



universität
wien

MAGISTERARBEIT

„Journalistisches Handeln im Spannungsfeld
redaktioneller Organisation. Freiheitsgewinn oder
Überregulation?“

Verfasserin

Verena Lorenz, Bakk.phil.

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, 2010

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreuerin / Betreuer:

Dr. Erich Geretschlaeger

INHALTSVERZEICHNIS

1. EINLEITUNG	3
1.1. ERKENNTNISINTERESSE UND HYPOTHESEN	3
1.2. AUFBAU DER ARBEIT	6
2. ZEITUNGSJOURNALISMUS UND GESELLSCHAFT – EINE VERORTUNG	8
2.1. HISTORISCHE ENTWICKLUNG DES ZEITUNGSJOURNALISMUS	10
2.1.1. ZEITUNGSWESEN IN DER FRÜHEN NEUZEIT	10
2.1.2. DIE MODERNE - DER WEG ZUR MASSENPRESSE	18
2.1.3. DIE ÖSTERREICHISCHE PRESSE NACH 1945	20
2.1.4. STATUS QUO	22
2.2. DIFFERENZIERUNGSPROZESSE IM ZEITUNGSJOURNALISMUS – DER WEG ZUR SPEZIALISIERTEN REDAKTION	24
2.2.1. REDAKTIONELLE DIFFERENZIERUNG – DIE ANFÄNGE	25
2.2.2. DIFFERENZIERUNG ÜBER GESELLSCHAFTLICHE WAHRNEHMUNGSSTRUKTUREN	28
2.2.3. DIE FÜNF KLASSISCHEN RESSORTS – EIN HISTORISCHER ÜBERBLICK	29
2.2.4. REDAKTIONELLE DIFFERENZIERUNG UND RESSORTAUTONOMIE	35
2.3. ENTWICKLUNG DES JOURNALISTISCHEN BERUFES – EINE SOZIALGESCHICHTLICHE ANNÄHERUNG	37
2.3.1. DER BERUF DES JOURNALISTEN BIS 1945	37
2.3.2. DER BERUF DES JOURNALISTEN NACH 1945	43
2.3.3. DER MODERNE JOURNALIST – DEMOGRAPHISCHE DATEN	45
2.3.4. ROLLESELBSTVERSTÄNDNIS IM MODERNEN JOURNALISMUS	48
2.3.5. DIE MORAL BZW. ETHIK MODERNER JOURNALISTEN	51
2.4. TECHNISCHE IMPERATIVE IM JOURNALISMUS – EINE NEUE ÄRA FÜR PRODUKTION UND BERUF	54
2.5. ÖKONOMISCHE IMPERATIVE IM JOURNALISMUS	59
3. THEORETISCHE DIMENSIONEN DER JOURNALISMUS- UND REDAKTIONSFORSCHUNG	60
3.1. DIE INDIVIDUENZENTRIERTE SICHTWEISE	61
3.2. JOURNALISMUS IN DER SYSTEMTHEORIE	63
3.3. JOURNALISMUS UND STRUKTURATIONSTHEORIE	74
3.4. MANAGEMENTLEHRE	83
3.4.1. REDAKTIONSORGANISATION	87
3.4.2. KOSTENMANAGEMENT	92
3.4.3. PERSONALMANAGEMENT	94
4. QUALITÄT IM JOURNALISMUS	98
4.1. DER QUALITÄTSBEGRIFF – EINE VERORTUNG	98
4.2. TOTAL QUALITY MANAGEMENT	102
5. DIMENSIONEN DER REORGANISATION	109
5.1. REORGANISATION DURCH ZUSÄTZLICHE RESSORTS	109
5.1.1. PRIMÄR INPUT-ORIENTIERTE RESSORTS	110
5.1.2. PRIMÄR OUTPUT-ORIENTIERTE RESSORTS	111
5.2. WEGE ZUR ÜBERWINDUNG VON RESSORTGRENZEN	112

5.2.1. MOTIVE FÜR EINE REDAKTIONELLE FLEXIBILISIERUNG	114
5.2.2. AUSPRÄGUNGEN REDAKTIONELLER FLEXIBILISIERUNG	115
5.2.3. NEUE POSITIONEN UND SCHNITTSTELLEN	119
5.2.4. VERNETZENDE REDAKTIONSTECHNIK	120
5.2.5. ZUSAMMENFASSENDE SYSTEMATISIERUNG	122
5.3. REORGANISATION UND NEWSROOM-KONVERGENZ	124
5.3.1. MODELLE DER NEWSROOM-KONVERGENZ	125
5.3.2. NEUE ANFORDERUNGEN IM JOURNALISMUS	127
5.4. BEISPIELE AUS DER PRAXIS	129
5.4.1. „FREIE PRESSE CHEMNITZ“	130
5.4.2. „MAIN-POST“	131
5.4.3. DIE WELT/MORGENPOST GRUPPE	131
5.4.4. „ÖSTERREICH“	133
5.4.5. „DER STANDARD“	134
<u>6. REDAKTIONSREORGANISATION – CHANCE ODER GEFAHR FÜR JOURNALISTISCHES HANDELN?</u>	<u>136</u>
6.1. ÜBERPRÜFUNG DER HYPOTHESEN	139
6.2. RESÜMEE	141
<u>7. QUELLENVERZEICHNIS</u>	<u>143</u>
7.1. LITERATUR	143
7.2. ONLINE-QUELLEN	157
<u>8. ABBILDUNGSVERZEICHNIS</u>	<u>159</u>
<u>9. ANHANG</u>	<u>161</u>
9.1. ABSTRACT	161
9.2. LEBENSLAUF	162

1. EINLEITUNG

1.1. Erkenntnisinteresse und Hypothesen

Titel wie: „Ende des Journalismus. Plädoyer für einen bedrohten Beruf“¹ oder „Zukunft oder Ende des Journalismus?“², lassen bereits vermuten, dass im System Journalismus – insbesondere in den letzten fünfzehn Jahren – einiges passiert ist. Zunehmend herrscht technisches Selbstverständnis in der Produktion der einzelnen Medien und damit einhergehend wachsen die Anforderungen an das Know How der Journalisten. Das Internet wird zu einer erheblichen Konkurrenz klassischer Medien und für die Profession des Journalismus selbst. Mit neuen technischen Möglichkeiten, die zunehmend einer breiten Masse der Bevölkerung zur Verfügung stehen, ist die „Exklusivität“ von Information plötzlich in Gefahr und auch das Rezeptionsverhalten der Leser hat sich verändert.

Für die Medienbetreiber besteht Handlungsbedarf – oft in Richtung der Kommerzialisierung des jeweiligen Mediums. Das heißt neben einer zunehmenden Publikumsorientierung der Produkte vor allem auch Sparen, speziell bei Personal und Sachmitteleinsatz. Dass die Möglichkeiten zu qualitätsgesichertem journalistischen Handeln schwinden, scheint naheliegend.

Branahl schreibt dazu: „Kritischer Journalismus, Kritik und Kontrolle der einflussreichen staatlichen und gesellschaftlichen Organisationen, können auf diese Weise nur schwer gedeihen.“³

Außerdem habe er eine zunehmende Interessendiskrepanz von Verlag und Redaktion beobachtet, die er teilweise in einem Generations- bzw. Rollenwechsel von Verlegern begründet sieht. Diese seien immer weniger Publizisten, dafür mehr und mehr, wenn mittlerweile nicht fast durchgehend, Kaufleute.⁴

Nicht zuletzt durch diese ökonomischen und technischen Veränderungen innerhalb des Medienbetriebes kommt es gerade im organisierten sozialen

¹ vgl. Sittinger 2005

² vgl. Reiter/Ruß-Mohl 1994

³ Branahl 1994, 49

⁴ vgl. ebd., 148

System Redaktion zur Reorganisation. „Outsourcing“ und die synergetische Zusammenarbeit von mehreren Redaktionen entstehen aus dem Kostendiktat und bringen haben neue Organisationsstrukturen.⁵ Aber nicht nur Negativbeispiele entwickeln sich, sondern auch neue, innovative Redaktionsumstrukturierungen. Meier stellt im Rahmen seiner Dissertation etwa fest, dass sich im Zeitungsjournalismus langsam ein Trend abseits einer Spartenorganisation entwickelt und vermehrt auf themenspezifische Zusammenarbeiten im Team gesetzt wird.⁶ „Der neue Teambegriff meint die immer wieder neue Einrichtung temporärer Arbeitsgruppen mit begrenzter, genau definierter Aufgabe zur innovativen Lösung komplexer Probleme.“⁷

Trotzdem bleibt die Frage offen, was neue Organisationsformen in Redaktionen genau leisten können. Wird mit einem „Newsroom“ und „Teams“ wirklich qualitätsgesichertes journalistisches Handeln gefördert, oder dienen auch diese Formen der Umstrukturierung nur der ökonomischen Effizienzsteigerung der Verlage? Sind einige Komponenten (z.B. zunehmende Technisierung des Alltags, vermehrte Vernetzungsarbeit) einer solchen Reorganisation vielleicht sogar kontraproduktiv für die Maxime journalistischer Arbeit?

Daus ergeben sich folgende forschungsleitenden Fragestellungen:

- ▶ Wirken sich organisatorische Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz in Zeitungsredaktionen kontraproduktiv auf qualitätsgesichertes journalistisches Handeln aus?
- ▶ Welche Momente redaktioneller Organisation können kontraproduktiv auf journalistisches Handeln wirken?
- ▶ Wie ist es zu einer vermehrten Reorganisation in Zeitungsredaktionen überhaupt gekommen?

⁵ vgl. Altmeppen 2003, 116

⁶ Meier 2002a

⁷ ebd., 427

Aus diesen Fragen lassen sich wiederum folgende Hypothesen ableiten:

- ▶ Die Reorganisation von Zeitungsredaktionen in Hinblick auf eine deutliche Effizienzsteigerung, wurde durch medialen und gesellschaftlichen Wandel ursächlich bedingt.
- ▶ Organisatorische Maßnahmen zur Steigerung der ökonomischen Effizienz in Zeitungsredaktionen wirken sich kontraproduktiv auf journalistisches Handeln aus.

In der verfügbaren Literatur stechen einige wenige Werke hervor, die sich bereits ausführlich mit innerredaktioneller Organisation bzw. Neustrukturierung beschäftigt haben. Dazu zählen neben Rühls Grundlagenwerk „Die Zeitungsredaktion als organisiertes soziales System“⁸ etwa „Ressort – Sparte – Team“⁹ von Meier, „Die Organisation der Zeitungsredaktion“¹⁰ und „Redaktionen als Koordinationszentren“¹¹ von Altmeyen, die sich um die Jahrtausendwende herum mit dem Thema auseinandersetzen.

Zu einem großen Maße werden Umstrukturierungen bzw. prekäre Situationen in Redaktionen aber als Folgeerscheinung gesellschaftlichen und medialen Wandels im gesamtjournalistischen Kontext abgehandelt. Passend zu diesem Wandel nähern sich Wissenschaftler in den vergangenen zehn Jahren auch zunehmend von der Seite der Managementlehre her der Redaktionsorganisation und etablieren anstatt einer theoretisch-analytischen Sichtweise, eine praktisch-deskriptive. In diesem Zusammenhang ist vor allem Meckels Werk „Redaktionsmanagement“ zu erwähnen.¹²

Aus dem Gesamtkanon der Literatur treten entlang der oben genannten Werke drei theoretische Konzepte in den Vordergrund, die für die Bearbeitung des Themas von besonderer Relevanz sind – nämlich die Systemtheorie, die Strukturierungstheorie und die Managementlehre.

⁸ Rühl 1969

⁹ Meier 2002a

¹⁰ Moss 1998

¹¹ Altmeyen 1999

¹² Meckel 1999

Auffallend ist auch, dass trotz einer gewissen Popularität des Themas in den vergangenen Jahren bisher keine Zusammenfassung und Gegenüberstellung einzelner Forschungsstränge und empirischer Ergebnisse zustande kommt. Somit soll es neben der Überprüfung der Hypothesen auch Ziel dieser Arbeit sein, einen Schritt in diese Richtung zu tun.

Um den Forschungsgegenstand sinnvoll einzugrenzen wird in der vorliegenden Arbeit Bezug auf die Entwicklungen des Journalismus und in Folge dessen auf die Reorganisationstendenzen in Zeitungsredaktionen des deutschsprachigen Raums vorgenommen.

1.2. Aufbau der Arbeit

Im ersten Kapitel wird der Schwerpunkt auf die Erläuterung des Erkenntnisinteresses gelegt und die daraus entstehenden Forschungsfragen und abgeleiteten Hypothesen vorgestellt. Gefolgt wird diese Heranführung an das Thema, durch einen Überblick über den Aufbau der vorliegenden Arbeit.

Im zweiten Kapitel der Arbeit soll einführend eine allgemeine Verortung des Zeitungsjournalismus in der Gesellschaft vorgenommen werden – von dessen Entstehung bis zum Status quo. Dabei wird besonders darauf eingegangen wie es zu der Ausprägung der fünf klassischen Hauptressorts Politik, Wirtschaft, Kultur, Sport und Lokales bzw. Chronik gekommen ist und welche Rolle gesellschaftliche Wahrnehmungsstrukturen bei dieser Ausdifferenzierung spielen. Gefolgt wird dieser Diskurs von einem Überblick über Entstehung und Entwicklung des journalistischen Berufes. Mit der Erläuterung technischer Imperative im Journalismus wird schließlich eine neue Ära journalistischer Produktion markiert.

In Kapitel 3 werden die theoretischen Dimensionen der Journalismus- und Redaktionsforschung vorgestellt, wobei, wie bereits erwähnt, Systemtheorie, Strukturationstheorie und Konzepte aus der Managementlehre vorgestellt werden. Sie werden jeweils zuerst allgemein erklärt und schließlich in Bezug zur Zeitungsredaktion gesetzt. Darauf folgt in Kapitel 4 eine Annäherung an den Begriff der journalistischen Qualität. Hier wird auch des Konzept des Total

Quality Managements vorgestellt, das eine ganzheitliche Strategie der Qualitätssicherung vorsieht.

In Kapitel 5 werden schließlich die verschiedenen Motive und Möglichkeiten in Sachen Redaktionsreorganisation vorgestellt – von einer weiteren Differenzierung der Ressorts, bis hin zu deren Auflösung und einer Einführung neuer Modelle der Teamarbeit. Daran schließt die Auseinandersetzung mit dem Thema Konvergenz, das in den vergangenen Jahren wichtige Aspekte zur Reorganisationsdebatte beigetragen hat. Den Abschluss findet die Arbeit durch mehrere Reorganisationsbeispiele aus Österreich und Deutschland. Sie werden bewusst isoliert am Schluss aufgezeigt, weil die Lösungen der Redaktionen jeweils so individuell ausfallen, dass sie im Rahmen systematisierter Modelle immer nur partiell beispielhaft wirken würden.

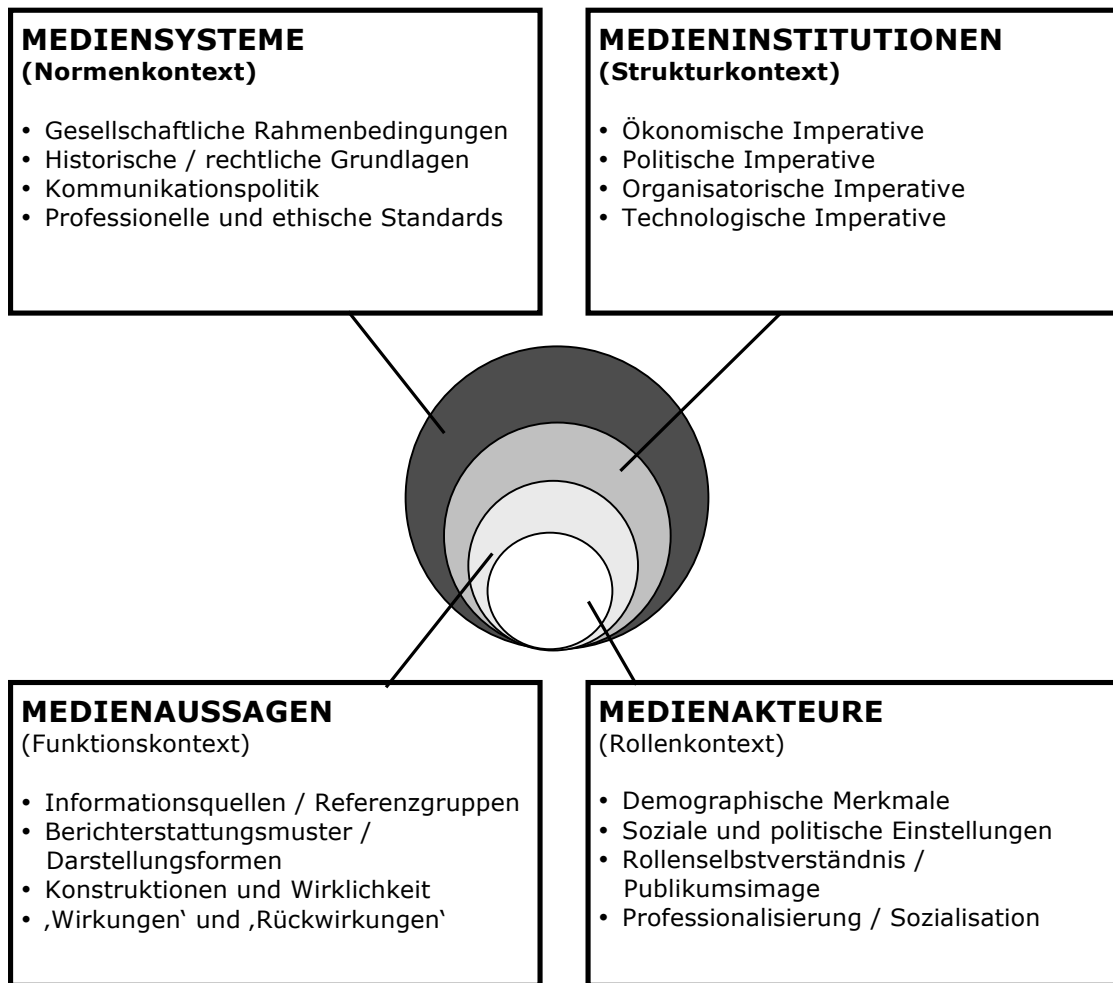
2. ZEITUNGSJOURNALISMUS UND GESELLSCHAFT – EINE VERORTUNG

Will man wissen wie sich das System Journalismus und das dazugehörige Berufsfeld gestaltet, ist man in erster Linie einer Flut von Sicht- und Herangehensweisen an das Untersuchungsfeld ausgesetzt. Wie hat sich der Journalismus entwickelt? Welchen Zwängen sind Journalisten und Medieninstitutionen ausgesetzt? Welche Rollen nehmen Journalisten im System Journalismus ein? Diese und viele andere Fragen drängen sich dabei auf. Der Versuch nur eine davon für die Beantwortung einer Forschungsfrage heranzuziehen ist zwangsläufig zum Scheitern verurteilt. Es würde sich mit der Ausarbeitung keine Teillösung ergeben, sondern lediglich eine Ebene eines untrennbaren Ganzen.

Einen Überblick über die komplexen Teilgebiete des Journalismus bietet das Zwiebelmodell von Weischenberg, das zwischen Mediensystemen (Normenkontext), Medieninstitutionen (Strukturkontext), Medienaussagen (Funktionskontext) und Medienakteuren (Strukturkontext) unterscheidet. Es soll der Struktur dieses Kapitels der Magisterarbeit als Grundlage dienen, um zu einem Überblick über das Forschungsfeld Journalismus zu gelangen.¹³ In diesem Sinne werden nachfolgend die für die Arbeit wichtigsten Teilgebiete der vier Komponenten des Zwiebelmodells besonders herausgearbeitet, um die theoretischen Rahmenbedingungen für die Beantwortung der Forschungsfragen zu schaffen. Es sei an dieser Stelle noch darauf hingewiesen, dass das Zwiebelmodell von Weischenberg lediglich als Ordnungsschema journalismusbezogener Gegenstände dient und nicht als Modell systematischer Erfassung von Faktoren, welche ein Journalismus-System konstituieren.¹⁴

¹³ vgl. Weischenberg 1998, 69ff

¹⁴ vgl. Löffelholz 2003, 39

Abb. 1: Zwiebelmodell von Weischenberg

In diesem Sinne ist Kapitel 2.1. „Historische Entwicklung des Zeitungsjournalismus“ nach Weischenberg¹⁵ dem Normenkontext zuzuordnen, ebenso wie Kapitel 2.2. das sich speziell mit der Entwicklung von Zeitungsredaktionen auseinandersetzt. Die Komponenten rund um die Konstitution von Ressorts aufgrund von Wahrnehmungsstrukturen in der Gesellschaft sind hingegen Teil des Funktionskontexts.

In Kapitel 2.3. wiederum sind die Abschnitte, die sich mit der Berufsgeschichte und den ethischen Standards von Journalisten beschäftigen, dem Normenkontext zuzuschreiben, demographische Merkmale, sowie das Rollenselbstverständnis hingegen dem Rollenkontext.

¹⁵ Weischenberg 1978

Technische und ökonomische Imperative sind laut Weischenberg schließlich Teil des Strukturkontexts und werden in Kapitel 2.4. und 2.5. behandelt.

2.1. Historische Entwicklung des Zeitungsjournalismus

Der Anfang der Medien- und Pressegeschichte wird auf die Mitte des 15. Jahrhunderts datiert. Der Zeitpunkt bezieht sich auf die Erfindung des Drucks mit beweglichen Lettern von Johannes Gutenberg um 1450 n. Chr.¹⁶

„Die eigentliche Erfindung des gelernten Goldschmieds, der sich mit Prägen und Punzen, Gravieren und Abformen auskannte, ist die Anfertigung beweglicher, verschiebbarer Lettern. Die Buchstaben wurden dabei in Stahlstempel, ‚Patrizen‘, geschnitten und von diesen dann in beliebig oft verwendbare Gussformen, ‚Matrizen‘, angefertigt.“¹⁷

Der erste datierte Druck von Gutenberg existiert vom 22. 10. 1454. Innerhalb weniger Jahre breitet sich die Technik rasend schnell in ganz Europa aus. Um 1500 zählt man bereits rund 1.100 Druckereien in 265 Städten.¹⁸

2.1.1. Zeitungswesen in der Frühen Neuzeit

Verwendet man den Begriff „Zeitungen“ in seiner ursprünglichen Bedeutung – nämlich „Nachricht“ – dann sind diese schon vor dem Druck nach Gutenberg existent. Sie werden traditionell von Kaufleuten, Diplomaten und Staatsbeamten per Brief übermittelt. Die Abschrift dieser meist am Ende einer Korrespondenz stehenden Abschnitte haben selten unmittelbaren persönlichen oder geschäftlichen Nutzen für die Adressaten, können aber vervielfältigt und veröffentlicht werden. Diese Nachrichten werden auch „Neue Zeitung“ genannt. Um die Wende zum 16. Jahrhundert sind sie fester Bestandteil des Briefverkehrs an Höfen und in Handelszentren.¹⁹

Die Übermittlung der Neuigkeiten findet dabei über Einzelkurierdienste oder die kaiserliche Reichspost der in Regensburg ansässigen Familie Thurn und Taxis (Ordinari-Post) statt, die rasch auf ein engmaschiges Netz an Relais- und Pferdewechselstationen zurückgreifen können. Zu Beginn des 17. Jahrhunderts

¹⁶ vgl. Stöber 2005,15; Wilke 2000

¹⁷ Weischenberg 1978, 13

¹⁸ vgl. Gerhardt 1975, 56f

¹⁹ vgl. Schottenloher/Binkowski 1922 in Lorenz 2002, 12

wird die Postübermittlung so auch für Privatleute zugänglich und es entwickeln sich schnell Ansätze professionell betriebener Zeitungsschreiberei. Aus einfachen Briefanhängen werden regelmäßig eintreffende Nachrichtenbriefe – „Avisen“ – vorerst noch handschriftlich verfasst.²⁰

Diese handschriftlichen Zeitungen des 16. und 17. Jahrhunderts sammeln zu Beginn Neuigkeiten aus der Welt der Wirtschaft und des Militärs, bald füllen aber auch Berichte über Teufelsaustreibungen, Hexenverbrennungen oder Verbrechen die Zeilen. Die Nachrichten sind dennoch meist für nur einen Empfänger – Geschäftspartner oder politisch einflussreiche Personen – als Beilage angehängt, werden aber weitergegeben und gesammelt. Eine Auflage von über 20 Exemplaren dürfte selten überschritten werden – immerhin sind sie handgeschrieben.²¹ Auch die örtlichen Postmeister zeigen sich oft dafür verantwortlich, dass der versiegelten Post Neuigkeiten aus dem Amtsbezirk beigelegt sind. Solche Nachrichten werden anschließend gerne zusammengestellt und als „Postzeitungen“ weiterverkauft. „Zeitungen“ hingegen kaufen Nachrichtenbriefe selbst ein, schreiben sie zusammen und vervielfältigen sie. Der Vertrieb findet ebenfalls eigenständig statt.²²

Flugblätter, Flugschriften und Neue Zeitungen

Parallel zu diesen handschriftlichen Zeitungen entwickeln sich zwischen Ende des 15. und Beginn des 17. Jahrhunderts nichtperiodische Druckwerke. Allen voran Flugblätter, Flugschriften und Neue Zeitungen (im Unterschied zur einzelnen handschriftlichen Meldung „Neue Zeitung“).²³

Neue Zeitungen sind meist großformatige ein- oder mehrseitige Drucke, die sich der sachlichen Beschreibung kurz vergangener Ereignisse widmen oder mehrere Geschehnisse zusammenfassen. Auch schlagzeilenartige Überschriften sind bereits ausgeprägt. Ebenso beinhalteten sie Illustrationen, die per Holzschnitt oder Kupferstich gefertigt werden. Ein Merkmal, das sie mit den stark meinungsbildenden, einseitigen, Flugblättern teilen. Auch die Flugschriften haben einen meinungsbildenden, gar propagandistischen

²⁰ vgl. Lorenz 2002, 13

²¹ vgl. Stöber 2005, 37

²² vgl. Lorenz 2002, 13

²³ vgl. Wilke 2004, 461f

Charakter, unterschieden sich zum Flugblatt aber durch seinen mehrseitigen, ungebundenen Umfang.

Wilke²⁴ betont in Hinblick auf die einzelnen Gattungen: „Bemerkenswert ist hier die frühe, gerade medienspezifische Trennung zwischen Nachricht und Meinung.“

Flugblätter erfüllen in ihren Anfängen einen hauptsächlich ökonomischen Nutzen. Sie sollen gekauft werden. Die bereits genannten Illustrationen dienen dabei als absatzsteigernder Blickfang. Beliebte Motive sind Monstrositäten oder wilde Tiere, die in Europa nicht vorkommen. Das älteste bekannte Flugblatt stammt von Sebastian Brant. „Donnersein von Ensisheim“ entstand 1492 und zeigt einen Meteoriteneinschlag inklusive politischer Interpretation. Die Nachrichten für Flugblätter stammen wiederum aus Poststationen oder werden Briefen entnommen. Im Titel werden gerne Synonyme für „Abschrift“ geführt – etwa Copia oder Missive. Die Sprache ist bis ins 16. Jahrhundert in Prosa gehalten, danach finden sich auch Nachrichten in Reimform. Die Texte setzen fortwährend auf Komik, Unterhaltung, Spannung und Sensation. Reizwörter wie „new“, „erschrecklich“ oder „unerhört“ verstärken diesen Charakter.²⁵ Weitere wesentliche Merkmale des Flugblattes sind auch Unkontrollierbarkeit und prinzipielle Unbegrenztheit der Produktion, Distribution und Rezeption, die das Medium auch zum optimalen Protestmedium machen. Die Einmaligkeit verweist zudem auf Zielorientierung und Funktionalisierung als markante Eigenheiten.²⁶

Flugschriften unterscheiden sich zu Flugblättern in erster Linie durch deren mehrseitigen Umfang, aber auch im Format. Sind Flugblätter meist großformatig auf Folio oder Großfolio gedruckt, beschränken sich die textlastigen Flugschriften überwiegend auf Quart oder Octav. Ansonsten sind viele der Funktionen bei beiden Gattungen anzutreffen und schwer trennbar.²⁷

Während manche Flugschriften eine größere Anzahl neuer Zeitungen sammeln, vermitteln andere oft sehr eingängige Botschaften politischer und religiös-

²⁴ Wilke 2004, 461

²⁵ vgl. Stöber 2005, 38 - 46

²⁶ vgl. Faulstich 1994, 103ff

²⁷ vgl. Schröder 1995, 14

politischer Propaganda. Andere befassen sich wiederum mit theologischen Auseinandersetzungen, die sich einem Laienpublikum kaum erschliessen.²⁸ Dementsprechend vielfältig gestalten sich auch Textgattungen und Sprachformen, die sich etwa von Aktenstücken über satirische und polemische Texte erstreckten.²⁹

Zwischen 1501 und 1530 erscheinen rund zehntausend Exemplare religiöser und politischer Flugblätter und -schriften. Prominente Autoren und Illustratoren sind unter anderen Hans Sachs, Albrecht Dürer und Martin Luther. Der Höhepunkt der Flugschriften wird auf die Jahre zwischen 1525 und 1546 im Zusammenhang mit der Reformation festgelegt. Aber auch während der Bauernkriege in den 20er Jahren des 16. Jahrhunderts spielen Blatt und Flugschrift eine zentrale Rolle als Kommunikationsmittel. Dasselbe gilt für die Zeit während des Dreißigjährigen Krieges (1618 - 1648), in der die Blätter hauptsächlich politischer Natur und in Volkssprache verfasst sind. Im 17. Jahrhundert werden mehr als siebentausend deutsche politische Blätter nachgewiesen. Den Erfolg verfehlen die Flugblätter auch nicht während der Weberaufstände oder der Französischen Revolution. Bis heute werden sie zahlreich zur agitatorischen, politischen, informativen und der kommerziellen Werbung, oder nur zur Unterhaltung eingesetzt.³⁰

Drucke mit überwiegendem Informationscharakter bilden sich hingegen unter der Gattungsbezeichnung Neue Zeitungen aus. Damit dominiert der Nachrichtencharakter die Kategorisierung, nicht die Erscheinungsform. Dementsprechend werden auch das Neue Lied, die Relation oder der Extract den Neuen Zeitungen zugeordnet. Sie enthalten im Wesentlichen eine oder mehrere Nachrichten in Prosa, Lied oder Spruch und beschreiben aktuelle Ereignisse in vorwiegend referierender Darstellung. Weiters weisen sie Illustrationen auf, während sich die Erscheinungshäufigkeit nach besonderen Ereignissen oder Anlässen richtet. Der Verkauf findet einzeln auf der Straße statt – den Kaufanreiz sollen wiederum die Illustrationen schaffen. Durch die fehlende Periodizität haben die Neuen Zeitungen den Vorteil der geringen

²⁸ vgl. Stöber 2005, 46

²⁹ vgl. Schröder 1995, 14

³⁰ vgl. Faulstich 1994, 104ff

Kontrollierbarkeit durch Obrigkeit und Zensurbehörden und können entgegen gesetzlichen Bestimmungen auch leichter anonym erscheinen.³¹

Das Vorkommen Neuer Zeitungen ist bis 1700 nachweisbar. Ihre Anzahl wird auf 5.000 bis 8.000 Exemplare geschätzt.³²

Messrelationen

Publizität, Aktualität und auch ein gewisses Maß an Universalität sind damit erreicht – was zur Zeitung noch fehlt, sind die Periodizität. Die ersten Druckerzeugnisse, die diese Eigenschaft besitzen, sind die Messrelationen. Sie setzen sich besonders zwischen 1600 und 1630 durch. Die erste Messrelation wird jedoch von Michael von Aitzing bereits 1583 in Köln herausgegeben – die „Relatio historica“.³³

Messrelationen sind Chroniken, die halbjährlich zu den Frühjahrs- und Herbstmessen herausgegeben werden. Nach dem erstmaligen Aufkommen in Köln, erscheinen sie ab 1591 auch in Frankfurt am Main, 1601 in Magdeburg und 1605 in Leipzig. Die gedruckten Nachrichten werden entweder aus Neuen Zeitungen entnommen oder stammen von Korrespondenzmeistern, Postmeistern, Kaufleuten oder Reisenden. Wegen der oft dürftigen Aktualität sind sie der chronologischen Geschichtsschreibung noch näher als den aktuellen periodischen Zeitungen. Zu Beginn beinhalten die rund hundert Seiten starken Blätter die reine Dokumentation von juristischen und staatspolitischen Texten ohne Übersetzungen und lediglich mit kurzen Zwischenbemerkungen und Überleitungen. Einen Meilenstein in der textlichen Aufarbeitung setzt Jacobus Francus, der kürzer und verständlicher schreibt, sowie die Meldungen chronologisch und nach Ländern ordnet.³⁴

Bis heute können über 500 Ausgaben ermittelt werden. Nach dem Auftreten der Wochenzeitungen, verlieren Messrelationen jedoch rasch an Bedeutung und ihre Produktion stagniert schon bald nach der Wende vom 17. auf das 18.

³¹ vgl. Schröder 1995, 16ff

³² vgl. Wilke 2004, 463

³³ vgl. Wilke 2004, 463; Stöber 2005, 53f

³⁴ vgl. ebd.

Jahrhundert. In einzelnen Fällen können sie sich länger halten – etwa in Leipzig bis 1730 oder in Frankfurt gar bis 1806.³⁵

Avisen und Relationen

Die ersten Blätter, die unter den bereits vorher genannten Kriterien Aktualität, Periodizität, Publizität und Universalität als direkte Vorläufer der Tageszeitung genannt werden können, sind Avisen und Relationen. In der frühen Neuzeit werden die Begriffe synonym gebraucht. Konkret wird mit der Straßburger „Relation“ (1605) und dem „Aviso“ aus Wolfsbüttel (1609) die Geburtsstunde der Zeitung gefeiert und gleichzeitig Deutschland als ihr Herkunftsland. Im Dezember 1605 sucht „Relation“-Gründer Johann Carolus beim Rat der Stadt Straßburg um eine Druckerlaubnis für wöchentlich einkommende Avisen an. Es wird deshalb angenommen, dass die Straßburger „Relation“ zu dieser Zeit von Johann Carolus gegründet wird, auch wenn keine Ausgaben von vor 1609 gefunden werden. Somit ist er der Erste, von dem bislang bekannt ist, dass er auf die Idee kommt handschriftliche Zeitungen zu sammeln, durch Druck zu vervielfältigen und wöchentlich zu veröffentlichen.³⁶

„Die Supplik von Carolus ist die früheste Quelle für die Existenz eines aktuellen periodischen Nachrichtenblattes; sie kann daher als Geburtsstunde des modernen europäischen Zeitungswesens bezeichnet werden.“³⁷

Von Deutschland aus breitet sich die Zeitungsform im Laufe des 17. Jahrhunderts in die Niederlande, England, die Schweiz und nach Frankreich aus. 1690 erreichen Avisen und Relationen auch die Vereinigten Staaten und 1703 Russland.³⁸ Im damaligen Österreich gibt es etwa die Wiener „Ordentlichen Postzeitungen“.³⁹

Avisen und Relationen erscheinen zunächst meist wöchentlich auf acht Seiten im Quartformat. Die Erscheinungsweise kommt durch das wöchentliche

³⁵ vgl. Schröder 1995, 19ff; Stöber 2005, 53ff

³⁶ vgl. Stöber 2005, 63; Weber 2002, 23

³⁷ Weber 2002, 25

³⁸ vgl. Schröder 1995, 26; Stöber 2005, 61ff; Wilke 2004, 464

³⁹ vgl. Wilke 2008, 60

Eintreffen der Post zustande. Dort, wo sich Postlinien kreuzen, wird bald auch öfter produziert.⁴⁰

Die Blätter zeichnen sich vor allem durch ihre Nüchternheit aus. Sie geben ihre Korrespondenzen unkommentiert und chronologisch nach Datum geordnet wieder, selbst wenn diese widersprüchlich sind. Neben politischen Nachrichten dominieren Hofnachrichten unter besonderer Berücksichtigung der höchsten Würdenträger. Heute geltende Nachrichtenwerte⁴¹ spielen allerdings noch keine Rolle. Die Meldungen werden in der Reihenfolge des Posteingangs gedruckt, als Überschrift dient die Herkunft der Nachricht. Diese Praxis bedingt überwiegend der umständliche und langwierige Satz.⁴²

Die periodische Presse entwickelt sich im deutschsprachigen Raum am reichhaltigsten. Im 17. Jahrhundert gibt es hier mehr Zeitungen als in allen anderen europäischen Ländern zusammen. Das hat die territoriale Zersplitterung, die konfessionelle Spaltung und die Lage im Schnittpunkt verschiedener Postlinien als Grund. Zudem verringert sich der Preis mit der Massenhaftigkeit und die Zeitungen werden einem breiteren Leserkreis zugänglich. Ende des 17. Jahrhunderts gibt es bereits rund 70 Titel.⁴³

Die Auflagen bewegen sich im Rahmen von 250 - 400 Exemplaren, wodurch die Stückkosten sinken. Ökonomische und soziale Schranken werden weitgehend aufgehoben. Am meisten profitieren Drucker, Briefschreiber und Postmeister durch die Nähe zum publizistischen Gewerbe von der Produktion. Während Drucker ihre Maschinen besser auslasten können, profitierten Briefschreiber durch die rationellere Vervielfältigung ihrer Nachrichten durch den Druck. Postmeister verdienen sich hingegen ein Zubrot mit dem Vertrieb der Avisen und durch die regelmäßig einlaufenden Nachrichten in den Ämtern.⁴⁴

⁴⁰ Wilke 2004, 464

⁴¹ Ereignisse haben nach Schwiesau einen Nachrichtenwert, wenn sie Neuigkeitswert und Informationswert besitzen. Zudem unterscheidet er die drei Informationswerte Wissens- und Orientierungswert, den Gebrauchswert und den Unterhaltungs- und Gesprächswert. vgl. Ohler/Schwiesau 2003

⁴² vgl. Stöber 2005, 61ff; Weber 2002, 33

⁴³ vgl. Bogel/Blühm 1971

⁴⁴ vgl. Weber 2002, 33; Stöber 2005, 71ff

Solange die Nachrichten noch nicht bearbeitet werden, fallen auch nur geringe Redaktionskosten an. Geld wird für zuverlässige Korrespondenzen und andere Zeitungen ausgegeben, deren Inhalt „schamlos ausgeschlachtet“ wird, wie Stöber⁴⁵ anmerkt. Erst Ende des 17. Jahrhunderts stellen größere Zeitungen eigene Redakteure ein. Die meisten Journalisten üben ihren Beruf damals aber nebenberuflich aus. Die Trennung von Redaktion und Verlag findet häufig erst Mitte des 19. Jahrhunderts statt – angetrieben von einer zunehmenden Politisierung der Presse. Die Geburtsstunde des Journalismus wird in der Forschung dennoch häufig mit Beginn der Aufklärung im 17. und 18. Jahrhundert datiert.⁴⁶

Intelligenzblätter

Im 18. Jahrhundert nimmt durch eine verbesserte Schulbildung auch der Lesehunger des Publikums – vor allem das Bedürfnis nach populärem Lesestoff – zu. Das äußert sich neben einem Aufschwung im Buchhandel auch am Zeitungsmarkt. Zudem etabliert sich eine neue Zeitungsform – das Intelligenzblatt.⁴⁷

Mehr noch wie alle anderen Zeitungen der frühen Neuzeit sind die Intelligenzblätter hauptsächlich Erwerbsunternehmen. Nach dem ersten Aufkommen 1633 in Frankreich setzt sich die Gattung in Deutschland erst recht spät – im ersten Drittel des 18. Jahrhunderts – durch. Die Zeitungen sind periodisch erscheinende Schriften, gefüllt mit Anzeigen aller Art. Neben Bekanntmachungen von Behörden, Beförderungen, Theaternachrichten oder Stellenangeboten, finden sich auch Annoncen für Warenverkäufe oder Preislisten in den Intelligenzblättern.⁴⁸

Stöber unterscheidet dabei zwischen zwei Grundtypen: Im ersten Fall kontrolliert der Staat die Inhalte, verpflichtet Abonnenten und ist am Gewinn des Anzeigengeschäfts beteiligt. Politische Nachrichten sind aufgrund der Zensur deshalb riskant. Der zweite Typus ist freier und charakteristisch für

⁴⁵ Stöber 2005, 77

⁴⁶ vgl. Lorenz 2002, 24; siehe auch Kapitel 2.2. und 2.3.

⁴⁷ vgl. Wittmann 1999 in Lorenz 2002, 18

⁴⁸ vgl. Stöber 2005, 78ff

seine Bildungsfunktion durch Ratschläge und die Erörterung wirtschaftlicher Themen.⁴⁹

Es entwickeln sich dabei auch erste Vorformen einer Lokalberichterstattung, Gewinne müssen auch nicht an staatliche Stellen abgeführt werden. Besonders im letzten Drittel des 18. Jahrhunderts haben viele Herausgeber ein aufklärerisches Engagement. Nicht zuletzt deshalb ist mittels der Intelligenzblätter noch bis Mitte des 19. Jahrhunderts am ehesten eine breite Masse der Bevölkerung zu erreichen.⁵⁰

2.1.2. Die Moderne - Der Weg zur Massenpresse

In der beginnenden Moderne vollziehen sich die Veränderungsprozesse im Journalismus in höchst komplexer Weise. So kann sich etwa nach dem Fall der Pressezensur 1848 der „redaktionelle Journalismus“ entwickeln. Merkmale sind neben dem Zusammenwirken von Nachrichtenwesen und Tagesliteratur auch das Zusammenbinden von „korrespondierendem“⁵¹ und „schriftstellerischem Journalismus“⁵². Neu ist hingegen auch der redigierende Journalist, der fortan das Nachrichtenmaterial selektiert, sichtet, kürzt und prüft.⁵³

Die Bündelung von Meinungsäußerung, Nachrichtenübermittlung, Unterhaltung und Anzeigenwerbung bringt in erster Linie die Qualitäts- und Meinungspresse hervor. Bekannte Beispiele dafür sind die 1864 in Wien gegründete „Neue Freie Presse“, die „Norddeutsche Allgemeine Zeitung“ (1861) oder das „Berliner Tagblatt“ (1871). Bereits etwas früher findet man in der Schweiz mit der „Neuen Zürcher Zeitung“ (1780) oder in England mit der Londoner „Times“ den Weg zu dieser Ausprägung der Zeitung.⁵⁴

Daneben entwickelt sich die Geschäfts-Presse, die bis zum Ende des 19. Jahrhunderts die Generalanzeiger-Presse hervorbringt. Dabei steht nicht Politik im Mittelpunkt, sondern ein ausgeprägter Lokalteil, um einen möglichst großen Abonnenntenkreis anzusprechen und dadurch Inserenten für den Anzeigenteil

⁴⁹ ebd.

⁵⁰ ebd.

⁵¹ Korrespondierender Journalismus: siehe Kapitel 2.2

⁵² Schriftstellerischer Journalismus: siehe Kapitel 2.2

⁵³ vgl. Pürer/Raabe 1996, 37f

⁵⁴ vgl. Lorenz 2002, 30

zu gewinnen. Im Gegensatz dazu konzentrieren sich die aufkommenden Parteizeitungen voll und ganz auf eine politische Linie. Sie werden meist von einer Gruppe Gleichgesinnter in Auftrag gegeben und finanziert. Richtig an Bedeutung erlangen sie selbstverständlich erst nach der Einführung des Parlamentarismus.⁵⁵

Mit der Pressefreiheit und dem wirtschaftlichen Aufschwung erfährt die Presse eine Expansion. Vor allem durch die Entwicklung des Anzeigengeschäfts stärkt sich die wirtschaftliche Position der Zeitungen und sie kann sich zunehmend gute Redaktionen und Korrespondentennetzwerke aufbauen. Insbesondere ermöglicht aber auch der technische Fortschritt – speziell bei der Satz- und Drucktechnik – eine Kommerzialisierung des Zeitungswesens.⁵⁶

So wird im 19. Jahrhundert etwa die Schnellpresse (1811) erfunden und das Prinzip der Stereotypie (1829) entwickelt. Der Rotationsdruck ist hingegen seit 1860 in Gebrauch, die Setzmaschine seit 1869 und der Vierfarbendruck seit 1896. Auch die Erfindung der Papiermaschine (1816) und des Holzschliffs (1844) kommt dem wachsenden Bedarf an Druckmaterial zugute. Entscheidende Neuerungen bringen zudem die zunächst elektrische und später der die elektrische Funktelegraphie, sowie der Ausbau des Verkehrswesens – insbesondere des Eisenbahnnetzes – und die damit einhergehende Beschleunigung der Post.⁵⁷

In der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts hat das Pressewesen schließlich viele Krisen zu überstehen. So wurde die Presse während des Ersten Weltkriegs etwa als modernes Kriegsführungsinstrument eingesetzt und durch eine Reihe von Sondergesetzen zu diesem Zweck eine Ausnahmesituation geschaffen.⁵⁸

Während die Weltwirtschaftskrise keinen großen Einfluss auf die Entwicklung der Massenpresse hat, werden während des Nationalsozialismus schließlich alle österreichischen Titel politischer und wirtschaftlicher Konkurrenten verboten oder zur Eingliederung gezwungen.

⁵⁵ vgl. Wilke 2004, 474f

⁵⁶ ebd.

⁵⁷ vgl. Stöber 2000, 113 - 129;

⁵⁸ vgl. Paupie 1960, 15

Am österreichischen Zeitungsmarkt ist die Anzahl der entstehenden Zeitungen aber stets überschaubar. Infolge sollen die wichtigsten Blätter nach 1848 genannt werden: Die mit Abstand älteste Zeitung ist dabei die „Wiener Zeitung“, die bereits 1702 als „Wienerisches Diarium“ herausgebracht wird. 1870 erhält sie schließlich ihren immer noch aktuellen Namen. Im Revolutionsjahr 1848 wird „Die Presse“ gegründet, 1889 die sozialdemokratische „Arbeiterzeitung“, 1900 die „Illustrierte Kronen Zeitung“⁵⁹ und 1904 schließlich die „Kleine Zeitung“ in Graz. Wie bereits erwähnt müssen sich die Zeitungen während des Nationalsozialismus entweder dem „Völkischen Beobachter“ oder der „Kleinen Wiener Reichspost“ unterordnen bzw. werden komplett verboten. Auf diese Weise schrumpft die Zahl der täglich erscheinenden Titel, auch aufgrund wirtschaftlicher Not, bis März 1938 auf vier Titel.⁶⁰

2.1.3. Die österreichische Presse nach 1945

Wurde in Kapitel 2.1.1 und 2.1.2 hauptsächlich auf die Entwicklungen im gesamten deutschen Sprachraum Bezug genommen, soll nun konkreter auf die österreichische Presse-Geschichte eingegangen werden, um eine gewisse Übersichtlichkeit zu gewährleisten.

