

Susan Philipp

Wie aus Konkurrenten Partner werden.

Eine explorative Einzelfallanalyse

des Content Desk-Modells der

Funke Mediengruppe.

2016

Kommunikationswissenschaft

Wie aus Konkurrenten Partner werden.

Eine explorative Einzelfallanalyse

des Content Desk-Modells der

Funke Mediengruppe.

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des Doktorgrades Dr. phil.

im Fachbereich Erziehungswissenschaft und Sozialwissenschaften

der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster

Vorgelegt von

Susan Philipp, geb. Dowidat aus (Pirna)

-2016-

Dekan:	Prof. Dr. Martin Bosen
Vorsitzender:	Prof. Dr. Johannes Bellmann
Erster Gutachter:	apl. Prof. Dr. Armin Scholl
Zweiter Gutachter:	Prof. Dr. Siegfried Weischenberg
Tag der mündlichen Prüfung (Disputation):	19. Mai 2017
Tag der Promotion	19. Mai 2017

Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
1 Einleitung.....	1
2 Der deutsche Zeitungsmarkt nach dem Zweiten Weltkrieg	7
2.1 Besonderheiten des deutschen Zeitungsmarktes	8
2.2 Zeitungskrise als Strukturwandel im Anzeigen- und Lesermarkt.....	12
2.3 Konzentrationen auf dem deutschen Zeitungsmarkt.....	16
2.4 Redaktionskooperationen als Reaktion des Strukturwandels des deutschen Zeitungsmarktes	23
2.5 Resümee	26
3 Redaktionsstrukturen im Wandel	28
3.1 Redaktionsforschung.....	28
3.2 Redaktionen als organisatorische Einheiten.....	41
3.2.1 Der organisatorische Aufbau von Redaktionen	41
3.2.2 Newsdesk und Newsroom.....	47
3.3 Das Management von Redaktionen	52
3.3.1 Redaktionelles Marketing	53
3.3.2 Redaktionsmanagement	55
3.3.3 Change Management der Ablauforganisation	65
3.4 Resümee	69
4 Der Untersuchungsgegenstand: Das <i>Content Desk-Modell</i> der <i>Funke Mediengruppe</i>.....	71
4.1 Zugang zum Untersuchungsgegenstand.....	71
4.2 Die Funke Mediengruppe.....	72
4.3 Die Westdeutsche Allgemeine Zeitung (WAZ).....	76
4.4 Die Neue Ruhr/Neue Rhein Zeitung (NRZ)	77
4.5 Die Westfälische Rundschau (WR)	79
4.6 Das <i>WAZ-Modell</i>	80

4.7	Das Content Desk-Modell.....	80
4.8	Die Schließung der Titelredaktion der <i>WR</i>	87
4.9	Einordnung des <i>Content Desk-Modells</i> in den Forschungskontext	88
5	Design der empirischen Einzelfallanalyse des <i>Content-Desk-Modells</i>	90
5.1	Fokussierung des Erkenntnisinteresses	90
5.2	Wegmarken des Forschungsdesigns: Methodentriangulation und Einzelfallanalyse	93
5.3	Das Forschungsdesign der explorativen Einzelfallstudie	95
5.3.1	Das leitfadengestützte Experteninterview.....	97
5.3.1.1	Der Leitfaden des leitfadengestützten Experteninterviews.....	97
5.3.1.2	Pretest der leitfadengestützten Experteninterviews	100
5.3.1.3	Auswahl der Interviewpartner der leitfadengestützten Experteninterviews	101
5.3.1.4	Ablauf der leitfadengestützten Experteninterviews	102
5.3.1.5	Aufbereitung und Auswertung der leitfadengestützten Experteninterviews	104
5.3.2	Die Redaktionsbeobachtungen.....	105
5.3.2.1	Auswahl der Beobachtungsobjekte und -situationen.....	107
5.3.2.2	Design der Beobachtungsprotokolle, der beobachtungsbegleitenden Befragung und des qualitativen Leitfadens.....	108
5.3.2.3	Pretest der Redaktionsbeobachtungen	111
5.3.2.4	Durchführung der Redaktionsbeobachtungen und der beobachtungsbegleitenden Befragung	112
5.3.2.5	Auswertung der Redaktionsbeobachtungen und der beobachtungsbegleitenden Befragung	113
5.3.3	Die schriftliche Vollbefragung	114
5.3.3.1	Design des Fragebogens	116
5.3.3.2	Pretest der schriftlichen Vollbefragung	117
5.3.3.3	Auswahl der Befragten und Durchführung der schriftlichen online- distribuierten Vollbefragung.....	118
5.3.3.4	Auswertung der schriftlichen Vollbefragung.....	118
5.4	Diskussion um Gütekriterien dieser explorativen Fallstudie	119
5.5	Methodenübergreifende Auswertungsstrategie.....	122
6	Die organisatorische Fusion der <i>WAZ</i>, <i>NRZ</i> und <i>WR</i>.....	124
6.1	Ergebnisse der Analyse der Struktur: Die Idee des <i>Content Desk-Modells</i>	124
6.1.1	Selbst- und Fremdbild der Zeitungstitel <i>WAZ</i> , <i>NRZ</i> und <i>WR</i>	125
6.1.1.1	Selbst- und Fremdbild der <i>WAZ</i>	125
6.1.1.2	Selbst- und Fremdbild der <i>NRZ</i>	126
6.1.1.3	Selbst- und Fremdbild der <i>WR</i>	127
6.1.2	Resümee zum Selbst- und Fremdbild der <i>WAZ</i> , <i>NRZ</i> und <i>WR</i>	128
6.1.3	Das Konzept des <i>Content Desk-Modells</i>	128

6.1.3.1	Die <i>WAZ</i> -Titelredaktionen im <i>Content Desk-Modell</i>	134
6.1.3.2	Vorteile des Content Desk-Modells	136
6.1.3.3	Nachteile des Content Desk-Modells.....	138
6.1.4	Die Idee und die Umsetzung von Titelaufonomie	139
6.1.5	Personalplanung und -ausstattung am <i>Content Desk</i> und in den drei Titelredaktionen	147
6.1.6	Leistungserwartungen der Organisationseinheiten und deren organisatorische Entsprechung	150
6.1.7	Zukunft des <i>Content Desk-Modells</i>	155
6.1.8	Resümee der Ergebnisse der Analyse der Struktur des <i>Content Desk- Modells</i>	157
6.2	Ergebnisse der Analyse der operationalen Dimension: Das Arbeiten innerhalb der Strukturen des <i>Content Desk-Modells</i>	158
6.2.1	Die titelübergreifende Morgenkonferenzen	159
6.2.2	Die titelspezifischen Morgenkonferenzen	163
6.2.3	Newsdesks und Newsrooms im <i>Content Desk-Modell</i>	164
6.2.4	Ressortstruktur, Kernkompetenzen und Teambildung	166
6.2.5	Ressourceneinsatz und -anpassung.....	168
6.2.6	Titelübergreifende Kooperationsformen.....	170
6.2.6.1	Kooperationsformen zwischen den Newsdesks der Titelredaktionen der <i>NRZ</i> und <i>WR</i> zum <i>Content Desk</i>	171
6.2.6.2	Weitere Kooperationsformen zwischen dem <i>Content Desk</i> und den Titelredaktionen der <i>NRZ</i> und <i>WR</i>	179
6.2.6.3	Kritikpunkte an der titelübergreifenden Kooperation.....	184
6.2.6.4	Resümee zu titelübergreifenden Kooperationsformen.....	186
6.2.7	Selbstproduktionen und Übernahmen der Titelredaktionen der <i>NRZ</i> und <i>WR</i>	188
6.2.8	Umgang mit Quellenangaben, Fremdtexen und exklusiven Informationen	196
6.2.9	Terminbesetzung.....	199
6.2.10	Die Zusammenarbeit im Sport.....	200
6.2.11	Resümee der Ergebnisse der Analyse der operationalen Dimension des <i>Content Desk-Modells</i>	201
6.3	Ergebnisse der Analyse der Dimension der Akteure: Die Einstellungen zum <i>Content- Desk-Modell</i>	204
6.3.1	Räumliche Gegebenheiten	204
6.3.2	Arbeitsstruktur im <i>Content Desk-Modell</i>	206
6.3.2.1	Arbeitsstruktur am <i>Content Desk</i>	206
6.3.2.2	Arbeitsstruktur in den Titelredaktionen der <i>NRZ</i> und <i>WR</i>	209
6.3.3	Akzeptanz des <i>Content Desk-Modells</i>	211
6.3.4	Arbeitsmotivation und -belastung sowie Arbeitsklima.....	212
6.3.5	Konkurrenzdenken unter den drei Titeln	215
6.3.6	Resümee der Ergebnisse der Analyse der Dimension der Akteure	216
7	Schluss: Das <i>Content Desk-Modell</i> und seine Grenzen	218
8	Literatur.....	225

Erklärung gemäß § 7 Promotionsordnung	244
--	------------

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Durchschnittliche Nutzungsdauer der Medien 2013.....	14
Abbildung 2: Entwicklung Druckauflagen von <i>WAZ</i> , <i>NRZ</i> , <i>WP</i> , <i>WR</i> und <i>IKZ</i>	15
Abbildung 3: Kosten- und Erlösstruktur: Durchschnittswerte der Abonnementzeitungen in Westdeutschland 2012	25
Abbildung 4: Das <i>Content Desk-Modell</i> von Schickler	84
Abbildung 5: Ziele des <i>Content Desk-Modells</i>	85
Abbildung 6: Räumliche Gegebenheiten des <i>Content Desks</i> in Essen	205

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Konzentrationsgrad des Tageszeitungsmarktes	21
Tabelle 2: Operationalisierung der Forschungsfragen Forschungsfragen der leitfadengestützten Experteninterviews	99
Tabelle 3: Übersicht über die Feldphase der leitfadengestützten Experteninterviews	102
Tabelle 4: Feldphase der Redaktionsbeobachtungen	112
Tabelle 5: Titelzugehörigkeit der Interviewpartner der leitfadengestützten Experteninterviews	122
Tabelle 6: Erwartungen an die Leistungen des <i>Content Desks</i>	132
Tabelle 7: Erwartungen an die Leistungen der Titelredaktionen der <i>NRZ</i> und <i>WR</i>	133
Tabelle 8: Hauptaktivität der <i>WAZ</i> -Titelredaktion in Prozent	135
Tabelle 9: Bewertung der Integration der <i>WAZ</i> -Titelredaktion in den <i>Content Desk</i>	135
Tabelle 10: Gewünschte titelspezifische Unterscheidungsmerkmale	144
Tabelle 11: Gewünschte stärkere Profilierung einzelner Zeitungsseiten	145
Tabelle 12: Organisatorische Entsprechung von Titelaufonomie	146
Tabelle 13: Ausmaß der Realisierung der Titelaufonomie	146
Tabelle 14: Erwartungen an den Output	151
Tabelle 15: Zuständigkeit der titelspezifischen Anpassung der <i>WAZ</i> -Inhalte	152
Tabelle 16: Bereiche der titelspezifischen Anpassung der <i>NRZ</i> und <i>WR</i>	152
Tabelle 17: Weitere Tätigkeiten der Titelredaktionen der <i>NRZ</i> und <i>WR</i>	153
Tabelle 18: Kooperationsakte des Chefs des Newsdesks am <i>Content Desk</i> mit den Titelredaktionen der <i>NRZ</i> und <i>WR</i>	172
Tabelle 19: Kooperationsakte des Chefs des Newsdesks der <i>NRZ</i> -Titelredaktion mit dem <i>Content Desk</i> und der <i>WR</i> -Titelredaktion	175
Tabelle 20: Kooperationsakte des Chefs des Newsdesks der <i>WR</i> -Titelredaktion mit dem <i>Content Desk</i> und der <i>NRZ</i> -Titelredaktion	177
Tabelle 21: Zusammengefasste Koordinationsformen während der Redaktionsbeobachtungen.	178
Tabelle 22: Koordination der Redakteure am <i>Content Desk</i> mit Redakteuren aus den Ressorts der Titelredaktionen	179
Tabelle 23: Koordination der Redakteure Titelredaktionen mit den Redakteuren des <i>Content Desks</i>	181

Tabelle 24: Ressortspezifische Verteilung der Kontakte der Redakteure	
Titelredaktionen mit den Redakteuren des <i>Content Desks</i>	182
Tabelle 25: Unterschiede in den Ressorts.....	191
Tabelle 26: Textangebote der Titelredakteure der <i>NRZ</i> und <i>WR</i> an den <i>Content Desk</i> in einer normalen Arbeitswoche	191
Tabelle 27: Zufriedenheit mit den vom <i>Content Desk</i> zugelierten Texten	192
Tabelle 28: Änderungen der zugelierten Texte	192
Tabelle 29: Zeitbudget der Änderungen der zugelierten Texte.....	193
Tabelle 30: Sinnhaftigkeit der unveränderten Übernahme bundesdeutscher Nachrichten.....	193
Tabelle 31: Textproduktion der Titelredakteure der <i>NRZ</i> und <i>WR</i> in einer normalen Arbeitswoche trotz Textankündigung des <i>Content Desks</i>	194
Tabelle 32: Gründe für Textproduktion der Titelredakteure der <i>NRZ</i> und <i>WR</i> in einer normalen Arbeitswoche trotz Textankündigung des <i>Content Desks</i>	194
Tabelle 33: Soll an Eigenproduktionen der Titelredaktionen.....	195
Tabelle 34: Wichtigkeit der Sichtung von Agenturmeldungen.....	195
Tabelle 35: Weitergabe exklusiver Nachrichten an die Titelredaktionen	199

1 Einleitung

Die Angebotsvielfalt auf dem deutschen Zeitungsmarkt schwindet. Zehn Verlagsgruppen bringen in Deutschland rund 60 Prozent aller verkauften Zeitungsexemplare heraus (vgl. Röper 2014: 254; 2016a: 255). Im besonderen Maße können diese Vielfaltsverluste in Nordrhein-Westfalen beobachtet werden: „Inzwischen haben rund 45 Prozent der nordrhein-westfälischen Bevölkerung keine Auswahl mehr, wenn sie sich über das lokale Geschehen am Wohnort informieren wollen.“ (Röper 2014: 255) Dieser Rückgang ist allerdings nicht mit dem sog. Zeitungsterben zu erklären. Insgesamt sind nur wenige Titel vollständig vom Markt verschwunden (vgl. ebd.: 254). Die Vielfaltsverluste zeigen sich viel mehr darin, dass gerade Regionalzeitungen etliche (Lokal-)Ausgaben entweder ganz einstellen oder ihre Zeitungsausgaben mit zugekauften journalistischen Inhalten bestücken (vgl. ebd.: 254). „Insbesondere kleinere Verlage unterhalten häufig keine eigene Hauptredaktion, sondern kaufen diese Mantelseiten fertig von benachbarten Verlagen ein.“ (Röper 2016a: 16) In Nordrhein-Westfalen besitzen nur noch rund 42 Prozent¹ der Zeitungen eine Hauptredaktion (vgl. ebd.: 9). Andreas Vogel schätzt für die deutsche regionale Tagespresse, dass sich 292 Verlage 65 Zeitungsmäntel teilen (vgl. Vogel 2007: 4). Vogel merkt bereits 2007 an, dass es keine Übersicht über die konkreten redaktionellen Kooperationen der deutschen Tagespresse gibt (vgl. ebd.: 5). Neun Jahre später lässt diese Übersicht immer noch auf sich warten. Der Hauptgrund dafür dürfte darin liegen, dass die Kooperationsformen vielschichtig und entsprechend schwierig abzubilden sind, so Röper (2015: 5). Neben der *Funke Mediengruppe* arbeiten beispielsweise auch die Verlagsgruppe *Madsack*, die Verlagsgruppe *DuMont* und der *Springer*-Konzern mit einer Zentralredaktion, die die klassische Form einer Hauptredaktion übernimmt und ihre Inhalt innerhalb des Verlages an unterschiedliche Beteiligte weiterleitet (vgl. Röper 2016a: 254). In der extremsten Form der Übernahme fremdproduzierter journalistischer Inhalte werden neuerdings ganze Zeitungen ohne eigene Redaktion produziert. Diese Zeitungen werden *Zombie-Zeitungen* genannt (vgl. Röper 2015.: 5). Beispiele dieses Zeitungstyps sind die *West-*

¹ Von 38 Zeitungen besitzen 16 eine Hauptredaktion.

*fälische Rundschau*² oder auch die *Münstersche Zeitung*³. Das Modell der redaktionellen Kooperation prägt den gesamten deutschen Regionalzeitungsmarkt im „[...] inzwischen großen und stetig wachsenden Umfang.“ (Röper 2015: 4)

Das *Content Desk-Modell* der *Funke Mediengruppe* war von 2009 bis 2015 eine verlagsinterne Kooperationsform redaktioneller Zusammenarbeit, die die drei Mantelredaktionen der *Westdeutsche Allgemeine Zeitung (WAZ)*, *Neue Ruhr/Neue Rhein Zeitung (NRZ)* und *Westfälische Rundschau (WR)* betraf. Ende 2008 gab die *Funke Mediengruppe* (damals *WAZ Mediengruppe*) bekannt, dass rund 30 Millionen Euro bei den Ruhrgebietstiteln eingespart werden müsste.⁴ In Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung Schickler und einigen wenigen Entscheidern der betroffenen Zeitungstitel ist das sog. *Content Desk-Modell* im Dezember 2008 als Lösungsvorschlag für die finanziellen Probleme des Verlagshauses der Öffentlichkeit präsentiert worden (vgl. Unternehmensberatung Schickler 2009). Nach heftiger öffentlicher Kritik⁵ und kleineren strukturellen Anpassungen trat das Modell fast ein halbes Jahr später, im Mai 2009, in Kraft. Im ersten Schritt der Einführung des neuen Redaktionsmodells sind zunächst die ehemaligen, voneinander unabhängig arbeitenden Mantelredaktionen der *WAZ*, *NRZ* und *WR* vollständig aufgelöst. Im Anschluss daran ist die neue Zentralredaktion namens *Content Desk* mit Sitz in Essen geschaffen worden. Am *Content Desk* wurde die komplette Ausgabe der *WAZ* produziert. Jeden Abend wurden sämtliche Inhalte der *WAZ*, also alle Artikel, alle Zeitungsseiten bzw. Zeitungsbücher den neu geschaffenen Titelredaktionen der *NRZ* und *WR* zum regionalen Branden zur Verfügung gestellt. Die Titelredaktion der *WAZ* ist im *Content Desk* integriert worden und muss daher getrennt von den beiden anderen Titelredaktionen betrachtet werden. Die Titelredaktionen der beiden Zeitungen *NRZ* und *WR* waren im Vergleich zu den vorherigen Mantelredaktionen personell stark reduziert, weswegen die Übernahme der Texte als Strukturprinzip des *Content Desk-Modells* angesehen werden kann. (Vgl. Unternehmensgruppe Schickler 2009) Das Modell hatte in dieser Konstellation nur einen Bestand von drei Jahren. Im Frühjahr 2013 ist zunächst die Titelredaktion der *WR* aufgelöst

² Vgl. bspw. den Artikel der *Welt* vom 04. Februar 2013 (Trauerzug für Zombie-Zeitung) (Online abrufbar unter: http://www.welt.de/print/welt_kompakt/duesseldorf/article113352646/Trauerzug-fuer-Zombie-Zeitung.html. [Stand: 15. Mai 2016])

³ So etwa beim Medien-Portal *Meedia*: <http://meedia.de/2014/11/04/mz-steht-fuer-muensterscher-zombie-was-die-ausschlachtung-der-muensterschen-zeitung-bedeutet/> [Stand: 15. Mai 2016]

⁴ Vgl. bspw. den Artikel der *Frankfurter Rundschau* vom 13. Dezember 2013 (Die Axt im Lande) (Online abrufbar unter: <http://www.fr-online.de/medien/stellenabbau-bei-der-waz-die-axt-im-lande,1473342,3163582.html>. [Stand: 16. Mai 2016])

⁵ Siehe dazu bspw. www.medienmoral-nrw.de oder stellvertretend für viele andere Diskussionsbeiträge den Artikel der *Zeit* vom 1. August 2013 („Journalismus auf Sparflamme“).

worden, sodass hiernach nur noch die Titelredaktionen der *NRZ* und der *WAZ* existierten (vgl. Röper 2014: 256). Im Mai 2015 gab die *Funke Mediengruppe* schließlich bekannt, dass der *Content Desk* in Essen vollständig aufgelöst wird und die Mantelseiten der drei Ruhrgebietszeitungen in einer neu geschaffenen Zentralredaktion namens *Funke Zentralredaktion* in Berlin produziert werden (vgl. Funke Mediengruppe 2015a: o.S.). Im August 2015 nahm diese neue Redaktion ihre Arbeit auf (vgl. Funke Mediengruppe 2015b: o.S.).

Journalismustheoretisch steht das *Content Desk-Modell* für eine redaktionelle Kooperationsform, die die Zeitungsproduktion nachhaltig verändern kann. Das grundlegende Prinzip, dass die Mantelseiten zentral produziert und dezentral weiter verarbeitet werden, verändert auf der inhaltlichen Ebene das Verständnis regionaler Berichterstattung als titelspezifisches Branden. Technisch gesehen bedeutet eine solche Zeitungsproduktion, dass Zeitungen nach dem Baukastenprinzip erstellt werden. Unter diesem Prinzip wird hier verstanden, dass nur diejenigen Teile des zugelieferten Materials übernommen werden, die zum eigenen Titel passen. Unpassende Elemente müssen angepasst werden. Die Zeitungsproduktion wird hierbei ein Stück weit als Produktion eines Industrie- und nicht eines Kulturgutes interpretiert. Des Weiteren führt diese dezentrale Redaktionsstruktur dazu, dass redaktionsinterne Koordinationsprogramme an Bedeutung gewinnen. Denn Absprachen, Vereinbarungen und Terminierungen müssen für eine reibungslose Zusammenarbeit eingehalten werden. Die Abhängigkeit von einer Zentralredaktion verändert damit auch das redaktionelle Entscheidungshandeln. Röper weist zudem darauf hin, dass redaktionelle Kooperationen ebenfalls Konsequenzen für die Pressestatistik haben (vgl. Röper 2015: 6). Es ist daher bspw. danach zu fragen, ob eine Zeitung ohne eigene Redaktion, wie z. B. die *Westfälische Rundschau*, oder mit nur noch geringer journalistischer Eigenleistung als eigene Zeitung gezählt werden kann oder nicht.

Die vorliegende Dissertation untersucht das *Content Desk-Modell* unter vielfältigen Gesichtspunkten. Um das Gelingen dieser redaktionellen Kooperation und dessen Vorbildcharakter für weitere redaktionelle Kooperationen feststellen zu können, liegt das Hauptaugenmerk auf der Frage, wie sich die Kooperation zwischen den zuvor konkurrierenden Zeitungsredaktionen im Arbeitsalltag konkret gestaltet. Wo lassen sich Fallstricke in der Zusammenarbeit ausmachen? Welches redaktionelle Konzept wurde mit dem *Content Desk-Modell* verfolgt? Wie werden Informationen weitergegeben? Wie hoch ist der Kommunikationsaufwand, wenn drei räumlich voneinander getrennte Redaktionen miteinander zusammenarbeiten? Inwiefern werden in der Zentralredaktion namens *Content Desk* bei der Produktion der Artikel die anderen Titel mitgedacht? Dies sind nur beispiel-

hafte Fragen, die im Verlauf dieser Arbeit ihre Beantwortung finden. Je nach Umsetzung der Idee des *Content Desk-Modells* hat diese Kooperationsform das Potenzial als Vorbild für weitere Redaktionsumstrukturierungen zu dienen. Da das *Content Desk-Modell* direkt zu Beginn der Einführung untersucht wurde, stehen die Ergebnisse dieser Arbeit zudem exemplarisch dafür, welche Probleme bei Umstrukturierungsprozessen auftreten können und welche Aspekte vor der Umstrukturierungsmaßnahme bedacht werden müssen.

Die vorliegende Arbeit ist wie folgt strukturiert: Das *Content Desk-Modell* wird im ersten Schritt (vgl. Kap. 2) im Kontext der allgemeinen Entwicklungen des deutschen Zeitungsmarktes gestellt. Die Bedeutung der regionalen Tageszeitungen für den deutschen Zeitungsmarkt ist hier ebenso wichtig wie auch die Klärung der ökonomischen Abhängigkeit dieses Medienprodukts. Dies ist notwendig, um zu verstehen, was hinter den Begriffen Zeitungskrise und Strukturwandel im Anzeigen- und Lesermarkt steht. Hieran schließt sich das Thema der Medienkonzentration an. Damit ist der Kontext erklärt, mit dem die redaktionellen Kooperationsformen als organisationale Anpassung an die Veränderungen des deutschen Zeitungsmarktes interpretiert werden können. Die Frage, ob und inwiefern das *Content Desk-Modell* das Versprechen einlöst, qualitätsfördernd zu sein, ist keine Zielsetzung dieser Arbeit. Vielmehr stehen die Redaktionsstrukturen des Modells und die Frage nach der Koordination der einzelnen Redaktionseinheiten im Vordergrund.

Im weiteren Schritt wird das *Content Desk-Modell* im darauffolgenden Kapitel im Rahmen der traditionsreichen deutschen Redaktionsforschung eingereiht. Nach der Vorstellung der relevanten Forschungsarbeiten (vgl. Kap. 3.1) wird die Redaktion in ihrer Aufbau- und Ablauforganisation thematisiert (vgl. Kap. 3.2). Ebenfalls wichtig für die Analyse des *Content Desk-Modells* ist es, das Modell als Variante des Newsrooms bzw. des Newsdesks zu begreifen (vgl. Kap. 3.2.2). Der Newsdesk ist eine Koordinations- und Produktionszentrale, in der das gesamte Material, das einer Redaktion zur Verfügung steht, zusammenläuft. In Zeitungsredaktionen werden hier bspw. die Seiten verschiedener Ressorts produziert oder crossmedial mehrere Plattformen aufeinander abgestimmt und bedient. Die personelle Besetzung des Newsdesks variiert nach dem jeweiligen Konzept der Verlagshäuser. Der Newsroom ist ein Großraumbüro, das architektonisch neue redaktionelle Konzepte des ressort- und medienübergreifenden Planens und Arbeitens umsetzt. Eine einheitliche Definition der jeweiligen Begriffe gibt es nach wie vor nicht. Der Newsroom steht damit, über den architektonischen Aspekt hinaus, für ein neuartiges journalistisches Denken. (Vgl. Meier 2006) Dieses neue journalistische Denken setzt Moring (2016) fort, indem er fordert, dass statt des Newsdesks voneinander unabhängige Teams einzelne

Medienkanäle bespielen. Zeitungen bräuchten hierfür nicht mehr täglich gedruckt werden. (Vgl. Moring 2016: 6.) Im Zuge solcher Redaktionsumstrukturierungen wie der des Newsdesks und der Konsolidierung der Print-Märkte haben managementorientierte Betrachtungsweisen auf Redaktionen zugenommen (vgl. Karmasin/Winter 2002; Meckel 1999; Ruß-Mohl 1992, 1994, 1995; Siegert 2001; Wirtz 2013; Wyss 2002a, 2002b), die ebenfalls einen Gegenstand der theoretischen Kontextualisierung des *Content Desk-Modells* bilden (vgl. Kap. 3.3). Hieran schließen daher die Themen des redaktionellen Marketing und des Redaktionsmanagements an. Aufgrund dessen, dass das *Content Desk-Modell* eine Umstrukturierungsmaßnahme darstellt, wird schließlich das Thema Change Management behandelt.

Nach diesen theoretischen Ausführungen wird nach einer deskriptiven Erläuterung zur Geschichte und zur Entstehung des *Content Desk-Modells* (vgl. Kap. 4) das Forschungsdesign dargelegt (vgl. Kap. 4). Die Analyse des Untersuchungsgegenstandes wird anhand der Unterscheidung der Dimensionen der Struktur, der Operation und des Akteurs organisiert. Die Dimension der Struktur fokussiert den organisatorischen Rahmen des *Content Desk-Modells*. Die Dimension der Operation betrachtet die Koordination der Organisationseinheiten untereinander und in der Dimension des Akteurs spielt vor allem die konkrete Arbeitssituation eine Rolle. Insgesamt widmet sich diese Arbeit der übergeordneten Fragen, nach welchen Kriterien bestimmte Schnittstellen des Modells konfiguriert wurden und welche Erwartungen an die einzelnen Organisationseinheiten gestellt werden. Des Weiteren wird danach gefragt, welche neu entstandenen Koordinationsabläufe und Koordinationsanlässe zwischen den einzelnen organisatorischen Einheiten für eine reibungslose titelübergreifende Kooperation relevant sind und wie sich die tatsächliche Zusammenarbeit gestaltet. Um Antworten auf diese Forschungsfragen zu erhalten, wurde eine Methodenkombination aus leitfadengestützten Experteninterviews, Redaktionsbeobachtungen und mehreren schriftlichen Befragungen gewählt, die sich ebenfalls an der Unterscheidung der Dimensionen Struktur, Operation und Akteur orientieren. Die Forschungsinstrumente sind miteinander verzahnt und bauen aufeinander auf. Sie genügen damit dem Anspruch der Methodentriangulation.

Die Befunde dieser Arbeit sind insbesondere aus der Perspektive des praktischen Journalismus relevant. Die Analyse des *Content Desk-Modell* liefert Antworten auf konkrete Probleme redaktioneller Kooperation, die für zukünftige Umstrukturierungen genutzt werden können, um bspw. gemeinsame Konferenzen zu gestalten, Abgabefristen zu planen und Rückfragen zum zugelieferten Material zu organisieren. Insofern kann diese Arbeit der

angewandten Redaktionsforschung zugeordnet werden. Die Ergebnisse der vorliegenden empirischen Untersuchung können damit als Entscheidungsgrundlage für zukünftige Redaktionsumstrukturierungen dienen.

2 Der deutsche Zeitungsmarkt nach dem Zweiten Weltkrieg

Der massive Strukturwandel des deutschen Zeitungsmarktes setzt die Printbranche nach wie vor unter Druck. Bereits 1993 schreibt Bruck: „Der Tageszeitungsverleger von heute befindet sich in einer ähnlichen Situation wie der Besitzer einer Schreibstube nach der Erfindung Gutenbergs. Er betreibt ein erfolgreiches Geschäft und produziert ein gefragtes Produkt. Dennoch ist das Ende abzusehen.“ (Bruck 1999: 15) Mehr als 16 Jahre nach dieser Äußerung werden zwar immer noch Zeitungen verlegt, aber der Zeitungsmarkt ist nach wie vor mit den Konsequenzen des massiven Strukturwandels des Zeitungsmarktes konfrontiert. Die Gründe für diesen Strukturwandel sind hinlänglich bekannt und lassen sich mit den Begriffen Wettbewerbs-, Technologie- und Kundendruck beschreiben (vgl. ebd. 15ff.). Auch in der Wissenschaft werden diese Veränderungen verstärkt unter der Schlagwörtern *Wandel* oder *Umbruch* untersucht (vgl. Behmer et al. 2005; Matis et al. 2009; Mast et al. 1993 oder Ruß-Mohl 1992). Die Verlage reagieren auf diese schon seit fast zwei Jahrzehnten andauernden Veränderungen mit Entlassungen⁶, dem Einstellen ganzer Zeitungstitel⁷ und redaktioneller Umstrukturierungen bzw. redaktioneller Kooperationen. Letztere führte in ihrer extremen Ausprägung zu sog. *Zombie-Zeitungen*⁸. Damit werden Zeitungen bezeichnet, die ohne eigene Redaktion weiterhin verlegt werden. Der vorliegende Untersuchungsgegenstand, das *Content Desk-Modell* (vgl. Kap. 4), ist im gewissen Sinne ein Experiment der Printbranche, um auf die veränderten Gegebenheiten auf den Zeitungsmärkten zu reagieren. Dieses Redaktionsmodell ist als titelübergreifende redaktionelle Kooperation zu verstehen, dank derer, trotz verkleinerter Redaktionen, weiterhin die *WAZ*, *NRZ* und *WR* auf den Markt gebracht werden können. In seiner Form ist das Modell in Deutschland nach wie vor zwar einmalig, es kann aber prinzipiell und mit entsprechenden Adaptionen auf andere Verlage übertragen werden.

⁶ Siehe dazu einen Bericht zur größten Entlassungswelle seit 1949 bei *Spiegel Online* am 1. Dezember 2014 (URL: <http://www.spiegel.de/kultur/gesellschaft/medienkrise-nie-zuvor-gab-es-so-viele-entlassungen-in-der-presse-a-870402.html>).

⁷ Als neuere Beispiele können die Einstellungen der Zeitungstitel *Abendzeitung Nürnberg*, *Frankfurter Rundschau* oder die *Financial Times Deutschland* genannt werden (vgl. Eberwein 2013: 5).

⁸ Stellvertretend für zahlreiche Beispiele kann hier das Erscheinen der Mantelseiten der *Westfälischen Rundschau* oder der *Münsterschen Zeitung* genannt werden. Siehe dazu in *Spiegel Online* den Bericht *Münster: "MZ" wird zum "Zeitungs zombie"* (URL: <http://www.spiegel.de/kultur/gesellschaft/muenstersche-zeitung-westfaelische-nachrichten-aschendorffspart-a-1000952.html>).

Um den vorliegenden Untersuchungsgegenstand, das *Content Desk-Modell*, in all seinen Facetten verstehen zu können, ist es im ersten Schritt notwendig, sich mit den Besonderheiten des deutschen Zeitungsmarkts zu beschäftigen. Die *Funke Mediengruppe* gehört zu den größten deutschen Zeitungsverlagen, dessen Geschichte zur Nachkriegszeit zurückführt. Aus diesem Grund werden im ersten Teilkapitel die Strukturmerkmale des deutschen Zeitungsmarktes historisch betrachtet (vgl. Kap. 2.1). Um zu verstehen, unter welchem finanziellen Druck die heutigen Zeitungsverlage stehen, wird im darauffolgenden Teilkapitel der Strukturwandel im Anzeigen- und Lesermarkt im Allgemeinen und insbesondere für das *Content Desk-Modell* relevante Gebiet Nordrhein-Westfalen beschrieben (vgl. Kap. 2.2). Diese gravierenden Veränderungen auf dem Werbe- und Rezipientenmarkt zeigen sich in Konzentrationstendenzen auf dem Zeitungsmarkt, um anschließend zu zeigen, dass die horizontale Konzentration, zu der auch der Untersuchungsgegenstand gezählt werden kann, ein Charakteristikum des heutigen Tageszeitungsmarktes ist (vgl. Kap. 2.3). Redaktionelle Zusammenschlüsse spielen insgesamt eine immer wichtigere Rolle, sodass im letzten Teilkapitel (vgl. Kap. 2.4) nachgezeichnet wird, warum gerade Redaktionen umstrukturiert werden, um auf den Wandel des Zeitungsmarktes zu reagieren.

2.1 Besonderheiten des deutschen Zeitungsmarktes

Der Beginn des deutschen Pressesystems in seiner jetzigen Form wird zeitlich durch das Ende des Zweiten Weltkriegs markiert. Die Alliierten wollten ganz bewusst mit der deutschen Vergangenheit brechen und das Pressewesen zur *Reeducation* der deutschen Bevölkerung nutzen. Bereits zwei Jahre vor Kriegsende berieten die Alliierten, wie das Pressewesen nach ihrem Sieg in Deutschland wiederaufgebaut werden sollte (vgl. Koszyk: 1999: 31). Die anfänglichen Überlegungen, Kontrollpersonal in die wichtigsten Redaktionen zu entsenden, wurden ad acta gelegt, weil befürchtet wurde, schließlich selbst nach denselben Maßstäben zu handeln wie ihre einstigen Gegner im Krieg. Stattdessen einigten sich die Siegermächte im *Manual for the Control of German Information Service* des *Supreme Headquarters Allied Expeditionary Force (S.H.A.E.F.)* unter Führung von *Dwight D. Eisenhower* auf ein sog. *Drei-Phasen-Modell*: Erstens sollten alle deutschen Medien verboten werden; Daraufhin sollten zweitens alliierte Medien verbreitet und Lizenzverfahren für deutsche Veröffentlichungen eröffnet werden und drittens sollten die alliierten Medien schließlich zu lizenzierten deutschen Medien unter alliierter Kontrolle umgewandelt werden. (Vgl. ebd.: 32) Jedoch wurde S.H.A.E.F. kurz vor dem Beginn der Potsdamer Konfe-

renz aufgelöst. Infolgedessen sind alle Befugnisse auf die Militärregierungen der vier Besatzungszonen übergegangen. Ein unterschiedliches Vorgehen in der Informationspolitik je nach Besatzgebiet war damit vorprogrammiert⁹. Die Pläne des *Drei-Phasen-Modells* blieben aber weitestgehend erhalten. (Vgl. ebd.: 36) Retrospektiv lässt sich das Lizenzverfahren zur Herausgabe von Zeitungen¹⁰ als diejenige Maßnahme identifizieren, die den deutschen Zeitungsmarkt nachhaltig geprägt hat (vgl. Röper 1994: 507). Diese Phase deutscher Pressegeschichte wird als Phase der *Lizenzpresse* bezeichnet und dauerte insgesamt vier Jahre. Die ersten Lizenzen wurden direkt nach Kriegsende im Juni 1945 ausgestellt. Zahlreiche Zeitungen wurden in dieser Zeit gegründet, die bis heute die deutsche Medienlandschaft prägen. Zu nennen sind hier beispielsweise die *Süddeutsche Zeitung*, die *Rhein-Neckar-Zeitung* oder die *Westdeutsche Allgemeine Zeitung*. Insgesamt wurden in dieser Zeit 176 Zeitungen lizenziert. (Vgl. ebd.: 508) Die Vergabe der Zeitungslizenzen führte dazu, dass ein „[...] zuvor kaum anzutreffender Zeitungstyp entstanden [ist]: die auflagenstarke Regionalzeitung, die über viele lokale Ausgaben ihren Lesern umfassende aktuelle politische Berichterstattung [...] bot.“ (Schütz 1999: 111) Der Typus der Regionalzeitungen geht also auf diese Phase deutscher Geschichte zurück.

Mit der Wahl des ersten Bundeskanzlers und der Bildung des ersten Bundeskabinetts am 21. September 1949 beendete die *Hohe Kommission* mit dem Gesetz Nr. 5 über Presse, Radio, Film und Unterhaltung das bisherige Lizenzverfahren und ermöglichte damit die nicht reglementierte Neu- und Wiedergründung von Tageszeitungen (vgl. Schütz: 1999: 109). Nach Aufhebung der Lizenzpflicht kam es zum Boom auf dem Zeitungsmarkt. In den ersten sechs Monaten wurden allein 400 Zeitungen neu herausgegeben (vgl. Röper 1994: 508). Die letzten zugelassenen Lizenzzeitungen waren die *Weißburger Zeitung* und die *Hamburger Morgenpost* (vgl. Schütz: 1999: 109). Oftmals drängten nun auch die sog. Alt-Verleger auf den Zeitungsmarkt. Ihnen wurde zuvor eine Lizenz verwehrt, weil deren Verstrickungen mit dem Nationalsozialismus zumindest fragwürdig erschienen. Der Zeitungsmarkt wurde damit insgesamt zu einem hart umkämpften Markt. Titelübergreifende Kooperationen waren bereits damals Lösungen, dem Wettbewerbsdruck standzuhalten. Diese damaligen titelübergreifenden Kooperationen hatten den Hauptzweck die Produktionskosten zu senken. Diese anfänglichen Formen der titelübergreifenden Zusammenarbeit waren jedoch zu basal und nicht tief greifend genug, sodass letztlich viele gerade

⁹ Für eine detaillierte Darstellung der Informationspolitik der vier Besatzungsmächte siehe Koszyk (1999).

¹⁰ Zeitschriften bedurften auch der Lizenzierung. Diese werden aber aus der Betrachtung ausgeschlossen, weil sie für diese Arbeit irrelevant sind. Zu dieser Zeit wurden *Der Spiegel*, *Die Zeit* und *der Stern* gegründet.

erst gegründeten Zeitungstitel wieder vom Zeitungsmarkt verschwanden (vgl. Koszyk 1986). Schütz (vgl. 1999: 111) begründet dies damit, dass es viele dieser kleinen Zeitungen versäumt hätten, diese Kooperationsformen weiter auszubauen, also z. B. einen Anzeigenverbund zu gründen. Regionalzeitungen wurden im Gegensatz zu den kleinen Lokalzeitungen viel eher als Kooperationspartner für redaktionelle und wirtschaftliche Zusammenarbeit wahrgenommen, sodass sich diese schlussendlich am Markt behaupten konnten und bis heute das Bild des deutschen Zeitungsmarktes prägen. Diese besondere regionale Prägung des deutschen Zeitungsmarktes ist daher als Folge der Wechselwirkung gesellschaftlicher und politischer Gegebenheiten in Deutschland anzusehen (vgl. Breyer-Mayländer 2005: 37). Dieses Strukturmerkmal des deutschen Zeitungsmarktes ist sogar bis heute darin erkennbar, dass, neben den Standorten der großen Verlage in München, Frankfurt am Main, Düsseldorf und Hamburg, die Mehrzahl der Tageszeitungsverlage nach wie vor lokal bzw. regional zu verorten sind (vgl. Pasquay 2010: 143).

Ein weiteres besonders Merkmal des deutschen Zeitungsmarktes zeigt sich in dessen Eigentümerstruktur. Vor allem mittelständische Zeitungsverlage sind die Inhaber von Zeitungen in Deutschland. Viele dieser Unternehmen können sogar als Familienbetriebe bezeichnet werden. Diese mittelständische Prägung des deutschen Zeitungsmarktes ist insofern von Belang, als dass die Eigentümerfamilien einen hohen Einfluss auf die laufenden Geschäfte haben (vgl. Heimeier 2013: 51). Interessanterweise hat sich diese regionale, mittelständische Eigentümerstruktur auch in den heutigen Krisenzeiten bewahrt. In den USA übernehmen bspw. immer mehr Finanzinvestoren die Verlagshäuser, die zudem, im Gegensatz zum deutschen Zeitungsmarkt, häufig börsennotiert sind (vgl. Nohr 2013: 15). So hat bspw. der Finanzinvestor Sam Zell die *Los Angeles Times* und die *Chicago Tribune* übernommen. Diese Übernahme endete 2008 in einer Insolvenz beider renommierter Zeitungen. Als deutsches Beispiel dafür kann die Übernahme der *Hamburger Morgenpost* und der *Berliner Zeitung* durch die *Mecom-Gruppe* von David Montgomery angeführt werden. Ob sich dieser Trend in Deutschland flächendeckend durchsetzt, hängt sicherlich davon ab, ob sich der Werbemarkt erholt und mit welchen Geschäftsmodellen die Tageszeitungsverleger sich mittelfristig durchsetzen.

Wie bereits erwähnt, gehören sowohl Neugründungen von Zeitungen als auch die Aufgabe einzelner Zeitungstitel zur deutschen Nachkriegsgeschichte. Erst in den 60er Jahren pendelte sich die Anzahl der Zeitungstitel auf 500 mit einer Gesamtauflage von 15 Millionen ein. Bis in die 80er Jahre stieg zwar die Gesamtauflage dann auf 25 Millionen Exemplare, die Anzahl der Titel sinkt jedoch seit 1960 kontinuierlich. (Vgl. Röper 1994: 508)

Der Blick auf die heutigen Auflagenzahlen zeigt, wie angespannt die Lage des deutschen Zeitungsmarktes ist. Für das 1. Quartal 2012 wies der Zeitungsmarkt eine Gesamtauflage von 21,355 Millionen Exemplaren auf. Im Jahr 2014 sind es nur noch 19,943 Millionen Exemplare. Dies ist ein Verlust von 6,6 Prozent. Vor zehn Jahren lag die Auflage noch bei 26,284 Millionen Exemplaren. Die Branche habe in den letzten zehn Jahren knapp ein Viertel der Auflage verloren. (Vgl. Röper 2014: 254). Es ist daher nicht verwunderlich, dass sich gerade in den letzten Jahren Veröffentlichungen, die sich mit dieser Thematik beschäftigen, häufen: *Krise der Printmedien: Eine Krise des Journalismus?* (Bohrmann/Toepser-Ziegert 2010); *Das Verschwinden der Zeitung?* (Weichert/Kramp 2009); *Krise der Presse* (Kirchhoff/Krämer 2010); *Wozu noch Zeitungen? Wie das Internet die Presse revolutioniert* (Weichert et al. 2009). Röper erfasst die Lage präzise in folgenden knappen Worten: „Die Gründe für die nach wie vor angespannte Lage im Zeitungsmarkt sind insbesondere der weiterhin nachlassende Werbeumsatz und die gleichfalls weiterhin sinkende Gesamtauflage.“ (Röper 2014: 254) Zurückzuführen ist diese Krise auch auf die beschränkte Marktfähigkeit des Produktes Zeitung (vgl. Kap. 2.2) sowie dessen Abhängigkeit von konjunkturellen Entwicklungen auf dem Zeitungsmarkt. Hinzu kommen strukturelle Gründe, wie bspw. veränderte Nutzungskontexte bzw. Veränderungen auf dem Lesermarkt. Insgesamt ist zu vermuten, dass schließlich dauerhafte Wachstumsgrenzen des Zeitungsmarktes erreicht sind¹¹ (vgl. Friedrichsen/Gertler 2011: 25). Es zeigt sich also ein gewisser Sättigungseffekt (vgl. Kaspar/Ortelbach 2014), der verglichen mit den üblichen Entwicklungsphasen eines Marktes¹² der sog. Rückbildungsphase gleichkommt (vgl. Kiefer/Steininger 2014: 99). Während die Vorstufe dieser letzten Phase die Stagnationsphase noch eine Konsolidierung des Marktes auf seine Hauptanbieter und einen mäßigen Wachstum analog des gesamtgesellschaftlichen Wachstums darstellt, stellt die Rückbildungsphase die Degeneration des Marktes dar, so Kiefer und Steininger (vgl. ebd.: 99f.). Eine verlustfreie Produktion ist bei gleichbleibenden Kapazitäten nicht mehr möglich. Würde nicht in Produkt und Verfahren investiert, wäre der Marktaustritt eine unausweichliche Folge. Es wird in den nächsten Kapiteln gezeigt, dass redaktionelle Umstrukturierungen sich notwendigen Innovationseinheiten des Zeitungsmarktes anbieten.

¹¹ Für Rau ist die Zeitungskrise vor allem als Krise der Geschäftsmodelle zu interpretieren: „Die ‚Krise‘ bezieht sich auf die Geschäftsmodelle der Medienwirtschaft, sie ist im Grunde keine betriebswirtschaftliche, konjunkturelle, sie ist eine Krise des Managements, dem die Hände gebunden sind. Die zentrale ‚Währung‘, mit der das Medienmanagement operieren muss, heißt ‚Aufmerksamkeit‘.“ (Rau 2014: 129)

¹² Diese Phasen lauten: Experimentier-, die Expansions-, Ausreifungs- und die Stagnations- bzw. Rückbildungsphase (vgl. Heuss 1965: 16f.).

2.2 Zeitungskrise als Strukturwandel im Anzeigen- und Lesermarkt

Wie bereits erwähnt, sinken die Gewinne der deutschen Zeitungsverlage. Dies hat zum einen konjunkturelle Gründe. Im Jahr 2000 verdienten deutsche Tageszeitungen noch 6,55 Milliarden Euro durch Werbeumsätze. Zehn Jahre später belief sich dieser Umsatz auf nur noch 3,23 Milliarden Euro. (Vgl. Pasquay 2013: o.S.) Dies ist ein Rückgang von 50,7 Prozent. Damit sind die Tageszeitungen in Deutschland nach dem Fernsehen zwar immer noch der zweitgrößte Werbeträger (vgl. ebd.: o.S.), die Frage ist aber wie lange die Zeitungsverlage diese Position noch halten können. Im Jahr 2012 kamen die Regionalzeitungen bei ihren Anzeigenumsätzen auf insgesamt 2,66 Milliarden Euro. Dies entspricht einem Minus von 9,8 Prozent. Bezogen auf die einzelnen Anzeigensparten ergibt sich folgendes Bild: Stellenanzeigen (minus 14,6 Prozent), Kfz-Markt-Anzeigen (minus 5,3 Prozent), Immobilienanzeigen (minus 10,8 Prozent), Geschäftsanzeigen (minus 11,1 Prozent), Reiseanzeigen (minus 6 Prozent), sonstige Anzeigen (minus 11,2 Prozent), Veranstaltungsanzeigen (minus 4,1 Prozent), Familienanzeigen (minus 1,4 Prozent). Die Entwicklung des Geschäfts mit Prospektbeilagen (minus 5,7 Prozent) ging 2012 zwar ebenfalls zurück, verlief im Vergleich mit dem übrigen Anzeigengeschäft jedoch überdurchschnittlich und im Osten Deutschlands sogar leicht positiv (plus 0,2 Prozent). (Vgl. ebd.: o.S) Ob und inwiefern zukünftig eine Stabilisierung des Anzeigenmarktes zu erwarten ist, ist noch offen.

Neben diesen allgemeinen konjunkturellen Einbrüchen wird der Werbemarkt auch durch strukturelle Einbrüche bestimmt. Diese strukturell bedingten Einbrüche lassen sich in erster Linie mit der Abwanderung des Anzeigengeschäfts ins Internet plausibilisieren. Die Anzeigen der Rubriken KfZ-Anzeigen oder auch Immobilien können allein schon aufgrund der Bebilderung online effektiver angeboten werden als in einer Tageszeitung. Die Vorzüge des Online-Geschäfts äußern sich darüber hinaus auch noch bspw. in der schnellen Aktualisierbarkeit der Anzeigen, der kostengünstigen Bereitstellung und auch Distribution derselben. Heimeier warnt allerdings davor, diese strukturellen Effekte überzubewerten und betont die konjunkturelle Abhängigkeit der Anzeigen, wobei die Autorin auf die Rezension in den USA im Jahr 2009 verweist, die dazu geführt habe, dass die Online-Anzeigen ebenfalls um zehn Prozent gesunken sind¹³ (vgl. Heimeier 2013: 62). Der Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger *BDZV* meldet für das Jahr 2014, dass nun das vierte Jahr in Folge die Einnahmen aus dem Vertrieb der Zeitungen in Deutschland höher aus

¹³ Die verspäteten Reaktionen deutscher Zeitungsverlage auf das Internet haben sicherlich ihr Übriges dazu beigetragen.

als die Einnahmen aus Anzeigen und Werbung ausfallen. Dies zeige die deutlichen strukturellen Änderungen innerhalb der Branche. (Vgl. BDZV 2014: 7)

Ein weiterer struktureller Wandel auf dem Zeitungsmarkt ist durch veränderte Nutzungskontexte auszumachen. Reitze und Ridder (2006) stellen fest, dass vor allem bei jüngeren Rezipienten, wenn überhaupt noch, Tageszeitungen nur noch aus Gewohnheit gelesen werden (vgl. ebd.: 69). Die emotionale Bindung an das Medium schwindet und Jugendliche werden immer seltener mit einer Tageszeitung im Elternhaus sozialisiert. Nicht zuletzt lässt sich zudem auch noch eine Verschiebung der Mediennutzung im Zeitbudget der Rezipienten feststellen. Im Jahr 2013 sind laut der ARD/ZDF-Onlinestudie 54,2 Millionen Menschen mindestens gelegentlich online gewesen. 53,1 Millionen haben dabei das Internet innerhalb der letzten vier Wochen genutzt und gehören damit zum weitesten Nutzerkreis. Die Verweildauer ist von 76 Minuten im Jahr 1997 auf 169 Minuten im Jahr 2013 gestiegen. Das ist ein Zuwachs von 46 Prozent. Das Internet wird durchschnittlich an 5,8 Tagen in der Woche genutzt. Die maximale Nutzung mit 6,6 Tagen Internetnutzung pro Woche ist erwartungsgemäß bei den 14 bis 29-Jährigen zu finden. Doch auch die über 70-Jährigen sind durchschnittlich 4,8 Tage online. Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass das Internet sowohl in seiner Reichweite als auch bezüglich der Verweildauer von einem Großteil der deutschen Bevölkerung genutzt wird. Diese vermehrte Nutzung des Internets hat Auswirkungen auf den restlichen Medienkonsum, da davon ausgegangen wird, dass bei gleichbleibenden Bedarfsstrukturen der Mediennutzer die Medienangebote in Konkurrenz zueinanderstehen (vgl. Breyer-Mayländer 2005: 27). Mit dem Aufkommen des Internets ist neben dem Fernsehen nun ein weiterer Konkurrent zu den Tageszeitungsangeboten hinzugekommen, der um die Aufmerksamkeit der Mediennutzer buhlt. Die ARD/ZDF-Onlinestudie gibt für das Jahr 2013 an, dass ausgehend von einem durchschnittlichen Medienkonsum von 10,4 Stunden am Tag (623 Minuten) nur 23 Minuten, also 3,7 Prozent, auf das Lesen einer Zeitung und 108 Minuten, also 17,3 Prozent, auf die Internetnutzung entfallen (vgl. Abb. 1).

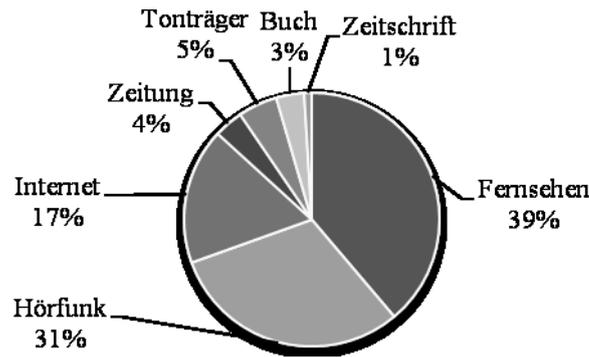


Abbildung 1: Durchschnittliche Nutzungsdauer der Medien 2013 nach Medium in Prozent; Quelle: ARD/ZDF-Onlinestudie 2013; Quelle: Eigene Darstellung

Im Jahr 1970 wurden noch 35 Minuten für die Zeitungslektüre verwendet, wohingegen 2010 nur noch 23 Minuten Zeitung gelesen wurde (vgl. van Eimeren/Frees 2011: 8). Dieser stetige Abwärtstrend besagt jedoch nicht, dass die Zuwendung zum Internet zwangsläufig die Tageszeitung aus dem Markt drängt. Vielmehr ist zu vermuten, dass die Zeitung gemäß der Komplementaritätsthese¹⁴ als historisch älteres Medium nicht vollständig obsolet wird, sobald ein neues Medium erscheint. So haben auch nicht das Radio oder das Fernsehen die Tageszeitung gänzlich aus dem Markt verdrängt. Es ist zu vermuten, dass das Internet ebenfalls eine Marktnische für die Tageszeitung übrig lassen wird. Mit einer flächendeckenden Zeitungsversorgung wird dann allerdings nicht mehr zu rechnen sein.

Dieser veränderte Kontext der Mediennutzung lässt sich auch im Rückgang der Auflagen erkennen (vgl. Kap. 2.1) Röper weist darauf hin, dass das viel besprochene *Zeitungssterben* im Hinblick auf die Auflagenverluste nicht in den Zusammenhang gestellt werden dürfe:

„Der hohe Auflagenverlust ist weder Ursache noch Folge eines Zeitungssterbens. Vom Markt sind in den letzten Jahren nur wenig Titel vollständig verschwunden. Aber gerade der im deutschen Markt dominante Typ der Regionalzeitung hat in den letzten Jahren etliche Lokalausgaben eingestellt und sich damit auf das jeweilige Kerngebiet zurückgezogen.“ (Ebd.: 254)

Ein besonderes Beispiel für die aktuellen Entwicklungen ist die Zeitungslandschaft in Nordrhein-Westfalen. Lange galt die Angebotsstruktur in NRW als günstig (vgl. Röper 2014: 255). Im Jahr 1993 gab es in Nordrhein-Westfalen insgesamt 50 Zeitungen mit 22 Hauptredaktionen. 23 Jahre später existieren jedoch nur noch 38 Zeitungen mit nur noch 16 Hauptredaktionen. (Vgl. Röper 2016b: 9). Innerhalb von weniger zwei Jahren hat sich die Angebotsstruktur in NRW zu 45 Prozent in eine Monopolstruktur gewandelt (Röper

¹⁴ Die Komplementaritätsthese geht auf Ripel (1913) zurück. Der Autor sieht es als grundlegendes Prinzip des Nachrichtenwesens an, dass etablierte Medien auch beim Aufkommen neuer Medien weiter genutzt werden. (Vgl. Ripel 1913: 5)

2014: 255). Neben den Schließungen ganzer Lokalredaktionen sind Auflagenrückgänge ein kontinuierliches Merkmal der deutschen Regionalpresse, das sich nun auch verstärkt in NRW zeigt. Die Regionalpresse in NRW hat im Vergleich zu anderen Zeitungstypen mit 78,1 Prozent zwar immer noch den höchsten Marktanteil, aber der Auflagenrückgang ist auch hier gravierend (vgl. Röper 2016b: 10). Im Jahr 2012 wurden noch 2.858.600 Auflagen verkauft. 2014 lag diese Zahl bei 2.674.100 Exemplaren. Dies ist ein ‚Rückgang von 184.500 Ausgaben und entspricht einen Rückgang von 6,5 Prozent. (Vgl. ebd.: 10) Dieser Trend zeigt sich auch für die Ruhrgebietszeitung der *Funke Mediengruppe*. Die Druckauflage des Untersuchungsgegenstandes *WAZ*, *NRZ* und *WR* wird nur zusammen mit der *Westfalenpost* (*WP*) und dem *Iserlochner Kreisanzeiger und Zeitung* (*IKZ*) ausgewiesen. Als Konglomerat vermeldet *Informationsgesellschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V.* (*ivw*) für das zweite Quartal 2015 für die eben genannten Zeitungstitel eine Druckauflage von insgesamt 647.994 Exemplaren ohne e-paper.¹⁵ Im zweiten Quartal 2012 wurden noch 825.236 gedruckte Exemplare gemeldet. Dies ist ein beachtlicher Auflagenrückgang von fast einem Fünftel (siehe Abb. 2).

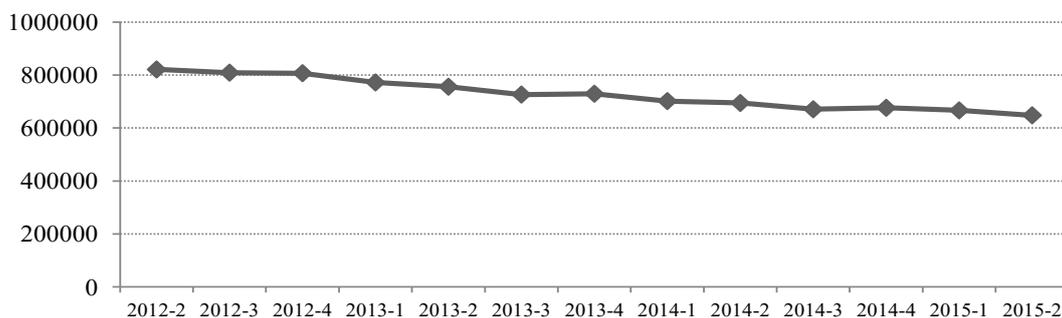


Abbildung 2: Entwicklung Druckauflagen von *WAZ*, *NRZ*, *WP*, *WR* und *IKZ* in Anzahl, Quelle: *ivw*, Eigene Darstellung.

Röper bezeichnet neben dem branchentypischen Rückgang der *Funke Gruppe* auch den Rückzug aus einzelnen *WAZ*-Teilgebieten, den Rückzug aus dem Lokalen, als einen Grund für den Aufschwund der Mediengruppe (vgl. Röper 2014.: 260). So wurden bspw. die Lokalredaktion im Kreis Recklinghausen geschlossen und die zwei Ausgaben der *WR* in Unna an den hiesigen Konkurrenten verkauft. Gleiches ist für den Dortmunder Raum geplant. Die Ausgaben der *WR* im Märkischen Kreis sind recht zeitnah nach der Entlassung der gesamten *WR*-Titelredaktion eingestellt worden.

¹⁵ Die Druckauflage der einzelnen Titel wird nicht publiziert.

Neben dem Auflagenrückgang und dem Verkleinern des Verbreitungsgebiets einzelner Zeitungen kann auch ein Rückgang der publizistischen Einheiten festgestellt werden. Der *Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e.V.* veröffentlicht in seiner Publikation *Zeitungen 2012/13* (Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e.V. 2012) einen Rückgang der Tages-, Sonntags- und Wochenzeitungen von 225 publizistischen Einheiten im Jahr 1954 auf 130 Zeitungen im Jahr 2012. Dies entspricht einem Rückgang von 42,2 Prozent. Gleichzeitig schrumpft die Zahl der Verlage als Herausgeber. Werden die publizistischen Einheiten ins Verhältnis zur Anzahl der Verlage gesetzt, ergibt sich im Jahr 1954 ein Verhältnis von 2,8:1 und im Jahr 2012 nur noch ein Verhältnis von 2,6:1. Diese Konzentration im Zeitungsmarkt erreicht gemessen an den Anteilen der Verlage an der verkauften Gesamtauflage 2012 einen neuen Höchstwert (vgl. Röper 2012: 268).

Der Zusammenhang zwischen Auflagenrückgang und Leserabwanderung kann mit der sog. *Anzeigen-Auflagen-Spirale* erklärt werden (vgl. Beck 2011: 136f., Heinrich 2010: 240f., Schumann/Hess 2002: 78ff., Sjurts 2005: 34, Wirtz 2013: 162ff.). Die Spirale geht von einem wechselseitigen Verhältnis von Anzeigen und Auflagen aus und kann als Abwärtsspirale folgendermaßen beschrieben werden: Sinkt die Auflage einer Zeitung, sinkt auch die Attraktivität derselben für den Anzeigenkunden. Weniger Anzeigen schmälern den Gewinn des Verlegers, der wiederum keine Investitionen in die Zeitung tätigen kann. Dies führt erneut zur Reduktion der Auflage. Medienkonzentrationen (vgl. Kap. 2.3) scheinen die letzte Konsequenz dieser Abwärtsspirale zu sein. Alternative Geschäftsmodelle für Regionalzeitungen, wie sie z. B. bei Ollrog (2014) zu finden sind, scheinen sich zwar erst noch in der Praxis beweisen zu müssen, sichern aber die Zukunftsfähigkeit des Konzepts einer Tageszeitung.

2.3 Konzentrationen auf dem deutschen Zeitungsmarkt

Dass Medienmärkte zu Konzentration neigen, ist hinlänglich bekannt (vgl. Bruck 1999: 21). Mit dem eben beschriebenen, aktuellen Strukturwandel des deutschen Zeitungsmarktes verstärken sich jedoch die Konzentrationstendenzen, die im Folgenden näher betrachtet werden sollen.

Die Konsolidierung bzw. Medienkonzentration entsteht grundsätzlich durch internes oder externes Wachstum. Internes Wachstum bezeichnet die Steigerung der Produktion innerhalb eines Unternehmens. Externes Wachstum entsteht durch Beteiligungen oder Aufkäufe weiterer Unternehmen. (Vgl. Beyer/Carl 2004: 88) Die Tendenz zur Medienkon-

zentration ist zum Teil in der Strukturproblematik des Wettbewerbs begründet: Die hohen First-Copy-Costs können nach dem Prinzip des Economies of Scale durch eine Ausweitung der Nutzung in Form von Fixkostendegression gesenkt werden, was gerade bei einer hohen Medienkonzentration effektiv sein kann, weil die sog. *Ausbringungsmenge*, also bspw. die bereitgestellten Zeitungsexemplare eines Tages, mit einer durch die Medienkonzentration bedingten höheren Kapitalaufbringung ausgedehnt werden kann, damit letztlich wiederum Kosten gesenkt werden (vgl. Heinrich 2010: 73). Des Weiteren laden gerade Medienprodukte durch ihre Besonderheit der Nicht-Rivalität im Konsum und den damit verbundenen geringen variablen Kosten zur Mehrfachverwertung¹⁶ ein (vgl. Heinrich 2010: 72). Oftmals geht mit der Medienkonzentration eine größere Marktmacht einher. „Die Ursachen der Medienkonzentration sind von den Folgen nicht leicht zu trennen, weil die erwarteten Folgen der Medienkonzentration zugleich ihre Ursachen sind.“ (Heinrich 2010: 128) Puppis sieht über die Strukturprobleme des Wettbewerbs hinausgehend, Medienkonzentration erstens in der Anzeigen-Auflagen-Spirale, zweitens den hohen Transaktionskosten und drittens der Möglichkeit zu Risikostreuung begründet (vgl. Puppis 2007: 80). Die Anreize zur Medienkonzentration sind daher zahlreich und erwartbar.

Medienkonzentration kann allgemein als eine Zusammenballung ökonomischer und publizistischer Größen verstanden werden (vgl. Heinrich 2010: 275). Sowohl Puppis als auch Trappel (vgl. Trappel et al. 2002) unterscheiden vier Dimensionen von Medienkonzentration: erstens die horizontale, zweitens die vertikale, drittens die multimediale bzw. mediendiagonale und viertens die konglomerate bzw. branchendiagonale Medienkonzentration.

Eine horizontale Konzentration liegt vor, wenn Zusammenschlüsse innerhalb eines Marktes erfolgen. In diesem Fall sinkt die Zahl der Anbieter. Der Wettbewerb nimmt infolgedessen ab und der Marktanteil des Eigentümers steigt zwangsläufig. Bei horizontaler Konzentration bleibt die Angebotsvielfalt zunächst unberührt. Eine zielgruppenspezifische Ausrichtung bzw. eine „publizistische Differenzierung“ (vgl. Trappel et al. 2002: 63) der einzelnen Medienangebote dieser Senderfamilien oder marktgleichen Zusammenschlüsse soll zu einer möglichst breiten Ausschöpfung der Marktnachfrage führen. Sollten sich Medienprodukte desselben Eigentümers in ihrer zielgruppenspezifischen Ausrichtung zu sehr ähneln, kann die horizontale Konzentration auch der Anlass für die Reduktion der Angebotsvielfalt sein, indem die beiden ähnlichen Angebote zusammengeschlossen werden oder

¹⁶ Vor allem unterhaltende Medienangebote sind aufgrund ihrer relativen Zeitlosigkeit insbesondere beim Rundfunk und nur bedingt im Printbereich mehrfach wiederverwendbar.

das am wenigsten rentable Medienangebot eingestellt wird. Das Streben nach Effizienzvorteilen und die Erhöhung der Auflage oder Reichweite begründen die Neigung zu horizontaler Konzentration (vgl. ebd.: 63). Die Abnahme der publizistischen Vielfalt ist daher eine mögliche Konsequenz der horizontalen Konzentration. Es entstehen „[...] für spezifische Lesermärkte (Zielgruppen) homogenisierte Produkte, die in erster Linie nach den Kriterien und Marketinggesichtspunkten der Werbewirtschaft ausgerichtet sind.“ (Ebd.: 63) Die Autoren nennen dies „monopolistische Vielfalt“. Eine weitere Folge von horizontaler Medienkonzentration ist der gestiegene innerbetriebliche Wettbewerb um Investitionsgelder. Unrentable Unternehmenseinheiten erhalten keine Investitionen mehr und müssen schließlich Einsparungen hinnehmen. Es lassen sich zahlreiche Beispiele dieser Form von horizontaler Medienkonzentration finden, die sich kaum noch in ihrer Vollständigkeit darstellen lassen. Der vorliegende Untersuchungsgegenstand *Content Desk-Modell* kann aber nach den eben genannten Kriterien als eine solche Medienkonzentration eingeordnet werden. Nach Schütz (2012) schlossen sich neben den Titeln der *Funke Mediengruppe WAZ*, *NRZ* und *WR* zwischen 2008 und 2012 noch folgende Titel zusammen: *Schweriner Volkszeitung* und *Nordkurier* (Neubrandenburg), *General-Anzeiger* (Bonn) und *Kölnische Rundschau*, *Frankenpost* (Hof), *Stuttgarter Nachrichten* und *Freies Wort* (Suhl), *Berliner Zeitung*, *Frankfurter Rundschau*¹⁷, *Mitteldeutsche Zeitung* (Halle) und *Kölner Stadt-Anzeiger*, *Aachener Zeitung* und *Aachener Nachrichten* sowie *Thüringer Allgemeine* (Erfurt) und *Ostthüringer Zeitung* (Löbichau/Gera). Trotz einer solchen Kooperation seien alle Titel, zumindest statistisch, weiterhin als eigenständige publizistischen Einheiten zu zählen, wenn kooperierende Redaktionen nach wie vor journalistische Eigenleistungen erbringen würden, die zu einem eigenen titelspezifischen Mantel führen. (Vgl. ebd.: 573) Weitere redaktionelle Zusammenschlüsse bei Großverlagen sind bei den ehemaligen regionalen Zeitungstiteln der Springer Gruppe zu finden. So sind im Jahr 2002 die Redaktionen der *Berliner Morgenpost* und der *Welt* zusammengelegt worden. Diese neue Zentralredaktion produziert zudem die *Welt am Sonntag*, *Welt am Sonntag kompakt* und die *Welt aktuell*. Die Verlagsgruppe *Gruner + Jahr* hat in den letzten Jahren mit Sparmaßnahmen auf sich aufmerksam gemacht. Als Beispiel hierfür ist die Zusammenveranlagung der Redaktionen der *Financial Times Deutschland*¹⁸ und des *Wirtschaftsmagazins* im Jahr 2009 zu nennen.

