

Teams und Projektarbeit in der Zeitungsredaktion

Von Dr. phil. Dipl.-Journ. Klaus Meier, Vertretungs-Professor des Studiengangs Online-Journalismus an der Fachhochschule Darmstadt

Jahrzehnte lang waren die Zeitungsredaktionen in Deutschland geprägt von der Devise: „mein Ressort, mein Thema – dein Ressort, dein Thema“. Chefredakteure und Redakteure waren davon überzeugt, dass die Ressorts zwar in den Konferenzen kurz koordiniert werden müssen, im Prinzip aber weitgehend unabhängig voneinander ihren jeweiligen Zeitungsteil planen und erarbeiten sollen. Hin und wieder gab es schon mal einen Blick über den Zaun und einen Text für ein anderes Ressort, es gehörte aber nicht zur redaktionellen Strategie, täglich aufs Neue ressortübergreifendes Arbeiten von den Redakteuren einzufordern und zu belohnen.

Erst seit Mitte der 90er Jahre ist in den Zeitungsredaktionen von einem großflächigen „Neubau der Ressorts“ die Rede. Stichworte wie Rechercheteam, Themenplanung oder Autorenzeitung kennzeichnen die Debatte in den Redaktionen. Hintergrund ist die Erfahrung, dass die Mantelredaktionen der Tageszeitungen nicht mehr ausschließlich auf Nachrichtenagenturen zurückgreifen dürfen und in den Redaktionen Freiräume für eigene Geschichten schaffen müssen, wenn sie sich gegenüber den schnelleren elektronischen Medien profilieren wollen.

Zudem müssen immer mehr Redaktionen damit leben, dass die Verlage die Ausgaben für die Redaktion einfrieren, wenn nicht gar kürzen. Die Chefredakteure stehen vor der Aufgabe, redaktionelle Qualität zu verbessern oder zumindest zu erhalten, auch wenn dafür nicht mehr, sondern manchmal sogar weniger Personal zur Verfügung steht – im Grunde eine unlösbare Aufgabe. So manche Umstrukturierung leidet deshalb an den Verlagsvorgaben und steht von vorn herein unter keinem guten Stern.

Alles in allem ist es jedoch fatal, Umstrukturierung mit Kostenreduzierung gleichzusetzen. Den Potenzialen, die darin stecken, Hierarchien und Bükratien in der Redaktion einzureißen und Abläufe zu optimieren, würde man damit nicht gerecht werden. Erfolgreicher sind Chefredakteure, die bei Umstrukturierungen keinem Einsparungsdruck ausgesetzt sind und wenigstens „kostenneutral“ umbauen können.

Bislang war hierzulande allerdings unklar, wieviele und welche Redaktionen überhaupt mit neuen Strukturen experimentieren, auf welche Strategien sie dabei zurückgreifen und wie erfolgreich sie sind. Dies ist Anlass und Hintergrund der Studie (zur Methode vgl. extra Kasten).

Ein Ruck durch die Zeitungslandschaft

Zwei Beispiele – eine lokale und eine regionale Zeitung – veranschaulichen die Bandbreite von Umstrukturierungen:

- Wilfried Lindner, Chefredakteur der Aachener Nachrichten, stellt sich sein „ideal-typisches“ Redaktionsmodell so vor: „Wenn ich mir eine Redaktion malen könnte, würde ich im Grunde nur themenorientiert arbeiten und nicht ressortorientiert. So weit sind wir zwar noch lange nicht, aber wir haben die traditionellen Ressorts weitgehend aufgelöst.“ Die Mantelredaktion der Aachener Nachrichten besteht nur noch aus vier Einheiten: „Wirtschaft und Politik“, „Kultur und Unterhaltung“, Euregio und Sport.
- Dieter Soika, Chefredakteur der Freien Presse in Chemnitz, hat für ein neues Recherche- und Reportageressort fünf neue Re-