In Ostösterreich vollzieht sich der Neuanfang nach dem zweiten Weltkrieg unter der Regie der sowjetischen Besatzungsmacht. So kommt es ab 21. April 1945 zum Erscheinen der „Österreichischen Zeitung“, die jedoch lediglich ein zwei- bis vierseitiges Blatt mit Jubelmeldungen aus dem Osten Europas darstellt. Etwas politischer gestaltet sich das ab 23. April herausgegebene „Neues Österreich“, das bis zum Wiedererscheinen der „Wiener Zeitung“ am 21. September als offizielles Organ der provisorischen Regierung genutzt wird. Im Juli erteilt der Alliierte Rat den drei Parteien schließlich die Lizenz zur Herausgabe von Zentralorganen, was die Wiederneugründung der sozialdemokratischen „Arbeiter-Zeitung“, sowie der VP-Zeitung „Das kleine Volksblatt“ zur Folge hat. Die KPÖ gründet hingegen die „Österreichische Volksstimme“. Alle drei Zeitungen kommen am 5. August das erste Mal auf den Markt und finden reißenden Absatz. Die „Arbeiter-Zeitung“ kann in den

⁵⁹ es besteht keine Verbindung des Blattes zur heutigen „Neuen Kronen-Zeitung“, es wurde lediglich der Name wieder aufgegriffen.

⁶⁰ vgl. Muzik 1984, 103ff

ersten beiden Jahren rund 250.000 Exemplare täglich verkaufen. Wäre der Papiermangel nicht, wahrscheinlich noch mehr.⁶¹

In Westösterreich regiert zunächst die US-Medienstrategie, die als erstes vorsieht alle Medienakteure unter Kontrolle zu bringen. Danach wird eine spezielle Stelle für medienpolitische Maßnahmen gegründet. Diese bringt am 7. Juni erstmals die „Salzburger Nachrichten“ und am 11. Juni die „Oberösterreichischen Nachrichten“ heraus. In Innsbruck erscheint die erste Nummer der „Tiroler Nachrichten“ am 21. Juni. Während die Amerikaner diese Projekte schnell übergeben und die Führung heimischen Eigentümern überlassen, gründet der amerikanische Informationsdienst am 26. August den „Wiener Kurier“, der im Kalten Krieg gezielt gegen die anti-amerikanische Propaganda der Sowjets eingesetzt wird. Mit 300.000 gedruckten Exemplaren am Tag ist die Zeitung Anfang 1946 bereits die meistgelesene im Land. Daneben verblasst die von den Engländern gegründete „Weltpresse“ nach kurzem Erfolg ebenso, wie das französische Sensationsblatt „Welt am Abend“.⁶²

In der britischen Besatzungszone und somit im Süden Österreichs – Steiermark, Kärnten und Osttirol – lassen die Besatzer Parteizeitungen erst später zu und geben parteilosen Blättern erst gar keine Chance. Die ersten Zeitungen sind die im Mai 1945 gegründete „Grazer antifaschistische Zeitung“ und die in Kärnten verbreitete Gratis-Wandzeitung „Mitteilungsblatt“. Am 16. Mai bringt die Abteilung für militärische Kriegsführung der Briten erstmals die „Kärntner Nachrichten“ heraus.⁶³

Der Weg in die unparteiische Presse ist ebenso kompliziert wie langwierig, da die Herausgabe einer Zeitung an die Erteilung einer Lizenz gebunden ist. Die Entscheidung der Zustimmung obliegt jeweils den Militärregierungen. Nur in Wien werden die „Permits“ von der heimischen Übergangsregierung erteilt – in Abstimmung mit dem Alliierten Rat. Nachdem Kanzler Renner die Auffassung vertritt, dass lediglich politischen Organen das Recht auf Veröffentlichungen in

⁶¹ vgl. Muzik 1984, 105ff

⁶² vgl. ebd., 108ff

⁶³ vgl. Muzik 1984, 118ff

Form von Zeitungen zusteht, kommt es selten zu Unstimmigkeiten, aber freilich auch nicht zur Entwicklung einer freien Presse.⁶⁴

So wird etwa auch dem Versuch der Wiederbelebung der „Presse“ mit der Begründung eine Absage erteilt, dass es bereits genug Zeitungen in Wien gäbe. Ende 1946 gelingt nach einigen Querelen dann aber schließlich doch noch ein Neustart. Eine große Erleichterung bringt das am 1. Oktober vom Alliierten Rat verlautbarte „Dekret über die Wiederherstellung der freien Presse in Österreich“. Damit geht auch die Erteilung einer Erlaubnis für eine ganze Reihe von Tages- und Wochenzeitungen in den Bundesländern einher. Vor den ersten Nationalratswahlen am 25. November gibt es damit bereits ein vielfältiges Medienangebot.⁶⁵

2.1.4. Status Quo

Die Marktstruktur von damals bleibt über Jahrzehnte hin bestehen. Die unabhängigen Zeitungen existieren zuerst neben einem großen Block von Parteizeitungen, der noch 1961 ein Drittel der Reichweite aller österreichischen Leser abdeckt. Danach nimmt ein anderes Phänomen wesentlichen Einfluss auf den heimischen Printmedienmarkt: „Die Neue Kronen-Zeitung“, die 1959 von Hans Dichand mit dem vertrauten Namen neu gegründet wird und zehn Jahre danach den bis dahin unangefochtenen Marktleader „Kurier“ überholt. Von da an weicht die bisher herrschende Marktdichotomie einer Optik, die sich bis heute halten sollte: Die „Kronen-Zeitung“ steht in Konkurrenz zu allen übrigen Titeln. Der Niedergang der Parteizeitungen fällt mit dieser Entwicklung zeitlich zusammen. Davon profitiert nicht nur die erfolgreiche Zeitung Dichands, sondern auch lokale „Platzhirsche“ in den Bundesländern.⁶⁶

Die überregionalen Qualitätszeitungen „Die Presse“, „Der Standard“ und die „Salzburger Nachrichten“ bleiben seit Jahren reichweitenmäßig mit drei bis fünf Prozent konstant. Die Vormachtstellung der „Kronen-Zeitung“ zu torpedieren versucht etwa Kurt Falk mit seiner 1992 gegründeten Zeitung „täglich Alles“, die schnell über eine Million Leser täglich erreicht, am Anzeigensektor aber weitgehend erfolglos bleibt. Das Boulevardblatt wird im Jahr 2000 wieder

⁶⁴ ebd., 110ff

⁶⁵ ebd.

⁶⁶ vgl. Kaltenbrunner et al 2007, 40

eingestellt. Einen weiteren Versuch startet Wolfgang Fellner mit seiner 2006 gegründeten Tageszeitung „Österreich“, die 2009 immerhin eine Reichweite von 9,5 Prozent erreicht, damit aber keinesfalls ernstzunehmende Konkurrenz der „Kronen-Zeitung“ ist.⁶⁷

Ein weiteres Phänomen am Medienmarkt in Österreich ist die hohe Konzentration des Marktes. Nachdem Ende der 80er Jahre die deutsche WAZ-Gruppe mit 45 Prozent bei der „Kronen-Zeitung“ und mit 49,4 Prozent beim „Kurier“ einsteigt, wird gemeinsam die Mediaprint gegründet, die seitdem die Produktion, den Vertrieb, das Marketing und den Anzeigenverkauf abwickelt.⁶⁸

„Damit war gleichermaßen eine horizontale und vertikale Konzentration im Printmedienmarkt erreicht, die wegen der schärferen kartellrechtlichen Bestimmungen in anderen (west-)europäischen Staaten Ende der 80er Jahre nicht vorstellbar oder eben juristisch kaum zulässig gewesen wäre.“⁶⁹

Überregionale Konkurrenz bekommt die Mediaprint von der Styria, die im Tageszeitungssektor neben der Produktion der „Kleinen Zeitung“, ab 1991 schrittweise „Die Presse“ und im Jahr 2006 komplett das „WirtschaftsBlatt“ übernimmt. Darüber hinaus engagiert sich der Verlag auch in Kroatien und Slowenien erfolgreich und liegt mit seinem Gesamtumsatz nur knapp hinter dem Marktführer Mediaprint. In den Bundesländern entstehen ansonsten weitgehend Quasi-Monopole. Beispiel ist das Vorarlberger Medienhaus, das mit der Herausgabe der „Vorarlberger Nachrichten“, der „Neuen Vorarlberger Tageszeitung“ und einigen weiteren Ablegern und insgesamt rund 90 Prozent Reichweite das Bundesland fest in der Hand hat.⁷⁰

Nicht zuletzt ob dieser verfestigten Strukturen dürften ausländische Investoren nicht allzu großes Interesse an Österreich mehr haben. Neben der WAZ ist bis vor kurzem nur noch der Süddeutsche Verlag mit 49 Prozent am „Standard“ und somit am österreichischen Tageszeitungsmarkt beteiligt.⁷¹ Mit Sommer 2008 nimmt aber auch diese Ära sein Ende. Die Bronner Online AG nimmt

⁶⁷ ebd., 41ff

⁶⁸ ebd.

⁶⁹ Kaltenbrunner et al 2007, 43

⁷⁰ vgl. Kaltenbrunner et al 2007, 45

⁷¹ ebd.

nach einem Gesellschafterwechsel bei der Süddeutschen ihr Optionsrecht auf Rückkauf in Anspruch und erwirbt die Anteile wieder.

Laut der Medianalyse gibt es 2009 15 Tageszeitungen in Österreich. Nach wie vor unerreicht bleibt die Reichweite der „Kronen-Zeitung“ mit 40,4 Prozent. Europaweit liegt nur noch das „Luxemburger Wort“ mit 43,2 Prozent Reichweite weiter vorn. Hinter der „Kronen-Zeitung“ kann mit großem Abstand „The Irish“ mit 23,7 Prozent genannt werden. Auch bei der generellen Reichweite der Tagespresse ist Österreich international gut aufgestellt. Mit einer Leserschaft von 75 Prozent liegt Österreich im europäischen Vergleich im Spitzenfeld.⁷² Außerdem sind 2009 zwei tägliche Gratis-Zeitungen am heimischen Printmedienmarkt zu finden: „Heute“ und „TT kompakt“.⁷³

2.2. Differenzierungsprozesse im Zeitungsjournalismus – der Weg zur spezialisierten Redaktion

Wenn man die Entwicklungsgeschichte von (Zeitungs)redaktionen über die allgemeine Journalismusgeschichte hinaus nachzeichnen will, ist vor allem die Ausdifferenzierung von Ressorts und Sparten bis hin zu Teams zentrales Thema. Dieser Problemstellung widmet sich bisher in detaillierterem Ausmaß ausschließlich Meier⁷⁴ mit seiner Dissertation „Ressort, Sparte, Team“. Er zeichnet eine Entwicklungsgeschichte redaktioneller Differenzierung von den ersten Redaktionsstuben bis hin zum Newsroom nach und füllt damit eine wichtige Lücke in der Redaktionsforschung.

Bis dahin gilt, was Rühl bereits 1979 feststellt: „Eine soziale Entwicklungsgeschichte der Zeitungsredaktion im gesellschaftlichen Wandel betrachtet blieb bis heute ungeschrieben.“⁷⁵ Dabei lohnt der Blick in die Vergangenheit, sind so manche Probleme redaktioneller Spezialisierung, Autonomie und Koordination nicht erst Phänomene des ausgehenden 20. Jahrhunderts, sondern treten bereits vor über 100 Jahren auf.⁷⁶

⁷² vgl. Verein Arbeitsgemeinschaft Medienanalyse 2009; wort.lu 2009

⁷³ vgl. Verband Österreichischer Zeitungen 2010

⁷⁴ Meier 2002a

⁷⁵ Rühl 1979, 263

⁷⁶ vgl. Meier 2002a

2.2.1. Redaktionelle Differenzierung – die Anfänge

Beginnt man mit dem Rückblick im 17. Jahrhundert gibt es damals nur wenige Zeitungen, die öfter als zweimal in der Woche erscheinen. Auch redaktionelle und inhaltliche Gliederungen sind dabei keine zu finden. Es dauert noch rund 100 Jahre bis Rubriken und Sparten ein wenig Ordnung in den Zeitungen schaffen und weitere 100 Jahre bis sich Redaktionen herausbilden, die groß genug sind, um den Redakteuren Spezialisierungen zu erlauben und erste Gliederungen in Ressorts vornehmen zu können. Die dann folgenden Entwicklungen gestalteten sich dafür umso rasanter, denn innerhalb weniger Jahrzehnte in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts und zu Beginn des 20. Jahrhunderts gliedern sich die Zeitungsredaktionen in die fünf Kernressorts, die bis heute bestimmend sind: Politik, Wirtschaft, Sport, Kultur und Lokales.⁷⁷

In den ersten 200 Jahren kommt die periodische Presse also weitgehend ohne Redaktionen aus.⁷⁸ Eigenständige redaktionelle Handlungen wie die Selektion oder das Redigieren können bis ins 19. Jahrhundert von anderen Produktionshandlungen wie dem Verlegen oder dem Drucken personell noch kaum getrennt werden, sind die ersten Verleger doch zumeist Buchdrucker oder Postmeister.⁷⁹ Ein redaktionelles Selektieren, Gewichten und Platzieren nach Relevanz gibt es in den ersten Jahrhunderten nicht. Die Nachrichten werden in der Reihenfolge ihres Eintreffens in einem bunten Durcheinander ohne Überschriften oder Gliederung – lediglich mit Ort und Datum versehen, abgedruckt.⁸⁰

Dabei gibt es auch damals bereits Zeitungskritiker, die mehr Ordnung fordern. Ändern tut sich deshalb aber nichts. Die Gründe, warum die Aufmachung und Gestaltung fast aller Zeitungen Jahrhunderte lang nicht lesegerecht sind, beruhen großteils auf Spekulationen. Neben schwierigen technischen Bedingungen werden auch Aktualitätsdruck und mangelnder Nachrichtenstoff vermutet, die wiederkehrende Sparten noch nicht ermöglichen. Erst die Nachrichtenfülle im 19. Jahrhundert bringt Selektionsmöglichkeiten und -zwänge mit sich und Zeitungen können durchgängig unterteilt werden.⁸¹

⁷⁷ vgl. ebd., 110

⁷⁸ vgl. Blöbaum 1994, 136

⁷⁹ siehe auch Kapitel 2.1.

⁸⁰ vgl. Meier 2002a, 111ff

⁸¹ ebd.

Auch Begrifflichkeiten wie Überschrift, Rubrik oder Sparte gewinnen dann an Schärfe. So wird etwa unter Rubrik eine wiederkehrende Spalte verstanden, in die etwas nach einer bestimmten Ordnung eingetragen wird. Sie enthält meist nur einen Artikel oder wenige kleinere Texte zum betreffenden Thema und kann auch unregelmäßig oder in längeren Abständen erscheinen. Im Gegensatz dazu enthält die Sparte mehrere Beiträge welche regelmäßig erscheinen und sich von einigen Spalten über mehrere Seiten erstrecken können. Historisch gesehen wird von einer Rubrik gesprochen, wenn Überschriften wiederkehrend, aber unregelmäßig verwendet werden und von Sparten ab dem Zeitpunkt, ab dem ein neuer Zeitungsteil entsteht, der mehrere Beiträge regelmäßig sammelt und sich thematisch deutlich vom Rest der Zeitung abhebt.⁸²

Die ersten Sparten in Zeitungen sind die so genannten „Gelehrten Artikel“, die sich im Laufe des 18. Jahrhunderts entwickeln und außer in politischen Zeitungen hauptsächlich in den Intelligenzblättern zu finden sind.⁸³

Der „gelehrte Artikel“ kann als erste Wissenschaftssparte, aber auch als erster Kulturteil bezeichnet werden. Er dient als Sammelbecken für wissenschaftliche und gesellschaftliche Nachrichten, sowie für Beiträge aus Kunst und Literatur. Als die Verleger und Herausgeber zu Beginn des 19. Jahrhunderts beginnen, diese Themen entweder in Beilagen zu bündeln oder durch einen Querstrich abgetrennt unter dem politischen Teil zu platzieren, ist das Feuilleton geboren. Zeitgleich setzt auch die Bündelung von Wirtschaftsthemen ein, die bis dahin im allgemeinen politischen Teil gedruckt wird.⁸⁴

Lenkt man nun den Blick vom Produkt auf die Organisation der Redaktion, geht aus der pressehistorischen Literatur hervor, dass es im 18. Jahrhundert neben dem häufig selbst redigierenden Verleger, Drucker oder Herausgeber, vereinzelt bereits einen Redakteur gibt. Ebenso wie der Verleger, ist der Redakteur meist nur nebenberuflich journalistisch tätig.⁸⁵

⁸² vgl. ebd. 114

⁸³ vgl. Wilke 2004, 269

⁸⁴ vgl. Meier 2002a, 116

⁸⁵ vgl. ebd., 116ff

Das ändert sich im 19. Jahrhundert als nach und nach einige wenige größere Redaktionen mit mehreren hauptberuflichen Redakteuren entstehen. Eine Vorreiterrolle im deutschsprachigen Raum hat dabei die 1798 gegründete „Allgemeine Zeitung“, deren Verleger Johann Friedrich von Cotta sich von Beginn an um ein Korrespondentennetz bemüht und ab 1833 mit vier Redakteuren arbeitet. An diese Redaktionsstärke reicht zu dieser Zeit nur noch die „Kölnische Zeitung“ heran, die in den 1840er Jahren ebenfalls vier Redakteure beschäftigt und 1845 sogar einen eigenen zusätzlichen Redakteur für das Feuilleton von der „Allgemeinen Zeitung“ abwirbt. Einige andere Zeitungen ziehen diesen Beispielen nach – aber höchstens mit ein bis zwei Redakteuren.⁸⁶ Jörg Requate schätzt die Zahl der Berufsredakteure am Vorabend der Märzrevolution auf höchstens 30 bis 50.⁸⁷

Pressehistorisch wird die Entstehung der Redaktion schließlich in der Mitte des 19. Jahrhunderts angesetzt. Baumert⁸⁸ bezeichnet den Beginn dieser Phase als Periode des redaktionellen Journalismus. Sie fällt mit der Befreiung der Presse durch die Beseitigung der Zensur 1848/49 zusammen. Neue Zeitungen und Zeitschriften schießen nach der Märzrevolution wie die Pilze aus dem Boden.⁸⁹

Durch die gesellschaftlichen, politischen, technischen und wirtschaftlichen Faktoren wächst auch das Kommunikationsbedürfnis der Bevölkerung, das die neue Pressevielfalt zu befriedigen weiß. Journalistische Tätigkeiten können nun auch hauptberuflich ausgeübt werden. Und mit den wachsenden Redaktionsgrößen stellen sich immer öfter auch Fragen bezüglich Spezialisierungen und Ressortbildung. Ab diesem Zeitpunkt wird ein Ressort als solches bezeichnet, wenn für ein bestimmtes Themengebiet mindestens ein Redakteur eigens eingestellt oder bestimmt wird.⁹⁰

Die Differenzierungsprozesse verlaufen dabei je nach Zeitungstyp, den wirtschaftlichen Verhältnissen des Verlags und der anvisierten Zielgruppe sehr unterschiedlich. Aufgrund mangelnder empirischer Studien ist der Entwicklungszusammenhang zwischen Sparten und Ressorts nicht eindeutig

⁸⁶ ebd.

⁸⁷ vgl. Requate 1995, 130

⁸⁸ siehe auch Kapitel 2.3.

⁸⁹ siehe auch Kapitel 2.2.1.

⁹⁰ vgl. Meier 2002a, 120

nachzuzeichnen. Bislang liegt lediglich eine Studie vor, in der die „Neue Zürcher Zeitung“ über einen Zeitraum von 90 Jahren (1840 - 1930) untersucht wird. Thomas Compagno resümiert dabei, dass man die Herausbildung der einzelnen Ressorts jeweils nicht an Jahreszahlen festmachen kann, sondern der Prozess von Geburtswehen begleitet sei. Weiters kann er die These, dass sich die Redaktion bei ihrer internen Gliederung und bei der Einteilung der Zeitung bewusst und mit Konzept an der Differenzierung der damaligen Industriegesellschaft orientiert, nicht halten. Vielmehr folgert Compagno, dass die Zuwachsraten der Informationsgesellschaft die Redakteure dermaßen überfordern, dass die Zeitungsgliederung mehr Schadensbegrenzung als konstruktive Zeitungsgestaltung ist. Mittels mehr oder weniger konzeptloser Selektion und Komplexitätsreduktion habe die Redaktion jahrzehntelang reagiert statt agiert.⁹¹

2.2.2. Differenzierung über gesellschaftliche Wahrnehmungsstrukturen

Meier nähert sich der Frage, wieso genau die fünf Ressorts Politik, Wirtschaft, Kultur, Lokales und Sport entstanden sind, über gesellschaftliche Teilsysteme und deren Wahrnehmungsstrukturen. In Anlehnung an Luhmanns Gesellschaftstheorie⁹² geht er davon aus, dass sich die moderne Gesellschaft in mehrere ungleiche aber gleichberechtigte soziale Systeme gliedert, die für die Gesamtgesellschaft jeweils eine exklusive Funktion erfüllen. Die Funktionssysteme können sich gegenseitig zwar nicht direkt beeinflussen, aber mehr oder weniger starke Irritationen auslösen. Ob Journalismus nun als eigenes Leistungssystem zu definieren ist, darüber ist man sich in der Wissenschaft nicht einig. Fest stehen aber gewisse Leistungen, die der Journalismus in der Gesamtgesellschaft unumstritten erbringt.⁹³ Seine Primärfunktion ist die Herstellung und Bereitstellung aktueller Themen aus allen gesellschaftlichen Teilsystemen zur Synchronisation und Selbstbeobachtung der Gesellschaft.⁹⁴

⁹¹ vgl. Compagno 1994 in Meier 2002a, 120f

⁹² vgl. Luhmann 1988

⁹³ vgl. Meier 2002a, 85f

⁹⁴ vgl. Weischenberg 1995, 110; Rühl 1980, 322f

Damit werden die auseinanderdriftenden Teilsysteme der Gesellschaft durch den Journalismus zeitlich und sozial aneinandergelüpft. Einige Systeme unterscheiden sich nun dadurch, dass der Zugang der Bevölkerung zu dessen Leistungen und Funktionen nur über Massenmedien möglich ist. Die Politik ist dafür das beste Beispiel. Im Gegensatz dazu sind andere Teilsysteme bestrebt ihre Zugänglichkeit durch persönliche, professionelle Betreuung einer möglichst kleinen Zahl an Klienten zu gewährleisten – z.B. das Gesundheits- oder Rechtssystem.⁹⁵

Die Bildung der fünf Hauptressorts im universellen Informationsjournalismus hängt demzufolge mit der zeitlichen und sozialen Kopplung des Journalismus mit anderen gesellschaftlichen Teilsystemen zusammen. Um möglichst viele Rezipienten zu erreichen, werden die Leistungen für jene Teilsysteme verbessert, die am stärksten darauf angewiesen sind. Die Infrastruktur der Redaktionen passt sich den Bedürfnissen seiner Umwelt also an und profitiert gleichzeitig auch davon. Während die jeweiligen Teilsysteme eine entsprechende Mitteilungsbereitschaft auszeichnet, findet sich auf der anderen Seite ein Publikum, das bis zu einem gewissen Maße auf die mediale Vermittlung angewiesen ist. Kehrseite dieser Struktur: Themen und Ereignisse, die nicht in die Ressorts passen, müssen mehrere Hürden überwinden, um überhaupt wahrgenommen zu werden.⁹⁶

2.2.3. Die fünf klassischen Ressorts – ein historischer Überblick

In diesem Kapitel soll ein kurzer Überblick über die Entstehung der fünf klassischen Ressorts gegeben werden. Da die Entwicklung teils sehr individuell stattgefunden hat, sei hier der Schwerpunkt auf gesellschaftliche Einflüsse und Meilensteine gelegt.⁹⁷ Auf eine Vertiefung anhand exemplarischer Beschreibungen einzelner Zeitungen wird verzichtet, da das für die Fragestellungen dieser Arbeit nicht unmittelbar von Belang ist.

Politik

Von der Zeitungsgeschichte an sich nicht zu trennen ist die Tradition der Politikberichterstattung. Sie entwickelt sich aus der Nachrichtenmitteilung. Mit

⁹⁵ vgl. Meier 2002a, 84ff

⁹⁶ vgl. ebd., 95f; siehe auch Kapitel 3.2.

⁹⁷ siehe auch Kapitel 2.2.2.

dem Erreichen eines breiten Publikums durch die Zeitungen beginnen allerdings auch die Konflikte mit den Mächtigen, die schnell das Bedürfnis entwickeln, politische Informationen zu reglementieren. In diesem Sinne können politische Inhalte immer nur in dem Maße unverhüllt in den Blättern präsent sein, wie sie durch die Obrigkeiten geduldet werden. Das geschieht etwa durch die Abgabe von Belegstücken an die Zensur und nach deren Abschaffung bleibt das polizeiliche Pflichtexemplar bis weit ins 19. Jahrhundert.⁹⁸

Möglichkeiten politische Botschaften an die Leserschaft zu bringen bietet z.B. die Camouflage. Sie verbirgt politische Informationen in anderen Produkten. Die schlechten Rahmenbedingungen haben also zur Folge, dass sich politische Information über lange Zeitabschnitte in unverfänglichen Themen und den absonderlichsten Formen präsentieren muss. Durch den Fall der Zensur Mitte des 19. Jahrhunderts ist Parteilichkeit hingegen eine neue Errungenschaft hinter welche das professionelle Reinheitsgebot der Wichtigkeit zurücktritt, während sich im 20. Jahrhundert die Meinungslenkung durch Thematisierung durchsetzt und missliebige Nachrichten unterdrückt und genehme Informationen gedruckt werden.⁹⁹

Aus heutiger Sicht ist die Politik eines jener gesellschaftlichen Teilsysteme, das besonders auf die mediale Vermittlung angewiesen ist, um der Bevölkerung seine Leistungen greif- und verstehbar zu machen.¹⁰⁰

„Die Zeitung dient der Politik, indem sie zunächst durch Nachrichten die Tatsachen, Voraussetzungen, Motive und Zusammenhänge vorlegt und schon durch Information die Grundlagen für das politische Bewusstsein und die Entscheidungen des Lesers ... schafft.“¹⁰¹

Umso wichtiger sind die geforderten Grundsätze für politische Berichterstattung: Vollständigkeit, Wahrhaftigkeit und Zuverlässigkeit - auch

⁹⁸ vgl. Stöber 2000, 166f; sie auch Kapitel 2.1.

⁹⁹ vgl. Stöber 2000, 166ff

¹⁰⁰ siehe auch Kapitel 2.1. und 2.2.2.

¹⁰¹ Dovifat/Wilke 1976, 44

wenn die Praxis beweist, dass diese Maxime oft subjektiv sehr dehnbar gehandhabt werden.¹⁰²

Feuilleton / Kultur

Der Begriff Feuilleton wird aus dem französischen übernommen und bedeutet soviel wie „Blättchen“ – da den Zeitungen zu Beginn tatsächlich ein loses Blatt mit den entsprechenden Inhalten beigelegt sind. Seit das „Journal des Débats“ kurz vor 1800 „unter dem Strich“ Raum für Theaterkritiken, kleine Reisegeschichten und Plaudereien schafft, ist das Feuilleton auch als Verweis auf diesen Abschnitt zu verstehen.¹⁰³

An sich ist das Feuilleton aber nicht französischen Ursprungs, Vorformen finden sich in allen Pressemedien, beinahe seit es diese gibt. Dazu zählen etwa Buchbesprechungen und Kritiken von Theaterstücken ebenso wie wissenschaftliche Anzeigen und Erörterungen, belletristische Mitteilungen, der Abdruck von Romanauszügen und Gedichten. Sie sind allesamt schon im 18. Jahrhundert und teils noch früher in Zeitungen und Zeitschriften zu finden. Eine Vielzahl von unterschiedlichen Wurzeln macht es somit schwierig das Feuilleton eindeutig zu definieren – die Grenzen zu anderen Ressorts sind teils fließend. Wesentlich sind aber die subjektive Meinung und das kritische Raisonement – neben der bereits erwähnten Buchbesprechungen und Theaterkritiken auch in der Film-, Fernseh- und Kunstkritik.¹⁰⁴

Die Buchbesprechung gilt als älteste Vorform, sowie Übungsfeld der öffentlichen Kritik. Auch die Theaterkritik spielt zu Beginn des 19. und 20. Jahrhunderts eine maßgebliche Rolle. Vor allem aufgrund des Abhängigkeitsverhältnisses der Künstler von der Presse, welches nicht selten erpresserisch eingesetzt wird. Die Filmkritik erlebt ihre Professionalisierung nach dem Ersten Weltkrieg, wobei in diesem Fall die Machtverhältnisse anders aussehen, sitzen die Kinobesitzer, die regelmäßig in den Zeitungen Anzeigen schalten, doch am längeren Hebel.¹⁰⁵

¹⁰² vgl. Dovifat/Wilke 1976, 45

¹⁰³ vgl. Stöber 2000, 183ff

¹⁰⁴ ebd.

¹⁰⁵ ebd.

„Der kulturelle Teil der Zeitungen, das Feuilleton, umfasst in Nachricht und Meinung alle die Stoffe, Werte und Kräfte eines Volkes, die das kulturelle Leben in der Öffentlichkeit bestimmen und dort zur Geltung kommen.“¹⁰⁶

Dovifat/Wilke bezeichnen den Feuilletonismus als journalistische Haltung, die es ermöglicht, die Menschen aus dem Menschlichen heraus anzusprechen, sie innerlich zu gewinnen und zu überzeugen, besser als das rhetorische Pathos oder dialektischer Scharfsinn vermögen.¹⁰⁷

Wirtschaft

Seine Ursprünge hat der Handelsteil in Korn- und Viehpreisnotierungen, die bereits in den Intelligenzblättern des 18. Jahrhunderts erscheinen. Damals existieren unter dem Stichwort der ökonomischen Aufklärung außerdem bereits einige Titel, die mit vielen Formen und Inhalten der Wirtschaftsberichterstattung experimentieren. Vor allem daraus entwickeln auch politische Blätter ein Interesse an dieser Sparte, die schließlich in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts nach und nach gebündelt in den Zeitungen zu finden ist. Spezielle, dafür zuständige Redakteure gibt es dabei aber nur in Ausnahmefällen und wenn, dann nur in Form von Einzel- und nicht als Ressortredakteure.¹⁰⁸

Verstärktes Interesse der Leser - über die bisher vorherrschend gedruckten Börsenkurse und Nachrichten von Aktiengesellschaften hinausgehend - stellt sich Ende der 1870er Jahre durch den Ausbau von Kreditinstituten und Versicherungen für die breite Bevölkerung ein. Neben der Berichterstattung über diese neuen Einrichtungen kommt es gleichzeitig auch zu Betrachtungen über die landwirtschaftliche Ertragslage sowie Konjunkturbeobachtungen von Industrie und Dienstleistungssektor. Zudem wird die Berichterstattung über die entsprechenden Entwicklungen im Ausland wichtiger, aber auch die wirtschaftspolitische Berichterstattung von heimischen Wirtschafts- und Interessensverbänden sowie Gewerkschaften gewinnt an Bedeutung.¹⁰⁹

¹⁰⁶ Dovifat/Wilke 1976, 70

¹⁰⁷ vgl. ebd., 107

¹⁰⁸ vgl. Stöber 2000, 177ff; Meier 2002a, 122ff

¹⁰⁹ vgl. Stöber 2000, 177ff; Dovifat/Wilke 1976, 53ff

Zudem entstehen im Laufe des Jahrhunderts vermehrt wirtschaftliche Korrespondenzbüros. Größere Unternehmen, Handelshäuser und Banken gehen hingegen dazu über, mittels eigener Pressestellen die Medienvertreter in ihrem Sinne mit Information zu versorgen.¹¹⁰

Dennoch wird der Wirtschaftsteil Ende des 19. Jahrhunderts selbst bei größeren Blättern oft noch von nebenberuflichen Journalisten redigiert. Diese haben aber immer öfter einen kaufmännischen Hintergrund – der Zugang für Nichtakademiker wird leichter. Die zahlenmäßig schwache redaktionelle Besetzung täuscht über den inhaltlichen Umfang des Wirtschaftsteils in den Tageszeitungen wiederum hinweg. Zwischen 1863 und 1928 machen die Themen Handel, Börse und Wirtschaft zwischen 20 und 40 Prozent des Zeitungsinhalts aus – wobei es sich immer noch überwiegend um die Kursnotierungen der Börsen, die von Korrespondenten übermittelt werden und in der Redaktion wenig Bearbeitung bedürfen, handelt. Der Börseteil ist zu Beginn des 20. Jahrhunderts somit die größte redaktionelle Sparte.¹¹¹

Lokales

Der Lokalteil feiert seinen Durchbruch mit dem Aufkommen der Generalanzeiger¹¹² in den 1870er und 80er Jahren, in denen nach dem Vorbild der amerikanischen „Penny Press“ – großteils durch Anzeigen finanziert – Inhalte für die breite Masse angeboten und billig verkauft werden. Dazu zählen Geschichten aus Polizeirevieren, Gerichtssälen und Lokalpolitik. Diese ersten populären Zeitungen bringen sogar einen neuen Journalistentyp hervor – den Reporter. Darunter sind vermehrt auch Frauen und – wiederum – Nichtakademiker zu finden, da für einen Reporter formale Qualifikationen eine geringere Rolle spielen als Findigkeit, Ideenreichtum und Erfahrung.¹¹³

Der wirtschaftliche Erfolg der Generalanzeiger beeinflusst schließlich auch die traditionellen, überregionalen Blätter. Anzeigen und lokale Themen finden bis spätestens zur Jahrhundertwende Einzug in die meisten Zeitungen. Die stark wachsenden Städte kommen diesem Trend entgegen. Die Urbanisierung und die damit einhergehende größere Komplexität des Zusammenlebens bringt

¹¹⁰ ebd.

¹¹¹ vgl. Stöber 2000, 177ff

¹¹² siehe auch Kapitel 2.1.2.

¹¹³ vgl. Meier 2002a, 124ff; Requate 1995, 154 und 358

eine enorme Themenvielfalt gebündelt an ein großes Informationsbedürfnis mit sich. Es ist immerhin nicht mehr möglich sich ausschließlich über informelle Kommunikationskanäle auf dem Marktplatz, in der Kirche, der Gaststätte oder den Kaffeehäusern zu informieren. So bildet der Lokalteil des späten 19. und frühen 20. Jahrhundert - sowie auch heute - die engste Umgebung in gleicher Mannigfaltigkeit ab, wie die sonstigen Zeitungsprodukte die große weite Welt.¹¹⁴

Sport

Der Sport ist das jüngste der klassischen fünf Kernressorts. Eigene Sportjournalisten werden meist erst nach der Wende zum 19. Jahrhundert eingestellt. Bis dahin findet man Sportnachrichten überwiegend im Lokalteil - vor allem durch Meldungen über Sport- und Turnvereine.¹¹⁵ Groth nennt als erste Zeitung mit ausgeprägtem Sportteil die 1904 gegründete „B.Z. am Mittag“ die von Anfang an sechs Redakteure im Sportressort hatte.¹¹⁶

Allgemein gilt als Ursache der zunehmenden Berichterstattung, dass Sport in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts zum Massenphänomen wird. Dabei übt die Bevölkerung nicht nur selbst mehr Sport aus, sondern auch der Leistungssport etablierte sich. Die Zeitungen können sich somit fortan zweier Zielgruppen bedienen. Jene Leser, die selbst Sport treiben und das Publikum des spektakulären Leistungssports.¹¹⁷

Außerdem ist Sport der einzige Bereich des gesellschaftlichen Lebens, der regelmäßig vorhersehbare und überwiegend positive Schlagzeilen und Neuigkeiten liefert. Zudem wird er schnell zu Verkaufsstrategie und Synonym für Modernität. Große Zeitungsverlage profilieren sich damit, indem sie große Sportevents inszenierten.¹¹⁸

Von Redakteursseite her beschäftigen die Zeitungen mit Ausbau dieses Ressorts ebenfalls schnell Spezialisten – nicht zuletzt weil die Unkenntnis der

¹¹⁴ ebd.

¹¹⁵ vgl. Meier 2002a, 127

¹¹⁶ vgl. Groth 1927, Band 1, 936

¹¹⁷ vgl. Meier 2002a, 126f; Stöber 2000, 192ff

¹¹⁸ vgl. Stöber 2000, 193f

Politikredakteure bezüglich der Ergebnisdarstellung von Sportereignissen recht häufig zu Fehlern führt.¹¹⁹

2.2.4. Redaktionelle Differenzierung und Ressortautonomie

Ab dem ausgehenden 19. Jahrhundert sind neue Redakteure also sehr oft bereits Spezialisten für ein neues Fachgebiet mit ganz spezifischen Kenntnissen. Ihre Stellung als Fachjournalisten etabliert sich durch die intensiven Beziehungen zu den Umweltpartnern des betreffenden gesellschaftlichen Teilsystems.¹²⁰

Durch die zunehmenden Umweltkontakte wächst auch die Autonomie der jeweiligen Ressorts. Diese werden unabhängiger voneinander und bilden spezielle Sichtweisen der Welt heraus. Das Konzept der Kollegialverfassung untermauert die Autonomie der Ressorts außerdem. Dabei wird bei einigen Zeitungen auf einen Chefredakteur verzichtet und stattdessen die Redaktionskonferenz als Leitung der Redaktion eingesetzt.¹²¹

Entscheidungen fallen mittels Mehrheitsvoten. Gute Erfahrungen macht scheinbar die „Frankfurter Zeitung“ mit diesem Konzept, immerhin arbeitet sie 70 Jahre (1873 - 1943) damit. Andere wiederum scheitern. Darunter die „Münchner Neuesten Nachrichten“ oder die „Berliner Volkszeitung“. Grund dürfte ein auseinanderstrebender Binnenpluralismus in so mancher Redaktion sein. Die Ressorts finden keine einheitliche Linie in der Bewertung zentraler Ereignisse.¹²²

Die Kollegialverfassung bleibt also ein Intermezzo in der Redaktionsorganisation und die Funktion des Chefredakteurs setzt sich durch. Redaktionskonferenzen etablieren sich auch so in den Redaktionen. Waren sie 1927 noch eine etwas belächelte Empfehlung Otto Groths¹²³, gewinnen sie

¹¹⁹ vgl. Meier 2002a, 126f

¹²⁰ siehe auch Kapitel 2.2.2. und 2.2.3.

¹²¹ erstmals 1848 bei der „Rheinischen Volkshalle“ und insgesamt eher die Ausnahme in Zeitungsredaktionen.

vgl. Weischenberg 1998, 289f

¹²² vgl. Meier 2002a, 129f; Weischenberg 1998, 287ff

¹²³ vgl. Groth 1927, Band 1, 399 und 404

zunehmend nach dem zweiten Weltkrieg und mit dem Einzug der amerikanischen Besatzungsmächte in das Pressewesen an Bedeutung.¹²⁴

Die klassischen fünf Hauptressorts etablieren sich also bis in die erste Hälfte des 20. Jahrhunderts und bestimmten weitgehend die Redaktionsstrukturen und tun das bis heute. Sie gewährleisteten eine systematische und kontinuierliche Beobachtung der dazugehörigen gesellschaftlichen Teilsysteme. Allerdings liegt der klassischen Ressortstruktur auch ein ziemlich starres Organisationskonzept zugrunde, denn die einzelnen Einheiten achten streng auf die Ressortautonomie, entfalten ein Eigenleben und betreuen beinahe ausschließlich die eigene Sparte.¹²⁵

Das soll aber auf keinen Fall heißen, dass der redaktionelle Differenzierungsprozess stagniert. Im Gegenteil. Trotz dieser Grundlage setzt sich die redaktionelle Differenzierung in vielen Redaktionen weiter fort. Meier unterscheidet dabei drei Arten:

- ▶ Beibehaltung der klassischen Struktur mit ein bis zwei Nebenressorts als autonome Einheiten, hauptsächlich seit den 1960er Jahren angestrebt.
- ▶ Mehrere zusätzliche autonome Ressorts (70er und 80er Jahre).
- ▶ Neue Organisationsmodelle, auch mit Auflösung kleinteiliger Einheiten, ressortübergreifenden Teams und flexiblen Strukturen (seit den 90er Jahren).¹²⁶

Eine gewisse historische Abfolge zeichnet sich dabei zwar ab, die drei Differenzierungstypen sind aber nur bedingt als solche zu sehen, finden sich immerhin bis heute alle Ressortmodelle in der Praxis wieder. Kein Typ hat den anderen verdrängt.¹²⁷

Auf eine ausführliche Diskussion über weitere Entwicklungen soll an dieser Stelle jedoch verzichtet werden. Dimensionen der Reorganisation werden in

¹²⁴ vgl. Hurwitz 1972, 263

¹²⁵ vgl. Meier 2002a, 141f

¹²⁶ vgl. Meier 2002a, 135

¹²⁷ ebd.

Kapitel 5 besprochen, wenn auch die theoretischen Grundlagen bereits abgehandelt wurden und eine vertiefende Auseinandersetzung möglich ist.

2.3. Entwicklung des journalistischen Berufes – eine sozial-geschichtliche Annäherung

In den Kapiteln 2.3.1. und 2.3.2. soll nun spezifisch auf die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und historischen Grundlagen des journalistischen Berufes eingegangen werden.

2.3.1. Der Beruf des Journalisten bis 1945

Überraschenderweise setzen sich im Laufe der Jahre nur wenige Wissenschaftler, abseits der Analyse von Biographien prominenter Publizisten, mit der Berufsgeschichte des Journalismus auseinander. Deshalb gilt laut Weischenberg¹²⁸ noch immer weitgehend die Feststellung Hömbergs aus dem Jahr 1987: „Es gibt keine Berufsgeschichte des Journalismus.“¹²⁹ Die Ausgangslage ähnelt somit der Geschichtsschreibung der Zeitungsredaktion.

Neben dem Versuch einer Historiographie des deutschen Journalismus von Prutz im Jahre 1845 beschäftigen sich nämlich nur noch wenige Historiker, meist regional begrenzt, mit dem Thema. Durchsetzen kann sich die vorgenommene Verteilung der Entwicklungsschritte von Baumert,¹³⁰ aus seiner Studie zur „Entstehung des deutschen Journalismus“.

Er unterteilte in:

► die präjournalistische Periode bis Ende des 15. Jahrhunderts

Diese Phase charakterisiert für Baumert eine sporadische, grundsätzlich nicht berufsmäßige Nachrichtenbedarfsbefriedigung eines großen Publikums auf der einen Seite und eine gezielte Information, die sich auf Fürsten und Standesgruppen beschränkt.¹³¹

¹²⁸ vgl. Weischenberg 1995, 381

¹²⁹ Hömberg 1987, 621

¹³⁰ vgl. Baumert 1928, 17

¹³¹ ebd.; siehe auch Kapitel 2.1.

- ▶ die Periode des korrespondierenden Journalismus (16. - Mitte 18. Jh.)
Sie ist für Baumert durch die Berichterstattung des außerhalb der Zeitungsunternehmung stehenden Korrespondenten gekennzeichnet. Vorläufig ist ausschließlich die Berichterstattung die Grundlage einer journalistischen Erwerbschance.¹³²
- ▶ den schriftstellerischen Journalismus (Mitte 18. - 19. Jh.)
Er findet seine Blüte am Höhepunkt der Aufklärung. Mit der zunehmenden Verstädterung und dem damit verbundenen stetig steigenden Bildungsniveau kann die Avisen und Intelligenzpresse den Leseansprüchen der Bevölkerung nicht mehr genügen. Immer mehr Schriftsteller lösen sich aus der Bindung der oberen Bildungsschicht und flüchten im Kampf um die Freiheit des Denkens an die Öffentlichkeit. Sie finden ihren Ausdruck meist in der Gelehrten-Zeitschriftenliteratur, die sich vorwiegend historischer, religiöser oder philosophischer Fragen annimmt. Immer noch sind die meisten Mitarbeiter nur nebenberuflich journalistisch tätig.¹³³
- ▶ den redaktionellen Journalismus (ab Mitte des 19. Jh.)
Wie bereits in Kapitel 2.2. beschrieben wird der Beginn des redaktionellen Journalismus mit der Herausbildung eines eigenen Funktionssystems in der Gesellschaft markiert, die vor allem durch die gesellschaftlichen Veränderungen ab Mitte des 19. Jahrhunderts stattfinden.¹³⁴

Durch den steigenden Bedarf an aktuellen Nachrichten und dem vermehrten Aufkommen von Zeitungen muss der Nachrichtenbeschaffung plötzlich größere Beachtung geschenkt werden. Neben dem vermehrten Einsatz von Korrespondenten wird das einlangende Material folglich verstärkt geprüft, gesichtet und ergänzt. Die breite Themenvielfalt und die langsam entstehenden Sparten erhöhen den Organisationszwang in den Zeitungsredaktionen und machen auch vor dem Beruf des Journalisten an sich nicht halt. Ab der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts ist schließlich von der Professionalisierung des Journalismus die Rede.¹³⁵ „Gemeint ist damit ein Prozess, in dem daraus ein Hauptberuf mit bestimmten

¹³² vgl. Baumer 1928, 29

¹³³ vgl. ebd., 35ff

¹³⁴ siehe auch Kapitel 2.1. und Kapitel 2.2.