¹⁷ Nach einem vom *Medienhaus M. DuMont Schauberg* und der *SPD-Medienholding DDVG* angemeldeten Insolvenzverfahren am 13. November 2012 und einer vom Bundeskartellamt genehmigten Übernahme der *Frankfurter Rundschau* durch das Verwaltungsunternehmen *Frankfurter Societät* konnte die *Frankfurter Rundschau* mit verkleinerter Belegschaft weiterhin herausgegeben werden.

¹⁸ Am 07. Dezember 2012 ist die letzte Ausgabe der *Financial Times Deutschland* erschienen.

Ähnliches ist beim *DuMont Verlag* zu beobachten. Im April 2010 nahm die neu gegründete *DuMont Redaktionsgemeinschaft* ihre Arbeit auf. Diese lieferte zu Beginn für die vier Abonnementzeitungen *Berliner Zeitung*, *Frankfurter Rundschau*, *Kölner Stadt-Anzeiger* und *Mitteldeutsche Zeitung* Inhalte aus Politik und Wirtschaft. Diese Tendenz der redaktionsübergreifenden Kooperation zeigt sich auch bei kleineren Zeitungstiteln: Seit 2009 teilen sich die *Lübecker Nachrichten* und die *Ostseezeitung* einen von der *Redaktions-Service-Gesellschaft* produzierten Mantel. Die Kooperationen betreffen dabei aber nicht nur die redaktionellen Inhalte. Die *Holtzbrinck-Gruppe* kooperiert bspw. bei Korrespondentenbüros, bei der Technik und bei Servicebeiträgen mit der *Zeitungsgruppe Saarbrücken*. Passend zu diesem Zentralisierungstrend bietet die *Deutsche Presse-Agentur* (dpa) auf der Plattform *dpa-Community* für Zeitungsverlage die Möglichkeit an, Inhalte austauschen können. Manche Kooperationen sind aber auch nur ereignisorientiert und damit ein temporäres Phänomen. So schlossen sich 2006 die *Neue Osnabrücker Zeitung*, die *Westdeutsche Zeitung* und die *Neue Westfälische* für die Berichterstattung zur damaligen Fußball-Weltmeisterschaft zusammen. Das *Content Desk-Modell* kann hiernach als eine von vielen möglichen Redaktionszusammenschlüssen angesehen werden, die als horizontale Medienkonzentration ihre betriebswirtschaftliche Berechtigung haben.

Die zweite Dimension von Medienkonzentration umfasst die vertikale oder pressediagonale Konzentration. Diese Form von Medienkonzentration beschreibt den Zusammenschluss von Medienunternehmen auf vor- und nachgelagerten Wirtschaftsstufen, die eine Wertschöpfungskette darstellen. Dies trifft zu, wenn sich bspw. Zeitungsunternehmen und Druckereien oder Fernsehanbieter und Kabelnetzbetreiber zusammenschließen. Ziel solcher Zusammenschlüsse ist es, die Produktionskette oder die Distribution ganz oder teilweise zu kontrollieren. Unternehmen gewinnen damit an Durchsetzungskraft, sodass sie selbst in gewissen Anteilen unabhängiger von der Marktnachfrage oder etwaigen Veränderungen der Konkurrenzsituationen sind (vgl. Heinrich 2010: 210).

Die dritte Form von Medienkonzentration ist die multimediale oder medienagonale Medienkonzentration. Damit wird der Umstand beschrieben, bei dem sich Medienunternehmen verschiedener Märkte zusammenschließen. Wichtig für die Definition ist, dass beide Märkte sachlich voneinander getrennt sind. Ob Märkte voneinander abgegrenzt werden können, ist letztlich aber kontingent:

„Arbeiten Fernsehen und Zeitungsverlage zusammen, weil sie als Medienunternehmen Gemeinsamkeiten besitzen und deshalb Kostenvorteile realisieren wollen, handelt es sich um horizontale Verflechtungen. Beteiligt sich ein Zeitungsverlag an einem Fernsehunternehmen, um in Wachstumsmärkte vorzustoßen, liegt eine diagonale Zusammenarbeit bzw. eine horizontale Diversifizierung vor.“ (Beyer/Carl 2004: 89)

Innerhalb dieser diagonalen Konzentration seien auch vertikale Konzentrationen denkbar, so Beyer und Carl. Die Autoren nennen für ein solches Beispiel die Beteiligungen der *Quelle AG* am Fernsehsender *Homeshopping* (vgl. Beyer/Carl 2004: 89). „Aufgrund der starken Verflechtungen der Medienunternehmen untereinander erweisen sich mit zunehmender Analyse die meisten diagonalen Verbindungen letztlich als horizontale oder vertikale Verflechtungen.“ (Ebd.: 89) Diese These wird durch den Gebrauch des Wortes „Cross-Media-ownership“ unterstützt. Mit Cross-Media-ownership werden gemeinhin Multimediakonzerne bezeichnet. Beyer und Carl stellen diesen Begriff eher in den Kontext von vertikaler Konzentration (vgl. ebd.: 89), wohingegen Altendorfer mit demselben Begriff diagonale Konzentration beschreibt (vgl. Altendorfer 2001: 90).

Die vierte Dimension von Konzentration beschreibt die konglomerate Konzentration, die den Zusammenschluss von Medienunternehmen mit Unternehmen außerhalb des Mediensektors meint (vgl. Puppis 2007: 79). Dies wäre dann der Fall, wenn sich die *Funke Mediengruppe* bspw. an Ferienhäusern oder Freizeitparks beteiligen würde. Diese Form der Diversifikation ist zukünftig in stärkerem Maß erwartbar, derzeit kann sie bspw. anhand der aktuellen Strategie des *Springer Verlags* beobachtet werden.

Für den deutschen Tageszeitungsmarkt bilanziert Röper auch im Jahr 2016 eine hohe Konzentration von Zeitungsprodukten. Der Marktanteil der zehn führenden Verlagshäuser ist von 59,3 Prozent im Jahr 2014 marginal auf 59,8 Prozent im 1. Quartal 2016 gestiegen (vgl. Tab. 2). Für das Jahr 2014 attestiert Röper: „Das ist der höchste in dieser seit den 1970er Jahren durchgeführten Untersuchungsreihe je ermittelte Wert.“ (Röper 2014: 258) Röper erfasst die publizistische Konzentration, indem er die Marktanteile der wirtschaftlich miteinander verbundenen Verlage berechnet. Verlage mit einer 25-prozentigen Beteiligung bilden eine Verlagsgruppe (vgl. ebd.: 257). Die *Funke Mediengruppe* hat nach diesen Kriterien bundesweit den drittgrößten Marktanteil von 7,8 Prozent (vgl. Röper 2016: 255). Seit 2008 belegt der Essener Verlag diesen dritten Rang (vgl. Tab. 1). Mit den Veränderungen im Eigentümerkreis (vgl. Kap. 4.2) hat sich die *Funke Mediengruppe* (ehemals *WAZ Mediengruppe*) neu aufgestellt und durch den Zukauf der Springertitel, des *Hamburger Abendblattes*, der *Berliner Morgenpost* sowie der *Bergedorfer Zeitung* neben den anderen Publikumszeitschriften und Anzeigenblättern an Reichweite gewonnen.

Tabelle 1: Konzentrationsgrad des Tageszeitungsmarktes; Die Darstellung beschränkt sich auf die fünf größten Verlagsgruppen, anteilige Auflage in Prozent; Quelle: Röper 2014: 259; Röper 2016a: 255.

	2016	2014	2012	2010	2008	2006
Axel Springer SE	14,0	15,5	18,8	19,6	22,1	22,5
Verlagsgruppe Stuttgarter Zeitung/Die Rheinpfalz/Südwest Presse, Ulm	9,9	9,5	9,2	8,6	8,5	5,2
Funke Medien-gruppe, Essen	7,8	7,7	5,7	5,8	6,0	5,6
Verlagsgruppe DuMont Schauberg, Köln	5,3	5,0	5,5	5,5	4,2	3,9
Verlagsgruppe Madsack, Hannover	5,3	5,2	5,2	4,0	2,5	2,5
Marktanteil der fünf größten Verlagsgruppen¹⁹	42,3	42,9	44,4	43,7	44,8	41,3

Die Folgen von Medienkonzentration lassen sich zunächst sowohl in ökonomische als auch in publizistische Konsequenzen differenzieren. Gemeinhin können ökonomische Folgen von Medienkonzentration in Wettbewerbswirkungen und in Synergieeffekte untergliedert werden (vgl. Heinrich 2010: 136). Nach Heinrich, lassen sich ökonomische Folgen von Medienkonzentration allerdings „[...] weder allgemein noch präzise beschreiben.“ (Ebd.: 136) Einen Grund hierfür nennt Heinrich nicht. Ganz allgemein kann aber formuliert werden, dass jedwede Art von Monopolen Auswirkungen auf den Preis, den Marktzutritt, auf die Kalkulation in Form von Mischkalkulationen, auf Quersubventionierungen und Innovationshemmnisse hat. Medien haben im Gegensatz zu anderen Unternehmen eine gesellschaftliche Funktion, nämlich die der Bereitstellung von Informationen zur öffentlichen Kommunikation. Es ist daher zunächst zu mutmaßen, dass Monopolstellungen von Medienunternehmen gesamtgesellschaftlich Einfluss auf den politischen Meinungsbildungsprozess haben.

Wie bereits festgestellt wurde, verringert sich die Anzahl der publizistischen Einheiten auf dem Zeitungsmarkt (vgl. Kap. 2.2). Dies bedeutet, dass immer mehr Medienprodukte innerhalb eines Verlagshauses produziert werden. Daraus entsteht eine sog. *konzerngebun-*

¹⁹ Röper weist darauf hin, dass aufgrund der unterschiedlichen Rangfolgen die Summe der Spalten von der ausgewiesenen Summe abweicht und dass Rundungseffekte zu berücksichtigen sind (vgl. Röper 2014: 259).

dene Homogenität der Medienprodukte innerhalb eines Medienunternehmens. Im gewissen Sinne stellt der Untersuchungsgegenstand ebenfalls ein solches Medienprodukt her, weil die Grundlage des Modells die mehrheitliche Übernahme ganzer Zeitungsseiten oder einzelner Artikel darstellt. Diese konzerngebundene Gleichheit ist ein strategisch gewolltes Unternehmensziel. Heinrich führt die Homogenität der Medienprodukte auf folgende sechs unternehmensgebundene Aspekte zurück, die sich wie folgt paraphrasieren lassen.

1. Einstellung, Ausbildung und Weiterbildung von Journalisten (und anderen Akteuren);
2. Ausmaß der Gewährung journalistischer Autonomie in Bezug auf Inhalte und Kosten der Produktion;
3. Die Corporate Identity ist im Regelfall konzerngebunden und prägt, über einheitliche Ziele und Wertvorstellungen, in gewisser Weise das Verhalten aller Mitarbeiter (Corporate Behaviour);
4. Managementkonzepte, insbesondere die Konzepte von Organisation und Führung, werden einheitlich angewandt, etwa Führungsprinzipien, die Hierarchie in der Organisation oder die Struktur der Unternehmenskommunikation;
5. Unternehmensziele werden einheitlich definiert, etwas die strikte Verfolgung des Shareholder-Value-Ziels in den Unternehmen des Bertelsmann-Konzerns;
6. Auch das Management des Marketings erfolgt nach einheitlichen Prinzipien, wenngleich die Marketingaktivitäten selbst in der Regel doch unternehmensgebunden sind (ProSieben bietet ein anderes Marketing als Kabel 1, obwohl beide zum Kirch-Konzern gehören. (Vgl. Heinrich 2010: 138f.)

Das Eintreten der Befürchtung, dass eine Minimierung der Anzahl der Medienprodukte ebenfalls die publizistische Vielfalt reduziert, hält auch Heinrich dabei für unwahrscheinlich: Erstens geht er davon aus, dass Medienprodukte in ihrem Produktionsprozess Unikate sind und zweitens sei es ökonomisch sinnlos, von zwei verschiedenen Medienanbietern homogene Produkte produzieren zu lassen (vgl. Heinrich 2010: 138). Unabhängig davon, dass in Frage gestellt werden kann, ob journalistische Produkte, die unter denselben Herstellungsbedingungen geschaffen worden sind, sich tatsächlich im hohen Maß unterscheiden, bewirkt zumindest die Mehrfachverwertung, die über das eigene Verlagshaus hinaus gehen kann, eine Abnahme der inhaltlichen publizistischen Vielfalt und dürfte in zukünftigen Veröffentlichungen behandelt werden²⁰.

Wenn nun die Bedingungen der Produktion von Zeitungen auf dem deutschen Zeitungsmarkt mit all seinen Komponenten, wie der strukturellen Bedingung des Marktes, der betriebswirtschaftlichen Besonderheit bei der Produktion von Zeitungsinhalten, der Zeitungskrise als konjunktureller Konsequenz und strukturell bedingten Veränderungen auf dem Anzeigen- und Lesermarkt betrachtet werden, dann kann mit Friedrichsen und Gertler insgesamt festgehalten werden:

²⁰ Die Konsequenzen von Medienkonzentration zeigen sich also nicht nur in Veränderungen von Medienangeboten, sondern lassen sich auch durch die beherrschende Rolle von Einzelpersonen in der Branche erkennen. Die sog. „Medienmogule sind machtvolle und machtbewusste Akteure, die fast immer auch politisch in Erscheinung treten.“ (Kleinsteuber/Thomaß 2004: 129) Bekannte Medienmogule sind beispielsweise Silvio Berlusconi (Italien), Rupert Murdoch (USA) oder William Randolph Hearst (USA), die auch als „Medien-Tycoons“ oder „Medienunternehmer“ bezeichnet werden. Deutschlandweit können hier für den deutschen Printmarkt Axel Springer, Hubert Burda oder Alfred Neven Dumont genannt werden.

„Medienmärkte sind kein junger oder starker Wachstumsmarkt mehr. Professionelles Management, organisatorische Anpassung, detailliertes Controlling, Gemeinkostenanalysen, Effizienzkontrollen im Einkaufs-, Produktions-, oder Marketingbereich werden in dieser Phase zunehmend wichtiger, wobei zu klären bleibt, inwiefern sich diese auf die journalistische Qualität – negativ – auswirkt.“ (Friedrichsen/Gertler 2011: 28)

Eine erst kürzlich veröffentlichte Studie zur Einhaltung des Qualitätsversprechens von bekannten Medienmarken von Krebs und Reichel (2014) hat zum Ergebnis, dass die Frage nach dem Zusammenhang von Qualität und Medienmarken noch nicht eindeutig beantwortet werden kann (vgl. ebd.: 78). Buschow und Wellbrock (2014) veröffentlichen in demselben Sammelband die Ergebnisse ihrer empirischen Zielanalyse privatwirtschaftlicher Medienunternehmen. Die Autoren kommen mittels qualitativer Inhaltsanalyse der Zielvorgaben der größten deutschen Medienunternehmungen zu dem Schluss, dass sich in den Jahren zwischen 2000 bis 2014 die Gewichtung zwischen marktwirtschaftlich-ökonomischen und journalistisch-publizistischen Zielen kaum verändert habe (vgl. ebd.: 106). Beide Studien arbeiten auf geringer Datenbasis. Weitere Studien zu diesem Thema, welche qualitativen Auswirkungen der Medienumbruch haben wird, sind in Zukunft zu erwarten²¹. Die Bedeutung des Medienmanagements hat das Kommunikationsmanagement indes schon seit längerem erkannt (siehe dazu Kap. 3.3).

Es ist insgesamt zu erwarten, dass die horizontale Konzentration den ohnehin schon stark konzentrierten deutschen Tageszeitungsmarkt in den kommenden Jahren weiter prägen wird. Im nachfolgenden Teilkapitel soll schließlich aufgezeigt werden, dass Umstrukturierungen von Redaktionen sich für die veränderten Bedingungen des Zeitungsmarktes anbieten. Dies beschließt dann die Grundlagen, die nötig sind, um den Untersuchungsgegenstand *Content Desk-Modell* in seinem historischen und gesellschaftlichen Kontext einzuordnen.

2.4 Redaktionskooperationen als Reaktion des Strukturwandels des deutschen Zeitungsmarktes

Die Ökonomie bezeichnet Medienprodukte als sog. meritorische Güter. Meritorische Güter sind Angebote, deren Nachfrage hinter dem gesellschaftlich wünschenswerten Versorgungsgrad zurückbleibt (vgl. Friedrichsen/Gertler 2011: 35). Dies bedenkend müssen journalistische Produktionen daher unter zwei Gesichtspunkten beurteilt werden: Erstens sind sie Produkte journalistischer Leistung und sollen als solche gemäß des Auftrages des Bun-

²¹ Siehe dazu auch Rau Harald (2007): Qualität in einer Ökonomie der Publizistik. Betriebswirtschaftliche Lösungen für die Redaktion. Wiesbaden.

desverfassungsgerichts dazu beitragen, den für die Demokratie notwendigen Prozess der öffentlichen Meinungsbildung zu erbringen, und zweitens sind sie für die Eigentümer wirtschaftliche Produkte, die rentabel sein sollen²².

Nach Ansicht des Bundesverfassungsgerichts bestehen die Leistungen der Medien erstens in der Unterstützung des politischen Entscheidungsprozesses der Bürger (BVerfGE 20: 174f.); zweitens sollen die Medien als Verbindungsorgan zwischen den Bürgern und ihren politischen Vertretern dazu dienen, dass letztere die Meinungen der Bürger erfahren können (BVerfGE 20: 175), und drittens sollen die Medien die Staatsgewalt überwachen und in Veröffentlichungen kritisieren (BVerfGE 20: 175). Die Leistungen der Tagespresse sollen nach Ansicht des Bundesverfassungsgerichts im Rahmen der Privatwirtschaft gewährleistet werden. „Aus wirtschaftlicher Sicht ist es überraschend, dass diese öffentliche Aufgabe im Rahmen einer privatwirtschaftlichen Ordnung der Presse erfüllt werden soll. Diese Regelung folgt indes wesentlich aus dem Gebot der Staatsferne.“ (Heinrich 2010: 222) Die Staatsferne der Medien wird besonders für den deutschen Zeitungsmarkt vor dem Hintergrund des Nationalsozialismus als notwendig erachtet.

Wie eben gezeigt wurde, sind Tageszeitungen zwar gesellschaftlich notwendig, werden aber von der Privatwirtschaft hergestellt, sodass das Prinzip der Staatsferne realisiert ist. Tageszeitungen sind damit auch Wirtschaftsprodukte, die durch die Eigenfinanzierung der Maßgabe der Kostenreduktion unterliegen. Sie sind hierbei keine industriell herzustellenden Güter und weisen daher einige Besonderheiten auf, die mit einem Blick auf die Kostentheorie verstanden werden können. Die Fixkostendegression ist hier entscheidend und bezeichnet in der Kostentheorie die Abnahme der fixen Stückkosten pro Leistungseinheit bei steigender Beschäftigung, was einen degressiven Stückkostenverlauf bedeutet. Die Fixkostendegression wird daher auch Beschäftigungsdegression genannt. Je größer die Beschäftigung ist, desto niedriger sind die fixen Kosten pro Stück. Die Fixkostendegression ist ein Teil der sog. Economies of Scale, d. h. der Größenvorteile eines Unternehmens. (Vgl. Kiefer/Steininger 2014: 177ff.) Auf die Zeitung übertragen bedeutet dies bspw., dass die Zeitungsproduktion im größeren Unternehmen günstiger ist als in einem kleinen Unternehmen.

Eine Besonderheit in der Produktion einer Zeitung ist, dass die Produktion einer einzelnen weiteren Ausgabe marginal ist. Über 50 Prozent der Gesamtkosten sind fixe Kosten,

²² In Frankreich wird die Presse jährlich mit 400 Millionen Euro subventioniert (vgl. Lobe 2014: o.S.), sodass die Auswirkungen des Strukturwandels des Zeitungsmarktes hier nur in abgeschwächter Form auftreten.

die bei jeder Produktion einer Zeitungsausgabe anfallen (vgl. Abb. 3). Sind die Druckplatten einmal angefertigt und das Vertriebsnetz aufgebaut, sind die Grenzkosten zur Produktion einer weiteren einzelnen Zeitung fast zu vernachlässigen.

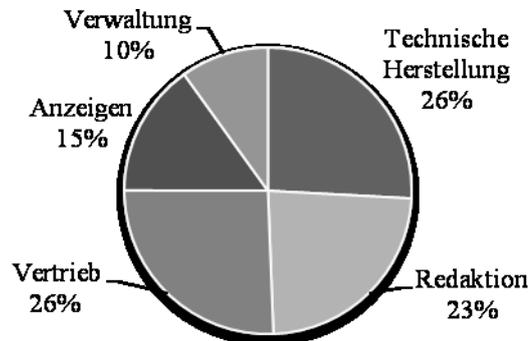


Abbildung 3: Kosten- und Erlösstruktur: Durchschnittswerte der Abonnementzeitungen in Westdeutschland 2012 in Prozent, Quelle: Pasquay 2013: o.S.

Die relativ hohen First Copy Costs erhöhen die Attraktivität der Mehrfachverwertung von Presseartikeln. Die Mehrfachverwertung kann auch als Nichtrivalität im Konsum bezeichnet werden. Ist die Zeitung einmal gelesen, kann sie ohne Verlust von einem weiteren Nutzer konsumiert werden. Hierin begründet sich u. a. der Unterschied zwischen Auflage und Reichweite. Diese Form der Mehrfachverwertung des journalistischen Produkts, d. h. die aus der Ausweitung des Nutzerkreises entstandene Kostendegression, führt zu einer weiteren Verwertung des Economies of Scale. Tageszeitungen sind aus dieser ökonomischen Perspektive folgerichtig Massenprodukte. Hier decken sich die ökonomischen und die normativen Interessen insofern, dass Zeitungen zur Erfüllung des gesellschaftlichen Partizipationsauftrages auch breite Gesellschaftsschichten erreichen sollen.

Die ökonomische Rentabilität ist also notwendig, um die gesellschaftliche Funktion des Journalismus zu gewährleisten. Wie eben aufgezeigt wurde, umfassen die Kosten einer Redaktion knapp ein Viertel der Gesamtkosten. Es ist daher nicht verwunderlich, dass gerade hier kostensparende Modelle an Attraktivität gewinnen. Die Optimierung von Arbeitsprozessen und redaktionelle Kooperationen mit dem Ziel der Einsparungen von Ressourcen sind also die Stellschrauben, die jeder Zeitungsverleger dreht, bevor ein Zeitungstitel gänzlich eingestellt wird. Die Vorteile der Mehrfachverwertung sind ebenfalls ein wichtiger Aspekt bei der Konzeption redaktioneller Zusammenarbeit, da diese im Prinzip als Erweiterung des Rezipientenkreises gedeutet werden können.

Tageszeitungen sind auf dem Rezipientenmarkt Erfahrungs- bzw. Vertrauensgüter, d. h., dass deren Nutzen erst in deren Gebrauch offensichtlich wird. Die Bindung eines

Lesers an eine Zeitung bspw. ist daher unter psychischen, emotionalen, rationalen und sozialen Aspekten zu betrachten. Der Charakter von Tageszeitungen als Erfahrungs- bzw. Vertrauensgüter hat eine sinkende Zahlungsbereitschaft des Angebots zur Folge (vgl. Heinrich 2010: 41). Auf dem Werbemarkt dagegen sind Zeitungen Inspektionsgüter, deren Produktqualität, z. B. in Form einer Reichweitenanalyse, überprüft werden kann. Die Marktfähigkeit auf dem Werbemarkt führt zudem zum Ideal der Reichweitenmaximierung, weil einerseits Fixkosten gesenkt und andererseits die Attraktivität für den Werbekunden erhöht werden können. Die Erfüllung der Rezipientenbedürfnisse ist dabei nur Mittel zum Zweck und dient damit der Bindung der Werbekunden an das eigene Medienprodukt (vgl. Sjurts 2004: 117ff.). Ludwig benennt als weitere Auswirkung unternehmerischen Handelns von Medienunternehmen die Qualitätsreduktion des journalistischen Produkts und den gleichzeitigen Kostenwettbewerb auf dem Rezipientenmarkt. Aufgrund der mangelnden Transparenz bezüglich der Produktqualität bieten die Medienproduzenten solange sukzessiv kostengünstigere Qualität an, bis ein Niveau erreicht ist, bei dem die Rezipienten das Medienprodukt gerade eben noch konsumieren²³ (vgl. Ludwig 2003: 193). Eine sinkende journalistische Qualität ist unter diesem Gesichtspunkt in der Notwendigkeit der Rentabilität eines journalistischen Produkts angelegt. Für redaktionelle Kooperationsformen bedeutet die Charakterisierung von Mediengütern als Vertrauens- und Inspektionsgüter, dass mit deren Einführung, bzw. mit der Übernahme von zugelieferten Fremdtexten ein kalkulierbares Risiko eingegangen wird, denn die Rezipienten bemerken erst im Konsum und im direkten Vergleich anderer medialer Angebote einen möglichen Rückgang der Qualität der journalistischen Leistung. Die Vorteile auf dem Werbemarkt überwiegen demnach die Sorge, die eigenen Rezipienten möglicherweise zu vergraulen.

2.5 Resümee

In diesem Kapitel wurde gezeigt, dass die *Funke Mediengruppe* mit rückläufigen Auflagenzahlen zu kämpfen hat. Dies ist auf die konjunkturellen Entwicklungen und die Strukturveränderungen im Leser- und Anzeigenmarkt zurückzuführen, sodass Konzentrations-tendenzen auf dem Zeitungsmarkt verstärkt auftreten. Diese Gründe des Strukturwandels des deutschen Zeitungsmarktes sind hinlänglich bekannt, neu ist jedoch, dass vermehrt

²³ Eine Zusammenfassung der betriebswirtschaftlichen Merkmale in tabellarischer Form von Mediengütern ist bei Friedrichsen und Gertler (2011: 31) finden.

redaktionelle Kooperationsmodelle auf dem Zeitungsmarkt zu beobachten sind, die sich ebenfalls aus der Wechselbeziehung zwischen Journalismus und Ökonomie begründen.

3 Redaktionsstrukturen im Wandel

Das Untersuchungsvorhaben dieser Arbeit rückt die Analyse der redaktionellen Abläufe in den Mittelpunkt und schließt hiermit eine Forschungslücke, deren Dringlichkeit sich aufgrund der Redaktionszusammenschlüsse erst in der letzten Zeit ergeben hat. Die Personalplanung des *Content Desk-Modells* werfen Fragen auf, wie die Arbeit zwischen dem *Content Desk* und den Titelredaktionen der *NRZ* und *WR* organisiert ist. Insofern ist für das Verstehen des *Content Desk-Modells* vonnöten, sich mit dem organisatorischen Aufbau von Redaktionen zu beschäftigen. Hierfür werden traditionelle Aufteilungen von Zeitungsredaktionen (vgl. Kap. 3.2.1) und neuere Entwicklungen, wie z. B. das ressortübergreifende und teamorientierte Arbeiten in Redaktionen mit Newsdesks oder Newsrooms (vgl. Kap. 3.2.2), thematisiert. Schließlich wird es wichtig sein, das Modell in seiner strategischen Planung zu verstehen. Deswegen werden im letzten Teilkapitel die Begriffe des redaktionellen Marketings, des Redaktionsmanagements sowie des Change Managements erläutert (vgl. Kap. 3.3.4).

3.1 Redaktionsforschung

Redaktionelle Organisationsuntersuchungen sind in der Kommunikationswissenschaft nach wie vor selten. Dass die Herstellung und Bereitstellung von Massenkommunikation in Organisationen überhaupt als kommunikationswissenschaftliche Forschungsproblematik aufgeführt wurde, ist eng an die Hinwendung zur Empirie geknüpft und geht auf die Identifikation der deutschsprachigen Publizistik als sozialwissenschaftlich begründete Kommunikationswissenschaft zurück, so Obermeier (1991: 49f.). Der relativ hohe Forschungsaufwand und die begrenzten Zugangsmöglichkeiten zu Redaktionen mögen dafür zusätzliche Gründe sein. Redaktionsuntersuchungen wurden daher oft im Rahmen größerer Forschungsverbünde durchgeführt. Anlass dieser Untersuchungen waren zudem häufig Umstrukturierungen auf dem Medienmarkt.

Die Nestoren der deutschen Zeitungswissenschaft haben zumindest in Teilen ihrer wissenschaftlichen Arbeit Zeitungsredaktionen als Forschungsgegenstand behandelt. Zu nennen sind hier Otto Groth, Karl Büchner, Karl d’Ester, Emil Dovivat oder Walter Hagemann (vgl. Meier 2002b: 18). Bereits im Jahr 1910 hat Max Weber in seinem sozialwissenschaft-

lichen Arbeitsprogramm *Enquête über das Zeitungswesen* die empirische Untersuchung von Redaktionen gefordert. Zudem schlug Max Weber in diesem Text vor, die Journalismusforschung in unterschiedliche Arbeitsfelder einzuteilen. Webers Untersuchungsvorschlag ging dabei über eine deskriptiv orientierte Forschung hinaus: „Es war das Ziel, Genesis und Wandel sozialer und ökonomischer Strukturen und Beziehungen der Presse, ihre Ursachen, kausalen und funktionalen Zusammenhänge sowie die Folgen zu analysieren.“ (Kutsch 1988: 8) Weber schlug für die Umsetzung seines allumfassenden Ansatzes qualitative, quantitative sowie hermeneutische Verfahren zur Analyse des Journalismus auf geschäftlicher, politischer, sozialer und kultureller Ebene vor. Auch komparatistische und interdisziplinäre Forschungsansätze gehörten zu seinen Vorstellungen, wie eine Journalismusforschung²⁴ aufgebaut werden könnte. Bezüglich der journalistischen Aussagenproduktion schlug Weber vor, Kollektivismus und Individualismus als entscheidungsstrukturierende Kategorien aufzufassen. Die Freiheitsgrade des Einzelnen innerhalb redaktionell-organisatorischer Strukturen werden auch Gegenstand dieser Arbeit sein. Webers programmatischer Vorschlag zur akademischen Erforschung des Journalismus blieb allerdings bislang weitgehend unbeachtet. Weischenberg räumt Webers Arbeit eine weitreichende Stellung ein:

„Sie war gekennzeichnet durch eine – jedenfalls für damalige Verhältnisse – präzise Begriffsbildung und hinreichend begründete Methodik. Ohne diese Schrittmacherleistung wüssten wir wohl heute nicht so viel über die modernen Medien und ihre gesellschaftliche Bedeutung [...]“ (Weischenberg 2014: 346)

Die auf Weber folgenden Redaktionsuntersuchungen wiesen stattdessen nur eine geringe Systematisierung in ihrer Empirie auf. Lange stand zudem der Journalist als Individuum mit besonderer Begabung im Vordergrund, sodass dies den Blick auf die sozialen Aspekte von Redaktionen verstellte (vgl. Meier 2002b: 20). Erst in jüngerer Zeit verlagert sich der Fokus wieder auf die sozialen Kontexte von Redaktionen.

Für die deutschsprachige Redaktionsforschung ist eine Vielzahl von Einzelfallstudien bezüglich bestimmter redaktionsorganisatorischer Aspekte typisch. Auch die hier vorliegende Untersuchung reiht sich in diese Forschungstradition ein und wird als Einzelfallstudie²⁵ angelegt. Manfred Rühl gilt als einer der Gründungsväter der deutschen Publizistik

²⁴ Für eine Übersicht der Akademisierung des Fachs „Zeitungswissenschaft“ siehe vom Bruch 1980.

²⁵ Obermeier kritisiert, dass das Fehlen makroperspektivischer Ansätze und die kritiklose Übernahme mikroperspektivischer Konstrukte im Forschungsbereich der Herstellung und Bereitstellung massenmedialer Inhalte zu einer Anhäufung von empirischen Studien geführt haben, „[...] die nebeneinanderstehen, als schuldeten sie sich gegenseitig keine methodische Rechenschaft.“ (1991: 52) Diesem Vorwurf wird entgegen gehalten, dass viele Einzelfallstudien sich nicht nur auf die mikroperspektivische Kommunikatorforschung beschränken, sondern auch vielfach passiv-teilnehmende Redaktionsbeobachtungen eingesetzt haben, um redaktionelle Entscheidungsstrukturen zu analysieren.

und hat 1979 als einer der Ersten in Deutschland eine Zeitungsredaktion mit empirischen Methoden untersucht. Bis heute gilt Rühls Studie als Standardwerk der deutschen Redaktionsforschung und ist damit nach wie vor eine der einflussreichsten Untersuchungen der deutschen Journalismusforschung. In Anlehnung an Luhmann definierte Rühl die Zeitungsredaktionen als ein organisiertes soziales System. Dieses Sozialsystem untersuchte Rühl mittels einer passiv teilnehmenden Beobachtung. Den Redaktionsbeobachtungen lag keine spezifische Fragestellung zugrunde:

„Mit der Zeitungsredaktion als organisiertem, umweltorientierten Sozialsystem sollte in erster Linie eine Reihe redaktioneller Forschungsprobleme aufgespürt und aufgezeigt werden, um schwerpunktartig den Entwurf einer Theorie der Zeitungsredaktion vorzulegen.“ (Rühl 1979: 296)

Es ist daher nicht verwunderlich, dass Rühl seine Studie explorativ und ohne standardisierte Datenerhebung angelegt hat. Er beobachtete über fünf Monate lang eine Redaktion einer Großstadtzeitung und befragte rund 40 Redakteure mit Leitfadengesprächen (vgl. Rühl 1979: 80). Die Arbeit in Zeitungsredaktionen begreift er als strukturierten Prozess, der der Herstellung und Bereitstellung von Zeitungsausgaben dient. Dieser Prozess vollziehe sich im Rahmen einer Organisation, die sich anhand von Redaktionsstrukturen äußert. Mit einem funktional-systemrationalen Verständnis von Zeitungsredaktionen sei es nicht nur möglich, „[...] das interdependente Handeln (Interaktion und Kommunikation) zwischen Redaktionen und gesellschaftlicher Umwelt zu unterscheiden; es läßt auch zu, die Besonderheiten des redaktionellen Entscheidungshandelns herauszustellen.“ (Ebd.: 296f.) Für Rühl liegt die Besonderheit von Zeitungsredaktionen im journalistischen Arbeitsprozess, der als redaktionelles Entscheidungshandeln definiert wird. Redaktionelles Handeln ist für Rühl immer auch an Redaktionen gebundenes Handeln, das zur Herstellung eines journalistischen Produkts nötig ist. Beispiele für redaktionelles Entscheidungshandeln sind das Redigieren oder die Recherche im Arbeitsalltag (vgl. ebd.: 76). Entscheidungsprogramme bündeln so Entscheidungen zu Routinen und entlasten daher vom permanenten Entscheidungsdruck. Leitend für dieses alltägliche Entscheidungshandeln sind sog. Entscheidungsprämissen. Letztere lassen sich in einem Entscheidungsprogramm zusammenfassen, das Rühl als Konglomerat früherer „Metaentscheidungen“ versteht. Einfach ausgedrückt heißt das, dass „[d]en täglichen Entscheidungen der Zeitungsredaktionen [...] sozusagen Entscheidungsprozesse auf übergeordneter Ebene hinaus [...]“ (Ebd.: 77) vorausgehen. Entscheidungsprogramme strukturieren also auf der Ebene der Handlungen alltägliche Entscheidungsprozesse innerhalb von Zeitungsredaktionen. Rühl unterteilt das Entscheidungshandeln in drei Phasen: Kollektion, Selektion und Kondensation. Diese Phasen beschreiben die einzelnen Schritte einer alltäglichen journalistischen Arbeit, die die Reduktion der

komplexen redaktionellen Umwelt zum Ziel hat. (Vgl. ebd.: 273f.) Redaktionelles Entscheidungshandeln differenziert sich weiterhin in sog. Konditional- und Zweckprogramme aus. Die Differenzierung beider Programme lässt sich analytisch mithilfe des jeweiligen Umweltkontakts erläutern. Sobald die gesellschaftlichen Ereignisse journalistisches Handeln auslösen, also die Umwelt die Ursache des Handelns ist, werden Entscheidungen mittels des Konditionalprogramms (Wenn-Dann-Entscheidungen) gefällt. Wenn Umweltereignisse durch redaktionelles Handeln bewirkt worden sind, richten sich die journalistischen Entscheidungen am Zweckprogramm²⁶ aus. Rühl sieht gerade im kontinuierlichen Wechseln zwischen der Informationsselektion aus der Umwelt und dem redaktionellen Entscheidungshandeln auf der Basis der Entscheidungsprämissen die redaktionelle Autonomie begründet. (Vgl. ebd.: 272ff.) Entscheidungsprogramme sind, wie bereits erwähnt, vorgelagerte Metaentscheidungen, die sich von Redaktion zu Redaktion unterscheiden. Rühl nennt sie auch „redaktionelle Selbstprogramme“. Mit diesen selbst hervorgebrachten Entscheidungsprogrammen strukturiert sich die Redaktion auf einer weiteren Dimension als organisiertes Handlungssystem. (Vgl. ebd.: 280) Da die Entscheidungsprogramme veränderbar sind, wird in diesem Zusammenhang auch von einem Lernprozess gesprochen. Mit Rühl lässt sich also bereits Dargelegtes wie folgt zusammenfassen: „Entscheidungen sind redaktionsinterne Vorgänge mit erheblicher externer Relevanz. Sie sind jeder an die Umwelt abgegebenen Informationen inhärent. Darin ist die spezifische Funktion der Redaktion zu sehen.“ (Ebd.: 281) Die funktionale Aufgabe von Redaktionen ist damit aber längst noch nicht erschöpft. Entscheidungen sind über die Handlungsdimension hinaus relevant. Auf der Ebene der Redaktionsstrukturen, d. h., auf der Ebene der Erwartungserwartungen strukturieren Entscheidungen die Ordnungsmerkmale einer Zeitungsredaktion. Mit dieser formalen Organisation werden bspw. Kompetenzen in der Redaktion verteilt (vgl. ebd.: 79). Hiermit ist nun das grundlegende systemtheoretische Verständnis von Redaktionen nach Manfred Rühl zusammenfassend dargestellt. Die Besonderheit des journalistischen Arbeitens als redaktionelles Entscheidungshandeln prägt die kommunikationswissenschaftliche Forschung nach wie vor²⁷. Rühls Untersuchung gilt gemeinhin als Initialstudie für nachfolgende Redaktionsforschungen. Viele der sich anschließenden Studien

²⁶ Als Beispiel für Zweckprogramme wird allgemein geläufig die Orientierung am Gemeinwohl als Zweck der Veröffentlichung genannt.

²⁷ Diese funktionale Analyse von Journalismus habe weitreichende Konsequenzen für das Verhältnis von Akteur und System, von Handeln und Struktur gehabt, so Theis (1993: 30). Die funktionale Determinierung im Makrobereich und das systemtheoretische Rollenkonzept im Mikrobereich standen lange Zeit relativ unverbunden nebeneinander. Dabei seien akteurszentrierte Analysen mit neueren Systemkonzeptionen durchaus denkbar, so Theis (vgl. ebd.: 311).

sind ebenfalls Einzelfallstudien. Zu nennen sind hier bspw. Schulz (1974), Rückel (1975) oder Neverla/Walch (1993). Alle genannten Autoren analysierten hauptsächlich das Entscheidungshandeln in Redaktionen, das für diese Arbeit von besonderer Bedeutung ist und im Folgenden unter diesem Aspekt vorgestellt wird.

Schulz widmete sich in seiner Dissertation dem Entscheidungshandeln in Zeitungsredaktionen unter besonderer Berücksichtigung der Einflussnahme des Verlegers. Mittels mündlicher Befragungen geht der Autor der Frage nach, wie und ob die Wahrnehmung redaktioneller Entscheidungsprozesse abhängig von der Position des Befragten in der Entscheidungshierarchie ist (vgl. Schulz 1974: 68). Schulz versteht Entscheidungshandeln als spezifisches Charakteristikum von Redaktionsarbeit. Nach ihm ist Entscheidungshandeln ebenfalls systemgebunden und auf die Systemumwelt gerichtet. Es zeigt sich hieran erneut die besondere Eigenleistung einer Zeitungsredaktion als Handlungssystem, das letztlich Informationsverarbeitung zum Zweck habe. Entscheidungshandeln in Organisationen ist zusammengesetzt aus „[...] einer Vielzahl auf das Handeln anderer Organisationsmitglieder bezogener und an den Erwartungen anderer orientierter individueller Entscheidungshandeln [...].“ (Schulz 1974: 37) Redaktionelles Entscheidungshandeln kann damit als Interaktionsprozess verstanden werden, der die soziale Perspektive bei Entscheidungsprozessen, wie z. B. der Entscheidungsfindung über verschiedene Hierarchieebenen hinweg, inkludiert. Kurz gefasst muss redaktionelles Entscheidungshandeln nach Schulz immer im Kontext des gesamten Systems, wie z. B. eines Zeitungsunternehmens, gesehen werden. Für Schulz sind Zeitungsunternehmen erstens sowohl funktional als auch hierarchisch gegliedert und zweitens sind die Positionen innerhalb des sozialen Systems zudem durch horizontale und vertikale Kommunikationsstrukturen miteinander verbunden. Hieraus ergibt sich, dass redaktionelles Entscheidungshandeln von folgenden Merkmalsdimensionen abhängig ist:

- „1. die redaktionellen Entscheidungsträger aller hierarchischen Ränge verfügen über alle entscheidungsrelevanten Informationen;
2. die redaktionellen Entscheidungsträger aller hierarchischen Ränge besitzen ausreichenden Entscheidungsspielraum im eigenen Aufgabenbereich;
3. die redaktionellen Entscheidungsträger aller hierarchischen Ränge besitzen wirksame Beteiligungsmöglichkeiten an allen über den eigenen Aufgabenbereich hinausreichenden relevanten Entscheidungen;
4. die redaktionellen Entscheidungsträger der oberen hierarchischen Ränge machen von ihren Vorgesetztenrechten nur eingeschränkt Gebrauch.“ (Schulz 1974: 214)

Schulz führt hier die Dimensionen der Dezentralität und Kollegialität beim Entscheidungshandeln ein und kommt zu dem Befund, dass das Prinzip der Dezentralität zwar überwiegend realisiert wurde, dass aber vom Prinzip der Kollegialität je nach Größe der Redaktio-

nen erheblich abgewichen worden ist. Das hängt damit zusammen, dass die Einschätzungen zur Kollegialität des redaktionellen Entscheidungshandelns einerseits abhängig von der Berufserfahrung und dem Lebensalter der Befragten waren und andererseits der Bezugsrahmen der Entscheidungen das Maß der Kollegialität bestimmt hat: So nahm die Kollegialität stufenweise von Entscheidungen innerhalb der Ressorts, über Entscheidungen innerhalb der gesamten Redaktion bis hin zu darüber hinausgehenden Entscheidungen von grundsätzlicher Bedeutung außerhalb der einzelnen Redaktionen nach und nach ab. (Vgl. Schulz 1974a: 239ff.) Letzteres mag heutzutage nicht mehr verwunderlich sein. Strategische Entscheidungen außerhalb der operativen Unternehmensebene zu fällen, ist bei wirtschaftlichen Unternehmungen üblich.

Rückels (1975) rollenanalytische Untersuchung des bis dato noch unerforschten Lokalredakteurs ist, wie Rühls Arbeit, Teil des groß angelegten Forschungsprojektes der Universität Erlangen-Nürnberg. Rückel unterscheidet in systemtheoretischer Manier Verhaltens- von Entscheidungsprogrammen. Der Autor versteht unter Verhaltensprogrammen alle formalen und informellen Rollen. Das Entscheidungsprogramm bezieht sich dagegen nur auf die formale Arbeitsrolle und ist damit Teil des Verhaltensprogramms. Weiterhin führt Rückel aus, dass entsprechend der Systemdifferenzierung jedes Subsystem je nach seiner funktionalen Spezialisierung und seinem spezifischen Umweltkontakt auch spezielle Subprogramme entwickelt. (Vgl. ebd.: 27) Das Verhaltensprogramm eines Systems wirkt im System als Selektionsprogramm, das den Umweltkontakt steuert. Die Organisation strukturiert sich auf diese Weise als Handlungssystem. Verhaltensprogramme sind damit Handlungsstrategien, die jedem einzelnen Organisationsmitglied bekannt sind, so Rückel (vgl. ebd.: 27). Entscheidungsprogramme beziehen sich dagegen ausschließlich auf das organisationsspezifische Arbeitsverhalten. Einzelne Entscheidungstätigkeiten orientieren sich dabei stets an den Entscheidungsprämissen, die das Ergebnis des Umweltkontaktes sind. Entscheidungsprogramme bestimmen damit, wie sich der Arbeitsalltag gestaltet.

Neverla und Walch konzentrierten sich ebenfalls auf das Entscheidungshandeln und untersuchten die formalen und informellen Entscheidungsregeln bei insgesamt sieben Zeitungsbetrieben²⁸. Die beiden Autorinnen gehen grundlegend davon aus, dass Zeitungsunternehmen sowohl in ihrer Eigentümerstruktur als auch in ihren redaktionellen Binnendifferenzierungen immer wieder Umbrüchen ausgesetzt sein werden. Solche Veränderun-

²⁸ Die sieben Zeitungsbetriebe teilen sich auf in vier österreichische, zwei bayerische und einen nordrhein-westfälischen Zeitungsbetrieb. Die Namen der Zeitungsbetriebe sind zum Schutz der Interviewpartner anonym geblieben.

gen sind beispielsweise die Zunahme von ressortübergreifenden Arbeiten, beschleunigte Produktionszeiten oder das engere Verhältnis von Verlag und Redaktion. (Vgl. Neverla und Walch 1993: 368ff.) Diese Dynamik in den Organisationsstrukturen hat Einfluss auf den Entscheidungsbegriff: Neverla und Walch folgern schließlich, dass Entscheidungsstrukturen, verstanden als „[...] manifester Ausdruck eines historisch-systemischen Regelwerks von Organisationen [...] in einem direkten Zusammenhang zum ökonomischen Erfolg eines Zeitungsbetriebs [...]“ (ebd.: 373) stehen. Entscheidungshandeln auf der Grundlage von Entscheidungsprogrammen ist eine sich wiederholende Grundannahme der bereits aufgeführten Autoren. Nun werden die Entscheidungsprämissen, die die Zeitungsredaktion intern organisieren und den Umweltkontakt steuern, in einen ökonomischen Kontext gestellt. Diese organisationssoziologische Grundannahme, dass nämlich Unternehmensziele sich in der Unternehmensstruktur manifestieren, bildet die Ausgangslage dieser Arbeit.

Mit dem Aufkommen der Personal Computer (PC) in den 80er Jahren und der nicht-militärischen Nutzung des Internets rückte zunehmend die Technisierung des Redaktionsalltags in den Fokus der kommunikationswissenschaftlichen Forschung (vgl. u.a. Weischenberg 1982; Mast 1984; Weischenberg/Hienzsch 1994). Diese technische Entwicklung manifestierte sich nicht zuletzt in der neu geschaffenen Arbeitsrolle, nämlich der des „technischen Redakteurs“ bzw. „Producers“. Ulrich Hienzsch (1990) untersuchte im Rahmen seiner These der „Zeitungsredaktion als kybernetisches System“ am Beispiel einer westdeutschen Zeitungsredaktion den Zusammenhang zwischen zunehmender Technisierung und einer Rationalisierung der Redaktionsarbeit bzw. der publizistischen Funktion des Mediums. Hienzsch nimmt grundsätzlich an, dass sich mit einer Zunahme an technischen Geräten Regelzwänge verstärken. Ausgehend davon, dass die Arbeitszeit des Journalisten dieselbe bleibt, bedeutet eine Zunahme technischer Arbeitsroutinen gleichzeitig eine Abnahme der Arbeitszeit anderer journalistischer Arbeitsprogramme. Hienzsch folgert aus diesem Umstand, dass die publizistische Leistung der Redaktion und damit auch die gesellschaftliche Funktion des Mediums „deformiert“ werde. Als Oberbegriff für diese technisch induzierten Regelzwänge verwendet Hienzsch den Ausdruck „Kybernetisierung der Redaktionsarbeit“. (Vgl. ebd.: 48) Der Autor sieht seine These als bestätigt an und schlussfolgert beispielsweise, dass Kybernetisierung den stärksten negativen Effekt auf Recherchetätigkeiten ausübe (vgl. ebd.: 286). Er schlägt drei Gegenmaßnahmen vor: Erstens könnte die Redaktionsarbeit enthierarchisiert werden. Zweitens könnten die Arbeitsrollen ganzheitlicher gestaltet und drittens könnte der Arbeitsverlauf flexibilisiert werden (vgl.

ebd.: 296). Die Diskussion um die Medientechniken als notwendige Bedingung für das Entstehen journalistischer Produkte begleitet die Kommunikationswissenschaft seither intensiv. Themen wie Bürgerjournalismus (Neuberger 1992), Partizipationsmöglichkeiten der Rezipienten (Loosen et al. 2013) oder der Algorithmus von Suchmaschinen (Stark et al. 2014) sind hierbei neuere Forschungsfelder²⁹.

Obwohl die vorliegende Arbeit sich mit Zeitungsredaktionen beschäftigt, sollen im Folgenden Redaktionsuntersuchungen zum Rundfunk vorgestellt werden. Diese Arbeiten befassen sich, wie jene zu Zeitungsredaktionen auch, zu großen Teilen mit unterschiedlichen Aspekten bezüglich der Entscheidungsfindung in Redaktionen. Zu nennen sind hier die Arbeiten von Dygutsch-Lorenz (1971), Krzeminski (1978), Koller et al. (1988), Altmeyden (1999) und Donges und Jarren (1997).

Dygutsch-Lorenz untersuchte ausgewählte Untereinheiten des Hörfunk-Programmbereichs des *Bayerischen Rundfunks*. Ihre Arbeit gehört zum umfangreichen Forschungsvorhaben der Universität Erlangen-Nürnberg, zu der auch Rühls Untersuchung zu zählen ist. Dygutsch-Lorenz versteht ihre explorative Studie „[...] hinsichtlich spezifizierter Fragestellungen [als] eine Vertiefung der Rühlschen Untersuchung“ (Dygutsch-Lorenz 1971: 11). Zur Autonomie der Programmabteilungen stellt die Autorin fest, dass Äußerungen des befragten Journalisten zur eigenen Abteilung als Bestätigung des konstitutiven strukturellen Merkmals bzw. als hoher Grad der Autonomie der Abteilung hinsichtlich der Entscheidungs- und Handlungsfreiheit des Befragten gesehen werden müssen (vgl. ebd.: 121f.). „Mit anderen Worten: In hohem Maß interdependente Systeme konstituieren sich aus wenig funktional autonomen Subsystemen, während Systeme mit geringerer Interdependenz Teilsysteme mit ‚hoher funktionaler Autonomie‘ aufweisen.“ (Ebd.: 122) Es gilt zu prüfen, welche Form der funktionalen Autonomie beim Untersuchungsgegenstand *Content Desk-Modell* vorliegt.

Krzeminski (1987) widmet sich auf der Basis des Agenda Setting Approach³⁰ der Analyse des redaktionellen Informations- und Entscheidungshandels in Hörfunkredaktionen. Die bis dato durchgeführte empirische Kommunikatorforschung bestehe aus zahlreichen Fallstudien, „[...] deren Ergebnisse – zumeist verursacht durch eine naive Anwendung der Methode der teilnehmenden **Beobachtung** – weitgehend in den Bereich der news-room-folklore verwiesen werden müssen.“ (Krzeminski 1978: 5; Herv. i. Orig.) Krzeminski setzt

²⁹ Dieser Bereich ist für die vorliegende Untersuchung nicht von entscheidendem Belang und wird daher nicht näher ausgeführt.

³⁰ Der Agenda Setting Approach beschäftigt sich im Allgemeinen mit der Themensetzungsfunktion durch die Medien in der öffentlichen Kommunikation.

dagegen eine funktionale Analyse des Informations- und Entscheidungshandels in Redaktionen des *Westdeutschen Rundfunks* ein (vgl. ebd.: 5). Hierfür gebraucht er ein weitgehend standardisiertes Mehrmethodendesign aus Interviews, teilnehmenden Beobachtungen und Befragungen als Untersuchungsinstrumente. In seiner Analyse betont er die formale Organisation des Sozialsystems Redaktion und meint damit die redaktionelle Binnenkommunikation, die Wahrnehmung von Außenkontakten oder die Interaktionen einzelner Redaktionen untereinander. Der Autor weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass diese formalisierten Organisationsstrukturen keinen linear-kausalen Einfluss auf den Herstellungsprozess medialer Aussagen haben. Auch der Formalisierungsgrad der innerredaktionellen Arbeitsorganisation sei kein Maßstab für den redaktionellen Einfluss auf die Gestaltung der publizistischen Aussagen (vgl. ebd.: 391). Krzeminski bilanziert, dass die redaktionelle Entscheidungsbildung sich vorwiegend an journalistischen Berufsnormen bzw. eingespielten Verhaltensroutinen und beispielsweise weniger an Redaktionskonferenzen orientiere, deren zentrale Rolle zudem nur mittelbar auf den publizistischen Redaktionszweck hin ausgerichtet sei (vgl. ebd.: 394f.). Die Rahmenbedingungen des redaktionellen Entscheidungsverhaltens und der interredaktionellen Koordination der einzelnen Organisationseinheiten des *Content Desks-Modells* sind Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit und weisen im Gegensatz zu Krzeminski die Besonderheit auf, eben nicht, wie die unterschiedlichen Hörfunkredaktionen des *Westdeutschen Rundfunks*, bereits im Funktionszusammenhang einer öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt organisiert zu sein, sondern trotz gemeinsamer Eigentümer vorher getrennt voneinander gearbeitet zu haben.

Koller, Hamm und Herr-Koch (1988) untersuchten im Rahmen des Kabelpilotprojekts in Dortmund das journalistische Handeln im Rundfunk. Diese Kommunikatorstudie untersuchte neben einer strukturellen Analyse von kommunikationspolitischen, institutionellen Rahmenbedingungen und einzelnen Spannungsfeldern zwischen Rundfunkanstalten auch die Informations-, Kooperations- und Führungsstrukturen. Die Autoren fassen zusammen, dass innerhalb einzelner Redaktionen die Kommunikations- und Kooperationsstrukturen generell funktional ausgerichtet sind. Redaktionen mit hohen personellen Rotationen arbeiten je nach Redaktionsbesetzung unterschiedlich, d. h. die Arbeit erfolgt situationsabhängig und nicht nach weitergehenden allgemeinen und transparenten Verbindlichkeiten, was eine Beurteilung der innerredaktionellen Effizienz schwierig macht. (Vgl. ebd.: 246)

Donges und Jarren (1997) untersuchten in einer Fallstudie Entstehungsprozesse landespolitischer Berichterstattung im Rundfunk, die insbesondere die redaktionellen Strukturen

berücksichtigt. Die Autoren vermuten folgenden Zusammenhang zwischen Redaktionsstrukturen und journalistischer Qualität:

„Generell ist anzunehmen, daß durch das Fehlen fester Redaktionsstrukturen und dauerhafter interner Regelmechanismen die redaktionelle Autonomie und Einheit verloren gehen kann, die als wichtige Bestandteile der Gewährleistung publizistischer Qualität, aber auch als Sicherungsmechanismus gegenüber externen Einflussnahmen (PR, Werbung u.a.) gelten müssen.“ (Donges/Jarren 1997: 198)

Dahinter steht die Annahme, dass Redaktionsstrukturen den Strukturen gesellschaftlicher Teilsysteme entsprechen. Redaktionsstrukturen bestimmen, welche Relevanz einzelne Bereiche für die Berichterstattung haben. Die Autoren kommen zu dem Ergebnis, dass das Fehlen redaktioneller Strukturen dazu führt, dass die Berichterstattung beliebig wird und beispielsweise von personellen Fluktuationen oder dem Nicht-Vorhandensein eines Archivs abhängt (vgl. ebd.: 204).

Altmeppen (1999) hat schon früh die hohe Bedeutung des koordinativen Handelns in Redaktionen erkannt und untersuchte dieses anhand von Redaktionsbeobachtungen in privat-kommerziellen Hörfunkredaktionen. Für Altmeppen sind Koordinationen alle Formen von Interaktion und Kommunikation, die in journalistischen Organisationen zur wechselseitigen Absprache und Abstimmung tätigkeitsrelevanter Handlungsschritte beitragen (vgl. ebd.: 177). Koordinationen lassen sich zudem danach unterscheiden, ob sie strukturgeprägt aufgrund von Vorschriften oder strukturbildend als sozialer Mechanismus ablaufen (vgl. ebd.: 180). In den Redaktionsbeobachtungen wird deutlich, dass die journalistischen Arbeitsprogramme nicht ausreichen, um das Medienprodukt herzustellen. Koordination ist vielmehr eine notwendige Konkretisierung dieser Programme (vgl. ebd.: 182) und von daher ein nicht wegzudenkender Bestandteil journalistischen Arbeitens. Auch diese Arbeit geht von der Annahme aus, dass das individuelle koordinative Handeln des einzelnen Journalisten ein entscheidender Faktor in der Zusammenarbeit der Organisationseinheiten des *Content Desk-Modells* ist.

Die Betrachtung der Forschungsergebnisse zum redaktionellen Entscheidungshandeln in Rundfunkredaktionen zeigt eine Reihe von Faktoren, die Entscheidungen in Redaktionen beeinflussen. Eine eindeutige Determinante lässt sich allerdings nicht bestimmen, weil die eben genannten Untersuchungen unterschiedliche theoretische und methodische Ansätze verfolgen, die nur schwer miteinander verglichen werden können.

Als weiterer Forschungszweig in der Redaktionsforschung kann der Zusammenhang der Ökonomie und Publizistik gesehen werden. Die Zeitungs- und die Wirtschaftswissenschaft haben eine lange, wenngleich keine gleichbleibend intensive, interdisziplinäre Forschungs-

tradition (Brunhuber 1907; Bücher 1926). So weist beispielsweise Brunhuber bereits 1907 auf die ökonomische Abhängigkeit von Medienprodukten hin:

„Heute, in einer Zeit, in der das Zeitungswesen durchgängig der Gegenstand kapitalistischer Erwerbsunternehmen ist, genügen die Zeitungen nicht nur regelmäßig dem Merkmale der Öffentlichkeit des Erscheinens, sondern sie suchen vor möglichst breiter Öffentlichkeit zu erscheinen.“ (Brunhuber 1907: 25)

Diese anfängliche ökonomische Perspektive vergessend, mehrten sich erst in den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts Veröffentlichungen zu diesem Thema. Fengler und Ruß-Mohl geben zu Recht den Hinweis, dass im Gegensatz zur US-amerikanischen Forschung gerade in der deutschen Kommunikationswissenschaft die ökonomische Betrachtungsweise bisher nur wenig Anwendung gefunden habe (vgl. Fengler/Ruß-Mohl 2005: 15). Das rationale Verständnis von Zeitungsproduktion bei Brunhuber findet sich rund neunzig Jahre später bei Christoph Moss (1998) wieder. Moss Dissertation stellt einen der wichtigsten Beiträge innerhalb dieser betriebswirtschaftlich orientierten neueren Redaktionsforschung dar. In seinen sechs Fallstudien untersucht er nach den Kriterien der Aufbau- und Ablaufredaktionen deutsche Zeitungsredaktionen. Für die *Ruhr Nachrichten* stellt er fest, dass die Redaktionsgemeinschaft mit der *Münsterschen Zeitung* direkten Einfluss auf die Aufbauorganisation hat (vgl. Moss 1998: 235) und attestiert zwischen der Hauptredaktion in Dortmund und der „Münsterschen Koordinationsredaktion“ eine hohe „Delegationseffizienz“ (vgl. ebd. 245). Diese Untersuchung ist für die vorliegende Arbeit insofern von Relevanz, als dass zum Funktionieren des *Content Desk-Modells* ebenfalls eine redaktionsübergreifende Zusammenarbeit nötig ist. Moss' Untersuchung stellt aber erst den Anfang der neueren ökonomisch determinierten Veröffentlichungen der Kommunikationswissenschaft dar. Grundlagenarbeit bezüglich der Medienökonomie haben hierbei Heinrich (2010) und Kiefer und Steininger (2014) geleistet. Weitere theoretische Auseinandersetzungen mit der ökonomischen Perspektive auf Medienprodukte haben beispielsweise Mast (1996), Ruß-Mohl und Fengler (2000), Siegert und Knoche (2002), Altmeyden und Karmasin (2003), Beck (2011) und Lobigs und Nordheim (2014) vorgelegt.

Der eben aufgeführten Forschungstradition folgend, werden gerade in neuerer Zeit Redaktionen als steuerbare Organisationen verstanden, die analog zur Verlagsstrategie ausgerichtet werden können. Den theoretischen Hintergrund dafür liefern Veröffentlichungen mit dem Thema *Redaktions- bzw. Medienmanagement* (vgl. dazu Gläser 2010; Nohr 2011). Im Zuge dieser theoretischen Arbeiten kam es zu einem erneuten Aufleben von Redaktionsuntersuchungen. Dabei lassen sich zwei theoretische Herangehensweisen erkennen: erstens die Kommunikator- und Journalismusforschung; zweitens die Management- und

Marketingforschung (vgl. Esser 2000: 112). Internationale Studien zur Kommunikator- und Journalismusforschung wurden beispielsweise von Donsbach und Patterson (o.J.) vorgelegt. Die Autoren stellten mittels Journalistenbefragungen fest, dass Redaktionsstrukturen sich international voneinander unterscheiden und Auswirkungen auf redaktionelle Entscheidungen sowie auf das journalistische Selbstverständnis haben. Esser (1998) widmete sich ebenfalls diesem Thema und bestätigte am Beispiel von britischen und deutschen Zeitungsredaktionen mittels Beobachtungen die Unterschiedlichkeit redaktioneller Arbeitsorganisation³¹. Für den deutschen Raum wurden zu diesem Themenaspekt am häufigsten Fallstudien durchgeführt. Diese beleuchten entweder die redaktionellen Strukturen nach Umstrukturierungsmaßnahmen (siehe dazu Hansen et al. 1998; Singer 2004; Bettels 2005) oder wählten einen bestimmten Zeitpunkt zur Untersuchung des strukturellen Umbaus aus (Meier 2002b; Lublinski 2004). Die Ergebnisse dieser Studien könnten allerdings nicht miteinander verglichen werden, weil die analysierten Redaktionsmodelle zwar in den Zielen, aber nicht in der Organisation übereinstimmen würden, so Meier (vgl. 2006: 211). Inhaltlich beschäftigen sich diese betriebswirtschaftlich herangehenden Studien im Rahmen des Redaktionsmanagements mit der effektiven Ausgestaltung des redaktionellen Arbeitsprozesses oder der Zusammenarbeit der Chefredaktion und der Geschäftsführung aus der Perspektive des Redaktionsmarketings³² (vgl. Bagdikian 2002; Underwood 1993; McManus 1995; Möllmann 1998).

Redaktionsuntersuchungen der Zeitungstitel der *Funke Mediengruppe* kommen selten vor³³. Nach der Gründung des *WAZ*-Modells ist die *WAZ* Gegenstand einiger Untersuchungen geworden. Zu nennen ist hier zunächst die im Auftrag der *Ruhr Nachrichten* verfasste Studie von Ulmer (1977) zum Anzeigenwettbewerb auf dem Pressemarkt im Ruhrgebiet sowie deren von der *WAZ* initiierte Entgegnung von Harms (1976). Mestmäcker (1978) veröffentlicht im Auftrag des Bundesministers des Inneren daraufhin eine vergleichende wirtschaftsrechtliche Studie zum Thema Medienkonzentration und Meinungsvielfalt. Hüther, Scholand und Schwarte (1973) führten eine quantitative Inhaltsanalyse zum Thema der Aufbereitung und Darstellung von Themen und Themenbereichen regionaler Großzeitungen durch und analysierten dabei unter anderem die *WR* und *NRZ*. Die Ergebnisse sind sehr deskriptiv und beschränken sich auf die Nennung der Anzahl der Beiträge

³¹ Weitere internationale Studien zur redaktionellen Struktur von Zeitungsredaktionen, wengleich keine vergleichenden Analysen, haben Neumann (1997) und Muzik (1996) vorgelegt.

³² Mehr dazu unter Kapitel 5.3.

³³ Der Newsdesk der *Funke Mediengruppe* ist im Rahmen einer veröffentlichten Studienarbeit zum Forschungsgegenstand geworden, siehe hierzu Gonzales-Tepper (o.J.). Die Wissenschaftlichkeit dieser Studie wird allerdings angezweifelt, sodass sie keine weitere Beachtung findet.

der Titelseiten, Exklusivmeldungen oder gedruckten Themenbereiche und sind daher in ihrer Aussagekraft zu vernachlässigen. In der neueren Zeit ist hier die zeitlich vergleichende Inhaltsanalyse³⁴ von Zeitungsbeiträgen aus dem September 2008 und dem November 2009 von Rager und Rinsdorf zu nennen (Rager/Rinsdorf 2010; Rinsdorf 2011). Die beiden Autoren ziehen mit der redaktionellen Zusammenlegung der drei Ruhrgebietstitel *WR*, *WAZ* und *NRZ* in Form des *Content Desks* eine positive Bilanz bezüglich der Qualität der Mantelberichterstattung: „Während sich bei den Grundanforderungen wie Richtigkeit und Aktualität in beiden Untersuchungswellen kaum Unterschiede ergeben, haben sich die Relevanz der Beiträge und die Vermittlungsqualität partiell gesteigert.“ (Rager/Rinsdorf 2010: 27) Bezüglich der Markenbildung durch titelspezifische Kommentierung seien auch nach der redaktionellen Umstrukturierung Unterschiede erkennbar, so die Autoren (vgl. ebd.: 28). Leicht kritische Töne werden erkennbar, wenn die Autoren abschließend festhalten, dass die publizistische Vielfalt zwar nicht „innerhalb der Zeitungen“, sondern „über die drei Titel hinweg“ abnehme:

„Denn obwohl die *WAZ*-Gruppe explizit anstrebt, dass die Titelredaktionen das Material aus dem Newsdesk titelspezifisch weiter aufbereiten, werden diese Spielräume, die ihnen das neue Organisationsmodell prinzipiell bietet, gerade auf der für den Wettbewerbserfolg entscheidenden regionalen Ebene (noch) zumindest in den von uns untersuchten Mantelseiten selten ausgeschöpft.“ (Rager/Rinsdorf: 30)

Die Freiräume würden schlichtweg nicht ausgenutzt. Die publizistische Leistungsfähigkeit sei aber unangetastet, so die Forscher (vgl. ebd.: 30). Diese Schlussfolgerung geht davon aus, dass diese Freiräume oder auch „Spielräume“ der Titelredaktionen organisatorisch bedingt sind. An anderer Stelle ist bereits darauf hingewiesen worden, wie wichtig „feste“ Redaktionsstrukturen sind (vgl. Donges/Jarren 1997: 198). Dies bedenkend und an Weber erinnernd, kann mit Donges und Jarren an dieser Stelle eine kollektivistische Perspektive unterstellt werden und mit Blöbaum eine individualistische, auf feste Redaktionsstrukturen aufbauende Perspektive entgegengesetzt werden: „Je autonomer Journalismus ist, je elaborierter die journalistischen Strukturen sind, je mehr Handlungsspielräume Journalisten haben, desto besser ist Journalismus in der Lage, im Medium Öffentlichkeit eine Vielfalt von Themen und Meinungen auszubilden.“ (Blöbaum 1992: 162) Im auswertenden Teil dieser Arbeit werden diese Aspekte wieder aufgegriffen.

