http://www.phineo.org)

## PHINEO IST EIN BÜNDNIS STARKER PARTNER\*INNEN

Wir bedanken uns bei allen Partner\*innen und Fördernden für ihre Unterstützung. Sie möchten PHINEO ebenfalls unterstützen? Als Gesellschafter\*in, mit Ihrem Know-how oder beispielsweise durch eine Projektförderung? Sprechen Sie mit uns!

## UNSERE INSTITUTIONELLEN FÖRDER\*INNEN

### | BertelsmannStiftung



STIFTUNG **AKTIVE  
BÜRGERSCHAFT**



**STIFTERVERBAND**  
Bildung. Wissenschaft. Innovation.



Schöpflin Stiftung :



[www.phineo.org/publikationen](http://www.phineo.org/publikationen)



Download dieser Publikationsreihe kostenfrei auf unserer Website. Sie möchten mehr über Wirkung im gemeinnützigen Bereich wissen? Sprechen Sie mit uns!