dateure eingestellt. Um die neuen Mitarbeiter finanzieren zu können, wurde die Deutsche Presse-Agentur (dpa) abbestellt. Ein neuer Produktionstisch, „News Desk“ genannt, versammelt Redakteure aller Ressorts, dient als eine Art permanente Redaktionskonferenz und soll ressort-übergreifendes Planen ermöglichen. Das Ziel seiner Umstrukturierungen fasst Soika so zusammen: „Ich möchte die Ressorts weitgehend auflösen, die Grenzen und Schranken niedrig halten, die Ressorts nur noch als die Spezialisten für bestimmte Fachgebiete sehen, aber Themen ressortübergreifend angehen.“

Handelt es sich bei den Umstrukturierungen nur um Einzelfälle oder geht ein Ruck durch die ganze Zeitungslandschaft? Die Befragung der Chefredakteure zeichnete ein überraschendes Bild: Ressortüberwindende Modelle gibt es in fast drei Viertel der befragten Redaktionen (nur 26 % der Chefredakteure geben keine dieser Umstrukturierungen an). Die aktuelle Teamarbeit ist mit 50 % am weitesten verbreitet, vor allem in großen Redaktionen (70 %). Die Redakteure bleiben dabei in ihren Stammressorts und bilden nur für ein paar Stunden oder Tage ein Projektteam. Sie betreuen eigene Themenseiten oder liefern ihr gemeinsames Thema verschiedenen Sparten zu. Seltener gibt es dagegen dauerhafte Recherche- oder Reportergruppen, die ressortunabhängig arbeiten (nur 14 %).

Vor allem kleine Zeitungen setzen auf die Auflösung der Trennung zwischen Lokal- und Mantelressorts (38 %). Das Rotationsmodell wird kaum angewandt (6 %) – wenn dann auch nur bei klei-



nen Zeitungen. Zwar erhalten die Redakteure, wenn sie regelmäßig durch die Ressorts wechseln, einen Einblick in den Gesamtlauf, und das Bewusstsein für Defizite wird geschärft. Nachteil einer Rotation ist aber der Verlust der Sachkompetenz: Fachliche Qualifizierung und Spezialisierung sind wesentliche Kriterien für die Autonomie des Journalismus. Nur wer sich in seinem Themengebiet auskennt, kann die Verlautbarungen von Interessengruppen durchschauen und nach den Regeln eines unabhängigen Journalismus einordnen und verarbeiten.

Dieser Verlust fachlicher Spezialisierungen wird immer wieder auch befürchtet, wenn Chefredakteure klassische Fachressorts auflösen (15 %) oder kleine Ressorts zu größeren Einheiten zusammenlegen (42 %). In den näher untersuchten Redaktionen war allerdings kein Spezialisierungsverlust in Großressorts festzustellen: Die Spezialisierungen der Redakteure bleiben erhalten, sie werden indes gekreuzt und vernetzt. In einer Redaktion mit fließenden Ressortgrenzen können sogar mehr Themen fachlich verankert werden: War früher die Maxime der Redaktionsorganisation, je mehr Themengebiete institutionalisiert werden, um so größer die Zahl der Ressorts und um so kleinteiliger die Redaktion, lässt sich jetzt die Redaktion fachlich besser konturieren, weil nicht jedem Spezialisten eine eigene Sparte oder Seite zugewiesen werden muss, sondern Themenbereiche in Großressorts gebündelt werden und die Redakteure grundsätzlich für jede Sparte schreiben können. Die Ressorts wandeln sich von Verwaltern eines bestimmten Zeitungsteils zu organisatorischen Bündelungen von Themen- und Sachkompetenzen.