³⁴ Es muss kritisch festgehalten werden, dass die Gütekriterien dieser Inhaltsanalyse nicht im Aufsatz erwähnt worden sind.

3.2 Redaktionen als organisatorische Einheiten

Redaktionen gliedern sich in Ressorts. Zeitungsredaktionen bestehen daher traditionell aus den Ressorts Politik, Wirtschaft, Kultur, Sport und Lokales. „Offensichtlich wurden und werden solche Gesellschaftssektoren von Journalismus besonders intensiv und ausdauernd beobachtet, die selbst eine starke Publikumsorientierung haben. Politik, Wirtschaft, Kultur und Sport sind auf die Inklusion großer Teile der Bevölkerung in ihrer Vollzüge angewiesen [...].“ (Blöbaum 1992: 176). Diese Gliederungsstruktur der Zeitung bestimmte lange Zeit die Organisationsstruktur einer Zeitung und kann als horizontale Ausdifferenzierung von Journalismus beschrieben werden. Als vertikale Differenzierung kann beispielsweise die Bildung einer Hierarchie in Form von Chefredaktion, Ressortleitern, Redakteuren, Volontären oder freien Mitarbeitern beschreiben. Hieran geknüpft sind unterschiedliche Weisungsbefugnisse in der Redaktion. Diese arbeitsteiligen Prozesse bzw. Strukturen können auch mit den Modellen der Aufbau- und der Ablauforganisation beschrieben werden. Ganz allgemein beschäftigt sich die Aufbauorganisation mit Teilaufgaben der Aufgabenträger und deren Beziehungen zueinander. Die Ablauforganisation regelt die zwischen den Aufgabenträgern ablaufenden Vorgänge. Mit dem Blick auf die Optimierungszwänge, die durch Wettbewerbsdruck hervorgerufen werden, und auf Organisationen als Mittel der Aufgabenerfüllung, werden Analysen der Ablauforganisationen und die Frage nach der optimalen Organisationsform zunehmend bedeutender. Im vorliegenden Untersuchungsfall ist es daher von Interesse, wie sich die einzelnen Redaktionseinheiten organisieren, um miteinander kooperieren zu können. Des Weiteren dient das Kapitel dazu, das *Content Desk-Modell* theoretisch einzuordnen. Dieses Teilkapitel hat zum Ziel, die bis jetzt bekannten Organisationsmodelle vorzustellen und diese in den Kontext des Redaktionsmanagements zu setzen. Im Folgenden werden also aufbauend auf die Redaktionsorganisationen und deren Veränderungen der letzten drei Jahrzehnte die Newsdesk- und Newsroom-Modelle als deren Konsequenz behandelt.

3.2.1 Der organisatorische Aufbau von Redaktionen

Redaktionen sind arbeitsteilige Organisationen, die sich in unterschiedliche Ressorts unterteilen. Weiterhin sind sie nach dem Prinzip der Einlinienorganisation angelegt. Wie jede Aufbauorganisation hat auch die Einlinienorganisation die Funktion Entscheidungsbefugnisse zu strukturieren und die Machtbefugnisse innerhalb einer Organisation zu definieren.

Damit wird also die vertikale Verteilung der einzelnen Abteilungen einer Organisation bestimmt. Als Abteilungen können auch Ressorts verstanden werden, denen meistens ein Ressortleiter vorsteht. Dieser Ressortleiter und sein Stellvertreter sind wiederum hierarchisch der Chefredaktion unterstellt. An der Redaktionsspitze lassen sich noch die Rollen des Chefredakteurs, seines Stellvertreters und zuweilen auch des Chefs vom Dienst unterscheiden. (Vgl. Ruß-Mohl 1995: 121ff.) Der Chef vom Dienst (CvD) ist der Chefredaktion dabei aber immer untergeordnet. Der CvD soll für einen reibungslosen Ablauf aller Produktionsschritte sorgen und alle dafür notwendigen koordinativen Tätigkeiten übernehmen (vgl. Kiefer/Steininger 2014: 201). Diese Form der Aufbauorganisation zeigt eine klare hierarchische Zuweisung der Rollen und Aufgabenbereiche. Jedes Ressort ist darüber hinaus für sich selbst verantwortlich, d. h. auch, dass die Themen größtenteils nur innerhalb der eigenen Ressorts behandelt werden³⁵. Dieser Umstand wird positiv formuliert auch als *Ressortautonomie* bezeichnet. Redaktionskonferenzen sind wichtige Steuerungsinstrumente journalistischer Arbeit. Weber (1994) unterscheidet drei Arten von Redaktionskonferenzen: Routine-Redaktionskonferenzen, Wochen- und Grundsatzkonferenzen. In Routine-Konferenzen werden täglich die zu behandelnden Themen festgesetzt und die letzte Produktion kritisiert (Blatt- oder Sendungskritik). Bei Wochenkonferenzen werden abseits des alltäglichen Geschäfts langfristige Themen geplant und übergeordnete Sachverhalte, wie z. B. allgemeine Qualitätsfragen, diskutiert. In Grundsatzkonferenzen werden strategische Ziele und das redaktionelle Konzept erörtert. Dementsprechend finden diese Konferenzen nur in großen zeitlichen Abständen zueinander statt. (Vgl. Weber 1994: 109f.) Ob und inwiefern Redaktionskonferenzen die Ressortautonomie fördern oder behindern, ist bislang noch nicht empirisch festgestellt worden. Es kann aber angenommen werden, dass in Redaktionskonferenzen bei vorhandener Ressortaufteilung eigene Themenvorschläge gemäß des eigenen Ressorts vorgetragen werden, damit das Thema selbst behandelt werden kann. Wichtige Facetten des Themas, die andere Ressorts betreffen, werden in diesem Fall außer Acht gelassen.

Diese Aufgliederung in Ressorts wird zunehmend kritisch beurteilt (vgl. Kiefer/Steininger 2014: 202). Grund hierfür ist, dass in einer Organisation, die nach dem Einlinienprinzip aufgebaut ist, das gesamte Medium von den einzelnen Abteilungen nur noch fragmentarisch wahrgenommen wird. Die Arbeitsteilung in Ressorts erschwert es, facettenreiche Themen, die nicht zweifelsfrei einem Ressort zugeordnet werden können, zu behan-

³⁵ Zur historischen Ressortentwicklung siehe Meier 2002b: 134.

deln. (Vgl. Meier 2002: 101f.) Diese Kritik an der ressortorientierten Produktion journalistischer Aussagen und der Umstand, dass die Umweltbeziehungen des Journalismus immer komplexer werden, führen zu organisatorischen Umbrüchen im Journalismus. Spätestens seit den 80er Jahren werden im deutschen Raum Redaktionen in ihrer Arbeitsstruktur verändert. Meier geht im Jahr 2002 davon aus, dass 74 Prozent der Chefredakteure deutscher Zeitungen ihre Redaktionen umgebaut haben (vgl. Meier 2002a: o.S.). Heutzutage dürfte die Zahl deutlich höher liegen.

Die strukturelle Auflösung der Ressortgrenzen führt zu ressortübergreifendem Arbeiten. Dieses äußert sich u.a. in teamorientierter Arbeitsorganisation. Diese Tendenz ist längst kein singuläres Phänomen mehr. In rund 42 Prozent der deutschen Zeitungsredaktionen sind kleinere Ressorts zu größeren Einheiten zusammengefasst worden, und rund die Hälfte dieser redaktionellen Gruppenarbeit befasst sich dabei mit aktuellen Ereignissen und ist von kurzfristiger Dauer. (Vgl. Meier 2002a: o.S.) Der Vorteil einer derartigen temporären teamorientierten Zusammenarbeit ist, dass *komplexe Querschnittsthemen* oder *komplexe Einzelthemen* in einer anspruchsvollen Weise präsentiert werden können (vgl. Weischenberg 1994a: 158). Für Gläser (2010) ist ein solches Zusammenarbeiten eine neue Organisationsform³⁶. Die Teamorganisation lässt sich nach Gläser ausdifferenzieren in teilautonome Arbeitsgruppen, Qualitätszirkel, Projektgruppen oder in Team-Work-Management. Die Kategorie der Projektgruppe kommt dem Meierschen Verständnis von Teamarbeit am nächsten. Projektgruppen setzen sich aus drei bis neun Personen zusammen, die nach ihrer fachlichen Kompetenz ausgesucht wurden, um komplexe, neuartige, umfangreiche und zeitlich befristete Arbeitsaufträge zu bearbeiten. Teilautonome Gruppen sind funktionale Einheiten von sechs bis 20 Personen, die eigenverantwortlich und selbstständig Kernaufgaben erledigen. Qualitätszirkel sind ebenfalls kleine Gruppen, die über Hierarchieebenen hinweg über Verbesserungsmöglichkeiten bestimmter Arbeitsbereiche referieren. Das Team-Work-Management ist für Gläser das weitreichendste Konzept, weil es die Gruppenarbeit zum Strukturprinzip der gesamten Unternehmung erhebt. Der Grad der Teambildung in Projekten sei insgesamt in einem positiven Zusammenhang zur Projektgröße zu sehen. (Vgl. Gläser 2010: 832ff.) Kaune weist darauf hin, dass neben einer wohlüberlegten Besetzung des Teams auch immer eine bestimmte Entwicklungsphase bis zur vollen Leistungsfähigkeit angenommen werden muss (vgl. Kaune 2010: 59). Die Wirksamkeit von

³⁶ Gläser unterscheidet zuzüglich zur Teamorganisation noch weitere Formen neuer Organisationsmodelle: die Prozess-, und Selbstorganisationen sowie die Lernenden Organisationen und Kooperationsmodelle (vgl. Gläser 2010: 828). Diese Formen zeigen sich vor allem in Multimediakonzernen oder bei Rundfunkanbieterinnen und werden daher hier nicht weiter behandelt.

redaktioneller Gruppenarbeit ist noch unerforscht, zumal diese oft von kurzfristiger Dauer ist. Meier merkt an, dass das Arbeiten in Teams vor allem bei den Vorarbeiten (Austausch von Recherchematerial) und bei den Nacharbeiten (Gegenlesen) qualitätssichernd sei (vgl. Meier 2002a: o.S.). Laut Esser allerdings wird in deutschen Zeitungsredaktionen das Gegenlesen von gleichgestellten Kollegen häufig auch als lästig und konfliktreich wahrgenommen wird (vgl. Esser 1998: 434). Ob dies auf gemeinschaftlich verfasste Texte und Themenbereiche übertragen werden kann, gilt zu prüfen.

Diese Form des ressortübergreifenden Arbeitens in Teams ist prinzipiell nach der Einlinienorganisation realisierbar, es ist aber erwartbar, dass sich Redaktionen mittelfristig hin zur Stablinienorganisation und sogar zur Mehrlinienorganisation entwickeln werden (vgl. Meier 2002: o.S.). Die Stablinien- und die Mehrlinienorganisation strukturieren, wie die Einlinienorganisation auch, die Organisation hinsichtlich ihres vertikalen Abteilungsaufbaus. Die komplexeste Aufbauorganisation stellt die Matrixorganisation dar³⁷ (vgl. Stahele 1989: 89ff.). Die Stablinien- und die Mehrlinienorganisation können als Weiterentwicklungen des Einliniensystems verstanden werden, denn die hierarchische Grundstruktur bleibt im Prinzip unverändert. Bei der Mehrlinienorganisation entfallen diese Stäbe und die Informationslieferung erfolgt wieder direkt von der untersten Hierarchieebene an die Entscheidungsträger. Dies wäre z. B. der Fall, wenn in einer Redaktion die Ressortgrenzen gänzlich wegfallen würden. Der Unterschied zur Einlinienorganisation ist allerdings, dass die Kommunikationswege nicht nur zum eigenen Abteilungsleiter führen, sondern, dies ist zumindest denkbar, auch an alle anderen Abteilungsleiter der Unternehmung. „Im Alltagsgeschäft führt dies zu Koordinationsproblemen [...] Dies kann zu Konflikten und Reibungsverlusten, aber auch zu Untätigkeit führen.“ (Ruß-Mohl 1995: 122)

Team- und ressortübergreifendes Arbeiten mitsamt seiner aufbauorganisatorischen Neuausrichtung wurde eben als eine neuere Entwicklung von Tageszeitungsredaktionen beschrieben. Weitere Konsequenzen dieser neueren redaktionellen Zusammenarbeit können in der Trennung der Rollen zwischen Reporter und Editor nach dem angelsächsischen Modell gesehen werden (vgl. dazu Blum 2002). Hieraus folgt ein neues Verständnis der Tageszeitung als Autorenzeitung mit selbst recherchierten Beiträgen, die sich an einer regionalen Themenagenda ausrichten, so Meier (vgl. 2002: 105). Meier weist den Vorwurf zurück, dass die Auflösung starrer Ressortgrenzen, sprich die Flexibilisierung der Redak-

³⁷ Die Matrixorganisation stellt eine Kombination aus funktionalen und objektorientierten Gruppen dar. Diese Aufbauorganisation ist nur in wenigen Unternehmen umgesetzt und findet daher an dieser Stelle keine Beachtung mehr. Alle vier Aufbauorganisationen wurden bereits zahlreich als Organigramm dargestellt (siehe beispielsweise dazu Meier 2002a: 102).

tionsstrukturen mit klaren Zuständigkeiten und Weisungsbefugnissen dazu führe, dass fachliche Spezialisierungen oder gar die damit einhergehende Themenstrukturierung oder die institutionelle Autonomie der Redaktion verloren gingen (vgl. ebd.: 107). Zusammenfassend lässt sich mit Meier festhalten: „Umstrukturierungen und Flexibilisierungen zur Verbesserung der journalistischen Qualität werden vielmehr zur Regel.“ (Ebd.: 110)

Nohr (2011) geht davon aus, dass Zeitungsverlage multiple Geschäftsmodelle entwickeln müssen, um zukünftig ertragreich zu sein. Das Denken in Netzwerken sei dafür unabdingbar. Es käme bei den Zeitungsverlagen darauf an, sich strategisch zu positionieren und sich als Wertschöpfungspartner in einer dynamischen und vernetzten Wertschöpfungsstruktur in der News Industry zu verstehen³⁸. (Vgl. Nohr 2011: 154ff.) Sydow und Windeler stellen für die neuere Organisationsforschung ebenfalls die Bildung unternehmensübergreifender Netzwerke fest³⁹ (vgl. Sydow/Windeler 2006: 50). Diese Form der Organisation in Netzwerken lässt sich bislang vor allem bei audiovisuellen Unterhaltungsproduktionen finden. Es lassen sich drei Grundmodelle unterscheiden: erstens die Quasi-Inhouse-Produktion im Dienstleistungsnetzwerk, zweitens die Inhouse-Redaktion und Content-Produktion im Netzwerk und drittens die endabnehmende Redaktion und Content-Produktion im Netzwerk (vgl. Kiefer/Steiniger 2014: 204). Übertragen auf die redaktionelle Produktion bedeutet die Quasi-Inhouse-Produktion, dass redaktionelle Inhalte überwiegend in der Redaktion produziert werden. Zur Unterstützung werden jedoch sender- oder verbundeigene Dienstleister, wie beispielsweise Auslandskorrespondenten oder Nachrichtenagenturen, hinzugezogen, was der gängigen Praxis in der deutschen Zeitungslandschaft entspricht. Die Entscheidungshoheit obliegt hier der Redaktion. Das zweite Grundmodell, die Inhouse-Redaktion und die Content-Produktion im Netzwerk, beschreibt den Umstand, dass der redaktionelle Inhalt zwar nach wie vor innerhalb der Redaktion generiert wird, dass aber zusätzlich externe Produktionsfirmen eigenverantwortliche Produktionsaufträge bekommen. Übertragen auf die Zeitungsproduktion wäre eine solche Organisation denkbar, wenn ganze Seiten eigenverantwortlich außerhalb der eigenen Senderfamilie produziert und mit allen anderen Zeitungsbüchern publiziert würden. Beim dritten Grundmodell ist die Produktion von redaktionellen Inhalten weitestgehend auf externe Produzenten ausgelagert. Die endabnehmende Redaktion ist dabei der Auftraggeber und nur für die Zwi-

³⁸ Zur multimedialen Ausdifferenzierung von Journalismus und auch crossmedialen Arbeitsweisen sowie deren Auswirkung auf die journalistische Arbeitsrolle siehe Loosen 2005 und Altmeyen 1997.

³⁹ Solch eine Prozessorientierung bzw. Modularisierung der internen Organisation ist die Konsequenz derartiger Netzwurkbildungen und stellt damit neuere Organisationsformen (vgl. Gläser 2010: 828; Sydow/Windeler 2006: 50-60) dar.

schen- und Endabnahme des zugelieferten Materials zuständig. Diese Form des Netzwerkes kommt beispielsweise bei der Produktion von Unterhaltungsformaten im Fernsehen oder bei Spielfilmen zum Tragen. (Vgl. ebd.: 204f.) Eng verknüpft mit dem Gedanken der netzwerkorientierten Organisation von Zeitungsverlagen und der Erweiterung der Zeitungsproduktion um gesamte Wertschöpfungsketten ist das Outsourcing⁴⁰ beziehungsweise das Branden⁴¹ journalistischer Produkte: „Branding als Marketingstrategie findet bei Medien in dem Maß Berücksichtigung wie der Ökonomisierungsprozess des Mediensystems voranschreitet.“ (Siegert 2000: 79) Branding ist eine Methode, die hohen First-Copy Costs von Medienprodukten durch Mehrfachverwertung ertragreich werden zu lassen. Für Franz Westing, ehemaliger Vorsitzender der *Initiative Tageszeitung e.V.*, wird die Debatte um Outsourcing emotional geführt (vgl. Westing 1999: 24), da eine ökonomische Ausrichtung, die vielfach nur durch eine Technisierung des journalistischen Arbeitens erreicht werden kann, Ängste schürt, und nicht dem meinungsbildenden öffentlichen Auftrag von Journalismus gerecht werden zu können. Sich der veränderten Marktstrukturen des Medienmarktes vergewissernd, scheinen jedoch diese Strategien des Outsourcing und des Brandens rational begründbare Entwicklungen bei Zeitungsverlagen zu sein. Dies bedeutet aber auch, dass ausgefeilte redaktionelle Konzepte gemäß des eigenen Markenkerns an Bedeutung gewinnen. Siegert betont hier die Wichtigkeit einer ausdifferenzierten Markenvisualisierung, um auch in der Kaufsituation des gedruckten Wortes unterscheidbar zu sein. Aufbauend auf dem sog. Markenkern, der definitorisch das ureigene Kompetenzgebiet und das zentrale Nutzenversprechen einer Leistung oder eines Produkts umfasst, wird die Marke positioniert mit dem Ziel, sich von Konkurrenzprodukten hinreichend zu unterscheiden, um ins 'relevant set' der Konsumenten aufgenommen zu werden. (Vgl. Siegert 2000: 75) Die Ausbildung einer Dachmarke und auch der damit verbundene Imagetransfer auf andere Produkte der einen Marke kann eine weitere Marketingstrategie sein. Siegert versteht letztgenanntes als Branding. (Vgl. ebd.: 82ff.) In dieser Arbeit wird Branding allerdings als markenspezifische Anpassung des Medieninhalts verstanden, das zum Ziel hat, die Medienprodukte desselben Verlages, eben durch das Branden von ein und derselben journalistischen Aussage an die jeweils eigene Marke sowohl visuell als auch inhaltlich, unter-

⁴⁰ Inwiefern die Auslagerung der Produktion, sprich das Outsourcing, Einfluss auf die Qualität von Medienprodukten hat, siehe Heinrich 1996: 175.

⁴¹ Das Branden von redaktionellen Inhalten berührt auch den Begriff des Contentmanagements. Contentmanagement bezieht sich nicht auf strukturelle organisationstheoretische und unternehmenszielorientierte Maßnahmen, sondern allein auf das Management des redaktionellen Inhalts. Bereiche des Contentmanagements sind die Orientierung an den Bedürfnissen der Rezipienten, der Beurteilung Relation von Inhalt und Werbung, Anzeigenpreise und Portfolio. (Vgl. Fritz und Grölbauer 2009: 95)

scheidbar zu machen. Dies betrifft mittlerweile nicht mehr nur die nicht aktualitätsbezogenen Bereiche der Berichterstattung, sondern auch ganze Zeitungsbücher, wie der Untersuchungsgegenstand zeigt.

3.2.2 Newsdesk und Newsroom

Neben der Flexibilisierung der Ressortgrenzen in Zeitungsredaktionen lassen sich Newsdesks und Newsrooms ebenfalls als redaktionsinterne Umstrukturierungen begreifen, die die redaktionellen Produktionsabläufe strukturieren. Unter den Begriffen Newsroom und Newsdesk werden im deutschsprachigen Raum⁴² gemeinhin neue, zentral ausgerichtete Redaktionsstrukturen verstanden, die in der Regel ressortübergreifendes und crossmediales Arbeiten erleichtern sollen. Die Durchsetzung und Anerkennung solcher Umstrukturierungen (vgl. Kap. 3.3.4) wird trotz erheblicher finanzieller Einsparungen oder Entlassungen oft mit dem Argument der Qualitätssteigerung gerechtfertigt. Meier kennzeichnet drei wesentliche Motive für solche Strukturveränderungen:

1. Das erste Ziel redaktioneller Innovationen besteht im ressortübergreifenden Arbeiten. Die Ressorts werden zusammengeführt, ressortübergreifende Teams werden gefördert und Themen- und Produktinnovationen ermöglicht.
2. Zweitens muss sich die Tageszeitung verstärkt von anderen Medien abgrenzen. Dazu braucht die Redaktion vor allem kreative Freiräume, um eigene Schwerpunktthemen zu setzen oder um Hintergründe recherchieren zu können. Aufgrund des Kostendrucks kann kein zusätzliches Personal hierfür bereitgestellt werden, sodass redaktionelle Arbeitsabläufe optimiert, Strukturen flexibilisiert und Tätigkeiten professionalisiert werden. Die funktionale Trennung der Tätigkeiten des Reporters und des Editors trägt hierzu bei.
3. Crossmediales Arbeiten ist die dritte Motivation, Redaktionsstrukturen umzuorganisieren. Sie sind gerade die Bedingungen dafür, dass neue Ausspielkanäle besetzt und redaktionell integriert werden können. In Skandinavien und in den USA gibt es bspw. Regional- oder Lokalredaktionen, die gemeinsam Print, Internet, Radio und Fernsehen bedienen. (Vgl. Meier 2006: 204f.)

⁴² Meier weist darauf hin, dass der Gebrauch der Wörter Newsroom und Newsdesk im deutschsprachigen Raum ein anderer als im anglo-amerikanischen Journalismus ist. Newsroom meine in diesem Kontext ausschließlich Redaktion und Newsdesk bezeichne den „copy desk“, bei dem zwar alle redaktionellen Schritte gebündelt seien, bei dem allerdings jeder Schritt von unterschiedlichen und nicht nur einem Redakteur ausgeführt wird. (Vgl. Meier 2006: 209; zu Unterschieden zwischen dem amerikanischen und deutschen Zeitungsmarkt siehe auch Ruß-Mohl 2009, Quinn 2002)

Diese Vielschichtigkeit der Bedeutungsdimensionen der Begriffe Newsroom und Newsdesk lässt erahnen, dass eine flächendeckende Schätzung der Anzahl aller Newsrooms oder Newsdesks schwer fällt⁴³. Schätzungen gehen davon aus, dass Mitte der 2000er Jahre die Hälfte der publizistischen Einheiten im deutschsprachigen Raum mit einem Newsdesk oder Newsroom arbeitet (vgl. Meier 2007a: 356; Landtag 2006). Heutzutage dürfte die Anzahl an Newsrooms und Newsdesks in deutschen Redaktionen wesentlich höher liegen. Denn es arbeiten mittlerweile nicht mehr nur Zeitungsredaktionen in den Strukturen eines Newsdesks bzw. Newsrooms, sondern auch Nachrichtenagenturen (Elmer 2010) und Rundfunkanstalten (Saarländischer Rundfunk 2011; Rautenberg 2016) Aufgrund dessen, dass beide Konzepte zudem miteinander kombiniert werden können, potenziert sich die Anzahl der Redaktionen, die mit dem Newsdesk oder Newsroom arbeiten.

Der Newsdesk ist zusammengefasst eine Koordinations- und Produktionszentrale, in der das gesamte Material, das einer Redaktion zur Verfügung steht, zusammenläuft. In Zeitungsredaktionen werden hier bspw. die Seiten verschiedener Ressorts produziert oder crossmedial mehrere Plattformen aufeinander abgestimmt und bedient (vgl. Meier 2006: 209f.) Der Journalist Christoph Keese beschreibt die Funktion eines Newsdesks folgendermaßen: „In jeder Stadt gibt es einen Marktplatz, [...] [n]ur die Journalisten glaubten lange, sie würden ohne einen Marktplatz auskommen und sollten sich ihre Redaktionsräume so einrichten wie eine Versicherung: ein Einzelzimmer neben dem anderen, Treffen gelegentlich auf dem Flur, ansonsten gespenstische Stille.“ (Keese 2009: 19) Die personelle Besetzung des Newsdesks variiert nach dem jeweiligen Konzept der einzelnen Verlagshäuser. Der Newsroom ist dagegen ein Großraumbüro, das architektonisch neue redaktionelle Konzepte des ressort- und medienübergreifenden Planens und Arbeitens umsetzt. Der Newsroom stehe damit, über den architektonischen Aspekt hinaus, für ein neuartiges journalistisches Denken⁴⁴. Das Konzept wird aber zunehmend kritisiert. So äußert Moring (2016), dass der Newsdesk bis heute sicherlich gut gewesen sei, dass er aber weiter entwickelt werden müsse. Für ihn sei die logische Konsequenz, dass voneinander unabhängige Teams nun aus einem sog. Content Pool ihre einzelnen Medienkanäle bespielen und Zeitungen nicht mehr täglich gedruckt werden sollen (vgl. Moring 2016: 6).

Eng an die Diskussion um die Redaktionsstrukturen Newsdesk und Newsroom ist das Thema der konvergenten Nutzung von Medieninhalten geknüpft. Unter dem Begriff Me-

⁴³ Für internationale Fallstudien in der Newsdesk-Forschung siehe Schantin-Williams (2007a). Fünf Fallstudien aus dem deutschen Raum zum crossmedialen Arbeiten mit Newsrooms als Arbeitsstruktur siehe Schantin und Meier (2007).

⁴⁴ Für Praxisbeispiele für das Arbeiten in Newsrooms siehe Konieczny (2013).

dienkonvergenz wird gemeinhin die Annäherung verschiedener Medientypen verstanden. Das Vordringen des Verbreitungsmediums Internet führt in den Redaktionen nicht nur zu veränderten Rechercheprozessen, sondern hat auch die Digitalisierung des bisherigen Medienangebots zur Folge. „Aus journalistischer Sicht bringen Konvergenzstrategien und Newsroom-Integration fundamentale Veränderungen in der Nachrichtenproduktion und Arbeitsorganisation.“ (Kaltenbrunner et al. 2009: 266) In einer komparativen Newsroom-Studie in Österreich, Spanien und Deutschland (García Avilés et al.: 2009) wurde festgestellt, dass je nach Verfolgung der Konvergenzstrategie die Integration des Newsrooms in den untersuchten Medien einen unterschiedlichen Grad an Komplexität aufweist⁴⁵. Bezüglich des plattformübergreifenden Arbeitens extrahieren die Autoren anhand von sechs Fallstudien drei Modelle der Newsroom-Konvergenz: Full Integration, Cross-media und Coordination of isolated plattformen (vgl. ebd.: 299). Zusammengefasst meint die *Full Integration* die multimediale Produktion in nur einem Newsroom. Informationsaggregation sowie die Nachrichtenproduktion und -distribution werden hier zentral im Newsroom gesteuert. Die hier arbeitenden Journalisten sind überwiegend für mehrere Plattformen tätig. Das Modell *Cross Media* bezeichnet ein Redaktionsmodell, in dem die Mehrheit der Journalisten weiterhin spezialisiert für nur eine Distributionsplattform arbeitet. Dementsprechend können der Newsroom und der Newsdesk räumlich getrennt voneinander sein. Der Workflow oder andere koordinative Vorgänge müssen in diesem Redaktionsmodell allerdings zentral gesteuert werden. In diesem Modell können nur wenige Mitarbeiter crossmedial geschult sein. Das dritte Modell der Medienkonvergenz in Newsroom-Konzepten beschreibt den Umstand, dass die Plattformen Print, Online, Fernsehen oder Radio getrennt voneinander betrieben werden. Ein Grund hierfür kann sein, dass die Zusammenarbeit verschiedener Medien kein Unternehmensziel ist und die journalistischen Kompetenzen sich auf eine Distributionsart konzentrieren sollen. Kooperationen zwischen den Plattformen sind eher zufällig und gehen allein auf einzelne Journalisten zurück. (Vgl. ebd.: 299f.) Obwohl die Begriffe Newsdesk und Newsroom Modewörter der Redaktionsforschung sind, lassen sich im deutschsprachigen Raum nur wenige Studien finden. Hofstetter und Schönhagen (2014) gehen am Beispiel des integrativen Newsdesks in sechs Schweizer Zeitungsredaktionen der Frage nach, wie sich die neuen technischen Möglichkeiten crossmedialer Produktion auf die Redaktionsorganisation auswirkt. Die Autorinnen kommen zu dem Schluss, dass die Umsetzung der crossmedialen Idee vielfach scheitert und das Gebot

⁴⁵ Fünf Jahre später wurde das Modell überprüft (vgl. García-Avilés/Kaltenbrunner/Meier 2014). Tameling und Broersma (2013) beschäftigen sich mit Konvergenz auf dem niederländischen Zeitungsmarkt.

der Schnelligkeit das der Gründlichkeit dominiere (vgl. Hofstetter/Schönhagen 2014: 245f.). Eine Verdichtung und Beschleunigung journalistischer Arbeit sehen auch Blöbaum et. al. (2011). Vor diesem Hintergrund hat Wyss (2013) auch den Begriff des journalistischen Prekariats geprägt. In der internationalen Forschungsgemeinschaft lassen sich ebenfalls nur einige wenige Fallstudien finden. So haben beispielsweise Lorrando et. al. (2014) redaktionelle Konvergenzen in fünf öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in Schottland, Spanien, Norwegen und Belgien untersucht. Weitere Fallstudien zu den Effekten eines medienübergreifenden Newsrooms auf die journalistische Qualität finden sich vor allem in internationalen Journals (vgl. Wallace 2013; van den Bulck/Tambuyzer 2013; Micó/Masip/Domingo 2013). Die Ergebnisse diese Studien zeichnen ein heterogenes Bild und verdeutlichen die Abhängigkeit des Erfolges oder Misserfolges eines Newsdesk von den gegebenen Bedingungen, mit denen eine solche Redaktionsstruktur eingeführt wird.

Mit Konieczny (2013) können Vor- und Nachteile des Newsrooms auf der Mikro-, Meso- und Makroebene unterschieden werden, die sich auf das Newsdesk-Prinzip anwenden lassen. Die Vorteile von Newsrooms auf der Mikroebene, also für den Journalisten, sieht die Autorin erstens in der Spezialisierung der journalistischen Aufgaben, also der funktionalen Trennung zwischen Editor und Reporter. Die durch den Newsroom geförderte Teambildung stärke dabei die fachliche Spezialisierung, weil dies das Zusammensetzungsprinzip des Teams sei (vgl. ebd.: 37). Des Weiteren fördere ein Newsroom, also die physische Nähe, das gegenseitige Verständnis und vereinfache die Kommunikation. Im Newsroom seien alle wichtigen Ansprechpartner auf Zuruf erreichbar. Informationen seien für alle zugänglich und Entscheidungen würden so transparent gefällt. Zudem müssten Multimedia-Kompetenzen entwickelt werden, was schließlich eine Weiterentwicklung des einzelnen Journalisten bedeute. Die flachen Hierarchien böten außerdem Chancen für Berufsanfänger. (Vgl. ebd.: 39ff.) Newsdesk und Newsroom implementieren weitere Medien, sodass die Mehrfachverwertung zu einer größeren Reichweite des einzelnen Artikels führe. Sofern sich die Journalisten bewusst seien, dass sie durch die Neustrukturierung eines Newsrooms bzw. Newsdesks ein qualitativ hochwertigeres Produkt anböten, zeige sich dies auch in einer höheren Arbeitszufriedenheit. Dies gelte allerdings nur unter der Prämisse, dass der Arbeitsdruck nicht zu hoch ist. (Vgl. Meier 2007b) Auf der Mesoebene interpretiert Konieczny dieselben Vorteile des Newsroom-Konzeptes hinsichtlich der Gesamtwirkung auf die Redaktion. Insgesamt lässt sich festhalten, dass ein Newsdesk den Informationsfluss in einer Redaktion besser lenkt und damit die gesamten redaktionellen Abläufe effizienter als zuvor gestaltet werden können (vgl. Konieczny 2013: 45). Moss nennt

dies *Koordinations-effizienz* (vgl. 1998: 101). Das Arbeiten in Teams fördere dabei die redaktionelle Effizienz, weil damit besondere Belastungen in der Personal- und Themenlage ausgeglichen werden können (vgl. Konieczny 2013: 46). Die Vorteile ressortübergreifender Teamarbeit wurden bereits an anderer Stelle ausgeführt (vgl. Kap. 3.2) und stellen einen weiteren wichtigen Aspekt des Arbeitens in und mit Newsdesk bzw. Newsroom dar. Die physische Nähe in Newsrooms führe außerdem nicht nur zu einem besseren Verständnis der Redaktionsmitglieder untereinander, sondern verkürze die Kommunikationswege zusätzlich, weil die Ansprechpartner ebenfalls direkt im Newsroom zugegen seien. Die funktionale Trennung zwischen Editor und Reporter trüge nicht nur zur Spezialisierung der journalistischen Arbeitsrollen bei, sondern erhöhe auch die Produktqualität, weil Zeit und Raum für die Recherche geschaffen worden sind (vgl. ebd.: 48). Nicht nur die Arbeitsleistung des Einzelnen kann im Newsroom-/Newsdesk-Modell effizient und qualitätsoptimierend gesteuert werden, auch die Qualitätskontrolle ließe sich in Großraumkonzepten besser realisieren (vgl. ebd.: 58). Insgesamt führe die Blattplanung am Newsdesk zu einem einheitlicheren Medienprodukt und einer facettenreicheren Aufbereitung durch die jetzt zentral gesteuerte Crossmedialität (vgl. ebd.: 52ff.). Auf der Makroebene ergeben sich Vorteile für das gesamte Medienunternehmen. Sofern die journalistische Qualität einen strategischen Wettbewerbsvorteil darstellt, sind mit einem verbesserten Medienprodukt prinzipiell höhere Absätze auf dem Medienmarkt möglich (vgl. ebd.: 59). Die effizientere Zusammenarbeit der Redakteure schafft Synergieeffekte in der crossmedialen Produktion und kann Kosten reduzierend wirken, wenn insgesamt weniger Personal eingesetzt wird und weniger Redaktionsräume angemietet werden müssen (vgl. ebd. 60ff.). Newsrooms fördern die crossmediale Mehrfachverwertung journalistischer Themen, was letztlich durch die plattformübergreifende Rezeption glaubwürdigkeitssteigernd für die gesamte Medienmarke ausfallen kann (vgl. ebd.: 63).

Die Nachteile eines Newsrooms bzw. Newsdesks lassen sich aus der räumlichen und strukturellen Disposition des Konzeptes ableiten. Die Zentralisierung geht meistens mit einem generellem Personalabbau sowohl in den im Newsroom/Newsdesk zusammengelegten Redaktionen als auch in den Lokalredaktionen einher. Meistens scheiden hierzu die älteren Kollegen aus dem Dienst aus. Sie gelten als routinegeprüfte Mitarbeiter mit hinreichenden Hintergrundinformationen und auch als Kontaktpersonen. Journalisten gelten generell als strukturkonservativ (vgl. Konieczny. 2013: 67), dennoch haben jüngere Mitarbeiter tendenziell den Ruf, sich schneller an neue Bedingungen anpassen zu können. Eine Neustrukturierung kann daher mit einer jüngeren Personalbesetzung höchstwahrscheinlich

reibungsloser umgesetzt werden. Bedingungen dafür sind natürlich, dass die neue Struktur akzeptiert wird und dass Fort- und Weiterbildungen der Belegschaft zur Verfügung stehen. Gerade bei einem weniger hierarchisch-orientierten Arbeiten muss die Identifikation mit der neuen Arbeitssituation sichergestellt sein. Denn die erhöhte Kontrolle und die ständige Kritik bedeuten auch einen Machtverlust für den Einzelnen. Ebenfalls erwähnt werden muss die hohe Lärmbelastung eines Großraumbüros, die interne Konflikte hervorbringen und die Psyche belasten kann. Die Produktion der Medieninhalte wird nun wegen der offenen Kommunikation und des teamorientierten Arbeitens zwar effizient gesteuert, aber insgesamt nimmt die Arbeitsbelastung zu. Längere Arbeitszeiten und höherer Kommunikationsdruck durch wiederholtes Abstimmen sind die Folge des ressortübergreifenden und crossmedialen Arbeitens. Die neue Form des Arbeitens ist aber nicht per se ein Garant für ein qualitativ hochwertigeres Endprodukt. (Vgl. ebd.: 67ff.) Zu bedenken ist auch, dass neuere Newsdesk-/Newsroom-Konzepte eingesetzt wurden, um unterschiedliche Angebote eines Verlages mit Inhalten beliefern zu können. Der hier vorliegende Untersuchungsgegenstand des *Content Desk-Modells* ist ein Beispiel dafür. Meier resümiert daher: „Der Begriff der ‘crossmedialen Redaktion’ hat so eine neue Dimension erhalten: Es geht nicht mehr nur um die Produktion für Print und online, sondern auch um die gemeinschaftliche Produktion für verschiedene Print-Plattformen.“ (Meier 2009: o.S.) Newsroom-Konzepte können also insgesamt zu Effizienz der redaktionellen Arbeit führen, aber als Sparmaßnahme werden sie keinen Erfolg zeitigen. (Vgl. Meier 2007c: 48) Hohe Investitionskosten, wie z. B. die Anmietung und Einrichtung neuer Räumlichkeiten und eine langfristige Wachstumsstrategie sind nötig, um die qualitätsfördernden und kostenoptimierenden Potenziale der neuen redaktionellen Konzepte auszuschöpfen. Die Vor- und Nachteile von Newsdesks bzw. Newsrooms bedenkend, soll abschließend darauf hingewiesen werden, dass ein Wandel der redaktionellen Strukturen immer auch eine Anpassung an die gesellschaftlichen Verhältnisse bedeutet. Erfolgreiche Redaktionen müssen sich immer wieder den veränderten Marktbedingungen anpassen. Gesellschaftlicher Wandel bedeutet daher immer auch einen Wandel des Journalismus.

3.3 Das Management von Redaktionen

Mit der Konsolidierung der Print-Märkte sind managementorientierte Betrachtungsweisen immer populärer geworden (vgl. Karmasin/Winter 2002; Meckel 1999; Ruß-Mohl 1992; Ruß-Mohl 1994; Ruß-Mohl 1995; Siegert 2001a; Wirtz 2013; Wyss 2002a; Wyss 2002b).

Die US-amerikanische Perspektive⁴⁶ auf Redaktionen als professionell steuerbare Organisationen, die unter betriebswirtschaftlichen Perspektiven optimierbar sind, fand spätestens seit den 90er Jahren Anklang in der deutschen Redaktionsforschung. Die Mehrheit der Fachautoren beurteilen diese Form der Managementlehre als „fortschrittlich“ und „revolutionär“, wobei Neumann davor warnt, dass solche Ansätze zu kurz gedacht seien und nicht den historisch gewachsenen Eigenarten der Tageszeitungen gerecht würden. (Vgl. Neumann 1997: 18) Die Autorin resümiert sogar, dass das „[...] US-Redaktionsmanagement möglicherweise sogar das unpassendste Zukunftsmodell für Deutschland [...]“ (ebd.: 242) sei. Der Hauptgrund hierfür sei, dass die Ausgangsbedingungen des deutschen und des US-amerikanischen Zeitungsmarktes sich diametral gegenüberstünden. Die Diskussion um die Vor- und Nachteile eines managementorientierten Verständnisses von Journalismus wird insgesamt wenig konstruktiv geführt, so Meckel (vgl. 1999: 19). Auf der einen Seite gibt es eine Reihe von praxisorientierten Publikationen, die hauptsächlich deskriptiv und nicht etwa analytisch vorgehen. Auf der anderen Seite führe schon allein das Wort Management zu „Aversionen“. (Ebd.: 19) Diese Aversionen scheinen auf Ressentiments zurückzugehen, die annehmen, dass ein unabhängiger und kritikfähiger Journalismus nicht unter der Maßgabe der ökonomischen Effizienz produziert werden kann. Dieses institutionelle Verständnis journalistischen Schaffens irritiert wahrscheinlich zudem deshalb, weil es impliziert, dass die journalistische Tätigkeit keine Begabung, sondern nur noch reines Handwerk ist.

3.3.1 Redaktionelles Marketing

Vor dem Hintergrund der vermeintlichen Dichotomie des Journalismus zwischen journalistischer Qualität und ökonomischer Effizienz ist das Redaktionsmarketing zu sehen. Anfang der 60er Jahre des letzten Jahrhunderts gelangte der Begriff des redaktionellen Marketings durch Nußberger (1961) und Wagner (1961) in die deutschsprachige Publizistik. Beide Autoren haben ein sehr rudimentäres Verständnis von Marketing und verstehen den Begriff im Sinne von Marktbeobachtung, Marktbeeinflussung und verbesserter Marktbearbeitung⁴⁷. Mittlerweile kann redaktionelles Marketing verstanden werden als all jene Maßnahmen, die die Redaktion und die Verlagsleiter unternehmen, um das redaktionelle Angebot im höchsten Maß an den Informations- und Unterhaltungsbedürfnissen des Rezipienten

⁴⁶ Die nordamerikanische Forschung von Medienmanagement ist vom Nachrichtenjournalismus geprägt worden und betont die Entscheidung als zentrales Element des Managementprozesses (vgl. Altmeppen 2006: 218).

⁴⁷ Für eine ausführliche Darstellung der Entwicklung des Begriffs „redaktionelles Marketing“ in den 60er Jahren siehe Huber (1961).

anzupassen (vgl. Ruß-Mohl 1995: 105; Siegert 2004). Aufgrund dessen, dass Medienprodukte meritorische Güter sind und einem gesamtgesellschaftlichen Anspruch unterliegen, stellt das Marketing von Medienprodukten eine Mischform aus Konsum- und Dienstleistungsmarketing dar, wonach große Teile des redaktionellen Marketings auch als Social Marketing beschrieben werden können (vgl. Meckel 1999: 170). Wichtigstes Instrument für redaktionelles Marketing ist die Marktforschung. Ruß-Mohl betont, dass es vor allem auf einen anderen hausinternen Umgang von Marktforschungsergebnissen, d. h. die Integration aller Beteiligten und die kreative Interpretation der Ergebnisse ankomme, um diese Daten als Basis alltäglicher redaktioneller Entscheidungen nutzbar zu machen (vgl. Ruß-Mohl 1995: 106). Solch eine kundenorientierte Ausrichtung journalistischer Produkte bringt oft Kritiker auf den Plan. Dabei seien es oft die Journalisten selbst, die sich aufgrund ihrer hohen intrinsischen Motivation zur journalistischen Tätigkeit und ihres professionellen Selbstverständnisses gegen redaktionelle Neuerungen sperren (vgl. ebd. 1995: 120). Rager sieht gerade in der Anwendung des redaktionellen Marketings, die Möglichkeit die augenscheinlich konträren Positionen des redaktionellen Anspruchs einerseits und der Marktanforderungen andererseits zu versöhnen (vgl. Rager 1994: 7). Meckel pflichtet dem bei und stellt heraus, dass Medienprodukte hinsichtlich ihrer Akzeptanz beim Rezipienten differenziert betrachtet und seinen Wünschen angepasst werden müssen, um die drei großen Ziele der Markt-, Wachstums- und Zukunftsorientierung erreichen zu können (vgl. Meckel 1999: 171ff.). Neben den Leser- und Marktanalysen sind die drei Strategien *Konvergenz*, *Konzentration auf das Kerngeschäft* und *Benchmarking* Schlagwörter des redaktionellen Marketings. Mit Konvergenzbestrebungen sind beispielsweise crossmediale Synergien gemeint, die entstehen, wenn Zeitungsverlage mit Rundfunkanstalten zusammenarbeiten. Ein hiesiges Beispiel dafür ist die zeitweilige Zusammenarbeit des *Westdeutschen Rundfunks* mit der *WAZ Mediengruppe* (der heutigen *Funke Mediengruppe*). Benchmarking meint die wettbewerbswirtschaftliche Analyse des eigenen Produktes im Vergleich zu alternativen Angeboten⁴⁸. Die Ausrichtung an Kernkompetenzen ist jene Strategie, die anders als die zweckoptimierte Zusammenarbeit verschiedener Medientypen das eigene Alleinstellungsmerkmal herauszustellen versucht. (Vgl. Pühringer 2007: 32ff.) Das Alleinstellungsmerkmal kann mit dem Image des Medienprodukts gleichgesetzt werden. Der Aufbau eines Medienangebotes zur Marke⁴⁹ muss daher die *Unique Selling Proposition* öffentlichkeitswirksam vermitteln, um Aufmerksamkeiten zu generieren. Größere Medien-

⁴⁸ Benchmarking am Beispiel US-amerikanischer Zeitungen siehe bei Ruß-Mohl 2001.

⁴⁹ Mehr dazu siehe Siegert 2004: 197ff.

unternehmungen investieren aus diesem Grund in die Image-Konstruktion einer Dachmarke, damit dieses zentrale Image auf einzelne Angebote derselben Medienunternehmung transferiert wird (vgl. Meckel 1999: 175).

„Die Dachmarke stellt damit auch den Dreh- und Angelpunkt für das Gesamtbild (Corporate Design) des Medienunternehmens dar [...]. Sie kann außerdem im Zuge der unternehmensinternen vernetzten Vermarktung der einzelnen unterschiedlichen Angebote des Hauses (Crosspromotion) als Zugpferd eingesetzt werden.“ (Meckel 1999: 176)

Diese Strategie eines zentralen Images scheint hinsichtlich des Rundfunks plausibel. So werden gemeinhin die ARD mit ihrer Tagesschau als glaubwürdig und informationsorientiert bewertet und der Sender Pro7 mit jüngeren Unterhaltungsangeboten assoziiert, die auf weitere Angebote, sei es eine weitere Sendung oder gar ein weiterer zur Senderfamilie zugehöriger Sender, übertragen werden. Beim hier vorliegenden Untersuchungsgegenstand erscheint die Herausbildung einer Dachmarke namens *Funke Mediengruppe* kontraproduktiv, weil gerade darauf geachtet wird, die zur Verlagsgruppe zugehörigen Zeitungstitel in der Öffentlichkeit voneinander zu unterscheiden, um die Glaubwürdigkeit des einzelnen Zeitungstitels aufrechtzuerhalten.

3.3.2 Redaktionsmanagement

Ziele und Konzepte des redaktionellen Marketings können unter Zuhilfenahme von Managementkonzepten für den Redaktionsalltag umgesetzt werden (vgl. Ruß-Mohl 1995: 110). Ruß-Mohl definiert Management ganz allgemein als Leitung- und Führungsaufgabe, die die vorhandenen Ressourcen, nämlich Arbeit und Kapital, im Sinne der Zielerreichung so effektiv und effizient wie möglich kombinieren soll. Effektivität bezeichnet den Grad der Aufgabenerfüllung bzw. Zielerreichung und Effizienz misst das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag. So ist eine Maßnahme effektiv, wenn mit ihr das angestrebte Ziel erreicht wird. Die Maßnahme ist effizient, wenn dieses Ziel mit möglichst geringem Aufwand verwirklicht wird. (Vgl. ebd.: 111) Werden Managementkonzepte auf Redaktionen übertragen, wird dies als Redaktionsmanagement bezeichnet. Meckel definiert Redaktionsmanagement „[...] als professionalisierte Implementierung, Steuerung und Evaluation qualitätssichernder Maßnahmen in der journalistischen Aussagenproduktion.“ (Meckel 1999: 25) Nur diese Form des Redaktionsmanagements sei in der Lage das Spannungsverhältnis zwischen Ökonomie und Sozialverantwortung des Journalismus zu lösen. Das Ma-

nagement von Medienunternehmen⁵⁰ habe folgende Funktionen, so Ruß-Mohl (vgl. ebd.: 21f.):

1. Redaktionelle Organisation

- Ein redaktionelles Konzept zu entwickeln;
- die redaktionellen Qualitätsstandards zu kontrollieren und einen Maßnahmenkatalog zur Qualitätssicherung zu erarbeiten⁵¹;
- redaktionelle Strukturen so auszugestalten, dass die Arbeitsabläufe ceteris paribus das Endprodukt gewährleisten;

2. Personalrekrutierung/-entwicklung: Das Personal einzustellen bzw. fortzubilden;

3. Finanzplanung/Kostenkontrolle: Die finanziellen Rahmenbedingungen zu überprüfen, einzuhalten und zu entwickeln;

4. Redaktionelles Marketing: Das publizistische Produkt an den Rezipienteninteressen auszurichten und den Kontakt zu demselben zu halten.

Für Meckel verfolgen diese vier übergeordneten Funktionen das Ziel, sowohl die publizistische Qualität⁵² als auch den Markterfolg zu sichern. Um diese konträren Ziele zu erreichen, würde das Redaktionsmanagement genau an der Schnittstelle ansetzen, die sich zwischen der Redaktion und dem Verlag bzw. der Geschäftsführung ergibt. (Vgl. ebd.: 22) Redaktionsmanagement kann somit als die mit Verfügungsgewalt ausgestattete Vermittlung zwischen den ökonomischen und den publizistischen Interessen eines Medienangebots beschrieben werden. In der Funktionsbestimmung von Redaktionsmanagement nach Meckel ist ein Unterschied zur Definition des redaktionellen Marketings nach Ruß-Mohl erkennbar. Meckel bestimmt das redaktionelle Marketing als einen Teilbereich des Redaktionsmanagements. Bei Ruß-Mohl ist das Redaktionsmanagement die redaktionelle Umsetzung des redaktionellen Marketings. Redaktionsmanagement und redaktionelles Marketing unterscheiden sich aber nur in geringem Maße, da die Ausrichtung der redaktionellen Tätigkeit an den Rezipientenbedürfnissen sowohl Zweck als auch Mittel der Zielerreichung darstellt.

Für Altmeppen (2006) ist es wichtig, zwischen Redaktions- und Medienmanagement zu unterscheiden. Redaktionsmanagement umfasst den Prozess der Inhaltsproduktion innerhalb der journalistischen Organisationen. In Abgrenzung dazu ist das Medienmanage-

⁵⁰ Altmeppen weist darauf hin, dass es keine Differenzierung zwischen den Begriffen des Medienmanagements und des Redaktionsmanagements gibt (vgl. Altmeppen 2006: 210). In diesem Fall ist letzteres gemeint.

⁵¹ Mehr zum Thema Qualitätsmanagement in Redaktionen siehe Held und Ruß-Mohl (2005).

⁵² Einen kritischen Blick auf den Aspekt der Qualitätssicherung durch redaktionelles Management legt Wyss (2008) vor.

ment⁵³ der Prozess, der die Organisation des Geschäfts der Distribution umfasst. Die Abgrenzung der beiden Begriffe Redaktions- und Medienmanagement vollziehe sich analog zur Diskussion der Differenz von Medien und Journalismus. Redaktionsmanagement wird damit zum untergeordneten Teil von Medienmanagement. Beide Managementtypen stellen die Handlungsfähigkeit der Organisation her und nutzen dazu das Verfahrens-, Ressourcen- und Marktmanagement⁵⁴, so Altmeyen weiter. Dazu notwendig sind Strategien, die als Entscheidungsprämissen die Strukturen und das Handeln in Organisationssystemen für weitere Entscheidungen bestimmen. (Vgl. ebd.: 264) Diesen Zusammenhang möchte der Autor in einer kausalen Abhängigkeit in Form einer Wenn-Dann-Beziehung verstanden wissen: „Wenn Ziele und Organisationsmodelle strategisch vorgedacht und eingerichtet werden, dann folgt auf die Strategie die Struktur, und schließlich stellt sich der mit der Strategie beabsichtigte Erfolg ein.“ (Ebd.: 211) Effizienz als der optimal wirtschaftliche Erfolg und Effektivität als der optimale produktive Erfolg sind dabei die Kernfaktoren einer steuerbaren Strategie der journalistischen und Medienorganisation. Später weist Altmeyen aber darauf hin, dass Struktur und Strategie rekursiv aufeinander bezogen sind. Beides bilde beim Management einen unauflösbaren Zusammenhang, weil Strategie und Struktur sich letztlich gegenseitig bedingen (vgl. ebd.: 227). Dieser Zusammenhang geht auf Alfred D. Chandler zurück, der mit seiner Formel „Structure follows Strategy“ bereits zahlreich zitiert wurde (vgl. Chandler 1987: 14). Damit einher geht ein neues Verständnis des Organisationsbegriffs. Redaktionen werden nunmehr nicht mehr als institutionale, sondern als instrumentale Organisationen begriffen. Sie werden damit zu steuerbaren Einheiten, die nach planmäßigen Zielvorgaben ausgerichtet werden. Die Bezeichnung „instrumental“ bedeutet hier, dass die Organisation zu steuern ist und mit Planungs- und Strategieentscheidungen rationell geführt werden kann. „Dem ist jedoch entgegen zu halten, dass Entscheidungen gerade im Medienmarkt von hohen Unsicherheiten und Risiken geprägt sind, zudem beinhalten auch Strukturen die Dualität, sowohl Ziel wie Ergebnis als auch Handlungsstrategie zu sein [...].“ (Altmeyen 2003: 43) Als Beispiel hierfür nennt Altmeyen die sich oft verändernden Wettbewerbsverhältnisse auf dem TV-Markt, auf dem sich dadurch keine festen Strukturen und auch keine dauerhaften Strategien hätten etablieren können. Altmeyen weist weiter darauf hin, dass sich für Redaktions- und Medienmanagement keine allumfassenden Definitionen finden lassen und in der Literatur vielmehr

⁵³ Für Gläser ist das Redaktionsmanagement ein entscheidender Teil des Content Management. Content Management kann dabei verstanden werden als die Handhabung von Inhalten und Zwecken der Publikation. (Vgl. Gläser 2014: 395)

⁵⁴ Mehr dazu siehe Altmeyen 2006: 229ff.

die einzelnen Phasen von Management deskriptiv beschrieben werden (vgl. Altmeyen 2006: 216). Diese Phasen, oder auch prozessorientierte Aufgaben des Managements, lauten in groben Zügen: Planung, Organisation, Personal, Leitung und Kontrolle. (Vgl. ebd.: 211f.) Die einzelnen Phasen werden zwar oft als in sich geschlossen beschrieben, sollen aber als rekursiv, also sich stets aufeinander beziehend und damit dynamisch ablaufend verstanden werden. Der Akt des Entscheidens wird hiermit in den Mittelpunkt von Medienmanagement gerückt. Auf der Grundlage von Umweltbeobachtungen, wie z. B. Veränderungen auf dem Medienmarkt, werden von bestimmten Akteuren Entscheidungen gefällt, mit denen schließlich Entscheidungsprämissen determiniert werden. Solche Akteure können z. B. der Verleger, der Chefredakteur oder Programmleiter sein. Entscheidungsprämissen sind das übergeordnete Regelwerk, an dem sich zukünftige Entscheidungen orientieren. Für das Medienmanagement bedeutet dies, dass festgelegt wird, an welche Investitionen Kapital gebunden oder wie das Kerngeschäft der Medienunternehmung festgesetzt wird. (Vgl. ebd.: 221ff.) Die Entscheidungsprämissen des Redaktionsmanagements müssen hiervon unterschieden werden. Die grundlegenden Ziele des Redaktionsmanagements beschränken sich bekanntlich nur auf ein Teil der Wertschöpfungskette und fokussieren infolgedessen die für die Erstellung des journalistischen Produkts notwendigen Entscheidungen. Altmeyen geht davon aus, dass die Medienorganisation Abnehmer journalistischer Erzeugnisse ist. Über diese Medienorganisation, wie z. B. einen Verlag, ist die Redaktion auch an die Markterfordernisse gekoppelt. In gemeinsamen Treffen management-relevanter Akteure werden Entscheidungen getroffen, die auch die Redaktionen zu tragen haben. Altmeyen nennt das Co-Orientierung. (Vgl. ebd.: 225f.) Ruß-Mohl gibt bei solchen Top-Down-Entscheidungen allerdings Folgendes zu bedenken: „Organisationsstrukturen sind extrem wichtig – gerade in der streßreichen redaktionellen Alltagsarbeit. Wichtiger als die ‚richtige‘ Ressort- und Kompetenzabgrenzung ist indes die *Flexibilität der Strukturen* – und das Wissen darum, daß Ressortzuschnitt und Organisationsformen in aller Regel nur sehr bedingt wettmachen können, was bei der Auswahl und Förderung der Mitarbeiter in der Redaktion versäumt wurde.“ (Ruß-Mohl 1995: 124; Herv. d. Verf.) Für Ruß-Mohl nimmt beim Redaktionsmanagement damit das Personalmanagement eine gewichtigere Rolle ein als die Ausgestaltung redaktioneller Strukturen. Der „Produktionsfaktor“ Mensch bleibt gerade im Journalismus die zentrale und wichtigste Ressource der redaktionellen Entwicklung (vgl. Schulze 1995: 9).

Pühringers (2007) Verständnis von Redaktionsmanagement schließt hier an. Redaktionsmanagement versteht die Autorin als nach innen gerichtete Maßnahmen mit dem Ziel

der Optimierung redaktioneller Abläufe. Arbeitszufriedenheit, Leistungsbereitschaft und Eigenverantwortung seien bei der Koordination und Delegation redaktioneller Arbeitsabläufe jedoch Anforderungen, die an das Leistungs- und Kreativpotenzial der Redakteure bzw. des Redaktionsmanagers appellieren (vgl. ebd.: 34). Die individuelle Ausgestaltung vorhandener Strukturen scheint auch hier das Maß des Erfolgs von Redaktionsmanagements zu sein. Dahinter steht die einfache Annahme, dass trotz derselben Stellenbeschreibung sich die Arbeitsleistungen je nach personeller Besetzung unterscheiden. Um solche Unwägbarkeiten zu begrenzen, wird hier davon ausgegangen, dass die einzelnen Prozesse des Redaktionsmanagements zusammenwirken müssen. Denn nur so sei es möglich, dem Rezipienten bzw. Käufer des Medienprodukts eine gleichbleibende Produktgüte zu gewährleisten⁵⁵. Pühringers Ziel von Redaktionsmanagement ist, wie bereits erwähnt, die optimale Ausgestaltung des redaktionellen Prozesses. Ruß-Mohl gibt allerdings zu bedenken, dass für eine optimale Ausgestaltung des Redaktionsalltags auch allumfassende Informationen über alle Bedingungsfaktoren des zu optimierenden Prozesses vorliegen müssen. In der Praxis wäre dies viel zu kostenintensiv, sodass oftmals nur die zweitbeste Lösung realisiert würde (vgl. Ruß-Mohl 1995: 115). Dies ist nach Ruß-Mohl nicht die einzige Besonderheit, die bei der Umsetzung des Redaktionsmanagements beachtet werden muss. Unter Berücksichtigung der US-amerikanischen Erkenntnisse des Medienmanagements lassen sich sieben Sonderbedingungen redaktioneller Arbeit formulieren, denen sich das Redaktionsmanagement stellen muss: Erstens ist der Produktionszyklus bei Medienproduktionen extrem kurz; zweitens müsse sich ein Medienprodukt immer auf dem Werbe- und auch auf dem Publikumsmarkt durchsetzen; drittens haben Journalisten eine hohe intrinsische Motivation; viertens fehle dem journalistischen Selbstverständnis die Facette des abhängigen und weisungsgebundenen Mitarbeiters in einem bürokratisch strukturierten Apparat; fünftens sind Redaktionen in vielfältige Umwelt-Beziehungen mit Zulieferern, Kunden und PR-Agenturen eingebunden; sechstens darf die redaktionelle Glaubwürdigkeit aufgrund der öffentlichen Funktion des Journalismus nicht zur Disposition gestellt werden und siebtens kommt es wegen der beschleunigten technischen Innovationen zu Entgrenzungen⁵⁶ tradierter Medien. (Vgl. ebd.: 116ff.)

Sofern die journalistische Qualität das oberste Redaktionsziel ist, wird damit das *Austarieren* der Interessen unterschiedlicher Organisationseinheiten um die vorhandenen Res-

⁵⁵ Dies wird vor allem in Zeiten der Medienkritiker im Internet immer wichtiger, wenn die Fehlleistungen einiger angesehener Fernsehsendungen bei der Ukraine-Berichterstattung aus dem Jahr 2014 bedacht werden.

⁵⁶ Mehr dazu bei Neuberger 2004.

sources zur Hauptaufgabe des Redaktionsmanagements (vgl. Altmeyen 2002: 56f.). Karmasin betont unter Rückgriff der Stakeholder-Theorie⁵⁷, dass das Management von Redaktionen in der traditionellen Konfliktsituation zwischen rezipientengerechter redaktioneller Optimierung und publizistischer Qualitätssteigerung der journalistischen Leistung der Manager letztlich die Interessen der Eigenkapitalgeber vertrete. (Vgl. Karmasin 1998: 282f.) Diese Ökonomisierung bzw. Kommerzialisierung von Journalismus egalisiere die Medienorganisation in Richtung einer industriellen Organisation. Die durch das Management von Redaktionen ausgelösten „Professionalisierungstendenzen“ bewirken daher eine einseitige Gewinnorientierung von Medienunternehmen, so Karmasin weiter. Die Konsequenz davon ist, dass Medienmanager eine hohe Bedeutung in der Diskussion um die gesellschaftlichen Funktionen von Medien haben. Karmasin geht davon aus, dass die ökonomische Situation und die Unternehmensstrukturen die journalistische Berufsausübung entscheidend prägen. (Vgl. ebd.: 1998: 284) Daher ist neben diesem Balance-Akt der Bedürfnisbefriedigung verschiedener Interessengruppen die Wahl der für das eigene Unternehmensziel am besten geeigneten Organisationsform eine weitere Hauptaufgabe des Redaktionsmanagements. Phüringer sieht gerade darin sogar die „Kunst“ des Redaktionsmanagements (vgl. Phüringer 2007: 34). Als neue Organisationsformen in Redaktionen haben sich die Modelle des Newsrooms und des Newsdesks etabliert. Diese Redaktionsstrukturen wurden in der Praxis vielfach mit dem Ziel eingesetzt, die journalistische Qualität zu steigern (vgl. Kap. 4.7). Dieses Versprechen der Entscheider begründe sich mit der Annahme, dass mit diesen neuen Redaktionsstrukturen Newsroom und Newsdesk komplexe Themengebiete ressortübergreifend bearbeitet, Abläufe und Themenplanung professionalisiert oder crossmediales Arbeiten besser bewältigt werden könne. (Vgl. Meier 2006: 203) Meier kann in der Fallstudie zum damals neu eingeführten Newsroom der österreichischen Nachrichtenagentur *Austria Presse Agentur* (APA) zumindest bestätigen, dass es letztlich zu einer Verbesserung der journalistischen Qualität kam (vgl. Meier 2007b). Karmasin führt jedoch an, dass die Wirkungen betrieblicher Neukonstitutionen auch von der Binnenpluralität bzw. redaktionellen Autonomie abhängen und meint damit die individuelle Handlungsfreiheit von Journalisten innerhalb der Redaktion im Sinne des § 2 des Mediengesetzes. Hiernach kön-

⁵⁷ Die Stakeholder-Theorie ist allgemein definiert als ganzheitliches betriebswirtschaftliches Konzept, das beim Management eines Unternehmens nicht nur die Interessen der Anteilseigner, auch Shareholder genannt, sondern auch die aller anderen Gruppen, der sog. Stakeholder, mit denen eine Unternehmung insgesamt konfrontiert ist, umfasst. Die Gruppe der Stakeholder kann beispielsweise die Gruppe der Arbeitnehmer, Kunden oder Lieferanten sein. Zum Themenbereich Stakeholder und EFQM-Modell siehe Albrecht 2008. Für Karmasin ist aus stakeholdertheoretischer Sichtweise die wirtschaftliche Abhängigkeit und die Rechtstellung der Mitarbeiter in Medienunternehmen ausschlaggebend, sodass auch freie Journalisten als interne Stakeholder verstanden werden.

ne jeder Journalist seine Mitarbeit verweigern, wenn die journalistischen Produkte seinem Grundsatz des journalistischen Berufs widersprechen. (Vgl. Karmasin 1998: 287f.). Die Wahl des für das Erreichen des Unternehmensziels geeigneten Personals kommt hiermit ebenfalls eine hohe Bedeutung zu.