¹³⁵ vgl. Lorenz 2002, 40; Baumert 1928, 50ff

Funktionen, Rollen und Merkmalen wurde und dieser sich im Lande ausbreitete.“¹³⁶

Für Baumert beinhaltet dieser Prozess auch die Loslösung des Journalisten bzw. des Redakteurs von den Aufgaben des Herausgebers und Verlegers. Es kristallisiert sich die „redaktionelle Leistung“¹³⁷ heraus, die zum Einen technische Aufgaben beinhaltet, aber auch geistig-politische Bedeutung hat. Neben der Prüfung und Auslese des Materials, sind die Aufgaben eines Redakteurs die Stilisierung und Platzierung der Berichte, sowie die Wahl der Überschriften und die Korrektur der Artikel.¹³⁸ Somit weist laut Baumert „die redaktionelle Leistung eine Kontinuität, und zwar eine Betriebskontinuität auf, die erst eine wirtschaftlich feste Grundlage für den Berufsjournalismus geschaffen hat.“¹³⁹

Baumert betont allerdings auch, dass journalistische Arbeit mit dem Aufkommen des redaktionellen Journalismus nicht mehr ausschließlich auf die redaktionellen Leistungen beschränkt werden kann. Vielmehr setzen sich die Erkennungsmerkmale des Journalismus fortan mit ihr gemeinsam zusammen. Journalismus lässt sich somit definieren als „der Inbegriff der zur allgemeinen und aktuellen Nachrichtenbeschaffung erforderlichen geistigen Faktoren, die in Ausübung von Korrespondenz-, schriftstellerischen und redaktionellen Funktionen vornehmlich in der Tagespresse zusammenwirken.“¹⁴⁰

Mit dem gesteigerten Nachrichtenbedürfnis der Bevölkerung wandelt sich aber nicht nur die Arbeitsweise der Journalisten, sie müssen auch inhaltlich eine weitgehende Anpassung an die breite Masse vornehmen. Die intellektuellen Auseinandersetzungen in den Gelehrten-Zeitschriften übersteigen den Anspruch der Leserschaft meist lokal geführter Zeitungen. Dem vielschichtigen Diskurs folgt ein stark erhöhtes Maß an Aktualität, die auch ein entscheidender Faktor im härter werdenden Konkurrenzkampf zwischen den Blättern darstellt. Die zunehmende Notwendigkeit wirtschaftlich zu agieren und somit ein

¹³⁶ Wilke 2000, 292

¹³⁷ Baumert 1929, 7

¹³⁸ vgl. ebd., 7f

¹³⁹ Baumert 1928, 7

¹⁴⁰ ebd., 8

möglichst großes Publikum anzusprechen, verstärkt dieses Umdenken. Dabei gilt es mit einer inhaltlichen Gratwanderung, auch die höheren Leserschichten weiterhin bei Laune zu halten.¹⁴¹

Damit wird die Zeitung im Maße ihrer Kommerzialisierung selbst manipulierbar und zum Einfallstor privilegierter Privatinteressen. Unter dem Druck technisch fortgeschrittener Nachrichtenvermittlung wird die Auswahl des Materials wichtiger als der Leitartikel und die Bearbeitung und Beurteilung der Nachrichten vordringlicher, als die schriftstellerische Verfolgung einer Blattlinie.¹⁴²

Als Reaktion auf diese Bewegung entwickeln sich von Seiten politischer, wirtschaftlicher und kultureller Einrichtungen immer häufiger Pressestellen, die dem Informationshunger der Journalisten zuvor kommen und regelmäßig Presseaussendungen erstellen. In weiterer Folge werden auch Nachrichtenagenturen gegründet, die mehrere korrespondierende Kräfte im Ausland bündeln und somit eine reichhaltigere, billigere und meist auch schnellere Versorgung anbieten können. Selbständige Berichterstatter werden zunehmend durch telegraphische Großunternehmen verdrängt. Für den Redakteur wiederum ein Umstand, der die redaktionelle Leistung im bereits genannten Sinne ankurbelt und im Gegenzug dazu die Eigenrecherche vor Ort hintan stellt. Der Prozess erfordert aber auch eine neue Arbeitsteilung, die sich in einer Weiterentwicklung von Ressorts und Spezialisierungen innerhalb des Zeitungsbetriebes äußert.¹⁴³

Mit dem immer komplexer werdenden Aufgabenspektrum des Redakteurs wird betont, dass „der wahre Beruf des Zeitungsredakteurs darin gipfelt, im Durcheinander der Anschauungen, von denen meist keine die allein richtige ist, zum Kristall einer objektiven Meinung zu kommen und diese hochzuhalten.“¹⁴⁴

Baumert gibt allerdings zu bedenken, dass diese Beschreibung ob der latenten Einflüsse von Politik, Anzeigenmarkt und Leserschaft eher ein Ideal darstellt, als der Realität entspricht. Vielmehr ist das Wesen des redaktionellen

¹⁴¹ vgl. Baumert 1928, 54ff

¹⁴² vgl. Habermas 1962, 217ff

¹⁴³ vgl. Baumert 1928, 64 - 84; siehe auch Kapitel 2.2.

¹⁴⁴ Lindner 1927 in Baumert 1928, 80

Journalismus und seine viel umstrittene innere Freiheit darin begründet, dass er einerseits unmittelbar auf die Öffentlichkeit einwirkt, andererseits aber auch dem Druck dieser Öffentlichkeit ausgesetzt ist.¹⁴⁵

Hannes Haas geht hingegen so weit zu sagen dass „die Praxis der liberalen Öffentlichkeit durch die Kommerzialisierung und die politische Funktionalisierung des Pressewesens ausgehöhlt wird. Die journalistische Rolle verändert sich vom Kommunikator zum Mediator, der die Informationen und Positionen vermittelt. Mit der Verberuflichung und den damit verbundenen Systemzwängen setzt also der Prozess der Instrumentalisierung von Journalismus ein.“¹⁴⁶

Ob durch die moderne Professionalisierung tatsächlich ein so heftiger Bruch mit alten Traditionen stattfindet, sei jedoch dahingestellt. Immerhin bedeutet journalistisches Arbeiten seit je her das Verfolgen zweckgerichteter Tätigkeiten. Zweifelsohne werden in der Öffentlichkeit durch dieses Spannungsfeld, dem ein ganzer Berufsstand so offensichtlich ausgesetzt ist, aber bestimmte Rollenbilder kreiert. Oft wird eine beruflich bedingte Wechselhaftigkeit – im größten Fall der Sittlichkeit oder der politischen Gesinnung – als charakterliches Defizit ausgelegt. Ebenso liegen Bilder einer korrumpierten, opportunistischen Persönlichkeit vor.¹⁴⁷

Zusammenfassend nennt Baumert drei wesentliche Momente, die die gesellschaftliche Entwicklung des Journalismus im 19. Jahrhundert mitprägen. Das ist zum Ersten die publizistische Veredelung der Presse durch die Schriftsteller-Journalisten. Weiters zählt er die Aktualisierung und den Ausbau der Nachrichtenorganisationen dazu, sowie die radikale Preisreduktion, die durch technischen Fortschritt einem breiten Publikum das Medium der Zeitung erschließt und auch dem Inseratengeschäft ein Aufkeimen ermöglicht.¹⁴⁸

Mit dem „Strukturwandel der Öffentlichkeit“¹⁴⁹ und den damit einhergehenden Veränderungen des Berufs kommt es aber auch noch unter einem anderen

¹⁴⁵ vgl. Baumert 1928, 81

¹⁴⁶ Haas 1999, 204

¹⁴⁷ vgl. Lorenz 2002, 43ff

¹⁴⁸ vgl. Baumert 1928, 84

¹⁴⁹ vgl. Habermas 1962

Aspekt zu Umwälzungen: der Rekrutierung. Noch häufiger als bisher verspricht der Journalismus auch Quereinsteigern aus anderen Sparten ein neues Betätigungsfeld. Kritiker weisen seitdem immer wieder auf einen Bildungsverfall im Journalismus hin. Der Standpunkt bleibt allerdings umstritten. Requate stellt etwa fest, dass der Journalistenberuf für unterbürgerliche Schichten bei weitem nicht so offen ist wie man es durch den unregelmäßigen Berufszugang vermuten könnte. Bis Ende des 19. Jahrhunderts dominieren Akademiker das Metier.¹⁵⁰

Der Beruf wird ab Mitte des 19. Jahrhunderts jedenfalls direkter angestrebt, in jüngerem Alter ergriffen und zunehmend als Lebensberuf ausgeübt. Zudem spielen äußere Zwänge, wie etwa politische Verfolgung, eine immer geringere Rolle, wodurch die Attraktivität des Berufs stetig zunimmt. Auch die Grenze zwischen belletristisch schreibenden Schriftstellern und den überwiegend tagesaktuell arbeitenden Journalisten wird schärfer. Die Tätigkeit des Redakteurs entwickelt sich zu einem eigenständigen Beruf. Mit dieser deutlicheren Außenabgrenzung verstärkt sich auch die innere Differenzierung. Immer öfter spezialisieren sich Journalisten auf bestimmte Sparten, die sich mittlerweile durchgesetzt haben. Requate beschreibt diese Entwicklungen als Aspekte eines marktbedingten Verberuflichungs- und nicht als informellen Professionalisierungsprozess.¹⁵¹

Dennoch entwickeln sich gleichzeitig Tendenzen, die genau einem solchen informellen Professionalisierungsprozess entsprechen und sich vor allem in der Rekrutierung neuer Journalisten äußern. Zählt zum Einen - besonders im politischen Bereich - eine akademische Vorbildung, ist plötzlich auch die Rede vom „geborenen“ Journalisten. Die Auswahl eines solchen obliegt meist den Vorgesetzten und Kollegen, womit der Zugang nicht selten von persönlichen Kontakten abhängt. Ziel dieser sehr individuellen Rekrutierung und der Aufstellung eines neuen, „angeborenen“ Anforderungsprofils ist es nicht zuletzt das Ansehen des Berufsstandes zu verbessern und somit der herrschenden Heterogenität entgegenzuwirken.¹⁵²

¹⁵⁰ vgl. Requate 1995, 237

¹⁵¹ ebd., 237f

¹⁵² ebd.

Mit mäßigem Erfolg, wie z.B. Löbl in seinem Buch „Kultur und Presse“ findet: „Die Journalistik umfasse eine ungeheure Masse heterogener Existenzen, sie begreift in sich ebenso den feingebildeten, ehrenwerten Publizisten, wie den verlotterten Zeitungsproletarier ohne geistigen und sittlichen Gehalt.“¹⁵³

Auch der Versuch einer schichtspezifischen Zuordnung des Journalistenberufes im ausgehenden 19. Jahrhundert gestaltet sich schwierig. Engelsing¹⁵⁴ schwankt in seiner Untersuchung Bremer Journalisten zwischen der Einschätzung, dass Journalisten Nonkonformisten seien, die als Randgruppe des Bürgertums einzuordnen sind und der Beobachtung, dass sie sich auf der anderen Seite bürgerlicher geben, als sie auf den ersten Blick scheinen. Wieder unter anderen Gesichtspunkten rückt er die Journalisten in die Nähe der Bohème, weil die Ergreifung des Berufs auch oft mit dem Verlassen einer bürgerlichen Laufbahn bzw. anderen Karriereplänen einhergeht. Einmal mehr bestätigt sich somit die extreme Heterogenität des Berufsstandes.

2.3.2. Der Beruf des Journalisten nach 1945

Die Aufarbeitung der Berufsgeschichte des Journalismus nach 1945 soll sich - ebenso wie die in Kapitel 2.1.3. erläuterte Entwicklung der Presse nach 1945 - auf Österreich konzentrieren, um die Übersichtlichkeit zu gewährleisten.

Dabei ist man bei dem Versuch, die Berufsgeschichte des österreichischen Journalismus im 20. und 21. Jahrhundert nachzuzeichnen wiederum Schwierigkeiten ausgesetzt. Nur wenig Literatur – vor allem empirischer Natur – nimmt sich der Thematik an. Die Kenntnisse der Traditionen im „neuen“ Österreich, nach 1945, sind lediglich fragmentarisch vorhanden.¹⁵⁵

Während sich der Journalismus in anderen Teilen der Welt – besonders in England, Frankreich und den USA - zu einem fixen Bestandteil mit bestimmtem Einfluss innerhalb der Gesellschaft entwickelt, glückt das im deutschsprachigen Raum lange nicht. Durch eine verspätete allgemeine gesellschaftliche Entwicklung gelingt es nicht wie in den bereits genannten Ländern, ein

¹⁵³ Löbl 1903, 185

¹⁵⁴ vgl. Engelsing, 1966

¹⁵⁵ vgl. Fabris 1991a, 1

spezifisches berufliches Selbstverständnis, eine journalistische Kultur, geschweige denn die Ausprägung zu einer „vierten Gewalt“ zu generieren.¹⁵⁶

Stattdessen bildet sich eine besondere Variante des historischen Idealismus heraus, bei der das bürgerliche Bildungsideal des 19. Jahrhunderts und ein Künstler- und Begabungsmythos der Romantik miteinander verschmelzen. Kopper attestiert dem heimischen Journalismus damit nur eine partielle Professionalisierung vor allem aufgrund mangelnder Aus- und Fortbildungsmaßnahmen, sowie eine vergleichsweise unbedeutende Rolle im gesellschaftlichen Entscheidungsprozess.¹⁵⁷

Der verspätete Anschluss an die Modernisierung kann erst mit dem Prozess der Nationwerdung und dem wirtschaftlichen Aufschwung nachgeholt werden. Dabei findet dieser Nachholprozess vor allem auch in der Entwicklung einer republikanischen-demokratischen politischen Kultur statt. Journalisten treten zu dieser Zeit nur selten aus dem Schatten der wirklich Mächtigen heraus und müssen sich in der Regel mit untergeordneten Rollen zufrieden geben.¹⁵⁸

Geändert hat sich das erst in den 70er Jahren, als sich die wirtschaftliche Situation vieler Medienunternehmen merklich bessert, was ein neues Selbstbewusstsein der heimischen Journalisten heraufbeschwört. Allmählich kann in Österreich von einer Informationsgesellschaft gesprochen werden und auch die Funktion der Presse als „vierte Macht“ stellt sich nach und nach ein. Wobei Fabris gleichzeitig relativiert und betont, dass die Autonomie der heimischen Journalisten immer noch um einiges geringer ausgeprägt sei, wie in anderen europäischen Ländern oder den USA. Einfluss im weitesten Sinne würden vor allem bestimmte „Stars“ der Branche genießen.¹⁵⁹

Die Mehrzahl der Journalisten sei hingegen „eine Gruppe von recht unterschiedlichen Berufsangehörigen, die am ehesten als ‚höhere Angestellte‘ mit besonderen Bedingungen und Möglichkeiten, bezeichnet wird können.“¹⁶⁰

¹⁵⁶ vgl. Kopper 1985 in Fabris 1991a

¹⁵⁷ ebd.

¹⁵⁸ vgl. Fabris 1991b, 11ff

¹⁵⁹ ebd.

¹⁶⁰ Fabris 1991b, 26

Um diese Aussage bestmöglich zu konkretisieren, sollen im folgenden Abschnitt demographische Eckdaten österreichischer Journalisten zusammengefasst werden. Sie sind im Rahmen des Zwiebelmodells von Weischenberg dem Rollenkontext zuzuordnen – genauso wie die Frage nach dem Rollenselbstverständnis, auf das im Anschluss eingegangen wird.

2.3.3. Der moderne Journalist – Demographische Daten

Die Daten von Kapitel 2.3.3. bis 2.3.5. beziehen sich überwiegend auf die Ergebnisse des Journalisten-Reports I¹⁶¹ und II¹⁶². In Band I sind die Ergebnisse der ersten Gesamterhebung soziodemographischer Merkmale von österreichischen Journalisten gesammelt. Damit gibt das Medienhaus Wien 2007 erstmals Basisdaten über österreichische Journalisten in verschiedenen Mediensparten heraus. Untersucht werden Arbeitsrealitäten, Veränderungen journalistischer Arbeitsweisen und Qualifikationsanforderungen, oder journalistisches Handeln und ethische Aspekte, sowie medienökonomische Einflüsse auf den Beruf. Im zweiten Teil werden die Motive Österreichs Medienmacher hinterfragt. Im Folgenden sollen die für die Arbeit relevanten Daten zusammenfassend dargestellt werden.

2007 arbeiten rund 7.100 Journalisten in Österreich, wovon 67 Prozent bei einem Printmedium tätig sind. Der Anteil der Journalisten in anderen Mediengattungen gestaltete sich wie folgt:¹⁶³

Abb. 2: Anteil der Journalisten pro Mediengattung

Print	67 %
Radio	17 %
TV	10 %
Online	4 %
Agentur	2 %

Frauen im Journalismus

Der Anteil der Frauen im Journalismus beträgt 2007 rund 42 Prozent. Damit sind Frauen im heimischen Journalismus stärker im Kommen als auf dem Gesamtarbeitsmarkt. In der Altersgruppe bis zu 29 Jahren bilden sie mit 58 Prozent bereits die Mehrheit. Darüber hinaus sind sie mit einem

¹⁶¹ Kaltenbrunner et al 2007

¹⁶² Kaltenbrunner et al 2008

¹⁶³ vgl. Kaltenbrunner et al 2007, 139; Kaltenbrunner et al 2008, 76

Akademikeranteil von 41 Prozent höher qualifiziert als ihre männlichen Kollegen, die nur zu 29 Prozent einen Hochschulabschluss vorweisen können.¹⁶⁴

Arbeitszeit

Neben einer durchschnittlichen Kernarbeitszeit zwischen neun und 18 Uhr, nehmen viele Journalisten regelmäßig an Abendterminen teil bzw. verrichten auch Abend- oder Wochenenddienste. Das betrifft vor allem tagesaktuell arbeitende Journalisten bei Tageszeitungen, Agenturen, Online-Diensten oder im Rundfunk. 61 Prozent geben an, zwischen 40 und 60 Stunden pro Woche zu arbeiten. 18 Prozent arbeiten sogar 60 Stunden und mehr. Die durchschnittliche Arbeitszeit liegt bei 45,2 Stunden pro Woche und erreicht damit im Branchenvergleich die statistisch höchste wöchentliche Arbeitszeit. Ein Grund für diese hohe Stundenzahl mögen unter anderem die Kollektivverträge sein, die keine geregelte Zeiteinteilung vorsehen, sondern sich an den Bedürfnissen des jeweiligen Mediums orientieren.¹⁶⁵

Einkommen

Mit einem Durchschnittsnettoeinkommen von 2.216 Euro im Jahr 2008 liegt der Verdienst heimischer Journalisten deutlich über dem österreichischen Gesamtschnitt von 1.600 Euro. Trotzdem ist fast die Hälfte mit ihrem Einkommen unzufrieden. Zu erklären ist das unter anderem durch hohe Spitzen bei Führungspersönlichkeiten. Besonders junge und freie Journalisten trifft die Einkommensschere. Das durchschnittliche Nettoeinkommen der Unter-30-Jährigen liegt immerhin nur bei knapp mehr als 1.600 Euro und freie Journalisten verdienen im Schnitt rund 900 Euro weniger im Monat als ihre angestellten Kollegen (2.403 Euro zu 1.509 Euro).¹⁶⁶

Beim Einkommen pro Mediengattung haben die Tageszeitungs- und TV-Journalisten die Nase vorn. Sie verdienen durchschnittlich rund 2.400 Euro netto im Monat.

¹⁶⁴ vgl. Kaltenbrunner et al 2008, 77ff

¹⁶⁵ ebd., 80ff

¹⁶⁶ ebd., 83ff

Im Detail:

Abb. 3: Durchschnittliches Einkommen/Monat pro Mediengattung

Tageszeitung	2.357 Euro
Wochenzeitung	2.129 Euro
Monatszeitung	1.748 Euro
Fachzeitschrift	2.011 Euro
TV	2.433 Euro
Radio	2.281 Euro

Einen deutlichen Unterschied im Einkommen gibt es außerdem immer noch zwischen Frauen und Männern. Journalistinnen verdienen monatlich durchschnittlich 1.932 Euro, Journalisten 2.418 Euro. Das hat zum einen den Grund, dass Frauen nur halb so oft leitende Funktionen im Journalismus bekleiden als Männer, aber auch dass sie häufiger bei Special-Interest-Medien im Zeitschriftenbereich tätig sind, wo die Gehälter bereits im Kollektivvertrag niedriger festgeschrieben sind.¹⁶⁷

Arbeitszufriedenheit

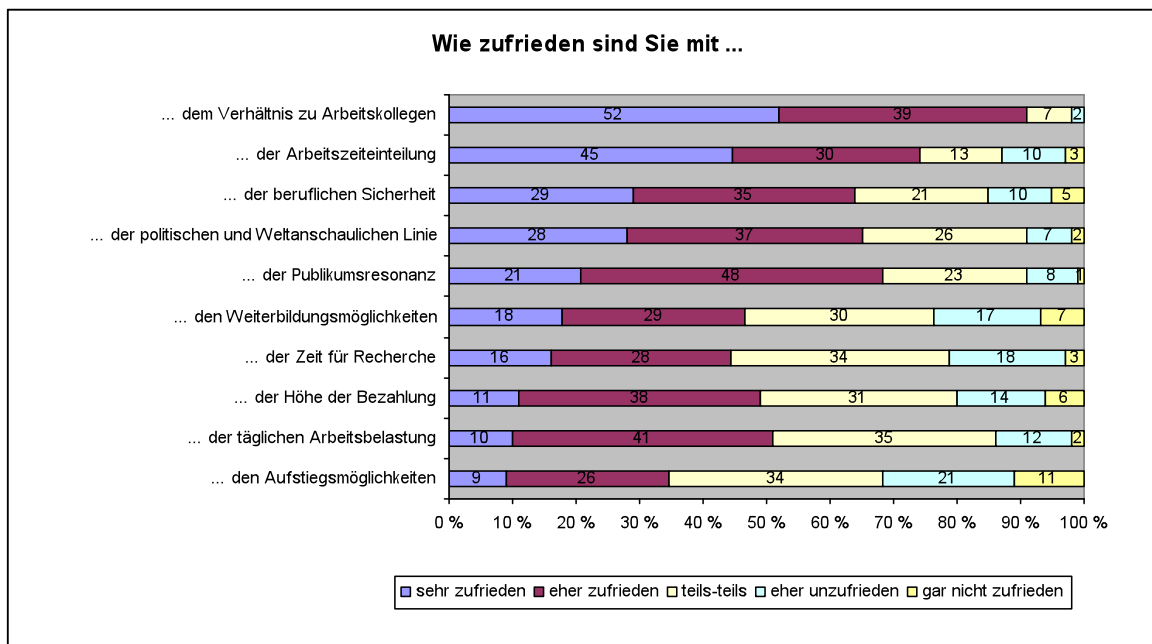
Zur Arbeitszufriedenheit gehören Aufstiegsmöglichkeiten, Einkommen und Arbeitsbelastung, aber auch das Verhältnis zu Arbeitskollegen und Vorgesetzten, persönliche Gestaltungsmöglichkeiten oder Jobsicherheit. Bei den heimischen Journalisten scheint dabei das Verhältnis zu den Kollegen besonders gut zu sein. 91 Prozent sind damit sehr oder eher zufrieden. Sehr gut oder gut, wird von 75 Prozent auch die Möglichkeit, sich die Arbeitszeit selbst einzuteilen, befunden. Immerhin 64 Prozent sind auch mit der Sicherheit im Job sehr oder eher zufrieden. Für Demotivation sorgen hingegen zu knappe Zeitressourcen bei der Recherche, die tägliche Arbeitsbelastung, subjektiv empfundenes zu geringes Einkommen und mangelnde Perspektiven Weiterbildung und Aufstiegsmöglichkeiten betreffend.¹⁶⁸

„Insgesamt scheint sich, allen Unzulänglichkeiten eines kleinen und konzentrierten Arbeitsmarktes zum Trotz, die Arbeit für Journalisten in Österreich ziemlich gut anzufühlen.“¹⁶⁹

¹⁶⁷ ebd., 88

¹⁶⁸ ebd., 94f

¹⁶⁹ Kaltenbrunner et al, 93

Abb. 4: Arbeitszufriedenheit

Soweit der Blick der Wissenschaftler auf die Entwicklung des journalistischen Berufes und ein Überblick über demographische Eckdaten. Doch wie sich der Berufsstand selbst begreift, soll das folgende Kapitel klären, das sich mit dem Rollenbild bzw. Selbstverständnis von Journalisten auseinander setzt und somit auf den Rollenkontext eingeht, um zur Gliederung in Weischenbergs Zwiebelmodell zurückzukehren.

2.3.4. Rollenselbstverständnis im modernen Journalismus

Das Rollenselbstverständnis kann als Einstellungskonstrukt verstanden werden und somit als Rahmen journalistischen Handelns, das den Bereich der Potenzialität und nicht den der Aktualität umfasst. Darüber hinaus steht das Rollenselbstverständnis nicht für die tatsächlich ausgeübte Rolle in der Redaktion und gilt auch nicht als direkt handlungsleitend, sondern es kann vielmehr als die Funktion eines kritischen Korrektivs in bestimmten Situationen gesehen werden. Die Umsetzung individueller beruflicher Zielsetzungen gelingt im Rahmen redaktioneller Arbeitswirklichkeit oft nicht und muss der Routine der Aussagenproduktion untergeordnet bleiben. Die Analyse des Rollenselbstverständnisses steht deshalb nur in marginalem Zusammenhang mit dem tatsächlichen journalistischen Handeln. Aus theoretischer Sicht ist es deshalb sinnvoll den Begriff der Handlungsrelevanz einzuführen, der ein Bindeglied zwischen Einstellung und Handlung darstellen soll.

Handlungsrelevanz bezeichnet die Wahrscheinlichkeit der praktischen Umsetzung des Rollenselbstverständnisses in redaktionelles Handeln.¹⁷⁰

Den Motiven Österreichischer Medienmacher geht der Journalisten-Report II¹⁷¹ auf den Grund. Darin geht es vorrangig darum, welche persönlichen Vorstellungen und Ziele Journalisten von ihrem Beruf haben. Die Studie stützt sich bei ihrer Vorgehensweise auf ältere Befragungen zum Thema - etwa von Weischenberg¹⁷² oder Karmasin¹⁷³. Aus den 500 befragten Journalisten, ließen sich dabei vier Journalismustypen ableiten:

► Der objektive Vermittler

Die größte Zustimmung fand das Rollenbild des objektiven Vermittlers (69 Prozent Zustimmung), der sein Publikum neutral und präzise informieren will und dabei versucht, komplexe Sachverhalte möglichst einfach zu erklären. Die eigene Meinung in diesem Rahmen kund zu tun gilt dabei nicht als opportun. Die Dominanz des Rollenbildes gilt dabei unabhängig von der Art des Mediums.¹⁷⁴

► Der Entertainer

Dem Vermittler folgt das Rollenbild des Entertainers (24 Prozent Zustimmung), der ein möglichst breites Publikum erreichen und dabei für Unterhaltung und Entspannung sorgen will. Er findet sich vermehrt in Wochen- oder Monatszeitungen. Dieser Journalistentyp sieht sich darüber hinaus selbst auch gerne als Ratgeber.¹⁷⁵

► Der Ratgeber

Der Ratgeber (16 Prozent Zustimmung) will vorwiegend neue Trends und Ideen, sowie positive Ideale vermitteln und darüber hinaus Lebenshilfe geben. In diesem Zusammenhang ist er auch bereit eigene Ansichten zu präsentieren. Dieses Rollenbild tritt besonders häufig bei Journalisten von Fachzeitschriften und Monatszeitungen auf.¹⁷⁶

¹⁷⁰ vgl. Weischenberg 1998, 161f

¹⁷¹ vgl. Kaltenbrunner et al 2008, 15 - 32

¹⁷² vgl. Weischenberg 1998

¹⁷³ vgl. Karmasin 2005

¹⁷⁴ vgl. Kaltenbrunner et al, 24f

¹⁷⁵ ebd., 27ff

¹⁷⁶ ebd.

► Der Kritiker

Der Kritiker steht mit einer Zustimmung von lediglich 13 Prozent an letzter Stelle der Rollenbilder. Ihm geht es darum, Missstände aufzudecken und aktiv die politische Tagesordnung zu beeinflussen. Er sieht seine Tätigkeit als Kontrolleur von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Überwiegend sehen sich deshalb wohl auch Journalisten aus dem Innenpolitik-Ressort (31 Prozent) in dieser Funktion, gefolgt von den Kollegen aus der Chronik (22 Prozent) und Wirtschaft (19 Prozent). Darüber hinaus finden sich Journalisten mit akademischer Ausbildung und solche, die sich politisch links der Mitte einordnen, etwas öfter in dieser Kategorie wieder.¹⁷⁷

Auffällig ist außerdem die unterschiedliche Gewichtung der Aufgaben von freien und angestellten Journalisten. Freie Mitarbeiter sehen ihre Funktion noch viel deutlicher als ihre angestellten Kollegen in der Bereitstellung von Unterhaltung und Entspannung (57 Prozent), während sie ihre Aufgaben weniger darin begreifen, die politische Tagesordnung zu beeinflussen oder die Bereiche Wirtschaft, Politik und Gesellschaft zu kontrollieren. Gründe dafür sehen die Verfasser der Studie in der Prekarisierung der Dienstverhältnisse und der damit einhergehenden Verringerung der Unabhängigkeit. Freie Mitarbeiter passen sich potenziell stärker an äußere Faktoren an und können sich weniger Kritik erlauben.¹⁷⁸

Männer und Frauen teilen hingegen weitgehend dieselbe Berufsauffassung. Lediglich der Aussage „dem Publikum eigene Ansichten präsentieren“ stimmen deutlich mehr Männer sehr oder eher zu (49 Prozent zu 35 Prozent).¹⁷⁹

Kaltenbrunner et al stellen außerdem fest, dass individuelle vorberufliche Charakteristika und soziodemographische Faktoren einen geringeren Einfluss auf journalistisches Selbstverständnis zu haben scheinen, als die spezifische Sozialisation in den Medienbetrieben mit ihren organisatorischen Regulativen und der organisatorisch-technischen Ausstattung. Zudem haben auch die Arbeitsbedingungen der Recherche und die jeweilige ökonomische Situation wesentlichen Einfluss auf das journalistische Selbstverständnis. Das betont

¹⁷⁷ ebd.

¹⁷⁸ ebd., 30

¹⁷⁹ ebd., 31

auch Weischenberg in seinem 1998 verfassten Buch „Journalismus in der Gesellschaft“ oder Karmasin 2005 in „Journalismus: Beruf ohne Moral?“.

2.3.5. Die Moral bzw. Ethik moderner Journalisten

Im Zentrum der Ethik-Debatte im Journalismus steht neben der Kritik an zunehmender Boulevardisierung auch die fortschreitende Entgrenzung von redaktionellen Inhalten und Werbung sowie Kampagnisierung. sprich, ein genereller Qualitätsverlust.

Detaillierteren Gedanken voraus, soll der Unterschied von Ethik und Moral erklärt werden: „Moral bezeichnet einen Bereich des menschlichen Lebens, der von Kunst, Wissenschaft, Recht oder Religion verschieden ist; Moral ist die Gesamtheit der moralischen Urteile, Normen, Ideale, Tugenden, Institutionen.“¹⁸⁰ Ethik ist hingegen die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Bereich der Moral.¹⁸¹

Die Herangehensweisen und Ergebnisse fallen je nach historischer Problemlage, gesellschaftlicher Struktur und Kultur umso unterschiedlicher aus. Allerdings entwickeln sich aus diesen differenten Prädispositionen gewisse formelle und informelle Normen. Aus den informellen Normen bilden sich wiederum Regeln, wie etwa ordnungspolitische und gesetzliche Vorschriften, die Handlungen in eine bestimmte gemeinwohlverträgliche Richtung leiten sollen. Ebenso gehören dazu Standesregeln und Statuten. Informelle Normen resultieren hingegen aus einer bestimmten Stellung in einer Organisation, Gruppendruck, oder aber auch der Orientierung am Markt und des Publikums.¹⁸²

Trotzdem gilt: „Normen haben in hochgradig arbeitsteiligen Prozessen mit ausgeprägten Hierarchien und einem deutlich spürbaren Gruppendruck zwar strukturierende, aber keinesfalls determinierende Gültigkeit: Journalistisches Handeln verfügt trotz formeller und informeller Normen über Freiheitsgrade.“¹⁸³

¹⁸⁰ Ricken 1998, 14

¹⁸¹ vgl. ebd.

¹⁸² vgl. Kaltenbrunner et al 2008, 58f

¹⁸³ Kaltenbrunner et al 2008, 59

Wie diese Freiheit wiederum genutzt wird hängt erneut von der individuellen Prädisposition, dem Gewissen ab. Somit geht es nicht nur darum, ob es die Möglichkeit bestimmter Handlungen überhaupt gibt, sondern auch, ob der Einzelne eine Handlung auch realisieren will. Journalistische Ethik wird somit als Ergebnis von persönlichen Prädispositionen, rechtlichen und standesrechtlichen Normen, sowie informellen Vorgaben verstanden.¹⁸⁴

Im Sinne einer empirischen Überprüfbarkeit hat sich die Frage nach Gewissenskonflikten bei der täglichen Arbeit als sinnvolles Item herausgestellt. Sowohl Karmasin¹⁸⁵ als auch Kaltenbrunner et al¹⁸⁶ akzentuieren ihre Studien in diesem Bereich entsprechend. Und die Ergebnisse verblüffen, vor allem angesichts der bereits erwähnten Debatte um die stetig sinkende Qualität im Journalismus. Die Diskussion scheint die moralischen Probleme der Journalisten nicht zu beeinflussen. Seit 2004 lässt sich sogar ein relativer Rückgang an Gewissenskonflikten beobachten. Waren 1994 noch 35 Prozent der Journalisten häufig oder manchmal mit Gewissenskonflikten konfrontiert und 2004 sogar 38 Prozent, waren es 2008 nur mehr 28 Prozent.¹⁸⁷

Dabei spielt weder Alter, Dauer der Tätigkeit oder Rollenselbstverständnis eine Rolle, sondern hauptsächlich der Bildungsgrad. Während 80 Prozent aller Journalisten mit höchstem Bildungsgrad Matura nie mit Gewissenskonflikten zu kämpfen haben, sind es bei den Hochschulabsolventen bzw. Journalisten, die zumindest ein Studium angefangen haben, um 10 Prozentpunkte weniger. Ein signifikanter Unterschied beim Ausmaß der Gewissenskonflikte besteht auch noch zwischen fest angestellten Journalisten (30 Prozent) und ihren freiberuflichen Kollegen (22 Prozent). Im Vergleich mit anderen Berufsgruppen ist die Zahl derer, die häufig oder manchmal Gewissenskonflikten ausgesetzt sind, damit vergleichsweise gering.¹⁸⁸

Ethische Regulative gibt es in Österreich nur sehr eingeschränkt. Außer einigen gesetzlichen Vorgaben und dem Ehrenkodex des österreichischen Presserats, existieren keine übergeordneten Institutionen, die über die Selbstregulierung

¹⁸⁴ vgl. ebd.

¹⁸⁵ vgl. Karmasin 2005

¹⁸⁶ vgl. Kaltenbrunner et al 2008

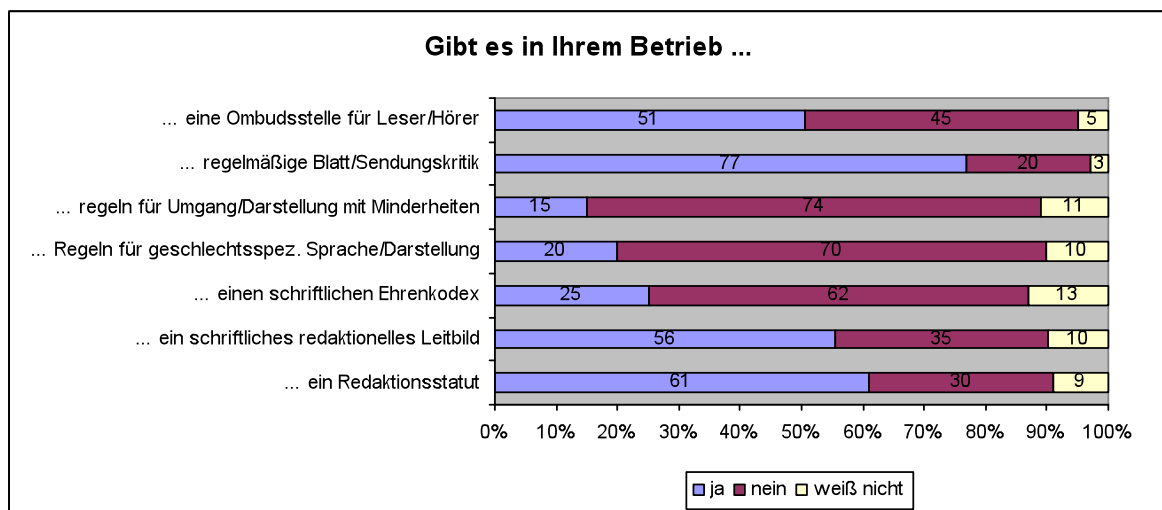
¹⁸⁷ vgl. Kaltenbrunner et al 2008, 57 - 68

¹⁸⁸ ebd.

der Medien wachen (z.B. Ombudsstellen etc.). Eine Möglichkeit ein solches Defizit auszugleichen haben Medienbetriebe durch innerredaktionelle Maßnahmen, wie Redaktionsstatute, Blattkritiken oder etwa Ombudsstellen und Leseranwälte.¹⁸⁹

Die häufigste diesbezügliche Einrichtung ist bei heimischen Medien die Blatt-/Sendungskritik. Besonders relevant ist das Instrument dabei für Tageszeitungen (87 Prozent). Neben der Möglichkeit der Qualitätssicherung können Blatt- und Sendungskritiken aber auch negative Seiten etablieren, indem sie infolge eines Mangels an Kritikkultur und Zeit, oder wegen fehlender Außenperspektive, zu bloßem Sozialisationsinstrument wird, im Rahmen dessen abweichende Meinungen effizient unterdrückt werden.¹⁹⁰

Abb. 5: Ethische Regulative



Die Ergebnisse legen nahe, dass die Sensibilisierung für ethische Themen bei Journalisten in Österreich nicht in hohem Maße ausgeprägt ist. Zwar können Redakteure häufig auf Redaktionsstatute zurückgreifen, dezidierte Ethikrichtlinien, Stilbücher oder der Umgang mit Gender- und Minderheitenthematik sind hingegen kaum vorhanden. Durch diesen Mangel an formellen Regelwerken wirken insgesamt informelle Sachzwänge und Normen stärker auf die Berufsmoral und damit das journalistische Handeln.¹⁹¹ „Wenn also ethische Sensibilisierung, die jedenfalls geboten scheint, erreicht werden

¹⁸⁹ vgl. Kaltenbrunner et al 2008, 57 – 68; derstandard.at 2010

¹⁹⁰ vgl. Wyss 2002, 141f

¹⁹¹ vgl. Kaltenbrunner et al 2008, 73f; Funiok 2002, 270 – 287

soll, sind verstärkte Bemühungen in der Aus- und Weiterbildung ... und branchenübergreifende Selbstkontrolle dringend notwendig.“¹⁹²

Es gilt also die Sinne der Journalisten zu schärfen und klar formulierte Qualitätsstandards und -kontrollen zu schaffen. Eine umfassende Diskussion über journalistische Qualität wird in Kapitel 4 aufgegriffen.

Im Rahmen der Qualitätsdebatte steht auch immer wieder ein weiterer Faktor im Journalismus im Mittelpunkt: Die zunehmende Technisierung und ihre Auswirkungen auf journalistisches Schaffen. Ein grober Überblick über die Thematik soll im nachfolgenden Kapitel folgen. Details erfolgen im Anschluss immer wieder in den spezifischen Abschnitten zur Redaktionsorganisation. Technologische Imperative im Journalismus sind laut Weischenberg¹⁹³ dem Strukturkontext zuzuordnen. Ebenso wie ökonomische Imperative, die in Kapitel 2.5. bzw. 3.4. folgen.

2.4. Technische Imperative im Journalismus - eine neue Ära für Produktion und Beruf

Seit Mitte der 70er Jahre des 20. Jahrhunderts ziehen nach und nach neue Informations- und Kommunikationstechnologien in die Redaktionen ein. Die Technisierung des gesamten Produktionsprozesses der Medien nimmt ihren Anfang.¹⁹⁴

Als erstes ist dabei die technische Produktion mit der Umstellung von Blei- auf Fotosatz betroffen. Für die Redakteure selbst finden hingegen mit der Einführung von elektronischen Redaktionssystemen einschneidende Veränderungen statt. Damit können fortan nicht nur Texte erfasst, sondern auch das Layout direkt gestaltet werden – der Ganzseitenumbruch setzt sich durch. Durch die Digitalisierung der Redaktionstechnik verschmelzen technische und redaktionelle Tätigkeiten also zunehmend am Schreibtisch des Redakteurs. Die Schnittstellen zwischen Bearbeitung und Übermittlung, sowie die der Arbeitsteilung lösen sich auf. Ein Umstand, der vor allem zur Einsparung von Technik-Arbeitsplätzen und durch eine zunehmend

¹⁹² Kaltenbrunner et al 2008, 74

¹⁹³ vgl. Weischenberg 1998, 69

¹⁹⁴ vgl. Neverla et al 2002, 299f

ganzheitliche Arbeitsweise zu systemischen Rationalisierungsprozessen führt.¹⁹⁵

Die Journalisten übernehmen so mehr und mehr Verantwortung für das Gesamtprodukt, was laut Altmeppen et al mit einer Dequalifizierung der originären journalistischen Arbeit verbunden ist. So sind durch die digitale Produktionstechnik nahezu alle Merkmale der Arbeit Veränderungen unterworfen. Dazu gehören Arbeitsbedingungen, Arbeitsanforderungen, Arbeitsmittel, Arbeitsorganisation, Arbeitsstrategien und Arbeitsfolgen.¹⁹⁶

Hienzsch kritisiert in seinem empirisch gestützten Werk über Rationalisierungsprozesse in Redaktionen, dass Journalisten durch die zunehmende Technisierung immer weniger miteinander reden, hastig am Arbeitsplatz essen, die Zeitung gerade noch überfliegen und zum Recherchieren kaum noch vor die Türe gehen.¹⁹⁷ Die „Sockelreserven“¹⁹⁸ werden durch die Technik regelrecht ins System gezogen – so seine Ergebnisse aus den 90er Jahren.

Durch technologische Innovationen kommt es zudem immer häufiger zu einer Verschmelzung bisher getrennter Kommunikationstechniken. Der Begriff Multimedia entsteht. Er steht für die Integration von Kommunikationsmodalitäten wie gesprochener Sprache, Text, Video, Audio, Telekommunikation, Unterhaltungselektronik und Computertechnik. Neben einem stetigen Wachstum an Kommunikationsangeboten und zugleich neuen Angebots- und Nutzungsformen, verschwimmen mit der Entwicklung auch zunehmend die Grenzen zwischen Individual- und Massenkommunikation. Eine besondere Rolle spielt dabei das Internet – also die Möglichkeit, dass Kommunikationsangebote direkt per Datenfernübertragung aus einem Netz von Computern und Zentralrechnern abrufbar sind.¹⁹⁹

Dadurch kann vor allem die Periodizität von den Machern von Online-Medien selbst festgelegt werden, ein Aktualisieren ist jederzeit möglich, auch das

¹⁹⁵ vgl. Altmeppen et al 2002, 350ff

¹⁹⁶ vgl. Altmeppen et al 2002, 350ff; Neverla et al 2002, 299f;

¹⁹⁷ vgl. Hienzsch, 289ff

¹⁹⁸ Hienzsch 1990, 289

¹⁹⁹ vgl. Noelle-Neumann et al 2004, 304 - 310

Verknüpfen mehrerer Aktualitätsebenen durch Links.²⁰⁰ Man könnte also annehmen, dass die Multioptionalität des Internets prinzipiell die Qualität des Journalismus, vor allem durch die Erweiterung der Gestaltungsmöglichkeiten im Online-Bereich, begünstigt. Die Sorgenfalten in der Medienbranche werden dennoch zunehmend tiefer.²⁰¹

„Die neuen globalen und netzwerkorientierten Kommunikationsmedien ermöglichen Formen der organisierten und strukturierten Berichterstattung, die nicht mehr an Institutionen oder Medienunternehmen gekoppelt sind.“²⁰²

Das bedeutet, dass sich die Wettbewerbsverhältnisse durch die hohe Anzahl anderer konkurrierender Kommunikatoren verschärfen. Weil ökonomische und technische Zugangsbarrieren fallen, haben die bisherigen Informationsquellen des Journalismus direkten Zugang zur Öffentlichkeit. Diese Angebotsfülle ist auch Grund für die mangelnde Refinanzierbarkeit journalistischer Websites.²⁰³

Nutzer sind außerdem nicht mehr nur passive Empfänger von Nachrichten, sondern haben die Möglichkeit, die Rezeption selbst zu steuern, aber auch selbst Inhalte zu veröffentlichen – also interaktiv zu agieren.²⁰⁴ Ein weiterer Angstfaktor für Medienmacher. Immerhin befinden sich somit plötzlich unüberschaubar viele potenzielle Redakteure bzw. Fotografen jeweils da vor Ort, wo gerade etwas passiert, mit der Möglichkeit auch noch jederzeit davon zu berichten – im Web 2.0 scheinen die Möglichkeiten dafür schier unbegrenzt. Viele Tageszeitungen versuchen der Gefahr gegenzusteuern, indem sie selbst dazu aufrufen, die besten Bilder an das eigene Blatt zu schicken, die beste Geschichte der Zeitung des Vertrauens zu berichten. Neben einer billigen Leserbindungsstrategie, wird so der usergenerierte Content angezapft.²⁰⁵ Gutes Beispiel dafür ist die Berichterstattung rund um das im Hudson River notgelandete US-Airways-Flugzeug im Jahr 2009. Ein Fahrgast auf einer der Fähren, die den Flugzeuginsassen zu Hilfe eilen, macht mit seinem iPhone ein

²⁰⁰ vgl. Meier 1999; Lorenz 2002, 75f

²⁰¹ vgl. Neuberger 2002, 358f

²⁰² Bucher/Büffel 2005, 86

²⁰³ vgl. Neuberger 2002, 358f

²⁰⁴ vgl. Noelle-Neumann et al 2004, 304 - 310

²⁰⁵ ebd.

Foto der Katastrophe und veröffentlichte es auf Twitter. Wenig später wird es zu einem der meistverwendeten Bilder in den Medien.²⁰⁶

Damit dominiert die Angst vor einer Entprofessionalisierung des Berufes. Neben der „Dekonstruktion der Journalisten“²⁰⁷ über die Entwicklung des Berufes zu „media professionals“²⁰⁸ wird sogar das „Ende des Journalismus“²⁰⁹ heraufbeschworen. Unbestritten scheint zu bleiben, dass „das Journalistenbild insgesamt unbestimmbarer wird“²¹⁰.