Ein Beispiel verdeutlicht dies: Während in der analysierten Redaktion B das Thema Wissenschaft nur von einem Feuilletonredakteur nebenbei und mit Bezug auf die regionalen Hochschulen bearbeitet wird (es erscheint eine monatliche Wissenschaftsseite), kümmert sich in der Redaktion C ein Feuilletonredakteur ausschließlich um das Themengebiet Wissenschaft und versucht, sich permanent mit verschiedenen Ressorts und Fachgebieten zu vernetzen. Die Konsequenz: Wissenschaftsthemen spielen in der Zeitung C eine wesentlich wichtigere

Rolle als in der Zeitung B – nicht nur durch regelmäßige Wissenschaftsseiten, sondern vor allem durch Beiträge auf der Seite 1, Kommentare und Hintergrundberichte in Politik, Wirtschaft und Feuilleton. Entscheidend ist nicht, ob Wissenschaft ein eigenes Ressort ist, sondern ob mindestens ein Redakteur ausschließlich dafür zuständig ist, und ob er aus dem Spartenghetto der Wissenschaftsseite ausbricht.

Von der Sparten- zur Themenorientierung

Ein weiterer Trend im Zeitungsjournalismus scheint der redaktionellen Flexibilisierung auf den ersten Blick zu widersprechen. Einerseits wird die Gliederung des Zeitungsprodukts grafisch und technisch perfektioniert: Typografische Signale und Farbleitsysteme – jede Sparte erhält eine eigene Schmuckfarbe – verdeutlichen auf den ersten Blick, welche Seite zu welcher Sparte gehört; die Sparten erhalten sogar regelmäßig eigene herausnehmbare Bücher. Andererseits werden durch die erwähnte Teamarbeit und Zuarbeit über Ressortgrenzen hinweg die Sparten inhaltlich stärker geöffnet – zum einen für Querschnittsthemen, zum anderen auch für Themen, die traditionell einen „angestammten Platz“ hatten und deshalb immer monoperspektivisch behandelt wurden.

Innovative Zeitungsredaktionen verabschieden sich damit von der traditionellen Gleichung „Ressort=Sparte“ immer mehr. Bereits 18 Prozent der befragten Chefredakteure gaben an, dass die Gliederungsstruktur der Zeitung nicht der Gliederung der Redaktion entspricht. Alles in allem steht bei den neuen Redaktionsmodellen nicht mehr die Spartenorientierung im Mittelpunkt redaktioneller Planung, sondern eine Themenorientierung.

Die Perspektive der Chefredakteure: vom Schreiber zum Manager

Chefredakteure, die ihre Redaktionen umstrukturieren, wollen weg von einem Nachrichtenmix, den die Leser bereits aus schnelleren Medien wie Fernsehen, Radio oder Internet kennen. Sie wollen ihrer Zeitung ein eigenes, unterscheidbares Profil – mit Hintergrundinformationen, Einordnung

und Orientierungswissen – geben und verfolgen deshalb im wesentlichen zwei Strategien: mehr eigene Geschichten und eine gezieltere Zeitungsplanung:

- (1) Die Mantelteile, die früher überwiegend aus Agenturmaterial zusammengebaut wurden, sollen Autorenzeitungen werden – mit selbstrecherchierten Beiträgen, die sich an der regionalen Themenagenda des Verbreitungsgebietes orientieren. Durch Umorganisationen müssen dazu mehr Ressourcen fürs Recherchieren und Schreiben freigesetzt werden.
- (2) „Koordination der Themen statt Zufallsproduktion“ notierte ein Chefredakteur auf dem Fragebogen der schriftlichen Befragung. Was damit gemeint ist, konnte in den Fallstudien genauer recherchiert werden: Die Zeitung wird als Ganzes ressortübergreifend komponiert. Dies geht weit über die Regionalisierung des Mantelteils oder die Schaufenster-Funktion der Titelseite hinaus – beides Trends, die schon seit mehr als einem Jahrzehnt die Zeitungslandschaft prägen. Täglich werden Themenschwerpunkte gesetzt, für die die redaktionellen Ressourcen aus verschiedenen Ressorts gebündelt werden. Die Mantelredaktionen lassen sich die zentralen Themen nicht mehr ausschließlich durch die Agenturen diktieren. Sie entscheiden nicht mehr nur aufgrund der allgemeinen Nachrichtenlage in Deutschland, sondern auch aufgrund eigener Recherchen und regionaler Bedürfnisse, welche Aufmacher- und Schwerpunktthemen sie setzen. Dies erfordert mehr Koordination als in der traditionell organisierten Zeitungsredaktion. Die Tages- und Wochenplanungen werden intensiviert – bei längerfristigen Serien sogar Monats- und Jahresplanungen eingeführt.