In diesem Sinne ist das Personalmanagement⁵⁸ ein weiterer wichtiger Bereich des Redaktionsmanagements. Im klassischen Sinn meint Personalmanagement die soziale Einflussnahme auf das Personal, um Unternehmensziele zu erreichen (vgl. Gmür/Thommen 2007: 47). „Als zentrale Schwierigkeit redaktioneller Führung scheinen Motivationsdefizite, fehlende Transparenz, fehlende Teamfähigkeit (auch des Chefs oder der Chefin) und eine mangelhafte Informations- und Kommunikationspolitik in der Redaktion im Vordergrund zu stehen.“ (Meckel 1999: 94) Personalmanagement in Redaktionen konzentriert sich daher vor allem auf die teamorientierte Abstimmung der fachlichen und sozialen Kompetenzen der einzelnen Redakteure auf das Leistungsziel hin (vgl. Bersem 2010: 96). Eine positive Bestärkung der journalistischen Persönlichkeit ist für den Erfolg hier entscheidend, denn Journalisten haben eine hohe intrinsische Motivation bezüglich ihrer Arbeit und sehen sich zudem als kreative Persönlichkeiten, die aktiv eingebunden werden wollen:

„Personalführung in Redaktionen ist damit keine einseitige Steuerung von ‚oben‘ nach ‚unten‘, sondern ein interaktiver, reflexiver Prozeß der personalpolitischen Zielanpassung. Dabei geht es darum, im Sinne des Konzepts der Lernenden Organisation an der richtigen Stelle Impulse zu geben, die dann von den Mitarbeitern aufgegriffen und weiterentwickelt werden.“ (Meckel 1999: 103)

Für ein erfolgreiches Personalmanagement, also die Nutzung aller Mitarbeiterpotenziale, sind die Führungspersönlichkeiten entscheidend (vgl. Bersem 2010: 96). Gute Führungskräfte haben eine gute Arbeitsplanung und wissen um die Wichtigkeit der Anerkennung und Wertschätzung der Arbeitsleistung ihrer Mitarbeiter. Eine Förderung der fachlichen und beruflichen Weiterentwicklung der Angestellten sollte daher eine Selbstverständlichkeit sein⁵⁹. (Vgl. ebd.: 97) Generell sollten Führungskräfte den Willen zur Führung anderer Personen mitbringen und sich darüber bewusst sein, dass sie aufgrund ihrer Vorbildfunktion die Ansprüche an die Arbeit der Untergebenen selbst erfüllen müssen. Wie auch das Redaktionsmanagement im Allgemeinen und das Personalmanagement im Besonderen ist die Führungsaufgabe in Redaktionen aufgrund des immer stärker werdenden Spannungs-

⁵⁸ Weitere Bereiche des Redaktionsmanagements sind, neben dem bereits angeführten redaktionellen Marketing, das Qualitäts-, Personal-, Kosten- und Technikmanagement. Die Untergliederung des Redaktionsmanagements variiert von Autor zu Autor. Altmeppen teilt Redaktionsmanagement beispielsweise in Verfahrens-, Ressourcen- und Marktmanagement auf (vgl. Altmeppen 2003: 45).

⁵⁹ Praktisch orientierte Anweisungen zum erfolgreichen Redaktionsmanagement auf den Ebenen der Funktion des Chefredakteurs, der generellen Personalführung, der Verlagsführung, des Vertriebes und des Anzeigengeschäfts lassen sich finden bei Maseberg et al. 1996.

feldes des Journalismus zwischen ökonomischer und journalistischer Ausrichtung des Medienprodukts zu einer Führungsaufgabe mittlerer Komplexität geworden (vgl. ebd. 100). Dies und die Tatsache, dass der journalistische Arbeitsprozess wenig mit einer industriellen Herstellung am Fließband gemeinsam hat, „[...] ist für alle, die mit modernem Management umgehen wollen oder müssen, der worst case.“ (Siegelmann 1997: 111) Meckel zeigt allerdings auf, dass mit entsprechender Anpassung der Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse an die medienspezifischen Besonderheiten diese entsprechend verbessert werden können (vgl. Meckel 1999: 94ff.). Zwei strukturelle Bedingungen erschweren die Anwendung von Personalmanagement in Redaktionen: Erstens werden die Führungskräfte in Redaktionen allein aufgrund ihrer journalistischen Fähigkeit in höhere Positionen befördert. Die tatsächlichen Führungsqualitäten der Beförderten spielen hierbei nur eine untergeordnete Rolle. In der journalistischen Ausbildung ist der Themenbereich der Mitarbeiterführung ebenfalls irrelevant, sodass Weiterbildungen für Führungskräfte in Redaktionen an Bedeutung gewonnen haben (vgl. ebd.: 125). Werden diese Weiterbildungen nicht wahrgenommen, dann bleibt die Führung der Redaktion ein kontingenter Faktor, der die journalistische Produktivität stark belasten kann. Die zweite strukturelle Bedingung ist, dass Redaktionen zu großen Anteilen aus freien Mitarbeitern zusammengesetzt sind. Bereits im Jahr 2005 waren ein Viertel aller Journalisten in Deutschland freiberuflich tätig (vgl. Weischenberg et al. 2006: 36). Die Bundesagentur für Arbeit meldet für das Jahr 2014 insgesamt 73.000 Selbstständige in den sog. Schreibenden Berufen. Dies entspräche in etwa einem Drittel. Die Zahl der Selbstständigen zeige sich 2014 stabil, nachdem sie im Vorjahr merklich zurückgegangen war. (Vgl. Bundesagentur für Arbeit 2016: 107). Freie Mitarbeiter erschweren das Personalmanagement, weil sie sich aufgrund ihrer geringen zeitlichen Präsenz⁶⁰ in der Redaktion nicht problemlos in die redaktionelle Organisationsstruktur einbinden lassen. Ihr Verhalten lässt sich daher nur schwer über Instrumente der Personalführung steuern. (Vgl. Bersem 2010: 101) Dieser Aspekt der medienspezifischen Mitarbeiterstrukturen mit traditionell hohen Anteilen an freien Mitarbeitern und befristeten Arbeitsverträgen wurde in der Kommunikationswissenschaft zu früheren Zeiten verstärkt untersucht. Heute liege der Fokus der Forschung auf den Konsequenzen der neuen Technologien im Redaktionsalltag und der Vereinheitlichung der Medieninhalte für die Qualifikation und Rekrutierung der Mitarbeiter. (Vgl. Sjuts 2003: 533)

⁶⁰ Weitere Aspekte sind hier sicherlich auch die geringere Identifikation mit dem Arbeitgeber aufgrund der temporären Zusammenarbeit und abweichende Ziele der freien Mitarbeiter von den Redaktionszielen.

Ein wichtigstes Instrument von Personalmanagement ist die Kommunikation. De Weck rät: „Sagen Sie als Führungsperson immer genau, direkt und frühzeitig, was Sie denken und wollen.“ (Weck 1996: 16) Kommunikation stellt den Großteil der Steuerung des Verhaltens der Redaktionsmitglieder dar. Nachhaltig funktionierende Kommunikationsstrukturen wie beispielsweise Redaktionskonferenzen, redaktionelle Leitbilder oder Redaktionsstatute, sind hierbei von entscheidender Relevanz und haben zum Ziel, dass alle Mitarbeiter um die entscheidungsrelevanten Informationen wissen, sodass eigenverantwortliches Arbeiten ermöglicht wird und den Anordnungen der Vorgesetzten Folge geleistet wird, weil deren Hintergrund verstanden wird. (Vgl. Bersem 2010: 107) Allenfalls seien Demotivation und Fehlverhalten die Folge (vgl. Meckel 1999: 116). Qualitätssicherung beim Personalmanagement bedeutet also Transparenz und Offenheit in der Unternehmenskommunikation. In der Praxis sei genau das Gegenteil beobachtbar, so Meckel (ebd.: 116). Meckel empfiehlt zur Förderung des kommunikativen Diskurses das Redaktionsteam nach dem Organisationsprinzip der Netzstruktur⁶¹ zu organisieren. Hiernach sind Teamleiter, sprich die Chefredaktion oder der Redaktionsleiter, mit den restlichen Redaktionsmitgliedern ohne Hierarchiestufen vernetzt. Eine Kommunikation kann nach diesem Prinzip zwischen jedem Redaktionsmitglied erfolgen.

Redaktionskonferenzen wurden in dieser Arbeit bereits als wichtige Steuerungsinstrumente journalistischer Arbeit beschrieben (vgl. Kap. 3.2). Für diese Arbeit stellen sie ebenfalls einen Schwerpunkt dar, weil angenommen wird, dass Redaktionskonferenzen gerade bei titelübergreifender Kooperation entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg derselben sein werden. In Redaktionskonferenzen werden Themen geplant, Informationen ausgetauscht, Pläne abgestimmt und die letzte Ausgabe kritisiert. Weiterhin können in Redaktionskonferenzen auch organisatorische Belange oder Probleme diskutiert werden. „Generell können hier alle Themen besprochen werden, die nicht durch Individualkommunikation geklärt werden können.“ (Bersem 2010: 115) Meckel fasst die Funktion der Redaktionskonferenz als „Kommunikations-Schaltzentrale der Redaktion“ zusammen (vgl. Meckel 1990: 120). Eine weitere wichtige Funktion der Redaktionskonferenz findet sich schon bei Rühl: Für Rühl stellt die Redaktionskonferenz ein eigenes Intermediärsystem dar, dass die Ansprüche der einzelnen Ressorts miteinander abstimmt (vgl. Rühl 1979: 269). Die Häufigkeit der Redaktionskonferenzen ist abhängig von der Redaktionsgröße. Je mehr Redaktionsmitglieder über die redaktionellen Ziele informiert werden müssen, desto

⁶¹ Siehe Abbildung dazu, Meckel 1999: 119.

häufiger bzw. länger wird konferiert. Redaktionskonferenzen sind eine Möglichkeit über die Qualität des Medienprodukts zu diskutieren. Häufig wird dafür die Form der Blatt- bzw. Sendungskritik gewählt. Bei der Blatt- bzw. Sendungskritik⁶² sehen ein oder mehrere Redaktionsmitglieder vor der Redaktionskonferenz das veröffentlichte Medienprodukt auf Fehler oder Verbesserungen hin durch und äußern ihre Kritik in der Redaktionskonferenz. Im Prinzip ist die Blattkritik eine Möglichkeit der langfristigen Verbesserung des journalistischen Produkts. Die Blattkritik ist damit eine reflexive und prozesshafte Steuerung der Redaktion. (Vgl. Bersem 2010: 118) Die Blattkritik institutionalisiert folglich die festgelegten Qualitätsziele in den Redaktionsalltag. In der praktischen Umsetzung sind der große Zeitdruck, fehlende Stringenz und Konzentration des Kritisierenden sowie Kommunikationsbarrieren der Grund, warum eine an sich qualitätsfördernde Maßnahme ihr Ziel verfehlt. Hinzu kommt, dass die Blattkritik-Ausführenden die Perspektive des Rezipienten eher vernachlässigen und sich stattdessen an den Kollegen und den vorherrschenden Machtstrukturen in der Redaktion orientierten (vgl. ebd.: 119). Für eine gelungene Redaktionskonferenz nennt Meckel (1999: 122f.) drei Grundregeln: Erstens soll die Redaktionskonferenz zeitlich begrenzt sein; zweitens soll diese mit einer gut strukturierten Routine und mit gewissen Ablaufregeln erfolgen; drittens sollen die Redaktionskonferenzen gut vorbereitet und gut moderiert sein.

Neben dem kommunikativen integrativen Aspekt ist die Personalrekrutierung ebenfalls ein wichtiges Element des Personalmanagements. Die Personalauswahl wurde lange unterschätzt, so Ruß-Mohl (1995: 126). Mittlerweile komme aber der Personalpolitik in Medienunternehmen eine immer größere Bedeutung zu:

„In dem Maße, wie die ‚Industrialisierung‘ des Journalismus voranschreitet und Medienunternehmen zu Großkonzernen zusammenwachsen, wird der Talentsuche sowie der Förderung, Weiterbildung und Motivation der bereits eingestellten Redaktionsmitarbeiter mehr Aufmerksamkeit gewidmet.“ (Ebd.: 125f.)

Neueinstellungen bieten immer die Chance durch besser ausgebildeten Nachwuchs einen Qualitätsschub zu bewirken. Eigene Journalistenschulen mögen dabei hilfreich sein. Die Bestandspflege des bereits eingestellten Personals ist ebenfalls eine wichtige Komponente des Personalmanagements. Mittel dafür sind mehr Transparenz der Leistungsbewertungen, Mitarbeiterbefragungen zum Betriebsklima sowie der Aufbau von Gratifikationssystemen. Neben der monetären Motivation sind entsprechende Redaktionskulturen und adäquate Führungsstile entscheidend, um Mitarbeiter an ein Unternehmen zu binden. (Vgl. ebd.: 126ff.) Für Ruß-Mohl ist die Redaktionskultur vor allem von den Außenkon-

⁶² Im Folgenden wird ausschließlich der Begriff Blattkritik benutzt.

takten der Redaktion abhängig, sodass er folgert: „Ein erheblicher Teil professionellen Redaktionsmanagements müßte deshalb darauf ausgerichtet sein, Kontakte zu Informanten und freien Mitarbeitern sorgfältig und systematisch und nicht nur zufällig zu pflegen.“ (Ebd.: 128)

Insgesamt zeigen die Ausführungen zum Redaktionsmanagement, dass die Wahl der Organisationsform, die Art und Weise der Personalanstellung und die Festlegung der Kommunikationswege die Redaktionsarbeit entscheidend beeinflussen. In der empirischen Untersuchung *Content Desk-Modells* wird demnach u.a. danach gefragt werden, welche Funktion die Newsdesks (vgl. Kap. 6.2.3) und Redaktionskonferenzen (vgl. Kap. 6.2.1, Kap. 6.2.2) haben und wie die neu geschaffenen Stellen besetzt wurden (vgl. Kap. 6.1.4).

3.3.3 Change Management der Ablauforganisation

Wie bereits erwähnt, ist die individuelle Ausgestaltung der vorgegebenen Strukturen ein Faktor, der über Erfolg und Misserfolg organisatorischer Neugestaltung entscheidet. Es ist daher wichtig, sich neben der redaktionellen Aufbaustruktur und deren Management auch mit der damit einhergehenden Ablauforganisation zu beschäftigen. Die Ablauforganisation gliedert ganz allgemein den Produktionsfluss einer Tätigkeit. Übertragen auf Redaktionen ist damit die journalistische Aussagenproduktion gemeint, die vor allem von Routinen geprägt ist. Nach Blöbaum gliedern sich journalistische Produktionsroutinen auf in das Sichten von Agenturmeldungen bzw. der Konkurrenzmedien, in das Lesen der Kommunikationshandlung, in das Telefonieren oder in Einzel- bzw. Gruppengespräche sowie in das Verfassen journalistischer Texte (vgl. Blöbaum et al. 2011: 51). Diese Handlungsarten haben die Funktion über die Themen- und Ausgabenplanung, die Recherche, das Redigieren, die Produktion und die Blattkritik schließlich das journalistische Produkt herzustellen (vgl. ebd.: 52). Dieser Arbeitsprozess erfolgt entlang der vorgegebenen Strukturen. So ist die Verteilung der Entscheidungsrechte zur inhaltlichen Strukturierung des publizistischen Endprodukts besonders wichtig (vgl. Karmasin 1998: 283). Wenn nun das journalistische Produkt neu ausgerichtet werden soll, muss dieses mit einer Neustrukturierung der Redaktionsstrukturen einhergehen. Dafür bedarf es des Eingreifens der Redaktionsleitung, denn Routine und Weisung stehen in funktionaler Abhängigkeit zueinander: „Neue redaktionelle Strukturen müssen zunächst durch Weisung durchgesetzt werden. Der Weisungsbedarf sinkt erst, wenn neue Routinen gefestigt sind.“ (Meier 2002b: 99) Hierbei dürfen die alten Routinen aber nicht vollständig aufgehoben werden, da diese Garanten für Produktivität sind. Gelungenes redaktionelles Management wägt also zwischen routinierten Vorgaben

und Freiräumen ab, sodass die Produktivität gewahrt bleibt, aber dennoch Raum für Innovationen geschaffen wird⁶³ (vgl. ebd.: 99). In diesem Sinne kann Redaktionsmanagement auch als Change Management verstanden werden. Neustrukturierungen stoßen oft auf zahlreiche Widerstände. Vor allem Soziologen stehen Reformmöglichkeiten prinzipiell skeptisch gegenüber, wohingegen Managementlehren immer neue Strategieempfehlungen entwickeln würden (vgl. Meier 2002: 100). In der DFG-Studie *Wandel bei aktuellen Massenmedien* hat sich allerdings beispielsweise gezeigt, dass die Einführung von Newsdesk sogar von rund 45 Prozent der befragten deutschen Journalisten⁶⁴ als Gewinn gewertet wurde (vgl. Blöbaum et. al. 2011: 53). Die neu gewonnene Teamarbeit wurde von 65 Prozent der Befragten als positiv bewertet. Insgesamt kam es aber zu einer Verdichtung der Arbeitsabläufe. Kommunikationshandlungen, wie z. B. das Konferieren, nehmen in Newsdesk geführten Redaktionen zulasten der Recherchezeit zu. Hieraus folgern die Autoren: „Das Management des Nachrichtenprozesses (Koordination verschiedener Teilredaktionen und medialer Vermittlungswege – Online, Print, TV, Hörfunk) hat im Laufe der Jahre eine größere Bedeutung gewonnen [...].“ (Ebd.: 58) Altmeyen (1997: 29) kommt zu einem ähnlichen Ergebnis: Die technischen Innovations- und Rationalisierungsmaßnahmen der Redaktionen führen ebenfalls zu einer höheren Arbeitsbelastung und verminderten Zeitressourcen, was schließlich zu Lasten der journalistischen Schlüsselqualifikation, wie z. B. des Redigierens oder Recherchierens, geht. Darüber hinaus sieht der Autor in der Zielgruppenorientierung der Medien eine generelle Ausweitung des journalistischen Tätigkeitsprofils, weil redaktionelles Marketing als redaktionelle Aufgabe gesehen werde. Hinzu käme eine Restrukturierung der *Binnenorganisation zu Profitcentern*. Damit ist die Ausgliederung einzelner erfolgreicher Titel oder ganzer Titelgruppen bei großen Medienkonzernen zu eigenständigen Unternehmensbereichen gemeint. Solche Profitcenter unterliegen damit einer direkten Gewinn- und Verlustrechnung. Der Erfolg und Misserfolg einzelner Titel kann hiermit unmittelbar gemessen und beurteilt werden. (Vgl. ebd.: 29f.) Der Journalist sieht sich neuen Berufsbildern und Anforderungsprofilen gegenüber. Neben der technischen Kompetenz sind nun auch koordinative und kommunikative Qualifikationen sowie Teamfähigkeit entscheidend für ein erfolgreiches Arbeiten in Redaktionen. Die Innovationen technischer und struktureller Art werden die Redaktionen auch weiterhin verändern. Eine gewisse generelle Bereitschaft zur Anpassung dieser veränderten Kontexte wird für

⁶³ Für einen Analyserahmen und eine Darstellung eines gelungenen strukturellen Ablaufs von Change Management siehe Schantin-Williams (2007b: 15).

⁶⁴ Die Studie wurde in 15 deutschen namenhaften Medien durchgeführt. Die Prozente beziehen sich auf eine Basis von n=327 Personen.

die Ausübung des journalistischen Berufs unabdingbar sein. Die eigene Motivation und die Motivationsbedingungen nehmen dementsprechend einen hohen Stellenwert ein. Journalisten verfügen, wie bereits erwähnt, über eine hohe intrinsische Motivation. Im organisationalen Kreativitätsmodell von Amabile (1997) wird eben diese intrinsische Motivation nicht als gegeben angesehen, sondern als eine Determinante innovativen Verhaltens in Organisationen. Der Vorteil dieses Innovationsansatzes ist, dass beide Ebenen, die der Arbeitsbedingungen und die der individuellen bzw. gruppenspezifischen Ebene miteinander verknüpft sind. Auf Seiten der Arbeitsbedingungen ergeben sich Innovationen als Überschneidung von Management Practices (z. B. Motivation durch den Projektleiter), ausreichend Ressourcen und organisationale Motivation (innovationsorientierte Unternehmenskultur). Auf Seiten der Individuen müssen Aufgabenmotivation, Expertise und kreative Fähigkeiten vorliegen, um innovativ sein zu können. Selbst wenn dieses Kreativitätsmodell nicht zwischen Unternehmens- und Projektebene unterscheidet (vgl. Habann 2010: 67), ist es für diese Arbeit wichtig zu wissen, dass Innovationen auch als eine Verbesserung der gegebenen Arbeitsbedingungen im Zusammenhang mit der Unternehmensorganisation gesehen werden müssen. In diesem Fall stellt sich also die Frage, inwiefern Journalisten der *Funke Mediengruppe* die neuen Redaktionsstrukturen des *Content Desk-Modells* für einen besseren Arbeitsablauf ausgestalten.

Die aktive Mitgestaltung der Managementziele ist also ein wichtiger Faktor des Organisationswandels. In der Betriebswirtschaft wird die optimale Ausgestaltung dieses Wandels als Change Management bezeichnet. Change Management ist nicht nur in der Betriebswirtschaft ein bisher wenig beachtetes Phänomen (vgl. Lauer 2014: 4), sondern auch die Kommunikationswissenschaft hat sich bislang hauptsächlich nur mit der strategischen Neuausrichtung von Zeitungsverlagen beschäftigt. Gerade weil die Konsolidierungen der deutschen Zeitungslandschaft noch nicht abgeschlossen zu sein scheinen, sollte die optimale Ausgestaltung des Unternehmenswandels bei künftigen Neustrukturierungen von Zeitungsredaktionen eine stärkere Rolle spielen. Nach Lauer führt gelungenes Change Management nicht nur zu einer erhöhten Akzeptanz der Umstrukturierung, sondern kann auch die Kosten erheblich reduzieren und den Umstrukturierungsprozess zeitlich verkürzen (vgl. ebd.: 5). Change Management setzt dabei an drei Punkten an (vgl. ebd.: 7f.):

1. Individuen: Change Management passt die Fähigkeiten des Einzelnen auf die Herausforderungen des Wandels an und fördert auch die positive Einstellung und die Mitarbeit gegenüber demselben.

2. Unternehmensstrukturen: Change Management kümmert sich neben der Aufbau- und Ablauforganisation auch um die informellen Unternehmensstrukturen, die abseits des Organigramms Veränderungen erschweren.
3. Unternehmenskultur: Der Begriff Unternehmenskultur umfasst Einstellungen, Wertehaltungen und informelle Regeln des Umgangs im Unternehmen und ist meistens informeller Natur. Ein Wandel nur allein auf individueller und struktureller Ebene sei oftmals mit Problemen behaftet und bedarf der Berücksichtigung der Unternehmenskultur.

Change Management besteht also in der komplexen Aufgabe alle drei eben aufgeführten Ebenen und damit auch die unterschiedlichsten Interessen der Beteiligten konstruktiv miteinander zu verknüpfen. „Hierfür ist das Wissen um die möglichen Ursachen des Scheiterns von Wandel ebenso wichtig wie das Wissen bezüglich der vielfältigen Erfolgsfaktoren, die zum Gelingen beitragen.“ (Lauer 2014: 8) Lauer gliedert das Change Management in neun Erfolgsfaktoren. Diese lassen sich wie folgt zusammenfassen: Der erste Erfolgsfaktor befasst sich mit der für den Wandel angemessenen Führung. Denn einen Unternehmenswandel erfolgreich zu initiieren und zu steuern, geht auf bestimmte Führungsqualitäten einzelner Personen oder Personengruppen zurück. Der geeignete Führungsstil ist zudem ebenfalls für den Erfolg der Um- oder Neustrukturierung entscheidend. Der zweite Faktor ist die Vision. Hiernach sollen motivierende Ziele gesetzt und realistische Zukunftsbilder an die Betroffenen weitergegeben werden. Dazu bedarf es auch einer angemessenen Kommunikation. Dies ist der dritte Erfolgsfaktor von Unternehmenswandel. „Kommunikation ist zweifelsohne einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren des Change Managements, der in nahezu allen anderen Erfolgsfaktoren enthalten ist, weil Führung selbst in erster Linie angewandte Kommunikation ist.“ (Ebd.: 120) Kommunikation in verbaler und nonverbaler Form hat beim Change Management das Ziel, Widerstände zu vermeiden und zu überwinden. Dazu ist es nötig, die Kommunikation je nach Phase des Wandels anzupassen. Der vierte Erfolgsfaktor ist die Partizipation. Die Partizipation ist eines der Kernfaktoren des Change Managements. Im Idealfall werden alle Betroffenen schon bei der Analyse, Konzeption und Realisierung des Wandels mit einbezogen. Der fünfte Erfolgsfaktor ist die Integration und meint die Stärkung des Zusammenhalts und die Erhöhung der Produktivität neu gegründeter Organisationseinheiten oder Projektteams. Der sechste Erfolgsfaktor umfasst alle Personalentwicklungen und wird von Lauer als Re-Education bezeichnet. Der siebte Erfolgsfaktor Projektorganisation sorgt beim Change Management für die notwendige Orientierung. Die Benennung von Aufgaben, Verantwort-

lichkeiten, Terminen und Ressourcen ist dafür beispielhaft. Der achte Erfolgsfaktor im Change Management ist der Einsatz von professionellen Beratern. Die Konsultation versteht Lauer als Inanspruchnahme von (externen) Inhalts- oder Prozessspezialisten zur Durchführung eines Change-Management-Projekts (vgl. ebd.: 204). Gleichzeitig weist er darauf hin, dass die Berater ihre Unabhängigkeit gegenüber ihren Auftraggebern wahren müssen und mit Bedacht gewählt werden sollen (vgl. ebd.: 204). Der neunte und letzte Erfolgsfaktor ist die Etablierung einer Lern- und Wandlungsbereitschaft im Unternehmen, um permanenten Wandel zu initiieren. Unternehmen sollen zu lernenden Organisationen werden. Organisationales Lernen meint die generelle Anpassungsfähigkeit des Unternehmens und kann beispielsweise in Form einer Soll-Ist-Analyse, auch Single-Loop-Learning genannt, erfolgen (vgl. ebd.: 219). Eine Adaption des hier skizzierten Change Managements auf den Journalismus kann hier nicht geleistet werden. Dennoch ist es wichtig, darauf hinzuweisen, dass alle genannten Erfolgsfaktoren des Change Managements auch den Erfolg von Umstrukturierungen von Redaktionen determinieren. Zudem setzt diese Studie gerade bei dem Beginn der redaktionellen Umstrukturierung von drei zuvor getrennt voneinander arbeitenden Mantelredaktionen hin zu einer Zentralredaktion an, sodass das Wissen um die Erfolgsfaktoren von Change Management bei der Einschätzung der Äußerungen der Befragten mitgedacht werden kann.

3.4 Resümee

Mit Blick auf die deutsche Redaktionsforschung lassen sich folgende wesentliche Erkenntnisse festhalten: Obwohl die Redaktionsuntersuchungen häufig Einzelfallstudien darstellen, messen alle hier angeführten Untersuchungen dem redaktionellen Entscheidungshandeln im journalistischen Arbeitsalltag eine wesentliche Bedeutung bei. Entscheidungshandeln ist für fast alle Arbeiten daher an die spezifische Arbeitsrolle geknüpft und wirkt also regulierend für das Verhalten des einzelnen Journalisten. Effektives Arbeiten braucht daher funktional ausgerichtete Redaktionsstrukturen.

Die Ausrichtung der Binnenorganisation von Redaktionen an Unternehmensziele und Rezipientenbedürfnisse wird vor dem Hintergrund der Rückbildung des Zeitungsmarktes immer bedeutender. Kaum eine Organisation organisiert ihre Redaktionsarbeit noch ohne Newsdesks oder Newsrooms. Wie bereits in Kapitel 2 bilanziert, gewinnen professionelles Management, also die organisatorische Anpassung, detailliertes Controlling oder die Kostenanalysen und Effizienzkontrollen, in Redaktionen an Bedeutung. Es wurde gezeigt, dass

besonders das Personalmanagement als Teil des Redaktionsmanagements eine wichtige Bedeutung für den Erfolg neu eingeführter Organisationsstrukturen hat. Nachhaltige Kommunikationsstrukturen, wie beispielsweise Redaktionskonferenzen, werden in der empirischen Untersuchung des Forschungsgegenstandes demzufolge auch besonders beachtet werden. Ebenfalls gezeigt wurde, dass der Journalismus nicht nur aufgrund seiner sozialen Funktion an gesellschaftliche Veränderungen geknüpft ist, sondern, dass auch seine politisch gewollte ökonomische Abhängigkeit redaktionelle Neuerungen mit sich bringt, die letztlich die Wirtschaftlichkeit von Redaktionen im Blick haben. Insofern wird das Change Managements ebenfalls an Bedeutung gewinnen. Denn mit einem gelungenen Change Management steigt einerseits die Akzeptanz für die geplanten Neuerungen und andererseits kann ein durchdachtes Change Management zudem kostensenkend wirken.

4 Der Untersuchungsgegenstand: Das *Content Desk-Modell* der *Funke Mediengruppe*

Ziel dieses Kapitels ist es den Forschungsgegenstand in seiner geschichtlichen Entwicklung kurz darzustellen. Im ersten Teilkapitel wird daher die Entstehung der *Funke Mediengruppe* skizziert. Zwangsläufig wird dafür auf die Eigentümerverhältnisse der *Funke Mediengruppe* eingegangen (Kap. 4.2). In den nachfolgenden Teilkapiteln werden kurz die dem *Content Desk-Modell* angehörenden Zeitungstitel *Westdeutsche Allgemeine Zeitung* (*WAZ*) (Kap. 4.3), *Neue Ruhr/Rhein Zeitung* (*NRZ*) (Kap. 4.4) und die *Westfälische Rundschau* (*WR*) (Kap. 4.5) in ihrer Historie umrissen, um anschließend den Forschungsgegenstand selbst, das *Content Desk-Modell* (Kap. 4.7), vorzustellen. Die mit dem *Content Desk-Modell* einhergehenden Sparmaßnahmen hatten vor allem personelle Auswirkungen auf die Lokalredaktionen. Diese Veränderungen in den Lokalredaktionen werden in dieser Arbeit außer Acht gelassen, weil die Lokalredaktionen für die hier leitenden Forschungsfragen, die sich ausschließlich mit den an der Mantelproduktion beteiligten Organisationseinheiten beschäftigt, nicht von Belang sind.

4.1 Zugang zum Untersuchungsgegenstand

Im Dezember 2008 wurde bekannt, dass die *Funke Mediengruppe*⁶⁵ Sparmaßnahmen einleiten wird, die auch Auswirkungen auf die bisherigen redaktionellen Strukturen haben werden. Diese redaktionellen Umstrukturierungen werden unter den Begriff *Content Desk-Modell* gefasst. Der Wunsch der *Funke Mediengruppe* war es, diesen Umstrukturierungsprozess universitär erforschen zu lassen. Die *Funke Mediengruppe* hat aus diesem Grund Kontakt zu Prof. Dr. Günther Rager aufgenommen. Am 13. Mai 2009 durfte die Forschende die neue Zentralredaktion, die im Folgenden als *Content Desk* bezeichnet wird, erstmalig besuchen.

⁶⁵ Damals hieß die Mediengruppe noch *WAZ Mediengruppe*.

4.2 Die Funke Mediengruppe

Die *Funke Mediengruppe* mit Sitz in Essen besitzt nach eigenen Angaben⁶⁶ zwölf Regionalzeitungen mit mehr als 120 Lokalausgaben in Berlin, Braunschweig, Hamburg, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und Thüringen, rund 20 Frauenzeitschriften, rund 20 TV-Zeitschriften, mehr als 40 Spezialzeitschriften und mehr als 100 Anzeigenblätter. Der Verlag ist darüber hinaus an zwölf Lokalradios in Nordrhein-Westfalen beteiligt und beschäftigt rund 1.500 Journalisten sowie rund 4.000 weitere Angestellte im Medienbereich (Stand: 2014). Die *Funke Mediengruppe* steht damit an dritter Stelle der auflagenstärksten Verlage in Deutschland (vgl. Röper 2014: 259). Das Manager Magazin beziffert nach eigenen Recherchen den Umsatz für 2012 auf 1,1 Milliarden Euro und bezeichnet die Mediengruppe als einen der mächtigsten Regionalverlage Europas (vgl. o. A. 2012: 63).

Bis in die 70er Jahre hinein expandierte der Verlag durch Aufkäufe konkurrierender Zeitungstitel im Ruhrgebiet und deren Integration in den eigenen Zeitungstitel der *WAZ*. Anfang der 70er Jahre wurden aufgekaufte Zeitungstitel als eigene Zeitungen belassen, was unter anderem zum sog. *WAZ-Modell* (vgl. Kap. 4.6) geführt hat. Die *Westfalenpost (WP)*, die *Westfälische Rundschau (WR)* und die *Neue Ruhr/Neue Rhein Zeitung (NRZ)* gehörten damit zum *WAZ-Verlag*, blieben aber redaktionell eigenständig. Anfang der 1990er Jahre investierte der Verlag verstärkt in Südosteuropa. Die Mediengruppe zog sich jedoch bereits 2010 wieder aus Serbien und Rumänien zurück. Zwei Jahre darauf beendete die *Funke Mediengruppe* ihr Engagement in Mazedonien, sodass heutzutage außerhalb Deutschlands lediglich Beteiligungen in Österreich, Kroatien und Ungarn bestehen (vgl. *Funke Mediengruppe* 2014: o.S). In jüngster Zeit hat die *Funke Mediengruppe* für Aufsehen gesorgt, weil sie im Juni 2013 die vom Springer Verlag herausgegebenen Tageszeitungen *Berliner Morgenpost* und *Hamburger Abendblatt*, die Frauenzeitschrift *Bild der Frau* und die TV-Titel *Hörzu* sowie *TV Digital* aufgekauft hat. Wie das Bundeskartellamt meldet, ist im ersten Schritt dem Kauf der Tageszeitungen und Frauentitel zugestimmt worden und im zweiten Schritt wurde Ende April 2014 auch der Verkauf der TV-Titel unter Auflagen bestätigt (vgl. Bundeskartellamt 2014: o.S). Diese Transaktion gehört mit über 900 Millionen Euro mit zu den teuersten Verkäufen in der Mediengeschichte. Die Redaktionen des *Hamburger Abendblatts* und der *Berliner Morgenpost* kooperierten schon einige Zeit zuvor mit der Zeitung *Die Welt*. Diese Kooperation soll fortgesetzt werden. Die darüber

⁶⁶ Die Angaben beziehen sich auf eine von der Autorin gestellte Anfrage an die Pressestelle der *Funke Mediengruppe* im Mai 2014.

hinausgehende Planung der Gründung eines gemeinsamen Vertriebs von Springer und Funke für Anzeigen und Printtitel muss noch bei der Kartellbehörde zur Prüfung beantragt werden.

Aufgrund der Tatsache, dass die *Funke Mediengruppe* eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) ist, sei eine Offenlegung der Besitzverhältnisse freiwillig und genaue Beteiligungen seien daher nur im Einzelfall bekannt (vgl. Riesmeyer 2006: 68f.). Dies habe weitreichende Konsequenzen, denn so zeige das Beispiel Thüringen, „[...] wie es der *WAZ*-Gruppe gelungen ist, ein deutliches, kartellrechtlich umstrittenes Zeitungs- und damit Meinungsmonopol aufzubauen.“ (Ebd.: 69) Dagegen haltend muss jedoch auf die Medienbank der *Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich* (KEK) hingewiesen werden, in der die Beteiligungen der *Funke Mediengruppe* öffentlich einsehbar sind. Die Entwicklung zum Monopolisten führt Ulmer bereits im Jahr 1977 nicht auf Verheimlichung der Beteiligungen des Verlages, sondern auf das Aufkaufen von Konkurrenten zurück:

„Das Marktverhalten der *WAZ* wird in Branchenkreisen seit langem als ungewöhnlich aggressiv beschrieben. Daß es zur Übernahme einer so großen Zahl konkurrierender Zeitungen durch die *WAZ* gekommen ist, soll neben der Finanzkraft der *WAZ* nicht zuletzt auch auf deren für die Mitbewerber nachteiligen Wettbewerbsmethoden zurückzuführen sein. Die Geschäftsleitung der *WAZ* ist daher schon wiederholt bezichtigt worden, durch ‚ruinösen Wettbewerb‘, ‚Dumpingpreise‘ oder ‚Marktverdrängung‘ die ungewöhnliche Expansion im Ruhrgebiet erreicht zu haben.“ (Ulmer 1977: 25)

Heutzutage habe die *Funke Mediengruppe* einen behäbigen Ruf, weil in der nahen Vergangenheit einige Investitionen abgelehnt worden sind, sodass ein aufgrund der auf die Eigentümerverhältnisse zurückzuführender „Mehltau“ über dem Verlag klebe (Hülßen et al. 2011: 70). Mit dem Kauf einiger Springer-Titel dürfte wieder etwas mehr Bewegung in den Pressemarkt gekommen sein, was jedoch hinsichtlich der allgegenwärtigen Digitalisierung unter unternehmerischen Aspekten vorsichtig bewertet und mit Blick auf die zukünftige Auflagenentwicklung weiter beobachtet werden sollte. Vor diesem Hintergrund der doch recht traditionsreichen Investitionsgeschichte der *Funke Mediengruppe* sollte auch das *Content Desk-Modell* als eines von vielen möglichen Antworten des Verlages auf die Umsatzeinbußen des deutschen Pressemarktes gesehen werden.

Die mittlerweile 66-jährige Geschichte der *Funke Mediengruppe* beginnt mit der Gründung der *Westdeutschen Allgemeinen Zeitung (WAZ)* im Jahr 1948 und stellt „[...] ein besonderes Beispiel für die in einer historischen Sondersituation entstandene Eigentümerkonstellation“ (Heimeier 2013: 153) dar. Der aus Westpreußen stammende Sozialdemokrat Erich Brost erhielt von der britischen Militärregierung am 18. Februar 1948 die Lizenz Nr. 192 zur Herausgabe der *WAZ* (vgl. Obermeier 1991: 255). Als Verbreitungsgebiet war zu-

nächst das gesamte Land Nordrhein-Westfalen vorgesehen. Die Idee, das Ruhrgebiet als industrielles Zentrum der Bundesrepublik Deutschland zu fördern, führte zu dem Konzept städtespezifischer Lokalteile. Die Konzentration auf das Ruhrgebiet widersprach der zugebilligten landesweiten Lizenz, war jedoch darüber hinaus der einzige Grund trotz der damaligen frapierenden Papierknappheit die verhältnismäßig recht hohe Auflage von 253.000 Exemplaren gebilligt zu bekommen. Mit dem Argument der geringen Reichweite auf Landesebene und dem Hinweis der stärker gewordenen Konkurrenzsituation durch andere Lizenz- sowie Parteizeitungen konnten die *WAZ*-Herausgeber ihre Interessen durchsetzen, indem sie in langen Verhandlungen die politische Unabhängigkeit der *WAZ* betonten und sich somit als Gegengewicht zum übrigen Angebot positionieren konnten (vgl. ebd.: 255ff.).

Kurz nach der Lizenzvergabe an Brost bot dieser dem Christdemokraten und Redakteur Jakob Funke die gleichberechtigte Teilhaberschaft an. Funke nahm das Angebot an, sodass schließlich am 03. April 1948 die erste Ausgabe der *WAZ* erschien. Diese zweigeteilte Eigentümerstruktur zwischen den Familien Brost und Funke blieb länger als 65 Jahre erhalten. Die Firmenanteile wurden dabei durch Mittel wie denen der Adoption oder Heirat in den jeweiligen Eigentümerfamilien gesichert.

Die Funke-Seite wurde bis 2012 über die sog. *Funke Familiengesellschaft* (FFG) geführt, die sich aus den Töchtern Jakob Funkes und ihren Familien zusammensetzt und das Prinzip der rotierenden Verantwortung für die Geschäftsführung innehat. Jede der drei Töchter, Petra Grotkamp, Renate Schubries und Gisela Holthoff, hielt bis 2012 je ein Drittel der Anteile ihres Vaters, was 16,7 Prozent der gesamten *WAZ Mediengruppe* bedeutete. Die Geschäftsleitung lag dabei zunächst in den Händen des 1986 in die Funke Familie eingehirateten Rechtsanwalts Günther Grotkamp. Nach dessen Rückzug aus der Geschäftsleitung im Jahr 1999 übernahmen zunächst Lutz Glandt und Detlef Haaks seine Aufgaben. Haaks schied 2005 aus der Geschäftsführung aus, sodass bis 2007 Glandt die Geschäfte allein leitete. Von 2008 bis 2014 wurde Christian Nienhaus in dieser Funktion eingesetzt (vgl. Heimeier 2013: 154ff.).

Die Anteile der Brost-Familie verblieben, wie bei den Funkes, bis 2012 stets innerhalb der Familie. Mit dem Tod von Erich Brost im Jahr 1995 gingen 30 Prozent der Gesamtunternehmung an seine Ehefrau Anneliese Brost und 20 Prozent an seinen Adoptivsohn Erich Schumann, der seit 1978 Geschäftsführer der *WAZ Mediengruppe* war, über. Ende 2001 setzte Erich Schumann den ehemaligen Kanzleramtsminister von Gerhard Schröder, Bodo Hombach, als Geschäftsführer auf der Brost-Seite ein. Als Erich Schumann verstarb,

erbten die Brosts die Schumannschen 20 Prozent der *WAZ Mediengruppe*. Der leibliche Sohn Erich Brosts, Martin Brost, war 1978 ausbezahlt worden, sodass Martin Brosts Kinder als Erben eingesetzt wurden. Mit dem Tod Anneliese Brosts am 08. September 2010 erhielten die Enkel der Brosts, Bernhard Johannes Brost (Jahrgang 1988), Hannah Brost (Jahrgang 1992) und Theresa Brost (Jahrgang 1998), die gesamten 50 Prozent der *WAZ Mediengruppe* (vgl. ebd.: 154ff.).

Das labile Machtgefüge zwischen den beiden Gründerfamilien wurde spätestens im Sommer 2011 mit der Kreditgewährung Anneliese Brosts von 85 Millionen Euro an Stephan Holthoff-Pförtner, dem Adoptivsohn von Gisela Holthoff, öffentlich. Als Sicherheit sollen die Holthoffs der Brost-Seite eine Kaufoptionen ihres Ein-Sechstel-Anteils und Mitspracherecht bei gewissen Entscheidungen gewährt haben. Den beiden anderen Töchtern Funkes missfiel diese Vereinbarung, sie sahen darin eine Gefährdung des Gleichgewichts zwischen beiden Familien (vgl. Theurer und Hanfeld 2007).

Vor diesem Hintergrund und mit dem Tod Anneliese Brosts müssen die Anstrengungen der Grotkamps zur Übernahme der Brost-Anteile gesehen werden: Kurz nach dem Tod Anneliese Brosts unterbreiten die Grotkamps den noch sehr jungen und auch erst ab 2015 geschäftsfähigen Enkeln Erich Brosts ein Übernahmeangebot von geschätzten 500 Millionen Euro. Diese nahmen das Angebot an, zumal ein solcher Verkauf testamentarisch ausgespart wurde (vgl. Hülsen et al. 2011: 71). Der Erwerb der Brost-Anteile an die Grotkamps erfolgte schlussendlich am 31. Dezember 2011. Die Funke Familie hat damit alle Unternehmensanteile inne. Petra Grotkamp gehören damit seit dem 01. Januar 2012 rund 66,7 Prozent der gesamten Mediengruppe. Organisatorisch stellen sich die neuen Besitzverhältnisse wie folgt dar: Bei der *Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich* (KEK) ist öffentlich einzusehen, dass die *Funke Mediengruppe GmbH & Co. KGaA* zu 100 Prozent *Jakob Funke Medien Beteiligungs GmbH & Co. KG* gehört. Diese letztgenannte GmbH teilt sich zu 50 Prozent in die *Funke Familiengesellschaft* und in die *Brost Holding GmbH & Co. KG* auf. Die *Funke Familiengesellschaft* gehört zu je einem Drittel Petra Grotkamp, Stephan Holthoff-Pförtner und Renate Schubries. Die *Brost Holding GmbH & Co. KG* gehört zu 100 Prozent der *JF Verwaltungs GmbH & Co. KG*, deren Inhaberin Petra Grotkamp ist. Die Übernahme der Brost-Anteile führte auch zu Veränderungen der Geschäftsleitung. Folgerichtig beendete Bodo Hombach sein Mandat als Geschäftsführer für die Brost-Familie im Februar 2012. Seit April 2012 ist Manfred Braun als Geschäftsführer der Mediengruppe eingesetzt. Drei Monate später, im August 2012, stieß Thomas Ziegler als weiterer Geschäftsführer hinzu. Mit dem Ausscheiden von Christian

Nienhaus aus der Geschäftsführung sind Braun und Ziegler die neuen Geschäftsführer der *Funke Mediengruppe*. Die Umbenennung der *WAZ Mediengruppe* in *Funke Mediengruppe* im Jahr 2013 besiegelte das Kapitel der traditionsreichen zweigeteilten Eigentümerstruktur des Verlags. Ob diese Änderung der Besitzverhältnisse bzw. die Pläne Grotkamps zur Übernahme der Brost-Anteile eine Entscheidungsbasis für die Einführung des *Content Desk-Modells* war, bleibt Spekulation. Anneliese Brost ist allerdings nach der Einführung des *Content Desk-Modells* gestorben, sodass nur festgehalten werden kann, dass zukünftige Entscheidungsfindungen innerhalb einer Familie wahrscheinlich konfliktfreier vonstattengehen, als dies mit einem weiteren, außerhalb der Funke-Familie stehenden Entscheidungsträger möglich gewesen wäre.

4.3 Die Westdeutsche Allgemeine Zeitung (WAZ)

Die Herausgeber der *Westdeutschen Allgemeinen Zeitung* wollten bei deren Gründung im Jahr 1948 eine neuartige Zeitung auf den Markt bringen. Im redaktionellen Stil und in der Aufmachung sollte die *WAZ* dem *Daily Herald* ähneln. Die Abkürzung *WAZ* ist amerikanischen Zeitungen nachempfunden und sollte Prägnanz symbolisieren. Im Hinblick auf ihre Bedeutung und auch an ihrer Auflage bemessen, sollte die *WAZ* eine „große Zeitung“ werden. Die Herausgeber waren sich darin einig, dass die Arbeiterschaft eine bedeutende Rolle im Wiederaufbau Deutschlands innehatte und dass sich dies auch in der *WAZ* politisch widerspiegeln sollte. (Vgl. Obermeier 1991: 257) Redaktionell wurde vorgegeben, sich so kurz und prägnant wie möglich auszudrücken. Langatmige Abhandlungen und schnörkelhafte Beschreibungen sollten zugunsten von Hintergründen vermieden werden. Weitere stilistische Vorgaben waren die verhältnismäßig oft gebrauchte Verwendung von direkter Rede und die Vermeidung von Fremdwörtern und Fachausdrücken. Die erste Seite sollte stets das Interesse der Leser wecken und auf der zweiten Seite sollten Meinungen vertreten werden. Im Herbst 1948 ist zudem beschlossen worden, dass auf der dritten Seite Reportagen zu drucken sind (vgl. ebd.: 260ff.). Die *WAZ* erscheint heutzutage mit folgender Struktur: Titelseite, Meinungsseite *Tagesthema*, Regionalseite *Rhein-Ruhr*, *Politik*, *Wirtschaft*, *Panorama*, *Sport*, auf die Stadt bezogene Beilage, stadtteilbezogene Beilage, *Kultur & Freizeit*.

Die erste Ausgabe der *WAZ* ist am 03. April 1948 mit einem Umfang von vier Seiten und 13 Ortsausgaben und einer Auflage von 253.000 Exemplaren erschienen. „Durch die hohe Auflage war die *WAZ* mit Ausnahme in Moers, wo die *NRZ* stärker war, und in

Dortmund, wo die *Westfälische Rundschau* das Lokalmonopol besaß, die größte Zeitung der Stadt.“ (Obermeier 1991: 258) Durch die Steigerung der Papierkapazität konnte die *WAZ* ihre Auflage bereits im Juni 1948 um 30.000 Exemplare steigern und zwei weitere Bezirksausgaben in Herne und Wanne-Eickel anbieten⁶⁷. Die heutigen Auflagenzahlen werden nur zusammen mit den anderen Zeitungstiteln der *NRZ*, *WR*, *Westfalenpost* (*WP*) und *Iserlohner Kreisanzeiger und Zeitung* (*IKZ*) publiziert und belaufen sich nach der *Informationsgesellschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V.* (ivw) für das letzte Quartal im Jahr 2013 auf 701.597 Exemplare ohne e-paper. Die Auflage der *WAZ* wird im öffentlich einsehbaren Portfolio der *WAZ* im Medienatlas⁶⁸ der *Landesanstalt für Medien Nordrhein-Westfalen* (LfM) auf 470.000 Exemplare geschätzt. Zu den aktuellen Aktivitäten der *WAZ* gibt das LfM an, dass sich die *WAZ* im Jahr 2013 im Kreis Recklinghausen, Datteln, Haltern, Herten, Oer-Erkenschwick und Waltrop zurückgezogen und stattdessen die Lokalredaktion in Recklinghausen zu einer Kreisredaktion ausgebaut hat. Darüber hinaus sind Kooperationen mit den Ruhr Nachrichten für die Lokalteile der *WR* und der *WAZ* in Castrop Rauxel beschlossen worden. Aus Dorsten und seiner Umgebung hat sich die *WAZ* seit dem 01. November 2013 sogar vollständig zurückgezogen.

Im Rahmen einer Inhaltsanalyse zur politischen Berichterstattung des Bundestagswahlkampfes im Jahr 1987, die wiederum innerhalb einer nicht im Buchhandel veröffentlichten Dissertation durchgeführt wurde, attestiert der Verfasser der *WAZ* eine politisch neutrale Berichterstattung (vgl. Jacobs 1991: 121).

Die aktuelle redaktionelle Verantwortung⁶⁹ wird ab dem 01. Juli 2014 Andreas Tyrock innehaben. Der vorherige Chefredakteur Ulrich Reitz wird ab diesem Zeitpunkt das Unternehmen verlassen haben.

4.4 Die Neue Ruhr/Neue Rhein Zeitung (NRZ)

Ein wichtiger Schritt zur Gründung der *Neuen Ruhr/Neuen Rhein Zeitung* (*NRZ*) war die Gründung der *Ruhr Verlag GmbH* am 21. Februar 1946. Die Gesellschafter dieses Verlages waren Wilhelm Nieswandt, Arthur Fritsche, Franz Feldens und Dietrich Oppenberg.

⁶⁷ Eine ausführliche Beschreibung der Entwicklung der *WAZ* bis zum Jahr 1988 ist bei Obermeier (1991) zu finden.

⁶⁸ Das Onlineangebot *Medienatlas NRW* soll über die Medienstrukturen in Nordrhein-Westfalen informieren und ist vom von Ulrich Pätzold und Horst Röper gegründeten *FORMATT-Institut Dortmund* im Rahmen eines Forschungsprojekts durchgeführt worden. Seit dem Projektende 2008 werden die Daten in regelmäßigen Abständen aktualisiert, sagen die Verantwortlichen.

⁶⁹ Stand: Mai 2014.

Allesamt waren sie Mitglieder der SPD. Kurz nach der Gründung des Verlags reichten die Gesellschafter einen Lizenzantrag bei der *Information Control Unit* (ICU) ein. Die neue Zeitung sollte zunächst *Ruhr-Stimme* heißen. Die Amerikaner gaben damals bereits eine Zeitung namens *Ruhr Zeitung* heraus. Der Titel *Ruhr Zeitung* war daher schon belegt. Schließlich wurde der Name *Neue Ruhr Zeitung* genehmigt (vgl. Martens 1993: 77f.). Die Lizenzierung unter der Zulassung der Nummer 76 erfolgte schließlich am 09. Juli 1946. Die Briten knüpften an die Lizenzvergabe die Bedingungen, dass keine inhaltlichen, personellen oder finanziellen Einflüsse von Parteien auf die Zeitung zu erfolgen haben. Neben den *Aachener Nachrichten*, der *Rheinischen Zeitung*, dem *Rhein-Echo*, der *Westfälischen Rundschau* und der *Freien Presse*, sei es der SPD-orientierten Presse hiermit gelungen, eine gleichmäßige, flächendeckende Verbreitung im Rheinland (Aachen, Köln, Düsseldorf, Essen) und in Westfalen (Dortmund, Bielefeld) zu erreichen⁷⁰ (vgl. ebd.: 81). Am 13. Juli 1946 erschien die erste Ausgabe der *NRZ* (vgl. ebd.: 96). Erich Brost und Karl Brunner waren die ersten Chefredakteure derselben. Vor allem Brost nahm bis zu seinem Ausscheiden eine zentrale Rolle in der Anfangszeit der *NRZ* ein: „In der Tat muß man Erich Brost als zentrale Figur während der ersten Monate der *NRZ*, wenn nicht sogar als ‘geistigen Vater’ des Blattes bezeichnen.“ (Martens 1993: 122)

Im Zuge der Lizenzvergabe weiterer Zeitungen erhöhte sich alsbald der Konkurrenzdruck auf die *NRZ*. In größeren Ballungsräumen war sie nach der *WAZ* überwiegend Zweitanbieter. Am Niederrhein war sie jedoch in großen Teilen Marktführer. Im Jahr 1976 kam es aber dennoch zur mehrheitlichen Beteiligung der *WAZ* an der *NRZ*. Die verlegerische Integration der *NRZ* geschah über ein Gemeinschaftsunternehmen, in das sie ihren Zeitungstitel sowie die Bareinlagen mitbrachte. Im deckungsgleichen Verbreitungsgebiet brachte die *WAZ* bewegliches Sachanlage-Vermögen, wie z. B. Geschäftsstellen oder Abonnenten-Verträge, sowie ebenfalls Bareinlagen mit. Im gemeinsamen Verbreitungsgebiet erschienen die *WAZ* und die *NRZ* daher im *Zeitungsverlag Niederrhein GmbH & Co. KG* (vgl. Obermeier 1991: 104).

Seit Sommer 2013 ist Manfred Lachniet Chefredakteur der *NRZ*. Rüdiger Oppers hat zuvor diese Stelle sechs Jahre innegehabt.

⁷⁰ Jacobs sieht in der *NRZ* eine deutliche Tendenz in Richtung der SPD (vgl. Jacobs 1991: 120).

4.5 Die Westfälische Rundschau (WR)

Die *Westfälische Rundschau (WR)* ist im März 1946 von den Sozialdemokraten Fritz Henßler, Paul Sattler und Heinrich Sträter gegründet worden. Sie erschien am 20. März 1946 als Nachfolger des 1933 gegründeten *Generalanzeigers*. Als Verbreitungsgebiet hat die *WR* das Ruhrgebiet, die ländlichen Bereiche des Siegerlandes, Sauerlandes und Münsterlandes inne. Von 1973 bis 1981 leitete der stellvertretende Chefredakteur Wolfgang Clement das Ressort Politik der Zeitung. Dieser war von 1998 bis 2002 Ministerpräsident von NRW und von 2002 bis 2005 Bundesminister für Wirtschaft und Arbeit. Die *WR* erschien in ihren Anfangsjahren in der *Westfälischen Verlagsgesellschaft mbH* (vgl. Michael 1969: 470). Jacobs sieht in der *WR* ebenfalls eine deutliche Tendenz in Richtung der SPD (vgl. Jacobs 1991: 120), was aufgrund der langjährigen Beteiligung der SPD bis 2013 an der *WR* nicht verwunderlich ist. Im Jahr 1975 übernahm dann der *WAZ*-Verlag 87 Prozent der Anteile der *Zeitungsverlag Westfalen GmbH & Co KG*. Die übrig gebliebenen 13 Prozent hielt bis 2013 die SPD-Medienholding *ddvg*, die schließlich ihre Beteiligung an die *Funke Mediengruppe* für rund 16 Millionen Euro verkaufte. Bereits in der Schicklerschen Präsentation im Dezember 2008 ist die Schließung der *WR*-Redaktionen unter Beibehaltung des Zeitungstitels als eines der möglichen Szenarien zur Kostenreduktion, statt der Einführung des *Content Desk-Modells*, erwähnt worden (vgl. Unternehmensgruppe Schickler 2008). Anfang 2013 sind trotz des *Content Desk-Modells* die *WR*-Redaktionen geschlossen worden: Am 15. Januar 2013 wurde auf einer Betriebsversammlung in Hagen bekannt, dass die *WR* ab dem 02. Februar 2013 ohne eigene Redaktion erscheinen wird. Dies ist in Deutschland bislang einzigartig und hat einen Arbeitsplatzverlust von 120 redaktionellen Stellen in der Titel- und in den Lokalredaktionen der *WR* mit sich geführt. Den Mantel der *WR* liefert weiterhin der *Content Desk* in Essen. Die 24 Lokalausgaben werden je nach Erscheinungsgebiet von den hiesigen Konkurrenten produziert. Zu erwähnen sind hier der *Hellweger Anzeiger*, die *Lüdenscheider Nachrichten* sowie die zur Mediengruppe gehörende *Westfalenpost*. Darüber hinaus sind die zwei Lüdenscheider Lokalausgaben aus dem Alt-Landkreis Lüdenscheid der *WR* seit dem 01. Januar 2014 eingestellt worden⁷¹. Als postalischer Adressat der ehemaligen *WR*-Titelredaktionen ist seitdem die *WAZ Newmedia GmbH & Co. KG Zentralredaktion WR Westfälische Rundschau* angegeben.

⁷¹ Diese Form der Kooperation ist auch bei der *WAZ* zu finden, denn diese übernimmt für die Lokalausgabe in Castrop Rauxel die Lokalseiten der *Ruhr Nachrichten*.

4.6 Das WAZ-Modell

Zur Vorgeschichte des *Content Desk-Modells* gehört das sog. und bereits erwähnte *WAZ-Modell*. Am 01. Januar 1976 gründen die vier Verlage von *WAZ*, *NRZ*, *WP* und *WR* die *Zeitungsgruppe WAZ*. Ziel dieser Zusammenarbeit ist es, im kaufmännischen Bereich, sprich bei den Anzeigen, dem Vertrieb und der Verwaltung, sowie im technischen Bereich, was den Druck der Zeitungen umfasst, durch die Zusammenarbeit kostensparende Synergien zu schaffen. Redaktionell sollen die beteiligten Zeitungstitel allerdings unabhängig bleiben. Dies sollte durch mehrere Punkte gewährleistet werden: Erstens sollen die Herausgeber weiterhin die politische Ausrichtung ihrer Zeitung verantworten. Zweitens können sie als Minderheitsgesellschafter den Chefredakteur sowohl ein- als auch absetzen. Drittens haben sie ein Vetorecht bei der Schließung von Bezirksausgaben. Viertens seien alle Titel bei der Verlagswerbung gleichberechtigt. Diese Form der Zusammenarbeit wurde allgemein unter dem Begriff *WAZ-Modell* subsumiert. Die Einführung des *WAZ-Modells* hat bereits damals schon zu redaktionellen Zusammenlegungen geführt. So wurden im Zuge der Fusion in erster Konsequenz zehn *WR*-Redaktionen und *WAZ*-Redaktionen mit demselben Verbreitungsgebiet zusammengeschlossen und der *WAZ*-Chefredaktion unterstellt. Bei der *NRZ* wurden jeweils im gemeinsamen Verbreitungsgebiet eine *NRZ*- und eine *WAZ*-Ausgabe eingestellt. In zweiter Konsequenz unterschieden sich die Zeitungen der Verlagsgruppe an gemeinsamen Orten nur in ihrem Mantel und publizierten dieselben Lokalseiten wie ihre Konkurrenten. (Vgl. Obermeier 1991: 124f.) Das *WAZ-Modell* etablierte sich als geflügeltes Wort und prägte mehr als 30 Jahre das Unternehmen.

4.7 Das Content Desk-Modell

Mit dem *Content Desk-Modell* wurde das *WAZ-Modell* im Jahr 2009 abgelöst. Die zuvor voneinander unabhängigen Zeitungstitel arbeiten nach diesem Modell für die Mantelseiten zusammen und publizieren einen fast identischen Mantel, der sich nur noch in den von den jeweiligen Titelredaktionen überarbeiteten Passagen voneinander unterscheidet.

Die Chronologie des *Content Desks* beginnt nach eigener Recherche im September 2008. Das erste Gespräch des Personalmanagements mit den Betriebsräten hat am 24. September 2008 stattgefunden. Am 22. Oktober 2008 hat die Geschäftsführung die Betriebsräte mittels der Unternehmensberatung Schickler über die wirtschaftliche Situation des Verlages informiert. Am 29. Oktober 2008 kam es zum selben Thema zu weiteren Gesprächen

zwischen beiden Parteien. Schließlich haben die Chefredaktionen und die Führungskräfte des Verlages das neue Konzept der Mantelredaktionen der *WAZ*, *NRZ* und *WR* am 06. November 2008 den Betriebsräten vorgestellt. Auf einer von Betriebsräten initiierten Betriebsversammlung im Essener Kino *Lichtburg* am 05. Dezember 2008 hat die Unternehmensberatung Schickler die Pläne zur Umstrukturierung der Mantelredaktionen der *WAZ*, *NRZ* und *WR* den angestellten Journalisten präsentiert. Die Ideen zum *Content Desk-Modell* sind seitdem publik und bspw. im eigens dafür gegründeten Blog *Medienmoral*⁷² *NRW* scharf kritisiert worden.

Das im November 2008 vorgestellte Konzept wurde auf Hinwirken der Betriebsräte überarbeitet und auf einer weiteren Betriebsversammlung am 04. März 2009 unter dem Titel *Konzept zur Restrukturierung der Redaktionen* mit folgenden Punkten präsentiert: Im Zentrum der Umstrukturierung stehen eine Zentralredaktion für die Mantelseiten aller drei Ruhrgebietszeitungen *WAZ*, *WR* und *NRZ* sowie weitreichende Zusammenlegungen und Kürzungen der Lokalredaktionen. Bei den Lokalredaktionen soll es keine Doppelstandorte mehr geben, die Gestaltung und Planung des Layouts der Seiten soll in acht regionalen Produktionsdesks zusammengeführt werden und darüber hinaus sollen diese neu geschaffenen Produktionsdesks für Onlineauftritte zuständig sein. Federführend entwickelt hat dieses Konzept der Zentralredaktion, der sog. *Content Desk*, der ehemalige Chefredakteur der *WAZ* Ulrich Reitz. Der *NRZ*-Chefredakteur Rüdiger Oppers und die damalige *WR*-Chefredakteurin Kathrin Lenzen waren ebenfalls an der Planung des *Content Desks* beteiligt. Ulrich Reitz war der erste Leiter des *Content Desks* in Essen. Auf ihn folgt im Sommer 2014 Thomas Kloß. Dieser war zuvor seit 2010 Chefredakteur des Online-Auftritts des *WAZ* und Mitglied der *WAZ*-Chefredaktion.

Mit den gesamten Umstrukturierungen sollen rund 32 Millionen Euro⁷³ eingespart werden. Diese Umstrukturierung sei nötig, weil für die *WAZ*, *NRZ*, *WR* und *WP* innerhalb eines Jahres, von 2008 auf 2009, 41 Millionen Euro Verluste angenommen wurden (vgl. Unternehmensgruppe Schickler 2008). Dieses Einsparungsziel soll einerseits durch die Reduktion der Belegschaft um rund ein Drittel und andererseits durch die Kündigung der Dienste der *Deutschen Presse-Agentur* (dpa) für die *WAZ*, *NRZ*, *WR* und *WP* erreicht werden. Fast der gesamte Stellenabbau hat die Lokalredaktionen betroffen. In den Mantelredaktionen sind ebenfalls Personaleinsparungen vorgesehen worden. Zuvor arbeiteten im

⁷² Siehe dazu <http://www.medienmoral-nrw.de/>

⁷³ Eine Nachfrage bei der Pressestelle der *Funke Mediengruppe* im Mai 2014 konnte diese Zahl nicht bestätigen. Das Unternehmen behält sich vor, hierzu keine Angaben zu machen.

Mantel bei der *WAZ* 93 Redakteure, bei der *NRZ* 65 Redakteure, bei der *WR* 56 Redakteure und bei der *WP* 43 Redakteure. Mit der Umstrukturierung sind am *Content Desk* in Essen insgesamt 83 Redakteursstellen vorgesehen. Hier sind acht Redakteure der in den *Content Desk* integrierten *WAZ*-Titelredaktion und sieben Redakteure für den Online-Auftritt von *Der Westen* inbegriffen. In den Titelredaktionen der *NRZ* und *WR* werden 16 Redakteure angegeben. In der Präsentation⁷⁴ sind die 16 redaktionellen Stellen wie folgt aufgeteilt:

Personelle Besetzung der *NRZ*-Titelredaktion nach Schickler:

- 2 Stellen: Chefredaktion
- 3 Stellen: Aktuelle Aufgaben
- 1 Stelle: Wirtschaft
- 2 Stellen: Politik
- 1 Stelle: Kultur
- 2 Stellen: Sport
- 1 Stelle: Kinderseite
- 2 Stellen: Familien und Gesundheit
- 2 Stellen: Reporter
- 4 Stellen: Kaufmännische Mitarbeiter

Personelle Besetzung der *WR*-Titelredaktion nach Schickler (4. März 2009):

- 2 Stellen: Chefredaktion
- 2 Stellen: Deskplanung/Koordination
- 1 Stelle: CvD
- 2 Stellen: Politik
- 1 Stelle: Wirtschaft
- 1 Stelle: Kultur
- 1 Stelle: Sport
- 6 Stellen: Reporter
- 4 Stellen: Kaufmännische Mitarbeiter

Zusammen mit den 28 geplanten Redakteuren der *WP* sieht das Soll-Konzept für alle Mantelredaktionen der NRW-Titel der *Funke Mediengruppe* 147 redaktionelle Stellen vor. Dies ist ein Stellenabbau von 301 Mitarbeitern und entspricht einer Reduzierung von 33,3 Prozent. Die *Westfalenpost* ist nicht in das *Content Desk-Modell* integriert worden und soll weiterhin ihr Konzept als Heimatzeitung umsetzen (vgl. Unternehmensgruppe Schickler 2009).

Das Vorhaben, das *Content Desk-Modell* einzuführen, sorgte für eine bundesweite kritische Berichterstattung in den tagesaktuellen Medien. So betitelte bspw. Graalmann (2008) in einem in der *Süddeutschen Zeitung* erschienen Artikel eine im Essener Kino *Lichtburg*

⁷⁴ Die Präsentation wie der Blog wurden zum unbekanntem Zeitpunkt eingestellt. Einsehbar war die Präsentation unter: <http://www.derwesten.de/blogs/mediengruppe/stories/4370>. Am 16. Mai 2014 konnten der Blog sowie die Präsentation nicht erneut aufgerufen werden. Die Unternehmensberatung Schickler bestätigt, dass die Präsentation nicht mehr online zugänglich ist.

veranstaltete Betriebsversammlung der *WAZ Mediengruppe* zur Information zum *Content Desk-Modell* als „Gruselfilm in der Lichtburg“. Andere Interessengruppen meldeten sich neben der Zeitungs- und Zeitschriftenlandschaft ebenfalls zu Wort. Der *Deutsche Journalisten-Verband* veröffentlichte am 18. Februar 2009 eine Pressemitteilung mit der Überschrift „DJV geißelt Kahlschlag ohne Konzept“ (Deutscher Journalisten-Verband: 18.02.2009). Die SPD-Landtagsfraktion verabschiedete im Dezember 2008 einstimmig eine Resolution zum Erhalt der publizistischen Vielfalt und der Arbeitsplätze bei der *WAZ Mediengruppe*. Trotz der Kritik arbeiten die betroffenen Redakteure seit Mai 2009 im neuen *Content Desk-Modell*.

Bis zum Oktober 2009 wurde mit dem alten Redaktionssystem *multicom* gearbeitet. Anschließend sollte das Redaktionssystem *Eidos* genutzt werden.

Die Titelredaktionen der *WR* und der *NRZ* sind in ihren vorherigen Gebäuden geblieben. Die vorherige Mantelredaktion der *WR* hatte ihren Sitz nahe der Dortmunder Innenstadt im Brüderweg. Die ehemalige *NRZ*-Mantelredaktion sitzt im selben Gebäude wie die aufgelöste *WAZ*-Mantelredaktion in der Friedrichstraße in Essen.