Wobei Lorenz die Frage stellt, ob nicht bereits in der Vergangenheit solche Phasen der Unbestimmtheit ihren Raum haben – und zwar immer dann, wenn sich eine Funktionsverschiebung des Journalismus andeutet.²¹¹ In Hinblick auf die Entwicklungen der letzten Jahre würde das bedeuten, dass der Schwerpunkt der Arbeit nicht mehr auf der Produktion sondern der Selektion von Information liegt – womit der Journalismus keinesfalls seine funktionale Grundlage verliert, sondern lediglich Operationsweisen transformiert.²¹²

Bucher und Büffel betonen in diesem Zusammenhang, dass es sich dabei aber nicht nur um eine Ausdifferenzierung oder einen Strukturwandel des Journalismus handle, sondern vielmehr um einen Strukturwandel der öffentlichen Kommunikation.²¹³

Holzinger und Sturmer sehen die Funktion der modernen Redaktion mehr als je zuvor im Filtern von Wichtigem und Unwichtigem und dem Überprüfen von Konstrukten und Wirklichkeiten.²¹⁴ „Macht sie das nicht – aus ökonomischen Motiven oder aus Unwissenheit – verwirkt sie ihre Existenzberechtigung.“²¹⁵

²⁰⁶ vgl. Sama 2009, 57

²⁰⁷ Zehnder 1998, 181

²⁰⁸ Sparks/Dahlgren 1992, 8

²⁰⁹ Sittinger 2005

²¹⁰ Hummel 1998, 63

²¹¹ vgl. Lorenz 2002, 74f

²¹² vgl. Altmeppen 2000, 128

²¹³ vgl. Bucher/Büffel 2005, 86

²¹⁴ vgl. Holzinger/Sturmer 2010, 66

²¹⁵ Holzinger/Sturmer 2010, 66

Ein innovatives Experiment namens „This is South Africa – Live aus dem Social Web“²¹⁶ führen Journalistenschüler der Axel Springer Akademie während der Fußball-WM 2010 zu diesem Thema durch. Für ihre Berichte nutzen sie als Quellen ausschließlich Blogs, Facebook, Twitter oder Youtube. Sie wollen damit der Frage nachgehen, ob das Social Web belastbar genug ist, um als Basis für authentische journalistische Storys zu fungieren, ohne dabei auf journalistische Qualität zu verzichten. Und diese kann laut Mayer, Crossmedia-Leiter der Axel Springer Akademie, klar bejaht werden. Die Arbeit der Journalisten habe sich nämlich durch die Art der Quellen nicht verändert. Die Informationen müssen genauso ausgewertet und auf Validität geprüft, Themenpakete erkannt werden.²¹⁷

Wichtig ist hingegen die Erkenntnis, dass Agenda Setting in der heutigen Kommunikationswelt nicht mehr möglich ist. Vielmehr müssen Journalisten lernen, die Agenda zu finden und zu lesen.²¹⁸ „Ich muss mir als Journalist künftig eigene kleine Nachrichtenagenturen basteln, die das Social Web konstant nach allem filtern, was für mein Ressort, für meinen Job relevant ist. Wenn ich in diesem Material ertrinke, muss ich die Filter verfeinern. Und wir müssen alle so schnell wie möglich damit aufhören, das Web als ‚da draußen‘ zu betrachten. Wenn das Web ‚da draußen‘ ist – wo sind denn dann wir selbst?“²¹⁹

Aktuell entwickeln sich Nachrichtenredaktionen also immer mehr zu konvergierenden Systemen, in denen crossmedial recherchiert, produziert und distribuiert wird. Durch das World Wide Web ist ein 24-Stunden-Nachrichtenzyklus möglich, die Herausbildung eines daraus hervorgehenden, eigenen Berufsbildes ist unumstritten – mit dementsprechend neuen Aufgaben und Belastungen und einem leider – noch – schlechten Ruf. In einer Gesellschaft, die rund um die Uhr online ist und mit Neuigkeiten versorgt werden will, ist das oberste Gebot und Voraussetzung für wirtschaftliches Überleben heute die ununterbrochene Bereitstellung von Ware. Der Nachrichtenfluss darf auf keinen Fall versiegen.²²⁰

²¹⁶ Axel Springer Akademie 2010

²¹⁷ vgl. Bürger 2010

²¹⁸ ebd.

²¹⁹ Mayer in Bürger 2010

²²⁰ vgl. Pavlik 25ff

Neben aller Kritik und nicht leugbaren fragwürdigen Entwicklungen bringt die Digitalisierung selbstverständlich auch viele Vorteile mit sich. Die Aufhebung zeitlicher und räumlicher Schranken erlaubt es zum Beispiel durch Verlinkung aktuelle Nachrichten in einen größeren Zusammenhang zu stellen und durch Drahtlos- und Mobilfunktechnologie sind virtuelle Redaktionen möglich geworden. Reporter können sich länger vor Ort zur Recherche aufhalten, Storys online übermitteln und mit Kollegen abstimmen. Außerdem führen digitale Technologien zu einer Dezentralisation der Redaktionen und können ein Abflachen von Hierarchien zur Folge haben. Auch die Möglichkeiten innerhalb der Redaktion zu kommunizieren und Workflows zu routinisieren erweitern sich drastisch.²²¹

Wie die Technik die Zeitungen verändert, ist letztendlich Thema seit deren Bestehen und wird auch in der Zukunft ständig zu neuen Herausforderungen führen aber auch neue Wege der öffentlichen Kommunikation ebnen. Auch in dieser Arbeit kann das Thema letztlich nicht isoliert in einem Kapitel behandelt werden, sondern zieht sich durch alle Bereiche.²²² Besonders in Kapitel 5., wenn es schließlich um Dimensionen der Reorganisation in Redaktionen gehen wird, werden einige Aspekte noch detaillierter herausgearbeitet.

2.5. Ökonomische Imperative im Journalismus

Neben technischer Imperative im Journalismus, sorgen auch ökonomische Einflüsse auf die Branche für heftige Diskussionen innerhalb der Qualitätsdebatte. Kritisiert wird vor allem die zunehmende Kommerzialisierung der Medien, die das Maß an Unabhängigkeit im Journalismus angeblich stetig dezimiert und sich negativ auf die Ressourcen qualitätsgesicherter Aussagenproduktion auswirkt. Da sich aus dieser Problematik heraus ein eigener, managementtheroretisch motivierter Bereich der Redaktionsforschung herausgebildet, soll das Thema aber nicht an dieser Stelle abgehandelt werden, sondern unter Kapitel 3.3., um nicht nur detaillierter darauf eingehen zu können, sondern auch Redundanz zu vermeiden.

²²¹ ebd., 30ff

²²² siehe auch Kapitel 2.1. – 2.3.

3. THEORETISCHE DIMENSIONEN DER JOURNALISMUS- UND REDAKTIONSFORSCHUNG

Die Journalistik beschäftigt sich theoretisch-empirisch und praktisch-normativ mit dem Journalismus und analysiert somit Bedingungen und Folgen der Aussagenentstehung in den Massenmedien.²²³ Sie stellt sich als ein pluralistisches, differenziertes und dynamisches Forschungsgebiet innerhalb der Kommunikationswissenschaft dar, das durch die Heterogenität der theoretischen Ansätze eine Systematisierung sehr schwer macht.²²⁴

Anfang der 90er Jahre des 20. Jahrhunderts bezeichnet Rühl die Journalistik auch als „ein pluralistisches Gefüge sehr wechselseitiger Bestrebungen, die nur zum Teil in wechselseitiger Berührung stehen. Die Weiterarbeit an den nebeneinander herlaufenden, sich da und dort kreuzenden oder auch ineinander überleitenden Forschungen scheint keine integrierende Journalismustheorie zu versprechen.“²²⁵

Für die vorliegende Arbeit sollen demzufolge jene Definitionen und Theorien erläutert werden, die für die Aufarbeitung der Fragestellungen von Belang sind.

Dabei findet zuerst eine allgemeine Annäherung an den Begriff des Journalismus statt, um danach näher auf erste individuenzentrierte Sichtweisen einzugehen und schließlich Systemtheorie, Strukturationstheorie und Managementlehre und deren Bezug zur Redaktionsforschung zu erläutern.

Damit wird keinesfalls der Anspruch auf einen umfassenden Überblick über alle journalismusrelevanten Theorien und Ansätze erhoben, sondern eben lediglich der Fokus der Arbeit betont.

²²³ vgl. Weischenberg 1998, 37

²²⁴ vgl. Löffelholz 2003, 31

²²⁵ Rühl 1992, 127

3.1. Die individuenzentrierte Sichtweise

Durchaus gängige Definitionen knüpfen, nicht zuletzt ob der Komplexität des Gegenstandes an das Alltagsverständnis – nämlich, dass Journalismus jene Tätigkeit von Personen ist, die als Journalisten kategorisiert werden – an.

Im immer noch gültigen Journalistengesetz von 1920 (Novelle 2002) wird der Rahmen nach diesem Vorbild ebenfalls nur recht vage abgesteckt. Demnach sind Journalisten „alle, die mit der Verfassung des Textes oder mit der Zeichnung von Bildern (Laufbildern) über aktuelles Tagesgeschehen betraut und mit festen Bezügen angestellt sind und diese Tätigkeit nicht nur als Nebenbeschäftigung ausüben.“²²⁶

Damit werden allerdings nur festangestellte Journalisten in die Berufsbezeichnung miteinbezogen, wodurch die Beschreibung gerade in diesem Tätigkeitsfeld sehr lückenhaft ist, betrifft das im Jahr 2007 gerade einmal 57 Prozent aller Printjournalisten.²²⁷

Eine umfassendere Definition bietet dazu das Mediengesetz, das den Journalisten zu den Medienmitarbeitern zählt, als der er „in einem Medienunternehmen oder Mediendienst an der inhaltlichen Gestaltung eines Mediums oder der Mitteilung des Mediendienstes journalistisch mitwirkt, sofern er als Angestellter des Medienunternehmens oder Mediendienstes oder als freier Mitarbeiter diese journalistische Tätigkeit ständig und nicht bloß als wirtschaftlich unbedeutende Nebenbeschäftigung ausübt.“²²⁸

Auch Koszyk und Pruys sehen Journalismus in erster Linie als Tätigkeit und gehen in ihrer Definition schon detaillierter auf die Aufgaben am Weg zum fertigen Produkt ein. Für sie ist Journalismus die „hauptberufliche Tätigkeit von Personen, die an der Sammlung, Prüfung, Auswahl, Verarbeitung und Verbreitung von Nachrichten, Kommentaren sowie Unterhaltungsstoffen durch Massenmedien beteiligt sind. Journalisten arbeiten in fester Anstellung oder als

²²⁶ Journalistengesetz 2010

²²⁷ vgl. Kaltenbrunner et al 2007, 69

²²⁸ Mediengesetz 2010

freie Mitarbeiter für Presse und Rundfunk, Agenturen und Pressedienste, aber auch in Pressestellen von Firmen, Verbänden und Verwaltung.“²²⁹

Diese personenbezogenen Journalismusbegriffe werden in der wissenschaftlichen Diskussion oft als zu kurz gegriffen bezeichnet, gehen sie doch davon aus, dass die Funktion des Systems Journalismus auf Handlungen scheinbar autonomer Individuen beruht. Auf dem Weg journalismustheoretischer Entwicklung bildet die individuenzentrierte Forschungsperspektive deshalb lediglich den Anfang – hauptsächlich in Form von Gatekeeper-Studien.

Am Beispiel eines amerikanischen Zeitungsredakteurs hat etwa White²³⁰ festgestellt, dass die Selektionspraxis der Nachrichtenauswahl eher subjektiv variierend als nach klar strukturierten Entscheidungsmustern geregelt abläuft.

Das Gatekeeper-Konzept ist danach zwar ein klassisches in der Kommunikationswissenschaft geblieben, in der Journalismus- und Redaktionsforschung kam man aber schnell zu der Ansicht, dass nicht nur individuelle Entscheidungen in Redaktionen getroffen werden, sondern auch strukturelle und institutionelle Zwänge die Nachrichtenauswahl bestimmen. Hier ist vor allem auf die Studie „Soziale Kontrolle in der Redaktion“ von Breed²³¹ zu verweisen, der den Fokus wissenschaftlicher Beobachtung darauf lenkte, wie sich professionelle Zwänge überhaupt bilden. Er führte das auf den beruflichen Sozialisationsprozess des Redakteurs im jeweiligen Medium zurück.

In der amerikanischen Forschung standen also bereits seit Beginn der 70er Jahre verstärkt institutionale und organisatorische Einflussfaktoren auf redaktionelle Arbeit im Zentrum wissenschaftlichen Interesses. Die Definition redaktioneller Arbeit bezog sich in den damaligen Studien dabei hauptsächlich auf die Nachrichtenselektion und auf die aktuelle Nachrichtenproduktion. Mehrere Studien aus dieser Zeit weisen nach, dass redaktionelle Arbeitsprozesse hochgradig routinisiert und ritualisiert verlaufen und im

²²⁹ Koszyk/Pruys 1981, 96

²³⁰ vgl. White 1950 in Meckel 1999, 61

²³¹ vgl. Breed 1973

Wesentlichen von institutionellen und organisatorischen Rahmenbedingungen bestimmt sind.²³²

Auch im deutschsprachigen Raum hat die US-amerikanische Kommunikator- und Redaktionsforschung deutlich ihre Spuren hinterlassen, setzte aber dennoch in einer etwas anderen Ausrichtung an – und zwar bei organisations- und betriebssoziologischen Studien.²³³

3.2. Journalismus in der Systemtheorie

Der Notwendigkeit eines komplexeren Journalismusbegriffs - spätestens seit der Ausbildung starker Ökonomisierungs- und Technisierungstendenzen - kommt man etwa durch die Anwendung der Systemtheorie entgegen. Diese begreift Journalismus als Handlungszusammenhang, der in soziale Prozesse eingebunden ist.²³⁴

Unter Bezugnahme auf die funktional-strukturelle Systemtheorie von Luhmann²³⁵ reagiert ein System auf Umwelteinflüsse immer gemäß den eigenen Strukturen (selbstreferentiell) und ist nur aufgrund dieser Eigenschaft überhaupt von der Umwelt abzugrenzen und zu beobachten. Dementsprechend sind Systeme zwar autonom, aber keinesfalls autark. Sie sind stets offen für Umwelteinflüsse, entscheiden aber selbst welches Ereignis die Grenze überschreitet und wie es verarbeitet wird. Wichtigstes Moment ist immer die Wechselseitigkeit.²³⁶

Der Grundgedanke früher Werke Luhmanns ist prinzipiell die Reduktion von Komplexität, die durch eine Ausdifferenzierung sozialer Systeme stattfinden kann. Diese Ausdifferenzierung gewährleistet gleichzeitig auch, dass arbeitsteilige Probleme weiterhin lösbar bleiben können.²³⁷ Auf den Journalismus lässt sich das so übertragen, dass sich vor dem Hintergrund einer hochkomplexen Umwelt ebenso Differenzierungsprozesse vollziehen müssen, um Problemlösungen im Sinne redaktionellen Handelns möglich zu machen.²³⁸

²³² vgl. Meckel 1999, 62

²³³ vgl. Scholl/Weischenberg 1998, 42ff

²³⁴ vgl. Weischenberg 1998, 41f

²³⁵ vgl. Luhmann 1988

²³⁶ vgl. Kohring 2004, 186

²³⁷ vgl. Treibel 2000, 24 - 47

²³⁸ vgl. Meckel 1998, 63

Ein soziales System im Speziellen wird als Sinnzusammenhang verstanden, der sich durch aufeinander bezogene Selektionen bildet und durch diese Sinn-Grenzen von der Umwelt abgrenzt. Etablieren sich diese Selektionsstrukturen dauerhaft, werden dadurch Erwartungshaltungen konstituiert und soziale Ordnung möglich. Dabei werden soziale Systeme in Interaktionssysteme, Organisationssysteme und das umfassende soziale System Gesellschaft unterschieden.²³⁹ „Gesellschaft ist das umfassende Sozialsystem aller kommunikativ füreinander erreichbaren Handlungen.“²⁴⁰

Einen besonderen Typus stellen die Funktionssysteme dar. Sie sind Produkt einer in Hinblick auf ihre Probleme funktional differenzierten Gesellschaft, die durch jeweils zuständige Funktionssysteme bewältigbar gemacht wird. Diese Funktionssysteme sind aufgrund ihrer spezifischen Sichtweisen von Gesellschaft nicht mehr miteinander kompatibel. Beispiele sind etwa das Politik- und Wissenschaftssystem. Moderne Gesellschaften sind durch diese funktionale Differenzierung sehr leistungsfähig, aber auch störanfällig. Damit diese Störanfälligkeit nicht überwiegt, müssen Verfahren eingeführt werden, die von den Betroffenen akzeptiert werden. Verfahren reduzieren Komplexität und schaffen somit Sicherheit - Konflikte werden regulierbar.²⁴¹

Soziale Systeme bestehen nach Luhmann außerdem nicht aus den Handlungen der darin operierenden Menschen, sondern aus Kommunikationen. Sie gelten für ihn als einzige beobachtbare Form der Übertragung von Gedanken als Informationen.²⁴² „Soziale Systeme sind also Kommunikationssysteme, die sich reproduzieren, indem dauernd Kommunikationen an Kommunikationen angeschlossen werden.“²⁴³

Kommunikation an sich ist für Luhmann die Synthese von Information, Mitteilung und Verstehen. Zudem ist sie äußerst störanfällig und nicht ausschließlich an Sprache gebunden.²⁴⁴

²³⁹ ebd., 186ff

²⁴⁰ Luhmann 1975, 11

²⁴¹ vgl. Treibel 2000, 35; Kohring 2004, 186 ff

²⁴² vgl. Kohring 2004, 188

²⁴³ Schülein/Brunner 2001, 117

²⁴⁴ vgl. Treibel 2000, 37

Die Grundelemente organisierter sozialer Systeme sind laut Luhmann aber Entscheidungen. Eine Organisation erzeugt sich durch solche Entscheidungen fortlaufend selbst – sie werden im System vom System selbst getroffen. Reaktionen der Umwelt auf innersystemische Entscheidungen sind zwar möglich, was aber daraufhin im System wieder entschieden wird, ist erneut Entscheidung des Systems selbst.²⁴⁵

Wir leben heute also in sozialen Systemen, die dadurch gekennzeichnet sind, dass sie für bestimmte gesellschaftliche Funktionen exklusiv zuständig sind, welche nicht von anderen Systemen erfüllt werden können. Von funktionaler Differenzierung spricht man dann, wenn interne Prozesse eines Teilsystems auf bereichsspezifische Funktionen zugeschnitten sind und das Teilsystem über bestimmte Standards verfügt, die die interne Handlungsauswahl steuern. Diese Steuerung der Teilsysteme funktioniert über binäre Codes, das sind Grundentscheidungen, nach denen das System seine Auswahl trifft. Die Grundintention der Systemtheorie ist es ist somit, das pure Funktionsprinzip der einzelnen gesellschaftlichen Teilsysteme herauszuarbeiten, nach denen diese in letzter Instanz funktionieren.

Im System Journalismus – es ist analytisch auf derselben Ebene wie Politik oder Wirtschaft angesiedelt – ist der binäre Code laut Blöbaum etwa Information/Nicht Information bzw. nach Marcinkowski öffentlich/nicht öffentlich.²⁴⁶ Scholl/Weischenberg sprechen sich implizit für eine Unterscheidung von aktuell/nicht aktuell aus.²⁴⁷ Und Rühl unterscheidet zwischen programmiertem Programm/nicht programmiertem Programm – legt sich aber erst im Jahr 2000 mit der Randbemerkung darauf fest, dass das für jeden Typus der Publizistik gelte.²⁴⁸

²⁴⁵ vgl. Schüle/Brunner 2001, 118

²⁴⁶ Da in der wissenschaftlichen Diskussion bisher weder Einigkeit über die primäre Funktion des Journalismus, noch dessen binären Code besteht, sind die Unterscheidungen in dieser Arbeit lediglich als Ausgangspunkt zur Bearbeitung des Themas zu betrachten und nicht als festgelegte Kategorien.

²⁴⁷ vgl. Scholl/Weischenberg 1998, 67f

²⁴⁸ vgl. Rühl 2000, 73 und 77f

Unabhängig davon bleibt unumstritten, dass sich der Journalismus im Lauf seiner Geschichte als Funktionssystem etablierte und eine Struktur mit eigenen Organisationen, Programmen und Rollen kultiviert hat.²⁴⁹

Trotz der Annahme einer relativen Autonomie des Journalismus ist es aber nicht zu leugnen, dass bestimmte Zwänge auf das System wirken. Immerhin unterliegen Medienunternehmen bestimmten wirtschaftlichen Vorgaben und sind auch Einflüssen aus Politik, Öffentlichkeitsarbeit oder Technik ausgesetzt. Sie werden in der Systemtheorie als Umwelteinflüsse bezeichnet.²⁵⁰

Altmeppen kritisiert die Theorie ebendies an der systemtheoretischen Herangehensweise.²⁵¹ Da bei der Systemtheorie die Umsetzung des binären Codes eines Systems im Vordergrund steht, finden wirtschaftliche Zwänge auf diese Basiskategorie kaum einen Einfluss. Denn: „Dieser Code, der alle Entscheidungen und Arbeitsweisen des Systems Journalismus mit Sinn versieht, kann nicht durch ökonomische Faktoren gesteuert oder determiniert werden. Allerdings reagiert das System Journalismus auf veränderte ökonomische Umweltbedingungen, indem es seine Operationen daran anpasst.“²⁵²

Demzufolge greift die Systemtheorie also vor allem dann zu kurz, wenn nach Umständen und Bedingungen der Entscheidungsfindung oder dem Organisationshintergrund gefragt wird. Dann nämlich geht es um Elemente und Operationsweisen, die sehr wohl einer Regulierung und Beeinflussung aus der Umwelt unterliegen können. Denn den Veröffentlichungsentscheidungen gehen umfangreiche Planungen, Strategien und Vorentscheidungen voraus, um Arbeitsstrukturen zu schaffen und Ressourcen für die Veröffentlichungsentscheidungen bereitzustellen.²⁵³

Altmeppen vertritt deshalb die These, dass die Autonomie des Journalismus zwar hinsichtlich seines binären Codes bestehen bleibt, dass aber trotzdem keine operationelle Geschlossenheit besteht, da der Code nur eine

²⁴⁹ vgl. Schüle/Brunner 2001, 122f; Marcinkowski 1993, 181ff

²⁵⁰ vgl. Blöbaum 2004, 201f

²⁵¹ siehe auch Kapitel 3.3.

²⁵² Altmeppen 2004, 508

²⁵³ vgl. ebd., 509

Letztentscheidung darstellt, die nichts darüber aussagt, unter welchen Bedingungen diese Entscheidung gefällt wird. Werden aufgrund von sinkenden Einnahmen etwa Ressourcen gekürzt, findet ein schwerwiegender Eingriff in die Programme des Journalismus statt. Ebenso, wenn publizistische Konzepte wegen Erfolglosigkeit revidiert oder modifiziert werden.²⁵⁴

Darüber hinaus richtet sich die Kritik der Systemtheorie hauptsächlich auf die Tatsache, dass mit Hilfe deren ideologischen Implikationen weder sozialer Wandel erklärt, noch Systemstrukturen problematisiert werden können. Außerdem klammere sie Fragen nach Macht und Herrschaft weitgehend aus. Die Systemtheorie sei mehr eine wissenschaftliche Hilfskonstruktion, mit der Wirklichkeit auf eine bestimmte Weise betrachtet werden kann, jedoch empirisch nicht prüfbar ist.²⁵⁵

Die Systemtheorie in Anwendung auf die Zeitungsredaktion

In diesem Abschnitt wird überwiegend auf Rühls Werk „Die Zeitungsredaktion als organisiertes soziales System“²⁵⁶ zurück gegriffen, da es als Erstes und als Einziges detailliert unter systemtheoretischen Vorzeichen und empirisch gestützt, Prozesse einer Redaktion analysiert. Hinzu kommen einige Erweiterungen aus seinen späteren Werken. Zwar haben viele Autoren Teile seiner Theorie für ihre Zwecke eingesetzt und entsprechend den eigenen Interessen adaptiert, die Herausbildung einer profunden Weiterentwicklung seines systemtheoretischen Ansatzes bleibt jedoch aus. In Kapitel 3.3. wird auf das theoretische Konzept Altmepens²⁵⁷ eingegangen, welches unter Zuhilfenahme der Strukturierungstheorie von Giddens²⁵⁸ teilweise auf Rühls Forschung aufbaut.

Zu Beginn soll eine Grundaussage Rühls herangezogen werden, um den Konnex zur sehr abstrakten Systemtheorie zu erleichtern: „Redaktionelles Handeln als Herstellen von Zeitungen in einem industriell hoch entwickelten Gesellschaftssystem erfolgt ... als ein durchrationalisierter Produktionsprozess in einer nicht minder rationalisierten und differenzierten Organisation. Wohl

²⁵⁴ vgl. ebd., 510ff

²⁵⁵ vgl. Weischenberg 1998, 42; Burkart 2002, 465

²⁵⁶ Rühl 1969

²⁵⁷ Altmepens 1999, 2002, 2004

²⁵⁸ Giddens 1997

sind deren Träger einzelne Personen, aber in die redaktionelle Tätigkeit geht nicht die Gesamtheit der Handlungen und Erwartungen, Gefühle und Ausdrucksmöglichkeiten, Bedürfnisse, Attitüden und Motive ein, deren diese Menschen fähig sind, sondern sie besteht aus einer Struktur von Erwartungen, aus einer elementaren Ordnungsform menschlichen Zusammenlebens, in die der Einzelne durch sein Rollenverhalten nur partiell einbezogen ist.“²⁵⁹

Die Redaktion ist für Rühl eine soziale Organisation, die aus faktisch sinnvoll aufeinander zugeordneten Handlungen besteht und die von denen einer komplexen Umwelt klar abgrenzbar ist. Dabei stellt sich ihm vor allem die Frage, welche Bedingungen zum Bestand der Redaktion beitragen, sieht er sie doch in ständiger Gefahr von ihrer Umwelt determiniert zu werden. Zentral sind dabei Funktion, Strukturmerkmale und deren Anpassungsproblematik, sowie nicht bezweckte latente Funktionen des Handlungssystems Redaktion, aber auch die Ausbildung von Sub- und Intermediärsystemen, die als weitere Systemstrukturen ausgebildet werden, um zur Erfüllung integrativer Funktionen beizutragen. Weiters interessieren Rühl konkret aufeinander bezogene Handlungen nach verschiedenen Verhaltenserwartungen, die eine Redaktion strukturieren.²⁶⁰ Dabei unterscheidet er zwischen mehreren Ausprägungen:

- ▶ Verhaltenserwartungen, die jeder aufgrund seiner Mitgliedsrolle in der Redaktion anzuerkennen hat.
- ▶ Spezifische formale Erwartungen, die die eigene Arbeitsrolle ausmachen.
- ▶ Sowie informale Rollenerwartungen, die nicht in der Formalstruktur der Redaktion vorgesehen sind.²⁶¹

Die Redakteure einer Zeitung versteht Rühl im Sinne der funktional-strukturalistischen Systemtheorie Luhmanns als psychische Systeme, die in ihrer Pluralität mit dem Sozialsystem Zeitungsredaktion in einem mehr oder weniger engen Kontext stehen. Trotzdem sind sie nicht Teile der Redaktion,

²⁵⁹ Rühl 1969, 13

²⁶⁰ vgl. ebd., 15

²⁶¹ ebd.

sondern gehören als Einflusskomponenten deren Umwelt an und müssen insofern entsprechend berücksichtigt werden.²⁶²

Rühl gibt sich aber nicht ausschließlich mit der Systemtheorie zufrieden, um die Zeitungsredaktion als organisiertes soziales System zu erfassen. Da er in der Zeitungsredaktion das Spezifikum erkennt, dass durch systeminterne Prämissen Entscheidungshandeln gesteuert wird, erweitert er seine Analyse um die entsprechende theoretische Konzeption der Entscheidungstheorie. Entscheidungstätigkeit ist nämlich nicht in jedem der vielen Einzelfälle originell, sondern orientiert sich an Entscheidungsprämissen, an einem Entscheidungsprogramm, das vorher als Ergebnis der Anforderungen der Umwelt an das System entsteht.²⁶³

„Entscheidungsprämissen strukturieren die Entscheidungsprozesse der Zeitungsredaktion. ... Als Gesamtheit bilden sie generalisierte Entscheidungsprogramme, die vom selben System hervorgebracht werden, das dadurch strukturiert wird.“²⁶⁴

Für Rühl dominiert das Entscheiden im System Zeitungsredaktion, seine funktionale Bedeutung erschöpft sich allerdings nicht darin. Manifestationen von Entscheidungstätigkeiten sind etwa Recherchieren, Redigieren, Abfassen von Artikeln und vieles mehr. Sie stellen Handlungskomplexe dar, die im Mittelpunkt redaktioneller Arbeitsabläufe stehen. Diese Entscheidungen werden aber wiederum nicht auf der Ebene des Handelns, sondern von der der Erwartungen aus betrachtet.

Die Mitgliedschaftsrolle als Formalisierungskriterium der Redaktion

Der Begriff der Formalisierung soll weder eine Trennung von, noch durch informale Organisationen voraussetzen. Möglich wird das durch das Konstrukt der Mitgliedsrolle. Immerhin ist ein soziales Handlungssystem auch eine Grundform menschlichen Zusammenlebens, dessen Fortbestand davon

²⁶² ebd., 39

²⁶³ ebd., 40

²⁶⁴ Rühl 1969, 40

abhängt, „dass relativ feste wechselseitige Verhaltenserwartungen gebildet ... und mit einer gewissen Verlässlichkeit erfüllt werden.“²⁶⁵

Wollen oder können diese Erwartungen vom Mitglied nicht mehr erfüllt werden, liegt entweder eine Trennung zwischen System und Mitglied nahe, oder die Erwartungen der Person müssen aufgegeben werden. Die Anerkennung bestimmter Verhaltensweisen ist für all jene verpflichtend, die die Mitgliedschaft aufrechterhalten wollen.²⁶⁶

Mit der Mitgliedsrolle begründet Luhmann den Prozess „der die Formalisierung von Verhaltenserwartungen und damit den Aufbau formaler Organisationen trägt.“²⁶⁷

Mit der Entscheidung Mitglied in einer Redaktion zu werden, wird also automatisch eine Reihe von Rechten und Pflichten übernommen, die auf alle in der Redaktion zutreffen und nicht täglich neu vorgetragen, erläutert und begründet werden. Rühl arbeitet verschiedene Mitgliedschaftsregeln in seiner Studie heraus:

- ▶ Zustimmung zu den Redaktionszwecken
- ▶ Anerkennung der Entscheidungsrechte der Redaktionsleitung
- ▶ Informationsverarbeitung nach dem Programm der Redaktion
- ▶ Identifikation mit der Redaktion
- ▶ Ausschluss der Mitarbeit bei Konkurrenzmedien
- ▶ Wahrung der redaktionellen Diskretion
- ▶ Orientierung am relevanten Recht²⁶⁸

Sämtliche der aufgezeigten Mitgliedschaftsregeln stehen als Strukturen der Redaktion in interdependentem Zusammenhang. Einzelne davon zu bejahen und andere abzulehnen, ist als Mitglied nicht möglich, ohne nicht einen Ausschluss zu riskieren. Mit der Formalisierung der Verhaltenserwartungen durch die Mitgliedsrolle erfährt die Zeitungsredaktion als soziales System eine

²⁶⁵ Luhmann 1964, 34

²⁶⁶ vgl. Rühl 1969, 154

²⁶⁷ Luhmann 1964, 36

²⁶⁸ vgl. Rühl 1969, 154 - 165

erhebliche Festigung. Außerdem entlastet die Mitgliedsrolle den Redakteur in hohem Maße von persönlicher Verantwortung.²⁶⁹

Die Mitgliedsrolle umschließt jedoch nur einen kleinen Teil redaktioneller Verhaltenserwartungen. Allerdings stehen alle anderen Verhaltensweisen stets eng mit ihr verbunden. Arbeitsrollen etwa bezeichnen den Rahmen der Verhaltenserwartungen für die besonderen Leistungen, die der einzelne Redakteur zu erbringen hat. Hinsichtlich der Arbeitsrollen besteht auch die Chance unterschiedlicher Variations- und Interpretationsmöglichkeiten. Sind beispielsweise Ressortleiter sowie Volontäre als Mitglieder den formalen Regeln der Organisation verpflichtet, haben sie in ihren Arbeitsrollen sehr wohl Gestaltungsmöglichkeiten. Auch wenn eine Reihe von Verhaltenserwartungen dennoch schon vorab deutlich bestimmt sind. Wie eine Aufgabe allerdings erledigt wird, bleibt immer dem einzelnen Redakteur überlassen. Welche Arbeitstechniken und Fähigkeiten zur Bewältigung einzelner Aufgaben eingesetzt werden, ist durchaus individuell. Diese unterschiedliche Rollenausübung verlangt von Vorgesetzten wie Redakteuren ein gewisses Maß an Toleranz.²⁷⁰

Besonders deutlich wird eine unterschiedliche Ausgestaltung der Arbeitsrollen auch in deren Beziehung zur Umwelt, in der dem Redakteur verschiedenste Rollenpartner gegenüber treten. Allerdings werden die Partner immer nur aus einem Ausschnitt der gesamten Umwelt der Zeitungsredaktion stammen. Z.B. wird ein Chronikredakteur vermehrt mit Personen aus Justiz und Exekutive zu tun haben, während er auf Vertreter aus Kultur und Unterhaltung weniger oft trifft. Solche Beziehungen zur spezifischen Umwelt werden von Redakteuren gerne als „eigene“ Kontakte gewertet, was durchaus als Selbstständigkeitsbestrebung zu werten ist. Kippen diese Bestrebungen für das Redaktionsganze in einem dysfunktionalen Ausmaß, wird man den entsprechenden Redakteur von Seiten der Redaktionsleitung bestimmt an seine Mitgliedsrolle und an deren formale Regeln erinnern.²⁷¹

²⁶⁹ ebd., 164ff

²⁷⁰ ebd.,

²⁷¹ ebd.

Subsysteme in der Zeitungsredaktion

Seit Ende des 19. Jahrhunderts vollzieht sich auf dem Weg zur Großredaktion ein interner Prozess der Untergliederung. Redaktionen bilden mehr und mehr besondere Leistungseinheiten aus, an die spezifische Aufgaben delegiert werden können. In diesem Sinne leisten die Ressorts für die Gesamtreaktion mehr, als das durch ein Schema der Arbeitsteilung zum Ausdruck kommt.²⁷² Soziale Systeme ab einer bestimmten Größenordnung, haben die Tendenz sich zu differenzieren und bilden Subsysteme als Leistungseinheiten aus, „die sich in begrenztem Umfang selbst stabilisieren und damit selbst Systemcharakter gewinnen.“²⁷³

Sind manche Ressorts sehr klar von anderen abzugrenzen, kommt es beispielsweise in den Bereichen „Politik“ und „Regionales“ in dieser Hinsicht oft zu Schwierigkeiten und die Zuordnungsproblematik ist oft nicht nur als sachlich entscheidbar zu betrachten. „Jedes Ressort versucht die Grenzen seines Arbeitsbereiches streng zu wahren, und wertet unvermittelte Eingriffe als Verstöße gegen seine Autonomie.“²⁷⁴

Es wird von den einzelnen Ressorts also stets darauf geachtet, dass Themen, die nicht klar zuordenbar sind, zumindest in Abstimmung mit der in Betracht kommenden Ressorts zugeteilt werden. Innerhalb der Ressortgrenzen wird demnach so gehandelt, als gehörten die anderen Redaktionsabteilungen der Umwelt an. Ressorts entwickeln ihren eignen Arbeitsstil und ihre Verhaltensprogramme liegen ebendieser selbständigen Entwicklung zugrunde. Ressorts verfügen dadurch über eine begrenzte Flexibilität und Anpassung, mittels derer sie sich auf Wandlungen innerhalb der Redaktion bzw. in der Umwelt einzustellen vermögen. Eine weitgehende Selbstständigkeit hinsichtlich seines Funktionsbereiches ist ihm somit zugestanden.²⁷⁵

Die Intermediärsysteme

Infolge der Gliederung in Subsysteme und des Autonomiestrebens der Ressorts ist es für die Gesamtreaktion notwendig, Institutionen zu entwickeln, die für Erhaltung und Förderung des Systems integrative

²⁷² vgl. Rühl 1969, 169

²⁷³ Luhmann 1964, 76

²⁷⁴ Rühl 1969, 170; siehe auch Kapitel 2.2.2.

²⁷⁵ vgl. ebd., 171

Funktionen übernehmen. Prominentestes Intermediärsystem ist in Redaktionen bestimmt die Redaktionskonferenz. Da jedes Ressort nach einem eigenen Programm arbeitet, besteht das Bedürfnis nach Koordination. Regelmäßige Versammlungen mit intensiver Kommunikation bieten hierfür eine brauchbare Möglichkeit. Dabei bilden Themen wie die Aufteilung des Zeitungsraumes und die Zuordnung ressortübergreifender Themen die Schwerpunkte solcher Zusammentreffen.²⁷⁶

Entscheidungshandeln

„Als Entscheidungshandeln der Zeitungsredaktion verstehen wir einen Prozess, der sich, zumindest analytisch, in die drei Phasen Kollektion, Selektion und Kondensation von Informationen aufgliedern lässt.“²⁷⁷

Aus dem unüberschaubaren und diffusen Informationsbestand der Umwelt sammelt die Redaktion selektierend und nach einem vor geformten Typus Informationen. Diese werden nach mehreren Auswahl- und Verdichtungsvorgängen wiederum in bestimmte Formen (Berichte, Kommentare, etc.) gefasst. Mit diesem Entscheidungshandeln reduziert die Zeitungsredaktion die Komplexität der Umwelt für dieselbe.²⁷⁸

Das Entscheidungsprogramm

Den Akt der Auswahl und der Zusammenfassung führt die Redaktion durch, indem sie hierfür einen bestimmten Satz an Entscheidungsprämissen entwickelt, wonach das Verhalten in der Redaktion unter den gesetzlichen, räumlichen und zeitlichen Informationsbedingungen programmiert werden kann. Dabei muss eine derartige Entscheidungsprogrammierung auf zwei verschiedene Arten von Umweltkontakten eingestellt sein: Dem so genannten Zweck- und dem Konditionalprogramm.²⁷⁹

„Umweltereignisse stellen deshalb eine Ursache für das redaktionelle Verhalten dar, oder sein Handeln orientiert sich an der Wirkung seiner eigenen Informationsverbreitung.“²⁸⁰

²⁷⁶ ebd., 173

²⁷⁷ Rühl 1969, 174

²⁷⁸ vgl. Rühl 1969, 177; Rühl 1989, 260

²⁷⁹ vgl. Rühl 1969, 176f; Luhmann 1964, 230ff

²⁸⁰ Rühl 1969, 177

Im ersten Fall wird von einem Konditionalprogramm gesprochen und im zweiten Fall von einem Zweckprogramm redaktionellen Entscheidens. Das konditionale Programm ist generell auf die Formel „Wenn - Dann“ festgelegt. Wenn also bestimmte Informationen - sprich Ursachen - auftreten, dann wird in der Redaktion nach bestimmten Prämissen gehandelt, die vorher generell festgesetzt sind. Mit dem Zweckprogramm orientiert sich die Redaktion an der Wirkung, die von ihr be- bzw. verarbeitete Informationen auf die Umwelt haben. Dahinter steckt die Überlegung mit der Veröffentlichung von Informationen einen gewissen Effekt zu erzielen, wofür sich manche Mittel als praktikabler herausstellen als andere. Das Entscheidungsprogramm setzt demnach die Standards für redaktionelles Verhalten.²⁸¹

3.3. Journalismus und Strukturationstheorie

Wie bereits erwähnt können mittels der funktional-strukturellen Systemtheorie zwar bereits sehr komplexe Zusammenhänge beschrieben werden. In der wissenschaftlichen Diskussion wird hingegen oft deren geringes Potenzial, neben Strukturaspekten auch Handlungsaspekte in die Analyse aufzunehmen, kritisiert.²⁸² Der Versuch, den Dualismus zwischen Handlung und Struktur zu überwinden, wird deshalb anhand der Strukturationstheorie von Giddens²⁸³ unternommen.

Giddens wendet sich mit seinem Konzept einerseits gegen objektivistische Positionen, die den sozialen Akteur durch strukturelle Zwänge determiniert sehen und andererseits gegen subjektiv-interpretative Ansätze, welche ausschließlich von der Intentionalität des Subjekts ausgehen. Die Strukturationstheorie will zum Ausdruck bringen, dass Struktur und Handlung Momente desselben Geschehens sind, da Strukturen sowohl Medium als auch Ergebnis von Handlungen sind. Sie sind nicht als Repression zu betrachten, sondern vielmehr Ermöglichungsbedingungen, die im Handeln erzeugt, genutzt, stabilisiert und modifiziert werden. Diese Beziehung zwischen Handlung und Struktur bezeichnet Giddens als rekursives Konstitutionsverhältnis.²⁸⁴

²⁸¹ vgl. Rühl 1989, 260

²⁸² siehe auch Kapitel 2.2.

²⁸³ vgl. Giddens 1997

²⁸⁴ vgl. Giddens 1997, 55ff; Wyss 2004, 308

Giddens geht weiter davon aus, dass soziale Akteure versuchen, ihre Handlungsbedingungen, einschließlich der sozialen Kontexte, unter denen sie handeln, sowie die Konsequenzen ihres Handelns reflexiv zu kontrollieren. Damit ist das Handeln eines Akteurs, reflexiv gesteuertes Handeln – also durch zielgerichtete und bewusste Steuerung, überwacht. Der Handelnde hat in diesem Sinne ein theoretisches Verständnis für die Gründe seines Handelns und könnte dieses auf Nachfrage auch annähernd erklären. Eine Kompetenz die Giddens als „Handlungsrationalisierung“ zusammenfasst. Die ständige reflexive Steuerung basiert hingegen auf dem „praktischen Bewusstsein“.²⁸⁵

Das praktische Bewusstsein beinhaltet all das, was Handelnde stillschweigend darüber wissen, wie in den Kontexten des gesellschaftlichen Lebens zu verfahren ist, ohne dass sie in der Lage sein müssten, all dem einen direkten diskursiven Ausdruck zu verleihen.²⁸⁶

Im Journalismus wird das etwa bei der Anwendung von Nachrichtenfaktoren evident. Die dabei zur Geltung kommenden Schemata und Kriterien müssen den Journalisten keineswegs bewusst sein – sie wenden Nachrichtenfaktoren in Routinen aus Gewohnheit an, wobei sie auf ihre Erfahrungen zurückgreifen und diese zugleich reproduzieren.²⁸⁷

Soziale Systeme werden in der Strukturationstheorie nach Giddens als an Raum und Zeit gebundene, kontinuierlich reproduzierte Beziehungen zwischen sozialen Akteuren oder Kollektiven, die sich als regelmäßige soziale Praktiken darstellen, gesehen. Der Prozess der Hervorbringung von Handlung durch Bezugnahme auf Struktur und die gleichzeitige Reproduktion einer solchen wird schließlich als Strukturation bezeichnet. Damit unterscheidet sich Giddens' Systembegriff klar vom Funktionalismus Luhmanns. Soziale Systeme sind somit nämlich auch nicht als geschlossen und autopoietisch zu verstehen. Ihre Grenzen sind variabel und konstituieren sich durch Fortschreibung und Veränderung von Regeln und Ressourcen in sozialen Praktiken ständig neu.²⁸⁸

²⁸⁵ vgl. Giddens 1997, 36f; Wyss 2004, 309

²⁸⁶ vgl. Giddens 1997, 36

²⁸⁷ vgl. Wyss 2004, 310

²⁸⁸ vgl. Giddens 1997, 216ff; Wyss 2004, 311

Vor diesem Hintergrund können journalistische Organisationen als „Systeme organisierten Handelns“²⁸⁹ bezeichnet werden, die sich durch die Interdependenz von Handeln und Struktur auszeichnen. In ihren Interaktionen richten sich die Journalisten auf die jeweils organisationsspezifischen Regeln und Ressourcen, sowie auf die jeweiligen strukturellen Merkmale ein. Organisationale Praktiken bestehen aus den Zielen der Organisation, aus formalen Elementen, interessen geleiteten Entscheidungsprämissen und bewusst eingerichteten Strukturen.²⁹⁰

Regeln gelten als „Techniken oder verallgemeinerbare Verfahren, die in der Ausführung/Reproduktion sozialer Praktiken angewendet werden“²⁹¹. Dabei unterscheidet Giddens zwischen Regeln der Sinnkonstitution (Signifikation), welche Verständigung steuern und Regeln der Sanktionierung (Legitimation), die zur Rechtfertigung korrekten Handelns herangezogen werden. In der Interaktion greifen Menschen situationsspezifisch reflexiv und rekursiv auf Regeln der kognitiven Ordnung²⁹² und Regeln der Legitimationsordnung²⁹³ zurück. Diese so genannten Strukturmomente stellen Potenziale dar, die in sozialen Praktiken aktualisiert werden. Deren Aktualisierungsweisen werden Vermittlungsmodalitäten genannt und stellen die Verbindung zwischen Struktur und Handlung dar.²⁹⁴

Im Journalismus werden handlungsprägende und –ermöglichende Regeln der Sinnkonstitution beispielsweise durch die Anwendung von Nachrichtenwerten konstituiert. Es entwickeln sich danach Entscheidungsprogramme, die das Sammeln, Auswählen, Vereinfachen, Verdichten und Präsentieren journalistischer Inhalte organisieren. Durch das Anwenden von Nachrichtenwerten können aber nicht nur Regeln der kognitiven Ordnung reproduziert werden, die Aktualisierung der Regeln kann auch zur Sanktionierung und Reproduktion der Legitimationsordnung führen. Dazu kann es auch durch Anwendung von Rechtsnormen, Standesregeln, Qualitätsstandards oder Lauterkeitsregeln bei der Recherche führen.²⁹⁵

²⁸⁹ Ortmann et al 1997, 317

²⁹⁰ vgl. Altmeppen 1999, 36f

²⁹¹ Giddens 1997, 73

²⁹² sie sind der Strukturdimension der Signifikation zugeordnet

²⁹³ sie sind der Strukturdimension der Legitimation zugeordnet

²⁹⁴ vgl. Wyss 2004, 311ff

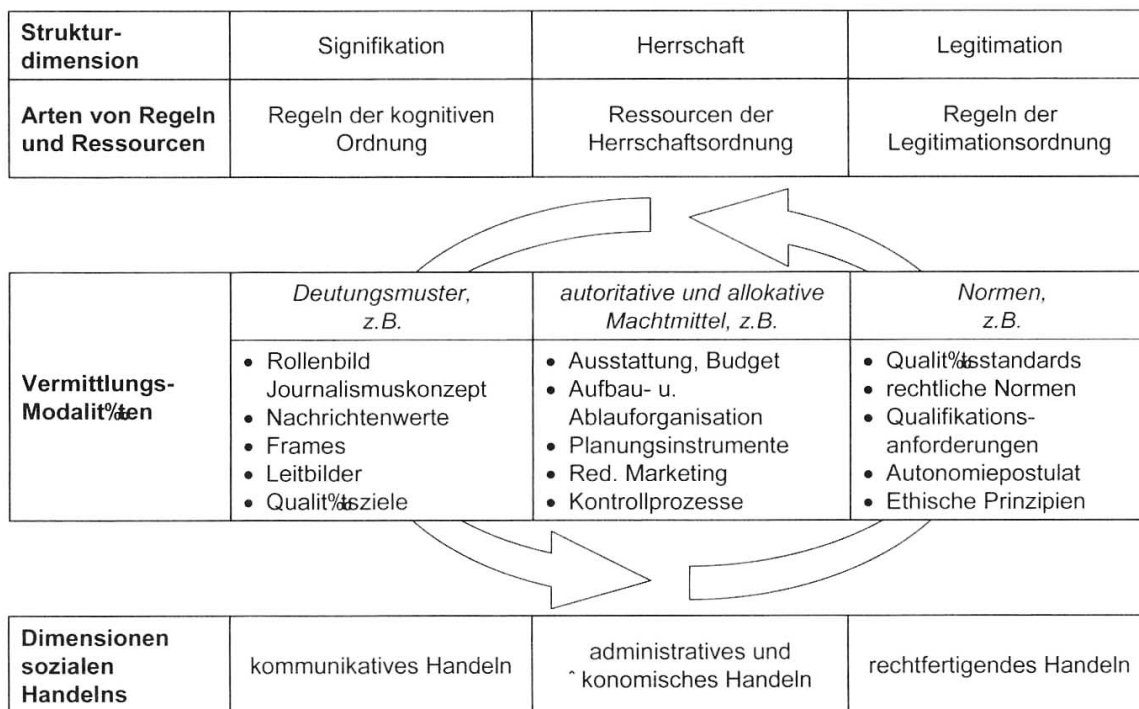
²⁹⁵ ebd.