Insgesamt wandelt sich dadurch auch die Rolle der Chefredakteure: Nur noch 9 % sehen sich in erster Linie als Journalisten, der Texte schreiben und der Zeitung – etwa durch Leitartikel – ein inhaltliches, publizistisches Profil gibt. 40 % verstehen sich als Blattmacher und die Hälfte als Manager, der seine Mitarbeiter motiviert, die Redaktion organisiert, führt und leitet. Es

ist bezeichnend, dass Chefredakteure, die selbst viel recherchieren und schreiben, kaum ressortübergreifende Teamarbeit in der Redaktion einführen, sondern vor allem Redaktionsleiter, die sich als Manager begreifen und viel Zeit für Konferenzen und Führungsaufgaben einplanen.

Die Perspektive der Redakteure: vom „free-rider“ zum „team-worker“

Wie nehmen die Redakteure die Umstrukturierungen auf? Eine Studie in den USA, die ähnliche Umstrukturierungen amerikanischer Zeitungsredaktionen untersuchte, fand heraus, dass durch Teambildungen, flache Hierarchien und dezentrale Entscheidungsstrukturen die Journalisten zwar mehr Verantwortung und Freiheit bekamen, dass sie damit aber zum Teil nicht zufrieden waren und sich unwohl fühlten: Es entstand nämlich die Unsicherheit, wer wofür zuständig ist. Die Journalisten verloren einen Teil ihrer durch klar definierte Aufgabengebiete herausgebildeten Autonomie. Grundsätzlich ist das „free-rider problem“, wie es die amerikanische Journalismusforschung nennt: Journalisten – vor allem in Zeitungsredaktionen – sehen sich als Individualisten; sie befürchten Reibungsverluste und unangebrachte Kompromisse, wenn sie mit anderen Journalisten gemeinsam an einem Thema arbeiten sollen. Ähnliche Aussagen fanden sich in der Befragung der Redakteure in den drei deutschen Redaktionen.

Um unterschiedliche Einstellungen zu ergünden, wurden verschiedene Statements sowohl allen Chefredakteuren als auch den Ressortleitern, Redakteuren und Volontären in den untersuchten drei Redaktionen vorgelegt. Während 83 Prozent der Chefredakteure zustimmten, dass die Ressortgrenzen so durchlässig wie möglich sein sollten und immer mehr Themen nur im Team mit unterschiedlichen Fachkompetenzen gut recherchiert und aufbereitet werden können, waren dies unter den Ressortleitern, Redakteuren und Volontären nur 56 Prozent. Allerdings ist ein deutlicher Trend erkennbar: Während in der eher traditionell strukturierten Redaktion A ressortübergreifende Teamarbeit eher abgelehnt wird (nur 27 Prozent Zustimmung), sympathisieren die Redaktionsmitglieder der Redaktionen B und

C weitgehend mit Teamarbeit (71 bzw. 68 Prozent Zustimmung). Dies ist damit zu erklären, dass in diesen beiden umstrukturierten Redaktionen positive Erfahrungen mit Teamarbeit gemacht wurden. Sowohl in der Redaktion B

als auch in der Redaktion C wünschen sich mehr als 60 Prozent der befragten Redaktionsmitglieder noch mehr Teamarbeit. In der Redaktion B wird heute schon jeden Tag ein Thema im Team bearbeitet, jeden zweiten Tag über Ressortgrenzen hinweg. In der Redaktion C wird nach Angaben der Redakteure im Schnitt sogar jeden Tag ein ressortübergreifendes Team gebildet.