Der *Content Desk* mit Sitz in Essen ist als Zentralredaktion organisiert und kann in seiner Funktionsweise als Agentur verstanden werden. Die in Essen zentral produzierten Seiten, Module oder Texte für die Ressorts *Politik, Wirtschaft, Sport, Vermischtes, Kultur & Wochenende* werden zur vereinbarten Deadline an sogenannte Titelredaktionen zur weiteren Bearbeitung freigegeben. Den Titelredaktionen der *WAZ, WR* und *NRZ* steht es prinzipiell frei, die zugelieferten Texte weiter zu bearbeiten, eigene Recherchen hinzuzufügen oder Passagen zu kürzen. Die Titelredaktion der *WAZ* nimmt eine Sonderrolle ein, da diese in den *Content Desk* in Essen integriert ist. Dies bedeutet, dass die *WAZ*-Titelredaktion nicht wie die anderen Titelredaktionen Texte zum regionalen Branden, d. h. Anpassen, zugeliefert bekommt, sondern dass die am *Content Desk* produzierten Artikel der Mantel der *WAZ* sind und die Titelredaktion der *WAZ* damit nur noch Inhalte für die Regionalseite zu produzieren hat. Die Titelredaktionen der *NRZ* und *WR* sind dagegen abgeschlossene Einheiten und haben zur Aufgabe, die aus Essen gelieferten Texte auf ihr Verbreitungsgebiet hin anzupassen (vgl. Abb. 4).

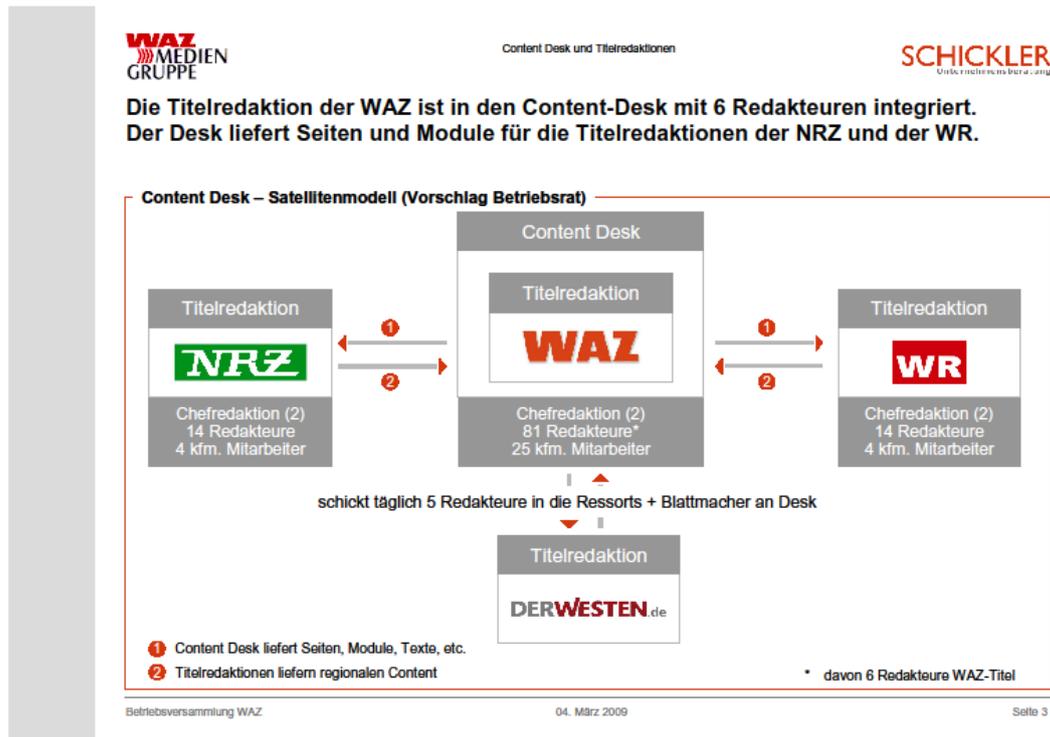


Abbildung 4: Das Content Desk-Modell von Schickler, Quelle: Unternehmensgruppe Schickler 2009.

Das Bewerberverfahren für die neu geschaffenen Stellen ist titelübergreifend gestaltet worden. Die Erstvergabe der Führungspositionen am *Content Desk* zeigt allerdings eine höhere Anzahl von ehemaligen Mitarbeitern der Mantelredaktion der *WAZ* als der anderen beiden Zeitungstitel. Der vorherige *WAZ*-Chefredakteur Ulrich Reitz hat als Erster die Leitung der Mantelredaktion übernommen. Seine Vertreter sind Wilhelm Klümper, Thomas Wels und Thomas Kloß. Thomas Wels, vorheriger *WAZ*-Wirtschaftschef, hat auch die Leitung des Wirtschaftsressorts in der neuen Zentralredaktion übernommen. Thomas Kloß war vorheriger CvD bei der *WAZ* und bleibt zunächst in derselben Position am *Content Desk*. Mit Ulrich Schilling-Strack, Lutz Heuken und Yvonne Szabo sind weitere *WAZ*-Redakteure in den *Content Desk* übernommen worden. Ulrich Schilling-Strack leitet am *Content Desk*, wie schon bei der *WAZ* das Ressort *Vermischtes/TV*. Lutz Heuken bleibt weiterhin Chef des Newsdesks und Yvonne Szabo ist nach wie vor Nachrichtenchefin. Der neue Innenpolitik-Chef, Walter Bau, ist der einzige ehemaliger *WR*-Redakteur, der eine Führungsposition am *Content Desk* innehat [Stand: 2009]. Gudrun Büscher ist für die Außenpolitik zuständig und war vorher leitende Redakteurin bei der *NRZ*. Der Posten des Ressortleiters der Kultur ist an Jens Dirksen von der *NRZ* und der Posten der Leitung des

Sportressorts ist an *NRZ*-Sportchef Reinhard Schüssler übergeben worden (vgl. o. A. 2009). Zu einem etwas späteren Zeitpunkt hat der außenstehende Journalist David Schraven die Leitung des Recherchepools übernommen. Die Besetzung der Titelredaktion der *WR* und der *NRZ* geschah nach internen Kriterien, zu denen nichts weiter bekannt ist.

Wie in der Präsentation vom 05. Dezember 2008 von der Unternehmensberatung Schickler vorgestellt, sollen drei große Ziele mit der Umstrukturierung erreicht werden. Diese Ziele lauten (vgl. Abb. 5):

1. Titelaufonomie bewahren
2. Mehr Qualität und Zukunftsfähigkeit
3. Synergieeffekte nutzen (Kostensenkung)

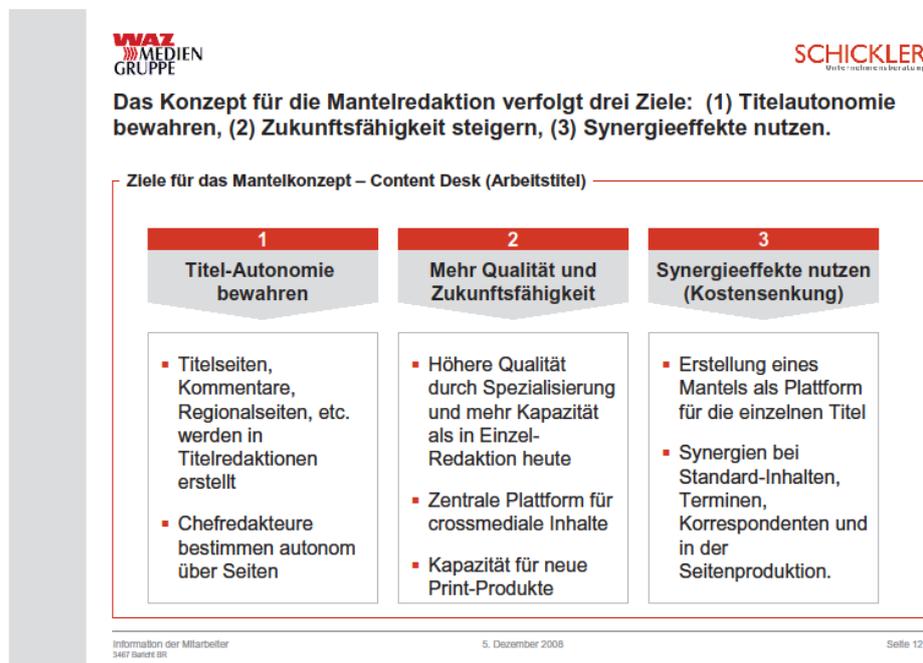


Abbildung 5: Ziele des Content Desk-Modells, Quelle: Unternehmensgruppe Schickler 2008.

Das erstgenannte Ziel der Titelaufonomie soll erreicht werden, indem die Titelseiten, Kommentare, Regionalseiten, etc. in den Titelredaktionen erstellt werden und die restlichen Seiten vom *Content Desk* in Essen zugeliefert werden. Die Chefredakteure der Titelredaktionen haben dabei autonome Entscheidungsfreiheiten. Dieses Prinzip der Aufonomie in der Entscheidung ist auch im vorherigen *WAZ*-Modell zu finden. Beim damaligen Zusammenschluss der Konkurrenten unter einem Verlagsdach wurde die redaktionelle Eigenständigkeit der beteiligten Titel durch das Chefredakteursprinzip begründet. Die Entscheidungsfreiheit im *Content Desk-Modell* umfasst zunächst einmal die freie Entscheidung

darüber, welche vom *Content Desk* angelieferten Seiten übernommen werden und welche nicht. Die Titelredaktionen sind zudem angehalten, die Titelseite, die Seite 2 und die Regionalseiten anders zu gestalten als die beiden anderen Titel des *Content Desk-Modells*. Den Titelredaktionen ist es vorbehalten, inhaltliche Schwerpunktsetzungen zu vollziehen, die vom *Content Desk* berücksichtigt werden. Die personelle Ausstattung reiche dafür in den Titelredaktionen aus. Die Titelredaktionen dürfen zudem den *Content Desk* für ihre eigenen Zwecke einsetzen und Seiten, Themen, Module und Texte für sich am *Content Desk* produzieren lassen (vgl. Unternehmensgruppe Schickler 2009). In einem Interview mit dem *Medium Magazin* betont Ulrich Reitz im Jahr 2008 die für die Titelaufonomie zentrale Bedeutung der Titelredaktionen:

„Niemand denkt daran, die Titelredaktionen abzuschaffen. Deren Funktion und Aufgabe ist wichtig: Sie individualisieren die Mantelinhalt auf ihre Bedürfnisse und produzieren exklusive Inhalte, die nur dem jeweiligen Titel zur Verfügung stehen. Und sie tragen die Lokalredaktionen und bündeln die für den Mantel relevanten und wichtigen Informationen aus den einzelnen Städten zu eigenen Geschichten, die sie auf Regionalseiten im Mantel veröffentlichen. Die Titelredaktionen haben also eine ganz wesentliche Funktion. Und die Mantelredaktion ist, wenn man so will eine Art Dienstleister.“ (Milz 2008: 25)

Die Titelredaktionen werden damit zum Dreh- und Angelpunkt der Regionalisierung der am *Content Desk* produzierten Inhalte. Diese Sichtweise betont den Dienstleistungscharakter des *Content Desks* und die Verfügungsgewalt der Titelredaktionen der *NRZ* und *WR*. Besonders erwähnt werden muss an dieser Stelle, dass analytische Trennung zwischen der Titelredaktion der *WAZ* und des *Content Desks* schwerfällt, da der *Content Desk* als Hauptaufgabe die *WAZ* produziert. Die Notwendigkeit zum Branden haben damit nur die Titelredaktionen der *NRZ* und der *WR* inne.

Das zweite Ziel der Qualitätssteigerung sei durch mehr Spezialisierung und mehr Kapazität für neue Print-Produkte am *Content Desk* in den einzelnen Mantelredaktionen realisierbar. Der *Content Desk* sei darüber hinaus eine Plattform für crossmediale Inhalte. Das dritte Ziel der Kostensenkung soll durch die Nutzung von Synergien in den Bereichen der Produktion der Mantelseiten, in der Besetzung von Presseterminen und bei der gemeinsamen Nutzung von Korrespondenten erlangt werden.

Die 2007 gegründete Online-Redaktion für *derwesten.de* ist in das *Content Desk-Modell* ebenfalls integriert worden. Die Titelredaktionen der *WR* und der *NRZ* selbst haben keine eigene Online-Redaktion. Am 11. Februar 2014 ist bekannt gegeben worden, dass die Online-Redaktion der *WAZ* nach Berlin verlagert wird. Diese Neuausrichtung des Online-Geschäfts muss in Zusammenhang mit dem Kauf einiger zum Springer Verlag gehörender Zeitungen und Zeitschriften gesehen werden. Der Kauf der Titel ist schließlich vom Kar-

tellamt genehmigt worden, sodass seit dem 01. März 2014 die Zeitungen *Berliner Morgenpost*, das *Hamburger Abendblatt* und die Zeitschriften *Hörzu*, *Bild der Frau*, *TV Digital*, *Funk Uhr*, *Bildwoche*, *TV Neu* und *Frau von heute* zur *Funke Mediengruppe* gehören. Wie der Branchendienst *Newsroom* (vgl. Üruk 2014) meldet, soll sich die neue Online-Redaktion in unmittelbarer Nähe zur *Berliner Morgenpost* befinden. Zudem ist 2009 vermeldet worden, dass die Zeitungsgruppe Thüringen in das *Content Desk-Modell* integriert worden ist (vgl. o. A. 2009).

Im Frühjahr 2015 wurde mitgeteilt, dass die *Funke Mediengruppe* eine sog. *Funke Zentralredaktion* in Berlin etablieren möchte, in der nationale und internationale Inhalte produziert werden (vgl. *Funke Mediengruppe* 2015a: 1). Nach Angaben des Unternehmens werden im ersten Schritt die *Berliner Morgenpost* und das *Hamburger Abendblatt* und im zweiten Schritt die nordrhein-westfälischen Zeitungen *WAZ*, *NRZ*, *WP*, *WR* mit den überregionalen Themen aus Politik, Wirtschaft, Wissen, Vermischtes und Service beliefert. Dies bedeutet die Aufgabe des *Content Desk-Modells*. Perspektivisch sollen auch die anderen Zeitungen der *Funke Mediengruppe* in Thüringen und die *Braunschweiger Zeitung* mit den Inhalten der neuen Zentralredaktion versorgt werden. (Vgl. ebd.: 2) In einer weiteren Pressemitteilung wird bekannt gegeben, dass die neue Zentralredaktion am 31. August 2015 ihre Arbeit aufgenommen hat (vgl. *Funke Mediengruppe* 2015b: 1). Insgesamt sollen 50 Mitarbeiter die Zentralredaktion von 5 bis 24 Uhr besetzen. Ende Oktober 2015 soll die NRW-Zeitungstitel der Verlagsgruppe mit ganzen Seiten beliefern. (Vgl. ebd.: 2) Ähnliches ist den Thüringer Zeitungstitel des Verlages wiederfahren (vgl. Röper 2016a: 260).

4.8 Die Schließung der Titelredaktion der *WR*

Im Frühjahr 2013 hat sich die Struktur des *Content Desk-Modells* dahin gehend verändert, dass die Titelredaktion der *WR* geschlossen wurde. Darüber hinaus kam es auch zu Schließungen sämtlicher Lokalredaktionen. Der Zeitungstitel *Westfälische Rundschau* erscheint allerdings weiterhin⁷⁵. Der Mantelteil des Titels wird seitdem in Essen vom *Content Desk* produziert. Im Sauer- und Siegerland liefert die zur *Funke Mediengruppe* gehörende *Westfalenpost (WP)* den Lokalteil der *WR* zu. Außerhalb des Sauerlandes habe die *Funke Gruppe* keinerlei Parallelredaktionen im Verbreitungsgebiet, sodass konkurrierende Verlage die Lokalseiten zuliefern (vgl. Röper 2014: 256): Die *Ruhr Nachrichten* steuern für Dortmund,

⁷⁵ Stand 2014.

Lünen und Schwerte ihren Lokalteil der *WR* bei⁷⁶. Der *Hellweger Anzeiger* kümmert sich um den Raum Unna und Kamen, und der *Lüdenscheider Anzeiger* belieferte bis zu seiner Einstellung Ende 2013 die Ausgaben im Märkischen Kreis. Röper stellt zutreffend fest: „Die Konstruktion war und ist nur eine Übergangslösung.“ (Ebd.: 256) Er weist darauf hin, dass bereits wenige Monate nach der Schließung der *WR*-Redaktionen die vom *Hellweger Anzeiger* belieferten Ausgaben an diesen verkauft wurden. Ähnliches sei auch für den Raum Dortmund geplant. Es ist zu vermuten, dass mittelfristig die *WR* komplett eingestellt wird.

4.9 Einordnung des *Content Desk-Modells* in den Forschungskontext

Die *Funke Mediengruppe* zählt zu den traditionsreichsten Verlagen auf dem deutschen Zeitungsmarkt. Die Mediengruppe weist alle Besonderheiten auf, die den Zeitungsmarkt kennzeichnen. So ist das Kerngeschäft des Verlags die Herausgabe von Regionalzeitungen. Zudem wird der Verlag nach wie vor von den Eigentümern geführt. Mit der *WAZ*, *NRZ* und *WR* gibt die *Funke Mediengruppe* traditionsreiche Zeitungen heraus, deren Gründungen in die Anfangsphase der bundesdeutschen Republik zurückreichen. Mit dem sog. *WAZ-Modell* wurden bereits in den 80er Jahren im nicht redaktionellen Bereich Synergien geschaffen, die Kosten reduzierend gewirkt haben. Die Einführung des *Content Desk-Modells* muss also in dieser langen Tradition als Weiterentwicklung, aber auch als Einschnitt gedeutet werden, weil erstmalig die titelübergreifende Kooperation auf die journalistische Zusammenarbeit ausgedehnt wurde.

Ein weiterer Hintergrund des *Content Desk-Modells* sind die Veränderungen der ökonomischen Bedingungen auf dem Zeitungsmarkt. Wie in Kapitel 2 gezeigt wurde, sind die Auflagenrückgänge branchentypisch und u.a. auf die konjunkturell bedingten Verluste auf dem Anzeigenmarkt zurückzuführen. Die Abhängigkeit der ökonomischen Entwicklungen hängt allerdings auch vom Finanzierungsmodell deutscher Tageszeitungen ab. Zusammen mit den neueren Entwicklungen auf dem Lesermarkt mehren sich die Indizien, dass der Zeitungsmarkt gesättigt ist und sich in der Rückbildungsphase befindet. Tageszeitungen unterliegen damit immer mehr dem Druck ihre Zeitung kostengünstig zu produzieren. Wie bereits aufgezeigt wurde, machen die Redaktionskosten rund ein Viertel der Gesamtkosten aus, sodass es nicht verwunderlich ist, dass gerade der Zeitungsmarkt Tendenzen zu hori-

⁷⁶ Der Kauf der *WR*-Ausgaben durch die *Ruhrnachrichten* muss noch vom Kartellamt geprüft werden. Röper befürchtet bei Befürwortung der Übernahmen einen massiven Vielfaltsverlust (vgl. Röper 2014: 257).

zontalen Medienkonzentrationen in Form von redaktionellen Kooperationen aufzeigt. Als eine solche horizontale Medienkonzentration ist auch das *Content Desk-Modell* zu sehen. Ausgangsbedingung des Modells war die Bekanntgabe der befürchteten Verluste von rund 41 Millionen Euro für das laufende Geschäftsjahr 2008 der damaligen WAZ Mediengruppe. Das *Content Desk-Modell* wurde daher als eines von möglichen Szenarien präsentiert, das die Kosten senken und alle drei Titel erhalten sollte. Mit dem Modell wurde eine neue Art von Zentralredaktion geschaffen, die nach dem Agenturprinzip funktioniert und dessen tägliches Zeitungsprodukt die Grundlage des Zeitungsmantels für alle drei betroffenen Titel ist.

Die vorliegende Studie reiht sich insgesamt in eine Vielzahl von Einzelfallstudien deutscher Redaktionsforschung ein. In gewissem Sinne ist das *Content Desk-Modell* als *Modell* als Newsdesk mit einem Newsroom einzuordnen (vgl. dazu auch Nohr 2011: 21). Die Forschung zu diesem Thema konzentrierte sich vordergründig auf Crossmedia-Strategien der Verlage oder Analysen der mit der Einführung des Newsdesks verbundenen organisatorischen Veränderungen. Mit dem Aufkommen des Phänomens des Newsdesks als koordinative Schaltzentrale wurde ressortübergreifendes, teamorientiertes Arbeiten in Redaktionen populärer. Die empirische Untersuchung wird der Bedeutung des Newsdesks gerecht, indem dieser als weitere wichtige Analyseeinheit definiert wird. Der Newsdesk bzw. Newsroom ist nur eine mögliche Art journalistische Arbeit zu organisieren. Die Ausführungen zur Arbeitsorganisation bilden die Grundlage der Analyse der tatsächlichen Struktur des Modells.

Die schon dargelegten Ökonomisierungstendenzen führen auch in der Wissenschaft zu managementorientierten Betrachtungsweisen. Das sog. Redaktionsmanagement gewinnt an Bedeutung und versteht sich als Schnittstelle zwischen dem Verlag und der Redaktion. Das *Content Desk-Modell* ist ebenfalls als ökonomisch orientierte redaktionelle Umstrukturierung zu verstehen. Die Literatur zum Redaktionsmanagement zeigt insbesondere wie wichtig das Personalmanagement für das Gelingen solcher Umstrukturierungen ist. Das *Content Desk-Modell* wurde relativ zeitnah nach seiner Einführung untersucht. Insofern spielt auch das Change Management für das reibungslose Funktionieren des Modells eine Rolle. Ob und inwiefern diese Formen des Managements bei der Einführung *des Content Desk-Modells* eine Rolle gespielt haben, zeigt sich ebenfalls erst bei der Analyse der empirischen Daten.

5 Design der empirischen Einzelfallanalyse des *Content-Desk-Modells*

5.1 Fokussierung des Erkenntnisinteresses

Die Einführung des *Content Desk-Modells* im Jahr 2009 wurde von massiver öffentlicher Kritik begleitet. Die *Funke Mediengruppe*⁷⁷ musste Einsparungen vornehmen und sah in der titelübergreifenden Kooperation der eigenen Ruhrgebietstitel eine zukunftssträchtige Variante der Produktion des Zeitungsmantels. Das Konzept dieser Redaktionskooperation stammte überwiegend aus der Feder der Unternehmensberatung *Schickler*. Im Prinzip wurden eine rund 80 Mann starke Zentralredaktion namens *Content Desk* und drei wesentlich dünner besetzte Titelredaktionen der *WAZ*, *NRZ* und *WR* geplant. Die konkrete Art und Weise des Austausches der journalistischen Inhalte blieb jedoch offen. Da diese Studie das Modell zum Zeitpunkt der Einführung untersuchen konnte, stellten sich also Fragen, die sowohl die Konzeptionierung als auch die tatsächliche Umsetzung dieser speziellen Form der redaktionellen Zusammenarbeit betrafen. Soll die neue Zentralredaktion als Nachrichtenagentur die journalistischen Inhalte zuliefern? Werden politische Ausrichtungen der Kooperationspartner bei der Erstellung des zuzuliefernden Materials mitgedacht? Wie wird die Kommunikation dieser drei Redaktionen im Alltag organisiert? Das *Content Desk-Modell* kann beispielhaft für die aktuell vielfältigen Redaktionskooperationen im Zeitungsmarkt herangezogen werden. Die vorliegende Studie will konkrete Antworten darauf liefern, welche Besonderheiten gerade zu Beginn einer redaktionellen Kooperation mitgedacht werden müssen, damit eine redaktionsübergreifende Zusammenarbeit erfolgreich ist.

Wie in den vorherigen Kapiteln gezeigt wurde, sind Redaktionen soziale Organisationen, in denen sich redaktionsspezifische Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse entwickeln können. Das forschungsleitende und übergeordnete Ziel dieser Untersuchung besteht also darin, die Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe einer titelübergreifenden Kooperation der zuvor konkurrierenden Zeitungsredaktionen *WAZ*, *NRZ* und *WR* im *Content Desk-Modell* der *Funke Mediengruppe* zu untersuchen. Das *Content Desk-Modell* hat das Ziel journalistische Mehrfachverwertung innerhalb unterschiedlicher Zeitungstitel einer Mediengruppe zu organisieren. Die Zeitungstitel, auf die sich das *Content Desk-Modell* bezieht, sind die *WAZ*, die *NRZ* und die *WR*. Der Austausch der journalistischen

⁷⁷ Damals *WAZ Mediengruppe*.

Inhalte ist dabei jeweils auf den Mantel der jeweiligen Zeitung beschränkt. Die zuvor eigenständigen Mantelredaktionen werden nun als Titelredaktionen geführt, welche hier als eigenständige Untersuchungseinheit im gesamten Untersuchungsobjekt des *Content Desk-Modells* verstanden werden. Um den Forschungsgegenstand nachfolgend systematisch zu präzisieren, bietet sich eine operationale Unterscheidung zwischen der Struktur, den Operationen und den Akteuren an. Die Dimension der Struktur soll hierbei alle organisations-theoretischen Bedingungen des Untersuchungsgegenstandes fassen. Die Dimension der Operation beschäftigt sich mit den Handlungen innerhalb der vorgegebenen Strukturen und die Dimension der Akteure fokussiert die konkreten Kooperationsformen im journalistischen Alltag.

In der **Dimension der Struktur** spielt vor allem die Konzeptgrundlage des *Content Desks-Modells* eine Rolle. Hier ist von Interesse, nach welchen Kriterien bestimmte Schnittstellen des Modells konfiguriert wurden und welche Erwartungen an die einzelnen Organisationseinheiten gestellt werden.

In der **Dimension der Operation** werden diejenigen Handlungen untersucht, die innerhalb der vorgegebenen organisatorischen Bedingungen auftreten. Hier sind zunächst Koordinationsabläufe und Koordinationsanlässe zwischen den einzelnen organisatorischen Einheiten relevant. Ferner spielt hier die Erwartung der Leistungsfähigkeit einzelner Organisationseinheiten eine Rolle, da angenommen wird, dass nur übereinstimmende Erwartungen an die Leistungsfähigkeit dieser Einheiten einen reibungslosen Arbeitsablauf bedingen. Dementsprechend wird an dieser Stelle gefragt, welche Erwartungen bezüglich der alltäglichen Arbeitsleistungen seitens der Titelredaktionen an den *Content Desk* wie auch umgekehrt vorherrschen. Zweitens sollen an dieser Stelle die verfügbaren Ressourcen, wie z. B. die Anzahl der Arbeitskräfte oder die zur Verfügung stehende Arbeitszeit, untersucht werden, um die Eckpunkte des Handlungsspielraumes zu bestimmen. In dieser Dimension ist sicherlich auch die Betrachtung der Veränderung der vorgegebenen Strukturen in jeder zu untersuchenden Redaktion relevant.

In der **Dimension der Akteure** spielt vor allem die konkrete Arbeitssituation bzw. die konkreten Arbeitsbedingungen eine Rolle. Ferner wird von Interesse sein, ob die am *Content Desk-Modell* beteiligten Redakteure sich auch mit Redaktionsmodell identifizieren und auch als Arbeitsstruktur akzeptieren. Eine Untersuchung der Arbeitszufriedenheit und der

Arbeitsbelastung⁷⁸ bietet sich hier an, wurde aber aufgrund des Umfanges der bereits formulierten Blickwinkel der Untersuchung bewusst ausgelassen.

Ausgehend von dieser Beschreibung der Dimensionsunterscheidung und deren Gliederung können nun konkrete Forschungsfragen entwickelt und festgehalten werden:

1) Aus der **Dimension der Struktur** lassen sich folgende Forschungsfragen ableiten:

- **Forschungsfrage SF1:** Wie wird das Konzept der neuen Redaktionsorganisation *Content Desk* auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen verstanden?
- **Forschungsfrage SF2:** Welche Leistungserwartungen ergeben sich mit den neuen Redaktionsstrukturen?
- **Forschungsfrage SF3:** Welches Selbst- und das Fremd-Image der drei Zeitungen herrschen also vor?
- **Forschungsfrage SF4:** Wie wird der Begriff Titelaufonomie verstanden?
- **Forschungsfrage SF5:** Wie wird der Unterschiedlichkeit der Zeitungstitel organisatorisch Rechnung getragen?
- **Forschungsfrage SF6:** Welche Erwartungen der Leistungsfähigkeit einzelner Organisationseinheiten sind vorhanden?

2) In der **Dimension der Operation** ergeben sich diese übergeordneten Forschungsfragen:

- **Forschungsfrage OF1:** Welche ablauforganisatorischen Produktionsprozesse sind beim *Content Desk* zwecks der titelübergreifenden Kooperation vorhanden?
- **Forschungsfrage OF2:** Welche Koordinationsabläufe und -anlässe treten zwischen den einzelnen organisatorischen Einheiten aus welchen Gründen auf?
- **Forschungsfrage OF3:** Welche Ressourcen stehen zur Verfügung und wie werden diese von den einzelnen Redaktionseinheiten eingesetzt?
- **Forschungsfrage OF4:** Wie werden die vorgegebenen Arbeitsstrukturen an die Bedürfnisse einer jeden Redaktion angepasst und welche Unterschiede ergeben sich hieraus zwischen den einzelnen Untersuchungseinheiten?

⁷⁸ Der vom Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) zur Verfügung gestellte eigene Index für *Gute Arbeit* wurde deswegen nicht eingesetzt.

3) In der **Dimension der Akteure** sind folgende übergeordnete Forschungsfragen leitend:

- **Forschungsfrage AF1:** Welche Arbeitsbedingungen bringt das neue Redaktionsmodell mit sich?
- **Forschungsfrage AF2:** Lassen sich auch Arbeitsbedingungen ausmachen, die die Kooperation fördern oder behindern?
- **Forschungsfrage AF3:** Inwiefern akzeptieren die Redakteure des *Content Desk-Modells* die neuen Arbeitsstrukturen?
- **Forschungsfrage AF4:** Ist eine Identifikation der Redakteure mit dem neuen Organisationsmodell erkennbar?
- **Forschungsfrage AF5:** Wie wird die Arbeitsbelastung eingeschätzt?
- **Forschungsfrage AF6:** Inwiefern hat sich die Konkurrenzsituation zwischen den Redakteuren der drei Zeitungstitel *WAZ*, *NRZ* und *WR* verändert?

Ein adäquates Forschungsdesign muss alle drei Dimensionen berücksichtigen und auf die Beantwortung der Forschungsfragen ausgerichtet sein. Da es sich um eine Einzelfallanalyse handelt, sollte die Analyse immer offen genug sein, um wichtige, noch nicht vorhersehbare Erkenntnisse weiterzuverfolgen. Die Forschungsfragen sind daher als Leitfaden für die Entwicklung der Forschungsinstrumente und nicht als Determinanten der Ergebnisanalyse zu verstehen.

5.2 Wegmarken des Forschungsdesigns: Methodentriangulation und Einzelfallanalyse

Nach der Entwicklung der Forschungsfragen gilt es eine geeignete Methodologie zu entwickeln. Scholl und Weischenberg haben in ihrer Studie zum Journalismus in Deutschland vorgeschlagen den Journalismus als Handlungszusammenhang zu begreifen und dabei die Akteure nicht aus dem Blick zu lassen, sodass Aussagenproduktionen nicht auf intentionslose Vorgänge reduziert werden (vgl. Scholl/Weischenberg 1998: 16). Der einzelne Akteur ist demnach in seiner Rolle als Person in der Organisation Redaktion beobachtbar. Eine mögliche Diskrepanz zwischen der Einstellung, sprich den Kommunikationsabsichten bzw. dem Rollenselbstverständnis, und dem Handeln, also dem journalistischen Produktionsprozess, versöhnen die Autoren mit dem Begriff der Handlungsrelevanz: „Handlungsrelevanz ist die Wahrscheinlichkeit der praktischen Umsetzung des Rollenselbstverständnisses in

(redaktionelles) Handeln.“ (Ebd.: 162) Scholl und Weischenberg weisen selbst in einer Fußnote darauf hin, dass Selbstbeschreibungen von externer Seite aus nicht kontrollierbar sind und dass Fremdbeschreibungen dagegen den eigentlichen Bedingungen nicht gerecht werden können (vgl. ebd.: 162). Durch mehrstufige Skalierung und die Konfrontation mit der Frage nach der Realisierbarkeit sowie durch eine kritische Einschätzung ließe sich die Prognose der Handlungsrelevanz erhöhen (vgl. ebd.: 163).

Die operationale Unterscheidung der Dimensionen Struktur, Operation und Akteure und damit einhergehende voneinander zu unterscheidende Fragestellungen legen die Anwendung verschiedener Forschungsmethoden nahe. „Methodenkombinationen stehen auf der Liste der Qualitätsempfehlungen für die empirische Forschung ganz oben und gelten als Königswege der Datenerhebung.“ (Loosen/Scholl 2011: 109) Die Triangulation verschiedener Methoden liegt dann vor, wenn die kombinierten Zugänge zum Forschungsobjekt unterschiedliche Perspektiven eröffnen und einen prinzipiellen Erkenntniszuwachs bedeuten (vgl. Flick 2011: 12). Die Triangulation von Methoden⁷⁹ findet dabei die stärkste Beachtung. Prinzipiell wird zwischen der Triangulation innerhalb einer Methode („within-method“) und zwischen mehreren Methoden („between-method“) unterschieden. Als Beispiel für die erste Form können unterschiedliche Subskalen innerhalb einer Methode genannt werden. Die zweite Form der Methodentriangulation meint das Kombinieren verschiedener Methoden und stellt damit den Versuch dar, die Begrenztheit der einzelnen Methoden zu überwinden. (Vgl. ebd.: 15) Denzin betont hierbei die Validierung der Feldforschung:

„To summarize, methodological triangulation involves a complex process of playing each method off against the other so as to maximize the validity of field efforts. Assessment cannot be solely derived from principles given in research manuals – it is an emergent process, contingent on the investigator, his research setting, and his theoretical perspective.“ (Denzin 1970: 310)

In späteren Arbeiten distanziert sich Denzin vom Anspruch der Validität und Objektivität der Interpretationen und betont stattdessen den Erkenntnisgewinn durch die Methodentriangulation (vgl. Denzin 1989: 235ff.). Auch in dieser Fallstudie wird in der Kombination von verschiedenen Forschungsmethoden der Vorteil gesehen, den Untersuchungsgegenstand von unterschiedlichen Perspektiven aus zu beleuchten und in der Synthese der Forschungsergebnisse einen zusätzlichen Erkenntnisgewinn zu generieren.

Die Kombination von verschiedenen Forschungsmethoden führt auch in die Diskussion um die Unterschiedlichkeit der Grundvoraussetzungen von quantitativer und qualitativer

⁷⁹ Neben der Triangulation der Methoden sind Daten-Triangulationen oder auch Theorie-Triangulationen denkbar (vgl. Flick 2011: 13ff.)

Forschung. Dieses konträre Verständnis beider Methodiken ist mittlerweile der Erkenntnis gewichen, dass gerade wegen der unterschiedlichen erkenntnistheoretischen Bedingungen beider Forschungstraditionen die komplexen Strukturen der untersuchten Phänomene präziser erfasst werden können (vgl. Kieser/Walgenbach 2003: 213). Auch in dieser Arbeit werden qualitative und quantitative Methoden miteinander kombiniert.

Aufgrund dessen, dass diesem Untersuchungsgegenstand ein Vergleich fehlt, muss diese Studie ebenfalls explorativ vorgehen und somit einen gewissen Grad an Offenheit bewahren. Die grundsätzliche Offenheit dieser Vorgehensweise gewährleistet, dass der Analyserahmen nicht vollständig durch die theoretischen Vorannahmen determiniert ist, sodass auch die Wahrnehmung theoretisch nicht antizipierter Interpretationen und Erklärungen zugelassen wird. Durch die vorgesehene Triangulation soll ein angemessener Reflexionsgrad bei der Analyse des Einzelfalls erreicht werden, durch den letztlich die Angemessenheit der Datensammlung und Dateninterpretation im Forschungsprozess kontinuierlich optimiert werden kann. Der von Scholl und Weischenberg geforderten Aggregation der empirischen Daten zur Gewährleistung der Beschreibungen des Sozialen und nicht des Individuellen (vgl. Scholl/Weischenberg 1998: 58) kann in dieser Arbeit nicht entsprochen werden, weil die hier vorliegende Untersuchung nicht als repräsentative Studie, sondern als Einzelfallstudie angelegt ist. Die Anzahl der Untersuchungseinheiten reicht schlichtweg dafür nicht aus. Stattdessen muss die analytische Abstraktion als Maßgabe der Kontextualisierung von Einzelaussagen gelten.

5.3 Das Forschungsdesign der explorativen Einzelfallstudie

Die vorangegangenen Überlegungen determinieren das Design dieser Untersuchung. Um dem Anspruch einer Triangulation gerecht zu werden, werden die Methoden und Instrumente anhand der operationalen Dimensionen der Struktur, Organisation und Akteure im Folgenden entwickelt. Bei diesem vorliegenden explorativen Verfahren ist eine aufeinanderfolgende Anwendung der Methoden zielführend, da die Verzahnung der Erkenntnisse einer jeden Methode kleinstmögliche Informationsverluste mit sich bringt. Ein weiterer Mehrwert von Mehrmethodendesigns besteht darin, dass sie die Wahrscheinlichkeit erhöhen, zu widersprüchlichen Ergebnissen zu kommen. Der Mehrwert äußert sich konkret in der Revision oder Modifikation der zugrunde gelegten Hypothesen und Theorien. (Vgl. Loosen/Scholl 2011: 120) Der reflexive Charakter wird durch die zeitliche Aneinanderreihung also noch verstärkt.

In der Dimension der Struktur sind das Verständnis von der neuen Redaktionsstruktur und die Erwartungen an diese wichtig. Zudem geht es um die Berücksichtigung der Unterschiedlichkeit der drei Zeitungstitel in den Strukturen des neuen Organisationsmodells. Hierfür bietet sich die Methode der leitfadengestützten Expertenbefragung an, um die Vorstellungen von der Organisationsstruktur des *Content Desk-Modells* bei der Entwicklung und Durchführung zu erfassen.

Für die Beschreibung und Erklärung der ablaufspezifischen Produktions- und Entscheidungsprozesse erweist sich die Dimension der Operation als geeignete Bezugsgröße. Hier bietet sich in erster Linie die Beobachtung als geeignete Methode an. Die Beobachtung der Produktions- und Koordinationsabläufe sollte relativ offen angelegt sein, weil diese hauptsächlich in Form von verbaler Kommunikation erfahrbar sind. Indes erfordert die Analyse der Erwartungen an die Leistungsfähigkeit einzelner Organisationseinheiten eine weniger offene Herangehensweise. Empirisch zugänglich wird diese Analyse in Form von Befragungen. Bei der Analyse des Ressourceneinsatzes ist ein dreifacher Methodenmix aus leitfadengestütztem Experteninterview, Redaktionsbeobachtung und Befragungen notwendig, um die konzeptionelle Idee des Ressourceneinsatzes, dessen tatsächliche Umsetzung im Arbeitsalltag und die Selbsteinschätzung bei der Ressourcenplanung überprüfen zu können. Die Thematik der strukturellen Berücksichtigung der titelspezifischen Unterschiede muss ebenfalls anhand der drei Methoden und damit auch aus dem Blickwinkel der drei Dimensionen Struktur, Operation und Akteur beobachtet werden, wobei sicherlich die Dimension der Operation eine bedeutendere Rolle spielt.

In der Dimension des Akteurs werden die organisatorischen Bedingungen unmittelbar deutlich. Zur Erhebung der alltäglichen Herausforderungen und der Identifikation des Akteurs mit dem Organisationsmodell *Content Desk* bietet sich in erster Linie eine separate schriftliche Befragung der Akteure an. Darüber hinaus werden aber auch die Aussagen in den Experteninterviews und die während der Beobachtung durchgeführte schriftliche Befragung nützliche Erkenntnisse liefern.

Das Forschungsdesign ist hiernach deduktiv angelegt und beginnt mit den leitfadengestützten Expertenbefragungen, die die strukturellen Bedingungen des Untersuchungsgegenstandes erfassen sollen. Diese werden dazu genutzt, um aus Gründen der Forschungsökonomie und Forschungspraktikabilität geeignete Beobachtungsfälle für die teilnehmende Beobachtung zur Analyse der Dimension der Operation zu definieren. Diese Erkenntnisse und jene aus der Expertenbefragung sollen dann letztlich die Themenkomplexe der schriftlichen Befragung in der Dimension der Akteure bestimmen.

Die Reichweite der Erkenntnisse bleibt auf diesen Einzelfall, auch in seinem spezifischen Vorkommen zum Zeitpunkt der Erhebung, begrenzt und kann daher nur als eine momentane Bestandsaufnahme gesehen werden. Es können keine Veränderungen erfasst werden.

Methodologisch muss festgehalten werden, dass alle drei Methoden komplementär zueinanderstehen. Das Mehrmethodendesign ist gewählt worden, um eben auch der Komplexität des Forschungsgegenstandes gerecht zu werden und um die Leistungsschwäche der Datenerhebung von nur einer Forscherin auszugleichen.

5.3.1 Das leitfadengestützte Experteninterview

Eine für die Analyse der Dimension der Struktur und der Operation geeignete Methode ist das leitfadengestützte Experteninterview. „Das Leitfadeninterview ist in der Journalismusforschung etabliert und dort vielseitig einsetzbar.“ (Riesmeyer 2011: 234) Leitfadeninterviews werden bei kleinen Stichproben angewandt, wenn die Tiefenperspektive wichtiger ist als die Vergleichbarkeit der Antworten (vgl. Scholl 2015: 68). So bestehe eine größere Chance auf breite bzw. tiefe Ausleuchtung des Forschungsfeldes als bei quantitativer Forschung, so Lamnek (2005: 263). Das Experteninterview als Sonderfall des Leitfadeninterviews ist nicht an der Persönlichkeit des Befragten interessiert, sondern benutzt lediglich dessen Expertenstatus, um „bereichsspezifische und objektbezogene Aussagen“ (Scholl 2015: 69) zu generieren.

Im Folgenden werden die forschungsleitenden Fragen für den Leitfaden des Experteninterviews entwickelt. Nach Erläuterungen zum Pretest wird auf die konkrete Auswahl der Interviewpartner sowie auf die Durchführung und auf die Auswertung des Interviews eingegangen.

5.3.1.1 Der Leitfaden des leitfadengestützten Experteninterviews

Das Expertengespräch wird mithilfe von variablenunabhängigen Konstrukten entwickelt, die in keiner Theorie verankert werden, aber alle relevanten Phänomene im Gegenstandsbereich beschreiben. Denn es gilt: „Wenn wenig oder nur schlecht strukturiertes Vorwissen existiert, dann verstärkt sich der explorative Charakter der Untersuchung.“ (Gläser/Laudel 2009: 86) Im ersten Schritt werden forschungsleitende Fragen definiert, die in untergeordnete Leitfragen unterteilt werden. Leitfragen charakterisieren das Wissen, das beschafft werden muss, um die Forschungsfragen zu beantworten. Es handelt sich typischerweise um

Fragen nach Beziehungen und Vorgängen im Untersuchungsfeld, nach Merkmalen von Individuen, Gruppen und Organisationen, etc. Die Funktion der leitenden Fragen besteht darin, dem Gespräch eine logische und stringente Struktur zu geben. Nach Gläser und Laudel kann sich so das Interview wie ein natürliches Gespräch entwickeln (vgl. ebd.: 146), weil der Leitfaden nicht „[...] als zwingendes Ablaufmodell des Diskurses gehandhabt“ (Meuser/Nagel 1991: 449) werden sollte. Die Autoren gehen darüber hinaus sogar davon aus, dass gerade der Leitfaden die Offenheit des Interviewverlaufs gewährleistet. Denn gerade die Erarbeitung des Leitfadens macht den Forscher mit dem Untersuchungsgegenstand vertraut, sodass daraus eine lockere Gesprächsatmosphäre resultiert (vgl. ebd.: 449). Die nachfolgende Tabelle veranschaulicht die Entwicklung der Themenkomplexe des Basisleitfadens: Anknüpfend an die forschungsleitenden Fragen wurden zu jeder Leitfrage passende Themenkomplexe entwickelt. Die konkreten, offen formulierten Einzelfragen, die zu den Themenkomplexen gestellt wurden, können dem Basisleitfaden im Anhang entnommen werden. Eine Hierarchisierung der Fragen wurde mit Blick auf die Deduktion des Gegenstandsbereichs der einzelnen Fragen vorgenommen.

Tabelle 2: Operationalisierung der Forschungsfragen der leitfadengestützten Experteninterviews; Quelle: Eigene Darstellung

Forschungsleitende Frage	Untergeordnete Leitfragen	Themenkomplexe im Leitfaden
Dimension der Struktur		
Bei welchen ablaufspezifischen Prozessen agieren die Titelredaktionen der <i>WAZ</i> , <i>NRZ</i> und <i>WR</i> eigenverantwortlich?	<ul style="list-style-type: none"> • Wie gestaltet sich das Verständnis von Titelautonomie? • Wie sehen die idealtypische und die alltägliche Zusammenarbeit des <i>Content Desks</i> aus? 	Definition
		Verhältnis zu Synergieeffekten und Qualitätssteigerung
		Alleinstellungsmerkmale
		Allgemeine und finanzielle Entscheidungsfreiheit und Handlungsmöglichkeiten
		Verständnis der idealtypischen Zusammenarbeit und deren alltägliche Problematik
		Arbeitsorganisation
		Kommunikation untereinander
Zukünftige Entwicklungen		
Dimension der Operation		
Welche Ressourcen im <i>Content Desk-Modell</i> sind in welchem Maße nötig, um die Identität des eigenen Blattes zu bestimmen?	<ul style="list-style-type: none"> • Wie werden der Ressourcenzugang und der Ressourceneinsatz jeweils bewertet? 	Zugängliche Ressourcen
		Bewertung der Gleichberechtigung des Ressourcenzugangs
		Bewertung des tatsächlichen Ressourceneinsatzes
		Personelle Besetzung

Der Leitfaden des Experteninterviews hat drei große Themenkomplexe: Der erste Themenkomplex beschäftigt sich mit der Konzeptlogik des *Content Desk-Modells* und fragt eingangs nach den Besonderheiten der *WAZ*, *NRZ* und *WR*. Hiernach spielen Fragen zum Verständnis des von der Unternehmensberatung Schickler eingeführten zentralen Begriffs der Titelautonomie (vgl. Kap. 4.7). sowie generelle Vorstellungen zur Redaktionsstruktur eine große Rolle. Im zweiten Themenkomplex werden die Ressourcen thematisiert. Ressourcen werden hier verstanden als u. a. journalistische Inhalte, als Zugriff auf Informationen bzw. Korrespondenten oder als Personalausstattung. Des Weiteren wird in diesem Themenkomplex nach den Bedingungen und Möglichkeiten ihrer journalistischen Handlung einer jeden einzelnen Redaktion gefragt. Als dritter Themenkomplex ist die Koordination der Zusammenarbeit von Belang. Hier stehen idealtypische Vorstellungen der titelübergreifenden Zusammenarbeit sowie deren Umsetzung im Fokus. Auch die Kommunika-

tion unter den verschiedenen Redaktionen ist hier wichtig. Zuletzt werden kurz Fragen zur Vorstellung der Entwicklung des *Content Desk-Modells* gestellt.

Eingangs war noch angedacht, Fragen zum Onlineauftritt der drei am *Content Desk-Modell* beteiligten Zeitungen zu stellen. Als jedoch die Forscherin am 13. Mai 2009 (vgl. Kap. 4.1) den *Content Desk* vor der Feldphase besuchen durfte, stellte sich heraus, dass der Internetauftritt der *WAZ*, *NRZ* und *WR* zu großen Teilen am *Content Desk* koordiniert wird. In den ersten Experteninterviews erwiesen sich zudem Nachfragen zum jeweiligen Onlineauftritt als unergiebig. Die befragten Redakteure konnten keine spezifischen Angaben machen. Die Nachfrage nach *derwesten.de* wurde schließlich gänzlich aus dem Forschungsdesign gestrichen.

5.3.1.2 Pretest der leitfadengestützten Experteninterviews

Die Instrumente werden zu Beginn der Erhebungsphase einem Pretest unterzogen, um ihre Brauchbarkeit zu testen und sie gegebenenfalls zu modifizieren. Überprüft werden die Tauglichkeit und Verständlichkeit der Fragen, die Dauer des Interviews, das Auftreten der Interviewerin, die Zuverlässigkeit des Aufzeichnungsgerätes sowie allgemeine Hinweise auf das Redeverhalten der Interviewpartner. Der Pretest des Experteninterviews wurde am 20. September 2009 mit zwei leitenden Redakteuren zweier verschiedenen Regionalzeitungen durchgeführt. Es ergaben sich folgende Modifikationen:

- Im Themenblock der **Konzeptlogik** wurde der Übergang von der Titelidentität zur Titelaufonomie verständlicher formuliert, indem auf die Präsentation von Schickler verwiesen wurde. Außerdem wird anstatt der Frage nach dem Verstehen des Begriffs nun nach einer Definition gefragt, weil befürchtet wird, dass die Frage nach dem Verstehen von „Titelaufonomie“ mit dem Verweis auf die zuvor beschriebenen Unterschiede der drei Zeitungstitel der *WAZ*, *NRZ* und *WR* beantwortet wird.
- Im Themenblock der **Koordination** wurde die Frage nach den Regelungen bei Quellenverweisen im Falle von Zweitverwertungen journalistischen Outputs hinzugefügt. Ebenfalls hinzugekommen ist die Frage nach dem Spielraum der Titelredaktionen beim redaktionellen Marketing.
- Im Themenblock des **Content Desks und der drei Titel in der Zukunft** ist die Frage nach den Änderungen beim nächsten Sparzwang dadurch spezifiziert worden, dass nun nach den strukturellen Änderungen gefragt wird, weil andere Sparmaßnahmen, wie bspw. Pläne zum Strom- oder Wassersparen, nicht zur Beantwortung der Fragestellung taugen.

Ansonsten zeigte sich der Leitfaden als praktikabel. Beide Interviews dauerten nicht länger als 60 Minuten. Da die Interviewerin als Autorin dieser Arbeit mit dem Themenbereich bestens vertraut ist, kann sie den Abgleich von bereits beantworteten und noch zu stellenden Fragen ohne Probleme vornehmen, sodass ein Gesprächsfluss während der Interviewsituation entstehen kann.

5.3.1.3 Auswahl der Interviewpartner der leitfadengestützten Experteninterviews

Die Auswahl der zu befragenden Experten orientierte sich am Expertenbegriff von Meuser und Nagel. Die Autoren begreifen Experten als beteiligte Akteure eines Forschungsgegenstandes und als Fachkundige des mit diesem Forschungsgegenstand verbundenen Wissens (vgl. Meuser/Nagel 1991: 443). In diesem Sinne werden Experten als angestellte Redakteure mit der Zugehörigkeit zum *Content Desk-Modell* verstanden. Die Auswahl der Befragten orientiert sich an der hierarchischen Stellung der Journalisten in allen drei Titeln. Auf insgesamt vier Hierarchiestufen werden äquivalente Experten in allen drei Redaktionen gesucht. Da den Experten Anonymität zugesichert worden ist, werden sie namentlich nicht aufgeführt. Des Weiteren werden die Transkripte in anonymer Form nur den Gutachtern vorgelegt. Da auf der untersten Hierarchiestufe keine Redakteure namentlich bekannt waren, wurde diese nach dem Schneeball-Verfahren ausgewählt (vgl. Kromrey 2009: 275). Kromrey setzte das Schneeball-Verfahren zwar im Rahmen des Quotensampling ein, aber seine Aussage, dass theoretisch nicht abgeschätzt werden könne, welche Auswirkungen dieses Auswahlverfahren auf das Sample hat, kann auf diese Stichprobenwahl übertragen werden (vgl. ebd.: 276). Um diesem Effekt entgegen zu wirken, wurde eine zweifache Empfehlung als ausreichend betrachtet, um denjenigen oder diejenige in die Liste der zu befragenden Experten mit aufzunehmen und anzuschreiben. In allen Fällen kamen die Redakteure der Anfrage nach einem Interview nach.

Die zuständigen Redakteure werden per E-Mail um die Teilnahme an dem Leitfadeninterview gebeten. In dieser E-Mail werden Themenschwerpunkte des Interviews vorgestellt. Einige Tage nach der Aussendung des Anschreibens per E-Mail wurden die ausgewählten Journalisten angerufen, um ihre Teilnahmebereitschaft zu erfragen und Interviewtermine zu vereinbaren. Auf diese Weise sind alle der 13 Interviews vereinbart worden. Bis auf eine zweimalige Verschiebung des Termins sind alle weiteren Interviews nach dem Erstkontakt zu Stande gekommen. Es wird angenommen, dass eine ausreichende Streuung der Meinungen damit erreicht ist.

Über diese theoriegeleitete Auswahl sind die schließlich befragten Journalisten als Repräsentanten der verschiedenen organisatorischen Kontexte und der spezifischen Handlungsbedingungen in dem speziellen Organisationsmodell *Content Desk* zu verstehen. Ziel ist es schließlich, „[...] *nicht die Häufigkeit* bestimmter Handlungsmuster, sondern ein möglichst *zutreffendes Set der relevanten Handlungsmuster* in einer sozialen Situation herauszufinden.“ (Lamnek 1989: 91; kurs. i. Orig.) Aufgrund der Zusicherung der Anonymität wird auf eine Einteilung der Auswahl der Interviewpartner nach ihrer beruflichen Stellung verzichtet.

5.3.1.4 Ablauf der leitfadengestützten Experteninterviews

Die Interviews fanden im Zeitraum vom 21.10.2009 bis zum 08.02.2010 statt (vgl. Tab. 3). Bis auf ein Interview wurden zwölf der 13 Interviews in den Redaktionen geführt. Es stand den Interviewpartnern frei den Ort für das Interview zu wählen. Ein Interview wurde in einem Café geführt.

Tabelle 3: Übersicht über die Feldphase der leitfadengestützten Experteninterviews; Quelle: Eigene Darstellung.

Interview	Hierarchiestufen	Datum	Dauer
1	Oberste Hierarchie	28.12.2009	61 Minuten
2	Oberste Hierarchie	01.12.2009	44 Minuten
3	Oberste Hierarchie	15.12.2009	40 Minuten
4	Obere Hierarchie	16.11.2009	74 Minuten
5	Obere Hierarchie	10.12.2009	38 Minuten
6	Obere Hierarchie	18.01.2010	59 Minuten
7	Mittlere Hierarchie	26.11.2009	57 Minuten
8	Mittlere Hierarchie	21.10.2009	56 Minuten
9	Mittlere Hierarchie	08.02.2010	37 Minuten
10	Untere Hierarchie	16.12.2009	78 Minuten
11	Untere Hierarchie	25.01.2010	59 Minuten
12	Untere Hierarchie	03.11.2009	75 Minuten
13	Untere Hierarchie	03.02.2010	36 Minuten

Die Gespräche begannen mit einer Einleitungsphase, in der die Interviewerin sich selbst, ihr Forschungsvorhaben sowie den geplanten Befragungsablauf vorstellt. Auf diese Weise wird Transparenz hergestellt und eine entspannte Gesprächssituation geschaffen. Um ein konzentriertes, ruhiges und offenes Antwortverhalten der Befragten zu erzielen, wurde der Zeitrahmen des Interviewtermins genannt und die Anonymität der eigenen Person zugesichert. Zuweilen entstand ein weiteres Vorgespräch, das als „Aufwärmphase“ funktioniert. Die Befragung galt als beendet, wenn keine Äußerungen seitens der Befragten mehr er-

folgten. Dann wurde das Aufnahmegerät abgeschaltet und die Interviewerin bedankte sich für das Gespräch. In der Regel folgte auf diesen Gesprächsabschluss ein Nachgespräch zu vollkommen unterschiedlichen Themen. Gelegentlich gaben die Journalisten dabei wichtige Zusatzinformationen zu den Themen der Befragung. Diese wurden von der Interviewerin zusammen mit den Eindrücken über die Gesprächssituation und das Verhalten der Befragten direkt nach der Verabschiedung notiert und den Befragungsprotokollen beigelegt. Das Nachgespräch wurde weiterhin dazu benutzt, nach dem Schneeballprinzip die Redakteure in den jeweiligen Titeln ausfindig machen zu können und Themenwünsche für die geplanten Befragungen zu erfahren. In Abhängigkeit von der Gesprächsbereitschaft und dem Zeitbudget der Befragten ist die Dauer der Interviews sehr unterschiedlich ausgefallen. Das kürzeste Interview dauerte 36 Minuten. Das längste Interview dauerte 78 Minuten. Insgesamt sind mit einer Dauer von 714 Minuten Interviews geführt worden. Durchschnittlich dauerte ein Interview 55 Minuten mit einer Standardabweichung von 15 Minuten. In der Summe sind es bei der *WAZ* 329 Interviewminuten mit einer durchschnittlichen Länge von 66 Minuten und einer Standardabweichung von 10 Minuten. Bei der *NRZ* ist das kürzeste Interview 36 Minuten und das längste Interview 59 Minuten lang. In der Summe wurden bei der *NRZ* 172 Minuten Interviews geführt. Die durchschnittliche Dauer liegt bei 43 Minuten mit einer Standardabweichung von 11 Minuten. Das kürzeste Interview bei der *WR* ist 38 Minuten und das längste Interview ist 75 Minuten lang. Alle vier Interviews bei der *WR* summierten sich auf 213 Minuten. Die durchschnittliche Dauer der Interviews liegt hier bei 53 Minuten mit einer Standardabweichung von 17 Minuten. Insgesamt zeigt sich, dass die bei der *WAZ* arbeitenden Redakteure auskunftsfreudiger waren als jene bei der *NRZ* oder *WR*.

Unabhängig von ihrer Länge entstanden alle Befragungen in einer zumeist offenen und konzentrierten Atmosphäre. Zwei Interviews wurden einige Male durch Anrufe unterbrochen. Bei einem Interview kam ein anderer Redakteur für eine Nachfrage in den Raum. Die Gesprächsbereitschaft hielt sich allerdings in einigen Fällen in Grenzen, denn obwohl ein ausgeprägtes Eigeninteresse zum Thema der Untersuchung vorhanden ist, wurden im anschließenden Gespräch nach Beendigung des Leitfadens und entsprechendem Ausschalten des Aufnahmegerätes eigene Aussagen relativiert oder auf die verfrühte Durchführung einer Analyse, wie diese Arbeit sie bereitstellt, hingewiesen. Sicherlich schwang hier die Angst vor negativen Ergebnissen mit. Ein Interviewpartner fragte die Interviewerin, ob die eigenen Aussagen über das Funktionieren des Prinzips des *Content Desk-Modells* nicht allzu negativ ausgefallen sind. In anderen Fällen gaben die Interviewpartner an, die eige-

nen Aussagen auch öffentlich zu vertreten, andere wiederum gaben zu, niemals öffentlich entsprechend der Angaben im Nachgespräch bspw. zur zukünftigen Entwicklung des Modells zu sprechen. Die Qualität der Gespräche unterscheidet sich deswegen erheblich. Alle Interviewpartner zeigten insgesamt eine hohe verbale Kompetenz und einen sehr gut ausgeprägtem Reflexionsgrad.

5.3.1.5 Aufbereitung und Auswertung der leitfadengestützten Experteninterviews

Um die in der Befragung gewonnen Erkenntnisse zum *Content Desk-Modell* auswerten zu können, werden die digitalen Tonbandaufzeichnungen verschriftlicht. Es gibt verschiedene Transkriptionsmöglichkeiten, deren Genauigkeitsgrad sehr unterschiedlich sein kann (vgl. Kuckartz 2007: 27f.). Hier wurde die Form einer wortwörtlichen Transkription gewählt, die die Verbalisierung der Befragten zwar vollständig erfasst, aber mittels einer Übertragung in normales Schriftdeutsch eine geglättete Reproduktion des Textes darstellt. Füllwörter, Dialektfärbung, Intonation und paraverbale Äußerungen wie Lachen, Hüsteln oder sonstige Geräusche wurden dementsprechend vernachlässigt (vgl. Meuser/Nagel 1991: 455ff.; Scholl 2015: 71f.). Angefangene, aber nicht beendete Sätze wurden nicht transkribiert. Kleine grammatische und stilistische Fehler wurden bereinigt. Satzstellungsfehler wurden im Regelfall geglättet. Die Fragen des Interviewers wurden kursiv dargestellt. Auf eine Anonymisierung im Text wurde verzichtet, da die Stellung und die Redaktionszugehörigkeit von entscheidender Bedeutung für die Interpretation sind. Um die Interviewpartner zu schützen, werden die Transkriptionen nicht veröffentlicht. Die dazu angewandten Transkriptionsregeln wurden mit dem Audioprogramm F4 durchgeführt, das eine präzise und effiziente Transkription ermöglichte. Diese Transkriptionen wurden den jeweiligen Interviewpartnern zur Autorisation vorgelegt. Diese genehmigten Texte stellen die Basis für die interpretative Auswertung dar. Insgesamt wurden über 100 Seiten gesprochenes Wort transkribiert. Für die Auswertung wird das Computerprogramm MAXQDA verwendet.

Die Leitfadeninterviews werden mittels der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet.

„Qualitative Inhaltsanalyse will Texte systematisch analysieren, indem sie das Material schrittweise mit theoriegeleitet am Material entwickelten Kategoriensystem bearbeitet.“ (Mayring 2002: 114)

Die qualitative Inhaltsanalyse orientiert sich an der Komplexität von Informationen und am Verstehen, wobei sowohl theorie- als auch regelgeleitet vorgegangen wird (vgl. Gläser/Laudel 2009: 194). Die Analyseeinheiten werden gemäß Mayring (2010: 53) festgelegt: Die Kodiereinheit wird im Minimum auf ein einzelnes Wort festgelegt. Die Kontext-

einheit umfasst maximal das gesamte Material des einen speziellen Falls. Die Auswertungseinheit umfasst alle Fundstellen der Erhebung.

Für die qualitative Inhaltsanalyse der transkribierten Leitfadeninterviews werden verschiedene Vorgehensweisen beschrieben. Häufig wird die Paraphrasierung des Textmaterials empfohlen (vgl. dazu Mayring 2010: 69); andere Autoren halten dies für unnötig (vgl. z. B. Mayer 2004: 47ff.). Die Paraphrasierung verdichtet das Material im Hinblick auf die Forschungsfrage (vgl. Meuser/Nagel 1991: 456) und ist bei der vorliegenden überschaubaren Textmenge unnötig. Aus diesem Grund werden im ersten Schritt die aus den operationalisierten Themenkomplexen beschriebenen Kategorien zu einem Kategoriensystem zusammengefasst und den entsprechenden Textstellen der Antworten der Befragten zugeordnet. Insgesamt wurde 454 Textstellen vercodet. Mit sogenannten „code families“ werden Beziehungen der Codes in Kategorien und Subkategorien untereinander verdeutlicht. Mit diesem ersten Kategoriensystem werden bis zu 50 Prozent des Textmaterials codiert und um weitere aus dem Text ableitbare Codes induktiv erweitert. Bei mehrmaligem Entsprechen einer Aussage zu den Kategorien wurden diese auch mehrfach aufgenommen. Das Material wird nun mit dem erschöpfenden Kategoriensystem vollständig codiert. Während des gesamten Auswertungsverfahrens werden die Reduktions- und Zuordnungsschritte immer wieder am ursprünglichen Material überprüft, um Auslassungen oder Fehlinterpretationen zu vermeiden.

5.3.2 Die Redaktionsbeobachtungen

Generell gilt, dass die Forschungsinstrumente nach den Forschungszielen auszuwählen sind. Die Dimension der Operation beschreibt die alltägliche Koordination des *Content Desks* mit den Titelredaktionen und konzentriert sich auf die Koordinationsanlässe und Koordinationsabläufe zwischen den Redaktionseinheiten. Es liegt daher nahe, diese Koordinationsformen mit Redaktionsuntersuchungen zu untersuchen. Denn Beobachtungen erfassen den Ablauf und die Bedeutung einzelner Handlungen und Handlungszusammenhänge (vgl. Kromrey 2009: 325). Hieraus ergibt sich, dass Redaktionsbeobachtungen keine Repräsentativität anstreben (vgl. Scholl/Weischenberg 1998:59). Gehrau grenzt die wissenschaftliche von einer alltäglichen Beobachtung wie folgt voneinander ab:

„Die wissenschaftliche Beobachtung ist die systematische Erfassung und Protokollierung von sinnlich oder apparativ wahrnehmbaren Aspekten menschlicher Handlungen und Reaktionen, solange sie weder sprachlich vermittelt sind noch auf Dokumenten basieren. Sie dient einem wissenschaftlichen Ziel, dokumentiert ihr Vorgehen und legt alle relevanten Aspekte offen.“ (Gehrau 2002: 25f.)

Mit dieser Definition wird die Systematik der Beobachtungen betont, wobei systematisches Vorgehen von jeder Methodik zu erwarten ist. In der Gehrauschen Definition von wissenschaftlicher Beobachtung wird deswegen zudem der Beobachtungsgegenstand als sinnlich oder apparativ wahrnehmbar definiert. Wissenschaftliche Beobachtungen können also sowohl Sprechakte als auch nonverbale Kommunikation umfassen:

„Zwar ist die Beobachtung auf Handlungen und Redaktionen beschränkt, kann also im Gegensatz zur Befragung oder Inhaltsanalyse Meinungen und Einstellungen nicht direkt erfassen, sie kann aber bei geschicktem Einsatz Daten erheben, die den anderen Verfahren verborgen bleiben. Das gilt insbesondere dann, wenn es sich um unbewusste Phänomene, beiläufiges beziehungsweise routiniertes Verhalten handelt.“ (Gehrau 2002: 9)

Eine Beobachtung sprachlichen Verhaltens wäre letztlich eine Befragung, und eine dokumentenbasierte Beobachtung wäre eine Inhaltsanalyse (vgl. Brosius/Koschel/Haas 2009: 181), sodass die nonverbale Kommunikation gerade bei wissenschaftlichen Beobachtungen eine große Rolle spielt. Der Gehrausche Definitionsversuch zeigt allerdings, wie schwer es ist die Beobachtung als wissenschaftliche Methode einzugrenzen (vgl. ebd.: 181). Mit Selltiz et al. differenzieren die wissenschaftliche Methode dagegen wie folgt:

„Observation becomes a scientific technique to the extent that it (1) serves a formulated research purpose, (2) is planned systematically, (3) is recorded systematically and related to more general propositions rather than being presented as a set of interesting curiosia, and (4) is subjected to checks an controls validity and reliability.“ (Selltiz et al. 1967: 200)

In der deutschsprachigen Kommunikationswissenschaft lassen sich dagegen oft, wie in Kapitel 3.1 gezeigt wurde, Redaktionsbeobachtungen finden, deren methodisches Vorgehen aufgrund seiner Offenheit, aber nur schwer nachzuvollziehen ist. In der letzten Zeit wurde vermehrt mit teilstandardisierten bzw. vollständig standardisierten Beobachtungsinstrumenten gearbeitet (vgl. dazu Blöbaum et al. 2011 oder Quandt 2005). Bevor das Beobachtungsinstrument für die vorliegende Untersuchung entwickelt werden kann, wird im nächsten Schritt die für die Forschungsfrage und die Untersuchungsanlage geeignete Form der Redaktionsbeobachtung ausgewählt.

Es existiert eine Reihe von Varianten von Beobachtungen⁸⁰, die danach unterschieden werden können, ob die Beobachter verdeckt oder offen auftreten, ob die Beobachtungsinstrumente standardisiert oder offen gehalten werden⁸¹ (vgl. Altmeyen 1999: 90). In dieser Fallstudie wird die Beobachtungsform einer nicht-teilnehmenden, offenen Beobachtung gewählt. Die Redaktionsbeobachtungen sollen in ihrer nicht teilnehmenden Form vollzogen werden, weil der Untersuchungsgegenstand die Kommunikation und nicht die tagesaktuelle journalistische Zeitungsproduktion zwischen den Organisationseinheiten darstellt.

⁸⁰ Weitere Klassifikationen von Beobachtungstypen lassen sich bei Atteslander 2003: 131 finden.

⁸¹ Siehe dazu auch die Systematik von Gehrau 2002: 28.