Soziale Systeme verfügen neben moralischer und sinnhafter Ordnung aber auch über eine herrschaftliche Komponente. Diese wird unter anderem durch die Anwendung von Ressourcen ausgeübt. Dabei ermöglichen autoritative Ressourcen die Machtausübung über andere Menschen. Dazu zählen Organisationswissen, Fähigkeiten und Techniken des Organisierens. Aber auch eine formalisierte Struktur innerhalb eines Medienunternehmens, wo Hierarchien mit vertikalen und horizontalen Aufgaben- und Kompetenzverteilungen abgebildet werden, um die Handlungen der Organisationsmitglieder an den Organisationszielen auszurichten. In Redaktionen konnte diesbezüglich eine relativ hohe Autonomie festgestellt werden, was auf die geringe Formalisierung journalistischer Arbeit zurückzuführen ist. Allokative Ressourcen ermöglichen hingegen Kontrolle über materielle Aspekte (Geld, Personal, Technik).²⁹⁶

Wichtigstes Moment in Giddens Theorie ist schließlich die Rekursivität, die als Prozess bezeichnet wird, in dem sich kompetente Akteure in ihrem routinierten Handeln auf Regeln und Ressourcen beziehen und diese zugleich durch ihr Handeln fortschreiben, reproduzieren oder verändern. Strukturen gehen in jede Handlung ein und sind gleichzeitig Output jedes Handelns.²⁹⁷

²⁹⁶ ebd.; Marr et al 2001, 251

²⁹⁷ vgl. Ortmann/Sydow 2001, 426

Abb. 6: Strukturdimensionen und Modalitäten der Redaktion

Im journalistischen Handeln kann die Bedeutung der Rekursivität anhand der Recherche als reflexiver und diskursiver Prozess der Informationsgewinnung verdeutlicht werden. Teilergebnisse einer Recherche werden immerhin rekursiv auf das Handeln der nächsten Teilschritte bezogen. Autoritative und allokativen Ressourcen beeinflussen den Planungsprozess eines Medienbetriebs dahingehend, ob für anfallende Recherchearbeiten genügend Mittel zur Verfügung stehen und in wessen Zuständigkeit bestimmte Aufgaben fallen.²⁹⁸

Kritik muss die Strukturationstheorie vor allem in Bezug auf ihre Begrifflichkeit einstecken. Zentrale theoretische Termini seien relativ unbestimmt und sogar widersprüchlich belegt. Außerdem könne man sie aufgrund des hohen Abstraktionsgrades kaum für die empirische Forschung nutzbar machen. Ein Urteil, dem die Systemtheorie ebenfalls ausgesetzt ist.²⁹⁹

Die Redaktion unter strukturationstheoretischen Gesichtspunkten

Altmeppen³⁰⁰ wagt in seiner Studie „Redaktionen als Koordinationszentren“ einen theoretischen Spagat. Baut er einerseits in gewisser Weise auf das Werk

²⁹⁸ vgl. Wyss 2002, 337ff

²⁹⁹ vgl. Kieser/Walgenbach 2007, 65; siehe auch Kapitel 3.2.

³⁰⁰ vgl. Altmeppen 1999

von Rühl auf, knüpft er auf der anderen Seite in enger Anlehnung an die Strukturationstheorie von Giddens³⁰¹ an. So stellt er eingangs fest, dass Journalisten zwar aufgrund von zuvor festgelegten Entscheidungen der journalistischen Organisation handeln, dass aber nicht jedes Handeln alleine auf Entscheidungen reduziert werden kann.³⁰²

Denn strukturelle Entscheidungstypen regeln journalistisches Handeln nicht bis in jedes Detail. Also müssen Journalisten oft koordiniert handeln, weil keine vor entworfenen Entscheidungen zur Hand sind. Regeln und Verfahren sind in diesem Fall unvollständig und die Journalisten müssen die Gestaltungen des Arbeitsprozesses eigenständig oder in Ko-Orientierung mit anderen Redakteuren erarbeiten. Dies legt nahe, neben Entscheidungshandeln auch koordiniertes Handeln als Bestandteil journalistischen Handelns zu betrachten.³⁰³

Organisationen werden in diesem Sinne verstanden als „diejenigen sozialen Systeme, innerhalb derer das Handeln mittels Reflexion, und zwar mittels Reflexion auf seine Strukturation, gesteuert und koordiniert wird. Die Formulierung und Etablierung von Regeln und die Bereitstellung von Ressourcen erfolgt reflektiert, das heißt: die Strukturation ist im Falle von Organisationen ... Resultat einer um Zweckmäßigkeit bemühten Reflexion.“³⁰⁴

Organisationale Praktiken bestehen aus den Zielen der Organisation, aus formalen Elementen, interessengeleiteten Entscheidungsprämissen und bewusst eingerichteten Strukturen. Darüber hinaus gibt es aber auch Sets an informell institutionalisierten Handlungsweisen, Verfahrensschritten und Arbeitsabläufen. Zu den formalen Praktiken zählen Formen von Abteilungsbildung (Ressorts), Arbeitsteilung (Arbeitsrollen), Gratifikations-systeme und institutionalisierte Koordinationsinstrumente (Konferenzen). Zu den informellen Praktiken rechnet man die individuelle oder ko-orientierte Gestaltung von Arbeitsvorgängen und die Abstimmungsprozesse in journalistischen Organisationen.³⁰⁵ Jedoch werden weder die formalen noch

³⁰¹ vgl. Giddens 1997

³⁰² vgl. Altmeppen 1999, 34; Ortmann et al 1997

³⁰³ vgl. Altmeppen 1999, 34f

³⁰⁴ Ortmann et al 1997, 317

³⁰⁵ vgl. Altmeppen 1999, 36f

informellen Praktiken, Regeln und Ressourcen in Organisationen dauerhaft gestellt, sondern vielmehr „rekursiv in Institutionen eingelagert“³⁰⁶.

Journalistische Organisations- und Arbeitsprogramme

Die komplexen journalistischen Tätigkeiten bestehen aus unterschiedlichen Schritten und werden durch eine Reihe von Kriterien formal strukturiert. Dazu gehören: Selektionskriterien, Bearbeitungsroutinen, Darstellungsformen zur Gestaltung von Medienangeboten und Rollenverteilungen.³⁰⁷

Trotzdem bleibt zu bedenken, dass Ordnungsversuche immer wieder mit dem Problem zu kämpfen haben, dass in der journalistischen Aussagenproduktion mehrere Ebenen zusammenfallen. Nehmen wir beispielsweise den Informationsjournalismus als Berichterstattungsmuster, so integriert dieser ein Rollenbild (Vermittler), eine Funktionszuweisung (Information), einen Maßstab der Faktenpräsentation und darüber hinaus spezielle Regeln der Selektion, Produktion und Präsentation.³⁰⁸

Einen weiteren Ordnungsversuch stellen überdies Programme dar. Sie wagen den Versuch, bestimmte Wert- und Normvorstellungen, organisations-spezifische Ziele und Praktiken und strukturelle Aspekte begrifflich zusammenzufassen. Auf diese Weise soll es möglich werden, von den Operationsweisen des Systems auf dessen Leitcode zu schließen.³⁰⁹ Einen ähnlichen Ansatz kennen wir bereits von Rühl, der in Anlehnung an Luhmann zwischen Konditionalprogramm und Zweckprogramm unterscheidet.³¹⁰

An dieser Stelle lassen sich journalistische Programme jedoch folgendermaßen erörtern: sie repräsentieren strukturierende Merkmale journalistischer Arbeit, die sich nach organisierenden Formen, Tätigkeitsregeln, Mustern der Berichterstattung und Organisationszielen unterscheiden lassen und die zur Institutionalisierung generalisierter Deutungsmuster beitragen.³¹¹ „Programme

³⁰⁶ Giddens 1997, 76

³⁰⁷ vgl. Weischenberg 1995, 111f

³⁰⁸ ebd.

³⁰⁹ vgl. Altmeppen 1999, 38

³¹⁰ vgl. Rühl 1969, 176g; siehe auch Kapitel 3.2.

³¹¹ vgl. Altmeppen 1999, 38

sind Sets übergeordneter Merkmale, die als Elemente und Operationen systemkonstituierend sind.“³¹²

Damit führt Altmeppen die Begrifflichkeit von „Programmen“ vor dem Hintergrund bisheriger Studien weiter, besteht jedoch auf eine eigene Systematisierung des Terminus. „So unterscheiden wir Organisationsprogramme (Organisationsziele, grundlegende Organisationsstruktur und Rollen) und Arbeitsprogramme.“³¹³

Zu den Arbeitsprogrammen zählen im Einzelnen Bearbeitungsprogramme, Themenprogramme, Darstellungs- und Selektionsprogramme als Sets in Regeln, Verfahren, Routinen, Arbeits- und Präsentationstechniken. Die Produktion von Medieninhalten geschieht aber nicht ausschließlich „programmiert“, und die Programme werden nicht für die Ewigkeit eingerichtet. Infolge von Umweltveränderungen müssen die Programme in einem ständigen Kommunikationsprozess in den Redaktionen erarbeitet werden. Daraus folgt, dass Programme mehr oder weniger grobe Pläne für das Arbeitshandeln darstellen, deren konkrete Ausfüllung vielfach den Redakteuren überlassen bleibt.³¹⁴

Journalistische Rollen

Journalistische Rollen gehören zu den signifikantesten Kennzeichen journalistischer Organisationsprogramme. Diese Rollen definieren, was Journalisten leisten (sollen) und was von ihnen erwartet wird.

„Rollen formalisieren und systematisieren organisationsspezifische Erwartungen, ohne diese zugleich zu determinieren, sie definieren Regeln, die einzuhalten sind und deren Einhaltung kontrolliert bzw. deren Nichteinhaltung sanktioniert wird.“³¹⁵

Rollen sind zudem auch Deutungsmuster, die helfen, gesellschaftliche Zusammenhänge zu erkennen und zu typisieren. Dem Rollenkonzept folgend, wie es dem Journalismus zugrunde gelegt ist, kann man zwischen

³¹² Altmeppen 1999, 38

³¹³ ebd.

³¹⁴ vgl. ebd., 43f

³¹⁵ Altmeppen 1999, 44

Mitgliedsrollen, Berufsrollen und Arbeitsrollen unterscheiden. Während man eine Mitgliedsrolle automatisch beim Eintritt in eine Redaktion unterworfen ist, ist die Berufsrolle ein übergeordnetes Merkmal einer gesamten Berufsgruppe, die weniger streng kontrolliert und vor allem bei Verstoß nicht unmittelbar sanktioniert wird. Außerdem existiert in journalistischen Organisationen immer auch ein Set an Arbeitsrollen, mit dem die Erwartungen der Organisation konkreter bestimmt werden. (z.B. Chefredakteur, Volontär ...) Diese bündeln Arbeitsanforderungen, bauen Verhaltenserwartungen auf, definieren Funktionsleistungen und strukturieren damit Verhalten und Handeln.³¹⁶

Koordination

Organisationstheoretisch werden Koordinationen als wichtige Regelungsmechanismen entpuppt, denn Organisationen sind Systeme „innerhalb derer das Handeln mittels Reflexion, und zwar mittels Reflexion auf seine Strukturation, gesteuert und koordiniert wird.“³¹⁷

Koordinationen sind also im Handeln selbst und dessen Strukturen angelegt. Koordinationen können auf relevante Strukturen zurückgeführt werden, die als Auslöser und Anlässe für koordiniertes Handeln wirken und demzufolge zu bestimmten Mechanismen der Koordination führen. Koordinationen können planmäßig intendiert und fest geregelt sein. In den Organisationsstrukturen und Arbeitsprogrammen sind diese planmäßig intendierten Koordinationsmechanismen die Zuordnung von Rollen, die Arbeitsschritte der Produktion, die Wahl der Themen und Darstellungsformen. Da diese Programme aber nur einen Korridor darstellen, der Leistungsanforderungen und Produktionsprozesse nicht bis ins Detail regelt, verbleibt ein Handlungsspielraum, den Journalisten selbst organisieren und koordinieren müssen, um den Arbeitsprozess vollständig zu konstituieren.³¹⁸

Deshalb hält Altmeppen Koordination für einen integralen Bestandteil journalistischen Handelns. Das journalistische Handeln spielt sich oft in Situationen der Ungewissheit und Unvorhersehbarkeit ab, die sich oft aus wechselnden Umwelteinflüssen ergeben.

³¹⁶ vgl. ebd., 45

³¹⁷ Ortmann et al, 317

³¹⁸ vgl. Altmeppen 1999, 75

3.4. Managementlehre

Wie bereits in Kapitel 2.5. angekündigt werden in diesem Kapitel ökonomische Imperative im Journalismus allgemein angesprochen, sowie die daraus resultierenden theoretischen Entwicklungen in der Journalismusforschung aufgezeigt, die vorerst großzügig unter dem Schlagwort Managementlehre zusammengefasst werden.

Seit der Entwicklung des Journalismus zu einem gesellschaftlichen Leistungssystem steht er zur Wirtschaft in einem dichotomen Verhältnis. An privatwirtschaftliche Medien sind immerhin doppelte Erwartungen geknüpft: Neben ökonomischen Gewinnerwartungen stellt die Gesellschaft publizistische Leistungserwartungen. Damit muss ein und dasselbe Produkt auf zwei Märkten konkurrieren. Nämlich dem Vertriebsmarkt und dem Werbemarkt als Hauptfinanzierungsquelle. Neben der Einbindung branchenfremder Unternehmen und wechselnden Unternehmensallianzen führt die bereits ausführlich erwähnte konsequente Forcierung medientechnologischer Entwicklung zu einer verstärkten Kommerzialisierung.³¹⁹

Altmeyen bezeichnet Kommerzialisierung als einen sozialen Prozess, der die journalistischen Organisationen zunehmend den ökonomischen Regeln kapitalistischer Gesellschaftsform unterwirft und bei dem soziales Handeln von ökonomischen Kalkülen geprägt wird.³²⁰

Das hat, so Altmeyen und Weischenberg, zur Folge, dass statt gesellschaftlich erwünschter Leistungen, zunehmend massenattraktive, anspruchslose und damit dysfunktionale Angebote auf den Markt kommen. Ökonomische Kriterien beeinflussen die Organisation des Journalismus, sowie das journalistische Handeln selbst. Sie werden über Strukturentscheidungen, Ressourcenzuteilungen oder -entzug, sowie über die Ziel- und Strategieumwertungen im Journalismus wirksam. Besonders gespart wird meist bei der zweitgrößten Kostenstelle – der Redaktion.³²¹

³¹⁹ vgl. Altmeyen 2004, 503f

³²⁰ vgl. Altmeyen 1996, 257

³²¹ vgl. Altmeyen 2004, 505; Weischenberg 1998, 253f

Der Entfaltung eines autonomen Journalismus werden durch ökonomische Zwänge somit einige Steine in den Weg gelegt. Denn: „Ein autonomer Journalismus benötigt nicht allein funktionale, sondern auch strukturelle Autonomie, also umfangreiche sachliche, soziale und zeitliche Ressourcen.“³²²

Aus diesen Gegebenheiten resultieren gewisse ökonomische Vorteile für Medien-Großkonzerne, die mehrere Produktionseinheiten unter einem Dach zusammenfassen können. Aber auch hier gilt in Sachen Autonomie zu klären, wie sich eine mögliche Monopolstellung auf redaktionelle Ressourcen und die Bedingungen der Aussagenentstehung auswirken. Immerhin steigt bei einem größeren Wettbewerb auch die Vielfalt der Standpunkte in der öffentlichen Meinung und unter Umständen auch vice versa.³²³

Um diesem medialen Wandel auch auf theoretischer Ebene nachzukommen bezieht die Journalismus- und Redaktionsforschung seit den 90er Jahren verstärkt Konzepte aus der Managementlehre, die ihren Ursprung in den USA findet, in ihre Überlegungen mit ein. Bei der sogenannten klassischen Managementlehre handelt es sich allerdings nicht um eine eigenständige Theorie, sondern vielmehr um eine Methode, die die Organisationspraxis und die Ausgestaltung formaler Strukturen nachhaltig beeinflusst hat. Sie versucht, bewährte Praxis zu identifizieren und in Regeln zu fassen, sodass andere diese ebenfalls verwirklichen können.³²⁴ Zu Hilfe nimmt sie sich dazu Aspekte gleich mehrerer Theorien aus Betriebswirtschaftslehre und Sozialwissenschaft, darunter auch der in dieser Arbeit eingearbeiteten System- und Strukturationstheorie.³²⁵

Deshalb wird in diesem Kapitel auch auf einen allgemeinen Teil zur Erläuterung von Wesen und spezifischer Terminologie im engeren Sinne verzichtet und direkt die Verbindung zur Journalismus- und Redaktionsforschung hergestellt, gerne auch mit Medien- bzw. Redaktionsmanagement beschlagwortet. Häufig genannte Teilbereiche, sind dabei Redaktionsorganisation, Personal-

³²² Altmeppen 2004, 514

³²³ vgl. Weischenberg 1998, 250 - 263

³²⁴ vgl. Kieser/Walgenbach 2007, 32

³²⁵ vgl. Scholz 2006, 23

management, Kostemanagement, Redaktionelles Marketing, Qualitätsmanagement.³²⁶

Der Fokus dieses Kapitels soll dabei auf Redaktionsorganisation, Personalmanagement und Kostenmanagement liegen. Einen Diskurs über Qualität im Journalismus wird es separat in Kapitel 4. geben, weil er nicht ausschließlich unter managementtheoretischen Gesichtspunkten geführt werden kann.

Unter „Management“ sind dabei die Leitungs- und Führungsaufgaben zu verstehen, die die vorhandenen Ressourcen – insbesondere Arbeit und Kapital – im Sinne einer Zielerreichung kombinieren, und das auf möglichst effiziente und effektive Weise. Effektivität steht dabei für den Grad der Zielerreichung bzw. Aufgabenerfüllung, während Effizienz das Verhältnis von Aufwand und Ertrag misst.³²⁷

Unter einem management-theoretischen Gesichtspunkt sind Medienbetriebe professionell steuerbare Organisationen, die betriebswirtschaftlichen Überlegungen zugänglich sein müssen. Damit werden hauptsächlich Ziele und Strategien unternehmerischen Handelns von Unternehmen in Abhängigkeit von Umweltbedingungen analysiert. Auch innerorganisatorische Verhältnisse sind zentral.³²⁸

Meckel identifiziert in Bezug auf Steuerung und Herausbildung eines Redaktionsalltags vor allem folgende Managementfunktionen, ohne die ein Medienunternehmen langfristig nicht überlebensfähig ist:

- ▶ Die Entwicklung eines redaktionellen Konzeptes
- ▶ Ein Maßnahmenkatalog zur Qualitätssicherung
- ▶ Die Entwicklung und Implementierung redaktioneller Strukturen
- ▶ Die Einhaltung und Überprüfung der finanziellen Rahmenbedingungen
- ▶ Die Abstimmung des Produkts auf das Interesse der Rezipienten³²⁹

³²⁶ vgl. Meckel 1999; Weichler 2003; Scholz 2006

³²⁷ vgl. Ruß-Mohl 1995, 111

³²⁸ vgl. Meckel 1999, 15ff

³²⁹ vgl. ebd., 21f

„Die darüber stehenden unternehmerischen Ziele heißen: betriebswirtschaftliche Effizienz und publizistische Effektivität. Die redaktionelle Organisation muss das Erreichen dieser Ziele ermöglichen.“³³⁰

Ziele legen in Unternehmen die langfristige Ausrichtung fest und haben für die Mitarbeiter und Führungskräfte eine Orientierungsfunktion und sind somit für die strategische Ausrichtung des Unternehmens entscheidend.³³¹ „Ziele ... werden allgemein verstanden als Aussagen oder Vorstellungen über angestrebte Zustände, die durch Handlungen hergestellt werden sollen.“³³²

Von der Betriebswirtschaft ausgehend wird als oberstes Unternehmensziel die Gewinnmaximierung angenommen. Hinzu kommen besonders bei Medienunternehmen Wettbewerbsfähigkeit, die Festigung beziehungsweise Erhöhung des Marktanteils sowie der Kapitalrentabilität. Diese Ziele beziehen sich in Medienunternehmen sowohl auf den Rezipienten- als auch auf den Werbemarkt. Unterziele in Printunternehmen können dabei die Neukundengewinnung (etwa Abonnennten), die Erhöhung der Leser-Blatt-Bindung, der Reichweite und der Kanalqualität, sowie eine konkurrenzfähige Preisgestaltung sein.³³³

Darüber hinaus gilt es, die publizistischen Ziele eines Zeitungsunternehmens umzusetzen. Sie sollen etwa die Bildung der öffentlichen Meinung unterstützen, eine Kontrollfunktion gegenüber staatlichen Organen wahrnehmen und als Vermittler zwischen Staat und Volk dienen. Sie werden über die Parameter von Aktualität, Relevanz, Richtigkeit und Vermittlung der Inhalte umgesetzt und tragen damit ebenfalls zur ökonomischen Existenz des Medienunternehmens bei. Die Produktpolitik in Printunternehmen unterliegt deshalb in mindestens gleichem Maße publizistischen und marktbezogenen Kriterien. Dabei stehen die beiden Positionen nicht selten im Konflikt. Vor allem unter qualitativen Gesichtspunkten muss zwischen den Erwartungen der Anzeigenkunden und redaktionellen Bedürfnissen abgewogen werden,

³³⁰ Ruß-Mohl 1995, 203

³³¹ vgl. Wirtz/Pelz 2006, 263

³³² Kieser 1981 in Wirtz/Pelz 2006, 253

³³³ vgl. Wirtz/Pelz 2006, 263ff

besonders dann, wenn diese versuchen direkten Einfluss auf redaktionelle Inhalte zu nehmen.³³⁴

3.4.1. Redaktionsorganisation

„Journalisten lieben Routine. ... Immer wieder wird eine andere Sau durchs Dorf getrieben, aber sie nimmt immer den gleichen Weg. Gerade weil sie sich permanent und sehr schnell auf neue Themen einlassen müssen, mögen es Journalisten nicht, wenn ihre Arbeitsabläufe, Produktions- und Präsentationsformen verändert werden.“³³⁵

Redaktionelles Handeln vollzieht sich weit weniger frei und situativ unabhängig als das in der wissenschaftlichen Forschung lange angenommen wird. Journalisten entscheiden täglich in einer Vielzahl von Fällen in komplexen Zusammenhängen, was zum Teil nur in routinisierten Entscheidungsabläufen und organisatorischen Rahmenbedingungen möglich ist. Neben klaren Zieldefinitionen kann Organisation durch die Differenzierung nach Stellen und Funktionen innerhalb eines Medienbetriebes bzw. der Redaktion stattfinden.³³⁶

Zu einer ersten, funktionalen Strukturierung innerbetrieblicher Abläufe kann das Konzept der Wertschöpfungskette nach Porter³³⁷ zu Hilfe genommen werden und ist in diesem Fall auf die gesamte Medienunternehmung ausgerichtet: „Jedes Unternehmen ist eine Ansammlung von Tätigkeiten, durch die sein Produkt entworfen, hergestellt, vertrieben, ausgeliefert und unterstützt wird. All diese Tätigkeiten lassen sich in einer Wertkette darstellen“³³⁸

Das Modell soll Ansatzpunkte liefern, um Produkte und Prozesse zu verbessern und so zur Realisierung von Gewinnzielen beitragen.³³⁹

³³⁴ vgl. ebd., 266ff; Pürer 2003, 139; siehe auch Kapitel 2.

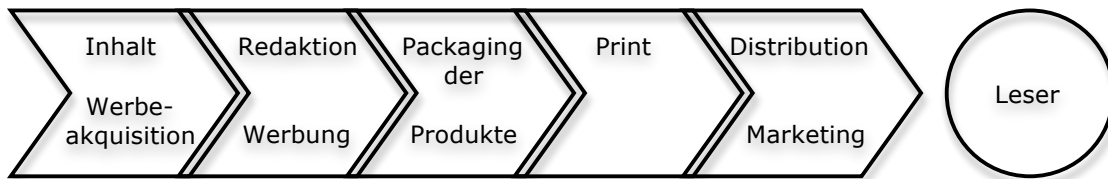
³³⁵ Hohlfeld et al 2002, 11

³³⁶ vgl. Meckel 1999, 59 und 67

³³⁷ Porter 1992

³³⁸ Porter 1992, 63

³³⁹ vgl. Wirtz/Pelz 2006, 268

Abb. 7: Wertschöpfungskette eines Printmedienunternehmens


Die ersten beiden Stufen umfassen die Inhaltserstellung, also die redaktionelle Arbeit (Contentbeschaffung und -bearbeitung), sowie die Akquisition von Anzeigenkunden und die Platzierung der Werbeanzeigen. In der dritten Stufe erfolgt das Packaging der Inhalte, womit die Zusammenstellung der Produktbestandteile und die Layout-Erstellung gemeint sind. Die vierte Stufe beschreibt den Druck, während die letzte Phase den Vertrieb und das zunehmend wichtiger werdende Marketing einschließt. Der Grad der Integration der einzelnen Stufen des Wertschöpfungsprozesses ist in jedem Unternehmen unterschiedlich.³⁴⁰

So unterhalten die meisten Printunternehmen zwar noch ihre eigenen Redaktionen, viele redaktionelle Teilleistungen werden aber inzwischen auch von externen Anbietern zugekauft. Und auch bei der Werbeakquisition sind unterschiedliche Wertschöpfungstiefen zu beobachten. So schließen sich etwa kleinere Unternehmen teilweise zusammen und vertreiben ihren Anzeigenraum zentral.³⁴¹

Will man konkret auf die Redaktion eingrenzen, kann man auf die in der Managementlehre gebräuchliche Unterscheidung von horizontaler und vertikaler Abteilungsbildung zurückgreifen und schafft damit einen Überblick über zugeteilte Aufgaben, zugewiesenen Machtumfang und Einbindung in das Informations- und Kommunikationssystem.³⁴²

Die horizontale Abteilungsbildung erfolgt nach dem Kriterium der Aufgabenverteilung. Redaktionen arbeiten nur optimal, wenn das richtige Gleichgewicht zwischen Über- und Unterorganisation – die Grantwanderung zwischen notwendiger Differenzierung und Routinisierung und größtmöglicher

³⁴⁰ vgl. Wirtz/Pelz 2006, 271f

³⁴¹ ebd.

³⁴² vgl. Meier 2002a, 100f; Meckel 1999, 65ff

kreativer Freiheit in der Arbeit des Einzelnen - gefunden wird. Ein Balanceakt der einerseits durch die ständig fortschreitenden Technisierungstendenzen noch schwieriger geworden ist, aber auch neue Freiräume geschaffen hat. Wo der Redakteur auf der einen Seite durch die Implementierung früher ausgelagerter Aufgaben in den Produktionsprozess inzwischen ganzheitlicher gefordert ist, schafft die Technik auch neue Freiräume – so fallen etwa Abhängigkeiten von technischem Produktionspersonal immer öfter weg. Allgemein fällt auf, dass sich die Vorstellungen von Spezialisierung journalistischer Arbeitsprozesse je Medienunternehmen sehr stark unterscheiden. Verallgemeinern kann man dabei nur grob.³⁴³

So ist im deutschsprachigen Raum die zentral prozedurale Arbeitsorganisation vorherrschend. Der Redakteur durchläuft alle Produktionsstufen von der Planung, Recherche und Produktion, über redaktionelle Bearbeitung und Präsentation selbst – ist also für den größten Teil des Produktionsprozesses verantwortlich.³⁴⁴

In den USA wird hingegen eher ein dezentrales Modell praktiziert. Es gibt die wesentliche Unterscheidung zwischen Editors und Reporters. Während der Editor die planende, koordinierende und kontrollierende Funktion inne hat ist der Reporter für die journalistische Umsetzung eines Themas außerhalb der Redaktion zuständig. Durch den hochgradig formalisierten Editing-Process sollen die Redakteure für eine einheitliche Qualität des Produktes sorgen. Dem Reporter obliegt hingegen die im eigentlichen Sinne eher journalistische Arbeit der kreativen Beitragsproduktion.³⁴⁵

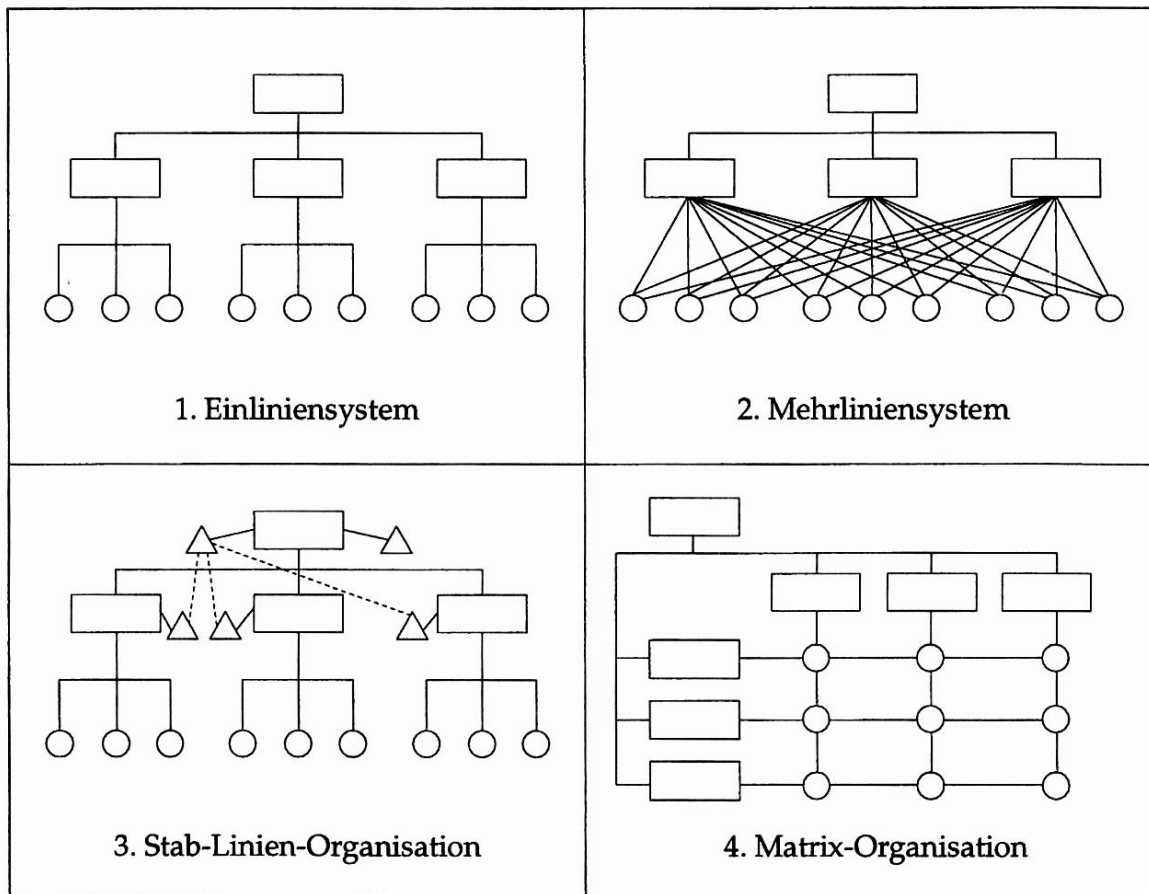
Die vertikale Abteilungsbildung zeigt im Gegensatz zur horizontalen die Machtverteilung innerhalb einer Organisation. Es werden dabei grundsätzlich vier hierarchische Verknüpfungen unterschieden. Die Einlinien-, Stablinien-Mehrlinien- und Matrixorganisation.

³⁴³ vgl. Meckel 1999, 69f; Meier 2002a, 96 - 107

³⁴⁴ ebd.

³⁴⁵ ebd.

Abb. 8: Grundmodelle vertikaler und horizontaler Differenzierung in Organisationen



Die klassische Organisationsweise von Zeitungsredaktionen ist das Einliniensystem, bei dem von oben Ziele vorgegeben werden, die in den unteren Reihen realisiert werden. Die Hierarchie Chefredakteur/Ressortleiter/Redakteur ist dabei sowohl im deutschen als auch im anglo-amerikanischen Raum üblich. Die Vorteile liegen in den klaren Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sowie den überschaubaren Teams in den Ressorts. Die einfachen Kommunikations- und Kompetenzstrukturen sind dem Sicherheitsgefühl des Einzelnen zuträglich. Die Einzelprodukte werden weitgehend autonom hergestellt und die Kommunikationswege verlaufen von oben nach unten oder umgekehrt. Die Nachteile bleiben aber leider nicht aus. Die Organisation läuft Gefahr, den Blick fürs Ganze zu verlieren – vor allem da Redaktionskonferenzen oft nur auf Ebene der Ressortleiter stattfindet.³⁴⁶

³⁴⁶ vgl. Meckel 1999, 78; Meier 2002a, 101ff

Beim Mehrliniensystem ist eine niedrigere Hierarchiestufe mit mehreren höheren verbunden. Grundgedanke dahinter sind Koordinationsmöglichkeiten von Mitarbeitern und Arbeitsprozessen nach dem Funktionsprinzip. Sobald eine Aufgabe in mehrere Funktionsbereiche eingreift, geben auch mehrere Führungskräfte Anweisungen. Die Anwendung des Systems in Redaktionen kann etwa den Wissenstransfer stärken oder Themendopplungen vermeiden. Besonders geeignet scheint das Modell deshalb in der Anwendung von Projektteams, in denen Kompetenzen mit der Konsequenz gekreuzt werden, dass die Stellung der Ressortleitung geschwächt wird. Der Vorteil liegt aber klar in einer möglichen Themenorientierung der Redakteurteams – das sich noch stärker an der Aktualität orientieren kann. In der Praxis ist die Mehrlinienorganisation aber selten.³⁴⁷

Beim Stablinienmodell versucht man hingegen die Vorteile der Mehrlinienorganisation zu nutzen aber gleichzeitig ihre Nachteile auszuschalten. Es behält die lineare Entscheidungsstruktur mit nur einem Vorgesetzten bei, führt aber zusätzlich eine Stabstelle ein, die zur Entscheidungsvorbereitung der Führungsebene dienen soll. Eine solche Stabstelle könnte ein Redaktionsmanager sein. Eine solche Position ist im deutschsprachigen Raum noch selten anzutreffen, aber in anderen Ländern durchaus üblich.³⁴⁸

Die Matrix-Organisation ist als Grundmodell der Differenzierung redaktioneller Arbeit kaum zu finden, obwohl das Modell eigentlich versucht, eine optimale Kombination von horizontaler und vertikaler Differenzierung umzusetzen. Die vertikale Ebene bezeichnet die funktionsorientierte, die horizontale Linie die produktorientierte Organisationskultur. In der Praxis denkbar wäre etwa eine Reportergruppe, die ressortunabhängig installiert wird und verschiedenen Ressorts zuarbeitet. Nachteil der Matrix-Organisation ist aber klar, dass Redakteure im Grunde zwischen zwei Stühlen stehen und es leicht zu Konflikten aufgrund unterschiedlicher Denkweisen der Dimensionsleiter kommen kann.³⁴⁹

³⁴⁷ vgl. Meckel 1999, 78ff; Meier 2002a, 104ff

³⁴⁸ ebd.

³⁴⁹ ebd.

Zusammenfassend lässt sich zu den vier Organisationsmodellen sagen, dass sie in erster Linie theoretische Idealmodelle sind und deshalb selten in Reinform existieren, bringen sie jeweils doch auch erhebliche Nachteile mit sich. Die Aufgabe eines Redaktionsmanagements besteht deshalb darin, diejenigen Elemente zu kombinieren, mit denen die redaktionellen Konzepte und Ziele am besten umgesetzt werden können, horizontale und vertikale Differenzierung muss nach dem Prinzip der Funktionalität gestaltet werden.³⁵⁰

Kapitel 5. wird darüber hinaus noch näher auf spezifische Ausprägungen der Organisationsmodelle eingehen und insbesondere Reorganisationsaspekte aufzeigen.

3.4.2. Kostenmanagement

Wie bereits vielfach angerissen wendet sich die westlich informatisierte Welt - und dementsprechend auch die Medienlandschaft vor allem in den letzten zwei Jahrzehnten zu einem dem Liberalismusmodell zugewandten Gesellschaftsentwurf hin und setzt somit auf die Selbstregulierungsfähigkeit des Marktes - mit den entsprechenden Konsequenzen für den Journalismus. Die Medienproduktion rationalisiert sich durch die Technisierung erheblich und kann mit weniger Zeit- und Personalaufwand vollzogen werden. Im Zuge dessen erhält auch der Rezipient eine andere Bedeutung. Er ist mit seiner Entscheidung über Akzeptanz von Medienangeboten zu wichtigem Indikator für Marktadäquanz oder Marktversagen geworden und hat somit eine Schlüsselposition in der Medienwirtschaft inne. Drei Faktoren charakterisieren also Medienmärkte als Wettbewerbsmärkte: die liberalisierte Deregulierung, die technikgestützte Pluralisierung und die Akzeptanzorientierung.³⁵¹

Redaktionen müssen zwangsläufig einer gewissen Kosten- und Ergebnisverantwortung zugänglich sein und Redakteure einen verantwortungsbewussten Umgang mit Unternehmensressourcen pflegen. Voraussetzung dafür ist natürlich eine offene Informationspolitik von Redaktionsleitern und Chefredakteuren, sonst sinkt die Motivation unter den Mitarbeitern rasch und zieht Qualitätsverluste nach sich.³⁵²

³⁵⁰ vgl. Meckel 1999, 78ff; Meier 2002a, 104ff

³⁵¹ vgl. Meckel 1999, 129ff

³⁵² ebd., 135

Auf redaktioneller Ebene lassen sich vor allem folgende Kostenfaktoren ausfindig machen:

- ▶ Kosten für fest angestellte Redakteure
- ▶ Kosten für Honorare freier Mitarbeiter
- ▶ Kosten für Redaktionstechnik
- ▶ Kosten für die journalistische Arbeit³⁵³

Maßnahmen zur Kostensenkung können daraus abgeleitet sein:

- ▶ Personalabbau
- ▶ Ausstoß erhöhen
- ▶ Redaktionelle Produktionskosten senken
- ▶ Reorganisation der Redaktion
- ▶ Outsourcing
- ▶ Kooperationen bilden
- ▶ Produkte mehrfach verwerten³⁵⁴

Müssen Einsparungsmaßnahmen getroffen werden, wird oft als Erstes beim Personal gekürzt. Hinzu kommt, dass Redakteure heutzutage fast alles in kürzerer Zeit schaffen. Recherchen sind mit digitaler Technologie und Internet oft einfacher von der Redaktion aus zu bewerkstelligen, als vor Ort – für Text sowie Fotos. Reisen werden vielfach obsolet – neben der Zeitersparnis sinken auch die Kosten und der Output kann gleichzeitig erhöht werden. Reicht das alles nicht, ist es möglich, ganze Produktionsbereiche auszulagern. Das kann sowohl nicht publizistische als auch publizistische Unternehmenseinheiten betreffen. Im redaktionellen Bereich bedeutet das häufig, dass freie Journalisten für bestimmte Aufträge herangezogen werden oder sich ehemals angestellte Redakteure selbständig machen und ebenfalls auf freier Basis für die Redaktion Aufträge übernehmen. Ebenfalls übliche Praxis ist die Mehrfach- oder Weiterverwertung von Medienangeboten, mit der Aussicht Synergieeffekte zu erzielen. Neben dem Aufbau von Verwertungsketten werden auch häufig Kooperationen geschlossen.³⁵⁵

³⁵³ Weichler 2003, 140

³⁵⁴ vgl. ebd., 142ff

³⁵⁵ vgl. Weichler 2003, 140 - 147; Meckel 1999, 136 - 158

Egal welche Maßnahmen letztendlich eingeleitet werden, zwei Momente sind im Zuge einer Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit in Verbindung mit der Reduktion der Kosten untrennbar: Effizienz und Effektivität.

Dabei meint die Steigerung der Effizienz die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit – es wird das Verhältnis zwischen eingesetzten Produktionsmitteln zu dem damit erzeugten Output verbessert. Effektivität bedeutet hingegen die Wirksamkeit der eingesetzten Mittel. Es werden also nicht nur finanzwirtschaftliche Dimensionen eingeschlossen, sondern es findet auch ein Abgleich mit den sozialen Herausforderungen der publizistischen Tätigkeit statt und ist somit dem reinen Effizienzdenken vorzuziehen.³⁵⁶

3.4.3. Personalmanagement

Journalisten gelten als schwierige Zeitgenossen. Sie verstehen ihre Arbeit häufig als schöpferische Einzelleistung und sich selbst als Schreibkünstler. In Folge dessen achten sie besonders, darauf ihre beruflichen Freiräume, ihre Eigenverantwortlichkeit und ihre individuelle Kreativität zu wahren. Die Integration in feste Redaktionsstrukturen und –abläufe wird häufig als Bürde, nicht als Vorteil empfunden. Auf der anderen Seite gelten Journalisten als hochmotiviert, weil sie einen hohen Selbstverwirklichungsgrad in ihrem Beruf erreichen können.³⁵⁷

Aber auch Führungskräfte in der Medienbranche haben ob ihrer oft angezweifelte Qualitäten als ebendiese keinen besonders guten Ruf. Empirische Befunde zur Häufigkeit cholerischer Persönlichkeiten gibt es zwar keine, dafür ist es eine Berufsrealität, dass sich leitende Redakteure, Ressortleiter und Chefredakteure weitgehend über deren fachliche Kompetenz für die jeweilige Führungsposition qualifizieren, in Sachen Mitarbeiterführung aber durchaus Defizite aufweisen. Das mag ein Grund dafür sein, dass das Management des Öfteren „vergisst“, gute Leute zu pflegen und zu fördern und sie stattdessen verheizt. Nachschub an „Jungen Wilden“, die gierig und zu allem bereit in die Redaktionen stürmen, gibt es immerhin genug.³⁵⁸ „Infolge

³⁵⁶ vgl. Meckel 1999, 151

³⁵⁷ ebd., 93; Dal Zotto 2006, 490; Weichler 2003, 104f

³⁵⁸ vgl. Meckel 1999, 94; Weichler 2003, 104f

treffen in den Medien täglich Mitarbeiter, die nicht geführt werden wollen, auf Vorgesetzte, die nicht führen können.“³⁵⁹

Führen meint grundsätzlich das Verhalten des Vorgesetzten, das auf eine Verhaltensbeeinflussung der Mitarbeiter gerichtet ist. Diese Beeinflussung kann je nach Führungsstil mehr oder weniger direkt ausfallen.³⁶⁰

Führungsstile

Man kann grundsätzlich zwei Arten von Führungsstilen unterscheiden:

- ▶ leistungsorientierte Führung
- ▶ beziehungsorientierte Führung

Beim leistungsorientierten Stil wird ein hohes Maß an Individualkommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter angestrebt wird, durch die festgelegt wird, was der Mitarbeiter wann und wie zu tun hat. Demgegenüber stützt sich die beziehungsorientierte Führung eher auf die Mitarbeitermotivation und kommunikative Unterstützung. Dabei schließen sich die beiden Führungsmodelle nicht gegenseitig aus, es gilt vielmehr je nach Situation das richtige Modell anzuwenden und dabei auch die Bedürfnisse und Erfordernisse der Mitarbeiter mit einzubeziehen. Immerhin sind viele anstehende Führungsaufgaben dahingehend charakterisiert, dass sie nicht routinisiert zu bewältigen sind.³⁶¹

Diese Aufgaben können sein:

- ▶ Visionen erarbeiten und Ziele definieren bzw. kommunizieren
- ▶ Aufgaben vergeben
- ▶ Situationen strukturieren
- ▶ Konflikte regeln
- ▶ Mitarbeiter informieren und motivieren
- ▶ Qualitätssicherung³⁶²

³⁵⁹ Weichler 2003, 105

³⁶⁰ vgl. Böskens 2009, 124

³⁶¹ vgl. Meckel 1999, 102ff; vgl. Hopp 2006, 174

³⁶² Hopp 2006, 173f

Führungstechniken

Des Weiteren können verschiedene Führungstechniken angewendet werden, derer es eine Vielzahl gibt. Zwei davon etablieren sich besonders. Das ist auf der einen Seite das „Management by Exception“ (MbE) und auf der anderen Seite das „Management by Objectives“. (MbO)³⁶³ Im ersten Fall erledigen Redakteure ihre Aufgaben eigenverantwortlich und arbeitsteilig - der Vorgesetzte greift nur ein, wenn eine Diskrepanz zwischen Vorgaben und Leistungen entsteht. Im zweiten Fall werden Ziele gemeinsam vom Redakteur und Vorgesetzten formuliert und der Arbeitsfortschritt regelmäßig überprüft. Das heißt, dass die Redakteure beim MbE zwar nicht ständig unter Kontrolle stehen und dadurch positive Leistungen leichter untergehen – es wird nämlich nur eingegriffen, wenn etwas schiefgeht. Für Redaktionen eignet sich diese Variante deshalb nur bedingt, will man neben der reinen Funktionsfähigkeit im besten Fall doch erreichen, dass die Redaktion einen innovativen und kreativen Kurs fährt. Genau da setzt auch das MbO an. Durch die gemeinsamen Zielvereinbarungen kann sich nicht nur der Teamgeist besser entwickeln, sondern die regelmäßigen Überprüfungen tragen auch dazu bei, dass die Organisation dynamisch und veränderungsfähig bleibt.³⁶⁴

Motivation und Kommunikation

Nicht alle Probleme der Personalführung lassen sich durch praxisbezogene und anwendungsgerechte Führungskonzepte lösen. Vielmehr müssen Führungskräfte auf individuelle Leistungsfähigkeiten, Veränderungswünsche und Entwicklungspotentiale ihrer Mitarbeiter achten. Der zentrale Faktor in Sachen Entwicklungsfähigkeit ist dabei die Motivation, die unmittelbar mit dem Grad der Arbeitszufriedenheit zusammenhängt. Die Vorgesetzten sind also auch dafür verantwortlich, Bedingungen für eine hohe Arbeitsbereitschaft zu schaffen, die sich dann weitgehend in einer hohen Motivation der Mitarbeiter niederschlägt.³⁶⁵ „Unter Motivation als Managementaufgabe versteht man alle Maßnahmen zur Aktivierung von Motiven (noch nicht aktualisierte Beweggründe des Verhaltens) zu organisationsdienlichen Verhaltensweisen.“³⁶⁶

³⁶³ Staehle 1989, 131f

³⁶⁴ vgl. Meckel 1999, 107ff

³⁶⁵ ebd., 109; Weichler 2003, 122ff

³⁶⁶ Staehle 1989, 121

Diese Motive lassen sich durch unterschiedliche Anreize aktivieren, so dass aus der Latenz manifeste Beweggründe resultieren. Solche Anreize können die zunehmende Delegation von Verantwortung, die Schaffung neuer Projekte und Inhalte, das Aufzeigen beruflicher Entwicklungsmöglichkeiten, vor allem aber auch kommunikative Maßnahmen der Anerkennung sein. Auch mehr Gehalt, bessere Arbeitsmittel oder Incentives, sorgen für zusätzliche Motivation. Wesentlich ist, dass sich der Mitarbeiter ernst genommen fühlt.³⁶⁷

Das Um und Auf ist dabei eine funktionierende Kommunikation. Stimmt das Kommunikationsklima in einer Redaktion nicht, greifen auch die ausgereiftesten Managementkonzepte nicht und es kann keine optimale Leistung erzielt werden. Fehlende Information und Kommunikation wirken auf Mitarbeiter demotivierend. Deshalb gehört es zur Aufgabe der Redaktionsleitung aktive und motivierende Maßnahmen zur Verbesserung des Informationsaustausches, zur Vernetzung der Kommunikationsstrukturen und zur Schaffung klarer Grundpositionen zu erarbeiten. Fehlt die aktive Information, kommt es schnell zu Spekulationen und Gerüchten unter den Mitarbeitern, die so versuchen das Informationsdefizit auszugleichen und der fehlenden Transparenz gegenzusteuern. Für individuelle Belange eignet sich diesbezüglich beispielsweise ein Mitarbeitergespräch zur Kommunikationsgestaltung. Alles, was die Gesamtheit betrifft, muss in der Gruppenkommunikation mit allen Mitarbeitern diskutiert und geklärt werden – wozu sich beispielsweise Redaktionskonferenzen eignen.³⁶⁸

³⁶⁷ vgl. Meckel 1999, 109ff

³⁶⁸ vgl. Meckel 1999, 109 - 121; Weichler 2003, 118 - 126

4. QUALITÄT IM JOURNALISMUS

Zieht sich die Debatte rund um Technisierung und Kommerzialisierung zwar durch alle Bereiche des Journalismus, wirbelt sie doch in Bezug auf die Qualität im Journalismus am meisten Staub auf. Die Befürchtung, dass sich die Produktion publizistischer Inhalte zu sehr an ökonomischen, gewinnorientierten Prinzipien orientiert, steht im Vordergrund.³⁶⁹ Dabei ist bei weitem nicht einheitlich geklärt, was Qualität im Journalismus überhaupt ausmacht.