Aufschlussreich sind auch die Aussagen zur Ressortautonomie: Während die Journalisten in den Redaktionen A und B zu 86 bzw. 81 Prozent zustimmen, dass die Fachressorts weitgehend unabhängig voneinander ihren jeweiligen Zeitungsteil planen und erarbeiten sollen, sind dies nur 60 Prozent in der Redaktion C, die viel stärker mit fließenden Ressortgrenzen arbeitet – also mit den erwähnten Redaktionsmanagern und geschwächten Ressortleitern.

Zwischen 77 und 80 Prozent der befragten Journalisten und 72 Prozent



der Chefredakteure wünschen sich eine straffe Organisation mit ausgewiesenen Zuständigkeiten und Weisungsbefugnissen. Hier könnte die Sorge vor Unsicherheit und Autonomieverlust eine Rolle spielen – ähnlich wie in der erwähnten US-amerikanischen Studie.

Ausblick

Ein Ausblick auf die Zukunft der Zeitungsredaktion auf Grundlage der vorliegenden Ergebnisse lässt vermuten, dass die Stichworte Kommunikation, Koordination und Kooperation die redaktionelle Arbeit viel stärker prägen werden, als dies bislang der Fall war. Vier Trends sind erkennbar:

(1) Schwächung der Ressortleiter
Einige befragte Chefredakteure sehen als Hemmnis für Flexibilisierungen ein – wie sie es nennen – „Platzhirsch-Denken“ bei Ressortleiter. Oft werden Ressortbarrieren nur überwunden wer-

den können, wenn der Ressortleiter ein Stück Autonomie, Macht und Weisungsbefugnis verliert, denn „seine“ Redakteure sollen ja auch nicht mehr ausschließlich „für ihn“ tätig sein.

(2) moderne Redaktionssysteme als Kommunikations- und Management-Instrumente

Künftige Umstrukturierungen werden noch stärker vom Einsatz neuer Redaktionssysteme profitieren. Erst mit neuerer Redaktionssoftware wird entdeckt, dass Computernetze auch Kommunikationsnetze darstellen. Durch Datenbanken in Intranets können Terminkalender ins Netz gestellt, Termine und Themen koordiniert werden. Zudem könnte Recherche-material – wie Interviews oder Dokumente – in Datenbanken gespeichert und einem Team zur Verfügung gestellt werden.

(3) stärkere Differenzierung in Editors und Reporters

Die Redaktionen in Deutschland werden sich stärker am angloamerikanischen Modell der funktionalen Arbeitsteilung in Editors und Reporters orientieren, nicht nur weil damit für Recherche und Reportage mehr Ressourcen eingeplant werden können, sondern auch weil die Nachrichtenselektion, die Zeitungsplanung und die Themengestaltung professionalisiert werden können, wenn sich bestimmte Redakteure (die Editors) darauf spezialisieren. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die Rolle des Editors aufgewertet wird gegenüber der des Reporters: Der Editor redigiert nicht mehr nur Agenturmaterial, sondern ist der Blattmacher, der Themen setzt und nutzergerecht aufbereitet – und nicht zuletzt auch für die Qualitätskontrolle der Reporter-Texte zuständig ist.

(4) Wandel der Rolle der Agenturen
Die Rolle der Nachrichtenagenturen als unmittelbare Textlieferanten nimmt ab: Die Agenturvorlagen werden stärker als Anregungen und Ideenbausteine für eigene Geschichten genutzt.

Für Umstrukturierungen in der Redaktion gibt es kein Rezeptwissen, das für alle Zeitungen Gültigkeit hat, sondern ein Kaleidoskop von Möglichkeiten. Die Kriterien, nach denen jede Redaktion ihre optimale Organisationsform finden muss, sind sehr komplex und

hängen nicht zuletzt mit der jeweiligen Tradition und Redaktionskultur eng zusammen. Zentral erscheint bei allen Umstrukturierungen, dass nicht wild neue Arbeitsformen eingeführt werden, sondern dass zunächst Strategien und Ziele überlegt und definiert werden, bevor die Strukturen genau darauf hin ausgerichtet werden. Wir müssen uns von der These verabschieden, dass Zeitungsredaktionen über Jahre hinweg die gleiche Struktur aufweisen. Umstrukturierungen und Flexibilisierungen zur Verbesserung der journalistischen Qualität werden vielmehr zur Regel.