Des Weiteren wird anhand eines Netbooks protokolliert, sodass die Arbeitssituation der Beobachterin jener der beobachteten Journalisten gleichkommt und für relativ wenig Irritation sorgt. Eine Teilnahme ist daher aufgrund des eigenen Forschungsaufwands ausgeschlossen. Wegen der räumlichen Distanz war von vornherein bekannt, dass die Kommunikation per Videoschaltung bzw. per Telefon oder E-Mail erfolgen wird. Die Beobachtungen müssen zudem als offene Beobachtungen angelegt sein, weil die Verfasserin zur Datenerhebung physisch anwesend sein muss und diese Anwesenheit nicht verborgen werden kann. Die geschlossenen Geschäftsräume einer Redaktion bieten keine Möglichkeit einer verdeckten Beobachtung. Die zu beobachtenden Redakteure werden daher über die Beobachtungssituation informiert. Die Forscherin wird selbst die Beobachtung durchführen und keine Stimuli in Richtung des zu beobachtenden Verhaltens geben. In diesem Sinne kommt die Beobachtung einem ethnografischen Untersuchungsdesign nahe.

Das übergeordnete Ziel der Redaktionsbeobachtungen ist es, die Aussagen aus den Leitfadeninterviews im Redaktionsalltag zu verifizieren.

5.3.2.1 Auswahl der Beobachtungsobjekte und -situationen

Die Vorstellung des Untersuchungsgegenstandes in Kapitel 4 macht deutlich, dass eine Einzelperson nicht in der Lage ist, sämtliche Koordinationsformen zwischen allen Redaktionseinheiten zu untersuchen. Aus diesem Grund wurde entschieden, dass einzelne Beobachtungsfälle die Grundlage für die Beobachtung bilden. Wie bereits erwähnt wurde, sind Konferenzen wichtige Steuerungsinstrumente journalistischer Arbeit. Die Morgenkonferenz nimmt beim Untersuchungsgegenstand eine besondere Stellung ein. Wie am informellen Besuchertag Anfang Mai 2009 festgestellt werden konnte, nehmen alle drei Zeitungstitel entweder persönlich oder per Video-Schaltung an der Morgenkonferenz teil. Aufgrund der hohen Bedeutung der Konferenz als koordinative Einheit sind die titelübergreifenden Morgenkonferenzen und die titelspezifischen Redaktionskonferenzen als erster Beobachtungsfall identifiziert worden.

Die Analyse der Experteninterviews hat gezeigt, dass die Koordination der titelübergreifenden Zusammenarbeit über die Newsdesks bzw. deren Leiter geschieht. Die Newsdesks sind daher keine reinen Schnittstellen für die eigene Zeitung, sondern auch Anlaufpunkt der an den *Content Desk* angeschlossenen Zeitungstitel. Aus diesem Grund wird die Kommunikation des Chefs des Newsdesks am *Content Desk* und in den Titelredaktionen als zweiter Beobachtungsfall bestimmt. Dabei ist jede Form der Kommunikation mit den

andere Redaktionseinheiten von Interesse: Jedes Telefonat, jede freiwillige Äußerung zur gemeinsamen Zusammenarbeit ist ein Anlass zur Protokollierung.

„Die Beobachtung von Einzelpersonen bringt aber nicht nur entscheidende forschungspraktische Vorteile mit sich [...]. Zudem ist durch die Fokussierung auf Einzelne die Vernetzung von unterschiedlichen Handlungselementen in der alltäglichen Arbeit des jeweiligen Redakteurs detailliert zu betrachten.“ (Quandt 2005: 171)

Die Konzentration auf den Chef des Newsdesks in allen drei Redaktionen kann zudem ein hohes Maß der Vergleichbarkeit gewährleisten.

5.3.2.2 Design der Beobachtungsprotokolle, der beobachtungsbegleitenden Befragung und des qualitativen Leitfadens

Bei der Planung der Redaktionsuntersuchungen ist zunächst davon ausgegangen worden, dass ein standardisiertes Beobachtungs-Codebuch das geeignete Forschungsinstrument ist. Zur Erstellung dieses Codebuchs wurden die Transkripte der Experteninterviews erstmalig nach Hinweisen auf beobachtbare Kommunikationsakte, die die Koordination der Redaktionen untereinander und deren Leistungen der Titelspezifität betreffend untersucht. Auf diese Weise konnten dreizehn Variablen abgeleitet werden, sodass das zentrale Problem der Unbestimmtheit von Handlungsalternativen bei einem standardisierten Codebuch minimiert werden konnte:

1. Kommunikation über Anpassungen des Themas/Artikels, etc. an die Bedürfnisse der Titelredaktionen der *NRZ* und *WR*
2. Kommunikation mit Landeskorrespondenten
3. Aufgabenerfüllung des *Content Desks* für die Titelredaktionen
4. Kommunikation über bewusste Unterschiede der drei Zeitungstitel
5. Regionalisierung, Zusatzrecherche bei der Themenbearbeitung der Zulieferung vom *Content Desk*
6. Handhabung von Ereignissen in räumlichen Zuständigkeiten anderer Titelredaktionen
7. Anzahl der anwesenden Redakteure, Krankheitsfälle und Urlaube.
8. Ablauf Blattkritik: Beteiligung aller an Themenfindung oder anderer Inhalte
9. Vorgaben des *Content Desks* für die Titelredaktionen
10. Terminvereinbarungen untereinander
11. Zeitfenster für Veränderungen in den Titelredaktionen
12. Kommentierung zu den Themen der anderen
13. Auftragsbearbeitung von Wünschen der Titelredaktionen an den *Content Desk*

Um flexibel auf noch nicht bedachte Handlungen reagieren zu können, beinhaltet das Beobachtungscodebuch offene Kategorien. Mit der Methode der standardisierten Beobach-

tung sollte das faktische Verhalten der am *Content Desk* beteiligten Redaktionen untereinander erfasst werden. Bei den Pretests (vgl. Kap. 5.3.2.3) hat sich jedoch gezeigt, dass die Quantifizierung wenig erkenntnisreich ist und der Aufwand der Dokumentierung über mehrere Seiten der Sheets zu zeitaufwendig ist. Letztlich war die Kommunikation der Forschenden mit den beteiligten Personen bzw. Nachfragen zu den Inhalten der geführten Telefonate erhellender, sodass sich schließlich für Beobachtungsprotokolle entschieden wurde. Aus dem bisher Gesagten wird deutlich, dass die geplanten Redaktionsbeobachtungen nur ein geringes Maß an Systematisierung aufweisen können. Zum einen bestehen keine weitreichenden Vorkenntnisse des Forschungsgegenstandes, aus dem ein geschlossener Fragenkatalog hätte entwickelt werden können, zum anderen wird davon ausgegangen, dass die Quantität der Kommunikationsanlässe nur bedingte Aussagekraft hat. Aus diesen Gründen soll mit qualitativen Beobachtungsprotokollen gearbeitet werden. Zu Beginn eines jeden Beobachtungstages sollen stets die am Desk anwesenden Redakteure dokumentiert werden. Eine halbe Stunde vor der gemeinsamen Morgenkonferenz des *Content Desks* und den Titelredaktionen der *WR* und *NRZ* beginnt der Beobachtungstag und er endet mit dem Feierabend des Desk des Newsdesks. Es ist stets die Aufgabe die Kommunikation zwischen den Redaktionseinheiten so vollständig und so wortwörtlich wie möglich zu protokollieren. Sofern keine wortwörtliche Dokumentation des Gesagten möglich war, ist paraphrasiert worden. Hier wird also der Empfehlung gefolgt, anhand eines minimalistischen Beobachtungsleitfadens zu protokollieren (vgl. Gehrau 2002: 73). Auf weitere Aufzeichnungen wie z. B. Film- oder Tonaufnahmen ist aus datenschutzrechtlichen⁸² Gründen verzichtet worden. Da die Kommunikation via Telefon nicht immer eindeutig sein muss, muss die Forscherin den Sinn oder den Kommunikationspartner erfragen. Ein vertrautes Verhältnis zur Beobachtungsperson ist daher besonders wichtig. Der kollegiale Zugang zu den Beobachterpersonen stellte retrospektiv kein gesondertes Problem dar, weil einerseits Sympathien vorhanden waren und andererseits die Forscherin durch die Pretests in den Redaktionen bereits bekannt war. Ein kollegialer Umgang war sogar förderlich, weil die Beobachterpersonen hin und wieder Vorkommnisse persönlich kommentiert haben. Keine der beobachteten Personen äußerte einen Widerwillen der Beobachtung gegenüber oder nahm diese als weitere Arbeitsbelastung wahr. Auf diese Weise kann einerseits das gewünschte Tiefenverständnis des Forschungsgegenstandes erreicht werden, andererseits

⁸² Die Einwilligung zu solchen Aufnahmen ist aufgrund der wechselnden Anwesenden der Redaktionen nur sehr schwer zu leisten. Auch kann bei Mitschnitten von Telefonaten nicht gewährleistet werden, dass alle anrufenden Personen mit der Aufzeichnung einverstanden sind.

kann jedoch das sogenannte Nähe-Distanz-Dilemma auftreten (vgl. Scholl 2015: 22). Die Interaktionen zwischen der Beobachterin und den beobachteten Personen kann die Beobachterrolle aufweichen. Diesem Effekt wurde mit einer täglichen schriftlichen Reflexion der eigenen Rolle am Beobachtungstag entgegen gewirkt. Die von Dygutsch-Lorenz skizzierten Vorbehalte gegenüber der Feldforschung (vgl. Dygutsch-Lorenz 1971: 29f.) trafen jedoch zu Teilen zu: Zwar wurden der Forscherin gegenüber keine Äußerungen getätigt, dass sie die Umstände als Außenstehende nicht nachvollziehen könne, allerdings wurden hin und wieder Befürchtungen geäußert, dass spontane Kritik an den Vorgesetzten protokolliert werden könne. Des Öfteren wurde gebeten, die konkreten Äußerungen nicht zu dokumentieren.

Um auch Geschehnisse außerhalb der zwei Beobachtungsfälle zu erheben, hat sich die Forscherin dazu entschieden, die Redaktionsbeobachtungen um eine quantitative Befragung derjenigen Redaktionsmitglieder, die aus forschungsökonomischen Gründen und räumlichen Gegebenheiten nicht beobachtet werden konnten, zu erweitern. Entgegen der Auswahl der in den Experteninterviews befragten Redakteure, die eine Festanstellung aufweisen musste, wurden bei dieser beobachtungsbegleitenden Befragung auch freie Mitarbeiter und Volontäre zugelassen. Ziel dieser Befragungen war es, eine umfangreichere Kenntnis über die Koordinationsanlässe zwischen den Redaktionseinheiten und deren Problematiken zu bekommen. Insofern war eine Beteiligung am Produktionsprozess entscheidend. Hieraus ergeben sich folgende Frage-Komplexe, die redaktionsspezifisch angepasst werden (vgl. Anhang): Nach den Fragen zur Häufigkeit des Kontaktes und zum Kommunikationspartner schlossen sich die Fragen nach einer festen Kontaktperson, dem Inhalt des Besprochenen, möglichen Problemen bei diesem Kontakt und offene Fragen für sonstige Anmerkungen zum Kontakt zur entsprechenden Redaktion an.

Zu Beginn eines jeden Beobachtungstages wurde der Fragebogen an die anwesenden Redakteure verteilt. Lediglich in einer Titelredaktion wehrt ein Redakteur die Befragung ohne Begründung zu Beginn ab. Die Befragten wurden darum gebeten den Fragebogen zum Ende eines Tages auszufüllen. Nachkommende Redakteure erhalten ebenfalls den Fragebogen. Die Chefredakteure und ihrer Stellvertreter nahmen an der Befragung nicht teil.

Als drittes Forschungsinstrument ist ein Leitfaden entwickelt worden, um über den konkreten Koordinationsanlass hinaus relevante qualitative Aspekte erfassen zu können (vgl. Anhang). Dieser Leitfaden ist während der Redaktionsbeobachtungen für jede Redak-

tion sukzessiv von der Forscherin beantwortet worden. Der Leitfaden umfasst folgende Aspekte:

1. Arbeitsorganisation/Entscheidungsprozesse
 - Mit wie vielen Redakteuren sind die einzelnen Redaktionen und Ressorts ausgestattet?
 - Wie ausgeprägt sind die hierarchischen Strukturen?
 - Wie transparent sind Informationen zur Strategie des *Content Desks* oder des eigenen Titels?
 - Welche Rolle spielen informelle Gespräche für Arbeits- und Entscheidungsprozesse innerhalb der Redaktion, die beobachtbar sind?
2. Tätigkeiten/Arbeitsweise/Rollen
 - Inwiefern haben die Redakteure die Möglichkeit konzentriert zu arbeiten?
 - Welche Tätigkeiten erscheinen routiniert? Welche Entscheidungen und Handlungen erscheinen spontan?
 - Wie können die Berufsbilder, die unter die verschiedenen Rollenbezeichnungen in der Redaktion subsumiert werden, vom Tätigkeits- und Aufgabenprofil charakterisiert werden?
 - Inwiefern spielen Cross-Media-Strategien eine Rolle?
3. Ausprägung des Alleinstellungsmerkmals
 - Wie stark ist das Bewusstsein der Identität des eigenen Blattes und der anderen Blätter, welches öffentlich geäußert wird?
 - Welche Zielgruppe wird angenommen? Wie gestaltet sich das Verständnis diese Zielgruppe zu erreichen? Durch welche Maßnahmen sollen neue Zielgruppen hinzugewonnen werden?
 - Welches redaktionelle Selbstverständnis herrscht vor?
4. Organisationskultur
 - Gibt es eine „informelle Hausordnung“ bezüglich des Kommunikationsstils und im Umgang mit den Kollegen?
 - Welches Betriebsklima herrscht vor?
 - Wie ausgeprägt ist das Konkurrenzverhalten?
5. Zukunft
 - Inwiefern werden Zukunftspläne bezüglich der journalistischen Tätigkeiten sowie der Organisation der *Arbeits- und Kommunikationsabläufe von wem und in welcher Form thematisiert?*

Diese Fragen des qualitativen Leitfadens der Redaktionsbeobachtungen stellen nur eine Orientierungshilfe dar und sollen nicht dogmatisch abgearbeitet werden. Dieser beobachtungsbegleitende Leitfaden ist als subjektiver Eindruck der jeweiligen Redaktion zu werten und soll in der Analyse nur unterstützenden Charakter haben.

5.3.2.3 Pretest der Redaktionsbeobachtungen

An folgenden Tagen war die Beobachterin in den unterschiedlichen Redaktionen anwesend, um die zunächst geplanten Codebücher zu testen:

- 15.06.2010 Morgenkonferenz der *WR*

- 18.06.2010 NRZ-Pretest und WR-Pretest (10-12 Uhr)
- 21.06.2010 NRZ-Pretest (16-19 Uhr)
- 22.06.2010 Vormittags bei der WR

Nachdem das standardisierte Codebuch verworfen wurde, wurde für die Redaktionsprotokolle keine weiteren Pretests durchgeführt.

5.3.2.4 Durchführung der Redaktionsbeobachtungen und der beobachtungsbegleitenden Befragung

Die Stichprobenwahl einer Redaktionsbeobachtung muss sich auf die Zeit, den Ort oder die Situation beziehen (vgl. Friedrich/Lüdtke 1971: 56). „Betrachtet man das Beobachtungsfeld als die Grundgesamtheit, in der aufgrund ihrer Komplexität nicht alles beobachtet werden kann, so ist jede Beobachtung immer eine Stichprobe aus den gesamten Interaktionen in diesem Feld.“ (vgl. ebd.: 56) Für die geplanten Beobachtungen wurde eine einfache Zeitstichprobe durchgeführt. Die Beobachtungen der Titelredaktionen wurden von der Beobachtung am *Content Desk* getrennt. Erstere werden im Zeitraum von zwei Wochen vor den Sommerferien in Nordrhein-Westfalen im Jahr 2010 und zwei Wochen nach den Sommerferien in Nordrhein-Westfalen durchgeführt. Zwischen den Beobachtungen liegen damit acht Wochen. Der Zeitraum vor den Sommerferien betrifft die 26. und 27. Kalenderwoche des Jahres 2010. Dies ist die Woche zwischen dem 28.06.2010 und dem 11.07.2010. Die 26. Kalenderwoche liegt zwischen dem 28.06.2010 und dem 04.07.2010. In der 26. Kalenderwoche wird die Redaktion der *WR* und in der 27. Kalenderwoche wird die Redaktion der *NRZ* untersucht. Mittels einfachem Zufallsverfahren wurden im ersten Beobachtungszeitraum folgende drei Beobachtungstage in den beiden Redaktionen gezogen:

Tabelle 4: Feldphase der Redaktionsbeobachtungen; Quelle: Eigene Darstellung.

Beobachtungstag bei der <i>WR</i>	Beobachtungstage bei der <i>NRZ</i>	Beobachtungstage am <i>Content Desk</i>
Dienstag, der 29.06.2010	Montag, der 05.07.2010	Montag, der 06.09.2010
Mittwoch, der 30.06.2010	Mittwoch, der 07.07.2010	Dienstag, der 07.09.2010
Sonntag, der 04.07.2010	Donnerstag, der 08.07.2010	Mittwoch, der 08.09.2010
Montag, der 13.09.2010	Mittwoch, der 15.09.2010	Donnerstag, der 09.09.2010
Freitag, der 17.09.2010	Donnerstag, der 16.09.2010	Freitag, der 10.09.2010

Das Sample der beobachtungsbegleitenden Befragung in den Titelredaktionen der *NRZ* und *WR* setzt sich wie folgt zusammen: Insgesamt wurden von beiden Titelredaktionen über sechs Beobachtungstage hinweg 45 Fragebögen ausgefüllt. Die ersten drei Beobach-

tungstage bei der *WR* führten zu insgesamt 23 Fragebögen. Davon entfallen elf Fragebögen auf den ersten, acht auf den zweiten und vier auf den dritten Beobachtungstag. Der stetige Rückgang der ausgefüllten Fragebögen ist mit einer gesunkenen Motivation der Redakteure diesen auszufüllen zu erklären. Von den Redakteuren der *WR* füllten zwölf einmal, acht zweimal und zwei dreimal den Fragebogen aus. Bei der *NRZ* kamen insgesamt 22 Fragebögen zusammen. Acht Fragebögen brachte der erste, acht Fragebögen brachte der zweite und sechs Fragebögen brachte der dritte Beobachtungstag hervor. Von den Redakteuren der *WR* haben zwölf einmal, acht zweimal und ein Redakteur dreimal an der Befragung teilgenommen. Bei der *NRZ* haben 13 Redakteure einmal, fünf Redakteure fünfmal die Fragen beantwortet. Die restlichen Redakteure haben sich der Angabe enthalten. Insgesamt haben 25 verschiedene Redakteure an der Befragung teilgenommen⁸³.

5.3.2.5 Auswertung der Redaktionsbeobachtungen und der beobachtungsbegleitenden Befragung

Die Bedeutungsinterpretation der beobachteten Handlungen ist in diesem Fallbeispiel der Problematik ausgesetzt, dass nicht alle Bedeutungsdimensionen gleichzeitig erfasst werden können. Zum einen gilt generell, dass das Verstehen der Handlung beim Beobachter nicht zwangsläufig mit der Handlungsabsicht übereinstimmen muss (vgl. Kormrey 2009: 326). Zum anderen sind die beobachteten Handlungen in Form von Kommunikation bzw. Sprache erfahrbar, die jedoch nur von einem und nicht von beiden Kommunikationspartnern beobachtet werden kann. Konkreter gesagt bedeutet dies, dass die protokollierten Telefongespräche nicht vollständig beobachtet werden können, weil nur jeweils ein einzelner Redakteur beobachtet werden kann. Um dem entgegenzuwirken, musste während der Beobachtungsphase Wert darauf gelegt werden, dass im direkten Anschluss an ein solches Gespräch die beobachtete Person weitere Zusatzinformationen preisgibt, sodass der Bedeutungszusammenhang der Kommunikation analysierbar wird.

Wie bereits dargelegt wurde, wurden die Redaktionsbeobachtungen mittels leitfadengestützten freien Beobachtungsprotokollen durchgeführt. Jahoda, Lazarsfeld und Zeisel schlagen in der Studie zu den Arbeitslosen in Mariantal folgende Analyse der Daten vor (vgl. Jahoda/Lazarsfeld/Zeisel 1960: 89):

1. Erarbeitung von Kriterien, deren Kombination typisch für Teilgruppen ist.

⁸³ Dreizehn davon sind männlichen und zwölf sind weiblichen Geschlechts. Im Durchschnitt sind die befragten Redakteure 38 Jahre alt. Das Alter schwankt allerdings mit 11 Jahren um diesen Durchschnitt. Die Altersstrukturen bei der *WR* und der *NRZ* sind vergleichbar. Das durchschnittliche Alter liegt in beiden Redaktionen bei 38 Jahren (± 11 Jahre).

2. Konstruktion einer Typologie und Prüfung der Verteilung der Fälle auf Kategorien.
3. Validierung der Typologie und Prüfung der Erklärungskraft anhand der Außenkriterien.

Diese Auswertungsstrategie kann nicht ohne Weiteres auf die Redaktionsbeobachtungen übertragen werden. Für den vorliegenden Fall wird allerdings die Typisierung als entscheidendes Auswertungskriterium gedeutet. Die Beobachtungsprotokolle werden daher nach Koordinationsanlässen sortiert und schließlich kategorisiert. Insofern folgt eine induktive Kategorienbildung, die stark vom vorliegenden Einzelfall geprägt ist. Eine, wie in der Marienthal-Studie, geforderte Erarbeitung der Kriterien für typische Teilgruppen und der Absicherung der Typologisierung anhand von Außenkriterien können für eine Einzelfalluntersuchung nicht geleistet werden. Anhand dieser Kategorien werden Typen der koordinativen Handlungen zusammengefasst. Einschränkend muss hier immer mitbedacht werden, dass die Ergebnisse der Beobachtungen für sich allein nur eingeschränkte Gültigkeit aufweisen und immer im Zusammenhang der anderen Untersuchungsinstrumente gestellt werden müssen. „Insofern sind die Schlüsse auf Basis solcher Beobachtungen kaum interferenzstatistisch abzusichern, sondern müssen durch eine transparente Untersuchungsanalyse, umfassende Darstellungen der Beobachtung und klar nachvollziehbare Ableitungen ‚intersubjektiv nachvollziehbar‘ gemacht werden.“ (Brosius/Koschel/Haas 2009: 188; Herv. i. Orig.) Neben der Forderung nach Transparenz und logischen Zusammenhängen sei an dieser Stelle auch daran erinnert, dass die Ergebnisse der einzelnen Methoden in Kombination zueinander gedeutet und schlussendlich interpretiert werden. Dies gilt vor allem für die Beobachtung, die als alleinige Datenerhebungsmethode ungeeignet ist und von daher nicht die Befragung ersetzt (vgl. Scholl/Weischenberg 1998: 59).

Die Auswertung der beobachtungsbegleitenden schriftlichen Befragung erfolgt aufgrund der geringen Fallzahl der univariaten deskriptiven Statistik.

5.3.3 Die schriftliche Vollbefragung

In der empirischen Forschung ist die standardisierte Befragung nach wie vor die am häufigsten angewendete Forschungsmethode (vgl. Kromrey 2009: 336). Besonders in der Journalismusforschung hat sich die Befragung zur Datenerhebung durchgesetzt (vgl. Scholl/Weischenberg 1998: 55). Prinzipiell lassen sich drei unterschiedliche Formen der Befragung unterscheiden: Erstens das persönliche face-to-face Interview, zweitens das

telefonische Interview und drittens die schriftliche Befragung (vgl. Diekmann 2003: 373). Aufgrund der vorab durchgeführten qualitativen Datenerhebungen sollten in der letzten Dimension der Akteure die Forschungsfragen in standardisierter Form erfolgen, um den punktuellen Eindruck flächendeckend zu verifizieren oder zu falsifizieren. Die standardisierte schriftliche Befragung ist daher als Vollbefragung der Redaktionsmitglieder des *Content Desk-Modells* angelegt worden.

Die Vorteile einer schriftlichen Befragung aller Redaktionsmitglieder des *Content Desk-Modells* liegen zum einen in der Praktikabilität. Schriftliche Befragungen erfordern deutlich weniger organisatorischen, zeitlichen und finanziellen Aufwand als andere Befragungstypen (vgl. Scholl 2015: 44). Weitere Vorteile sind die gute Erreichbarkeit der Zielpersonen, die Minderung der externen Effekte, wie beispielsweise die soziale Erwünschtheit und die zeitliche Flexibilität in der Beantwortung des Fragebogens, sowie die visuelle Unterstützung durch das Lesenkönnen des Fragebogens. Generelle Nachteile⁸⁴ einer schriftlichen Befragung bestehen darin, dass spontane und unreflektierte Äußerungen nicht erhoben werden können und das abgefragte individuelle Wissen mit Fremdwissen ohne Kenntnis des Forschers erweitert werden kann. Dementsprechend ist die Befragungssituation ebenfalls nicht kontrollierbar und Verständnisfragen des Befragten können nicht direkt mit dem Fragenden geklärt werden. (Vgl. ebd.: 45f.)

Aufgrund der dezentralen Lage der drei beteiligten Redaktionen entschied sich die Forscherin dafür, die Vollbefragung per Link online zu distribuieren. Die Redakteure konnten an der Befragung vom 15. Februar 2011 bis zum 04. März 2011 teilnehmen. Neben den verbesserten Gestaltungsmöglichkeiten bietet eine Online-Umfrage den entscheidenden Vorteil der Erreichbarkeit der Zielpersonen. Auch die Datenerfassung wird mit einer online durchgeführten Befragung erleichtert, weil die Befragungsergebnisse direkt in Excel oder andere statistische Programme exportiert werden können. Es ist wichtig hier auf den entscheidenden Unterschied zwischen online durchgeführten und reinen Onlinebefragungen hinzuweisen. Bei Onlinebefragungen sind die Grundgesamtheiten in der Regel mindestens Internetnutzer. Dies führt zu einer Grundproblematik, die die ARD-Forschung und die Marktforschung bislang noch nicht gänzlich gelöst haben. (Vgl. Scholl 2015: 55) Für die hier vorliegende Untersuchung sind solche Überlegungen nicht von Belang, weil die

⁸⁴ Scholl benennt als prinzipielle Probleme der Befragung die Reaktivität bei der Anwesenheit des Forschers bzw. Interviewers kognitive Effekte, die durch den Aufbau des Fragebogens entstehen, und die sozialen Effekte (vgl. Scholl 2015: 209ff.).

Grundgesamtheit vorab definiert ist und alle Redaktionsmitglieder des *Content Desk-Modells*, die journalistisch tätig sind, per E-Mail erreichbar waren.

5.3.3.1 Design des Fragebogens

In der Dimension der Akteure sollen die koordinativen Tätigkeiten zwischen dem Redaktionsalltag von den beteiligten Redakteuren eingeschätzt werden. Grundlage für die Konzeption des schriftlichen Fragebogens waren die ersten Ergebnisse der Experteninterviews und der Redaktionsbeobachtungen. Es wurden insgesamt zwei Fragebögen konzipiert: Der eine Fragebogen mit 66 Fragen wurde an die Redaktionsmitglieder der *NRZ* und *WR* und der andere Fragebogen mit 55 Fragen wurde an die Mitglieder des *Content Desks* in Essen gesendet (vgl. Anhang). Beide Fragebögen lassen sich in folgende Oberkategorien unterteilen:

1. Titelzugehörigkeit und Ressortverantwortung: Hier wird geklärt, für welche Redaktion der Befragte mit welcher Ressortzugehörigkeit arbeitet.
2. Titelspezifische Besonderheiten: In diesem Abschnitt wird erfragt, worin die Besonderheiten der redaktionellen Ausrichtung der drei Zeitungstitel gesehen werden und wie die Befragten mit ihrer derzeitige Profilierung ihrer Zeitung beurteilen.
3. Titelaufonomie: Hier werden das Verständnis und die Bedeutungsdimensionen des Begriffs Titelaufonomie erfragt.
4. Leistungserwartungen: In diesem Abschnitt geht es um die Frage, welche titelspezifischen Leistungen bzw. welcher Output von der Zentralredaktion des *Content Desks* in Essen und von den Titelredaktionen der *WR* und *NRZ* erwartet werden.
5. Koordination und Produktion: In diesem Abschnitt wird zwischen den Redaktionseinheiten *Content Desk* und *WR*- bzw. *NRZ*-Titelredaktion unterschieden. In diesem umfangreichsten Abschnitt geht es um die Frage, aus welchen Gründen Kontakt zu den jeweils anderen Redaktionseinheiten aufgenommen wurde. Des Weiteren wird danach gefragt, welche Probleme in der Zusammenarbeit auftreten. Hier wird zwischen einer möglichen schweren Erreichbarkeit der Ansprechpartner und Problemen in der unterschiedlichen Leistungserwartung der anderen unterschieden. Zudem wird danach gefragt, ob auf der Produktionsebene bestimmte Anpassungen von Texten gewünscht werden, welche Besonderheiten bei der Themenplanung beachtet werden müssen und wie mit exklusiven Informationen umgegangen wird.
6. Arbeitsaufwand und Arbeitszufriedenheit: Hier geht es um die Arbeitsgestaltung, um die Arbeitsbelastungen und darum, wie mit den zugelieferten Texten umgegangen

wird. Für Angehörige der *WAZ*-Titelredaktionen wird abschließend nach der Hauptaktivität der *WAZ*-Titelredaktion sowie nach der Stellung im *Content Desk-Modell* gefragt.

7. Im letzten Abschnitt werden demografische Merkmale erfragt.

In der Regel wurde in der schriftlichen Befragung mit geschlossenen Fragen gearbeitet. Zum einen sollte eine Vergleichbarkeit zwischen den Redaktionseinheiten hergestellt werden, und wurden genügend Vorarbeiten qualitativer Art geleistet, um alle relevanten Aspekte abzudecken. Scholl weist darauf hin, dass gerade bei heiklen und sensiblen Themen offene Fragen hilfreich sein können (vgl. Scholl 2015: 223). Hiermit wird erstens die Tendenz zur Mitte bei Ratingskalen umgangen und zweitens bieten offene Fragen die Möglichkeit umfassend zu antworten, sodass der Ernsthaftigkeit bestimmter Fragen Genüge getan wird. Dementsprechend wurde an entsprechenden Stellen des Fragebogens die Möglichkeit zur offenen Beantwortung gegeben.

Die Gestaltung des online programmierten Fragebogens orientiert sich an den allgemeinen Kriterien: Es wurden nur so viele Fragen pro Bildschirmseite gestellt, dass diese ohne Scrollen erkennbar sind, und ein Fortschrittsbalken sollte zur Fortsetzung der Beantwortung motivieren. (Vgl. Scholl 2015: 178ff.)

5.3.3.2 Pretest der schriftlichen Vollbefragung

Für den Pretest des Fragebogens ist ein Redakteur einer westdeutschen Tageszeitung gebeten worden, die Fragen des online verschickten Fragebogens zu beantworten. Dieser Redakteur war kein Mitglied des *Content Desk-Modells*. Ihm war allerdings die Situation dieses Redaktionswandels bewusst und er konnte sich ohne Weiteres in die Lage der beteiligten Kollegen hinein versetzen. Es wurde bewusst kein Redaktionsmitglied des *Content Desk-Modells* gewählt, weil ohnehin mit einer geringen Stichprobenausschöpfung gerechnet wurde und deswegen auf keinen einzelnen Redakteur verzichtet werden konnte. Zudem sollten diese Personengruppen keinen konkreten Einblick in die Forschungsmethode bekommen, um Gerüchten vorzubeugen.

Aufgrund der Eindrücke des Redakteurs sind minimale sprachliche Änderungen vorgenommen worden. Der eingangs geplante Aspekt der Arbeitszufriedenheit und -belastung wurde aber aus zeitlichen Gründen nach dem Pretest gestrichen. Die Befragung dauerte im Pretest um die 35 Minuten. Eben weil die schriftliche Befragung ein Selbstausfüller-Bogen ist, wurde mit dieser Laufzeit mit einer hohen Abbrecherquote gerechnet, sodass der vom *Deutschen Gewerkschaftsbund* (DGB) zur Verfügung gestellte eigene Index für *Gute*

Arbeit gänzlich gestrichen wurde. Die Aspekte der titelspezifischen Besonderheiten und die konkreten Nachfragen zum Koordinationsaufwand wurden mit Blick auf die Methodentriangulation als wichtiger erachtet.

5.3.3.3 Auswahl der Befragten und Durchführung der schriftlichen online-distribuierten Vollbefragung

Wie bereits erwähnt, stellt diese online durchgeführte Befragung eine Vollbefragung aller journalistisch tätigen Redaktionsmitglieder des *Content Desk-Modells* dar. Freie Mitarbeiter, Volontäre und Praktikanten wurden aufgrund der losen Bindung an die Redaktionen von der Stichprobe ausgeschlossen. Zudem ist anzunehmen, dass diese Personengruppen keine koordinativen Redaktionsaufgaben übertragen bekommen und vielmehr für die journalistische Produktion verantwortlich sind. Die E-Mail-Adressen aller festangestellten Redakteure des *Content Desk-Modells* sind freundlicherweise von den Sekretariaten der einzelnen Redaktionen zur Verfügung gestellt worden. Die Teilnahme an der Befragung war freiwillig. Der online verschickte Link war vom 15. Februar bis zum 04. März 2011 aktiv. Anfang März wurden die Befragten per E-Mail an die Befragung erinnert. Die Beantwortungszeit des Fragebogens wurde mit 20 Minuten angegeben.

Insgesamt wurden 88 Personen angeschrieben. Mit einem Rücklauf von 37 Personen entspricht dies einer Ausschöpfung von 42,0 Prozent. 29 Beantwortungen wurden am *Content Desk* in Essen und nur 8 Beantwortungen in beiden Titelredaktionen der *NRZ* und *WR* eingesammelt. Der geringe Rücklauf in den Titelredaktionen kann damit erklärt werden, dass die Forscherin durch die Redaktionsbeobachtungen und die schriftliche Befragung der anwesenden Redakteure während dieser Zeit auf Ablehnung gestoßen ist, weil alles gesagt zu sein schien. Die Ergebnisse dieser Teilgruppe werden in der Ergebnisdarstellung nur in Kombination mit den Ergebnisse der Redaktionsbeobachtung und der Leitfadenterviews interpretiert und kennzeichnen, wenn überhaupt nur eine Tendenz.

5.3.3.4 Auswertung der schriftlichen Vollbefragung

Bei der Auswertung der online verschickten Vollbefragung wird wegen der geringen Fallzahl in erster Linie mit einfachen Häufigkeiten gearbeitet werden müssen. Sollten Mittelwerte plausibel miteinander verglichen werden können, werden diese mit Hilfe des T-Tests errechnet.

5.4 Diskussion um Gütekriterien dieser explorativen Fallstudie

Aufgrund dessen, dass diese Einzelfallstudie von der Forscherin selbst durchgeführt wurde, muss sich ein Teilkapitel kritisch mit den Gütekriterien dieser Einzelfallstudie auseinandersetzen. Zwei der hier angewendeten Methoden sind zudem der qualitativen Sozialforschung zuzuordnen. Die drei üblichen Qualitätskriterien quantitativer Forschung sind die Objektivität, Reliabilität und Validität der Untersuchung. Objektivität ist dabei die Voraussetzung von Zuverlässigkeit und diese ist wiederum die Voraussetzung für die Gültigkeit (vgl. Mayer 2008: 89). Methoden zur Überprüfung der Gütekriterien liegen nur in der quantitativen Forschung vor, was schließlich in den mittlerweile schon fast veralteten Vorwurf der Unwissenschaftlichkeit qualitativer Forschung gipfeln kann (vgl. Girtler 1984). Dagegen steht allerdings der Anspruch der qualitativen Forschung sich ausdrücklich an der empirisch sozialen Welt zu orientieren und damit zuverlässigere und auch gültigere Ergebnisse zu erlangen (vgl. Lamnek 2005: 145). Es ist zwar nicht ganz verständlich, warum quantitative Forschung nicht auch den Anspruch haben kann, sich an der sozialen Wirklichkeit zu orientieren, aber die Tiefe der Erkenntnisse ist klar ein Vorteil qualitativer Forschung. Daran schließt sich der Vorwurf der Subjektbezogenheit an (vgl. Diekmann 2003: 444), was letztlich die Reproduzierbarkeit der Untersuchung abspricht. Weitere Kritikpunkte sind für Diekmann (vgl. ebd.: 444) die Offenheit bezüglich der Fragen, Antworten und Methode sowie den Umstand, dass die Untersuchung oftmals in alltäglichen Situationen stattfinden. Gerade in den beiden letztgenannten Kritikpunkten wird in dieser Arbeit jedoch die Stärke qualitativer Forschung gesehen. Die Offenheit in der Fragestellung und in der Instrumentenwahl bietet gerade in den Einzelfalluntersuchungen explorativer Natur den Vorteil mit dem Kennenlernen des Untersuchungsobjekts die eigene Methode reflexiv den sich neu eröffnenden Perspektiven anzupassen. Expertengespräche und Redaktionsbeobachtungen knüpfen an alltägliche Gesprächssituationen an, damit tiefere Kenntnisse des Sachverhalts möglich sind. Gerade in heiklen Situationen ist die Nähe des Forschers Fluch und Segen zugleich. Einerseits entsteht auf diesem Wege Vertrauen, sodass auch außerhalb der Forschungsinstrumente nützliche Zusatzinformationen gegeben werden, anhand derer das Forschungsobjekt besser verstanden wird, andererseits stellt die Subjektbezogenheit eine starke Beschränkung der Auswahl derjenigen Fragestellungen und Beobachtungen dar⁸⁵. Um dem entgegenzuwirken, wurde versucht eine selbstkritische Haltung gegenüber

⁸⁵ In dieser Arbeit wird sich dem Verständnis von Kreckel (1975) angeschlossen, dass jede wissenschaftliche Erkenntnis begriffliche Erkenntnis ist, sodass selbst bei quantitativer Forschung neben der statisti-

den Gesprächs- und Beobachtungspartnern zu wahren. Bei den Expertengesprächen wurde zudem mittels des Leitfadens sichergestellt, dass alle Gesprächspartner die relevanten Fragen in ähnlicher Weise gestellt bekommen haben. Bei den Redaktionsbeobachtungen wurde zudem jeder Kontakt zwischen den Redaktionseinheiten als Anlass des Protokollierens genommen, damit hier keine subjektive Verzerrung zwischen relevanter und irrelevanter Kommunikation getroffen werden konnte. Mayring schlägt deswegen sechs Gütekriterien qualitativer Forschung vor⁸⁶ (vgl. Mayring 2002: 103ff.):

- Verfahrensdokumentation
- Argumentative Interpretationsabsicherung
- Regelgeleitetheit
- Nähe zum Gegenstand
- Kommunikative Validierung
- Triangulation

Mit Verfahrensdokumentation ist eine detaillierte Darstellung des methodischen Vorgehens gemeint, sodass der Forschungsprozess intersubjektiv überprüfbar ist. Diese Anforderung wird in der vorliegenden Arbeit erfüllt, weil sämtliche methodischen Entscheidungen offen dargelegt wurden.

Die zweite Forderung nach intersubjektiver Interpretationsabsicherung wird bei der Analyse stets bedacht. Objektivität bzw. intersubjektive Bestätigbarkeit qualitativer Untersuchung bezieht sich hier vor allem auf die Freiheitsgrade des Forschers bei der Interpretation. Mayer nennt dies Interpretationsobjektivität (vgl. Mayer 2008: 89). Während des gesamten Auswertungsverfahrens wird also darauf geachtet, dass sämtliche Kategorisierungen am Ausgangsmaterial geprüft werden, damit Fehlinterpretationen möglichst vermieden werden.

Das dritte Kriterium der Regelgeleitetheit meint die systematische Bearbeitung des Datenmaterials. Mit der Wahl der qualitativen Inhaltsanalyse und der Kategorisierung und Synthetisierung der Beobachtungsprotokolle wurden in der vorliegenden Arbeit Auswertungsregeln aufgestellt, die die Interpretation der Daten nachvollziehbar gestalten.

schen Ausbildung auch die Interpretation abhängig von den kognitiven Leistungen des Forschers ist. Selbst die Naturwissenschaften sind sich selten ihrer kulturellen Abhängigkeit bewusst.

⁸⁶ Für Lamnek entsprechen die sechs Gütekriterien den grundlegenden Anforderungen empirischer Arbeit (vgl. 2005: 149), sodass sich der Autor lieber an der üblichen Einteilung nach Objektivität, Validität und Reliabilität orientiert. Dieser Ansatz wird aber als nicht zielführender als der von Mayring angesehen und deswegen nicht weiter ausgeführt.

Die Nähe zum Gegenstand ist methodologisches Grundprinzip qualitativer Forschung (vgl. Lamnek 2005: 147). Qualitative Forschung hat also den Anspruch die Lebenswirklichkeit der untersuchten Personen zu erfassen. Zugegebenermaßen entsprechen leitfadengestützte Experteninterviews nicht der alltäglichen Kommunikation. Bei den meisten Interviewpartnern entstand nach einer Eingewöhnungszeit aber dennoch ein natürliches Gespräch. Es muss aber kritisch angemerkt werden, dass die Experten in Interviews geübte Journalisten sind. Einige Experten haben daher stets die professionelle Distanz gewahrt. Am Ende eines jeden Beobachtungstages wurde von der Forscherin selbstreflexiv die eigene Rolle in der Redaktion notiert. Bei den Redaktionsbeobachtungen war es insgesamt überraschend, dass die Beobachterin, trotz einer nicht-teilnehmenden Beobachtungsvariante, nach einiger Zeit als Forscherin vergessen wurde. Zum Ende der Redaktionsbeobachtung kam es dagegen immer öfter vor, dass die Forscherin darum gebeten wurde, das Gelesen der geschriebenen Texte zu übernehmen. Dies trifft insbesondere auf die Redaktionsbeobachtungen in den Titelredaktionen der *NRZ* und *WR* zu. So wurden beispielsweise in ihrem Beisein Witze über die Vorgesetzten gerissen. Die Beobachtungssituation am *Content Desk* war jedoch etwas schwieriger. Hier wurde die Forscherin häufiger als Fremde wahrgenommen, der nicht alle internen Details offenbart werden dürften. Die Beobachtungen am Newsdesk des *Content Desks* sind allerdings aufgrund der räumlichen Größe und der Vielzahl der Redakteure unauffällig anonym verlaufen. Selbst wenn die Forscherin bei der Beobachtung nicht vergessen wurde, wurden manche Bemerkungen mit der Bitte der Missachtung bzw. dem Nicht-Protokollieren des Gesagten dennoch öffentlich geäußert.

Das fünfte Gütekriterium ist die kommunikative Validierung und meint im Prinzip eine Feedback-Schleife durch die erforschten Personen. Diesem Kriterium kann nicht entsprochen werden. Zum einen war der Kontakt zum Untersuchungsgegenstand auf die Feldzeit beschränkt und zum anderen gibt es keine einzelne Person am *Content Desk-Modell*, die interessenlos alle Bedingungen der Koordination aller Redaktionseinheiten kennt. Erschwerend kommt noch hinzu, dass ein Teil des Untersuchungsgegenstandes seit einiger Zeit nicht mehr existiert.

Der letzten Forderung nach Triangulation wird bereits mit dem Forschungsdesign entsprochen (siehe dazu Kap. 5.2).

Abschließend kann festgehalten werden, dass fünf von sechs Gütekriterien erfüllt werden. Die Auswertung der qualitativen Daten erfolgt in dieser Arbeit zudem stets systematisiert und analytisch.

5.5 Methodenübergreifende Auswertungsstrategie

Bevor auf die einzelnen Ergebnisse der empirischen Untersuchung eingegangen wird, sei an dieser Stelle ein Hinweis zur Auswertungsstrategie und zu formalen Kriterien der Auswertung erlaubt. Die nachfolgenden Ausführungen beziehen alle drei bzw. vier Forschungsinstrumente mit ein. Diese sind in der Regel in separaten Absätzen organisiert. Aus Gründen der Lesbarkeit ist darauf verzichtet worden, jedes Zitat der Forschungsmethode zuzuordnen. Sobald Ergebnisse einer anderen Forschungsmethode dargestellt werden, wird dies explizit an der ersten möglichen Stelle genannt. Zur Übersichtlichkeit werden an entsprechenden Stellen zudem die Ergebnisse zusammengefasst.

Obwohl die Hierarchie besonders bei der Rekrutierung der Interviewpartner in den Experteninterviews beachtet wurde, kann in der Auswertung die konkrete Stellung nicht erwähnt werden, da den Interviewten Anonymität zugesichert worden ist. Sollte die berufliche Stellung für die Interpretation von Belang sein, werden die Aussagen der Stellenträger in eine untere, mittlere und höhere Stellung⁸⁷ zusammengefasst. Um dennoch dem Leser Orientierung zu geben, von welchem Interviewpartner eine Aussage stammt, wird für die Experteninterviews zwischen den Interviewpartnern von eins bis 13 unterschieden (vgl. Tab. 5).

Tabelle 5: Titeltugehörigkeit der Interviewpartner der leitfadengestützten Experteninterviews; Quelle: Eigene Darstellung.

Interviewpartner 1	<i>Content Desk</i>
Interviewpartner 2	<i>WR-Titelredaktion</i>
Interviewpartner 3	<i>NRZ-Titelredaktion</i>
Interviewpartner 4	<i>Content Desk</i>
Interviewpartner 5	<i>WR-Titelredaktion</i>
Interviewpartner 6	<i>NRZ-Titelredaktion</i>
Interviewpartner 7	<i>Content Desk</i>
Interviewpartner 8	<i>WR-Titelredaktion</i>
Interviewpartner 9	<i>NRZ-Titelredaktion</i>
Interviewpartner 10	<i>Content Desk</i>
Interviewpartner 11	<i>Content Desk</i>
Interviewpartner 12	<i>WR-Titelredaktion</i>
Interviewpartner 13	<i>NRZ-Titelredaktion</i>

Des Weiteren werden die Ergebnisse in der Regel in folgender Reihenfolge dargestellt: Leitfadengestützte Experteninterviews, Redaktionsbeobachtungen, schriftliche Befragung

⁸⁷ Aufgrund der zugesprochenen Anonymität werden Chefredakteure und leitende Redakteure zusammengefasst.

während der Redaktionsbeobachtungen und Onlinebefragungen. Sollten zu einem Aspekt keine Ergebnisse bei einem Instrument vorliegen, werden dieses ausgelassen.

6 Die organisatorische Fusion der *WAZ*, *NRZ* und *WR*

Mit dem *Content Desk-Modells* hat die *Funke Mediengruppe* eine spezielle Form der Redaktionskooperation gewählt (vgl. Kap. 4.7). Die konkrete Funktionsweise dieser Kooperationsform ist das Forschungsinteresse der vorliegenden empirischen Untersuchung. Ziel der Untersuchung ist es, diejenigen Punkte herauszustellen, die bei einer redaktionellen Kooperation hinderlich oder förderlich sein können. Insofern hat die vorliegende Arbeit insbesondere für die Medienpraxis eine hohe Relevanz.

Die Auswertung unterteilt sich in drei Hauptkapitel, die sich an der Operationalisierung in die drei Dimensionen der Struktur, der Operation und des Akteurs gliedern (vgl. Kap. 6). Das erste Teilkapitel (vgl. Kap. 6.1) beschäftigt sich daher mit der Analyse der Struktur des *Content Desk-Modells*. Im Fokus stehen hier die Begriffe der Titelidentität, Titelaufonomie und konzeptionellen Anlage des Redaktionsmodells. Das zweite Teilkapitel (vgl. Kap. 6.2) widmet sich in der operationalen Dimension überwiegend den konkreten redaktionellen Kooperationsformen zwischen den beteiligten Redaktionseinheiten und stellt das Herzstück dieser Arbeit dar. Das dritte Teilkapitel (vgl. Kap. 6.3) fokussiert in der Dimension des Akteurs die konkreten Arbeitsbedingungen und Arbeitsbelastungen der Redakteure des *Content Desk-Modells*.

6.1 Ergebnisse der Analyse der Struktur: Die Idee des *Content Desk-Modells*

In diesem Abschnitt der Ergebnisanalyse bildet die strukturelle Konzeption des *Content Desk-Modells* den Forschungsschwerpunkt. In diesem Teilabschnitt geht es also um die grundlegenden Vorstellungen, wie das *Content Desk-Modell* konzeptionell angelegt ist und wie innerhalb dieser organisatorischen Strukturen journalistisch gearbeitet werden soll. Die übergeordneten Forschungsfragen, die in diesem Teilabschnitt letztlich beantwortet werden sollen, lauten: Herrscht über die Hierarchieebene und über die verschiedenen Zeitungstitel hinweg dasselbe Verständnis des Redaktionskonzeptes *Content Desk-Modell* vor [Forschungsfrage SF1]? Welche Leistungen sollen welche Organisationseinheiten erbringen [Forschungsfrage SF2]? Welches Selbst- und Fremd-Image der drei Zeitungen herrscht vor [Forschungsfrage SF3]? Wie wird der Begriff Titelaufonomie verstanden [SF4]? Inwiefern spielt die Unterschiedlichkeit der Zeitungstitel bei der konzeptionellen Planung eine Rolle

[Forschungsfrage SF5]? Welche Erwartungen der Leistungsfähigkeit einzelner Organisationseinheiten sind vorhanden? [Forschungsfrage SF6]

Das *Content Desk-Modell* zeichnet sich durch eine enge Zusammenarbeit aller beteiligten Redaktionseinheiten aus. Es ist daher zunächst von Interesse, ob alle Beteiligten eine Vorstellung voneinander haben, damit die Zusammenarbeit reibungslos funktioniert. Daher wird im ersten Schritt nach dem Image der am *Content Desk-Modell* beteiligten Zeitungen gefragt (vgl. Kap. 6.1.1): Worin zeichnet sich der eigene Titel aus? Wo liegen Gemeinsamkeiten? Wo grenzen sich die Zeitungstitel voneinander ab? Im weiteren Verlauf dieses Teilkapitels wird es dann von Interesse sein, nach welchen Kriterien das *Content Desk-Modell* konzipiert worden ist (vgl. Kap. 6.1.2) und welche Vor- bzw. Nachteile (vgl. Kap. 6.1.2.2 und Kap. 6.1.2.3) mit dieser Redaktionsorganisation verbunden sind. Im nachfolgenden Kapitel (Kap. 6.1.3) steht der für das *Content Desk-Modell* zentrale Begriff der Titelaufonomie im Fokus. Hiernach werden die nachgeordneten Aspekte der Personalbesetzung des *Content Desks* (Kap. 6.1.4) und der Titelredaktionen sowie die Leistungserwartung der jeweils am *Content Desk-Modell* beteiligten Redaktionseinheiten (Kap. 6.1.5) behandelt. Zum Abschluss dieses Teilkapitels stehen die Einstellungen zur Zukunftsfähigkeit des *Content Desk-Modells* im Vordergrund. In einem abschließenden Resümee zur Struktur des *Content Desks* werden dann die eben aufgeführten übergeordneten Forschungsfragen zusammenhängend beantwortet.

6.1.1 Selbst- und Fremdbild der Zeitungstitel WAZ, NRZ und WR

Um die Leistungsfähigkeit des *Content Desk-Modells* als Zulieferer für journalistische Inhalte beurteilen zu können, ist es zunächst wichtig, das Selbst- und Fremdverständnis des eigenen und der zum Modell gehörenden Zeitungstitel zu ergründen. Es geht also zunächst um die Frage, welche Besonderheiten die einzelnen Zeitungstitel aufweisen⁸⁸. Wo liegen Gemeinsamkeiten? Wo grenzen sich die Zeitungstitel voneinander ab?

6.1.1.1 Selbst- und Fremdbild der WAZ

Das Image der *WAZ* ist bei den eigenen Redakteuren in einem hohen Maß vom Erscheinungsgebiet des Ruhrgebiets geprägt. So betonen alle befragten Redakteure, dass die *WAZ* in Großstädten erscheint und deswegen ländliche Themen vernachlässigt werden. In die-

⁸⁸ Die in den Onlinefragebögen programmierte Matrix zum Image der Zeitungstitel *WAZ*, *NRZ* und *WR* wurde vom Onlineanbieter in einer nicht auswertbaren Form abgespeichert, sodass die Aussagen aus den Experteninterviews nicht mit den Angaben aus den Onlinebefragungen abgeglichen werden können.

sem Kontext sei die *WAZ* eine „große Zeitung“⁸⁹ bzw. eine „Metropolenzeitung“, so Interviewpartner 1. Politisch sei sie früher eine „SPD-Zeitung“ gewesen, aber mittlerweile sei sie viel, viel stärker in die Mitte gerückt, gibt Interviewpartner 10 an. Sie mache weniger Parteipolitik und gehe somit beim Blattmachen „rationaler“ vor. Sie sei im Vergleich zu den beiden anderen Zeitungen „essayistischer“ und habe sich hin zur „Autorenzeitung“ entwickelt, führt derselbe Interviewpartner aus. Inhaltlich kennzeichne sich die *WAZ*, wie die *NRZ* auch, durch ein gutes Sportressort aus. Auch die Akzentuierung von Fußballmannschaften sei eine andere: Bei der *WR* spiele deswegen Borussia Dortmund eine größere Rolle. „Eine Essener Zeitung hat naturgemäß mehr Schalke 04“, sagt Interviewpartner 12.

Während der Redaktionsbeobachtungen ist auffällig, dass die Themen der *WAZ* oft mit Themen überregionaler Zeitungen, wie der *Süddeutschen Zeitung*, *Frankfurter Allgemeine Zeitung* oder auch der *Rheinischen Post* verglichen werden. Zudem werden auch oft Themen des *Sterns* oder des *Spiegels* beispielhaft angeführt. Fast nie wurde ein Vergleich zu den zum *Content Desk* gehörenden Zeitungstiteln *NRZ* und *WR* gezogen.

6.1.1.2 Selbst- und Fremdbild der *NRZ*

Die bei der *NRZ* arbeitenden Redakteure betonen insgesamt die Regionalität der eigenen Zeitung. Das Verbreitungsgebiet sei für die thematische Ausrichtung entscheidend: „Für uns ist der Bauer wichtiger als für die *WAZ* [...]“, sagt Interviewpartner 13. Die *WAZ* sei dagegen strikt auf das Ruhrgebiet bezogen. Die *NRZ* sei „führend im Sport“ und sehe sich als „Familienzeitung“, so der Tenor der in den Experteninterviews befragten Redakteure der *NRZ*.

Das Fremdimage der am *Content Desk* arbeitenden Redakteure gemeinhin bestätigt, dass die *NRZ* eine „Familienzeitung“ sei. Ebenfalls als zutreffend angenommen wird, dass die *NRZ* „führend im Sport“ sei und dementsprechend auch mehr sportliche Themen auf Seite 1 habe. Sie sei aber entschieden linker als die *WAZ*, was sich in der Nähe zur SPD ausdrücke. Neben diesen thematischen Ausrichtungen, behaupte die *NRZ* „junger, frischer, dynamischer“ zu sein, so Interviewpartner 11 des *Content Desks*. Ob hier die *WAZ* oder die *WR* die Referenz sind, bleibt leider offen. Sie würde für „Klartext“ stehen und hätte den Anspruch „schneller auf den Punkt“ zu kommen und lesernäher zu sein. „Also, bei den Titeln untereinander ist festzustellen, dass die *NRZ* der kleine Beißer ist weiterhin, und

⁸⁹ Alle Zitate ohne Autorenangaben oder weitere Angaben entstammen aus den für diese Studie durchgeführten Befragungen und Redaktionsbeobachtungen.

dass der Oppers⁹⁰ als Chefredakteur, wie man hört, schon sehr stark versucht die *NRZ* noch zu profilieren gegen die *WAZ*“, gibt Interviewpartner 10 vom *Content Desk* zu bedenken. Der bei der *WR* arbeitende Interviewpartner 2 sieht die *NRZ* als „Schwesterzeitung“: „Eine Schwester im Geiste sozusagen. Auch eher sozialliberal ausgerichtet. Vielleicht nicht ganz so pointiert, wie wir das sind.“ Weitere Ähnlichkeiten zwischen den beiden Zeitungstiteln werden darin gesehen, dass beide als Verbreitungsgebiete Teile des großstädtischen Ruhrgebiets und des ländlichen Raums abdecken müssen.

6.1.1.3 Selbst- und Fremdbild der *WR*

Die *WR* wird von den eigenen Redakteuren neben der eben schon erwähnten regionalen Ausrichtung generell in das „links-liberale“ Spektrum eingeordnet. Dies sei auch der größte Unterschied zur *WAZ*, „[...] die einen deutlich liberal-konservativeren Ansatz“ habe, so Interviewpartner 2 der *WR*. Stilistisch setze die *WR* „andere Akzente in der Ansprache, in der Blattgestaltung“, führt Interviewpartner 5 der *WR* aus. Ein *Content Desk*-Redakteur (Interviewpartner 4) sieht dies anders und kann die ehemaligen Konkurrenzzeitungen *NRZ* und *WR* nicht voneinander unterscheiden: „Es ist schwer zu sagen, inwieweit sich die *NRZ* und die *Westfälische Rundschau* wirklich unterscheiden.“ Die *WR* hat bei der *WAZ* das Image „grundsätzlich nachrichtenorientierte Ansätze“ zu verfolgen, nimmt Interviewpartner 7 an.

Auf Seiten der *WAZ* wird die *WR* als das „kleinere Blatt“ wahrgenommen, merkt Interviewpartner 11 an. Ein anderer Redakteur (Interviewpartner 1) geht davon aus, dass die *WR* ohne die „Solidarität der *WAZ*“ nicht „überlebensfähig“ sei. Die *WR* kenne man eigentlich nicht so gut:

„Aber was das Qualitätsniveau angeht, ist sie eindeutig, das niedrigste, das schlechteste von den drei Blättern. [...] Das hat mit dem Layout zu tun. Das hat mit der Bildoptik zu tun, damit welche Art von Bildern da rein gehievt werden, also viele Gruppenbilder, Checkübergaben usw., und das geht auch weiter mit der Qualität der Texte.“ (Interviewpartner 10)

Weitere Unterschiede zwischen der *WR* und der *WAZ* lassen sich in den Themengewichtungen einzelner Ressorts finden:

„Wir haben in der Wirtschaft und in der Kultur deutlich andere Ausrichtungen. [...] Die *WR* ist aufgrund ihres Verbreitungsgebiets sehr viel stärker in Richtung Sauer- und Siegerland. Was man nicht vergessen darf, dass wir in Siegen immer noch eine eigene Redaktion haben [...]. Natürlich haben Essener Konzerne eine Relevanz für die *WR*, aber wir haben z. B. im Raum Neheim-Hüsten eine Ansiedlung von Firmen, die Global Player sind. Das ist unser Gebiet, das unsere Leser wieder finden sollen, so glauben wir.“ (Interviewpartner 12)

⁹⁰ Rüdiger Oppers war von 2008 bis 2013 Chefredakteur der *NRZ*.

Die politische linke Positionierung wird zum einen auf die SPD-Beteiligung und zum anderen auf die Konkurrenzsituation zu den *Ruhrnachrichten* zurückgeführt. Die *Ruhrnachrichten* seien traditionell konservativer. Die *WR* pflege ihren Markt, indem sie sich linker positioniere. Ein *NRZ*-Redakteur (Interviewpartner 9) bestätigt dies: „Wir und die *Rundschau* sind vielleicht noch am sozial-liberalsten.“

6.1.2 Resümee zum Selbst- und Fremdbild der *WAZ*, *NRZ* und *WR*

Insgesamt zeigt sich, dass das Image der *WAZ*, *NRZ* und *WR* stark von jeweils eigenem Verbreitungsgebiet abhängig ist. Je nachdem, ob ländliche Regionen zum Verbreitungsgebiet dazugehören, wird auch die Thematisierung dahin gehend angepasst. Die *WAZ* wird von allen als die großstädtisch geprägte Zeitung gesehen. Die *NRZ* und die *WR* definieren sich dagegen mehr über ihre regionale Positionierung. Unterschiede zwischen ihnen und der *WAZ* sind den meisten Redakteuren bewusst. Den Redakteuren der *WAZ* ist die *NRZ* als ehemaliger Konkurrent gut bekannt, wohingegen die Vorstellungen zur *WR* bis auf das ausgeprägte sozialliberale Image doch recht indifferent sind

6.1.3 Das Konzept des *Content Desk-Modells*

Das *Content Desk-Modell* ist von der Unternehmensgruppe Schickler als kostensparende Variante vorgestellt worden, mit der nach eigenen Aussagen sowohl die *WAZ* als auch die *NRZ* und *WR* weiterhin auf dem Markt gehalten werden konnten. Dieser Unternehmensumbruch ging mit einem Stellenabbau von gut einem Drittel der Beschäftigten der betroffenen Zeitungen einher und wird von allen Befragten in den Experteninterviews als unausweichlich angesehen: „Die *NRZ* und die *WR* stehen unter enormem Kostendruck. Die *WR* noch mehr, weil das Minus der *WR* eine zweistellige Millionensumme beträgt“, führt Interviewpartner 4, ein Redakteur des *Content Desks*, aus. Vor diesem Hintergrund wurde auch stets die Frage nach der konzeptionellen Idee des *Content Desk-Modells* beantwortet: „Das Modell ist aus wirtschaftlichen Gründen, um den Erhalt zu sichern, eingeführt worden und nicht weil das der schönere Weg für alle Beteiligten ist“, sagt Interviewpartner 6, ein Redakteur der *NRZ*. Ein anderer Redakteur des *Content Desks* (Interviewpartner 10) stimmt dem im Prinzip zu, sieht es aber etwas kritischer: „Der *Content Desk* ist ein Konstrukt, das natürlich letztlich dazu gemacht wurde, um Synergien zu nutzen, letztlich um Arbeitsplätze einzusparen. Insofern ist er ambivalent zu sehen.“ Dieser Redakteur sieht im *Content Desk-Modell* vor allem den Versuch Qualitätsverluste zu vermeiden, „[...] weil

der Arbeitsplatzabbau eben unvermeidlich ist.“ Insofern sei es die „beste Lösung“. Dieser Redakteur geht aber davon aus, dass das jetzige Modell eine „Zwischenstufe“ ist und noch „radikal ausgebaut“ werden könnte. Ein NRZ-Redakteur (Interviewpartner 5) hat denselben Eindruck. Er geht davon aus, dass das Material des *Content Desks* an andere Medien verkauft werden kann. Des Weiteren kritisiert Interviewpartner 10, dass bei der Konzeption des Modells die *Braunschweiger Zeitung* als Benchmark genommen wurde. Zum einen sei das Seitenformat viel kleiner, sodass das Credo „one man one page“ dann „totaler Schwachsinn“ sei, so dieser *Content Desk*-Redakteur. Zum anderen sei das Qualitätsniveau nicht vergleichbar⁹¹. Ein anderer Redakteur in Essen (Interviewpartner 7) glaubt, dass „drei große autonome“ Titelredaktionen jedem lieber gewesen wären als das *Content Desk-Modell*, dass aber dagegen die „[...] Content Redaktion eine kreative Lösung ist, die insgesamt dafür sorgt, dass wir doch guten, sogenannten Qualitätsjournalismus liefern können, von dem alle Titel profitieren. Punkt.“ Er gibt aber auch zu, dass man mit weniger Leuten kein besseres Produkt produzieren könnte. Das sei logisch nicht haltbar, aber die vorgegebene Anzahl der Redakteure in den Titelredaktionen reiche aus, um eine Qualitätszeitung zu produzieren. Ein NRZ-Redakteur (Interviewpartner 6) sieht das *Content Desk-Modell* als den „Versuch für drei Zeitungen eine Lösung zu konstruieren“, womit Wirtschaftlichkeit erzielt und „[...] trotzdem mehr als eine Einheitszeitung dem Leser [...]“ serviert werden könne. An anderer Stelle fasst dieser NRZ-Redakteur die Stimmung gegenüber dem Modell wie folgt zusammen: „Das Modell ist vorgegeben und ist ja nach Aussagen des Verlages die einzige Chance die Titel an sich überhaupt mit einem eigenen Profil und einer Unterschiedlichkeit auf dem Markt zu halten.“ Innerhalb des *Content Desks* habe das Modell den Ruf einer „kleinen Revolution“. Zum Aspekt der Wirtschaftlichkeit muss ferner erwähnt werden, dass die Kündigung des Vertrages mit der *dpa* auch dazu geführt hat, dass der Anteil der Texte mit eigenen Autoren gestiegen ist. „Dadurch, dass wir einen hohen Autorenanteil haben, haben *WR* und die *NRZ* die Chance, Kosten zu sparen“, führt Interviewpartner 4 des *Content Desks* aus. Der höhere Autorenanteil habe zudem den Effekt, exklusiver zu werden und damit mehr „publizistische Durchschlagskraft“ zu haben. Insgesamt kann also gesagt werden, dass dieses Modell der *WR* die Möglichkeit bieten soll, einen „Teil der strukturellen Verschuldung abzubauen“, so ein Redakteur des *Content Desks* (Interviewpartner 1).

⁹¹ Besonders kritisch sieht dieser *Content Desk*-Redakteur die Konsequenzen dieser für ihn falschen Annahmen für die Lokalredaktionen.

Alle Befragten sind sich in den Experteninterviews darin einig, dass das *Content Desk-Modell* eine Agentur im Sinne einer Nachrichtenagentur ist. Ein leitender Redakteur des *Content Desks* (Interviewpartner 7) äußert, dass der *Content Desk* im Prinzip auch als eine Weiterentwicklung eines Newsdesk gedacht werden könne und insofern keine neue Erfindung sei. Diesen beiden Verständnissen ist gemeinsam, dass der *Content Desk* in Essen als Zentrale wahrgenommen wird, die Material an die angeschlossenen Redaktionseinheiten zuliefert. Es sei ein „Gemischtwarenladen“, mit dem die angeschlossenen Titelredaktionen ihre Eigenständigkeit behalten würden, so Interviewpartner 3 der *NRZ*. Die Titel hätten nach wie vor eine eigene Philosophie, eigene Mannschaften und eine eigene Chefredaktion, so der Redakteur weiter. Damit verknüpft ist, dass das Angebot des *Content Desks* in Essen für die Titelredaktionen freiwillig ist, „[...] aber wir müssen nichts nehmen“, so ein *WR*-Redakteur (Interviewpartner 5). Seitens eines Redakteurs der *NRZ* (Interviewpartner 13) wird dies aber bereits negativ kommentiert: „Naja, von ihrem angeblichen Selbstverständnis aus, müssten sie eigentlich Dienstleister sein. Für unsere Redaktion auch. Ob das Bewusstsein vorhanden ist, möchte ich zumindest in Teilen anzweifeln.“ Sie würden sich in erster Linie als *WAZ* Zeitung verstehen und nicht unbedingt den Blickwinkel liefern, der für die *NRZ* nötig ist, so der *NRZ*-Redakteur weiter⁹².