4.1. Der Qualitätsbegriff – eine Verortung

Laut der International Standards Organization (ISO) wird Qualität als „Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt“³⁷⁰ bezeichnet. Qualität ist demnach die Gesamtheit von Merkmalen einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte oder vorausgesetzte Erwartungen und Anforderungen zu erfüllen.³⁷¹

Mag diese Definition am Warenmarkt anwendbar sein, fällt das am Medienmarkt schwer, weil Medienprodukte stets im Kontext sozialer Orientierung entstehen.³⁷² Wenig konkret, versucht Wallisch diese Einflussgröße in seine Definition einzubinden: „Die Qualität von Journalismus wird an seiner Fähigkeit gemessen, Themen der sozialen Wirklichkeit aufzugreifen, durch adäquate Recherchetechniken zu erfassen und durch entsprechende Vermittlungsformen dem Leser nahezubringen.“³⁷³

Langenbucher bestimmt hingegen die Demokratie als wichtigstes Referenzsystem journalistischer Qualität: „In den demokratischen Ordnungsvorstellungen ... werden an den Journalismus Erwartungen gestellt, die seine Qualitäten ganz unmittelbar mit den Qualitäten des demokratischen Systems selbst in Verbindung setzen.“³⁷⁴

³⁶⁹ siehe auch Kapitel 3.4.

³⁷⁰ Qualitätsmanagementnorm EN ISO 9000

³⁷¹ vgl. Gump/Wallisch 1995, 22 in Wyss 2002, 96

³⁷² vgl. Meckel 1999, 31

³⁷³ Wallisch 1995, 148

³⁷⁴ Langebucher 1984, 31 in Wyss 2002, 96

Dieser Haltung schließt sich auch Rager an, der seine Definition allerdings durch das Konzept der publizistischen Vielfalt als normativen Bezugsrahmen erweitert.³⁷⁵ Vielfalt ist seiner Ansicht nach unabdingbar für freie Meinungsbildung und das Funktionieren in einer demokratischen Gesellschaft, indem durch sie allen relevanten Gruppen und Meinungen Möglichkeit zur Artikulation geboten werde.³⁷⁶ Weitere Kriterien leitet Rager aus dem System Journalismus selbst ab und kommt dabei auf die Qualitätsdimensionen Aktualität, Relevanz, Richtigkeit und Vermittlung.³⁷⁷

Normativ-demokratiethoretisch gestaltet sich hingegen McQuails Ansatz. Zentral ist dabei, dass er die Qualitätsdiskussion nicht anhand des naheliegenden Begriffs der Qualität führt, sondern lieber von Leistungsbeurteilung spricht.³⁷⁸

Dieser hat unter der Annahme, dass Massenmedien eine soziale Verantwortung haben, den Anspruch, deren Inhalte nach Kriterien mit empirisch systematischen Methoden zu beurteilen. Ziel ist es, ein Raster normativer Prinzipien aus bestehenden Materialien zu gewinnen, die sich im gesellschaftlichen Interesse mit der öffentlichen Kommunikation beschäftigt haben.³⁷⁹ McQuail geht also davon aus, dass sich Medienleistungen inhaltsanalytisch beurteilen lassen.³⁸⁰

McQuails Ansicht nach findet in der Gesellschaft eine ständige Auseinandersetzung um die Strukturen und Inhalte des Mediensystems zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen statt, deren Ergebnis Normen und Prinzipien sind, die in Gesetzestexten und Regulierungen festgehalten werden. Daraus lässt sich ein Kriterienraster bilden, das auf den zentralen Werten westlicher Gesellschaften aufbaut: Freiheit, Gleichheit sowie Ordnung.³⁸¹ Wobei damit nicht der Anspruch erhoben wird, diese Kriterien als universelle Qualitätsnormen festzulegen. Intendiert ist lediglich die Schaffung

³⁷⁵ vgl. Rager 1994 in Meckel 1999, 32

³⁷⁶ vgl. Arnold 2009, 91f

³⁷⁷ vgl. Rager 2000, 80

³⁷⁸ vgl. Wyss 2002, 103

³⁷⁹ vgl. McQuail 1992, 15ff

³⁸⁰ vgl. Wyss 2002, 103

³⁸¹ vgl. Arnold 2009, 86

eines Bezugsrahmens, in dem unterschiedliche Qualitätsansprüche an die Medien der westlichen Demokratie verortet werden können.³⁸²

Aus dem Wert der Freiheit als Meinungs- und Pressefreiheit lässt sich die relative Unabhängigkeit der Medien ableiten, was sie gleichzeitig auch verpflichtet verantwortlich zu handeln. Außerdem soll die Voraussetzung geschaffen werden, dass sich verschiedenste Gruppen der Gesellschaft äußern können und Auswahlmöglichkeiten von Medieninhalten gegeben sind. Auch bei der Gleichheit geht es darum, dass die unterschiedlichen Gesellschaftsgruppen zu gleichen Bedingungen Zugang zu Medien haben. Beide Werte stehen in engem Zusammenhang mit der Objektivität, da sie beinhalten, dass akkurat, vollständig und neutral über relevante Ereignisse berichtet wird. Unter Ordnung versteht McQuail hingegen den Zusammenhalt und die Integration in der Gesellschaft. So soll auf der einen Seite abweichendes Verhalten in den Medien negativisiert und traditionelle, allgemein verbindliche Werte und Positionen gestützt werden. Auf der anderen Seite geht es darum, unter einer solidarischen Sichtweise, auch von abweichenden Subgruppen zu berichten und deren Werte und Positionen zu präsentieren.³⁸³

Schatz/Schulz berufen sich direkt auf McQuail, wenn sie Qualität als Eigenschaft verstehen, die bestimmten Normen entspricht, welche sich aus Wertesystemen ableiten. Da diese Wertesysteme nicht unbedingt auf gesellschaftlichem Konsens beruhen, aber gewissen Rechtsgrundlagen unterliegen, ergeben sich ausgehend von McQuails Basiskategorien zentrale Kriterien für Qualität Vielfalt, Relevanz, Rechtmäßigkeit, Professionalität und Akzeptanz.³⁸⁴

Dabei decken sich die Kriterien zum Teil mit denen Ragers. Professionalität und Akzeptanz kommen hingegen dazu. Im Rahmen der Professionalität gelten als Kriterien für journalistische Qualität einerseits wieder die eher abstrakten Grundregeln journalistischen Arbeitens, wie Objektivität, Sachgerechtigkeit etc. Auf der anderen Seite geht es um Strategien, mit denen Journalisten sich formalisierte Sicherheit in ihrer täglichen Arbeit verschaffen und die im Kontext

³⁸² vgl. Wyss 2002, 104

³⁸³ ebd., 87

³⁸⁴ vgl. Schatz/Schultz 1992 in Arnold 2009, 89

redaktioneller Strukturen umgesetzt werden. Qualitätsorientierte Professionalisierung bedeutet daher, dass die redaktionellen Strukturen und Arbeitsprozesse sowie die in ihnen erbrachten publizistischen Leistungen ständig an den medienspezifischen Leistungen und den daraus abgeleiteten Zielsetzungen für die redaktionelle Arbeit überprüft und wenn notwendig variiert und angepasst werden.³⁸⁵

Bei der Akzeptanz geht es hingegen darum, in welchem Maße Rezipienten das Medienangebot annehmen. Die gesuchten Gratifikationen des Publikums abzudecken, ist dabei wichtiger Faktor bei der Beurteilung eines redaktionellen Beitrags.³⁸⁶ Kritiker warnen aber davor, dass Massengeschmack nicht gleich Qualität bedeutet. Meckel kontert, dass sich diese Argumentation nur entlang eines normativ ausgerichteten Qualitätsbegriffs halten lässt und plädiert dafür, funktional zu differenzieren. Demnach ist es notwendig, Funktionen unterschiedlicher Medien und Angebote unterschiedlicher journalistischer Leistungssysteme zu differenzieren, um auf diesem Wege die Akzeptanz als Variable in den Steuerungsprozess eines Qualitätsmanagements einzubringen.³⁸⁷

Es wird klar, dass es den einen Maßstab für Qualität im Journalismus nicht geben kann. Ruß-Mohl hat deshalb ein Modell angeregt, in dem Qualitätsmaßstäbe als abhängige Variablen gesehen werden. Einflussfaktoren sind etwa die Art des Mediums, die Periodizität, das Genre, die Zielgruppe, die erwartete oder zugeschriebene Funktion, oder das journalistische Selbstverständnis.³⁸⁸

Ruß-Mohl und Held versuchen außerdem durch das „magische Vieleck“ Zielkonflikte zwischen verschiedenen publizistischen Qualitätskriterien zu veranschaulichen. Diese sind: Aktualität, Relevanz, Originalität, Interaktivität/Dialogfähigkeit, Transparenz/Reflexivität, Objektivität und Komplexitätsreduktion. Dabei überlappen sich einige Qualitätskriterien, andere wiederum konkurrieren miteinander. Ruß-Mohl betont, dass sich aufgrund unterschiedlicher Zielgruppenansprüche aber ohnehin keine allgemein

³⁸⁵ vgl. Meckel 1999, 39f

³⁸⁶ vgl. Wyss 2002, 113

³⁸⁷ vgl. Meckel 1999, 37

³⁸⁸ vgl. Ruß-Mohl 1992 in Arnold 2009, 97

verbindlichen Kriterien festlegen lassen.³⁸⁹ „Jede Redaktion, die ernsthaft Qualitätssicherung betreiben möchte, muss sich erst einmal der Herausforderung stellen, im Blick auf ihre jeweiligen Zielgruppen und Rahmenbedingungen ihre eigenen Ziele und Prioritäten zu fixieren und da kann das magische Vieleck nicht mehr als eine Orientierungshilfe sein.“³⁹⁰

4.2. Total Quality Management

Meckel und Wyss schlagen durch die Anlehnung an das Konzept des Total Quality Managements (TQM) einen anderen Weg ein. Anstatt des bloßen Versuchs, Qualität durch die Nennung einzelner Kriterien greifbar zu machen, setzen sie auf ganzheitliches Qualitätsmanagement.³⁹¹ Wyss betont, dass journalistische Qualitätssicherung primär eine Organisationsfunktion darstellt und alle redaktionellen Praktiken umfasst, die dazu beitragen, journalistische Produktionsziele, Produkte und Leistungen bestimmten Qualitätszielen anzupassen und zu verbessern.³⁹²

„Dafür braucht es ein redaktionelles Managementkonzept, das journalistische Qualitätsziele definiert, evaluiert und entsprechende Sicherungsstrukturen aufbaut, die redaktionelles Handeln im Hinblick auf die Erreichung vorab festgelegter Qualitätsziele steuern.“³⁹³ Und genau da setzt das TQM an und ist aus diesem Grund auch besonders für diese organisationsbetonte Arbeit zentral.

Die Definition für TQM laut der Norm ISO 8502 lautet dabei: „Total Quality Management ist eine auf der Mitwirkung aller ihrer Mitarbeiter beruhenden Führungsmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenheit der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf den Nutzen für die Mitglieder der Organisation und der Gesellschaft zielt.“³⁹⁴

Dadurch wird deutlich, dass TQM nicht primär auf technischen oder ökonomischen Denkprozessen beruht, sondern als ganzheitliche, umfassende

³⁸⁹ vgl. Ruß-Mohl/Held 2004, 54f

³⁹⁰ Ruß-Mohl/Held 2004, 55

³⁹¹ vgl. Meckel 1999; Wyss 2002

³⁹² vgl. Wyss 2003, 129f

³⁹³ Wyss 2003, 130

³⁹⁴ DIN 1995 in Wyss 2002, 68

Qualitätsstrategie verstanden wird. Ein qualitätsorientierter Führungsstil ist dafür unabdingbar. Oberes und mittleres Management haben die Aufgabe eine Unternehmenskultur zu etablieren, in der jeder Mitarbeiter an qualitätsrelevanten Entscheidungsprozessen partizipiert und Verantwortung übernimmt.³⁹⁵

Ziel ist es außerdem, dass Qualität nicht nur in einem weitgehenden Verständnis umgesetzt, sondern auch langfristig für externe Beobachter nachvollziehbar gesichert wird. Das bedeutet auch, dass die Leistungsdaten des Unternehmens einer externen Prüfung zugänglich sein müssen, also Transparenz geschaffen wird.³⁹⁶

Meckel betont, dass ein wesentlicher Teil der Herstellung publizistischer Produkte, trotz aller Kreativität, die für die journalistische Arbeit notwendig ist, durch routinierte Ablaufentscheidungen redaktionellen Alltagshandelns geschieht. Sie verweist damit in der Terminologie Rühls auf das Konditionalprogramm. Nur selten können strategische Entscheidungen getroffen werden (Zweckprogramme), die sich als grundsätzliche Orientierung oder konzeptionelle Ausrichtung von Medienangeboten verstehen lassen. Deshalb ist es eine wesentliche Aufgabe des Qualitätsmanagements, diese beiden Ausprägungen sinnvoll zu gewichten. Also soviel Routine wie nötig, bei soviel Freiraum wie möglich zu etablieren.³⁹⁷

Vor allem drei Zielsetzungen sollen laut Meckel im Sinne des TQM die Qualitätssicherung in Medienunternehmen maßgeblich erleichtern und institutionalisieren. Ganzheitlichkeit, Prozesshaftigkeit und Kontrollmöglichkeit.³⁹⁸

Bei der Ganzheitlichkeit geht es darum, ein Qualitätsbewusstsein zu schaffen, das in allen Denk- und Handlungsprozessen, die in dem Unternehmen ablaufen, verankert ist – und zwar bei jedem, der in dem Unternehmen mitarbeitet. Qualität lässt sich auch nicht allein am eigentlichen Produktionsprozess überwachen, sondern leitet die Arbeit in allen Phasen der

³⁹⁵ vgl. Wyss 2002, 68

³⁹⁶ vgl. Meckel 1999, 41

³⁹⁷ vgl. Meckel 1999, 43; Rühl 1969, 178f; siehe auch Kapitel 3.2.

³⁹⁸ vgl. Meckel 1999, 43ff

Unternehmenstätigkeit als Zielorientierung an.³⁹⁹ Die Redaktion ist nur eine organisatorische Einheit innerhalb der Medienorganisation und deren Arbeitsbedingungen sind das Ergebnis von Abstimmungen mit weiteren Abteilungen. Die Ausprägung von Strukturen und die Verfügbarkeit von Ressourcen sind von einem fortwährenden Aushandlungsprozess abhängig.⁴⁰⁰

Die Prozessorientierung sagt aus, dass Qualitätsmanagement im TQM als ein dauerhafter und kontinuierlicher Verbesserungsprozess verstanden wird. Die Arbeit im Unternehmen wird kontinuierlich begleitet und weiterentwickelt – ein Ansatz, der an die japanische Tradition des „Kaizen“⁴⁰¹ anschließt, wo es auch um das Streben stetiger Verbesserungen geht.⁴⁰²

Um das zu erreichen, müssen Beteiligte aus allen Bereichen des Medienunternehmens in den Entwicklungsprozess eingebunden werden. Als hilfreiches Instrument gilt dafür der Qualitätszirkel. Das sind regelmäßig angelegte Problemlösungsgruppen, bei denen Mitarbeiter der unteren Hierarchieebene selbst gewählte Qualitätsprobleme diskutieren. Das können etwa Zielvereinbarungsgespräche sein, bei denen Ziele für ein konkretes Produkt formuliert und Maßnahmen zur Zielerreichung definiert werden. Auf thematischer Ebene zählen auch so genannte Projektreaktionen dazu, die Querschnittsthemen über Ressortgrenzen hinweg bearbeiten können.⁴⁰³

Um kontinuierliche Verbesserungen zu erzielen, bedarf es zudem Prüfungsverfahren, mit denen der Qualitätsstandard kontrolliert und evaluiert wird. Das setzt voraus, dass zuvor konkrete Qualitätsziele formuliert worden sind, an denen sich der aktuell erreichte Qualitätsstandard messen lässt.⁴⁰⁴ Es müssen also für alle qualitätsrelevanten Kernprozesse und für jedes Ereignis Messkriterien definiert werden, die die Qualitätsfähigkeit repräsentieren.⁴⁰⁵

Kontrollmechanismus in einer Zeitungsredaktion kann etwa die Redaktionskonferenz bzw. Blattkritik sein. Hier wird diskutiert, ob die

³⁹⁹ vgl. Meckel 1999, 43; Wyss 2002, 69

⁴⁰⁰ ebd., 147

⁴⁰¹ Imai 1986

⁴⁰² vgl. Meckel 1999, 44; Wyss 2002, 73

⁴⁰³ vgl. Meckel 1999, 53ff

⁴⁰⁴ vgl. Meckel 1999, 45

⁴⁰⁵ vgl. Wyss 2002, 76

vereinbarten Qualitätsziele erreicht wurden und wo Diskrepanzen zwischen interner Erwartungshaltung und dem tatsächlichen Produkt zu finden sind. Ist man dem Fehler auf die Spur gekommen, können entsprechende Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet werden. Das kann die Umstrukturierung der Redaktion genauso meinen, wie die Fortbildung eines einzelnen Mitarbeiters.⁴⁰⁶

Wyss nimmt in den Ansatz als primäre Zielsetzungen Kundenorientierung, Mitarbeiterorientierung und Gesellschaftsorientierung mit hinein.⁴⁰⁷

So werden in einer angemessenen Kundenorientierung die Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen der Rezipienten etwa durch Marktanalysen und Befragungen in Erfahrung gebracht und die Tätigkeiten des Unternehmens danach ausgerichtet. Interessen der Produktion und des Marketings sind klar hinter den Kundeninteressen einzuordnen.⁴⁰⁸ Wyss betont aber auch dass dabei stets eine Grenze zwischen einer Publikums- und Werbemarktorientierung gezogen werden muss.⁴⁰⁹ Die Kundenorientierung im Rahmen des TQM wird im Management-Jargon auch gerne redaktionelles Marketing genannt.

Die Philosophie des TQM geht in Bezug auf die Mitarbeiterorientierung davon aus, dass es wichtig ist, organisatorische Anstrengungen zu unternehmen, um die Eigenverantwortung der Mitarbeiter besonders zu fördern. Sie sollen zwar bei der qualitätsorientierten Zielformulierung von ihren Vorgesetzten unterstützt werden, in diesem Rahmen aber selbständig arbeiten und die entsprechenden Maßnahmen zur Erreichung entwickeln.⁴¹⁰

Neben einer Kunden- und Mitarbeiterorientierung erfordert nach Wyss TQM auch, dass sich das entsprechende Unternehmen an anderen Stakeholdern⁴¹¹ orientiert. Unternehmen müssen ihre Verantwortung gegenüber der

⁴⁰⁶ vgl. Meckel 1999, 46

⁴⁰⁷ vgl. Wyss 2002, 69

⁴⁰⁸ ebd., 70

⁴⁰⁹ vgl. Wyss 2003, 140

⁴¹⁰ vgl. Wyss 2002, 71

⁴¹¹ Stakeholder sind „any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm's objectives.“
Freeman 1984, 25 in Wyss 2002, 75

Gesellschaft artikulieren und danach handeln. Unter der Annahme, dass auch ohne Verschulden des Unternehmens Konflikte mit Organisationen oder Institutionen seiner Umwelt entstehen können, wird abgeleitet, dass für die Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit auch die Interessen von unternehmensexternen Stakeholdern berücksichtigt werden müssen. Es wird deshalb dafür plädiert, die Unternehmensphilosophie und –kultur öffentlich darzustellen.⁴¹²

Zu den bisher genannten Zielen benennt Meckel zusätzliche Strategien bzw. Maßnahmen, die als Hilfskonstrukte dienen sollen, um die Komplexität des Gegenstandes zu reduzieren und qualitätssichernde Maßnahmen zu strukturieren und zu organisieren: Konkurrenzabgrenzung, Konsequenz, Konsistenz, Kongruenz, Kontinuität, Koordination, Kommunikation und Kosten-Nutzen-Orientierung.⁴¹³

Wyss schlägt außerdem den Bogen zur Strukturationstheorie und versucht die Grundzüge des TQM mit der entsprechenden Terminologie zu verbinden. Dementsprechend sind Qualitätssicherungssysteme als formalisierte Regelungen aufzufassen, die einen Teil der organisationalen Struktur darstellen. Sie sind Ergebnis von Strukturation. Die Akteure greifen in ihrem Handeln auf das Qualitätssicherungssystem als formale Struktur von Regeln und Ressourcen zurück, welche als Interpretationsmuster, Normen und Faszilitäten Eingang in die Praktiken des Qualitätsmanagements finden. Es wird so zu einem Bestandteil reflexiver Steuerung von Organisation.⁴¹⁴ „TQM kann als Set möglichst stark formalisierter, messbarer, rationalisierter und legitimierter Praktiken der reflexiven Steuerung von Organisationen in Bezug auf den qualitätsorientierten Umgang mit allokativen und autoritativen Ressourcen aufgefasst werden.“⁴¹⁵

Weiters ist TQM unter strukturationstheoretischen Gesichtspunkten der Versuch der Organisationsführung die Qualitätssicherung zu einem in hohem Maße diskursiven Steuerungsprozess zu machen, der darauf abzielt Sachverhalte sichtbar zu machen, die ohne das System – nicht in messbarer

⁴¹² vgl. Wyss 2002, 75

⁴¹³ vgl. Meckel 1999, 46ff

⁴¹⁴ vgl. Wyss 2002, 83; siehe auch Kapitel 3.3.

⁴¹⁵ Wyss 2002, 84

Form – sichtbar wären. Damit dient es der Verständigung der Akteure (Signifikation) und ermöglicht die Rechtfertigung von Steuerungseingriffen, indem es sich auf transparente Verfahren der Beurteilung stützt (Legitimation).⁴¹⁶

„Schließlich zielt TQM auf die Beeinflussung organisationalen Handelns, indem es unter Rekurs auf qualitätsorientierte Regeln und Normen Ressourcen zuweist (Herrschaft).“⁴¹⁷

Trotz des „Charmes dieses Ansatzes“⁴¹⁸ bleibt die Kritik daran nicht aus. Haller etwa hält das TQM aus drei Gründen nur bedingt für den Medienmarkt tauglich:

- ▶ Überkomplexe Ansätze seien zum Scheitern verurteilt, weil die tägliche Herstellung eines inhaltlich komplett neuen Produkts, nicht alleine über Management zu steuern ist, da auch die von den journalistischen Subjekten geprägten Inhalte und deren redaktionelles Zusammenspiel als Innovationen einbezogen werden müssen.
- ▶ Da Redaktionen keine Warenproduktionsabteilungen, sondern Kommunikatoren seien, könne das Unternehmensmanagement nicht kompetent über die Qualität der Produkte entscheiden.
- ▶ Das strukturelle Spannungsfeld zwischen Redaktion und Verlag lasse sich laut Haller nicht wegorganisieren, zu unterschiedlich seien die qualitativen Leitbilder für publizistisches Produkt und Werbewirtschaft.⁴¹⁹

Die Schlüssigkeit dieser Argumentation und vor allem auch den tatsächlichen Zusammenhang der Kritik zu Wesen und Intentionen des TQM möchte die Autorin dieser Arbeit jedoch in Frage stellen. Vor allem beim zweiten Punkt sei auf die vorgesehene Mitarbeiter- und Kundenorientierung verwiesen.

⁴¹⁶ vgl. Wyss 2002, 84; siehe auch Kapitel 3.3.

⁴¹⁷ Wyss 2002, 84; siehe auch Kapitel 3.3.

⁴¹⁸ Haller 2003, 186

⁴¹⁹ vgl. Haller 2003, 186

Trotz allem zeigt sich auch Wyss im Fazit seiner Studie aus dem Jahr 2002 wenig optimistisch. Die Machbarkeit des Qualitätsmanagements fällt damals ernüchternd aus. So sind Qualitätsziele in den untersuchten Redaktionen in den seltensten Fällen klar definiert und expliziert, Publikumskonzepte unzureichend geklärt. Potenzielle Sicherungsinstrumente wie Redaktionskonferenzen, Praktiken des Gegenlesens oder Blattkritik sind zwar meist vorhanden, werden aber nicht als Teil eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements wahrgenommen. Das Verständnis für die Notwendigkeit einer systematischen Qualitätskontrolle scheint schlichtweg zu fehlen. Wyss weist in diesem Sinne darauf hin, dass die Stimulierung eines redaktionellen Qualitätsmanagements Aufgabe der Medienpolitik werden muss.⁴²⁰

⁴²⁰ vgl. Wyss 2003, 142f

5. DIMENSIONEN DER REORGANISATION

In diesem Kapitel wird einerseits an Kapitel 2.2.4. angeschlossen, indem strukturelle Parameter der Reorganisation von Redaktionen seit der manifesten Ausprägung der Ressortautonomie erläutert werden. Auf der anderen Seite sollen auch Dimensionen eingearbeitet werden, die entweder auf diese Strukturen einwirken oder aber von ihnen verändert werden. Dazu zählen Konvergenzbestrebungen in Redaktionen oder neue Möglichkeiten des Informationsmanagements z.B. durch den Einsatz von Redaktionssystemen.

Vorweg sollen noch einmal die häufigsten Reorganisationsstrategien nach Meier aufgezählt werden:

- ▶ Beibehaltung der klassischen Struktur mit ein bis zwei Nebenressorts als autonome Einheiten
- ▶ Mehrere zusätzliche autonome Ressorts
- ▶ Neue Organisationsmodelle, auch mit Auflösung kleinteiliger Einheiten, ressortübergreifenden Teams und flexiblen Strukturen⁴²¹

5.1. Reorganisation durch zusätzliche Ressorts

Eine Reaktion der Zeitungsredaktionen auf eine zunehmend ausdifferenzierte Gesellschaft äußert sich im Aus- und Umbau durch zusätzliche Ressorts. Besonders aus dem Feuilleton heraus entwickeln sich mehrere neue Einheiten. Als erstes emanzipieren sich dabei bereits in den 50er Jahren das Reise-, Mode- bzw. Frauenressort. In den 60er Jahren folgt die Wissenschaft und in den 80er und 90er Jahren setzt sich das Medienressort durch, das seine Vorläufer in Fernsehkritik und Programmorschau findet. Zu betonen ist jedoch, dass die neuen Ressorts keiner einheitlichen Struktur folgen. Meier beruft sich aber auf die Unterscheidung zwischen einer primären Input- oder Output-Orientierung.⁴²²

⁴²¹ vgl. Meier 2002a, 135f; siehe auch Kapitel 2.2.4.

⁴²² vgl. Meier 2002a 154f

Eine primäre Input-Orientierung trifft dabei auf die klassischen fünf Hauptressorts Politik, Wirtschaft, Kultur, Sport und Lokales zu, die sich hauptsächlich auf die Beobachtung der gesellschaftlichen Teilsysteme konzentrieren. Die output-orientierten Einheiten sind hingegen auf zu erreichende Zielgruppen und deren Interessen ausgerichtet. Während eine Input-Programmierung also bestimmte Routinen in der Redaktion auslöst, ist die Output-Programmierung auf einen gewissen Zweck gerichtet, der durch redaktionelles Handeln erreicht werden soll.⁴²³ Diese Unterscheidung kann man auch mit dem Konditional- (input-orientiert) und dem Zweckprogramm (output-orientiert) Luhmanns vergleichen, welche auch von Rühl aufgegriffen werden.⁴²⁴

5.1.1. Primär input-orientierte Ressorts

Bei den input-orientierten Segmenten werden neben den klassischen Ressorts vor allem durch Wissenschaft und Medien ergänzt. Die Zeit der Wissenschaftsberichterstattung kommen im Umfeld der Technikeuphorie und der Verwissenschaftlichung der Gesellschaft in den 50er und 60er Jahren in Schwung. Im Sinne einer eigenständigen Ressortentwicklung bleibt die Wissenschaft allerdings immer etwas zurück. So beschäftigen in den 80er Jahren nur rund 30 Prozent der Zeitungen in Deutschland einen oder mehrere eigene Wissenschaftsredakteure – der Rest arbeitet auch anderen Ressorts zu. Die eigene Abteilung zeigt sich also überwiegend als Sparte in der Zeitung und findet sich nicht direkt in den Strukturen der Redaktion wieder. In den 90er Jahren wird die Wissenschaftssparte häufig auch mit dem Thema Umwelt gekoppelt. Ihre hauptsächliche Funktion bleibt aber die Berichterstattung über Vorgänge im Wissenschaftsbereich, Forschungsprojekte und Forschungserfolge mit dem Ziel der Popularisierung der Wissenschaft bei einem Laienpublikum.⁴²⁵

Das Medienressort kann hingegen nur zum Teil als input-orientiert klassifiziert werden - und zwar jener Teil, der das gesellschaftliche Teilsystem der Massenmedien, sowie ökonomische, politische und personelle Strukturen der Verlage und Sender beobachtet. Programmübersicht, -vorschau und -kritik orientieren sich hingegen am Rezipienten, werden als Serviceleistung

⁴²³ vgl. Meier 2002a, 155

⁴²⁴ vgl. Rühl 1969, 176f; Luhmann 1964, 230ff; siehe auch Kapitel 3.2.

⁴²⁵ vgl. Meier 2002a, 159f

verstanden und sind somit primär output-orientiert. In eigenen Ressorts manifestiert sich diese Entwicklung, wie bereits erwähnt, in den 90er Jahren. Gründe dafür sind neben dem Aufkommen des privaten Rundfunks, auch die dadurch verstärkte medienpolitische Berichterstattung und die stetig steigende wirtschaftliche Potenz der Medienbranche.⁴²⁶

Bei beiden Sachgebieten besteht schon immer die Diskussion, ob eine Abspaltung in ein eigenes Ressort sinnvoll ist. Als Alternative wird unter anderem die Durchdringung der klassischen Ressorts mit Wissenschafts- und Medienthemen vorgeschlagen und somit eine Integration in die Gesamtzeitung. Dieser Vorschlag findet im wissenschaftlichen Diskurs in Bezug auf die Wissenschaftssparte wesentlich mehr Befürworter, als in Bezug auf die Mediensparte. So seien gerade in der Wissenschaftsberichterstattung gesellschaftspolitische und wirtschaftliche Aspekte nicht außer Acht zu lassen.⁴²⁷ Würde hingegen die Medienberichterstattung in die anderen Ressorts integriert, bestehe die Gefahr, dass der Zusammenhang zwischen den Bedingungen der Medien und deren Inhalten kaum herzustellen sei und so informative Verluste und Redundanzen provoziere.⁴²⁸

5.1.2. Primär output-orientierte Ressorts

Meier unterscheidet Output-Strukturen weiter nach funktionaler und personaler Zielgruppen-Orientierung.⁴²⁹

Die funktionale Spezialisierung richtet sich dabei danach, mit welchen Aufgaben sich Journalisten identifizieren und welche Funktionen sie für den Leser in den Mittelpunkt stellen. In output-orientierten Ressorts sind das meist servicebetonte journalistische Funktionen wie Unterhaltung und Beratung – hauptsächlich nach sachlich-thematischen Gesichtspunkten gegliedert.⁴³⁰

Die personale Zielgruppen-Orientierung weist hingegen bestimmten Bevölkerungsgruppen Sparten und Ressorts zu. Beispiele dafür wären Kinder-, Jugend- und Seniorensseiten. Primäres Abgrenzungskriterium ist also eine

⁴²⁶ ebd., 163

⁴²⁷ ebd., 165f

⁴²⁸ vgl. Kreitling 1996, 71 in Meier 2002a, 167

⁴²⁹ vgl. Meier 2002a, 169

⁴³⁰ ebd.

Altersgruppe, auch wenn die dahinterstehenden Funktionen ebenfalls ratgeber- und unterhaltungsorientiert sind.

Zielgruppen-orientierte Ressorts etablieren sich bei fast allen Tageszeitungen, auch hier ist aber wiederum keine einheitliche Linie festzustellen. So sind in einigen Redaktionen unterschiedliche Sparten in ein Ressort gebündelt und erscheinen beispielsweise als Beilage oder auf Sonderseiten. In anderen Redaktionen wiederum festigen sich gleich mehrere autonome output-orientierte Ressorts wie Auto, Reise oder Jugend.⁴³¹

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Tageszeitungen durch die redaktionelle Differenzierung das Spektrum der Universalität erweitern, wobei sie ihre Wahrnehmungsstrukturen entlang dem politischen, kulturellen und ökonomischen Wandel orientieren. Die Gründung von Ressorts ist oft eine Reaktion auf die zunehmende Bedeutung bestimmter gesellschaftlicher Teilsysteme. Beschleunigende Faktoren sind auch zeitgeschichtlich zentrale Ereignisse, die das kollektive Bewusstsein der Bevölkerungsgruppen prägen.⁴³²

5.2. Wege zur Überwindung von Ressortgrenzen

Explizite Kritik an der klassischen Ressortaufteilung und deren Autonomie übt erstmals Hienzsch in den 80er Jahren. Er stellt in seiner Studie unter anderem fest, dass Ressortbarrieren - als ein Regelungszwang unter vielen - zu einer Minderung publizistischer Leistungsfähigkeit z.B. zu einem Verlust von Flexibilitätsreserven führen können.⁴³³ Außerdem sei die strikte Ressortaufteilung wenig durchlässig für Themen, die nicht eindeutig zuordenbar sind.⁴³⁴ Das führe dazu, dass redaktionelles Expertenwissen und sozial relevante Themen brach liegen, weil die Themenschneidungen zu unflexibel sind. Dennoch schlägt er als Lösungsansatz eine weitere Untergliederung in „eigenverantwortliche thematische Subressorts“ vor.⁴³⁵ Außerdem empfiehlt Hienzsch eine Rotation der Stelleninhaber und eine

⁴³¹ ebd., 171

⁴³² ebd., 196

⁴³³ vgl. Hienzsch 1990, 293ff

⁴³⁴ ebd., 123

⁴³⁵ ebd., 296

Verpflichtung auf redaktionelle Mehrheitsvoten, um die Transparenz in der Entscheidungsfindung zu erhöhen.⁴³⁶

Auch Ruß-Mohl weist auf Koordinationsprobleme hin, die durch die starren Kompetenzabgrenzungen der Ressorts entstehen können. Diese seien auch durch hintereinander geschaltete Redaktionskonferenzen schwer zu bewältigen. Grenzthemen würden zu Konflikten und Reibungsverlusten führen, unter Umständen aber auch zu Untätigkeit.⁴³⁷

Hömberg schlägt in seiner Studie zum Wissenschaftsjournalismus hingegen drei Reorganisationsmodelle vor. Das Kooperationsmodell, die Projektredaktion und das Rotationsmodell. Beim Kooperationsmodell soll allgemein die Teamarbeit gefördert werden – sei es durch gemeinsame Produktion, fachliche Beratung oder Gegenlesen, während es bei der Projektredaktion um die Bildung flexibler Teams geht. Diese können zur Bearbeitung gesellschaftlicher Problemlagen aufgestellt werden und durch die Bündelung von Fachkompetenzen inhaltlich profitieren. Das Rotationsmodell sieht den internen Wechsel zwischen eher fachlich und eher allgemein orientierten Redakteuren vor, um Einblicke in die unterschiedlichen Arbeitsbereiche und Themengebiete zu ermöglichen.⁴³⁸ Diese Maßnahmen der Reorganisation hält Hömberg für notwendig, um Voraussetzungen zu schaffen, dass Kompetenzen und Ressourcen innerhalb der Medienbetriebe möglichst optimal ausgeschöpft werden können.⁴³⁹

Auch Langenbacher kritisiert, das Hemmnis sachadäquater Bearbeitung vieler wichtiger Themen durch Ressortgrenzen und schlägt neue Organisationslösungen vor. Ähnliche wie Hienzsch empfiehlt er die Verbindung aller Ressorts bei ressortübergreifenden Themen, langfristige Themenbeobachtung und Kontrolle, Freiräume für aufwändige Recherchen durch Rotationsverfahren – zumindest zeitlich begrenzt und themenbezogen.⁴⁴⁰

⁴³⁶ ebd., 295f

⁴³⁷ vgl. Ruß-Mohl 1995, 122

⁴³⁸ vgl. Hömberg 1989, 146f in Meier 2002a, 210

⁴³⁹ vgl. Hömberg 1989, 32 in Meier 2002a, 211

⁴⁴⁰ vgl. Langenbacher 1989, 46

5.2.1. Motive für eine redaktionelle Flexibilisierung

Die Notwendigkeit der Überwindung von Ressortgrenzen wird seit Ende der 80er Jahre also immer öfter erkannt und findet ab Mitte der 90er Jahre auch regen Niederschlag in der Praxis. Vor allem mit dem Aufkommen der neuen Medien müssen Zeitungen ihr Profil schärfen. Viele Blätter wollen das durch einen höheren Anteil an Eigenproduktionen und weniger Agenturmaterial erreichen – besonders um sich von den schnelleren Internetangeboten abzuheben. Die Mantelteile, die meist überwiegend aus Agenturmaterial zusammengebaut sind, sollen Autorenzeitungen werden. Um dieses Vorhaben trotz Wettbewerbsdruck und eines unter Umständen knappen Budgets bewerkstelligen zu können, entscheiden sich Medienbetriebe zunehmend für eine Reorganisation der Redaktionen. Durch ressortübergreifendes Planen, Recherchieren und Schreiben sollen Routinen aufbrechen, Querschnittsthemen aus ihrem Schattendasein geholt und Schwerpunktbildungen möglich werden.⁴⁴¹ Auch die Herausforderungen einer konvergenten Medienwelt versprechen durch crossmediale Redaktionen besser bewältigbar zu sein. Skeptiker hingegen sehen erneut den zeitlichen und ökonomischen Druck auf die Redakteure wachsen.⁴⁴²

Unter den vielen Motiven für die Flexibilisierung von Ressortgrenzen stechen für Meier drei Ziele besonders hervor:

- ▶ Wie bereits mehrmals erwähnt, ist der Nachteil der klassischen Redaktionsorganisation in Ressorts, dass einerseits das Bewusstsein der Journalisten für das Gesamtprodukt verloren geht und auf der anderen Seite nur Themen wahrgenommen werden, die in das Raster von Ressorts und Abteilungen passen. Durch eine zentralisierte Organisation an einem Newsdesk oder in einem großen Newsroom⁴⁴³ sollen die Ressorts zusammengeführt, ressortübergreifende Teams gefördert, sowie Themen- und Produktinnovationen ermöglicht werden.
- ▶ Neben den ökonomischen Herausforderungen verändert sich auch das Leseverhalten vor allem junger Menschen stark. Wer also keine Leser

⁴⁴¹ Meier 2002b, 91f

⁴⁴² Meier 2006, 203f

⁴⁴³ die Begriffe Newsdesk und Newsroom werden in Kapitel 5.2.2. genau erläutert

verlieren und dazu neue Lesermärkte erschließen will, muss die Alleinstellungsmerkmale der Zeitung stärken. Gerade um sich gegenüber den schnelleren elektronischen Medien zu profilieren, brauchen Zeitungsredaktionen Freiraum für Kreativität abseits der Routine – vor allem für eigene Schwerpunkt-Themen und Zusammenhänge sowie für Hintergrundrecherchen. Auf der einen Seite sollen die Redaktionen sparen, während gleichzeitig eine höhere Eigenproduktionsrate gefordert wird, was traditionell nur mit mehr Personal umzusetzen ist. Die Optimierung von Abläufen, die Flexibilisierung von Strukturen und die Professionalisierung der Tätigkeiten soll ein Ausweg aus dem Dilemma sein.

- ▶ Da Medienhäuser zunehmend mehrmedial arbeiten, müssen auch mehrere Plattformen gleichzeitig bedient werden. Diese organisatorische Herausforderung kann ebenfalls z.B. durch die Einführung eines Newsdesks erleichtert werden. Die Zusammenführung verschiedener Plattformen und die Mehrfachverwendung von Inhalten soll so möglich gemacht werden. Dass neue Ausspielkanäle schnell besetzt und redaktionell integriert werden können, setzt neue Redaktionsstrukturen geradezu voraus.⁴⁴⁴

5.2.2. Ausprägungen redaktioneller Flexibilisierung

Die bereits erwähnten Begriffe Newsdesk und Newsroom sind in den vergangenen Jahren zu Modewörtern in Forschung und Praxis avanciert und werden aufgrund des Unterschiedes der einzelnen Redaktionsmodelle und einer häufigen Abwandlung oft missverständlich gebraucht. Deshalb sollen die Begriffe an dieser Stelle als erstes erklärt werden. Danach werden vier Arten der Umstrukturierung vorgestellt, die zum Ziel haben Ressortgrenzen aufzubrechen. Diese sind laut Meier:

- ▶ Eine (teilweise) Aufhebung zwischen Lokal- und Mantelressorts
- ▶ Die Rotation der Redakteure
- ▶ Die Auflösung der klassischen Ressorts und Bildung neuer Einheiten
- ▶ Die Bildung von Teams über Ressortgrenzen hinweg⁴⁴⁵

⁴⁴⁴ vgl. Meier 2006, 204f

⁴⁴⁵ vgl. Meier 2002a, 212 - 223

Die Bezeichnungen Newsdesk und Newsroom beziehen sich auf die räumliche Struktur bzw. den Aufbau von Redaktionen, die die Absicht verfolgen, Zentren der Steuerung von Work- und Datenflows bei Aggregation und Distribution digitaler Materialien zu schaffen.⁴⁴⁶ Meier definiert wie folgt:

Der Newsdesk ist ein zentraler Tisch, „... an dem meist bis zu einem Dutzend Redakteure ... sitzen und an dem alles zusammenläuft, was die Redaktion an Informationen und Material zur Verfügung hat. Dort werden die Seiten verschiedener Ressorts und/oder Lokalredaktionen koordiniert und produziert – sowie crossmedial alle Plattformen bedient.“⁴⁴⁷

Ziel eines Newsrooms ist es, „... dass die Wände zwischen den Ressorts eingerissen werden; alle Journalisten sitzen in einem gemeinsamen großen Raum und sollen sich so besser absprechen und koordinieren.“⁴⁴⁸

Natürlich gibt es aber auch Varianten, bei denen lediglich zwei Mitarbeiter am Newsdesk sitzen, nur monomedial gearbeitet wird oder beide Konzepte verbunden werden. Wobei der Newsdesk dann meist das Zentrum des Newsrooms bildet. 2007 haben Schätzungen zufolge bereits 60 bis 80 Prozent der Redaktionen im deutschsprachigen Raum das System Newsdesk bereits eingeführt.⁴⁴⁹

Eine (teilweise) Aufhebung zwischen Lokal- und Mantelressorts

Die Trennung von Mantel – vor allem dem Politikressort – und den Lokalredaktionen einer Tageszeitung wird schon lange als die schmerzlichste Barriere unter Praktikern empfunden. Eine lebendige Vernetzung kann z.B. entstehen, wenn Lokalredakteuren neben ihrer lokalen Teamzuständigkeit eine inhaltliche, übergreifende Fachkompetenz zugesprochen wird. Erste derartige Tendenzen entstanden bei kleinen deutschen Zeitungen, die zuvor einen Mantel bezogen hatten und durch die Gründung einer eigenen publizistischen Einheit vor der Aufgabe standen, eine eigene Mantelredaktion aufzubauen. Die radikalste Form der Vernetzung wäre hingegen die vollständige Auflösung des Lokalteils und dessen Integration in die klassischen Ressorts. Realisierbar wäre

⁴⁴⁶ vgl. Kaltenbrunner et al 2009, 264

⁴⁴⁷ Meier 2004b, 44

⁴⁴⁸ ebd.