Die Untersuchung

Die Studie zum Wandel der Wahrnehmungsstrukturen, der Ressorts und Teams in der Zeitungsredaktion entstand zwischen 1997 und 2001 als Dissertation am Lehrstuhl für Journalistik I der Katholischen Universität Eichstätt.

Methoden: Umfassende Kombination aus quantitativen und qualitativen Methoden: Bildlich gesprochen wurde zunächst mit dem Weitwinkelobjektiv ein Panoramabild der Ressortstrukturen von Tageszeitungen aufgenommen und danach mit dem Teleobjektiv auf bestimmte Organisationsformen fokussiert:

- Schriftliche Befragung der Chefredakteure aller „Publizistischer Einheiten“ in Deutschland: Die Ressort- und Spartenstrukturen wurden erstmals als Ganzes erfasst und systematisiert. Zudem sollten in der explorativen Bestandsaufnahme generell alle Möglichkeiten herausgefunden werden, welche alternativen Ressortmodelle und welche neuen Formen der Teamarbeit in den Redaktionen getestet werden (6–11/1998; Rücklauf 56,7 Prozent: 76 von 134).
- Mündliche Intensivinterviews mit Redaktionsmanagern in 14 Redaktionen (in Deutschland, Österreich und Schweden) vertieften die standardisierten Daten qualitativ (5/1998 – 1/2001). Welche Strategien verfolgen die Chefredakteure mit Umstrukturierungen im Ressortbereich im Detail?
- Fallstudien in drei Redaktionen: in einer mit klassischer Ressortautonomie (A) und in

zwei mit jeweils unterschiedlichen innovativen Strukturen (B und C). Den Redaktionen A, B, und C – Regionalzeitungen mit jeweils zwischen 150 und 200 Redakteuren – wurde Anonymität zugesichert. Da die Perspektive der Chefredakteure nur eine Sichtweise ist, wurden die Redaktionen beobachtet, Ressortleiter und Redakteure mündlich und schriftlich befragt (3–10/2000). Wie unterscheiden sich Redaktionen mit traditionellen und solche mit innovativen Strukturen? Welche Konsequenzen haben Umstrukturierungen für Ressortleiter und Redakteure?

Am Ende wurden 144 Fragebögen aus zwei Befragungen, 30 Stunden Bandmaterial aus 35 mündlichen Interviews und drei Notizblöcke mit Beobachtungsdaten ausgewertet.

Literatur:

Die hier zusammengefasste Studie ist als Buch erschienen: Klaus Meier: Ressort, Sparte, Team. Wahrnehmungsstrukturen und Redaktionsorganisation im Zeitungsjournalismus. Konstanz: UVK Medien, 2002. Weitere Informationen zum Thema finden sich im Buch: Ralf Hohlfeld/ Klaus Meier/Christoph Neuberger (Hg.): Innovationen im Journalismus. Forschung für die Praxis. Münster: LIT-Verlag, 2002.

Der Autor:

Dr. Klaus Meier vertritt die neue Professur für Journalistik an der FH Darmstadt und baut den Studiengang Online-Journalismus mit auf. Der Beitrag beruht auf seiner Dissertation, die er an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt geschrieben hat, wo er im Studiengang Journalistik auch als wissenschaftlicher Mitarbeiter tätig war. Außerdem arbeitete er als Redakteur einer Regionalzeitung, als Gesellschafter einer PR-Agentur sowie als Trainer und Berater in der Journalistenweiterbildung (weitere Infos: <http://www.klaus-meier.net>).