Bezüglich der Personalstärke in den Titelredaktionen lässt sich insgesamt sagen, dass die im Vergleich zum *Content Desk* doch recht dünne Personaldecke strukturell gewollt ist. In einer sog. „Steuerungsgruppe“ sei festgelegt worden, wie viele Stellen die *WR* und *NRZ* bekommen sollen, erklärt Interviewpartner 4. Für die *WAZ* sei ein Sonderweg gewählt worden, weil die *WAZ* in den *Content Desk* eingegliedert worden ist, so derselbe *Content Desk*-Redakteur in den Experteninterviews. Mit einer „großen Mannschaft“ sei immer auch die Strukturierung der Redaktion in Ressorts verbunden. „Wenn man die Ressorts in den Titelredaktionen hätte bestehen lassen, dann wäre das einer Organisation von Doppelarbeit gleichgekommen [...]“, so ein Redakteur des *Content Desks* in höherer Position (Interviewpartner 1). Dies wäre eine „wirkliche Verschwendung“ gewesen. „Deswegen lebt das Modell davon, dass die jeweiligen Titelredaktionen ihre eigenen Schwerpunkte bilden“, erläutert Interviewpartner 1. Dazu sei Teamarbeit notwendig, die ressortübergreifend organisiert werden müssen. Wenn dann schließlich alle Redakteure in Altersteilzeit verabschiedet seien, dann würden die Mannschaften der Titelredaktionen wie gewünscht

⁹² In den Experteninterviews wird von verschiedenen Interviewpartnern geäußert, dass das *Content Desk-Modell* dazu diene, Print und Online besser miteinander zu verzahnen. Da dieser Aspekt für die vorliegende Untersuchung irrelevant ist, wird dies nicht näher ausgeführt.

knapper werden. „In dem Moment wird jede Titelredaktion sich genau überlegen, was sie macht, allein weil sie nicht mehr so viele Ressourcen hat. Dieser Prozess ist konzeptionell gewollt“, führt derselbe Redakteur aus. Dieser Personalüberhang mit Redakteuren, die erst in den darauffolgenden Jahren in Altersteilzeit gehen, ist auch den Redakteuren in der Titelredaktion bewusst. Derselbe Redakteur betont noch einmal an anderer Stelle, wie wichtig es sei, dass die Titelredaktionen sich auf die Dinge konzentrieren, die sie vom *Content Desk* nicht bekämen, um Doppelarbeiten zu vermeiden und die Ressourcen bestmöglich einzusetzen. Dies setze völlige Transparenz und eine enge Zusammenarbeit voraus. „Es gibt keine Geheimnisse mehr zwischen den Redaktionen“, fasst er abschließend zusammen. Den Stellenabbau interpretiert ein *Content Desk*-Redakteur auf unterer Hierarchieebene (Interviewpartner 11) allerdings anders: „Es bedeutet, man macht die gleiche Arbeit mit weniger Leuten.“

Gerade die Produktion der *WAZ* am *Content Desk* führt zu der Frage, inwiefern sich der *Content Desk* von der ehemaligen *WAZ*-Mantelredaktion bzw. von der *WAZ* im Allgemeinen unterscheidet. Von mehreren Interviewpartnern ist dabei geäußert worden, dass der *Content Desk* in Essen zunächst einmal mehr und auch anderes Personal als die ehemalige *WAZ*-Mantelredaktion hat. Ein Redakteur des *Content Desks* (Interviewpartner 10) führt an, dass gerade das unterschiedliche Personal aus den drei Titelredaktionen mit drei „unterschiedlichen Kulturen“ zuweilen auch schwierig zu integrieren sei. Zumal vom journalistischen Standpunkt aus „unterschiedliche Qualitätsniveaus“ vorhanden seien. Alle Befragten sind sich aber darin einig, dass der *Content Desk* prinzipiell für drei Zeitungstitel „mitdenken“ müsse bzw. dass eine neue „Gefühlslage“ am *Content Desk* vorherrsche. Dies würde aber bei grundsätzlicher Bereitschaft aller Beteiligten durchaus im Detail manchmal schwerfallen, kritisiert ein *NRZ*-Redakteur (Interviewpartner 6). Von Seiten der *WR* (Interviewpartner 2) ist ebenfalls zu vernehmen, dass sich das „Gefühl“ für drei Titel verantwortlich zu sein, noch durchsetzen müsse. Andere Redakteure aus den Titelredaktionen gehen ebenfalls kritisch mit den Unterschieden zwischen dem *Content Desk* und der *WAZ* um. Einerseits hätte sich der Schreibstil der *WAZ* am *Content Desk* durchgesetzt, der sich in der „Geschichte um die Geschichte“ bzw. „sehr langen Texten“ ausdrücken würde, was die Übernahme von Texten je nach Gewöhnung der eigenen Leser schwierig mache, so Interviewpartner 12.

Aus dem inneren Blickwinkel äußert Interviewpartner 10 des *Content Desks*, dass die *WAZ*-Titelredaktion eigentlich ein Ressort des *Content Desks* sei: „Bei der *WAZ*-Titelredaktion ist es natürlich so, dass sie sehr, sehr eng an den *Content Desk* angegliedert

ist und wie ein Ressort des *Content Desks* funktioniert. Also, im Prinzip ist es so wie früher“, äußert ein Redakteur des *Content Desks*. Ein weiterer Redakteur des *Content Desks* (Interviewpartner 11) sieht das ähnlich: „Es ist vom Ablauf her eigentlich so wie früher.“

In den Onlinebefragungen wurden die Redakteure des *Content Desks* und der Titelredaktionen der *NRZ* und *WR* gefragt, welche Aufgaben in welchem Maß der *Content Desk* zu erfüllen hat. Werden die Antworten der Redakteure des *Content Desks* mit den Antworten der Titelredakteure verglichen, zeigen sich unterschiedliche Bewertungen: Die Redakteure am *Content Desk* betonen insgesamt, dass der *Content Desk* sich als Dienstleister für qualitativ hochwertige und umfangreiche Themen sieht. Die Redakteure der Titelredaktionen stimmen dem zwar zu, sehen den *Content Desk* aber mehr als ehemalige *WAZ*-Mantelredaktion, die ausschließlich die *WAZ* produziere. (Vgl. Tab. 6)

Tabelle 6: Erwartungen an die Leistungen des *Content Desks* als Top Boxes in Prozent; Quelle: Eigene Darstellung.

	<i>Content Desk</i> ⁹³ (n=29)	Titelredaktionen <i>NRZ</i> / <i>WR</i> ⁹⁴ (n=8)
Der <i>Content Desk</i> in Essen ...		
... produziert qualitativ hochwertige Texte.	17,2 %	25,0 %
... recherchiert größere Themen.	17,2 %	37,5 %
... ist Dienstleister.	17,2 %	12,5 %
... denkt für die <i>NRZ</i> und <i>WR</i> in der Produktion mit.	13,8 %	0,0 %
... geht zufriedenstellend auf die titelspezifischen Bedürfnisse ein.	13,8 %	0,0 %
... fühlt sich für die <i>NRZ</i> und <i>WR</i> zuständig.	10,3%	0,0 %
... produziert ausschließlich die <i>WAZ</i> .	6,9 %	87,5 %
... unterscheidet sich von der ehemaligen <i>WAZ</i> -Mantelredaktion nur durch neue Redakteure.	6,9 %	62,5 %
... hat zu viele Redakteure.	3,4 %	62,5 %
... produziert Überschuss, aus dem die <i>WR</i> und <i>NRZ</i> auswählen können.	0,0 %	0,0 %

Gemessen an der eigenen personellen Ausstattung ist es nicht verwunderlich, dass die Redakteure der Titelredaktionen davon ausgehen, dass der *Content Desk* personell überbesetzt ist. Kriterien, die das konzeptionell gewollte Agenturmodell unterstützen, erfahren jedoch von beiden Befragengruppen nur eine geringe Zustimmung. So wird der *Content Desk* in Essen nur zu einem geringen Maß als Dienstleister wahrgenommen, der zudem kaum, aus Sicht der Titelredakteure sogar gar nicht, die titelspezifischen Bedürfnisse der

⁹³ Gemeint sind Redakteure des *Content Desk*. Dies gilt auch für die darauffolgenden Tabellen.

⁹⁴ Gemeint sind Redakteure der *Titelredaktionen*. Dies gilt auch für die darauffolgenden Tabellen.

NRZ oder WR kenne oder sich gar für diese zuständig fühlt. Dieser Eindruck wurde auch schon in den Experteninterviews geäußert. So geht beispielsweise ein NRZ-Redakteur davon aus, dass die Redakteure des *Content Desks* „wenig Bewusstsein“ hätten, dass die eigenen Texte auch in den anderen Titeln stünden.

Nach den Erwartungen der Leistungen an den *Content Desk* schließt sich nun die Erwartung der Leistungen der Titelredaktionen an. Wie auch in den Experteninterviews zeigen sich hier Diskrepanzen bezüglich der Erwartung und Einschätzung, welche Aufgaben die Titelredaktionen in welchem Umfang wahrnehmen. Die *Content Desk*-Redakteure sehen in erster Linie die Abhängigkeit der Titelredaktionen der NRZ und WR vom *Content Desk*. Die Titelredakteure betonen dagegen, dass ihre Titelredaktionen eigenständige Einheiten sind, die dasjenige journalistische Material produzieren, das ihnen der *Content Desk* nicht liefert, und das zugeliferte Material des *Content Desks* regionalisieren. (Vgl. Tab. 7)

Tabelle 7: Erwartungen an die Leistungen der Titelredaktionen der NRZ und WR als Top Boxes in Prozent; Quelle: Eigene Darstellung.

	Content Desk (n=29)	Titelredaktionen NRZ / WR (n=8)
Die Titelredaktionen der NRZ und WR...		
... sind vom <i>Content Desk</i> abhängig.	17,2 %	37,5 %
... dürfen alles selbst produzieren, können dies aber aufgrund des <i>Content Desk-Modells</i> nicht leisten.	13,8 %	75,0 %
... sind eigenständige Einheiten.	13,8 %	75,0 %
... produzieren das, was ihnen der <i>Content Desk</i> nicht liefert.	13,8 %	75,0 %
... regionalisieren das zugeliferte Material.	10,3 %	62,5 %
... fordern exklusive Geschichten beim <i>Content Desk</i> an.	6,9 %	12,5 %
... verlassen sich auf das Material des <i>Content Desks</i> .	3,4 %	12,5 %
... übernehmen alle vom <i>Content Desk</i> zugeliferten Texte.	0,0 %	0,0%

Insgesamt sind also die Erwartungen, was die Aufgaben der jeweiligen Redaktionseinheiten im *Content Desk-Modell* sind, als disparat zu bezeichnen. Die allgemeine Zufriedenheit mit dem Redaktionsmodell kann daher nur als gering angenommen werden. In den Onlinebefragungen zeigt sich daher erwartungsgemäß eine mäßige Zufriedenheit bei den Redakteuren des *Content Desks* mit einer Durchschnittsnote von 3,4 auf einer 7er-Skala und eine relativ hohe Unzufriedenheit bei den Redakteuren der WR und NRZ mit einer Durchschnittsnote von 4,8.

Werden nun die Ergebnisse aus den Experteninterviews und den Onlinebefragungen zusammengefasst, ergibt sich zunächst ein einheitliches Bild bezüglich dessen, was das *Content Desk-Modell* konzeptionell leisten soll. Vor dem Hintergrund der ökonomischen Notwendigkeit ist das *Content Desk-Modell* installiert worden und steuert mit einer konzeptionell gewollten personellen Verknappung in den Titelredaktionen die dortige Zeitungsproduktion. Dies führt jedoch weder zur kompletten Übernahmen der vom *Content Desk* zugelieferten Texte und Seiten seitens der *NRZ* oder *WR*, noch führt es zu einer Überproduktion des journalistischen Materials am *Content Desk*, aus dem die Titelredaktionen auswählen können. Uneinheitlich wird das Bild, wenn betrachtet wird, für welche Aufgabenfelder die einzelnen Redaktionseinheiten in welchem Maß zuständig sein sollen. Sowohl in den schriftlichen Befragungen als auch in den leitfadengestützten Experteninterviews gehen die Titelredakteure davon aus, dass der *Content Desk* zwar als Agentur gedacht ist, aber nicht als Agentur agiert. Die Redakteure des *Content Desks* schließen sich dagegen dieser Haltung nicht an. Nur einem geringen Teil von ihnen ist die Abhängigkeit der beiden Titelredaktionen vom *Content Desk* bewusst, und ein ebenso geringer Teil sieht sich selbst als deren Dienstleister. Insofern ist die geringe Zufriedenheit mit der Umsetzung des *Content Desk-Modells* erwartbar.

6.1.3.1 Die WAZ-Titelredaktionen im *Content Desk-Modell*

Wie bereits aus den Präsentationen der Unternehmensberatung Schickler ersichtlich ist (vgl. Kap. 4.7), nimmt die *WAZ*-Titelredaktion eine Sonderrolle im *Content Desk-Modell* ein. Dementsprechend wird die *WAZ*-Titelredaktion in diesem Abschnitt der Arbeit gesondert behandelt. Die *WAZ*-Titelredaktion ist in den *Content Desk* integriert und nimmt dementsprechend eine andere Funktion als die Titelredaktionen der *NRZ* und der *WR* wahr. Sie ist vielmehr als „regionales Ressort“ zu zählen, da der *Content Desk*, „de facto“ die *WAZ* produziere, stellen zwei verschiedene Redakteure des *Content Desks* (Interviewpartner 1 und Interviewpartner 11) fest. Ein weiterer Redakteur des *Content Desks* (Interviewpartner 10) geht sogar davon aus, dass das „[...] Vermischte noch größer werden wird, dass es irgendwann mal verschmelzen wird, mit der Titelredaktion der *WAZ*, die ja eigentlich das Regionale abdeckt.“

In den Onlinebefragungen wurde ebenfalls nach der Rolle der *WAZ*-Titelredaktion gefragt. Als Hauptaktivität wird eindeutig, die Produktion von Mantelgeschichten für die *WAZ* festgelegt wird. Die *WAZ*-Titelredaktion ist eindeutig nicht für die anderen Titel zuständig. (Vgl. Tab. 8)

Tabelle 8: Hauptaktivität der WAZ-Titelredaktion in Prozent; Quelle: Eigene Darstellung.

	Content Desk (n=29)	Titelredaktionen NRZ / WR (n=8)
Produktion von Mantelgeschichten für die WAZ	24,1 %	37,5 %
Ich kenne die WAZ-Titelredaktion nicht	3,4 %	12,5 %
Produktion regionaler Geschichten für alle drei Titel	0 %	0,0 %
Keine Angabe	3,4 %	37,5 %

In den offenen Antworten zeigt sich jedoch, dass die WAZ-Titelredaktion nicht für die vollständige Produktion der Geschichten der WAZ zuständig ist. So äußert ein Redakteur des *Content Desks* beispielsweise: „Die Titelredaktion der WAZ geht auf im *Content Desk*. Chef der WAZ-Titelredaktion ist zugleich Chef der WAZ-Zentralredaktion. Das Ressort Rhein-Ruhr ist für die WAZ-spezifische Bearbeitung regionaler Themen zuständig.“ Auch bei der Onlinebefragung der Titelredakteure der NRZ und WR wird zwischen ihrer Titelredaktion und der WAZ-Titelredaktion unterschieden: „*Content Desk* macht quasi die WAZ, selbst *Rhein-Ruhr* wird dort diskutiert und umgesetzt. Daher kann die WAZ-Titelredaktion nicht mit den Titeln von WR und NRZ verglichen werden.“

Zu der Frage, ob es sinnvoll war die WAZ-Titelredaktion in den *Content Desk* zu integrieren, zeigt sich eine leichte Diskrepanz zwischen den beiden Befragungsgruppen. Die Redakteure des *Content Desks* befürworteten die Integration, und die Titelredakteure der NRZ und WR lehnen dagegen diese eher ab (vgl. Tab. 9).

Tabelle 9: Bewertung der Integration der WAZ-Titelredaktion in den Content Desk in Prozent; Quelle: Eigene Darstellung.

	Content Desk (n=29)	Titelredaktionen NRZ / WR (n=8)
Ja	24,1 %	12,5 %
Nein	0,0 %	37,5 %
Keine Angabe	75,9 %	50,0 %

Die *Content Desk*-Redakteure begründen in der Onlinebefragung die Integration der WAZ-Titelredaktion überwiegend mit dem Argument der besseren und leichten Abstimmung zwischen der Titelredaktion der WAZ und dem *Content Desk*. Die Titelredakteure der NRZ und der WR kritisieren vor allem, dass dieser Gedanke die WAZ und den *Content Desk* egalisiert. So äußert ein Titelredakteur, dass die Integration nicht sinnvoll sei „[w]eil der *Content Desk* mit der WAZ fast identisch ist und sich die meisten *Content*-Redakteure mit der WAZ überwiegend identifizieren (Ausnahmen gibt es, *Sport* und *Wirtschaft* z. B.).“

Neben der Integration der *WAZ*-Titelredaktion in den *Content Desk* liegt der wohl größte Unterschied zwischen allen drei Titelredaktionen darin, dass die *NRZ*- und *WR*-Titelredaktion sich letztlich auch durch das Chefredakteurs-Prinzip von der *WAZ*-Titelredaktion abgrenzen. Insgesamt zeigt sich also ein generischer Unterschied zwischen der *WAZ*-Titelredaktion und den Titelredaktionen der *NRZ* und der *WR* in seiner gesamten konzeptionellen Anlage, sodass diese in dieser Arbeit nicht im Zusammenhang mit den Titelredaktionen der *NRZ* und *WR* betrachtet werden können.

6.1.3.2 Vorteile des Content Desk-Modells

Das *Content Desk-Modell* wird in den Experteninterviews unter drei Gesichtspunkten als vorteilhaft angesehen: Erstens führte das Modell dazu, dass der Vertrag mit der *dpa* gekündigt wurde. „Wahr ist, dass wir den Verlust von *dpa* hier überhaupt nicht spüren. Wir generieren hier so viele eigene Meldungen, dass wir überhaupt kein Defizit spüren“, so ein *NRZ*-Redakteur (Interviewpartner 3). Die Kündigung des Vertrages mit der *dpa* wird ausschließlich positiv gesehen. Ein Redakteur des *Content Desks* (Interviewpartner 4) bestätigt denselben Aspekt: „Heute, wenn man das so salopp sagen darf, haben wir selbst recherchierten Einheitsbrei.“ Eng daran geknüpft ist der Gedanke, dass der höhere Autorenanteil von mehreren Redakteuren als qualitäts- und relevanzsteigernd interpretiert wird. Sie würden mehr zitiert und seien exklusiver geworden, so der Tenor. Der knappe „Platz“ habe für mehr Wettbewerb gesorgt. Die Ressortleiter könnten nun aus den besten Geschichten auswählen. Man habe die *WR* und die *NRZ* „qualitativ hochgezogen“, so Interviewpartner 4 weiter. Die Qualitätssteigerung am *Content Desk* sei auch darauf zurückzuführen, dass „gute Leute“ von der *NRZ* und der *WR* nun in Essen arbeiten und die Recherchegruppe termin- und ressortunabhängig arbeiten könne, erläutert derselbe Redakteur. Als zweiter Vorteil des Modells wird die straffe „Produktionsablaufplanung“ verstanden. „Wir müssen schon schauen, dass wir Vereinbarungen über die Zulieferung, den Informationsaustausch mit dem *Content Desk* wirklich diszipliniert einhalten, um am Ende die Produktionssicherheit gewährleisten zu können“, so ein *WR*-Redakteur (Interviewpartner 2). Dies sei eine Abkehr von der Auffassung, dass man „freier Künstler“ sei und mit der Zeit machen könne, was man wolle. Dies sei ein Vorteil, weil „die Leute trotz aller Anforderungen an Professionalität und intensiver Recherche strukturierter und schneller auf den Punkt kommen müssen“, so der Redakteur im Interview weiter. Derselbe Aspekt wird auch am *Content Desk* von Interviewpartner 1 wahrgenommen: „Ich mache die Beobachtung, dass diese geplanten Prozesse schon auch zu einer sehr strukturierten Zeitung führen.“ Den dritten

Vorteil sehen vor allem Redakteure der Titelredaktion. Die Zulieferung journalistischer Inhalte gibt den Redakteuren Planungssicherheit. Zudem können Kommentierungen spezialisierter Redakteure am *Content Desk* beauftragt werden und man bekäme Anregungen bei der gemeinschaftlichen Morgenkonferenz: „Man ist nicht so im eigenen Saft, sondern kann auch ein bisschen gucken, was die anderen machen“, führt der *WR*-Redakteur (Interviewpartner 8) aus. Ein weiterer Vorteil dieses Aspekts ist, dass Sonderthemen durch den *Content Desk* gestemmt werden können. Als Beispiel nennt hier ein anderer *WR*-Redakteur (Interviewpartner 12) die Sonderbeilage zum Tod Michael Jacksons. Diese Form von Teambildung sei auch bei komplexeren Themen von Vorteil, so der Redakteur weiter.

Weniger dezidierte Antworten geben die befragten Redakteure in den Onlinebefragungen, wenn sie nach den Vorteilen des *Content Desk-Modells* gefragt werden. Werden die einzelnen Antworten zu Themenblöcken zusammengefasst, so sehen die Redakteure des *Content Desks* am häufigsten ökonomische Vorteile des Modells. Schlagwörter, die in diesen Themenbereich fallen, sind beispielsweise „Rationalisierung“, „wirtschaftliche Vorteile“ oder „mittelfristiger Stellenerhalt“. Als zweithäufigstes Themenspektrum wird die „Professionalisierung“ der journalistischen Arbeit genannt. Als weiterer Vorteil wird die Steigerung der journalistischen Qualität gesehen. Dies impliziert ähnlich wie in den Aussagen aus den Experteninterviews beispielsweise mehr „Kapazitäten für Recherche“ oder dass generell die Berichterstattung „besser“ ist oder „mehr Qualität“ aufweist. Ferner wird das *Content Desk-Modell* bei den befragten Redakteuren als eine Verstärkung der Auflagenmacht angesehen.

Unter den online befragten Titelredakteuren stellen der ökonomische Vorteil, die Erhöhung der Marktmacht durch ein gemeinsames Auftreten als Verlagsgruppe sowie die Erhöhung der kollegialen Kontakte und die Möglichkeit, „Stücke“ am *Content Desk* in Essen bestellen zu können, dagegen nur Einzelnennungen dar. Der Fokus liegt hier eher beim Aspekt der Qualitätssteigerung. Dies entspricht dem Eindruck eines Redakteurs am *Content Desk*, der davon ausgeht, dass die Bereitstellung der Stücke und Seiten der *WAZ* die Qualität der Mantelseiten der *NRZ* und *WR* „qualitativ hochgezogen“ hat. So könne man sich „theoretisch“ auf hochwertige eigene Geschichten oder auf die „Alleinstellungsmerkmale“ des eigenen Zeitungstitels konzentrieren.

6.1.3.3 Nachteile des Content Desk-Modells

Die in den Experteninterviews geäußerten Nachteile des *Content Desk-Modells* können mit den Begriffen Arbeitszeitverlängerung, Arbeitsverdichtung, organisatorischer Aufwand sowie Intransparenz zusammengefasst werden.

Die Verlängerung des Arbeitstages wird von fast allen befragten Redakteuren wahrgenommen. Je nach eigener Position beginnt in der Titelredaktion nach eigenen Angaben ein Arbeitstag um 09:30 Uhr oder um 11:30 Uhr und dauert in der Regel bis mindestens 19:30 Uhr. Es fielen viele Überstunden an und das sei „sehr anstrengend“, kommentiert ein *WR*-Redakteur (Interviewpartner 8).

Sowohl die Redakteure am *Content Desk* als auch in den Titelredaktionen beklagen in den Interviews eine Verdichtung der Arbeitsabläufe. „Der Tag taktet schneller, taktet intensiver“, so ein Redakteur des *Content Desks* (Interviewpartner 11). Am *Content Desk* müssten zudem mögliche Sonderwünsche der Titelredaktionen eingeplant werden, „[...] bevor man seinen Finger hebt und seine Geschichte anbietet“, erklärt der Redakteur weiter. Auch ein *WR*-Redakteur (Interviewpartner 8) sieht eine Verdichtung des Arbeitsprozesses. Man käme ab 16:30 Uhr zu nichts mehr, was „[...] das Journalistische angeht, sondern man arbeitet nur noch weg, dass man alle Seiten mit Blick auf 19:30 Uhr fertig bekommt.“

Das *Content Desk-Modell* habe den Nachteil, dass der organisatorische Aufwand größer geworden sei, so ein Redakteur des *Content Desks* (Interviewpartner 4). „Wir müssen, glaube ich, insgesamt noch besser werden in der Vorausplanung, in der Kommunikation, um Missverständnisse mit den Titelredaktionen auszuräumen“, erläutert dieser Redakteur. Auch ein Redakteur der *WR* (Interviewpartner 8) sieht es als schwierig an, den *Content Desk* in Essen zu steuern. Ein anderer Redakteur der *WR* (Interviewpartner 12) bemängelt, dass der Arbeitstag auch länger geworden sei, weil die „[...] Fragen der Arbeitsorganisation, der Arbeitsstruktur diesem Gesamtkonstrukt noch nicht angepasst sind.“

Die Seitenlieferung des *Content Desks* an die Titelredaktionen sei für 17 Uhr zugesagt, so ein *NRZ* Titelredakteur (Interviewpartner 13), der weiter ausführt: „Das klappt in der Regel nicht, und dann ist es natürlich problematisch, wenn man die Inhalte nicht einmal kennt, dann auf die Schnelle eine eigene Seite zu bauen.“ Die Lösung in der *NRZ* Titelredaktion sei also nichts zu übernehmen. „Also, von auf den ersten Seiten, so meine ich das. Wir übernehmen ja nichts von denen auf den ersten Seiten.“ Ein *WR*-Redakteur (Interviewpartner 12) fühlt sich wie im „Blindflug bis 18:30 Uhr“. Er fühlt sich benachteiligt,

weil er das „[...] fertige Produkt zu einem relativ späten Zeitpunkt einsehen [...]“ kann. Des Weiteren könne er nicht die Entwicklung eines Textes nachvollziehen⁹⁵.

In den Onlinebefragungen bewerten die Redakteure des *Content Desks* den Verlust der Meinungsvielfalt, den gestiegenen Koordinationsaufwand bzw. die Mehrarbeit, den mit dem Modell einhergehenden Stellenabbau von Redakteuren sowie die gestiegene Konkurrenz am *Content Desk* bzw. zwischen dem *Content Desk* und den Titelredaktionen negativ. Als weiteren Aspekt lassen sich die Veränderungen der persönlichen Arbeitssituation ausmachen. Hier werden die gestiegene Eigenverantwortung, die verlängerten Arbeitszeiten, die Arbeitsverdichtung oder die Arbeit im Großraumbüro moniert.

Die Titelredakteure richten ihre Kritik in den offenen Antworten der Onlinebefragung eindeutig gegen den *Content Desk*. Er biete zu wenig Themen an, denke nicht im Agenturmodell, besetze nur die „Sahnehäubchen“ an Terminen oder sei „behäbig bzw. schwerfällig“. Generell seien die Arbeitsabläufe im Modell „unorganisiert“. Die Titelredakteure nehmen zudem vermehrt einen gestiegenen Koordinationsaufwand wahr. Als Einzelnennung werden auch hier die Minderung der Meinungsvielfalt und die verlängerten Arbeitszeiten genannt.

6.1.4 Die Idee und die Umsetzung von Titelautonomie

Das *Content Desk-Modell* ist von der Unternehmensberatung Schickler mit den Zielen der Qualitätssicherung, der Nutzung von Synergieeffekten und der Erhaltung der Titelautonomie vorgestellt worden. Das logische Spannungsverhältnis zwischen Titelautonomie und Synergieeffekten zeigt sich auch in den Antworten der Interviewpartner in den Experteninterviews zur Frage, wie sich Titelautonomie im *Content Desk-Modell* definieren lässt.

Werden die Redakteure nach der Idee der Titelautonomie im Rahmen des Modells des *Content Desks* in den Experteninterviews befragt, zeigt sich, dass insbesondere höher gestellte *Content Desk*-Redakteure eine formal-orientierte Antwort geben: Titelautonomie sei das Chefredakteurs-Prinzip: „Die Chefredakteure bestimmen den Inhalt ihrer Zeitung, fertig“, sagt beispielsweise Interviewpartner 1. Das Angebot des *Content Desks* an die Titelredaktionen sei optional. „Jeder Chefredakteur ist frei sich zu bedienen, wie er mag und das geschieht auch in unterschiedlicher Weise.“ (Interviewpartner 1) Die Bewertung des Angebots nach dem eigenen titelspezifischen Gusto sei darüber hinaus auch Titelautonomie, führt ein anderer leitender Redakteur des *Content Desks* (Interviewpartner 4) aus. Die

⁹⁵ Nach aktuellem Kenntnisstand der Verfasserin (Herbst 2015) soll das Redaktionssystem ausgetauscht werden, sodass Außenstehende, sich die gesamte Seite jederzeit ansehen könne.

Titelautonomie bestünde formal allein schon darin, dass überhaupt drei Chefredaktionen existieren, so der Tenor der höher gestellten Redakteure des *Content Desks*.

Neben diesem Chefredakteursprinzip sei auch das Korrespondentenprinzip maßgeblich für die Titelautonomie: Neben der Bewertung der angebotenen Texte sei auch die Möglichkeit, Texte zu bestellen Ausdruck von Titelautonomie. So könnten die Titelredaktionen „vier, fünf, sechs Sonderthemen in Auftrag geben“, gibt ein *Content Desk*-Redakteur (Interviewpartner 4) in den Experteninterviews an. Beim siebten Sonderthema seien allerdings die Kapazitäten des *Content Desks* ausgeschöpft. Hieraus ergibt sich, dass die Titelautonomie der Titelredaktionen in diesem Punkt an die Möglichkeiten des *Content Desks* geknüpft ist.

Neben diesen beiden Prinzipien wird in den Experteninterviews auch die Möglichkeit der Eigenproduktionen der Titelredaktionen als Ausdruck von Titelautonomie gewertet. Dies gilt insbesondere für die Befragten am *Content Desk* (Interviewpartner 7): „Rein theoretisch könnten sie eine eigene Zeitung machen. Das wird an der Personalkapazität in der Praxis scheitern, sodass er de facto auf Content angewiesen ist, aber nicht de jure.“ Es sei an dieser Stelle noch einmal erinnert, dass die Personalknappheit in den Titelredaktionen an die Idee geknüpft ist, dass die Titelredaktionen nur diejenigen journalistischen Inhalte produzieren sollen, die vom *Content Desk* nicht produziert werden bzw. die zur publizistischen Ausrichtung des Titels passen. „Es war nie Absicht, Zeitungen zu 100 Prozent mit anderen Inhalten zu füllen. Uns war klar, dass ein gewisser Anteil, ein deutlicher Anteil, 50 Prozent vielleicht, an identischen Inhalten zu Stande kommen würde.“ (Interviewpartner 1) Ein Redakteur des *Content Desks* in unterer Position (Interviewpartner 10) folgert aus der Bedingung des „Branding-Konzepts“, dass Titelautonomie nur bedeuten könne, exklusiven Content selbst zu erstellen: „Autonomie gleich Exklusivität, was dann aber bedeuten muss, dass du die entsprechenden Ressourcen hast, um exklusiven Content zu erstellen und dass die Organisation eigentlich so sein müsste, dass Exklusivität auch gewahrt wird, auch gegenüber der anderen Titel.“ Dies sei ein theoretisches Konstrukt, das mit den gemeinsamen Redaktionskonferenzen verloren ginge, so der Redakteur weiter.

Bei der *NRZ* wird Titelautonomie als Recht interpretiert, den eigenen Titel nach eigenen Wünschen zu gestalten. Die eben beschriebene, konzeptionell gewollte, Personalknappheit, wird bei den Redakteuren der *NRZ* als starke Einschränkung wahrgenommen. „Wir dürfen alles, aber können nicht alles.“ (Interviewpartner 6) Ein anderer Redakteur der *NRZ* (Interviewpartner 13) sieht das ähnlich:

„Titelautonomie würde für mich bedeuten, dass wir den kompletten Mantel aus eigenen Quellen speisen können, inklusive unserer eigenen exklusiv schreibenden Autoren und der Agenturangebote, und dadurch, dass wir relativ viele Leute an den *Content Desk* abgegeben haben, ist das natürlich in dem Sinn nicht mehr gewährleistet.“

Der gewünschten eigenen Auswahl von titelspezifischen Informationen aus dem Angebot von Nachrichtenagenturen steht die Ansicht eines leitenden Redakteurs am *Content Desk* gegenüber, dass die Texte des *Content Desks* nun das Agenturangebot ersetzen:

„Aber diese Hälfte identischer Inhalte, die war vorher auch identisch und zwar deswegen, weil vorher Agenturen die Texte geliefert haben. Agenturen sind aber verwechselbar und Autoren sollten jedenfalls einzigartig sein. Insofern ja, es gibt identische Inhalte, aber die Qualität ist höher als die vorheriger identischer Inhalte.“ (Interviewpartner 1)

Dieses Prinzip wird von den meisten interviewten *NRZ*-Redakteuren anerkannt, sodass ihnen am wichtigsten ist, dass „[...] der Leser den Eindruck gewinnt, dass man weiterhin die *NRZ* liest.“ (Interviewpartner 3) Ein anderer Redakteur (Interviewpartner 9) erklärt: „Titelautonomie definiere ich natürlich über den Inhalt.“ Die Übernahme der Texte ehemaliger Kollegen der *NRZ* sei allerdings auch ein Stück Titelautonomie, weil damit die Kontinuität beim Leser sichergestellt werde, so der Redakteur weiter.

Aufgrund dessen, dass weniger Redakteure der *WR* an den *Content Desk* gewechselt sind, als von der *NRZ*, betonen die interviewten Redakteure der *WR* besonders die Entscheidungsfreiheit als Grundlage für Titelautonomie, die als Unterscheidbarkeit der Zeitungstitel interpretiert wird:

„Wir müssen unterscheidbar sein. Titelautonomie ist dann gegeben, wenn wir uns durch journalistische Arbeit, Produkte unterscheiden können. [...] Ja, eine autonome, inhaltliche Entscheidung treffen zu können, das ist für mich die Grundlage für Titelautonomie. Und die ist gegeben.“ (Interviewpartner 2)

Ein anderer Redakteur (Interviewpartner 12) nennt dies zusammengefasst die Unverwechselbarkeit der Farbe beim Endprodukt. Der Anspruch ist hierbei, eine „[...] bessere Zeitung zu machen, die sich stärker, noch besser, qualitativ unterscheidet vor allen Dingen von den Mitbewerbern, auch von den Schwesterzeitungen“, so ein leitender Redakteur der *WR* (Interviewpartner 2). Neben der Betonung der Unterscheidbarkeit der Zeitungstitel wird auch in der Titelredaktion der *WR* Titelautonomie als die autonome Themensetzung, bzw. Themenauswahl verstanden, die das Anfordern der Texte vom *Content Desk* impliziert. Und auch hier ist die Personalknappheit die Grenze der autonomen Zeitungsproduktion: „Es gibt natürlich Tage, da ist Autonomie hier klein geschrieben, weil die personelle Ausstattung so mäßig ist, dass man froh ist, dass abends dann die Zeitung fertig ist.“ (Interviewpartner 8)

Diese Antworten der befragten Redakteure aus den Experteninterviews zusammenfassend zeigt sich ein relativ homogenes Verständnis von Titelautonomie. Titelautonomie

wird hiernach auf drei Ebenen verstanden. Erstens muss das Chefredakteurs-Prinzip realisiert sein. Dieses Prinzip bildet die Grundlage für die titelspezifische Entscheidungsfreiheit, die eigene Zeitung nach dem eigenen journalistischen Selbstverständnis gestalten zu können. Die Auswahl und die Gewichtung der Themen ist dabei der Arbeitsprozess, der darauf ausgerichtet ist, die Unterscheidbarkeit der Zeitungstitel zu gewährleisten. Auf der zweiten Ebene wird Titelaufonomie als sog. Korrespondenzprinzip verstanden. Nach diesem Prinzip können die Titelredaktionen der *NRZ* und *WR* Texte am *Content Desk* für ihre eigenen Zwecke bestellen. Dieses Prinzip wurde in den Experteninterviews allerdings nur von den Redakteuren des *Content Desks* betont. Für die Redakteure der Titelredaktionen steht jedoch die Eigenproduktion im Vordergrund. Dies kann auch als dritte Ebene, als sog. Branding-Konzept beschrieben werden. Durch die konzeptionell gewollte Personalknappheit wird allerdings die Notwendigkeit der Übernahme von zugelieferten Texten des *Content Desks* anerkannt. Eine Äußerung eines *NRZ*-Redakteurs in leitender Funktion unterstützt dies, indem er äußert, dass Titelaufonomie eigentlich eine Frage der Leistungsfähigkeit sei. Die Übernahme der Texte des *Content Desks* scheint für die Redakteure der *NRZ* leichter als für die *WR*-Redakteure zu sein, da sie ehemalige Kollegen am *Content Desk* kennen und dem Leser damit bereits bekannte Autoren anbieten können. Die *WR* betont dagegen mehr die Entscheidungsfreiheit die Angebote auszuwählen, sieht aber gleichzeitig die Begrenzung im Personal, sodass an schlecht besetzten Tagen mehr Texte übernommen werden, als dies eigentlich gewünscht ist, so der Tenor in der Titelredaktion der *WR*. Auf übergeordneter Ebene fällt auf, dass das Wort *Titelaufonomie* die Assoziation Titelaufonomie der Titelredaktionen und nicht des *Content Desks* aufwirft. Insofern ist die konzeptionell gewollte Nachgeordnetheit der Titelredaktionen bereits internalisiert, weil von einer Titelaufonomie des *Content Desks* nicht mehr gesprochen werden muss. Ebenfalls auffällig ist, dass bei den Experteninterviews auf die Frage nach der Definition der Titelaufonomie bezüglich des *Content Desks* und der *WAZ* keine Unterscheidung getroffen worden ist. Titelaufonomie bedeutet für die Titelredaktionen der *NRZ* und *WR* daher unter den eben beschriebenen organisatorischen Rahmenbedingungen im *Content Desk-Modell* ihre jeweiligen Zeitungen zu produzieren.

Die Redakteure der *NRZ* gehen in den Experteninterviews insgesamt sehr selbstbewusst mit der Frage um, wie sie die Titelaufonomie bei ihrem Blatt bewerten: „Für uns habe ich den Eindruck, dass wir im Moment mehr auch an Eigenständigkeit auf die Beine stellen, als sich die Konstrukteure dieses Modells erwartet haben“, gibt ein *NRZ*-Redakteur (Interviewpartner 6) stolz bekannt. Ein *Content Desk*-Redakteur (Interviewpartner 7) hat densel-

ben Eindruck, indem er die Ambitionen der Titelredaktionen mit „[d]enen zeige ich erst mal, wie man eine richtige Zeitung macht“ kommentiert. Ein anderer *NRZ*-Redakteur (Interviewpartner 13) gibt zu, dass ihn nicht interessiere, wie die Seiten oder einzelne Texte am *Content Desk* entstehen: „Wir gucken, was machen die, aber wir machen dann das Gegenteil oder versuchen ganz anders auszusehen, oder ob die jetzt ein Bild A oder B haben interessiert uns insofern nur, dass wir das dann nicht nehmen.“ Des Weiteren geht dieser *NRZ*-Redakteur davon aus, dass die *WR* mehr Texte vom *Content Desk* als die *NRZ* übernimmt:

„Das liegt aber in erster Linie auch daran, dass wir gemeinsame Verbreitungsgebiete haben und bei der *WR* und der *WAZ* ist das, glaube ich, nicht so gegeben oder auch nicht so Philosophie. Wir haben halt sehr starke Überschneidungen, und es wäre einfach peinlich, wenn wir genauso den gleichen Aufmacher haben wie die *WAZ*, außer, wenn es wirklich Thema des Tages ist und dann kein Weg dran vorbei führt, dann ist ja klar.“ (Interviewpartner 13)

Dieser journalistische Ehrgeiz ist zwar auch bei der *WR* zu beobachten, aber insgesamt sind die Antworten etwas resignierter: „Die Entscheidungsfreiheit ist wirklich gegeben. Uneingeschränkt. Im Rahmen der Möglichkeiten.“ (Interviewpartner 5) Derselbe Redakteur äußert an anderer Stelle:

„Wir können nicht nach Schickler 14 plus zwei einen großen anständigen gehaltvollen Mantel produzieren. Es gibt halt viele Direktübernahmen und das ist zu bedauern. Jede Gleichförmigkeit in den Medien ist zu bedauern. Jetzt kann man noch sagen, das war auch zu Agenturzeiten nicht anders. Da haben Kollegen dann aber aus mehreren Agenturen auch ausgewählt und da noch einmal eine Geschichte zusammengerührt. Das war schon ein bisschen anders. Ich fand es auch prickelnder und doch vielfältiger.“ (Interviewpartner 5)

Dieser Redakteur bezweifelt auch, dass in der Übernahme von ganzen Seiten die Unverwechselbarkeit der Zeitung gewahrt bleibt. Ein anderer Redakteur (Interviewpartner 12) sieht die Wichtigkeit der Nutzung von Synergieeffekten für die *WR*, die durch die Übernahme von Texten des *Content Desks* gegeben ist, glaubt aber, dass für die *WR* als Zeitung die Titelaufonomie ganz oben stehen sollte, „[...] weil das der Punkt ist, der auch in der öffentlichen Diskussion immer wieder auftaucht.“

Während der Redaktionsbeobachtungen wurden besonders bei der *NRZ* öffentlich einzelne Redakteure gelobt, sobald die *NRZ* eine eigene Geschichte im Mantel veröffentlicht hat. Die Eigenrecherche gehe zwar auf die „Knochen“, aber „man will sich ja nicht selbst abschaffen“, äußert ein *NRZ*-Redakteur auf ein solches Lob und bekräftigt daher den ausgeprägten Willen der *NRZ* zur Eigenproduktion. Der Drang zur Unterschiedlichkeit zur *WAZ* ist auch bei den Aufmacher-Bildern zu beobachten: Die Auswahl der Aufmacher-Bilder orientiert sich bei der *NRZ* stark daran, gerade ein anderes Bild als die *WAZ* auszusuchen. Während der Redaktionsbeobachtungen war ein Fall zu beobachten, bei dem die *WAZ* nachträglich dasselbe Bild wie die *NRZ* ausgewählt hat. Die Redakteure der *NRZ*

haben daraufhin das aus ihrer Sicht schlechtere Aufmacherbild gewählt, um sich von der *WAZ* zu unterscheiden.

Bei der Onlinebefragung wird der Eindruck aus den Experteninterviews und den Redaktionsbeobachtungen bestätigt. Auf die Frage, worin sich die täglichen Ausgaben der *WAZ*, *NRZ* und *WR* unterscheiden sollen, äußern sowohl die Befragten des *Content Desks* als auch der Titelredaktionen am häufigsten, dass die Bilder auf der Titelseite unterschiedlich sein sollen. Andere Darstellungsformen, exklusive Geschichten und Unterschiede in den Aufmachergeschichten sind weitere Merkmale, die zur titelspezifischen Unterscheidbarkeit der Zeitungstitel des *Content Desk-Modells* beitragen sollen. (Vgl. Tab. 10)

Tabelle 10: Gewünschte titelspezifische Unterscheidungsmerkmale in Prozent der Fälle, Mehrfachnennung möglich; Quelle: Eigene Darstellung.

	Content Desk (n=29)	Titelredaktionen NRZ / WR (n=8)⁹⁶
Bilder auf der Titelseite	44,8 %	100,0 %
Andere Darstellungsformen (z. B. Feature, Reportagen usw.)	31,0 %	62,5 %
Exklusive Geschichten	31,0 %	75,0 %
Aufmachergeschichten	24,1 %	100,0 %
Mehr Geschichten aus der eigenen Region	24,1 %	100,0 %
Mehr eigene zusätzliche Recherche bei zugeliferten Texten	24,1 %	50,0 %
Mehr eigene Serien mit für den Titel wichtigen Themen	17,2 %	75,0 %
Qualitativ hochwertigere Texte	17,2 %	50,0 %
Mehr magazinorientierte Themen	10,3 %	0,0 %
Mir ist eine Unterscheidung von den anderen Titeln nicht wichtig	6,9 %	0,0 %
Andere politische Ausrichtung	3,4 %	25,0 %

Insgesamt zeigt sich also bei den Titelredakteuren über alle Kategorien hinweg ein deutlicher Wunsch nach Unterscheidbarkeit ihres Zeitungstitels zu den zum *Content Desk-Modell* gehörenden Zeitungstiteln. Dementsprechend soll sowohl für die Redakteure des *Content Desks* als auch für die Titelredakteure die Titelseite die stärkste Unterschiedlichkeit bzw. Profilierung aufzeigen, wie die nachfolgende Tabelle aufzeigt⁹⁷.

⁹⁶ Auf eine getrennte Betrachtung zwischen den Titelredaktionen der *NRZ* und *WR* wird aufgrund der Fallzahl verzichtet.

⁹⁷ Die Nennungen der weiteren Seiten und Ressorts müssen mit Vorsicht interpretiert werden, weil die schriftliche CASI-Onlinebefragung nur eine Ausschöpfungsquote von 42 Prozent aufweist und damit eine Verbindung der Nennung der eben aufgeführten Seiten bzw. Ressorts und der Zuständigkeiten der befragten Redakteure angenommen wird.

Tabelle 11: Gewünschte stärkere Profilierung einzelner Zeitungsseiten in Prozent der Fälle, Mehrfachnennung möglich; Quelle: Eigene Darstellung.

	Content Desk (n=29)	Titelredaktionen NRZ / WR (n=8)
Titelseite	24,1 %	62,5 %
Vermischtes, Medien	17,2 %	0,0 %
Sport	17,2 %	37,5 %
Regionales	17,2 %	62,5 %
Mein Titel profiliert sich bereits ausreichend	13,8 %	37,5 %
Kultur	10,3 %	37,5 %
Politik	6,9 %	37,5 %
Wirtschaft	3,4 %	25,0 %
Kinder	3,4 %	25,0 %

Trotz der geringen Fallzahl zeigt sich jedoch, dass die Titelredakteure mehr Wert auf die Unterschiedlichkeit der Titelseite und der regionalen Seiten legen, als dies die Redakteure des *Content Desks* tun. Der Wunsch nach einer stärkeren Profilierung auf der Titelseite seitens der befragten Redakteure muss auch im Zusammenhang mit der geringen Zufriedenheit bezüglich der derzeitigen Profilierung der eigenen Zeitung gesehen werden. Die Redakteure am *Content Desk* (\bar{O} -Note 4,7) sind ebenso wie die Redakteure der Titelredaktionen der *NRZ* oder *WR* (\bar{O} -Note 3,5) mit der Profilierung der eigenen Zeitung nur mittelmäßig zufrieden. Interessanterweise zeigt sich hier, dass die Redakteure am *Content Desk* im höheren Maß zur Mitte der Skala tendieren und sich zu einem hohen Anteil dieser Frage enthalten. Die wenigen Befragten der Titelredaktionen sind deswegen zufriedener mit dem Profil ihrer Zeitungsausgaben.

Auf die Frage, worin sich die Titelaufonomie im *Content Desk-Modell* zeigt, wird analog zu den vorherigen Antworten am häufigsten auf die Eigenproduktion der Titelseite und der regionalen Seiten verwiesen. Dies entspricht auch den Angaben der Titelredakteure, dass sich die Zeitungsausgaben auf der Titel- und in den regionalen Seiten unterscheiden sollen. Auch das Vorhandensein einer eigenen Chefredaktion und die selbstständige Entscheidung, welche Texte übernommen werden, bilden wichtige Säulen, wie sich Titelaufonomie im *Content Desk-Modell* äußert (vgl. Tab. 12) Eine räumliche Trennung und die Möglichkeit der Bestellung titelspezifischer Geschichten am *Content Desk* seitens der Titelredaktionen der *NRZ* und *WR* werden hingegen als sekundär betrachtet.

Tabelle 12: Organisatorische Entsprechung von Titelautonomie in Prozent; Quelle: Eigene Darstellung.

	Content Desk (n=29)	Titelredaktionen NRZ / WR (n=8)
...dass die Titelseite und die regionalen Seiten selbst produziert werden.	37,9 %	87,5 %
...dass jede Redaktion eine Chefredaktion hat.	37,9 %	75,0 %
...dass NRZ und WR eigenständig entscheiden, welche Texte sie übernehmen.	34,5 %	87,5 %
...dass die Redaktionsräume räumlich getrennt sind.	31,0 %	50,0 %
...dass NRZ und WR Texte vom Content Desk anfordern können.	17,2 %	25,0 %
...dass der Leser nicht merkt, dass Texte vom Content Desk übernommen worden sind.	10,3 %	0,0 %
...dass die NRZ und WR ausschließlich exklusive Geschichten produzieren und den Rest vom Content Desk übernehmen.	6,9 %	25,0%

Das in den Experteninterviews angeführte Chefredakteurs-Prinzip und das Branding-Konzept als konzentrierte Eigenproduktion spiegeln sich also auch in der Onlinebefragung wider. Allein das Korrespondenten-Prinzip im Sinne der Bestellung einzelner Texte am Content Desk wird nur von wenigen Befragten bei der Onlinebefragung als Ausdruck von Titelautonomie wahrgenommen. Auch wenn die organisatorischen Bedingungen für Titelautonomie mehrheitlich dem angedachten Konzept und dem Verständnis der Redakteure entsprechen, wird das Maß, in dem die Titelautonomie realisiert ist, als recht unabhängig eingeschätzt. Besonders die befragten Redakteure aus den Titelredaktionen der NRZ und WR schätzen ihren Grad an Titelautonomie als relativ gering ein. (Vgl. Tab. 13)

Tabelle 13: Ausmaß der Realisierung der Titelautonomie in Prozent; Quelle: Eigene Darstellung.

	Content Desk (n=29)	Titelredaktionen NRZ / WR (n=8)
1 = voll und ganz unabhängig	6,9 %	0,0 %
2	13,8 %	12,5 %
3	13,8 %	50,0 %
4	6,9 %	25,0 %
5	3,4 %	12,5 %
6	0,0 %	0,0 %
7 = gar nicht unabhängig	0,0 %	0,0 %
Keine Angabe	6,9 %	0,0 %

Werden nun die Ergebnisse zum Verständnis und zur alltäglichen Umsetzung von Titelautonomie aus allen drei Erhebungsinstrumenten zusammengefasst, ergibt sich folgendes

Bild: Erstens wird als Titelaufonomie die Entscheidungshoheit der einzelnen Titel verstanden, die durch das Vorhandensein dreier Chefredaktionen organisatorisch gewährleistet sein soll. Zweitens wird bei den Titelredaktionen der *WR* und *NRZ* Titelaufonomie einheitlich als Eigenproduktion im Sinne des Branding-Konzeptes verstanden, die unter der Prämisse der Personalknappheit die Konzentration auf die zur Unterscheidung als wichtig erachteten Bereiche, wie der Titelseite und der regionalen Seiten, umfasst. Wie bereits erwähnt, wird drittens das vom Konzept her angelegte Bestellmodell von Texten etc. beim *Content Desk*, auch Korrespondenten-Prinzip genannt, von den Titelredakteuren im zu vernachlässigenden Maß der Idee der Titelaufonomie zugeordnet. Gerade in den Experteninterviews und in den Redaktionsbeobachtungen wird deutlich, dass eine eigenständige Bewertung des journalistischen Angebots des *Content Desks* und eine davon abhängige Blattplanung, dem Verständnis der Redakteure entsprechen, ihre jeweilige Zeitungen zu produzieren.

6.1.5 Personalplanung und -ausstattung am *Content Desk* und in den drei Titelredaktionen

Als die Pläne zur Umstrukturierung der Mantelredaktionen der *WAZ*, *WR* und *NRZ* öffentlich geworden sind, haben auch die Überlegungen zur Besetzung der neu entstandenen Stellen begonnen. In öffentlichen Ausschreibungen wurde um Redakteure aller drei Zeitungstitel für die Zentralredaktion *Content Desk* geworben. „Und natürlich gab es unter den Kollegen manche Diskussion und auch Unsicherheiten, das ist bei solchen Umstrukturierungsprozessen ganz natürlich“, meint ein *NRZ*-Redakteur (Interviewpartner 3) in den Experteninterviews. Ein Entscheider am *Content Desk* (Interviewpartner 1) gibt an, dass jeder Bewerber einzeln „angeguckt“ wurde. Die Ausschreibung bot die Chance „[...] die Teams noch einmal neu zusammenzustellen“. Das Auswahlkriterium sei Qualität gewesen, so der *Content Desk*-Redakteur weiter. Dieser leitende Redakteur gibt aber auch zu, dass versucht worden ist, den Titeln „gerecht“ zu werden. Dies sei gelungen, und so seien ganz besondere Entscheidungen getroffen worden: So käme der *WAZ*-Sportchef von der *NRZ* und der *WAZ*-Innenpolitikchef von der *WR*. Auf niedrigerer Hierarchieebene ist bei einem *Content Desk*-Redakteur (bspw. Interviewpartner 10) allerdings der Eindruck entstanden, dass der *Content Desk* nur nach „Quote“, sprich der Titeltugehörigkeit der *Content Desk* besetzt wurde. Die *NRZ* habe sich sehr gut durchgesetzt und besetze sogar mehr „Schlüsselpositionen“ als ehemalige *WAZ*-Mantelredakteure. „Das ist natürlich auch ein politi-

sches Zugeständnis, weil die *NRZ* sich am meisten gesträubt hat“, führt dieser Redakteur weiter aus. Jedenfalls geben höher gestellte Redakteure der *NRZ* und der *WR* an, dass es zur eigenen Strategie gehört hat, ausgewählte Redakteure zur Bewerbung auf Stellen am *Content Desk* zu ermutigen, um einen eigenen Ansprechpartner in der Zentralredaktion zu haben:

„Einen möglicherweise in seiner politischen Haltung relativ konservativen Menschen der *WAZ* kann ich schwerlich brauchen, um ein zentrales politisches Thema der *Westfälischen Rundschau* zu kommentieren. Von daher war es wichtig und sinnvoll, eigene Leute an den *Content Desk* zu bringen, um diese Farbe ‚*Westfälische Rundschau*‘ auch dort zu haben“, so der *WR*-Redakteur in den Experteninterviews. (Interviewpartner 2)

Ein anderer *WR*-Redakteur (Interviewpartner 5) betont die Wichtigkeit des Vorhandenseins von Ansprechpartnern am *Content Desk*: „Wir zehren auch heute noch davon, dass alte Kollegen aus der *Rundschau*-Mannschaft am *Content Desk* arbeiten. Da spielt dann bei der Ressourcenplanung doch der enge kollegiale Kontakt eine Rolle.“ Ein leitender Redakteur der *WR* (Interviewpartner 2) betont stolz, dass insgesamt 15 Redakteure motiviert worden seien, zum *Content Desk* zu wechseln. Damit habe die *WR* direkte Ansprechpartner und die Farbe *WR* sei gesichert worden. Dasselbe bestätigt ein *NRZ*-Redakteur mit Führungsverantwortung (Interviewpartner 3). Es wurde sich darüber „gefremt“, dass „[...] nicht wenige *NRZ* Kollegen nun auch in führenden Positionen am *Content Desk* tätig sind. Das kommt unserer Zeitung zugute.“

Wie bereits erwähnt worden ist, unterlag die Personalplanung in den Titelredaktionen dem Kriterium, diese soweit auszudünnen, dass eine Fokussierung im Produktionsprozess auf ausgewählte Inhalte notwendig ist: „Indem der *Content Desk* als ‚Quasi-Agentur‘ arbeitet, können die Titel sich auf ihr Wesentliches und Spezielles konzentrieren und mit weniger Leuten auskommen“, sagt ein *NRZ*-Redakteur (Interviewpartner 3). Auf der Führungsebene der *WAZ* wird dies ähnlich gesehen: „Ich finde, die Titel sind ordentlich ausgestattet. Man kann damit, wenn man das Branding-Modell verinnerlicht und wenn man die Ressourcen sehr bewusst einsetzt, bei aller Synergie einen wirklich eigenen Auftritt hinlegen.“ (Interviewpartner 4)

Die Personalsituation der Titelredaktionen wird von den betroffenen Redakteuren dagegen als regelrecht desolat eingeschätzt: Ein *NRZ*-Redakteur (Interviewpartner 13) habe durchaus die Möglichkeit gehabt zum *Content Desk* zu wechseln. Ihn habe aber der Job in der Titelredaktion gereizt. Er glaube nicht, dass die Personalauswahl für die Titelredaktion nach dem Qualitätskriterium getroffen worden sind, dafür seien noch „jede Menge gute Schreiber“ in der Titelredaktion geblieben. Der Redakteur moniert aber die Arbeitsbelastung: Alle gingen ziemlich auf dem „Zahnfleisch“, erläutert er. Dementsprechend erwartet

er aber auch, dass der *Content Desk* bei der „fünffachen, sechsfachen“ Personaldecke die Ressourcen besser ausschöpfe. Der Eindruck der hohen Arbeitsbelastung wird in den Interviews mehrfach von Redakteuren aller drei Zeitungstitel bestätigt: „Ich weiß von den Kollegen, dass sie jetzt schon hart am Limit arbeiten, was die personelle Besetzung betrifft“, sagt ein *Content Desk*-Redakteur (Interviewpartner 11). Von der *WR* (Interviewpartner 5) ist in den Experteninterviews Folgendes zu hören „Und wenn man sich bei uns umguckt, dann kriegt man manchmal schon Angst, wie man dieser Aufgabe überhaupt noch Herr werden soll. Das ist schon verdammt dünne geworden.“ Seitens der *WR* (Interviewpartner 12) äußert ein Redakteur, dass er „sehr schnell in der Ecke“ sei, dass er sich einen weiteren Kollegen wünsche.

Ein Redakteur des *Content Desks* (Interviewpartner 7) nimmt an, dass vor allem ältere Redakteure in den Titelredaktionen geblieben sind, um sich nicht mehr in einer neuen Redaktion anpassen zu müssen. Bei der *WR* Redaktion seien diejenigen Redakteure geblieben, die „[...] sehr vielseitig, sehr belastbar, sich auch nicht für das Kleinzeug zu schade sind.“ Alle seien freiwillig hier. „Wir wollten bei der *WR* bleiben und für die *WR* arbeiten“, sagt Interviewpartner 8.

Die personelle Ausstattung des *Content Desks* wird vor allem von Redakteuren der Titelredaktionen als komfortabel angesehen. Im Vergleich zu den Titelredaktionen sei die personelle Ausstattung so, als würde Bayern München gegen einen Zweitliga-Verein spielen, so ein leitender *NRZ*-Redakteur (Interviewpartner 9). Der Personalbestand am *Content Desk* sei einfach „traumhaft“. Mit der Verabschiedung der Redakteure in die Altersteilzeit, werden die Titelredaktionen weiter unter „Personalnot oder Personaldruck“ gesetzt, so ein *Content Desk*-Redakteur (Interviewpartner 7). Das sei aber eine „sanfte Landung“, weil ein Übergang von bis zu drei Jahren vorgesehen sei.

Neben der absoluten Anzahl der Stellen in den Titelredaktionen wird in den Experteninterviews auch die interne Gewichtung kritisiert. Die *WR* habe „falsche Schwerpunkte“ gesetzt, kritisiert ein Redakteur der *WR* (Interviewpartner 12). Das Ressort *Land und Region* sei zwar wichtig für eine Lokalzeitung, aber der *Sport*, der ebenfalls ein wichtiges Verkaufsargument für eine regionale Zeitung sei, sei im Vergleich zu diesem Ressort stark unterbesetzt. Auch wird an diesem Punkt einige der wenigen Male die *WAZ*-Titelredaktion als einzelne Einheit erwähnt. Diese sei ebenfalls knapp besetzt. Von der offiziellen Planung müsse man die Chefredaktion des *Content Desks* und die Ombudsfrau abziehen, so dass „[...] reel dann noch 2,8 Stellen für die *WAZ* Titelredaktion“ übrig seien. „Und die Reporter, die der *WAZ*-Titelredaktion zugeordnet sind, sind dafür da, Content zu machen,

und die sind nicht für das Handling der Seiten, und die arbeiten auch für andere Ressorts“, so ein Betroffener (Interviewpartner 10). Weiter führt er aus: „2,8 Stellen sind nicht so viel, weil davon ist immer einer im Urlaub.“ Ein anderer *Content Desk*-Redakteur sieht dieselbe Problematik der verminderten Planungsmöglichkeiten, wenn für einen Sonntagsdienst ein Ausgleichstag genommen werden müsse:

„Das führt dann dazu, dass man ein wunderschönes Häuflein an freien Tagen ansammelt, weil man die nicht sofort in der folgenden Woche nehmen kann und ich weiß, dass bei der *WR* z. B. da sehr drauf geachtet wird, dass man diese freien Tage dann auch zeitnah nimmt, was dann wieder neue Probleme aufwirft.“ (Interviewpartner 11)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Personalbesetzung am *Content Desk* aus einem freien Bewerbungsverfahren heraus entschieden worden ist. Die Titelzugehörigkeit hat jedoch auch einen Ausschlag für die Entscheidung gegeben. Es sei dahingestellt, ob Redakteure der *NRZ* tatsächlich die entscheidenden „Schlüsselpositionen“ zugeteilt bekommen haben, weil sich die *NRZ* am meisten gegen das *Content Desk-Modell* gestraut habe oder nicht, Fakt ist aber, dass sowohl die Redakteure der *NRZ* als auch der *WR*, es wertschätzen einen Ansprechpartner am *Content Desk* zu haben. Der Grund dafür ist, dass damit die eigene Titelfarbe besser erhalten werden könne. Die Personalbesetzung in den Titelredaktionen wird von den betroffenen Redakteuren als desolat wahrgenommen. Die Experteninterviews sind zu einem Zeitpunkt geführt worden, an dem noch mehr Redakteure in den Titelredaktionen gearbeitet haben als dies in der Schicklerschen Konzeption vorgesehen war. Diese Redakteure sind nach und nach und mit der heutigen Perspektive in Altersteilzeit ausgeschieden. Dies bedeutet, dass die Situation bei einer jetzigen Wiederholung der Interviews unter denselben Bedingungen noch negativer eingeschätzt würde. Aus Sicht der Titelredakteure ist es im Gegenzug daher nicht verwunderlich, dass die Personaldecke am *Content Desk* als „traumhaft“ wahrgenommen wird. Der Verbleib der Redakteure in den Titelredaktionen wird insgesamt aber mit einem großen journalistischen Selbstverständnis begründet. Bei den meisten befragten Redakteuren aus den Titelredaktionen überwiegt die Haltung, gerade trotz der verschlechterten Arbeitssituation eine vorzeigbare Zeitung zu produzieren. Es ist also eine gewisse Reserviertheit dieser Redakteure festzustellen.

6.1.6 Leistungserwartungen der Organisationseinheiten und deren organisatorische Entsprechung

Mit der Festlegung des *Content Desk-Modells* im Sinne einer Agentur kam es zu den Überlegungen, was genau die Zentralredaktion in Essen produzieren soll. Die Konsequenzen

eines reinen Agenturmodells und die Entscheidungen dagegen führt nachfolgend ein *Content Desk*-Redakteur in den Experteninterviews aus:

„Dann hätte der Kirchenmann oder die Kirchenfrau bei uns den ganzen Tag nur Kirchenthemen produziert. Wollte gar keiner haben. [...] Dann wären die Sachen wie eine Agentur betrieben worden. Man stellt was rein. Nachfrage ist nur bedingt wichtig. Dann hätte man mit einem Ansatz: Man muss sparen, Sachen produziert, die vollkommen unproduktiv sind. Nach meinem Begriff war dann die entscheidendere Idee: Wir müssen weiterhin einen Titel produzieren als Erstes, weil dann denken wir Zeitung. Dann denken wir nach vorne, was ist der Aufmacher usw. Dass man dann die *WAZ* machte, als größter Titel mit der größten Auflage, das hat eine gewisse Logik.“ (Interviewpartner 7)

Der *Content Desk* würde aber dennoch mehr als die *WAZ* produzieren. Dies geschehe dann per Absprache bzw. auf Bestellung. In diesem Sinne sei der *Content Desk* „Dienstleister für die Titel“, so derselbe Redakteur weiter. „Aber es wird nicht ein Feature reingestellt und gesagt: Nehmt es oder nehmt es nicht, und dann verkümmert es. Es wird sich schon sehr darum gekümmert, dass was gebraucht wird.“ Ein anderer Redakteur des *Content Desks* aus einer höheren Position als der eben zitierte Redakteur sagt auch, dass es einen Unterschied gibt zwischen dem, was am *Content Desk* heute produziert wird, und dem, was die Mantelredaktion der *WAZ* zuvor produziert hat:

„Der *Content Desk* produziert mehr Breite und mehr Tiefe. Beides ist wichtig. Mehr Tiefe belegt die publizistische Strategie, und mehr Breite belegt die Anforderungen der Titelredaktionen. Content Redakteure schreiben oft Kommentare, die ausschließlich in der *NRZ* oder in der *WR* erscheinen und gar nicht in der *WAZ*.“ (Interviewpartner 1)

In den Onlinebefragungen sind die Redakteure des *Content Desks* und der Titelredaktionen nach ihren Erwartungen gefragt worden, ob sie selbst oder die anderen Redaktionseinheiten unter den gegebenen Bedingungen mehr produzieren müssten. Generell ist die Erwartungshaltung bei den Redakteuren des *Content Desks* bezüglich eines größeren Outputs sowohl in der eigenen Redaktion als auch in den Titelredaktionen recht gering. Anders verhält es sich, wenn die Titelredakteure nach ihren Erwartungen gefragt werden. Nur wenige Redakteure geben an, dass die Titelredaktionen mehr produzieren müssten. Fast alle hingegen gehen davon aus, dass der *Content Desk* seinen Output erhöhen muss. (Vgl. Tab. 14)

Tabelle 14: Erwartungen an den Output in Prozent; Quelle: Eigene Darstellung.

	Content Desk (n=29)	Titelredaktionen NRZ / WR (n=8)
Erhöhter Output des <i>Content Desks</i>	13,8 %	87,5 %
Erhöhter Output der Titelredaktionen <i>NRZ</i> und <i>WR</i>	6,9 %	12,5 %

Werden die Redakteure danach gefragt, wer in der täglichen Produktion dafür zuständig ist, einen Artikel der *WAZ* an die speziellen Bedingungen der *NRZ* oder *WR* anzupassen,

dann sehen vor allem die Titelredakteure das als ihre Aufgabe an. Bei den Befragten des *Content Desks* herrscht diesbezüglich Uneinigkeit. (Vgl. Tab. 15).

Tabelle 15: Zuständigkeit der titelspezifischen Anpassung der WAZ-Inhalte in Prozent; Quelle: Eigene Darstellung.

	Content Desk (n=29)	Titelredaktionen NRZ / WR (n=8)
Dies ist Aufgabe der Titelredaktionen	6,9 %	75,0 %
Dies ist Aufgabe des <i>Content Desks</i>	6,9 %	0,0 %
Beide sind gleichermaßen dafür zuständig	10,3 %	0,0 %
Es gibt keine Regeln	10,3 %	12,5 %
Keine Angabe	65,5 %	0,0 %

Wider Erwarten ist der Wunsch nach bereits an die titelspezifischen Bedürfnisse angepasstes zugeliefertes Material seitens der Titelredakteure der *NRZ* und *WR* recht hoch. Ginge es nach den Wünschen der Titelredakteure, wäre das Material vor allem schon mit regionalen Zusatzinformationen, in den Quellenangaben und beim Layout und Inhalt von Informationsboxen vom *Content Desk* vor der Bereitstellung an die Titelredaktionen angepasst. (Vgl. Tab. 16)

Tabelle 16: Bereiche der titelspezifischen Anpassung der NRZ und WR, Top-Boxes in Prozent; Quelle: Eigene Darstellung.

	Content Desk (n=29)	Titelredaktionen NRZ / WR (n=8)
Regional relevante Zusatzinformationen	6,9 %	37,5%
Überschriften oder andere Beschriftungen	3,4 %	12,5%
Quellenangaben	3,4 %	37,5%
Layout und Inhalt bei Infoboxen	3,4 %	37,5%
Layout	0 %	25,0%

Derselbe Tenor lässt sich auch in der Erwartung finden, dass neben den titelspezifischen Anpassungen die Titelredaktionen aus Sicht des *Content Desks* vorrangig für die Produktion exklusiver regionaler Geschichten zuständig sind und die Titelredakteure ihre vordergründige Aufgabe darin sehen, auf ihre Wünsche angepasste Inhalte vom *Content Desk* anzufordern (vgl. Tab. 17).