⁴⁴⁹ vgl. Meier 2007, 168

das allerdings nur bei Zeitungen mit wenigen unterschiedlichen lokalen Redaktionen und Ausgaben.⁴⁵⁰

Rotation der Redakteure

Durch einen regelmäßigen Ressortwechsel, erhalten Redakteure einen Einblick in den Gesamtablauf und vertiefen ihre Kenntnisse über die einzelnen Fachgebiete. Außerdem wird das Bewusstsein für Defizite geschärft und die Berichterstattung facettenreicher. Auch die künftige Zusammenarbeit fällt leichter. Besonders für den Lokaljournalismus kann sich dieses Modell eignen. Durch die Rotation der Redakteure wird eine zu starke Integration der Journalisten in lokale Eliten, sich festfahrende gegenseitige Abhängigkeiten und Gefälligkeitsjournalismus verhindert. Dabei müssen natürlich die Fähigkeiten und Interessen der Redakteure miteinbezogen werden, Rotationen dürfen nicht als Strafversetzungen gelten. Problematisch ist das Konzept auch dann, wenn es zu Kompetenzverlusten kommt – vor allem bei Redakteuren aus den Mantelressorts. Fachliche Spezialisierung und Qualifizierung bleiben schließlich wesentliche Kriterien für die Autonomie des Journalismus.⁴⁵¹ „Nur wer sich in seinem Themengebiet auskennt, kann die Verlautbarungen von Interessengruppen durchschauen und nach den Regeln eines unabhängigen Journalismus einordnen und verarbeiten.“⁴⁵² Auch wertvolle, über Jahre hinweg gepflegte Kontakte können durch Rotationen verloren gehen.⁴⁵³

Hier gilt es anzumerken, dass die Sinnhaftigkeit dieser Methode bestimmt sehr stark von situationsspezifischen Gegebenheiten abhängig ist. Etwaige Kompetenzeinbußen spezialisierter Redakteure oder der Verlust sorgfältig aufgebauter und gepflegter Netzwerke sind mit möglichen Vorteilen abzuwägen. Auch die Dauer der Maßnahme ist wichtiges Moment im Gestaltungsprozess.

Auflösung der klassischen Ressorts und Bildung anderer Einheiten

Bei dieser Variante können etwa kleinteiligere Ressorts zu größeren Einheiten zusammengelegt werden, wobei die klassischen Ressortstrukturen in der Mantelredaktion aufgeweicht oder gar aufgelöst werden sollen. Vor allem die

⁴⁵⁰ vgl. Meier 2002a, 212ff

⁴⁵¹ ebd., 216f

⁴⁵² Meier 2002a, 217

⁴⁵³ vgl. ebd.

Barriere zwischen Politik und Wirtschaft gilt als überholt und wird deshalb oft aufgelöst.⁴⁵⁴

Bildung von Teams über die Ressortgrenzen hinweg

Projektredaktionen sind effektive Möglichkeiten, Ressortbarrieren flexibel zu überwinden und außerdem einfach zu installieren. Die Primärstruktur der Redaktion muss dafür nicht aufgehoben werden. Die Teamarbeit wird so nicht informeller Beliebigkeit überlassen, sondern formal verankert und täglich aufs Neue eingefordert. Aktuelle Themen können so umfassender aufbereitet werden, als das einem einzelnen Journalisten möglich wäre. Projektredaktionen können auch Sparten zuliefern, oder eigene Themenseiten betreuen, die Querschnittsthemen, Hintergründe und Zusammenhänge auffangen, die sonst nur stiefmütterlich bearbeitet oder ganz durchs Raster fallen würden.⁴⁵⁵

Grundsätzlich kann man zwei Modelle der Projektredaktion verwirklichen. In der langfristigen Variante ist ein fester, betreuender Redakteur vorgesehen, der extra für diese Aufgabe freigestellt wird und dem sich mehrere Redakteure verschiedener Ressorts unterordnen. Diese arbeiten für die Dauer des Projekts – mehrere Wochen bis mehrere Monate – nicht in ihrem angestammten Ressort mit. Ziel ist es, dass nach und nach Redakteure aus allen Ressorts durch den Projekt-Pool rotieren. Das zweite Modell ist kurzfristig angelegt. Dabei kommt es zur Zusammenarbeit von Redakteuren verschiedener Ressorts für aktuelle Themen. Sie bleiben ihrem Ressort erhalten und bilden nur für wenige Stunden oder Tage ein Projektteam.⁴⁵⁶

In Bezug auf die soeben vorgestellten Arten der Reorganisation ist noch zu betonen, dass diese sich zwar analytisch unterscheiden lassen, in der Praxis jedoch die unterschiedlichsten Kombinationen davon auftauchen. Reorganisation kann nicht vereinheitlicht werden – jede Redaktion muss nach einer maßgeschneiderten Lösung suchen.⁴⁵⁷

⁴⁵⁴ vgl. ebd., 223

⁴⁵⁵ vgl. Meier 2002b, 97ff

⁴⁵⁶ vgl. Meier 2002a, 217

⁴⁵⁷ vgl. Meier 2002b, 97

5.2.3. Neue Positionen und Schnittstellen

Die Veränderungen durch neue, differenziertere Organisationsmodelle machen auch vor den verschiedenen Positionen innerhalb der Redaktion nicht Halt. Die Alleinherrschaft eines Chefredakteurs, der für die gesamte Arbeit und das Ergebnis der Zeitungsredaktion die letzte Verantwortung trägt, wird langsam aufgeweicht. Auch wenn er immer noch an der Spitze steht, werden die Führungslinien doch vernetzter. Auch aufgrund der zunehmenden Komplexität und Vielfalt der Produktionsabläufe ist es kaum mehr möglich, alleine die Kontrolle über die gesamte journalistische Aufbereitung zu behalten, noch können die anfallenden Managementfunktionen vollständig ausgelagert werden. Die Herausbildung neuer Stellen und Schnittstellen ist die Folge.⁴⁵⁸

Als so eine Schnittstelle etabliert sich in den letzten Jahren der so genannte Redaktionsmanager oder Redaktionsleiter. Dieser kann z.B. Geschäftsführungs- oder Koordinationsaufgaben übernehmen und somit einen Teil der Managementfunktionen aus der Stelle des Chefredakteurs und Geschäftsführers herauslösen. In enger Zusammenarbeit mit den anderen Führungspersonlichkeiten bieten sich vor allem die drei Aufgabenbereiche laufende Geschäftsführung, Personalentwicklung und Projektmanagement an. Es gilt jenen Pol zu stärken, der in der jeweiligen Redaktion – vor allem in Zusammenhang mit Reorganisationsbestrebungen – bisher zu kurz kommt.⁴⁵⁹

Meier resümiert in seiner ausführlichen Studie, dass Redaktionsmanager häufig mit der Koordination des gesamten Materials der Mantelressorts betraut sind und vor allem auch die ressortübergreifende Themenplanung übernehmen und Teams anregen, welche sie mitunter auch zusammenstellen.⁴⁶⁰ Sie verstehen sich meist klar als Manager und planen dementsprechend viel Zeit für Konferenzen und Managementaufgaben ein. Chefredakteure, die selbst viel schreiben und recherchieren, würden hingegen nur selten selbst zu ressortübergreifender Teamarbeit in der Redaktion motivieren.⁴⁶¹

Auf Redakteursebene gibt es im Zuge der Reorganisationsmaßnahmen ebenfalls einen Gestaltungsspielraum in der Aufgabenverteilung und

⁴⁵⁸ vgl. Meckel 1999, 83f

⁴⁵⁹ ebd., 85

⁴⁶⁰ vgl. Meier 2002a, 428

⁴⁶¹ vgl. Meier 2002b, 105f

Aufgabengestaltung. Gerade durch die zunehmenden Bestrebungen der Zeitungen, den Autorenteil auszubauen und weniger Agenturmaterial zu verwenden, muss mehr Raum für Recherche und Reportage geschaffen werden. Das kann zusätzlich zu der Einrichtung von Teams durch eine Trennung von Editors und Reporter – ähnlich wie im angloamerikanischen Raum üblich – geleistet werden. Die Nachrichtenselektion, Zeitungsplanung und Themengestaltung kann professionalisiert werden, wenn sich bestimmte Redakteure darauf spezialisieren. Als Voraussetzung gilt allerdings, dass die Rolle des Editors gegenüber der des Reporters aufgewertet wird. Er redigiert nicht mehr nur Agenturmaterial, sondern ist Blattmacher, der Themen setzt und nutzergerecht aufbereitet. Dabei ist wichtig, dass Editors und Reporter gut vernetzt bleiben und nicht – wie Negativbeispiele aus den USA zeigen – kaum miteinander sprechen.⁴⁶²

5.2.4. Vernetzende Redaktionstechnik

Herrscht zu Beginn der Einführung elektronischer Redaktionstechnik die Befürchtung vor, dass die genuin journalistischen Tätigkeiten dadurch reduziert und dem Redakteur stattdessen zusätzliche technische Tätigkeiten aufgebürdet werden, erkennen die Medienmacher seit den 90er Jahren zunehmend auch die Chancen der Technikanwendung. Immerhin können durch technische Vernetzungen inhaltlich neue Impulse gewonnen und Ressourcen für journalistische Tätigkeiten freigesetzt werden. Es wird nicht nur der Workflow verbessert, sondern auch die Teamarbeit unterstützt. Redaktionssysteme sind mittlerweile ausgereifte Inhaltsspeicher.⁴⁶³

Sie können entweder medienneutral oder medienabhängig ausgeprägt sein. Dabei spielt bei medienneutralen Systemen die Festlegung der Gestaltung von Inhalten oder deren Aufteilung noch keine Rolle – wobei eine Trennung zwischen Inhalt und Form sehr wohl vorgenommen wird, um das Ausspielen auf verschiedenen Plattformen überhaupt zu ermöglichen. Häufiger sind allerdings medienabhängige Systeme im Einsatz, die auch zielmedienspezifische Funktionen wie Bedienungselemente zum Seitenumbruch für Printprodukte beinhalten.⁴⁶⁴

⁴⁶² vgl. Meier 2002a, 430

⁴⁶³ ebd., 430ff

⁴⁶⁴ vgl. Keuper/Hans 2003, 215

Das Layout wird also am Computer entworfen und der Journalist schreibt seinen Text direkt hinein. Ändert sich plötzlich die Nachrichtenlage drastisch, können Seiten umgebaut, verschoben und rasch alte Beiträge durch neue ersetzt werden. Redaktionssysteme strukturieren und steuern heute die redaktionellen Arbeitsabläufe bei allen Medien.⁴⁶⁵

Die Koordination der Ressorts kann zudem erleichtert werden, wenn die Seitenplanung und der aktuelle Status der Seiten und Artikel nicht nur von den Chefredakteuren, sondern von allen Journalisten abrufbar sind. Schon alleine dadurch wird das Ressortdenken aufgebrochen und der Blick für das Gesamtprodukt geschärft. Die Redakteure bekommen so die gesamte Zeitung zu sehen, bevor sie am nächsten Tag in gedruckter Form erhältlich ist.⁴⁶⁶

Durch die Dominanz von medienabhängigen Redaktionssystemen ist es bisher üblich für Print und Online verschiedene Systeme zu benutzen. Eine Konsolidierung scheint auch aufgrund der unterschiedlichen Anforderungen der Zielmedien schwierig, sodass sich die Bedürfnisse einer Printredaktion nach wie vor am besten durch eine maßgeschneiderte Lösung abdecken lassen. Zu erwarten ist aber, dass Web-Content-Management-Systeme mittelfristig auch den Workflow einer Printredaktion komfortabel und wirtschaftlich unterstützen.⁴⁶⁷

In Sachen Informationsmanagement bieten etwa elektronische, Terminkalender die Möglichkeit, dass alle Redakteure wissen, wer zu welchem Termin unterwegs ist, welches Thema bearbeitet und welche Quellen angezapft werden. Recherchematerial und themenbezogene Kontaktpersonen können theoretisch in Datenbanken gespeichert und einem Team zur Verfügung gestellt werden.⁴⁶⁸

Auch die Nutzung des Intranets und der Einsatz von Web 2.0-Technologien knüpfen an die Funktionen von Datenbanken an. Ein Wiki⁴⁶⁹ ermöglicht

⁴⁶⁵ vgl. Meier 2007, 165f

⁴⁶⁶ vgl. Meier 2002a, 230ff

⁴⁶⁷ vgl. Keuper/Hans 2003, 216

⁴⁶⁸ ebd., 434

⁴⁶⁹ „Ein Wiki ist eine webbasierte Software, die es allen Betrachtern einer Seite erlaubt den Inhalt zu ändern, indem sie diese Seite im Browser online editieren. Damit ist ein Wiki eine ... leicht zu bedienende Plattform für kooperatives Arbeiten an Texten und Hypertexten.“

beispielsweise allen Redakteuren mitzuschreiben und Themenideen oder Recherchequellen zu sammeln. Diese Anwendungen können aber auch dazu genutzt werden gemeinsam an Styleguides, Ablaufplänen und redaktionellen Handbüchern zu arbeiten.⁴⁷⁰

Die Möglichkeiten der elektronischen Recherche und Kommunikation bedingen allerdings in jedem Fall eine eingehende Schulung der Mitarbeiter in Sachen Anwendung und Nutzungsmöglichkeiten. Das bedeutet nicht nur die Einweisung in die Bedienung der Programme, sondern auch die regelmäßige Diskussion über Sinn und Unsinn bestimmter Anwendungen.⁴⁷¹

Auch hier ist wieder zu betonen, dass Art und Umfang des Einsatzes in jeder Redaktion höchst individuell ausfallen.

5.2.5. Zusammenfassende Systematisierung

Meier fasst die verschiedenen Reorganisationsmöglichkeiten auch in Anlehnung an die Organisationsmodelle aus der Managementlehre zusammen. Er betont, dass das Modell aber keinesfalls einen Idealtypus reorganisierter Redaktionen darstellen soll, sondern lediglich eine Übersicht bietet. Ein solches Ideal könne es nicht geben, denn die Kriterien, nach denen jede Redaktion ihre eigene optimale Redaktionsform finden muss, sind sehr komplex und hängen auch zu einem großen Teil mit der jeweiligen Tradition und Redaktionskultur zusammen.⁴⁷²

Abbildung 9 zeigt die Möglichkeiten redaktioneller Kompetenzkreuzungen, die von den Redaktionen in unterschiedlichster Art und Weise miteinander kombiniert werden. Die Basis der meisten Redaktionen ist dabei noch immer die Einlinienorganisation, der Trend geht aber zunehmend in Richtung Stab- oder sogar Mehrlinienorganisation.⁴⁷³ Während der Redaktionsmanager das gesamte Material koordiniert, die Themenplanung übernimmt und Teams anregt und zusammenstellt, sind die Redakteure nicht mehr nur einem Ressort fix zugeteilt, sondern schreiben auch für andere – eben auch in einem als

Ebersbach et al 2005, 10

⁴⁷⁰ vgl. Meier 2007, 166

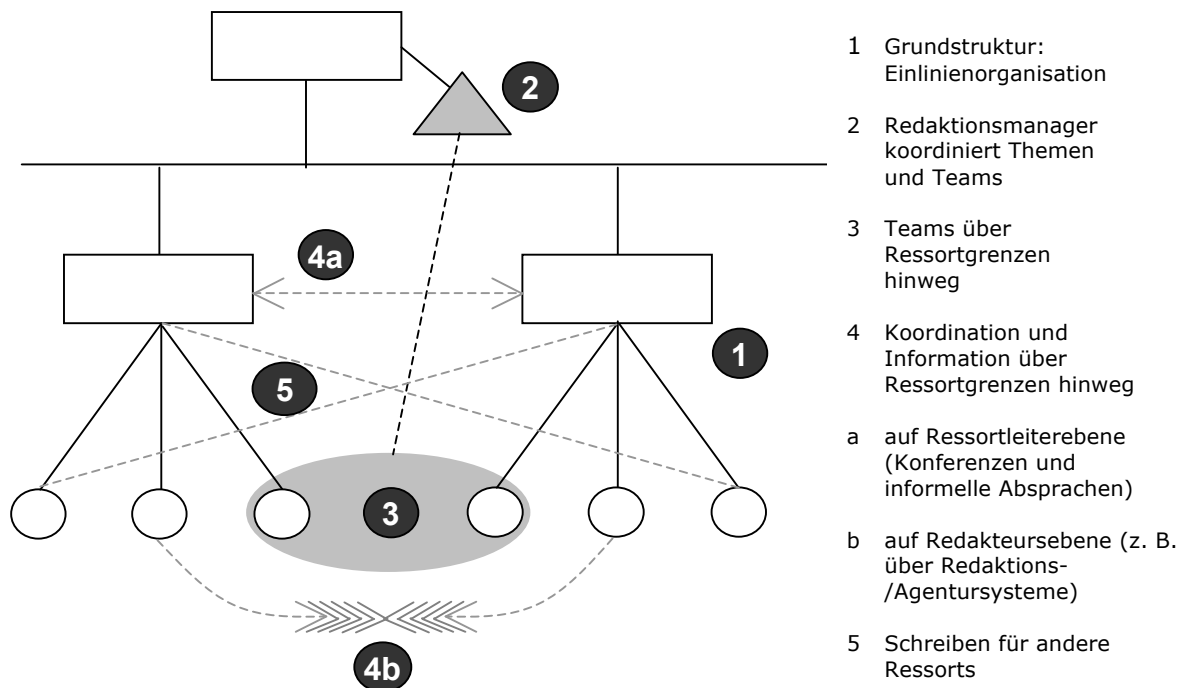
⁴⁷¹ vgl. Meckel 1999, 90

⁴⁷² vgl. Meier 2002a, 428

⁴⁷³ vgl. Meier 2002b, 104

Projektredaktion zusammengefassten Team. Die Koordination der Themen findet nicht mehr nur in Redaktionskonferenzen statt, sondern verläuft über vielfältige Kommunikationswege, wobei neue Redaktionssysteme eine immer größere Rolle spielen.⁴⁷⁴

Abb. 9: Redaktionelle Kompetenzkreuzungen



Neben der Suche nach Möglichkeiten und Strategien, die traditionellen Ressortstrukturen aufzubrechen und diese in individueller Weise umzusetzen, drängen sich in den vergangenen Jahren zunehmend Fragen zu crossmedialer Teamarbeit in der Vordergrund. Die Zahl der Plattformen und Ausspielkanäle, die in einem Newsroom oder am Newsdesk bedient werden müssen, wächst schließlich kontinuierlich.⁴⁷⁵

Die Veränderungen die diese Entwicklung bezüglich der Reorganisations-tendenzen mit sich bringen, werden im folgenden Kapitel besprochen. Dabei sind dort ausgeführten Punkte nicht isoliert vom aktuellen Kapitel zu sehen. Sie greifen selbstverständlich ineinander – werden aber aufgrund der Übersichtlichkeit getrennt aufgearbeitet.

⁴⁷⁴ vgl. Meier 2002a, 428f

⁴⁷⁵ vgl. Meier 2004b, 45

5.3. Reorganisation und Newsroom-Konvergenz

Neben der Technisierung und der Kommerzialisierung wird auch die Konvergenz als wichtiger Begriff für weitreichenden Veränderungen in der Medien- und Kommunikationsbranche identifiziert.⁴⁷⁶

Medienkonvergenz beschreibt ein Zusammenwachsen oder auch Verschmelzen von bisher als getrennt betrachteter Kommunikations- oder Medienbereiche.⁴⁷⁷

Und zwar jegliche Kombination von Technologien, Produkten und Mitarbeitern innerhalb der vormals getrennten Welten von Print, Fernsehen und Onlinemedien.⁴⁷⁸

Entsprechende Prozesse setzen in Europa Mitte der 90er Jahren ein – Kommunikations-, Medienbranche und IKT-Sektor⁴⁷⁹ beginnen nach gemeinsamen Wegen zu suchen. Die Deregulierung der Märkte, die Digitalisierung der Produkte und mehr Internationalisierung durch die Popularisierung des Internets sind die Katalysatoren.⁴⁸⁰

Auf diese Entwicklungen reagieren traditionelle Tageszeitungen zu Beginn sehr unterschiedlich. Manche sehr zögerlich – aus Angst, eine parallele Publikationstätigkeit in Print und Online könnte die eigenen Produkte kannibalisieren und die gewohnten Märkte ruinieren. Andere dagegen durchaus offensiv, weil sie fürchten, dass die schnelleren Web-Publikationen den Tod der Tageszeitungen provozieren.⁴⁸¹

Auf lange Sicht auf eine Online-Präsenz verzichten will niemand, also wird in den Printunternehmen neben der bestehenden Redaktion eine eigene organisatorische Einheit für das Internet gegründet. „Ein Fehler“ – wie Meier konstatiert.⁴⁸² Die Erhaltung einer Doppelstruktur sei nicht nur ökonomisch fragwürdig, weil schwer finanzierbar, sondern auch journalistisch-inhaltlich absurd.⁴⁸³ Dazu wird schnell die Qualität der neuen Online-Journalisten in

⁴⁷⁶ vgl. Hasebrink 2004, 9

⁴⁷⁷ vgl. Schügraf 2008, 18

⁴⁷⁸ Singer 2004, 3 in Kaltenbrunner et al 2009, 262

⁴⁷⁹ Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT)

⁴⁸⁰ vgl. Kaltenbrunner et al 2009, 261f

⁴⁸¹ ebd., 261ff

⁴⁸² Meier 2004, 105

⁴⁸³ vgl. Meier 2004, 105

Zweifel gezogen. Ihnen werden vor allem mangelnde Ausbildung und fehlende Qualitätsstandards vorgeworfen. Sorge um Reputation und Glaubwürdigkeit des Medienmarktes kommt auf. Außerdem finden die getrennten Redaktionswelten der unterschiedlichen Medien – selbst bei gemeinsamen Eigentümern – nur schwer zueinander.⁴⁸⁴

Ernsthafte Diskussionen über Konvergenz in Zeitungsredaktionen kommen erst im zweiten Jahrzehnt der Digitalisierung richtig auf. Langsam entstehen neue Wege der Nachrichtenbeschaffung und –verwertung mit neuen Strukturen wie Newsrooms und Newsdesks, von denen aus sowohl Onlinedienste als auch Printmedien bedient werden können.⁴⁸⁵ Die Motive von Medienmanagern, Konvergenzbestrebungen voranzutreiben, sind meist sowohl die Verbesserung der journalistischen Qualität als auch eine Straffung der Produktionskosten. Ziele, die sich nicht zwangsläufig widersprechen müssen.⁴⁸⁶

5.3.1. Modelle der Newsroom-Konvergenz

Kaltenbrunner et al filtern auf Grundlage von sechs ausgewählten Case-Studies in Redaktionen in Österreich, Deutschland und Spanien drei Modelle der Newsroom-Konvergenz heraus, die im Folgenden vorgestellt werden sollen.⁴⁸⁷

► Vollständige Integration

Bei diesem Modell ist in einem einzigen Newsroom die notwendige Infrastruktur für multimediale Produktion konzentriert. Es findet eine zentrale Steuerung von Informationsaggregation, Nachrichtenproduktion und Nachrichtendistribution statt – die Workflows werden für alle Medien bestimmt. Konvergenz wird als Unternehmensziel und langfristiger, strategischer, ökonomischer und journalistischer Entwicklungsprozess gesehen. Die Redakteure werden durch ständige Aus- und Fortbildungsmaßnahmen für das Arbeiten für zwei oder mehr Plattformen qualifiziert.⁴⁸⁸

⁴⁸⁴ vgl. Kaltenbrunner et al 2009, 263

⁴⁸⁵ ebd., 264

⁴⁸⁶ ebd., 266

⁴⁸⁷ ebd., 275ff

⁴⁸⁸ ebd.

► Cross Media

Zwar arbeitet die Mehrheit der Journalisten weiterhin spezialisiert für eine Distributionsplattform, allerdings gibt es eine zentrale, übergreifende Steuerung von Workflows und Contentverwertungen durch Koordinatoren und Newsmanager. Newsroom und Newsdesk können bei dieser Variante theoretisch räumlich getrennt bleiben. Teambildungen sind aber auch über Ressortgrenzen hinweg möglich und werden ebenso gefördert wie mehrmediale Arbeit.⁴⁸⁹

► Koordination von eigenständigen Plattformen

Weder bei Beschaffung, Distribution noch Produktion der Nachrichten ist die Zusammenarbeit verschiedener Medien eines Unternehmens vorgesehen, sie ist also kein strategisches Ziel. Mehrmediale Tätigkeit entspringt allenfalls dem Interesse einzelner Journalisten, ist aber vom Management nicht beabsichtigt. Intention dieses Modells ist der Erhalt schlagkräftiger, autonomer Einheiten ohne Verwässerungsrisiko journalistischer Kernkompetenzen und Aufgaben der spezifischen Identität der Plattformen. Crosspromotion und ein konvergentes Grundlagenverständnis auf der Ebene des Managements ist aber dennoch jedenfalls notwendig.⁴⁹⁰

Auch hier gilt wieder die Anmerkung, dass keines der beschriebenen Modelle in Reinform in der Zeitungsrealität existiert. „Konvergenz ist ein Prozess, der technologische Innovation nutzt, um spezifische Ziele unter ganz bestimmten Rahmenbedingungen zu erreichen - und entsprechend hat jedes Konvergenzprojekt sein ganz spezifisches, eigenes Ergebnis.“⁴⁹¹

Gemeinsam ist aber allen Projekten aus der Fallstudie von Kaltenbrunner et al, dass die wachsenden Möglichkeiten zur Nachrichtenproduktion für viele Kanäle die Bedingungen der Newsroom-Organisation und der journalistischen Arbeit rasch verändern. Auch Zeitungstraditionalisten würden sich diesem Prozess – der derzeit noch am Anfang steht – nicht entziehen können. Selbst wenn es ausdrückliches strategisches Ziel, ist die eigenständigen Distributionskanäle zu

⁴⁸⁹ ebd.

⁴⁹⁰ ebd.

⁴⁹¹ Kaltenbrunner et al 2009, 288

erhalten, wächst der Bedarf an Kooperation und Koordination der journalistischen Arbeit über diese hinweg.⁴⁹²

5.3.2. Neue Anforderungen im Journalismus

Aus journalistischer Sicht bringen Konvergenzstrategien fundamentale Veränderungen in der Nachrichtenproduktion und der Arbeitsorganisation mit sich.⁴⁹³ Von dem vielgefürchteten und vielzierten Journalistenbild der „eierlegenden Wollmilchsau“ distanziert man sich aber mittlerweile. Es sei ein fatales Missverständnis, zu fordern, dass jeder Redakteur, jede Geschichte, für jedes Medium aufbereiten können muss, so Meier. Auch in der crossmedialen Teamarbeit muss es nach wie vor Spezialisten geben, welche die Eigenheiten des jeweiligen Mediums kennen und das Storytelling dafür beherrschen. Wichtig ist, dass diese Spezialisten ein Grundverständnis für die anderen Medien mitbringen und themenbezogen nebeneinander sitzen, Themen besprechen können, Tipps und Informationen austauschen und gemeinsam Ressourcen nutzen. Recherchen, Interviews und Dokumente müssen so nur einmal pro Zeitung eingeholt werden.⁴⁹⁴

In diesem Zusammenhang soll auch die neue Profession des Online-Journalisten nicht unerwähnt bleiben, der seit Beginn großer Kritik ausgesetzt ist. Er nehme es mit den Regeln der Orthographie genauso ernst wie mit der journalistischen Sorgfaltspflicht. Auch Abschreiben und Dazuerfinden gehöre zur üblichen Praxis – so die Unkenrufe.⁴⁹⁵ Damit gelten die Onlineredakteure gerne als „Hausmeister unter den Journalisten.“⁴⁹⁶

Dabei ist das Berufsbild des Online-Journalisten ein sehr anspruchsvolles. Textsicherheit ist für Online-Redakteure oberstes Gebot, denn die Online-Sprache muss präzise sein. Geradlinige Sätze, keine Füllwörter, gut portioniert in Absätzen – knappere Sprache als im Internet braucht kein anderes Medium. Rezipienten verweilen zum Lesen nur so lange am Bildschirm, wie sie es unbedingt müssen, denn dessen schwache Auflösung ist immer noch eine

⁴⁹² vgl. ebd.

⁴⁹³ ebd.

⁴⁹⁴ vgl. Meier 2004a, 106

⁴⁹⁵ vgl. Holzinger/Sturmer 2010, 18f

⁴⁹⁶ Holzinger/Sturmer 2010, 18

enorme Herausforderungen für die Augen. Die Online-Texte müssen auf dieses Rezipientenverhalten zugeschnitten sein.⁴⁹⁷

Neben einem hohen Sprachniveau müssen Online-Redakteure außerdem vor allem schnell sein. Raus muss, was da ist – die Bearbeitungszeit ist kürzer als überall sonst – und zwar in der am besten passenden medialen Aufbereitung. Ein hohes mediales und technisches Verständnis ist deshalb unerlässlich. Binnen kürzester Zeit muss entschieden werden können, ob Text, Video, Foto-Slideshow, Podcast oder anderes die geeignete Darstellungsform für ein Thema bietet und wie das fertige Produkt aussehen soll. Dabei ist Genauigkeit besonders wichtig, denn die Anzahl der Kontrollstellen bei einem Online-Medium fallen meist geringer aus als beispielsweise im Printbereich.⁴⁹⁸

Holzinger und Strumer zählen zu den Kernkompetenzen eines Online-Redakteurs zudem Design- und Usability-Erfahrung, Marketingwissen, Lernfreudigkeit, Teamfähigkeit und Projektverständnis.⁴⁹⁹ Es muss allerdings angemerkt werden, dass die Bandbreite der Online-Angebote derzeit sehr stark variiert – besonders in Koppelung mit einem Tageszeitungsprodukt. Es werden nur selten alle Möglichkeiten multimedialer Angebote ausgeschöpft. Und es gilt natürlich auch hier, dass eine „Eierlegendenonlinesau“⁵⁰⁰ nicht das Ziel der Bestrebungen ist, sondern spezialisierte Redakteure mit dem Blick fürs ganze und der Bereitschaft mit anderen zusammen zu arbeiten.

In Bezug auf den Hauptvorwurf der Fehlerhäufigkeit betont Fleischhacker die Geschwindigkeit des Online-Journalismus. Damit steige zwar ohne Zweifel das Fehlerrisiko, eine mangelnde Seriosität der Informationen relativiert er aber.⁵⁰¹ „Es stimmt, im Online-Journalismus ist der Anteil jener Informationen, die nicht direkt vom Verfasser oder einem Mitarbeiter des Hauses auf Korrektheit und Vollständigkeit überprüft worden ist, aus zeitlichen Gründen noch größer, als in einer Tageszeitung. Aber es ist ein gradueller Unterschied und kein substanzieller.“⁵⁰²

⁴⁹⁷ vgl. ebd., 22

⁴⁹⁸ ebd., 22f

⁴⁹⁹ ebd., 23

⁵⁰⁰ Holzinger/Sturmer 2010, 21

⁵⁰¹ vgl. Fleischhacker 2004, 230

⁵⁰² Fleischhacker 2004, 230

Dennoch ist man sich in der wissenschaftlichen Diskussion aber einig: eine zunehmende Professionalisierung des journalistischen Berufes ist unausweichlich. „Die beruflichen Anforderungen ... können in ihrer Komplexität kaum ‚on the job‘ erlernt werden. Notwenig sind Ausbildung, die neben unmittelbar tätigkeitsbezogenen Fähigkeiten das Verständnis für Abläufe und Strukturen vermittelt, und Weiterbildung, die es ermöglicht, diese Kompetenzen auszubauen und den eigenen Arbeitsalltag und seine Routinen kompetent zu überdenken.“⁵⁰³

5.4. Beispiele aus der Praxis

Beispiele innovativer Redaktionsreorganisation sollen an dieser Stelle, unabhängig von den bisher erläuterten theoretischen Generalisierungen vorgestellt werden, um den Grundsatz zu unterstreichen, dass jede Redaktion ihren ganz individuellen Weg in Sachen Umstrukturierungsmaßnahmen einschlägt. Eine Zuordnung zu den systematisierten Modellen könnte deshalb auch nur bedingt beispielhaft sein.

Zur näheren Erläuterung werden die „Freie Presse Chemnitz“, die „Main Post“, die Welt/Morgenpostgruppe, „Österreich“ und „Der Standard“ als Beispiele herangezogen. Ist die „Freie Presse Chemnitz“ 1999 eine der ersten Redaktionen im deutschsprachigen Raum, die einen Newsdesk und das Arbeiten in Teams einführt, entscheidet sich die Redaktionsleitung der „Main Post“ für eine Trennung in Editors und Reporters. Die Welt/Morgenpostgruppe sticht hingegen durch die Koordination mehrerer Printtitel in einem Newsroom und einer besonders konsequenten crossmedialen Strategie hervor. Im Gegensatz dazu stehen die österreichischen Beispiele. So hat die Tageszeitung „Österreich“ zwar einen hochmodernen Newsroom, der aber nur bedingt zu einer ressort- oder medienübergreifenden Vernetzung genutzt wird. „Der Standard“ wiederum ist ein gutes Beispiel dafür, dass sich Print und Online auch ohne aufwändige Redaktionsinfrastruktur und Koordinationsmaßnahmen unabhängig voneinander etablieren können.

⁵⁰³ Kaltenbrunner et al 2008, 126

5.4.1. „Freie Presse Chemnitz“

Die „Freie Presse Chemnitz“ ist eine der ersten Zeitungen im deutschsprachigen Raum, die das Newsdesk-Prinzip einführt – und zwar zwischen 1998 und 1999. Ziel ist es, den Eigenanteil der Texte im Mantel zu steigern und dafür die geeignete Infrastruktur bereitzustellen. Als erstes wird der Entschluss gefasst, sich von der Deutschen Presseagentur zu trennen und - in der Hoffnung auf eine größere Vielfalt - auf mehrere kleinere Agenturen gesetzt. Mit dem Geld, das dadurch eingespart wird, investiert die Zeitung in ein neues Ressort für klassische Reportage und ein Bild/Grafik-Ressort.⁵⁰⁴

Infolge der Umstrukturierung wird ein Raum mit zehn Arbeitsplätzen eingerichtet, an denen die Nachrichtenchefs, je ein Vertreter der produzierenden Ressorts, sowie ein Grafiker sitzen. Hier werden alle Entscheidungen von der Themenauswahl, Themenmischung über die Aufgabenverteilung getroffen und die Aufträge an die Ressorts bzw. Außenredaktionen weitergeleitet. Auf der anderen Seite werden am Newsdesk auch Arbeitsergebnisse kontrolliert. Der Newsdesk fungiert somit sowohl als Steuerung für den Input, als auch als Qualitätskontrolle für den Output und ist gleichzeitig ständige Redaktionskonferenz. Dadurch ist es gelungen, die Grenzen zwischen den Ressorts abzusenken, ohne diese auflösen zu müssen. Außerdem werden Teams aus verschiedenen Ressorts gebildet, um komplexe Themen besser bearbeiten zu können. Durch die Summe diese Maßnahmen ist es schließlich gelungen, den Eigenanteil der Texte im Mantel auf etwa zwei Drittel zu steigern.⁵⁰⁵

Die Auflösung der Ressorts lehnt Chefredakteur Dieter Soika ab, weil an ihnen sehr viel Kompetenz hänge und setzt stattdessen auf eine bessere Abstimmung untereinander. Newsrooms nach amerikanischem Vorbild lehnt er ab, weil damit auch Rückzugsräume, die für einige Redakteure sehr wichtig sind, verloren gehen.⁵⁰⁶

⁵⁰⁴ vgl. Meier 2006, 206; Soika in Sitzler 2005, 37ff

⁵⁰⁵ vgl. Soika in Sitzler 2005, 37ff

⁵⁰⁶ ebd.

5.4.2. „Main-Post“

Die „Main Post“ in Würzburg löst 2002/2003 die Mantelressorts Politik, Wirtschaft, Franken, Bayern und „Aus aller Welt“ schrittweise auf und ersetzt sie durch den Newsdesk „Aktuelles“. Verantwortlich ist ein Newsdesk-Leiter.⁵⁰⁷ In einer anonymen Mitarbeiterbefragung kristallisiert sich außerdem heraus, dass einige Redakteure lieber in der Redaktion sind, layouts und organisieren, während andere vorzugsweise rausgehen und recherchieren. Deshalb wird eine funktionelle Arbeitsteilung in Editors und Reporters eingeführt.⁵⁰⁸ „Die Kollegen aus dem Reporter-Team können nun sehr viel mehr machen als vorher. Sie sind fast rund um die Uhr im Einsatz, sie können jede Menge kommentieren, glossieren, Geschichten schreiben – also nicht nur die Pflichtveranstaltung, sondern auch die Kür pflegen“, so Redaktionsleiter Oechsner.⁵⁰⁹

Nun sitzen am Newsdesk täglich drei bis vier Reporter und fünf bis sechs Editoren. Außerdem steht eine Reportergruppe aus zwei Redakteuren, Volontären und freien Mitarbeitern als „Task force“ bereit.⁵¹⁰ Seit 2004 gibt es zusätzlich einen Print-Online-Koordinator, der aktuelle Nachrichten für das Internet schreibt und täglich einen E-Mail-Newsletter erstellt.⁵¹¹ Die Editoren arbeiten jeweils in Zweierteams zusammen, damit sich die Kollegen gegenseitig unterstützen und Freiräume schaffen können. So ist es auch ihnen möglich, selbst zu schreiben.⁵¹² Dabei sei es laut Oechsner auch besonders wichtig, dass die Arbeit anerkannt werde: „Wenn ich mein Layout-Team schlecht rede, dann überträgt sich das auf dessen Tätigkeiten. Man muss diese Rolle aufwerten – besonders von vorgesetzter Seite. Ich brauche in einem Verlag nicht nur Edelfedern, sondern auch Leute, die im Bereich Seitenlayout flexibel und kreativ sind und die organisieren können.“⁵¹³

5.4.3. Die Welt/Morgenpost Gruppe

Im November 2006 werden die drei Tageszeitungen „Die Welt“, „Welt kompakt“ und die „Berliner Morgenpost“, sowie die Sonntagszeitung „Welt am

⁵⁰⁷ vgl. Meier 2006, 207

⁵⁰⁸ vgl. Oechsner in Sitzler 2005, 36f

⁵⁰⁹ Oechsner in Sitzler 2005, 36f

⁵¹⁰ vgl. Meier 2006, 207

⁵¹¹ vgl. Bettels 2005, 80f

⁵¹² vgl. Oechsner in Sitzler, 36f

⁵¹³ Oechsner in Sitzler 37

Sonntag“ in einem gemeinsamen Newsroom in Berlin vereint. Neben der Integration mehrerer Print-Titel, die ihr Profil durch die Neuerung nicht verlieren sollen, wird gleichzeitig auch die Zusammenlegung von Print- und Onlinebetrieb angestrebt.⁵¹⁴

In einem 408 Quadratmeter großen Newsroom werden 56 Arbeitsplätze eingerichtet. Darin koordinieren die Chefredakteure der einzelnen Tageszeitungstitel, Plattformmanager, einige Ressortleiter und 20 Online-Experten den Gesamtbetrieb.⁵¹⁵ „Alles, was täglich an Informationen und Geschichten interessant ist, wird hier in diesem Raum entschieden. Es ist eine Art Marktplatz für die gesamte Zeitungsgruppe mit etwa 400 Journalisten, in dem das gesamte tägliche Geschäft organisiert wird“, erklärt Redaktionsleiter Oliver Michalsky seine Sicht auf den Newsroom.⁵¹⁶

Knotenpunkt ist der so genannte Chef-Balken, an dem sich die Chefredakteure und deren Stellvertreter versammeln um endgültig zu entscheiden, was Online oder in der Print-Ausgabe publiziert wird.⁵¹⁷ Durch eine klar deklarierte „Online-First-Strategie“ darf die Online-Abteilung jegliche Artikel, die fertig gestellt sind, umgehend im Web publizieren – auch Exklusivgeschichten.⁵¹⁸

Erweitert wird das multimediale Angebot durch das Nachrichtenmagazin Welt Online TV. Dabei handelt es sich um ein 3-minütiges Video-News-Format, das von zwei Redakteurinnen dreimal täglich für das Web produziert und moderiert wird.⁵¹⁹

Von den insgesamt ca. 450 Mitarbeitern arbeiten mittlerweile rund 70 Prozent der Journalisten für alle Plattformen und 30 Prozent sind nur auf ein Medium spezialisiert. In der im Jänner 2007 gegründeten Axel Springer Akademie wird regelmäßig Crossmedia-Training angeboten, um die Redakteure für ihre Aufgaben entsprechend zu qualifizieren.⁵²⁰

⁵¹⁴ vgl. Kaltenbrunner et al 2009, 272

⁵¹⁵ ebd.

⁵¹⁶ Michalsky in Maxeiner et al 2007

⁵¹⁷ vgl. Maxeiner et al 2007

⁵¹⁸ vgl. Kaltenbrunner et al 2009, 272

⁵¹⁹ vgl. Maxeiner et al 2007

⁵²⁰ vgl. Kaltenbrunner et al 2009, 272f

5.4.4. „Österreich“

Im September 2006 kommt der Verleger Wolfgang Fellner mit der Tageszeitung „Österreich“ auf den Markt. Angekündigt wird ein intensiver Dialog zwischen Print und Online, zugeschnitten auf die Bedürfnisse junger Leser und User. „Österreich“ wird bereits als konvergentes Produkt konzipiert, die Onlineausgabe „oe24.at“ ist integraler Bestandteil der Vertriebsüberlegungen.⁵²¹

Dafür wird ein 2.400 Quadratmeter großer Newsroom im Stadtzentrum Wiens errichtet, der sich in der technologischen Ausstattung an den modernsten internationalen Newsroom-Beispielen orientiert. Die Mitte des Newsrooms besteht aus einem inneren Zirkel, von dem aus die Chefredakteure die tägliche Nachrichtenproduktion von rund 150 Journalisten steuern. Um diesen Zirkel herum sind die Arbeitsplätze der Layouter angeordnet. Wie Tortenecke, sind schließlich die einzelnen Ressorts um dieses Zentrum herum gruppiert, wobei die Ressortleiter ihren Arbeitsplatz jeweils am nächsten zum „tower of power“ – so der Sprachgebrauch der Redakteure – eingerichtet haben.⁵²²

Neben den klassischen Bereichen gibt es ein eigenes Ressort für „Tagesthemen“, wo Aktuelles, unabhängig der Ressortzugehörigkeit, vertieft aufgearbeitet wird. In diesem Bereich kommt es auch zur Teamarbeit. Die Stammredakteure arbeiten mit Kollegen aus den jeweils passenden Ressorts zusammen. Wobei die Journalisten aus den anderen Ressorts hauptsächlich zuarbeiten und Rechercheblöcke übernehmen, die Tagesthemen-Redakteure hingegen meist schreiben.

Der ursprüngliche Plan, Print- und Online-Redakteure zusammenzusetzen, wird schnell wieder verworfen und die rund 15 Onliner schließlich in einem eigenen Segment platziert. Die Koordination der beiden Medien findet durch die Chefredakteure statt, außerdem können die Online-Mitarbeiter via Bildschirm den Stand der vorbereiteten Geschichten für die nächste Ausgabe mitverfolgen.⁵²³

⁵²¹ ebd., 269f

⁵²² ebd.

⁵²³ ebd.

„Online first“ wird zu Beginn zwar als offizielle Nachrichtenpolitik ausgegeben, findet aber in der Praxis nur partiell statt. Vor allem exklusives Material wird, höchstens kurz vor Beginn des Straßenverkaufs in einer Kurzfassung publiziert. Während die Newsroom-Architektur also auf eine Stärkung der ressortübergreifenden Kommunikation abzielt, ist die Nachrichtenproduktion selbst kaum integriert. Auch der Grad an Multiskilling der Redakteure ist sehr gering.⁵²⁴

5.4.5. „Der Standard“

„Der Standard“ startete seine Web-Ausgabe bereits 1995 und platzierte damit die erste Online-Ausgabe einer Tageszeitung im deutschsprachigen Raum. Seitdem wird der Online-Betrieb systematisch aufgebaut. Mit knapp 1,9 Millionen Unique Clients monatlich⁵²⁵ ist „derstandard.at“ nicht nur Marktführer, sondern zählt international auch zu den wenigen Beispielen von Internetunternehmen, die aus Tageszeitungsverlagen kommen und positive Bilanzen schreiben. Mit rund 50 redaktionellen Mitarbeitern unterhält „derstandard.at“ derzeit den größten Online-Newsroom Österreichs.⁵²⁶

Der mehrmediale Erfolg kommt dabei ohne Integration der publizistischen Strategien und redaktionellen Praktiken zustande. Im Gegenteil – Mitarbeiter halten diese Praxis mitunter für das Erfolgsrezept. Konvergenzprozesse und Kooperationen waren über Jahre hinweg unüblich. Erst seit 2007 gibt es einige einfache Koordinationsmaßnahmen zwischen den beiden getrennten Redaktionen. Es nimmt etwa ein Online-Koordinator an den Redaktionskonferenzen der Printredaktion teil, oder es kommt zu Vorab-Publikationen von wichtigen Rechercheergebnissen, etwa nach exklusiven, investigativen Erfolgen. Ansonsten publiziert die Online-Ausgabe alle Print-Artikel in der Regel nach Erscheinen der Zeitung. Von den Redakteuren arbeiten nur wenige seit längerem und aus eigener Initiative heraus für beide Medien.⁵²⁷

Die Beispiele zeigen, was im Zuge der theoretischen Aufarbeitung stets betont wird: Reorganisation hat viele Facetten und kann nicht linear entlang einzelner

⁵²⁴ ebd.

⁵²⁵ Österreichische Web Analyse, 2010

⁵²⁶ vgl. Kaltenbrunner et al 2009, 271

⁵²⁷ ebd.

Modelle umgesetzt werden. Auch die Einrichtung modernster Infrastruktur alleine ist kein Garant für verbesserte journalistische Zusammenarbeit. Vielmehr steht die individuelle Identitätsfindung der einzelnen Zeitungen im Mittelpunkt und passend dazu gestaltete Reorganisationsmaßnahmen.

6. REDAKTIONSREORGANISATION – CHANCE ODER GEFAHR FÜR JOURNALISTISCHES HANDELN?

Über Jahre hinweg sind Zeitungsredaktionen stabile soziale Systeme. Durch soziale und zeitliche Kopplung des Journalismus mit anderen Teilsystemen der Gesellschaft entwickeln sich ab Mitte des 19. Jahrhunderts die fünf klassischen Ressorts Politik, Wirtschaft, Kultur, Sport und Lokales und werden zu maßgebenden Strukturmomenten im Journalismus. Diese Differenzierung des sozialen Systems Redaktion in relativ autonome Subsysteme hält sich bis in die 1970er Jahre ohne grobe Veränderungen.

Dann führt die Digitalisierung der Produktionstechnik zu schlagartigen Veränderungen in der Zeitungsproduktion. Technikarbeitsplätze fallen weg und auf die Journalisten kommen zahlreiche neue Aufgaben zu. Skeptiker befürchten den Verfall der publizistischen Qualität durch die zunehmende Verantwortung der Redakteure für das Gesamtprodukt und eine Dequalifizierung der originär journalistischen Arbeit.

Diese Sorgen verstärken sich seit den 90er Jahren durch den Einzug des Internets in die Redaktionen. Plötzlich fungieren auch die Rezipienten als Kommunikatoren, die auch nicht mehr auf die Printmedien angewiesen sind, um sich zu informieren. Es kommt zu einem Strukturwandel der öffentlichen Kommunikation. Spätestens dann wird klar, dass sich auch am Zeitungsmarkt etwas verändern muss – und die Zeitungsunternehmen tun das auf sehr vielfältige Weise.

Während einige noch mit der Ausbildung zusätzlicher Ressorts auf die zunehmende gesellschaftliche Ausdifferenzierung reagieren, versucht die Mehrheit Ressortgrenzen zu überwinden und die Strukturen zu flexibilisieren. Gründe sind einerseits ein höheres Bewusstsein für die Nachteile der Ressortorganisation, aber vor allem auch ökonomischen Herausforderungen, die sich infolge der Technikausbreitung und einem stark veränderten Mediennutzungsverhalten – vor allem jüngerer Zielgruppen – ergeben. Zeitungen setzen deshalb zunehmend darauf ihr Profil zu schärfen und den Anteil an Eigenproduktionen zu steigern, aber auch andere Medien in ihr

Angebot einzubinden. Das erfordert wiederum nicht nur die entsprechende Infrastruktur für konvergentes Arbeiten innerhalb der Redaktionen, sondern eine zusätzliche Straffung der Strukturen, um gleichzeitig Ressourcen für originär-journalistische Aufgaben freizuschaffen.

Um diese Ziele zu erreichen wird die Umsetzung mehrerer Strategien in den Redaktionen beobachtet. Etwa eine (teilweise) Aufhebung von Lokal- und Mantelressorts, eine regelmäßige Rotation der Redakteure, die Auflösung der klassischen Ressorts und Bildung anderer Einheiten und schließlich die Bildung von ressortunabhängigen Teams. Es werden Newsrooms gebaut und Newsdesks installiert. Wobei diese Maßnahmen nie in ihrer Reinform umgesetzt werden, sondern in allen möglichen Kombinationen, die auch abhängig von der Redaktionskultur ganz individuell erarbeitet werden.

Bewährt hat sich in diesem Zusammenhang auch die Schaffung neuer Stellen und Schnittstellen. Vor allem Redaktionsmanager können dem Chefredakteur zur Seite gestellt werden, um wichtige Management- und Koordinationsaufgaben innerhalb der Redaktion zu übernehmen. Auf Redakteursebene wird hingegen immer öfter in Editors und Reporters aufgeteilt, was die Bestrebungen eines erweiterten Autorenteils erleichtern kann.

Dazu hat man die früher oft dämonisierte Technik mittlerweile auch als Unterstützung entdeckt. Neben einem vernetzten Produktionsprozess mittels Redaktionssystemen können beispielsweise Datenbanken und Web 2.0-Anwendungen für effektives Wissensmanagement eingesetzt werden.

Auch die Befürchtung, dass Journalisten durch die genannten Entwicklungen zukünftig zu Alleskännern mutieren müssen, wird mittlerweile allorts relativiert. Man setzt auf Spezialisten für das jeweilige Medium, aber mit dem Verständnis für alle Produktionsbereiche und der Bereitschaft zur Kommunikation und Koordination. Dabei ist allerdings auch unbestritten, dass es zu einer zunehmenden Professionalisierung des Journalistenberufs kommen muss, mit den entsprechenden Aus- und Weiterbildungsangeboten.

Aus systemtheoretischer Sicht soll erwähnt werden, dass es im Zuge von Reorganisationsmaßnahmen in Redaktionen zu einer komplexeren Ausprägung von Entscheidungsprämissen kommt die das Entscheidungshandeln der Redakteure strukturieren. Die Faktoren die diese Prämissen beeinflussen sind in flexiblen Strukturen zudem einem ständigen Wandel unterworfen und dementsprechend immer weniger als fixe Größen zu sehen, sondern ebenfalls als modifizierbare Momente.

Das entspricht auch dem strukturationstheoretischen Gedanken der Rekursivität. Indem sich Journalisten in ihrem Handeln auf Regeln und Ressourcen beziehen, schreiben sie diese gleichzeitig auch fort, reproduzieren oder verändern sie. Da außerdem nicht alle Prozesse geregelt werden können, beziehen Journalisten ihr Handeln auch immer aufeinander, um sich zu koordinieren. Im Zusammenhang mit reorganisierten Redaktionsstrukturen kann das bedeuten, dass bisher eher informell gehaltene Abläufe zunehmend formalisiert werden.

Um auch unter ökonomisch schwierigen Bedingungen den Raum für die Entfaltung notwendiger Prozesse zur Erhaltung und Fortsetzung publizistischer Effektivität zu schaffen, bedarf es einer aufgeschlossenen Führung, die bereit ist, eine dementsprechende Informations- und Kommunikationspolitik zu verwirklichen. Nicht nur Wertschöpfung, sondern auch Wertschätzung sind Bedingungen für eine erfolgreiche Reorganisation.

In diesem Sinne scheint auch die Umsetzung eines Total Quality Managements in Redaktionen von Vorteil, da es einen qualitätsorientierten Führungsstil vorsieht und darauf abzielt, eine Unternehmenskultur zu etablieren, in der jeder Mitarbeiter an qualitätsrelevanten Entscheidungen beteiligt ist, Verantwortung übernimmt und auf die ständige Überarbeitung und Verbesserung von Prozessen abzielt – auch in Hinblick auf eine Kundenorientierung.

In Kapitel 6.1. sollen nun die Hypothesen die dieser Arbeit vorausgestellt wurden beantwortet werden. Dabei kommt es zwangsläufig zu

Überschneidungen mit dem eben ausgeführten Abschnitt. Der Vollständigkeit halber soll diese Redundanz allerdings in Kauf genommen werden.

6.1. Überprüfung der Hypothesen

Hypothese 1

- ▶ Die Reorganisation von Zeitungsredaktionen in Hinblick auf eine deutliche Effizienzsteigerung, wurde durch medialen und gesellschaftlichen Wandel ursächlich bedingt.

Durch die zunehmende Ausdifferenzierung der Gesellschaft repräsentieren die klassischen fünf Ressorts immer seltener die soziale Wirklichkeit. Eine erste Reaktion der Zeitungsredaktionen ist deshalb oft die Schaffung neuer Ressorts um zunehmend wichtiger werdenden Teilsystemen der Gesellschaft eine Stimme zu geben und umgekehrt den Anschluss an die Leserschaft nicht zu verlieren. Die Zeitungen erweitern durch die zusätzliche Differenzierung also das Spektrum der Universalität. Seit den frühen 90er Jahren wird aber immer mehr erkannt, dass diese Strategie oft nicht zum gewünschten Erfolg führt – vor allem vor dem Hintergrund der Technisierung und Kommerzialisierung. Dabei entsteht zu Beginn, vor allem durch die Einführung von elektronischen Redaktionssystemen, die Sorge, dass originär journalistische Aufgaben fortan vernachlässigt werden müssen, weil die Technikanwendung zu viele neue Aufgaben provoziert. Gleichzeitig wird die Streichung der vielen Technikarbeitsplätze kritisiert und die Angst, dass Journalisten zu Schreibtischtätern werden und Unternehmen den Rotstift immer weiter in den Redaktionen ansetzen kommt auf. Man sieht die Bedingungen für qualitätsgesicherte journalistische Arbeit schwinden.

Dieser Pessimismus verstärkt sich schließlich mit dem Einzug des Internets in die Medienlandschaft. Die bisher einigermaßen exklusive Rolle des Kommunikators in der Gesellschaft geht den Medien verloren. Information wird zur Massenware und die Rezipienten selektieren eigenständig und nach individuellen Bedürfnissen. Und nicht nur das - sie kommunizieren selbst auch öffentlich.

Damit geraten die Zeitungen einerseits unter Druck ihre Profile zu schärfen - also Angebote zur Verfügung zu stellen, die die Rezipienten nicht aus dem Netz saugen können - auf der anderen Seite muss den Konvergenzmöglichkeiten Rechnung getragen werden. Auch um im härter werdenden Wettbewerb bestehen zu können. Zeitungsunternehmen setzen damit nicht mehr nur auf das Papier, sondern etablieren zusätzlich ein Online-Angebot, das die multimediale Verbreitung von Inhalten ermöglicht.

Diese neuen Anforderungen haben die autonome Ressortorganisation in Redaktionen unpraktisch gemacht. Diese werden somit immer häufiger umstrukturiert oder flexibilisiert, indem Redakteure unter anderem auch durch verschiedene Ressorts rotieren oder ressortunabhängige Teams zur umfassenderen Bearbeitung aktueller Themen zusammengestellt werden. Durch die Aufgabenteilung in Editors und Reporters werden zusätzlich Kapazitäten für einen höheren Anteil an Eigenproduktionen frei gemacht. Um den zunehmenden Koordinationsaufwand zu bewältigen werden immer öfter Redaktionsmanager installiert, die als Schnittstelle fungieren. Umgesetzt werden diese Maßnahmen meist in Newsrooms oder mittels Newsdesks und auch die Technik wird inzwischen vermehrt als Hilfestellung verstanden, statt als Ressourcenfresser.

Es sei auch darauf hingewiesen, dass solch drastischen Veränderungen natürlich nicht erstmalig in der Geschichte auftreten, gibt es doch in jeder Epoche Umwälzungen, die zu Beginn als Bedrohung wahrgenommen werden. Ein Qualitätsverlust wird etwa auch schon zu Zeiten der Entstehung der Massenpresse befürchtet.

Die Hypothese kann demzufolge nur zum Teil verifiziert werden. Einerseits: Ja, die Zeitungsredaktionen haben sich im Zuge des gesellschaftlichen Wandels mit verändert – auch mit dem Ziel die wirtschaftliche Effizienz des jeweiligen Zeitungsunternehmens zu steigern. Es ist aber auch klar geworden, dass eine rein auf ökonomische Effizienz ausgerichtete Strategie langfristig nicht zum gewünschten Erfolg führt sondern auch publizistische Parameter erfüllt werden müssen. Es geht deshalb vielmehr um Effektivität als um Effizienz. Und dass

diese Botschaft in vielen Redaktionen bereits angekommen ist, beweisen die zahlreichen innovativen Modelle der Redaktionsreorganisation.

Hypothese 2

- Organisatorische Maßnahmen zur Steigerung der ökonomischen Effizienz in Zeitungsredaktionen wirken sich kontraproduktiv auf journalistisches Handeln aus.

Die Überprüfung der zweiten Hypothese schließt an die erste an. Findet Reorganisation ausschließlich in Hinblick auf eine reine Effizienzsteigerung statt, besteht die Gefahr, dass sich das auf die Voraussetzungen zur Erreichung der publizistischen Ziele dysfunktional auswirkt. Das wäre etwa der Fall, wenn soweit Arbeitsplätze gekürzt würden, bis alle Sockelreserven der Redaktion aufgebraucht sind und die Journalisten außer der reinen Pflichterfüllung keinen Raum mehr für Kreativität mehr haben. Oder aber auch, wenn die Zeitungsmacher ignorieren, dass sich das Berufsbild des Journalisten soweit verändert hat, dass Spezialisierung durch die Erweiterung der Aufgabenbereiche unerlässlich geworden ist, ebenso wie die Notwendigkeit nach Aus- und Fortbildung bewusst sein muss. Wer heute noch auf die Eierlegende Wollmilchsau setzt, muss langfristig mit Qualitäts- und Einnahmeverlusten rechnen. Der Trend der Reorganisationsmodelle in Richtung Teamarbeit und flexiblere Strukturen zeigt, dass viele Blattmacher das bereits erkannt haben. Die Hypothese kann somit verifiziert werden. Die Existenz überwiegend effizienzorientierter Unternehmen ist aber ebenso unbestritten. Wie sich diese in einer sich weiter wandelnden Gesellschaft entwickeln muss, erst noch beobachtet werden.

6.2. Resümee

Resümierend stellt die Autorin fest, dass der Untertitel der Arbeit nicht als entweder-oder-Frage formuliert werden kann. Journalistisches Handeln im Spannungsfeld redaktioneller Reorganisation kann sowohl Freiheitsgewinn als auch Überregulation bedeuten – und das gleichzeitig. Wo einerseits neue Routinen geschaffen werden, entstehen eben genau dadurch auf der anderen Seite Freiräume.

Gutes Beispiel dafür ist etwa die Trennung in Editors und Reporters. Sind die Einen durch ihre gebündelt organisatorischen und planerischen Funktionen stärker als zu Zeiten des All-in-One-Journalisten an strukturelle Vorgaben gebunden und leben gewisse Arbeitsroutinen intensiver, sind die Reporter-Kollegen in ihrer Arbeitsausübung freier geworden. Ebenso verhält es sich mit dem Einsatz der Technik, der natürlich zu einem breiteren Aufgabenspektrum der Journalisten führt, aber gleichzeitig neue Formen des Informationsmanagements hervorbringt, von denen das gesamte System Redaktion profitieren kann. Wann Organisation bei all diesen Veränderungen in Überregulierung übergeht, ist Ermessenssache und kann in jeder Redaktion sehr unterschiedlich ausfallen – die jeweilige Redaktionskultur und der Grad der Einbindung der Mitarbeiter spielt dabei sicherlich eine große Rolle.

Fest steht: Der Grat den die Zeitungsmacher vor dem Hintergrund eines rasanten gesellschaftlichen Wandels beschreiten ist schmal und gefährlich. Was heute funktioniert, muss das morgen noch lange nicht. Reorganisation ist also auch nicht als statische Größe, sondern als Prozess zu sehen, der bestenfalls zur evidenten Größe in den Redaktionen wird.

7. QUELLENVERZEICHNIS

7.1. Literatur

A

Altendorfer, Otto / Hilmer, Ludwig (Hg.)(2009): Medienmanagement. Methodik – Journalistik und Publizistik – Medienrecht. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden

Altmeppen, Klaus-Dieter (1996): Märkte der Medienkommunikation. Publizistische und ökonomische Aspekte von Medienmärkten und Markthandeln. In: Altmeppen, Klaus-Dieter (Hg.): Ökonomie der Medien und des Mediensystems. Grundlagen, Ergebnisse und Perspektiven medienökonomischer Forschung. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden, 251 - 271

Altmeppen, Klaus-Dieter (1999): Redaktionen als Koordinationszentren. Beobachtungen journalistischen Handelns. Westdeutscher Verlag, Opladen/Wiesbaden.

Altmeppen, Klaus-Dieter (2000): Online-Medien. Das Ende des Journalismus? Formen und Folgen der Aus- und Entdifferenzierung des Journalismus. In: Altmeppen, Klaus Dieter / Bucher, Hans-Jürgen / Löffelholz, Martin (Hg.): Online-Journalismus. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden, 123 - 138

Altmeppen, Klaus-Dieter / Donges, Patrick / Engels, Kerstin (2002): Technisierung und organisatorischer Wandel. In: Neverla, Irene / Grittmann, Elke / Pater, Monika (Hg.): Grundlagentexte zur Journalistik. UVK, Konstanz, 350 - 355

Altmeppen, Klaus-Dieter / Bucher, Hans-Jürgen (2003): Qualität im Journalismus. Grundlagen – Dimensionen – Praxismodelle. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden.

Altmeppen, Klaus Dieter (2004): Funktionale Autonomie und organisationale Abhängigkeit. Theorien zur Analyse der Beziehungen von Journalismus und Ökonomie. In: Löffelholz, Martin (Hg.): Theorien des Journalismus. Ein diskursives Handbuch (2. Aufl.). Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 503 - 515

Arnold, Klaus (2009): Qualitätsjournalismus. Die Zeitung und ihr Publikum. UVK, Konstanz

B

Baumert, Paul (1928): Die Entstehung des deutschen Journalismus in sozialgeschichtlicher Betrachtung. Geibel, Thür/Altenburg

Behmer, Markus / Blöbaum, Bernd / Scholl, Armin / Stöber, Rudolf (Hg.) (2005): Journalismus und Wandel. Analysedimensionen, Konzepte, Fallstudien. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden

Bettels, Tina (2005): Ein gemischtes Stimmungsbild. In: Message 4. Internationale Fachzeitschrift für Journalismus. Medienfachverlag Oberauer, Salzburg, 80 - 83

Blöbaum, Bernd (1994): Journalismus als soziales System. Geschichte, Ausdifferenzierung und Verselbstständigung. Westdeutscher Verlag, Opladen

Blöbaum, Bernd (2004): Organisationen, Programme und Rollen. Die Struktur des Journalismus in systemtheoretischer Perspektive. In: Löffelholz, Martin (Hg.): Theorien des Journalismus. Ein diskursives Handbuch (2. Aufl.). Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 201 - 215

Bogel, Else / Blühm, Elger (Hg.) (1971): Die deutschen Zeitungen des 17. Jahrhunderts. Schünemann, Bremen

Böskens, Joachim (2009): Redaktionsmanagement als Erfolgsfaktor. In: Altendorfer, Otto / Hilmer, Ludwig (Hg.): Medienmanagement. Methodik –

Journalistik und Publizistik – Medienrecht. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 115 - 126

Breed, Warren (1973): Soziale Kontrolle in der Redaktion: eine funktionale Analyse. In: Aufermann, Jörg/Hans Bohrmann/Rolf Sülzer (Hg.): Gesellschaftliche Kommunikation und Information. Athenäum-Verlag, Frankfurt am Main

Bucher, Hans-Jürgen (2004): Journalismus als kommunikatives Handeln. Grundlagen einer handlungstheoretischen Journalismustheorie. In: Löffelholz, Martin (Hg.): Theorien des Journalismus. Ein diskursives Handbuch (2. Aufl.). Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 263 - 285

Bucher, Hans-Jürgen / Büffel, Steffen (2005): Vom Gatekeeper-Journalismus zum Netzwerk-Journalismus. In: Behmer, Markus / Blöbaum, Bernd / Scholl, Armin / Stöber, Rudolf (Hg.): Journalismus und Wandel. Analysedimensionen, Konzepte, Fallstudien. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 85 - 121

Sitzler, Susanne (2005): Wie sich Redaktionen neu erfinden. Von der Pflicht zur Kür. In: Bundeszentrale für politische Bildung: Redaktion. Jahrbuch für Journalisten. Medienfachverlag Oberauer, Salzburg, 33 - 44

Burkart, Roland (2002): Kommunikationswissenschaft. UTB, Böhlau

C

Compagno, Thomas (1994): Rubrik und Ressort: Wahrnehmungsstrukturen im Journalismus. Die Ressortbildung bei Tageszeitungen am Beispiel der Neuen Zürcher Zeitung. Lizentiatsarbeit, Zürich

D

Dahlgren, Peter / Sparks, Colin (1992): Journalism and Popular Culture. Sage, London

Dal Zotto, Cinzia (2006): Personalmanagement – Besonderheiten und Aufgaben in Medienunternehmen. In: Scholz, Christian (Hg.): Handbuch Medienmanagement. Springer, Berlin/Heidelberg, 491 - 517

Dovifat, Emil / Wilke, Jürgen (1976): Zeitungslehre II (6. Auflage). Walter de Gruyter, Berlin / New York

E

Ebersbach, Anja / Glase, Markus / Heigl, Richard (2005): Wiki-Tools : Kooperation im Web. Springer, Berlin

Engelsing, Rolf (1966): Massenpublikum und Journalistentum im 19. Jahrhundert in Nordwestdeutschland. Duncker & Humblot, Berlin

F

Fabris, Hans Heinz (1991a): Journalismus im „neuen“ Österreich. In: Fabris, Hans Heinz / Fritz Hausjell (Hg.): Die vierte Macht. Zu Geschichte und Kultur des Journalismus in Österreich seit 1945. Verlag für Gesellschaftskritik, Wien

Fabris, Hans Heinz (1991b): Der verspätete Aufstieg des Journalismus der Zweiten Republik. In: Fabris, Hans Heinz / Fritz Hausjell (Hg.): Die vierte Macht. Zu Geschichte und Kultur des Journalismus in Österreich seit 1945. Verlag für Gesellschaftskritik, Wien

Fengler, Susanne / Kretzschmar, Susanne (Hg.) (2009): Innovationen für den Journalismus. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden

Fischer, Heinz-Dietrich (Hg.) (1973): Pressekonzentration und Zensurpraxis im Ersten Weltkrieg. Spiess, Berlin

Fleischhacker, Michael (2004): Internet-Journalismus. In: Pürer, Heinz / Rahofer, Meinrad / Reitan, Claus (Hg.): Praktischer Journalismus. UVK, Konstanz

Funiok, Rüdiger (2002): Medienethik. Der Wertediskurs über Medienethik ist unverzichtbar. In: Neverla, Irene / Grittmann, Elke / Pater, Monika (Hg.): Grundlagentexte zur Journalistik. UVK, Konstanz, 270 - 287

G

Gerhardt, W. Claus (1975): Geschichte der Druckverfahren. Teil II: Der Buchdruck. Hiersemann, Stuttgart

Giddens, Anthony (1997): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung (3. Auflage). Campus, Frankfurt am Main / New York

Giles, Robert H. (1995): Newsroom Management. A guide to theory and practice. Media Management Books, Detroit

Grice, Paul (1979): Logik und Konversation. In: Meggle, Georg (Hg.): Handlung, Kommunikation, Bedeutung. Suhrkamp, Frankfurt am Main, 243 - 265

Groth, Otto (1927-1930): Die Zeitung. Ein System der Zeitungskunde. Bände 1-4. Bensheimer, Mannheim / Berlin / Leipzig

H

Haas, Hannes (1999): Empirischer Journalismus. Böhlau, Wien

Habermas, Jürgen (1975): Strukturwandel der Öffentlichkeit. Untersuchungen zu einer Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft. Luchterhand, Neuwied

Habermas, Jürgen (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. Bd. 1. Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung. Suhrkamp, Frankfurt am Main

Habermas, Jürgen (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. Bd. 2. Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft. Suhrkamp, Frankfurt am Main

Hienzsch, Ulrich (1990): Journalismus als Restgröße. Redaktionelle Rationalisierung und publizistischer Leistungsverlust. DUV, Wiesbaden

Hasebrink, Uwe (Hg.) (2004): Mediennutzung in konvergierenden Medienumgebungen. Fischer, München

Held, Barabara / Ruß-Mohl, Stephan (2005): Qualitätsmanagement als Mittel der Erfolgssicherung. Erfahrungen – Probleme – Perspektiven. In: Fasel, Christoph (Hg.): Qualität und Erfolg im Journalismus. UVK, Konstanz, 49 - 63

Holzinger, Thomas / Sturmer, Martin (2010): Die Online-Redaktion. Praxisbuch für den Internetjournalismus. Springer, Berlin /Heidelberg

Hömberg, Walter (1987): Von Kärrnern und Königen. Zur Geschichte journalistischer Berufe. In: Bobrowsky, Manfred / Wolfgang R. Langenbucher (Hg.): Wege zur Kommunikationsgeschichte. Ölschläger, München, 619 - 629

Hummel, Roman (1998): Ende des Journalismus? Plädoyer für eine umfassende Sichtweise professioneller Kommunikatoren. In: Duchkowitsch, Wolfgang (Hg.): Journalismus als Kultur. Analysen und Essays. Westdeutscher Verlag, Opladen, 63 - 71

Hopp, Helmut (2006): Personalführung und Personalmanagement. In: Medienmanagement. Band 3: Medienbetriebswirtschaftslehre – Marketing. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 165 - 198

Hurwitz, Harold (1972): Die Stunde Null der deutschen Presse: die amerikanische Pressepolitik in Deutschland 1945 – 1949. Verlag der Wissenschaften und Politik, Köln

I

Imai, Masaaki (1986): Kaizen: Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb. Ullstein, Frankfurt am Main

K

Kaltenbrunner, Andy / Karmasin, Matthias / Kraus, Daniela / Zimmermann, Astrid (2007): Der Journalisten-Report. Österreichs Medien und ihre Macher. Eine empirische Erhebung. Facultas, Wien

Kaltenbrunner, Andy / Karmasin, Matthias / Kraus, Daniela / Zimmermann, Astrid (2008): Der Journalisten-Report II. Österreichs Medienmacher und ihre Motive. Eine repräsentative Befragung. Facultas, Wien

Kaltenbrunner, Andy / Meier, Klaus / Garcia Aviles, Jose A. / Kraus, Daniela / Carvajal, Miguel (2009): Newsroom-Konvergenz in Tageszeitungen im internationalen Vergleich. In: Stark, Birgit / Magin, Melanie: Die Österreichische Medienlandschaft im Umbruch. ÖAW, Wien, 261 - 292

Karmasin, Matthias (2005): Journalismus: Beruf ohne Moral?. Facultas, Wien

Keuper, Frank / Hans, Rene (2003): Multimedia-Management. Strategien und Konzepte für Zeitungs- und Zeitschriftenverlage im digitalen Informationszeitalter. Gabler Verlag, Wiesbaden

Kieser, Alfred / Walgenbach, Peter (2007): Organisation (6. Aufl.). Schäffer-Pöschl, Stuttgart

Kohring, Matthias (2004): Journalismus als soziales System. Grundlagen einer systemtheoretischen Journalismustheorie (2. Aufl.). In: Löffelholz, Martin (Hg.): Theorien des Journalismus. Ein diskursives Handbuch. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 185 - 215

Kopper, Gerd (1985): Dortmunder Universitätsreden 2

Koszyk, Kurt / Pruys, Karl Hugo (1981): Handbuch der Massenkommunikation. Dt. Taschenbuch-Verlag, München

Kutsch, Arnulf / Weber, Johannes (Hg.) (2002): 350 Jahre Tageszeitung. Forschungen und Dokumente. edition lumière, Bremen

L

Langenbucher, Wolfgang R. (1989): Die Tageszeitung im Rhein-Ruhr-Gebiet. Redaktionelle Konzeption für die 90er Jahre. Expertise für die Stiftung Pressehaus NRZ, Düsseldorf / Wien / New York

Löbl, Emil (1903): Kultur und Presse. Duncker & Humblot, Leipzig

Löffelholz, Martin (2003): Kommunikationsforschung: Journalistik. In: Bentele, Günter / Brosius, Bernd / Jarren, Ottfried (Hg.): Öffentliche Kommunikation. Handbuch Kommunikations- und Medienwissenschaft. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden, 28 - 53

Löffelholz, Martin (Hg.) (2004): Theorien des Journalismus. Ein diskursives Handbuch (2. Aufl.). Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden

Löffelholz, Martin (2004): Einführung in die Journalismustheorie. In: Löffelholz, Martin (Hg.): Theorien des Journalismus. Ein diskursives Handbuch (2. Aufl.). Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 17 - 64

Lorenz, Dagmar (2002): Journalismus. Verlag Metzler, Stuttgart

Luhmann, Niklas (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Duncker & Humblot, Berlin

Luhmann, Niklas (1975): Soziologische Aufklärung. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Luhmann, Niklas (1988): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie (3. Aufl.). Suhrkamp, Frankfurt am Main

Luhmann, Niklas (1996): Die Realität der Massenmedien. Westdeutscher Verlag, Opladen

M

Marr, Mirko / Wyss, Vinzenz / Bonfadelli, Heinz (Hg.) (2001): Journalisten in der Schweiz : Eigenschaften, Einstellungen, Einflüsse. UVK-Medien, Konstanz

McQuail, Denis (1992): Media Performance. Mass Communication and the public interest. Sage Publications, London

Meckel, Miriam (1999): Redaktionsmanagement. Ansätze aus Theorie und Praxis. Westdeutscher Verlag, Opladen / Wiesbaden

Meier, Klaus (1999): Internet-Journalismus. Ein Leitfaden für ein neues Medium (2. Aufl.). UVK, Konstanz

Meier, Klaus (2002a): Ressort, Sparte, Team: Wahrnehmungsstrukturen und Redaktionsorganisation im Zeitungsjournalismus. UVK, Konstanz

Meier, Klaus (2002b): Wenn Teams das Niemandsland bevölkern. Eine Analyse innovativer Redaktionsstrukturen. In: Hohlfeld, Ralf / Meier, Klaus / Neuberger, Christoph (Hg.): Innovationen im Journalismus. Forschung für die Praxis. LIT, Münster, 91 - 111

Meier, Klaus (2004a): Redaktionen: Organisation, Strukturen und Arbeitsweisen. In: Pürer, Heinz / Rahofer, Meinrad / Reitan, Claus: Praktischer Journalismus (5. Aufl.). UVK, Konstanz, 95 - 109

Meier, Klaus (2004b): Kulturrevolution in der Redaktion. In: Der Österreichische Journalist, H. 8+9, 44 - 45

Meier, Klaus (2006): Newsroom, Newsdesk, crossmediales Arbeiten. Neue Modelle der Redaktionsorganisation und ihre Auswirkung auf die journalistische Qualität. In: Weischenberg, Siegfried (Hg.): Medien-Qualitäten. Öffentliche Kommunikation zwischen ökonomischem Kalkül und Sozialverantwortung. UVK, Konstanz, 203 - 222

Meier, Klaus (2005): Redaktion. In: Weischenberg, Siegfried / Kleinsteuber, Hans J. / Pörksen, Bernhard (Hg.): Handbuch Journalismus und Medien. UVK, Konstanz

Meier, Klaus (2007): Journalistik. UVK, Konstanz

Münster, Hans A. (1955): Die moderne Presse. Das Zeitschriftenwesen im In- und Ausland. Band 1. Die Presse in Deutschland. Verlag Ferdinand Harrach, Bad Kreuznach

N

Neverla, Irene / Grittmann, Elke / Pater, Monika (Hg.) (2002): Grundlagentexte zur Journalistik. UVK, Konstanz

Neuberger, Christoph (2002): Online-Journalismus: Akteure, redaktionelle Strukturen und Berufskontext. Ergebnisse einer Berufsfeldstudie. In: Neverla, Irene / Grittmann, Elke / Pater, Monika (Hg.): Grundlagentexte zur Journalistik. UVK, Konstanz, 356 - 374

Noelle-Neumann, Elisabeth / Schulz, Winfried / Wilke, Jürgen (Hg.) (2004): Publizistik. Massenkommunikation (3. Aufl.). Fischer Lexikon, Frankfurt

O

Ohler, Josef / Schwiesau, Dietz (2003): Die Nachricht in Presse, Radio, Fernsehen, Nachrichtenagentur und Internet. Ein Handbuch für Ausbildung und Praxis. List Paul Verlag, München

Ortmann, Günter / Sydow, Jörg / Windeler, Arnold (1997): Organisation als reflexive Strukturation. In: Ortmann, Günter / Sydow, Jörg / Türk, Klaus (Hg.): Theorien der Organisation: Die Rückkehr der Gesellschaft. Westdeutscher Verlag, Opladen, 313 - 354

Ortmann, Günther / Sydow, Jörg (2001): Strukturationstheorie als Metatheorie des strategischen Managements – zur losen Integration der Paradimenvielfalt. In: Ortmann, Günther / Sydow, Jörg (Hg.): Strategie und

Strukturation: Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen. Gabler, Wiesbaden, 421 - 448

P

Paupie, Kurt (1960): Handbuch der österreichischen Pressegeschichte 1848 – 1959. Band I. Braumüller, Wien / Stuttgart

Pavlik, John (2009): Vom traditionellen Redaktionsbüro zur digitalen Nachrichtenredaktion. In: Fengler, Susanne / Kretzschmar, Susanne (Hg.): Innovationen für den Journalismus. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 25 - 36

Pavlik, John (2009): Blogs. Perspektiven der Forschung. In: Fengler, Susanne / Kretzschmar, Susanne (Hg.): Innovationen für den Journalismus. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 49 - 57

Porter, Michael E. (1992): Wettbewerbsvorteile : Spitzenleistungen erreichen und behaupten (3. Aufl.). Campus-Verlag, Frankfurt am Main

Pürer, Heinz / Raabe, Johannes (1996): Medien in Deutschland. Band 1: Presse. Ölschläger, München

Pürer, Heinz (2003): Publizistik und Kommunikationswissenschaft. Ein Handbuch. UVK, Konstanz

Pürer, Heinz / Rahofer, Meinrad / Reitan, Claus (Hg.) (2004): Praktischer Journalismus. UVK, Konstanz

Prutz, Robert (1845): Geschichte des deutschen Journalismus. Rius-Verlag, Hannover

R

Rager, Günther (2000): Ethik – eine Dimension von Qualität? In: Schicha, Christian / Brosda, Carsten (Hg.): Medienethik zwischen Theorie und Praxis. Lit Verlag, Münster

Reiter Sibylle / Ruß-Mohl, Stephan (Hg. 1994): Zukunft oder Ende des Journalismus, Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Requate, Jörg (1995): Journalismus als Beruf: Entstehung und Entwicklung des Journalistenberufes. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen

Rühl, Manfred (1969): Die Zeitungsredaktion als organisiertes soziales System. Bertelsmann Verlag, Düsseldorf

Rühl, Manfred (1979): Die Zeitungsredaktion als organisiertes soziales System. (2. und erweiterte Auflage). Universitäts Verlag, Freiburg

Rühl, Manfred (1980): Journalismus und Gesellschaft : Bestandsaufnahme und Theorieentwurf. Hase & Koehler, Mainz

Rühl, Manfred (1989): Organisatorischer Journalismus. Tendenzen der Redaktionsforschung. In: Kaase, Max/Schulz, Winfried (Hg.): Massenkommunikation. Theorien. Methoden. Befunde. Westdeutscher Verlag, Opladen, 252 - 269

Rühl Manfred (1992): Theorie des Journalismus. In: Burkart, Roland / Hömberg, Walter (Hg.): Kommunikationstheorien. Textbuch zur Einführung. Braumüller, Wien, 117 - 133

Ruß-Mohl, Stephan (1995): Redaktionelles Marketing und Management. In: Ottfried Jarren (Hg.): Medien und Journalismus 2. Westdeutscher Verlag, Opladen, 104 - 142

S

Schmiederer, Ernst (1991): C'est la vie. Zur Lebenskultur österreichischer Journalisten. In: Fabris, Hans Heinz / Fritz Hausjell (Hg.): Die vierte Macht. Zu Geschichte und Kultur des Journalismus in Österreich seit 1945. Verlag für Gesellschaftskritik, Wien

Scholl, Susanne / Weischenberg, Siegfried (1998): Journalismus in der Gesellschaft. Theorie, Methodologie und Empirie. Opladen, Wiedbaden.

Scholz, Christian (Hg.) (2006): Handbuch Medienmanagement. Springer, Berlin/Heidelberg

Schröder, Thomas (1995): Erste Zeitungen: Textgestaltung und Nachrichtenauswahl. Gunter Narr Verlag, Tübingen

Schuegraf, Martina (2008): Medienkonvergenz und Subjektbildung. Mediale Interaktionen am Beispiel von Musikfernsehen und Internet. VS-Verlag, Wiesbaden

Schüle, Johann August / Brunner, Karl-Michael (2001): Soziologische Theorien: eine Einführung für Amateure. Springer, Wien

Sittinger, Ernst (2005): Das Ende des Journalismus. Plädoyer für einen bedrohten Beruf. Leykam, Graz

Stöber, Rudolf (2000): Deutsche Pressegeschichte. Einführung, Systematik, Glossar. UVK Medien, München

Stöber, Rudolf (2005): Deutsche Pressegeschichte. Einführung, Systematik, Glossar. UVK Medien, München

T

Treibel, Annette (2000): Einführung in soziologische Theorien der Gegenwart (5. Aufl.). Leske + Budrich, Augsburg

W

Wallisch, Gianluca (1995): Journalistische Qualität. Definitionen – Modelle – Kritik. UVK, Konstanz

Weichler, Kurt (2003): Praktischer Journalismus. Redaktionsmanagement. UVK Verlagsgesellschaft, Konstanz

Weischenberg, Siegfried (1978): Die elektronische Redaktion. Publizistische Folgen der neuen Technik. Saur, München

Weischenberg, Siegfried (1995): Journalistik 2: Medientechnik, Medienfunktionen, Medienakteure. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden

Weischenberg, Siegfried (1998): Journalistik 1. Medienkommunikation: Theorie und Praxis (2. Aufl.). Westdeutscher Verlag, Opladen/Wiesbaden

Wilke, Jürgen (2000): Grundzüge der Medien- und Kommunikationsgeschichte. Von den Anfängen bis ins 20. Jahrhundert. Böhlau, Köln/Weimar/Wien

Wilke, Jürgen (2008): Grundzüge der Medien- und Kommunikationsgeschichte. Von den Anfängen bis ins 20. Jahrhundert (2. Auflage). Böhlau, Köln/Weimar/Wien

Wilke, Jürgen (2004): Pressegeschichte. In: Noelle-Neumann, Elisabeth / Schulz, Winfried / Wilke, Jürgen (Hg.): Publizistik. Massenkommunikation (3.Aufl.). Fischer Lexikon, Frankfurt, 460 - 477

Wittmann, Reinhard (1999): Geschichte des deutschen Buchhandels. Beck'sche Reihe, München

Wirtz, Bernd W. (2003): Medien- und Internetmanagement (3. Aufl.). Gabler, Wiesbaden

Wirtz, Bernd W. / Pelz, Richard (2006): Medienwirtschaft – Zielsysteme, Wertschöpfungsketten und –strukturen. In: Scholz, Christian (Hg.): Handbuch Medienmanagement. Springer, Berlin / Heidelberg, 261 - 278

Wyss, Vinzenz (2002): Redaktionelles Qualitätsmanagement. Ziele, Normen, Ressourcen. UVK, Konstanz

Wyss, Vinzenz (2004): Journalismus als duale Struktur. Grundlagen einer strukturationstheoretischen Journalismustheorie. In: Löffelholz, Martin (Hg.):

Theorien des Journalismus. Ein diskursives Handbuch (2. Aufl.). Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 305 - 320

Z

Zehnder, Matthias (1998): Die Dekonstruktion der Journalisten. Wie das Internet Arbeit und Rolle der Journalisten verändert. In: Pfammatter, Rene (Hg.): Multimediama. Reflexionen zu Aspekten Neuer Medien. UVK-Medien, Konstanz, 181 - 190

7.2. Online-Quellen

A

Axel Springer Akademie (2010): This is South Africa. Live aus dem Social Web. URL: <http://thisissouthafrica.de/>, zuletzt aufgerufen am 05.09.2010

B

Böning, Holger (26.07.2004): Pressewesen und Aufklärung . Intelligenzblätter und Volksaufklärer. URL: http://www.goethezeitportal.de/fileadmin/PDF/db/wiss/epoche/boening_pressewesen.pdf, zuletzt aufgerufen am 15.02.2008

Bürger, Sabine (29.07.2010): Im Facebook-Zeitalter "binnen Minuten ein konkretes Bild von Informanten". URL: <http://derstandard.at/1277339184070/Im-Facebook-Zeitalter-binnen-Minuten-ein-konkretes-Bild-von-Informanten>, zuletzt aufgerufen am 30.07.2010

D

derstandard.at (23.03.2010): Österreich bekommt Freitag wieder Presserat. URL: <http://derstandard.at/1269045730713/-Oesterreich-bekommt-Freitag-wieder-Presserat>, zuletzt aufgerufen am 03.09.2010

O

Österreichische Web-Analyse (07.2010): ÖWA Basic. URL: <http://www.oewa.at>, zuletzt aufgerufen am 25.08.2010

R

Rechtsinformationssystem des Bundeskanzleramtes (05.09.2010):
Journalistengesetz. URL: <http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008068>, zuletzt aufgerufen am 02.09.2010

Rechtsinformationssystem des Bundeskanzleramtes (04.09.2010):
Mediengesetz. URL: <http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10000719>, zuletzt aufgerufen am 02.09.2010

V

Verein Arbeitsgemeinschaft Media-Analysen (2009): URL: <http://www.media-analyse.at>, zuletzt aufgerufen am 25.08.2010

Verband Österreichischer Zeitungen (01.2010): Pressestatistik Tageszeitungen. URL: <http://www.voez.at/b200m30>, zuletzt aufgerufen am 02.09.2010

W

wort.lu (09.07.2009): So informiert sich Luxemburg. URL: <http://www.wort.lu/wort/web/letzebuerg/artikel/31829/luxemburger-wort-und-rtl-radio-vorn.php>, zuletzt aufgerufen am 02.09.2010

8. ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Zwiebelmodell von Weischenberg

Weischenberg, Siegfried (1998): Journalistik 1. Medienkommunikation: Theorie und Praxis (2. Aufl.). Westdeutscher Verlag, Opladen/Wiesbaden, 69

Abb. 2: Anteil der Journalisten pro Mediengattung

Vgl. Kaltenbrunner, Andy / Karmasin, Matthias / Kraus, Daniela / Zimmermann, Astrid (2008): Der Journalisten-Report II. Österreichs Medienmacher und ihre Motive. Eine repräsentative Befragung. Facultas, Wien, 76

Abb. 3: Durchschnittliches Einkommen/Monat pro Mediengattung

Vgl. Kaltenbrunner, Andy / Karmasin, Matthias / Kraus, Daniela / Zimmermann, Astrid (2008): Der Journalisten-Report II. Österreichs Medienmacher und ihre Motive. Eine repräsentative Befragung. Facultas, Wien, 87

Abb. 4: Arbeitszufriedenheit

Vgl. Kaltenbrunner, Andy / Karmasin, Matthias / Kraus, Daniela / Zimmermann, Astrid (2008): Der Journalisten-Report II. Österreichs Medienmacher und ihre Motive. Eine repräsentative Befragung. Facultas, Wien, 94

Abb. 5: Ethische Regulative

Vgl. Kaltenbrunner, Andy / Karmasin, Matthias / Kraus, Daniela / Zimmermann, Astrid (2008): Der Journalisten-Report II. Österreichs Medienmacher und ihre Motive. Eine repräsentative Befragung. Facultas, Wien, 62

Abb. 6: Strukturdimensionen und Modalitäten der Redaktion

Wyss, Vinzenz (2004): Journalismus als duale Struktur. Grundlagen einer strukturationstheoretischen Journalismustheorie. In: Löffelholz, Martin (Hg.): Theorien des Journalismus. Ein diskursives Handbuch (2. Aufl.). Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 312

Abb. 7: Wertschöpfungskette eines Printmedienunternehmens

Vgl. Wirtz, Bernd W. (2003): Medien- und Internetmanagement (3. Aufl.). Gabler, Wiesbaden, 142. In: Wirtz, Bernd W. / Pelz, Richard (2006): Medienwirtschaft – Zielsysteme, Wertschöpfungsketten und –strukturen.

Abb. 8: Grundmodelle vertikaler und horizontaler Differenzierung in Organisationen

Vgl. Staehle, Wolfgang (1992): Funktionen des Managements. Eine Einführung in einzelwirtschaftliche und gesamtgesellschaftliche Probleme der Unternehmensführung. UTB, Stuttgart, 110ff. In: Meckel, Miriam (1999): Redaktionsmanagement. Ansätze aus Theorie und Praxis. Westdeutscher Verlag, Opladen / Wiesbaden, 77

Abb. 9: Redaktionelle Kompetenzkreuzungen

Meier, Klaus (2002b): Wenn Teams das Niemandsland bevölkern. Eine Analyse innovativer Redaktionsstrukturen. In: Hohlfeld, Ralf / Meier, Klaus / Neuberger, Christoph (Hg.): Innovationen im Journalismus. Forschung für die Praxis. LIT, Münster, 10

9. ANHANG

9.1. Abstract

Die Digitalisierung führt in den 1970er Jahren zu großen Veränderungen in der Zeitungsproduktion. Technikarbeitsplätze werden gestrichen, dafür kommen auf die Journalisten viele neue Aufgaben zu. Die Sorgenfalten in der Medienbranche werden immer tiefer – es wird der Verfall publizistischer Qualität durch die zunehmende Verantwortung der Redakteure für das Gesamtprodukt befürchtet und eine Dequalifizierung der originär journalistischen Arbeit. Das Aufkommen des Internets in den 90er Jahren setzt die Medienmacher zusätzlich unter Druck. Plötzlich können auch Rezipienten als Kommunikatoren fungieren und sind in der Informationsbeschaffung von den Printmedien weitgehend unabhängig – das wird auch aus wirtschaftlicher Sicht schnell zum Problem. Die Printmedien müssen ihr Profil deutlich schärfen, um im immer härter werdenden Wettbewerb bestehen zu können. Viele Zeitungen setzten dabei auf die Ausdehnung der Autorenteile und die Einbindung anderer Medien. Die autonome Ressortorganisation stellt sich dabei als zunehmend unpraktisch heraus. Zu komplex sind die Themen und gesellschaftlichen Teilbereiche geworden, zu vielfältig die Anforderungen an die Journalisten und auch konvergentes Arbeiten erfordert die entsprechende Infrastruktur. Das führt zur Reorganisation – vor allem in Richtung der Flexibilisierung von Strukturen. Statt dem All-in-One-Journalisten wird immer häufiger in Editors und Reporter unterteilt und auch die ressortübergreifende Arbeit in Teams – temporär, oder auch langfristig – rückt in der Vordergrund. Newsdesks und Newsrooms sollen die Rahmenbedingungen dafür schaffen und neue Schnittstellen, wie z.B. ein Redaktionsmanager, werden installiert, um die komplexen Koordinationsaufgaben bewältigen zu können. Im Rahmen des Strukturwandels der öffentlichen Kommunikation verändern sich also auch die Redaktionen maßgeblich. Sie entwickeln sich von starren Konstrukten zu elastischen Systemen, die rasanten Veränderungen stets aufgeschlossen bleiben müssen. Eine Gratwanderung zwischen Freiheitsgewinn und Überregulation ist dabei unumstritten. Ab wann das System durch die zu starke Ausprägung des einen oder anderen Pols dysfunktional zu werden droht ist von Redaktion zu Redaktion aber sehr unterschiedlich und hängt stark von der Redaktionskultur und dem Grad der Einbindung der Mitarbeiter in den Reorganisationsprozess ab.

9.2. Lebenslauf

Verena Lorenz

E-mail: lorenz.verena@gmail.com

Geburtstag und –ort

18.02.1982, Ehenbichl, Tirol

Ausbildung

10. 2001 - 11. 2010

Studium der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft und der Soziologie an den Universitäten Salzburg und Wien

1996 – 2001

HTL (Hochbau), Innsbruck

Beruf

07. 2007 – 07. 2008

Redakteurin bei www.wienweb.at / W24, Aktueller Dienst

09. 2006 - 06. 2007

Redakteurin (Online) in den Bereichen Community, Leute, Video- und Aktueller Dienst bei „ÖSTERREICH“, www.oe24.at

05. 2005 – 09. 2005

Content Manager bei Qpass Europe, www.qpass.com

10. 2002 – 09. 2003

Leitende Redakteurin bei www.jfk-online.at

Praktika

10. 2005 – 01. 2006

Praktikum im Bereich PR bei LEFÖ, Verein für Beratung, Bildung und Begleitung für Migrantinnen, www.lefoe.at

08./09. 2003

Praktikum bei der ProsiebenSat1. Media AG - Talkshow „Arabella“, www.prosiebensat1.com

08. 2002

Praktikum im ORF Landesstudio Tirol, Aktueller Dienst, <http://tirol.orf.at>