Tabelle 17: Weitere Tätigkeiten der Titelredaktionen der NRZ und WR, Top-Boxes in Prozent, Quelle: Eigene Darstellung.

Andere Aufgaben der Titelredaktionen der NRZ und WR sollen sein ...	<i>Content Desk</i> (n=29)	Titelredaktionen NRZ / WR (n=8)
...exklusive regionale Geschichten zu produzieren.	24,1 %	0,0 %
...auf die eigenen Ansprüche angepasste WAZ-Mantelgeschichten vom <i>Content Desk</i> anzufordern.	13,8 %	25,0 %
...dem <i>Content Desk</i> bei für alle Titel relevanten Ereignissen zuzuarbeiten.	6,9 %	0,0 %

Aus den Experteninterviews wird ersichtlich, dass die Beauftragung der Redakteure am *Content Desk* mit zusätzlichem Material, das von den Titelredaktionen der NRZ und WR gewünscht wird, über den Newsdesk am *Content Desk* organisiert werden soll. Die Redakteure der Titelredaktionen sind in den Experteninterviews mehr oder weniger zufrieden mit der Bearbeitung ihrer Sonderwünsche am *Content Desk*: „Manchmal läuft es gut. Manchmal sind wir sehr zufrieden. Manchmal kriegen wir halt eine Absage, dass ein Thema nicht möglich ist oder das eine Recherche nicht möglich ist, dann sind wir nicht ganz zufrieden“, teilt ein WR-Redakteur (Interviewpartner 8) mit. Die Unzufriedenheit sei nicht mit der Absage begründet, sondern resultiere aus dem Umstand, dass die gewünschte Geschichte dann nicht im Blatt ist, erklärt dieser Redakteur weiter. Ein anderer Redakteur der WR (Interviewpartner 5) ist diesbezüglich um einiges kritischer: Die WR Sonderwünsche seien ein „Quell ständigen Streits“. Ein NRZ-Redakteur gibt an, dass die NRZ immer wieder den Wunsch geäußert habe, dass das Sportangebot des *Content Desks* noch stärker auf die Bedürfnisse und Schwerpunkte der NRZ eingehe. Gleiches gelte für die Kultur. „Aber inzwischen wissen alle Kolleginnen und Kollegen viel mehr voneinander, sodass die Ausschöpfungsquote sehr hoch ist“, führt dieser Redakteur (Interviewpartner 3) aus. Die Frage sei dabei immer, ob die gewünschte Leistung zum „Regelumfang“ gehöre oder diese extra bezahlt werden müsse, so Interviewpartner 5. Dies sei Gegenstand regelmäßiger Gespräche mit der Leitung des *Content Desks*. Unabhängig von der Kostenabrechnung sehen mehrere Interviewpartner, dass sich die Redakteure des *Content Desks* stets bemühen, den Wünschen gerecht zu werden. Häufig seien die eigene Arbeitsbelastung am *Content Desk* oder Krankheits- bzw. Urlaubsfälle der Grund für die Ablehnung. Zudem bemerken auch die Titelredakteure (bspw. Interviewpartner 12), dass der *Content Desk* mit 80 Redakteuren eine der „größten Redaktionen Deutschlands“ ist, dass aber auch beim *Content Desk* Unterbesetzungen in den einzelnen Ressorts vorkommen können. Wenn beispielsweise im *Sport* von zehn Redakteuren nur fünf da seien, sei das „verdammt wenig“. Insgesamt lässt

sich aber bei den Titelredaktionen das Bestreben feststellen, relativ wenige Bestellungen an den *Content Desk* zu formulieren. „Gerade bei der *NRZ* sehe ich das Bestreben ganz viele eigene Texte zu erstellen und auch in der politische Gewichtung anders aufzutreten. Meine Meinung ist, dass die Autonomie eine Rolle spielt und dass sie auch sehr ernst genommen wird“, bestätigt ein *Content Desk*-Redakteur (Interviewpartner 11). Ein *WR*-Redakteur sieht in der Zulieferung durch den *Content Desk* ebenfalls eine Beschränkung der eigenen Titelidentität. Ein anderer *WR*-Redakteur (Interviewpartner 12) verweist auf „Abschleifungsprozesse“, die sich im Arbeitsalltag ergeben, sodass nun „nicht mehr jeden Tag“ Texte eingefordert werden. Ein anderer Redakteur der *WR* (Interviewpartner 8) erwähnt, dass „Ressourcenzugriff“ auch „personenabhängig“ sei: „Ich weiß, da ist der Kollege X, der vorher bei der *WR* war, da finde ich natürlich ein anderes Gehör, als bei einem Kollegen, den ich nur vom Telefonat kenne oder gar nicht. Wir setzen auf Kollegialität und haben da ganz gute Erfahrungen gemacht.“ Nicht jedem ist bekannt, ob die Zusatzleistungen des *Content Desks* ein „Angebot“ oder ein „Auftrag“ sind, ob dies „unausgesprochene Befugnisse“ der Titelredaktionen sind oder ob es „vertraglich geregelt“ ist, „Dinge einzufordern, die wir selbst aufgrund der relativ kleinen Mannschaft nicht stemmen können.“ (Interviewpartner 12) Diese Grauzone könnte der Grund dafür sein, dass zu Beginn des *Content Desk-Modells* befürchtet wurde, dass die Wünsche nach Zusatzleistungen Überhand nehmen: „Was ist, wenn die *NRZ* 15 Anfragen am Tag hat und bei uns alle Leute abzieht hier am Content für ihre Sachen und sich um das Gesamtprodukt gar nicht kümmert“, fragt ein Redakteur des *Content Desks* (Interviewpartner 7) in den Experteninterviews. Dies finde allerdings nicht statt und alles verlief sehr kollegial, erläutert dieser Mitarbeiter des Newsdesks am *Content Desk*. Trotz aller Kollegialität stößt das Verständnis für Urlaube und Krankheitsfälle beim *Content Desk* an seine Grenzen. Von den Titelredaktionen ist allerdings Kritik zu hören: „Menschen arbeiten am Content und produzieren im Moment einen kompletten Mantel, vielleicht ein bisschen mehr als einen kompletten Mantel. Wir machen im Verhältnis dazu mit einer nominellen 16 köpfigen Titelredaktion deutlich mehr“, so ein *WR*-Redakteur in leitender Funktion (Interviewpartner 2). Ein anderer *WR*-Redakteur (Interviewpartner 12) folgert daraus: „Die Titelvielfalt, die wir haben, entspringt aus den Titelredaktionen und nicht etwa aus dem produzierten Überhang des Contents“, den sich dieser Redakteur vom *Content Desk* wünscht.

Ein leitender Redakteur des *Content Desks* (Interviewpartner 4) stellt sich die idealtypische Zusammenarbeit als „ständigen Austausch“ vor: „Idealtypischerweise würden wir alle an einem Tisch sitzen und würden drei verschiedene Zeitungen konzipieren.“ Dies

würde noch mit der *NRZ* funktionieren, aber mit der *WR* würde es „[...] nicht so leicht zu realisieren sein“, weil die *WR* in Dortmund vor Ort sein müsse. Auch ein leitender Redakteur der *NRZ* (Interviewpartner 9) stimmt im Prinzip zu, indem er betont, dass alle Redaktionseinheiten „offen miteinander umgehen“ müssten und jeder alles sehen müsste. „Ich sehe jede Seite der *WAZ Mediengruppe*, wenn ich das will.“

Werden nun alle Äußerungen zu den Leistungserwartungen des *Content Desks* und der Titelredaktionen zusammengefasst, ergibt sich folgendes Bild: Die Redakteure am *Content Desk* müssten „Zeitung denken“ und sollten folglich auch eine Zeitung produzieren. Da die *WAZ* die Zeitung mit der größten Auflage ist, sei es naheliegend, dass am *Content Desk* auch die *WAZ* produziert würde. Je nach Bedarf seien die Redakteure des *Content Desks* dazu da, Wünschen der Titelredaktionen der *NRZ* und *WR* zu entsprechen. Aus Sicht der Redakteure des *Content Desks* ist daher eine Überproduktion nur dann sinnvoll, wenn sie den Auftrag aus den Titelredaktionen dafür erhalten. Der Tenor in den Titelredaktionen ist allerdings, dass der *Content Desk* per se eine Überproduktion anbieten soll, um die eigene Titelfarbe vielfältiger gestalten zu können. Diese grundlegende Diskrepanz in der Erwartungshaltung bezüglich des Leistungsumfangs ist immer wieder in den Äußerungen bemerkbar. Auf Unverständnis stoßen in der Regel Absagen der Redakteure des *Content Desks* an die Titelredakteure, da der *Content Desk* im Vergleich zur eigenen Redaktion überbesetzt zu sein scheint. Die Aufgabe, Titelvielfalt herzustellen, sehen die Titelredakteure daher als ihren Verdienst an, obwohl sie diese Leistung vom *Content Desk* erwarten. Im Falle der Bestellung von journalistischen Inhalten beim *Content Desk* sind die Titelredakteure aber insgesamt zufrieden. Dieser Umstand wird auch als Lernprozess beschrieben. Auch hier zeigt sich wieder das Bestreben der Titelredakteure ohne das Zutun des *Content Desks* eine Zeitung zu produzieren und somit die Bestellungen am *Content Desk* so gering wie möglich zu halten. Die anfänglichen Befürchtungen der Redakteure des *Content Desks*, dass die Bestellungen seitens der Titelredaktionen Überhand nehmen würden, können hiernach zurückgewiesen werden.

6.1.7 Zukunft des *Content Desk-Modells*

Alle in den leitfadengestützten Experteninterviews befragten Redakteure sind sich darin einig, dass das *Content Desk-Modell* in der Zukunft Bestand haben wird. Mit dem *Content Desk-Modell* sei ein „nachhaltiger Prozess“ angestoßen worden, der die „kreative“ Antwort auf die Veränderungen des Zeitungsmarktes sei, nimmt Interviewpartner 2 an. Sollten die

Verleger zu weiteren Sparzwängen gezwungen sein, können sich die Befragten der Titelredaktionen in den Experteninterviews einvernehmlich vorstellen, dass der *Content Desk* in Essen personell „schmäler“ aufgestellt sein könnte. Die Redakteure des *Content Desks* stellen eher die Frage, ob es tatsächlich noch drei Mantelredaktionen in der Zukunft geben muss. Auch verlagsübergreifende Zusammenarbeiten im Mantel sind für die Redakteure am *Content Desk* denkbar. Redakteure des *Content Desks* auf unterer Ebene (bspw. Interviewpartner 11) sehen auch einen „Abzug der Leute aus den Ressorts“ als realistisch an und glauben, dass Agenturen bei überregionalen Nachrichten bedeutungsvoller werden.

Nur ein befragter Redakteur des *Content Desks* (Interviewpartner 11) äußert sich zur Zukunft der *WAZ*-Titelredaktion: „Ich glaube, dass es die *WAZ*-Titelredaktion so bald nicht mehr geben wird, weil sie eigentlich in diesem normalen Ablauf aufgehen wird, vielleicht im großen Ressort ‚Vermischtes‘ aufgehen wird.“

Redakteure der *NRZ* stellen die Existenz der eigenen Titelredaktion nicht in Frage. „Die Titelredaktionen stehen in zwei Jahren nicht schlechter da als heute auch“, vermutet ein leitender Redakteur der *NRZ* (Interviewpartner 2). Dieser Redakteur vermutet auch, dass der *Content Desk* noch genauer wissen werde, welche „Bedürfnisse und Anforderungen“ die einzelnen Titel haben. Ansonsten halten sich die befragten *NRZ*-Redakteure auffällig zurück, wenn sie nach der Zukunft der Titelredaktionen gefragt werden.

Die Existenz der Titelredaktion der *WR* wird dagegen von fast allen Befragten bezweifelt. So vermutet ein *WR*-Redakteur:

„Also, ob der Verleger immer den breiten Rücken zeigt auch in Zukunft die *Rundschau* weiter zu unterstützen, durchzufüttern, das wage ich zu bezweifeln. Es könnte durchaus Verlagsstrategie sein und dann wird es schon ziemlich kritisch, der *Rundschau* eine Bewährungsfrist zu geben und dann nach ein paar Jahren zu sagen: ‚Hmhm. Wir haben es versucht, aber es ist nicht gelungen‘. (Interviewpartner 5)

Dieser Redakteur der *WR* hofft die „regionale Karte“ gut genug „auszuspielen“ und dass der *Content Desk* „noch viel mehr Material“ liefert, um die „Unterscheidbarkeit der Titel“ zu stärken, aber letztlich ist den meisten Redakteuren der *WR* bewusst, dass bei der *WR* keine weiteren Einsparungen mehr möglich sind. Bei der *WR* sei das „Ende der Fahnenstange“ erreicht, so ein *WR*-Redakteur (Interviewpartner 8). Jemand anderes aus dieser Redaktion (Interviewpartner 12) gibt in den Interviews an, dass es „gewisse Absprachen“ gäbe, „die bis ins Jahre 2013 reichen“, dass es die *WR* in dieser Form nicht mehr gibt⁹⁸. Die Frage nach der Zukunft des *Content Desk-Modells* sei daher eigentlich eine Frage nach der Zukunft der Lokalredaktionen.

⁹⁸ Im Jahr 2013 kam es tatsächlich zur Schließung der Titelredaktion der *WR*. Siehe dazu Kap. 4.8

Nach diesen Äußerungen ist die Schließung der *WR*-Titelredaktion (vgl. Kap. 4.8) entfernt erwartbar, wohingegen die Aufgabe des *Content Desks* in Essen unerwartet geschehen ist (vgl. Kap. 4.7).

6.1.8 Resümee der Ergebnisse der Analyse der Struktur des *Content Desk-Modells*

Die konkrete Ausgestaltung der Redaktion strukturiert und stabilisiert sich durch Erwartungen bzw. durch Erwartungserwartungen, anhand derer sich die Redaktionen formal aufbauen. Im Falle des Untersuchungsgegenstandes zeigt sich nun bezüglich der redaktionellen Struktur, dass das Agieren im Sinne eines Agenturmodells mit direkten Bestellmöglichkeiten der angeschlossenen Titelredaktionen der *NRZ* und *WR* zwar konzeptionell gewollt ist, dass aber gerade die Leistungsprofile der Redaktionseinheiten unterschiedlich wahrgenommen werden. Die Titelredakteure erwarten, nicht nur wegen der aus ihrer Sicht sehr guten Personaldecke am *Content Desk*, einen erhöhten Output, aus dem sie auswählen können, um so den eigenen Titel in seinem Alleinstellungsmerkmal zu profilieren, sondern sehen dies auch als generelle Aufgabe des *Content Desks* an. Das Konzept des *Content Desk-Modells* sieht jedoch vor, dass am *Content Desk* vorrangig die *WAZ* produziert wird und die Redakteure nur auf Bestellung der Titelredakteure der *NRZ* und *WR* aktiv werden, zusätzliche Angebote zu erstellen. Dementsprechend wird selten zwischen dem *Content Desk* als Zentralredaktion und der *WAZ-Mantelredaktion* unterschieden, wobei der letzte Begriff fast nie verwendet wird. Die im *Content-Desk-Modell* integrierte *WAZ-Titelredaktion* nimmt also eine Sonderrolle ein. Aufgrund der geschaffenen Strukturen, die sich von denen der Titelredaktion unterscheiden, wird sie eher als ein Ressort des *Content Desks* und weniger als eigenständige Redaktionseinheit wahrgenommen. Zudem erklärt die Haltung, dass die Titelredakteure für die Titelautonomie ihrer Zeitungstitel zuständig sind, das geringe Verantwortungsgefühl der *Content Desk*-Redakteure gegenüber den Titelredakteuren. Um nun auf die forschungsleitenden Fragen Bezug zu nehmen, muss also geschlossen werden, dass keine einheitliche Vorstellung zum Konzept des *Content Desk-Modells* vorherrscht, weil die Leistungserwartungen an den *Content Desk* und die Titelredaktionen je nach Redaktionszugehörigkeit differieren. Auf die Fragen, ob die Unterschiedlichkeit der Zeitungstitel den Redakteuren bewusst ist und ob diese bei der konzeptionellen Planung mit bedacht wurden, kann geäußert werden, dass grobe Vorstellungen des inhaltlichen Profils des jeweils anderen Zeitungstitels vorherrschen, dass diese bei der

Konzeption bzgl. der Arbeitsweise des *Content Desk-Modells* jedoch keine Rolle gespielt haben.

6.2 Ergebnisse der Analyse der operationalen Dimension: Das Arbeiten innerhalb der Strukturen des *Content Desk-Modells*

In diesem Abschnitt der Analyse der empirischen Daten stehen die Entscheidungs- bzw. Koordinationsprogramme im Fokus, die in den einzelnen Redaktionen des *Content Desk-Modells* auftreten können. Koordinationsprogramme wurden hierbei definiert, also die komplexe Verbindung einzelner Programmtypen auf übergeordneter Ebene (vgl. Kap. 3.2.2.2). Wie bereits in der Operationalisierung (vgl. Kap. 5) aufgeführt, geht es also um die Fragen, welche titelübergreifenden Kooperationsprozesse im *Content Desk-Modell* vorhanden sind [Forschungsfrage OF1]; Welche Koordinationsabläufe und -anlässe zwischen den einzelnen organisatorischen Einheiten aus welchen Gründen auftreten [Forschungsfrage OF2]? Welche Ressourcen zur Verfügung stehen und wie diese von den einzelnen Redaktionseinheiten eingesetzt werden? [Forschungsfrage OF3]; Wie die vorgegebenen Arbeitsstrukturen an die Bedürfnisse einer jeden Redaktion angepasst werden und welche Unterschiede sich hieraus zwischen den einzelnen Untersuchungseinheiten ergeben? [Forschungsfrage OF4]

Um diese Forschungsfragen zum Abschluss dieses Teilkapitels beantworten zu können, werden zunächst die titelübergreifenden Morgenkonferenzen (vgl. Kap. 6.2.1), die als Ausgangspunkt der täglichen Themenkoordination dienen, und die titelspezifischen Morgenkonferenzen ausführlicher behandelt (vgl. Kap. 6.2.2). Als weiterer Forschungsschwerpunkt in diesem Teilkapitel wird untersucht, welche Funktion die Newsdesks im *Content Desk-Modell* aufweisen (vgl. Kap. 6.2.3) Eng an diesen Gedanken ist die Idee der Ressortstrukturen, der Kernkompetenzen bzw. Teambildung (vgl. Kap. 6.2.4) geknüpft. Nach einer Thematisierung, welche Ressourcen den Titelredaktionen der *NRZ* und *WR* und dem *Content Desk* zur Verfügung stehen (vgl. Kap. 6.2.5), werden im darauffolgenden Kapitel die titelübergreifenden Kooperationsformen zwischen dem *Content Desk* und den Titelredaktionen in ausführlicher Art und Weise vorgestellt (vgl. Kap. 6.2.6). Die Praxis der Selbstproduktion und die Übernahme der vom *Content Desk* zugelieferten Texte (vgl. Kap. 6.2.7), der Umgang mit Quellen, Fremdtexten und exklusiven Nachrichten (vgl. Kap. 6.2.8) sowie die Besetzung von Presseterminen (vgl. Kap. 6.2.9) runden das Kapitel der operationalen Dimension des *Content Desk-Modells* ab. Aufgrund dessen, dass der Sport

immer wieder als Beispiel titelübergreifender Kooperation von den befragten Redakteuren angeführt wurde, wurde die Zusammenarbeit im Ressort *Sport* (vgl. Kap. 6.2.10) separat behandelt.

6.2.1 Die titelübergreifende Morgenkonferenzen

In den leitfadengestützten Experteninterviews spielt die gemeinsame Morgenkonferenz aller drei Zeitungstitel *WAZ*, *NRZ* und *WR* nur eine nachgeordnete Rolle. Dennoch lassen sich einige Aussagen der Experten zum Sinn und Zweck der gemeinsamen Morgenkonferenz finden. Ein *Content Desk*-Redakteur (Interviewpartner 10) führt in den Experteninterviews aus, dass die Morgenkonferenz „sehr, sehr stark die Auswahl der Themen“ bestimmt und z. T. auch den „Dreh“ einzelner Themen vorgibt. Aus Sicht der *NRZ* wird die morgendliche Konferenz in den leitfadengestützten Experteninterviews wie folgt bewertet: „Wir schreiben dann mit, was die vorhaben und entscheiden dann hier, was davon interessiert und was nicht und wo wir eigene Akzente setzen, wenn wir eigene Nachrichten haben, geben wir die weiter.“ (Interviewpartner 13) Es sei wichtig bei dieser Konferenz dabei zu sein,

„[...] weil man dort nicht nur die Themen aufgefächert bekommt, die die einzelnen Ressorts planen, sondern man bekommt auch Zwischentöne mit. Man erfährt wie ein Kommentar angelegt werden soll oder in welche Richtung eine Geschichte geht. Der persönliche Kontakt, das direkte Zusammenkommen von Redakteuren, das Miteinander-Sprechen ist ganz wesentlich für unsere Arbeit, und weil wir das möglichst tief haben wollen, einen möglichst starken Kontakt zum *Content Desk* haben wollen, gehen wir also für eine Stunde von 10:15 bis etwa 11 Uhr zur großen Konferenz“, sagt ein leitender Redakteur der *NRZ* (Interviewpartner 3).

Die *NRZ* bewertet die Teilnahme an der gemeinschaftlichen Morgenkonferenz in den Experteninterviews insgesamt als positiv. Ein leitender Titelredakteur äußert dazu: „Wir sitzen also nicht am Katzentisch, sondern sind an der kompletten Diskussion beteiligt. Wir sind Teil des *Content Desks*. Wir beteiligen uns an der Themenfindung und nehmen die Inhalte der Konferenz natürlich mit und spielen die dann in unsere Truppe weiter. Es ist ein steter Austausch.“ (Interviewpartner 3) Die Redakteure der *WR* sind dagegen etwas zurückhaltender. Sie würden nur zuhören, welche Themen „[...] die da so verhackstücken wollen.“ (Interviewpartner 8) Ein *WR*-Redakteur (Interviewpartner 5) findet zudem, dass es einen Unterschied mache, wenn man „[...] morgens an der Konferenz face-to-face teilnimmt. Insofern sind die, die näher dran sind, im Vorteil.“

Generell wird die Themenliste, die der *Content Desk* nach der Morgenkonferenz an die Titelredaktionen sendet, in den Experteninterviews kritisiert: „Sie ist manchmal sehr rudimentär. Wenn man da also an der Konferenz nicht teilgenommen hat und da nicht zugehört

hat, dann weiß man oft nicht, was sich hinter einem Stichwort verbirgt“, bemängelt ein Redakteur der *WR* (*Interviewpartner 8*). „Da haben wir schon häufig darum gebeten, das etwas ausführlicher zu machen“, führt derselbe *WR*-Redakteur aus. Die stichwortartige Themenliste sei dahin gehend problematisch, dass es sich schwierig gestalte, nach der Morgenkonferenz der *WR*, die sich direkt an die gemeinsame Morgenkonferenz der drei Titel anschließt, die passenden Ansprechpartner zu finden, um Nachfragen zu klären. Die Konferenz bei der *WR* starte um 11:30 Uhr, und weil dann in Essen die Kollegen zu Tisch seien, telefoniere man sich schon einmal „einen Wolf“, um Details abfragen zu können, erklärt derselbe Interviewpartner. Tatsächlich konnte während der Redaktionsbeobachtungen eine halbstündige Mittagspause des Chefs des Newsdesks im Zeitfenster von 12:00 bis 13:00 Uhr beobachtet werden.

Während der Redaktionsbeobachtungen wurden insgesamt 15 gemeinsame Morgenkonferenzen⁹⁹ beobachtet. Es wurden jeweils fünf Morgenkonferenzen am *Content Desk*, in der Titelredaktion der *NRZ* und *WR* verfolgt. Die Konferenz dauert in der Regel etwa 50 Minuten und beginnt um 10:15 Uhr. An der Morgenkonferenz nehmen fast alle anwesenden Redakteure des *Content Desks* sowie ein Titelredakteur der *NRZ* und *WR* teil. Die Chefredaktion des *Content Desks* ist fast immer vertreten. Sie nimmt eine hohe Stellung bei dieser Konferenz ein. Sollten der Chefredakteur oder sein Stellvertreter verhindert sein, führt der CvD durch die Konferenz. Ist dieser nicht anwesend, übernimmt die Moderation der Ressortleiter der Wirtschaft. Beide letztgenannten sind Mitglieder der Chefredaktion des *Content Desks*. Sollten alle vier Mitglieder der Chefredaktion verhindert sein, übernimmt der Leiter des Newsdesks die Moderation der Morgenkonferenz. In der Regel soll am *Content Desk* bei jeder Konferenz ein Redakteur der *NRZ* physisch anwesend sein. Am ersten Beobachtungstag beteiligte sich jedoch kein *NRZ*-Redakteur an der Morgenkonferenz, was auf Rückfrage erstmalig vorgekommen sei. Erst im Laufe des Tages entdeckte der Chef des Newsdesks des *Content Desks* eine Post-it-Notiz an seinem PC, dass die *NRZ* wegen einer internen Konferenz nicht an der gemeinsamen Morgenkonferenz teilnehme. Bis dato wusste niemand, warum die *NRZ* fehlte. Die *WR* wird dagegen stets über eine Videoschaltung zugeschaltet. Die Morgenkonferenz ist in der Regel wie folgt strukturiert:

- Blattkritik der tagesaktuellen *WAZ*-Ausgabe
- Themenvorstellung der einzelnen Ressorts der *WAZ*
 - Online
 - Seite 1

⁹⁹ Ein leitender Redakteur der *NRZ* erwähnt einmalig, dass es auch eine Wochenplanung gebe. Zu dieser Planung liegen aber keine weiteren Informationen vor.

- Politik
- Wirtschaft
- Kultur
- Gesellschaft
- Rhein-Ruhr
- Sport
- Themenvorstellung des anwesenden *NRZ*-Redakteurs zum Vorhaben der *NRZ*
- Themenvorstellung des per Video zugeschalteten *WR*-Redakteurs zum Vorhaben der *WR*

Von den insgesamt fünf beobachteten Morgenkonferenzen am *Content Desk* gehen zwei Blattkritiker auf die Ausgaben der *NRZ* und *WR* ein. Bei einer dieser titelübergreifenden Blattkritiken wird positiv angemerkt dass zunächst einmal alle drei Zeitungen unterschiedliche Aufmacher haben. Zudem werden einzelne Geschichten, das Branding von übernommen Texten und die Platzierung von Texten in den Ausgaben der *NRZ* und *WR* gelobt. Auch der zweite Blattkritiker ist recht positiv in der Beurteilung der tagesaktuellen Ausgaben der *NRZ* und *WR*. So wird beispielsweise ein selbstrecherchierter Text der *WR* gelobt und der *NRZ* gratuliert, weil sie bei einer Geschichte die aktuelleren Informationen habe. Leise kritische Töne sind in den beiden Blattkritiken auch zu finden. So seien ein Bericht etwas zu historisch und die Schlagzeile „unter dem Bruch“ bei der *NRZ* unschön. Zwei der fünf Morgenkonferenzen am *Content Desk* nehmen überhaupt keinen Bezug zu den Ausgaben der *NRZ* und *WR*. In der dritten Morgenkonferenz wird lediglich gefragt, ob sich jemand die Ausgaben der anderen Titel angesehen habe. Dies wird allerdings einvernehmlich verneint.

Bei den gemeinsamen Morgenkonferenzen in den Räumen des *Content Desks*, die während der Beobachtungstage bei der *NRZ* mit protokolliert wurden, werden öfter als in den eben beschriebenen gemeinsamen Morgenkonferenzen Bezüge zu den anderen Zeitungstiteln vorgenommen. Drei Mal nehmen Redakteure des *Content Desks* die Rolle des Blattkritikers ein. An den beiden restlichen Tagen übernimmt diese Funktion jeweils ein *WR*- oder ein *NRZ*-Redakteur. An nur einem Tag werden keine Bezüge zu den anderen Ausgaben gezogen. Dabei ist es fast selbstverständlich, dass die eigene Ausgabe jeweils mehr Lob erfährt, als die anderen Ausgaben. Auffällig ist, dass die Blattkritik sich jeweils nur auf die *NRZ* und *WAZ* oder die *WR* und die *WAZ* bezieht. An keinem der Beobachtungstage wurden sowohl die *NRZ* als auch die *WR* in die Blattkritik mit einbezogen. Zudem kam es nur bei einer Morgenkonferenz vor, dass sich ein Titelredakteur außerhalb seiner Blattkritik oder Themenvorstellung an der Diskussion am *Content Desk* beteiligt hätte. Einmal kam es vor, dass ein Angehöriger der Chefredaktion der *WAZ* der *NRZ* einen Rat gegeben

hat, wie diese mit einem Thema verfahren solle. Dies wurde ohne Kommentar vom anwesenden *NRZ*-Redakteur notiert. Später als dieser Redakteur diesen Hinweis bei der Morgenkonferenz der *NRZ* weitergegeben hat, ist er abgewiegelt worden. Man solle einfach schauen, ob die *NRZ* das Thema nicht schon einmal behandelt habe, dann sei es vom Tisch, kommentiert ein *NRZ*-Redakteur diesen Vorschlag.

Die gemeinsamen Morgenkonferenzen in den Räumen der *WR* weisen einen anderen Ablauf auf, als dies am *Content Desk* beobachtet wurde. In der Regel sind zwei Personen bei der *WR* anwesend. An zwei von fünf Tagen haben die Blattkritiker der *WAZ* Bezug auf die Ausgaben der *NRZ* und *WR* genommen. Die Kommentare beschränken sich auf wenige Äußerungen bzw. sind diese nicht länger als drei Sätze gewesen. Die bei dieser Konferenz anwesenden *WR*-Redakteure sichten parallel zur Blattkritik daher die Nachrichtenlage bei Nachrichtenportalen, das aktuelle Fotoangebot oder leiten E-Mails weiter. Während der Themenvorstellung macht sich einer der Redakteure Notizen zu den Entscheidungen, die am *Content Desk* gefällt werden. Auf Nachfrage, warum dies getan wird, wird geäußert, dass die Themenliste nicht ausreiche, um zu wissen, wie der *Content Desk* das Thema „beispiele“, sodass die Notizen nötig seien. An einem Tag brach die Videoschaltung gänzlich zusammen, sodass die Morgenkonferenz abgebrochen werden musste. Der Sinn dieser Konferenz wird im direkten Anschluss gelegentlich in Frage gestellt. So äußert ein Redakteur beispielsweise im ironischen Ton: „Mann, war das eine lehrreiche Konferenz heute.“

Die Themenvorstellungen der Titelredaktionen sind sehr kurz gehalten und beschränken sich auf schlagwortartige Angaben der gewählten Themen des Tages und dauern in der Regeln nie länger als 30 Sekunden. Dies gilt für alle 15 beobachteten Morgenkonferenzen. An einem Beobachtungstag konnte der *NRZ*-Redakteur die wichtigsten Themen des Tages für die *NRZ* nicht vorstellen, weil er nicht darüber informiert war, dass dies seine Aufgabe war.

Insgesamt zeigt sich also, dass die Morgenkonferenz aller drei Titel die Hauptfunktion hat, die letzte Ausgabe der *WAZ* zu kritisieren und die Themen für die neue Ausgabe der *WAZ* vorzustellen. Bezüge zu den am *Content Desk* angeschlossenen Titeln stellen dagegen eine Seltenheit dar und variieren je nachdem, wer die Blattkritik in der gemeinsamen Morgenkonferenz durchführt. Die Titelredakteure beteiligen sich fast nie an den am *Content Desk* geführten Diskussionen und halten ihre Themenvorstellungen in der großen Runde sehr kurz. Wünsche für titelspezifische Anpassungen der für die *WAZ* geplanten Geschichten und Themen an die Bedürfnisse der *NRZ* und *WR* kommen in der Regel während der gemeinsamen Morgenkonferenz nicht vor. Sofern diese in den Ausnahmefällen

geäußert werden, ist auffällig, dass sie von Redakteuren des *Content Desks* mit einer höheren Position aufgegriffen werden. *Content Desk*-Redakteure in der mittleren oder unteren Position ignorieren die Anforderungen oder Kommentierungen der Titelredakteure meistens. Die Aufgabe der Titelredakteure der *NRZ* und *WR* ist, die Themen aus der gemeinsamen Morgenkonferenz in die Titelredaktionen zu tragen. Sowohl die *NRZ*- also auch die *WR*-Titelredaktion schließen ihre eigenen Morgenkonferenz an die gemeinsame Morgenkonferenz an. Trotz der Anwesenheit bzw. der Videoschaltung kommt es aber dennoch vor, dass die Informationen als Entscheidungsgrundlage nicht ausreichen, sodass weitere Kommunikation zwischen den Titelredakteuren und den *Content Desk*-Redakteuren nötig ist. Auch die bei der gemeinsamen Morgenkonferenz erstellte Themenliste ist den Titelredakteuren zu kurz gefasst und sorgte für relativ viel Kritik. Abschließend lässt sich also folgern, dass die gemeinsame Morgenkonferenz zwar den Zweck verfolgt alle beteiligten Redakteure über das Tagesgeschäft des *Content Desks* zu informieren, womit sie analog zu der theoretisch hohen Bedeutsamkeit einer Morgenkonferenz für die Planung der redaktionellen Produktionsprozesse eine hohe Stellung einnimmt, aber in der Praxis zeigt sich, dass diese Funktion nicht vollständig ausgeschöpft wird und die Titelredakteure die 50 Minuten der gemeinsamen Morgenkonferenz entweder überwiegend stillschweigend begleiten oder sich mit der aktuellen Nachrichtenlage zur eigenen Blattplanung beschäftigen.

6.2.2 Die titelspezifischen Morgenkonferenzen

Sowohl die *NRZ* als auch die *WR* schließen nach der gemeinsamen Morgenkonferenz des *Content Desks* ihre eigenen Morgenkonferenzen an. Bei der *NRZ* dauert die eigene Morgenkonferenz in der Regel um die 20 Minuten. Hier werden die Themen des *Content Desks* entweder zum Beginn der Konferenz zusammengefasst, oder der Redakteur, der am *Content Desk* anwesend war, gibt an den entsprechenden Stellen die Informationen aus der gemeinsamen Morgenkonferenz weiter. Es kommt immer wieder vor, dass die Informationen einzelnen Redakteuren zu knapp sind, um zu entscheiden, ob eine Geschichte für die eigene Seite genommen wird. Hier wird öffentlich geäußert, dass deswegen noch einmal die zuständigen Redakteure am *Content Desk* angerufen werden sollen. Bei der *NRZ* ist auffällig, dass bei der eigenen Morgenkonferenz hin und wieder die *WAZ*-Ausgabe kritisiert wird. So sei bspw. die Seite 1 in einer Ausgabe „unübersichtlich“ und „unordentlich“ gewesen. Diese Kritik wurde den ganzen Vormittag über immer wieder lautstark geäußert. Oder die Themen der *WAZ* seien „nicht prickelnd“. Man müsse daher schauen, was man

selber mache. Ein Redakteur gibt an, dass er eine „ähnliche Geschichte“ von einem „anderen Autor“ lieber nehme als sich bei der Geschichte des *Content Desks* zu bedienen. Die Morgenkonferenz, die sich bei der *WR* direkt an die gemeinsame Konferenz am *Content Desk* anschließt, dauert in der Regel um die 50 Minuten. Auch hier folgt der Blattkritik eine Themenvorstellung. Am vierten Beobachtungstag werden die Texte, die von der *WAZ* übernommen wurden oder die extra zugeliefert wurden, positiv herausgestellt. Ansonsten spielen bei der *WR*-eigenen Morgenkonferenz die anderen Titel keine Rolle.

Wünsche oder Angebote nach titelspezifischen Anpassungen der Texte des *Content Desks* an die Bedürfnisse der *NRZ* oder *WR* wurden während der Beobachtung der gemeinsamen Morgenkonferenz insgesamt nur drei Mal beobachtet: Hierbei wurde erstens von einem leitenden Redakteur des *Content Desks* der *WR* kurz vor Schluss der gemeinsamen Morgenkonferenz angeboten, eine für die *WAZ* geplante Geschichte als „Frage-Antwort-Spiel“ aufzubereiten. Als dieses Thema allerdings vom zuständigen Redakteur in der großen Runde in der Morgenkonferenz vorgestellt wurde, kam dieses Angebot zunächst nicht. Beim zweiten Mal bittet die *WR* die Zuständigen des *Vermischten*-Ressorts ein spezielles Thema zu behandeln. Hier seien allerdings noch „Details“ zu klären, erwidert ein Verantwortlicher diese Anfrage. Ein leitender Redakteur des *Content Desks* schreitet ein und gibt diesem Ressort die Aufgabe diese „Details“ schnellstmöglich zu klären. Im dritten Fall der titelspezifischen Anpassung gibt die *WR* nur bekannt, dass geplant ist eine Geschichte der *WAZ* zu „regionalisieren“. Bis auf diese drei Fälle spielt die titelspezifische Anpassung der zugelieferten Texte keine Rolle in der gemeinsamen Morgenkonferenz.

In den weiteren Konferenzen am *Content Desk*, die am Mittag um 13:00 Uhr und am Abend um 17:30 Uhr abgehalten werden, spielen die *WR* und die *NRZ* überhaupt keine Rolle mehr. Auch in den weiteren Konferenzen der *NRZ* um 15 Uhr und um 17:45 Uhr werden die anderen zwei Titel nicht näher erwähnt. Dasselbe gilt für die Mittagskonferenz der *WR*, die gegen 14 Uhr abgehalten wird. Eine institutionalisierte Abendkonferenz der *WR* konnte nicht beobachtet werden.

6.2.3 Newsdesks und Newsrooms im *Content Desk*-Modell

Wie bereits in Kapitel 3.2.2 ausgeführt, schwächt ein Newsdesk die Ressortgrenzen und fördert das teamorientierte Arbeiten. Sowohl bei den Titelredaktionen der *WR* und der *NRZ* als auch am *Content Desk* nimmt der Newsdesk eine entscheidende Rolle in der Organisation der ablauforientierten Arbeitsprozesse ein. Der Newsdesk wurde von mehreren befrag-

ten Redakteuren in den Experteninterviews auch als „Schaltzentrale“ bzw. als „Diskussions- und Entscheidungsinstrument“ bezeichnet. Auch im vorliegenden Untersuchungsgegenstand nimmt der Newsdesk eine zentrale Stellung in der Blattplanung ein.

Durch die Deskstruktur seien die Ressorts am *Content Desk* „längst nicht mehr so autonom wie früher“, erklärt ein leitender Redakteur des *Content Desks* (Interviewpartner 4) im Experteninterview. Früher seien die Themen der einzelnen Ressorts „verkündet“ worden, heute würde miteinander diskutiert werden. Bei manchen Themen sei eine Trennung nach Ressorts ohnehin schwierig. Oft seien dies politische oder wirtschaftliche Themen, erklärt dieser Redakteur weiter.

Die Arbeit in einer Newsdesk-Strukturierung erfordere nach Angaben eines leitenden Redakteurs des *Content Desks* (Interviewpartner 4) in den Experteninterviews „Disziplin in der Zusammenarbeit“, womit der Redakteur meint, „[d]ass man diszipliniert die Desks anruft, sie über veränderte Lagen informiert – und zwar zeitnah, schnell bei jeder Änderung der Nachrichtenlage. Die Desks von *NRZ*, *WR* und vom *Content* müssen zu jeder Zeit den absoluten Überblick haben.“ Damit die Desks von *WR* und *NRZ* einen Überblick davon bekommen, was der *Content Desk* plant, würden die Themenzettel mehrmals täglich aktualisiert und die Bilderauswahl zu den Geschichten in Mappen zur Einsicht zur Verfügung gestellt werden. Diese „Durchlässigkeit“ sei notwendig, führt dieser leitende Redakteur des *Content Desks* aus.

Die Hauptaufgabe der Chefs des Newsdesks in allen drei Redaktionen ist die Planung und das Layout der Seite 1 und die Koordination der jeweiligen am *Content Desk-Modell* angeschlossenen Titelredaktionen. Sie gelten als „Hauptscharniere“ für die Kommunikation zwischen den Titelredaktionen und dem *Content Desk*:

„Also, sowohl die Titelredaktionen, als auch der Content arbeiten in einer Deskstruktur, d h. ein enger Austausch zwischen den Ressorts ist gewährleistet, ein hoher Grad von crossmedialem Austausch ist an diesen Desks gewährleistet. Und die jeweils Verantwortlichen an diesen Desks sind eng untereinander vernetzt und verzahnt, und die organisieren ihre Kommunikation, und zwar so, dass andere Redakteure dabei einbezogen werden“, beschreibt ein leitender Redakteur des *Content Desks* (Interviewpartner 1).

Ein Redakteur des *Content Desks* (Interviewpartner 7) schätzt in den Interviews, dass der Chef des Newsdesks am *Content Desk* 50 Prozent seiner Arbeit auf die Absprachen mit den Titelredaktionen verwendet: „Also, die drei, die am Newsdesk sitzen, die haben immer den Hörer in der Hand.“ In Kapitel 6.2.6 wird jedoch gezeigt werden, dass diese hohe Anzahl an Kontakten in den Redaktionsbeobachtungen bei weitem nicht bestätigt werden kann.

Der Newsdesk soll insbesondere beim Einsatz der Korrespondenten als „Schaltzentrale“ genutzt werden: „Vom Organisatorischen gesehen, ist es einfach wichtig, dass alles hier über den Desk läuft. Es kann nicht sein, dass die *NRZ* in Berlin direkt anruft und einen Kommentar bestellt und wir wissen hier nichts davon“, führt Interviewpartner 4 weiter aus. Dieser Haltung stimmt ein anderer Redakteur derselben Redaktion (Interviewpartner 7) zu: „Der Newsdesk wird deshalb dazwischen geschaltet, weil die Korrespondenten noch ein bisschen geschützt werden müssen.“ Dies sehen jedoch mehrere andere Redakteure in den Titelredaktionen der *WR* und der *NRZ* anders. Jeder geht davon aus, dass die Korrespondenten direkt mit Rechercheaufträgen angesprochen werden können. „Da müssen wir nicht den Umweg über den *Content Desk* nehmen“, erklärt ein leitender Redakteur der *WR* (Interviewpartner 2). Ein anderer Redakteur des Newsdesks einer der beiden Titelredaktionen¹⁰⁰ sieht sehr wohl, dass die Korrespondenten „zunächst“ direkt von Essen aus kontaktiert werden, um „grobe Absprachen“ zu treffen. Sie haben aber jederzeit die Möglichkeit in Berlin anzurufen und eine andere Themengewichtung zu wünschen. Der *NRZ* ist diese Absprache, dass die Koordination der Beauftragung der Korrespondenten ebenfalls über den Newsdesk in Essen laufen soll, bewusst. „Es hat sich aber in der Praxis als besser erwiesen, dass ich selber mit dem Korrespondenten rede, ihm genau sage, was ich will und dann dem *Content Desk* Bescheid sage.“ (Interviewpartner 13)

Während der Redaktionsbeobachtungen zeigt sich, dass nicht alle Ressorts am Newsdesk des *Content Desks* vertreten sind. Die *Kultur* war beispielsweise selten am Newsdesk vertreten. Als in der *Kultur* nur ein Redakteur anwesend war, entschuldigte er sich dafür, dass er nicht am Desk sitzt, da er sich konzentrieren müsse, um zwei Seiten zu produzieren. Die Besetzung der Newsdesks bei beiden Titelredaktionen war hingegen recht vollzählig. Ein Grund dafür war, dass der Raum, in dem der Newsdesk steht, entweder der Hauptraum oder einer von zwei Räumen für die tägliche Arbeit ist.

6.2.4 Ressortstruktur, Kernkompetenzen und Teambildung

In den beiden Titelredaktionen zeigt sich, dass das Prinzip der Ressortstruktur aufgegeben worden ist. Der Hauptgrund hierfür ist, dass nicht mehr genügend Redakteure mit diesen Kernkompetenzen in den Titelredaktionen vorhanden sind und zudem Urlaube und Krankheiten dazu führen, dass nicht alle diese Kompetenzen in den Redaktionen mit den verblei-

¹⁰⁰ Aus Gründen der Anonymität ist an dieser Stelle bewusst auf eine konkretere Angabe der Quelle verzichtet worden.

benden Redakteuren vorhanden sind. Dennoch zeigt sich, dass nicht alle Redakteure ihre Kernkompetenzen in den Titelredaktionen aufgegeben haben.

Im Allgemeinen wird die Wichtigkeit der funktionalen Aufteilung in Ressorts von befragten Experten anerkannt: Eine „gute Qualitätszeitung“ brauche Ressorts, die dann die Spezialisten bündeln, um diese gezielt einzusetzen, gibt ein *WR*-Redakteur (Interviewpartner 5) zu bedenken. Ressortstrukturen seien wichtig, um ein Thema „tief“ beleuchten zu können, und seien auch „zweckmäßig“, um nicht jedes Mal „auswürfeln zu müssen, wer sich um welchen Bereich kümmer“, gibt ein *NRZ*-Redakteur (Interviewpartner 6) zu bedenken. Von allen Titelredakteuren wird demnach und auch aufgrund der Größe der Redaktion *Content Desk* eine Ressortstrukturierung am *Content Desk* als unausweichlich erachtet. Ressortstrukturen seien auch wichtig, um Ansprechpartner zu bekommen, glaubt ein *WR*-Redakteur (Interviewpartner 8). Ein *Content Desk*-Redakteur (Interviewpartner 7) hält Ressortstruktur beim *Content Desk* auch für wesentlich, um die Verantwortung für das Produkt einzuteilen. „Ressorts sind dann aber nur gut, wenn die Verantwortlichen eine gewisse Durchlässigkeit zeigen und pflegen. Ein Wirtschaftsthema kann sehr wohl eine spannende Reportage auf Seite 3 sein“, erklärt ein Redakteur der *WR* (Interviewpartner 12).

In den Titelredaktionen herrsche dagegen so eine Art „Mischmasch“ vor, so Interviewpartner 8. Dies habe das Ziel die Kompetenzen der in den Titelredaktionen verbleibenden Redakteure weiter einzusetzen: „Es macht ja keinen Sinn, den Sport-Kollegen jetzt in die Kultur zu schicken“, sagt derselbe *WR*-Redakteur. Er erklärt weiter:

„Insofern haben wir dann immer noch, trotz unserer Kleinstrukturiertheit, immer noch eine bestimmte Fachlichkeit. Wir müssen natürlich Ressortgrenzen durchbrechen, weil wir in der täglichen Produktion gar nicht personell in der Lage sind. Wir haben nicht jeden Tag eine Frau, einen Mann für das *Vermischte* oder für die *Kultur*.“ (Interviewpartner 8)

Auch bei der *NRZ* wird es für „unabdingbar“ erachtet, dass sich ein Redakteur beispielsweise um die Politik und die Wirtschaft kümmere oder „[...] dass sich der Mann oder die Frau um die Kultur, auch ebenso um Bildungspolitik oder artverwandte Themen kümmern muss“, erklärt Interviewpartner 3. Eine thematische Spezialisierung der Titelredakteure ist also demnach erhalten geblieben: „Eine gewisse Spezialisierung ist auch sinnvoll. Ob man das noch Ressort nennen muss, ist noch eine ganz andere Frage“, führt ein *NRZ*-Redakteur (Interviewpartner 13) aus. Dieser Redakteur betont, dass die Titelredaktionen erst noch ihre optimale Arbeitsteilung finden müssen. Er geht aber davon aus, dass bestimmte Ressorts thematisch zusammenhängen und hier Spezialisten mehrere Bereiche bearbeiten könnten. Als Beispiel nennt er eine mögliche Zusammenlegung von Wirtschaft und Politik.

Ein Kulturredakteur bleibe hingegen ein Kulturredakteur. Hiermit schließt dieser Redakteur aus, dass ein Kulturredakteur der alten Mantelorganisation politische oder wirtschaftliche Themen angemessen bearbeiten könne. Ein anderer Redakteur der *NRZ* (Interviewpartner 6) betont ebenfalls die thematische Spezialisierung einzelner Redakteure: „Solange es noch drei sind, sehen die sich noch als politische Redaktion, ob das nun ‚Ressort‘ heißt oder nicht, spielt erst einmal keine Rolle.“ Bei der *WR* wird dies ähnlich gesehen: „Dennoch haben wir in dieser ressortaufgelösten Formation Menschen, die Kernkompetenzen haben im politischen, sportlichen, kulturellen oder wirtschaftlichen Bereich“, erklärt Interviewpartner 2. Bei der *WR* würden solche Spezialisierungen als „Tätigkeitsschwerpunkte“ bezeichnet werden, führt ein anderer Redakteur (Interviewpartner 8) aus.

Bei der *WR* sei man dazu übergegangen sog. Produktionsteams mit vier Leuten zu bilden, die sich um die Mantelproduktion kümmern, „[...] sodass einzelne ehemalige Sport-, Kulturredakteure, sich um ein Thema kümmern können, recherchieren können“, führt Interviewpartner 12 aus. Die Idee hinter diesen Produktionsteams sei, den Kollegen über den Tag hinweg „Freiraum“ zu schaffen, sodass man sich nicht hinter der Produktion einer Seite „verstecken“ könne.

„Auch da keine böse Unterstellung, aber wir wollen halt einfach die Manpower, wie wir haben, wollen wir besser nutzen und die soll nicht hinter Regularien, hinter Produktionsdingen verschwinden oder dort blockiert werden. Das ist die Idee. Es gibt Widerstand dagegen“, erklärt derselbe Redakteur der *WR*.

Zudem würde man bei der *WR*, so Interviewpartner 8 weiter, mit Blick auf die „knappe Besetzung“, mittlerweile Wert darauf legen, dass sich einzelne Redakteure nach zwei Wochen auch einmal um ein anderes Ressort kümmern. „Unter anderem wollen wir dies fördern, weil wir Kollegen noch mal in Schulungen schicken oder Fortbildungen über z. B. Wirtschaftsberichterstattung.“ Ziel dieser Fortbildungen und Übungen sei es, dass diese Redakteure „fitter“ werden und „wir nicht mehr darauf angewiesen sind nur Inhalte aus Essen zu übernehmen.“

6.2.5 Ressourceneinsatz und -anpassung

Generell können die Titelredaktionen alles in Anspruch nehmen, was am *Content Desk* produziert wird. „Alle Bilder, alle Texte, alle Beiträge, alle Ideen sogar“, erläutert ein leitender Redakteur des *Content Desks* (Interviewpartner 4) in den Experteninterviews. Auch in den Titelredaktionen wird der *Content Desk* als Ressource wahrgenommen. Die Zulieferung des Mantels um 17 Uhr sei dabei ebenfalls eine Ressource. „Wir haben genauso gut die Möglichkeit in der morgendlichen Konferenz Themen zu gewichten und den *Content*

Desk zu bitten, ein bestimmtes Thema für uns auch mit zu bearbeiten“, erklärt Interviewpartner 5 von der *WR*. Ein anderer Redakteur (Interviewpartner 9) schätzt dagegen ein, dass man 90 Prozent dessen, was der *Content Desk* an Ressourcen zur Verfügung stellt, auch als *NRZ* nutzen kann: „Wenn ich sage 90 Prozent, heißt das, es gibt so interne Vereinbarungen, wie so ein Handelsvertrag von Fußballern, also wo nichts schriftlich fixiert ist, dass man gewisse Dinge dem anderen lässt.“ Als Beispiele hierfür nennt dieser Redakteur den Umstand, dass Matthias Maruhn ausschließlich für die *NRZ* schreibe, Hubert Wolf dagegen würde selten in der *NRZ* abgedruckt werden. Unterschiede in der Behandlung, was die Zugänglichkeit der Ressourcen angeht, könnten nicht festgestellt werden, so der *NRZ*-Redakteur weiter.

Zudem hätten die Titelredaktionen ja noch ihre eigenen Ressourcen. „Also zunächst einmal können die Titelredaktionen auf das zugreifen, was sie selbst in der Lage sind zu produzieren“, sagt ein leitender Redakteur der *WR* (Interviewpartner 2). Mit der momentanen personellen Ausstattung von 18 Redakteuren seien die Titelredaktionen besser besetzt als die *Ruhrnachrichten* oder der *Hellweger Anzeiger*, gibt dieser Redakteur zu bedenken.

Des Weiteren hätte man ja noch, bis auf die *dpa*, die restlichen Nachrichtenagenturen. Man leiste sich zuweilen auch noch eigene Korrespondenten auf Honorarbasis, äußert ein Redakteur der *NRZ* (Interviewpartner 3). Ein leitender Redakteur der *WR* (Interviewpartner 2) gibt an, dass die *WR* einen festen Etat hat, den die Chefredaktion mit dem Verlag verhandelt hat und dessen Verwendung im eigenen Ermessen liegt. Des Weiteren verfügen die Titelredaktionen auch noch über eigenen Korrespondenten.

Ein Redakteur des *Content Desks* (Interviewpartner 10) gibt zu bedenken, dass beispielsweise die ehemaligen Fotografen der *WAZ* weiterhin exklusiv für den *Content Desk* arbeiten. Insofern seien die Titelredaktionen der *NRZ* und *WR* benachteiligt, weil sie die Bilder des ehemaligen „*WAZ*-Hauptfotografen“ nicht im Blatt hätten.

Das *Content Desk-Modell* arbeitet mit dem Redaktionsmodell *Eidos*, das auch bei vielen namhaften Zeitungen Anwendung findet. Mit dem Modell sei es möglich, dass jeder Teilnehmer Zugriff auf alle Seiten der Zeitungstitel hat. „Die Durchlässigkeit geht soweit, dass Veränderungen, die ich an einem *WAZ*-Artikel vornehme, auch in der *NRZ*- oder *WR*-Berichterstattung bzw. Online niederschlagen werden“, erklärt ein Redakteur des *Content Desks* (Interviewpartner 4). Wie bereits an anderer Stelle hingewiesen wurde, werden daher die Texte zur Regionalisierung per E-Mail zugeschickt, damit eben keine titelspezifische Änderung sich in allen Veröffentlichungen zeigt. Obwohl dies die generelle Abmachung zu sein scheint, kam es in der Spätschicht des ersten Beobachtungstags bei der *NRZ*

vor, dass zwei Seiten im Sport *NRZ*-spezifisch angepasst wurden und diese Anpassungen auch bei der *WAZ* sichtbar waren. Generell soll das Redaktionsmodell dazu dienen, dass Grenzen „weiter abgebaut“ werden, und der Zugriff auf die Texte generell „schneller“ erfolgen kann und die „Zuarbeit“ zur Onlineplattform unter „technischen Gesichtspunkten“ einfacher vonstattengehe, betont ein Redakteur der *WR* (Interviewpartner 2).

6.2.6 Titelübergreifende Kooperationsformen

Im theoretischen Teil dieser Arbeit sind redaktionelle Kooperationsformen als organisatorische Anpassungen der veränderten Bedingungen des Zeitungsmarktes interpretiert worden. Wie die Studie von Koller, Hamm und Herr-Koch (1988) (vgl. Kap. 3.1) zeigt, sind Kooperationsstrukturen funktional ausgerichtet und fördern daher die innerredaktionelle Effizienz. Kooperationen bedürfen einer Regelung, die sich anhand von Koordinationen organisieren lässt. Koordination kann etymologisch als Beiordnung verstanden werden. Mit Malik werden solche Zuordnungs- bzw. Abstimmungsprozesse dann zu Koordinationsprogrammen, d. h. zu Richtlinien journalistischen Entscheidungshandelns, wenn sie routiniert auftreten. Die titelübergreifenden Kooperationen sind daher für den vorliegenden Untersuchungsgegenstand von elementarer Bedeutung, weil zuvor getrennt voneinander arbeitende Mantelredaktionen nun ihren journalistischen Herstellungsprozess aufeinander abstimmen müssen. Aus diesem Grund wurden die unterschiedlichen Formen der Kooperation mithilfe dreier Erhebungsinstrumente erforscht. So wurde im ersten Schritt in den leitfadengestützten Experteninterviews nach der idealtypischen Zusammenarbeit zwischen den Titelredaktionen der *NRZ* und *WR* mit dem *Content Desk* gefragt. Hierbei zeigte sich, dass die titelübergreifende Kooperation zwischen den unterschiedlichen Redaktionseinheiten insgesamt sehr unterschiedlich eingeschätzt wird: Das Konzept des *Content Desk-Modells* sieht es vor, dass im Laufe des Arbeitstages die Titelredakteure der *NRZ* und *WR* jedwede Person am *Content Desk* kontaktieren können, deren Hilfe sie für die eigene Zeitungsproduktion benötigen. Die Ansprechpartner am *Content Desk* können daher einzelne Redakteure in den Ressorts oder aber auch die Chefredaktion des *Content Desks* sein. Sowohl befragte Redakteure am *Content Desk* als auch in den Titelredaktionen betonen, dass vor allem telefonische Absprachen von besonderer Bedeutung sind. Dies bildete die Grundlage dafür, dass als zweite Quelle der empirischen Daten die Chefs des Newsdesks in ihrer Kooperation mit den anderen *Content Desk*-zugehörigen Redaktionen beobachtet wurden und all diejenigen Redakteure, die aus forschungswirtschaftlichen Gründen nicht

beobachtet werden konnten, beobachtungsbegleitend und per Onlinefragebogen schriftlich nach ihren Erfahrungen in derselben Kooperation befragt wurden. Letztere bilden die dritte Quelle der empirischen Daten für die nachfolgenden Betrachtungen.

6.2.6.1 Kooperationsformen zwischen den Newsdesks der Titelredaktionen der NRZ und WR zum Content Desk

In Kapitel 6.2.3 ist deutlich geworden, dass der Newsdesk der Dreh- und Angelpunkt der Kommunikation zwischen den Redaktionseinheiten ist. Auch in der Theorie wird der Newsdesk als Koordinations- und Produktionszentrale bezeichnet (vgl. Kap. 3.2.2). Daher bildet die Kommunikation des Chefs des Newsdesks mit den jeweils anderen Chefs des Newsdesks im *Content Desk-Modell* eines der beiden Zentren der Redaktionsbeobachtungen. Wie bereits erwähnt, spielt die telefonische Kommunikation aufgrund der räumlichen Entfernung eine große Rolle. Werden diese beobachtbaren Telefonate für die Beobachtungstage quantifiziert, zeigt sich, dass der oft geäußerte hohe Kommunikations- bzw. Koordinationsaufwand geringer ist, als dies in den Experteninterviews angenommen wurde.

Am *Content Desk* ergeben sich in fünf Beobachtungstagen 44 beobachtbare Kontakte des Chefs des Newsdesks mit den Titelredaktionen der *NRZ* und *WR* (vgl. Tab. 18). Die Beobachtungswoche am *Content Desk* weist allerdings eine Besonderheit auf. In der Nacht zum 09.09.2010 ist Anneliese Brost, damalige alleinige Inhaberin der Brost-Anteile der ehemaligen *WAZ Mediengruppe*, verstorben. Mit zwei dafür extra eingeplanten Seiten hat die *WAZ* daher auf den Tod der Ehefrau des Mitbegründers der *WAZ* reagiert, sodass die Kooperationsform *Sonderthemen K11* eigens dafür aufgenommen worden ist. Interessanterweise hat dieser Ausnahmefall nur zu Absprachen, welche Artikel nun aus den Sonderseiten in den Titelredaktionen übernommen wurden, geführt. Der Wunsch nach der Erstellung eines anderen Aufmachers für die *NRZ* oder *WR* wurde hingegen nicht geäußert. Bodo Hombach formulierte in der Morgenkonferenz lediglich die Vorgabe, dass alle drei Titel die Todesanzeige drucken sollen. Während eines Telefonats mit der *WR* antwortete der Chef des Newsdesks am *Content Desk* auf die Nachfrage, ob die *WR* auch den Tod Anneliese Brosts so „groß“ fahren müsse, dass die *WR* eine eigene Chefredaktion habe, die dies zu entscheiden habe. Mit einem Hinweis, dass die „Essener“, also die *NRZ*, „sicherlich eine eigene Geschichte“ schreiben würden, beendet er die Anfrage. Am späten Abend fragt der Chefredakteur der *WAZ* nach, welche Teile der Sonderseiten die beiden Titelredaktionen übernehmen und welche nicht. Da dies niemand wusste, regte der Chefredakteur an, dass dies nachgefragt werden und dass man zudem noch eine „Regionalisierung“ anbieten

solle. Diese Aufgabe übernimmt der Chef des Newsdesks. Das Angebot der „Regionalisierung“ wird am *Content Desk* jedoch als „lächerlich“ kommentiert, als der Chefredakteur nicht mehr anwesend ist. Die Begründung hierfür ist, dass es zu diesem Zeitpunkt bereits 19:30 Uhr ist. Beide Titelredaktionen lehnen das Angebot jedoch ab.

Tabelle 18: Kooperationsakte des Chefs des Newsdesks am Content Desk mit den Titelredaktionen der NRZ und WR in Anzahl; Quelle: Eigene Darstellung.

	06.09.2015				07.09.2010				08.09.2010				09.09.2010				10.09.2010				Σ
	CD-WR	WR-CD	CD-NRZ	NRZ-CD																	
K ₁ Technischer Anlass	1								1					1	1						4
K ₂ Niemanden erreicht			2	1					1												4
K ₃ Infos zu den Aufmachern / Themen des Tages	1	2			1	1	2		3	1	1		1	1			2				16
K ₄ Infos zu den Aufsetzern				1																	1
K ₅ Nachfrage zum Autor eines Textes									1		1										2
K ₆ Titelspezifische Anpassungen	1																		1		2
K ₇ Bestellungen von Titelredaktionen							1								2		2				5
K ₈ Korrespondenten			1	1																	2
K ₉ Veränderte Abgabezeiten													1								1
K ₁₀ Themenankündigung	1												1								2
K ₁₁ Sonderthemen													3	1	1						4
Σ	1	5	3	3	1	1	0	3	2	4	1	2	6	1	2	4	0	4	0	1	
Σ / Titelredaktion NRZ			6				3			3					6				1		19
Σ / Titelredaktion WR			6				2			6					7				4		25
Σ / Tag			12				5			9					13				5		
Σ / insgesamt																					44

Insgesamt konnten über die Beobachtungstage hinweg elf verschiedenen Kooperationsformen zwischen dem Chef des Newsdesks des *Content Desks* zu den Chefs des Newsdesks in den Titelredaktionen beobachtet werden. Die häufigste Form des Kontaktes dieser

Redaktionseinheiten waren Absprachen zu den Aufmachern der drei Zeitungstitel bzw. zu den Themen des Tages. Die Gespräche beinhalten kurze Nachfragen, was der Aufmacher sei oder mit welcher Zeilenlänge zu rechnen ist. Oftmals werden aber nur einzelne Schlagwörter zu den Themen genannt, die das Thema grob umschreiben. Meistens sind dies sehr kurze Gespräche von etwa 30 Sekunden. Gespräche von etwa 10 Sekunden sind ebenfalls beobachtbar. Der Umgangston ist stets freundlich und vertraut. In der Regel haben sich die Gesprächspartner geduzt. Während der Redaktionsbeobachtung äußert der Chef des Newsdesks am dritten Beobachtungstag der Beobachterin gegenüber, dass sich der Kontakt zu den Titelredaktionen soweit eingespielt habe und man mittlerweile nur noch „wenig“ miteinander telefoniere.

Die zweithäufigste Kooperationsanlass ist die Bestellung von titelspezifischen Artikeln oder auch dem Titel vom Layout angepassten Grafiken seitens der Titelredaktionen. Titelspezifische Anpassungswünsche bereits geschriebener Texte kommen dagegen seltener vor. Während der Redaktionsbeobachtungen wurde keine Anfrage auf die Bereitstellung einer Geschichte nach titelspezifischen Bedürfnissen abgelehnt. Die Kommunikation war im Gegenteil sogar sehr aufgeschlossen. So hat beispielsweise die NRZ einmal eine Geschichte verlangt und der Chef des Newsdesks am *Content Desk* antwortete darauf: „Natürlich bekommt ihr die. Sogar zweimal, wenn ihr das wollt.“ In einem Fall informiert eine leitende Redakteurin den Chef des Newsdesks am *Content Desk*, dass eine ihrer Autorinnen einen Kommentar für die NRZ schreibe und dass er sich „nicht aufregen“ solle, dass die WAZ keinen Kommentar dazu hätte. Der Chef des Newsdesks entgegnet allerdings, dass er schon wisse, dass ihre Autorin einen Kommentar für die NRZ schreibt und dass dies kein Problem sei. Auf Nachfrage, ob die Titelredaktionen der NRZ und WR öfter titelspezifische Anpassungen oder spezielle Texte anfordern, antwortet der Chef des Newsdesks am *Content Desk*, dass dies „sehr selten“ vorkomme. „Nur bei der Wirtschaft kommt es öfter vor, da der Platz so unterschiedlich ist“, so führt er weiter aus. Zuweilen werden die Anfragen zu den genauen Längen der Texte einzelner Geschichten aus den Ressorts auch an die entsprechenden Autoren in den Ressorts weitervermittelt.

Die zweimalige Nachfrage, welcher Autor bei einem Text vorgesehen ist, hat in keinem Fall zur Ablehnung des Textes oder der Aufforderung einer Änderung des Autors des Textes geführt. Die alleinige Informationsweitergabe des Autorenamens hat die beiden Anfragen jeweils befriedigt. Allerdings werden bei der NRZ Kommentare und Geschichten von Autoren der Chefredaktion der WAZ per se ausgeschlossen.

Die Kommunikation mit dem Korrespondenten führt zuweilen zu mehrmaligen Telefonaten. In den Experteninterviews ist der Wunsch geäußert worden, dass der Chef des Newsdesks am *Content Desk* die Arbeitsaufträge mit den gemeinsamen Korrespondenten führt. Zuweilen sind allerdings die gewünschten Zeilenlänge unterschiedlich, sodass der Chef des Newsdesks erst mit der Titelredaktion telefoniert, dann den Korrespondenten darüber informiert, dass bspw. Die *NRZ* nicht, wie die bestellen 50 Zeilen, sondern stattdessen 80 Zeilen haben möchte, woraufhin erneut die *NRZ* zur Bestätigung angerufen wird. Obwohl im Konzept des *Content Desk-Modells* (vgl. Kap. 6.1.2) die Koordination der Korrespondenten über den Newsdesk des *Content Desks* geregelt werden soll, geben die Befragten der *WR* und *NRZ* in den Experteninterviews an, die Berliner und Düsseldorfer Korrespondenten vorwiegend direkt, d. h. ohne Kenntnis des Newsdesks des *Content Desks*, zu kontaktieren. Während der Beobachtungen bei der *WR* äußert ein Redakteur am Newsdesk lautstark: „Wir haben festgestellt, dass der *Content Desk* Absprachen mit den Berliner Korrespondenten trifft, die uns nicht so passen. Deswegen sind wir dazu übergegangen, die Berliner direkt anzurufen, um direkte Absprachen zu treffen, die uns mehr passen.“ Dies kann anhand der Redaktionsbeobachtungen allerdings nicht verifiziert werden.

Als weitere Kooperationsform sind Themenankündigungen der *WR* für den nächsten Tag beobachtet worden. Meistens werden diese Themen per E-Mail an den Chef des Newsdesks gegen 19 Uhr gesendet.

In den meisten Fällen ist der Chef des Newsdesks beim jeweils anderen Titel erreicht worden. Nur einmal hat die *NRZ* versucht den Chef des Newsdesks am *Content Desk* anzurufen. Ein anderer Redakteur des Newsdesks hat dieses Gespräch angenommen und zugesichert, dass der Chef des Newsdesks zurückruft. Diese Information ist allerdings nicht weiter gegeben worden und stellt aber insgesamt ein Einzelfall dar.

Die beobachtbaren Kooperationsformen des Chefs des Newsdesks der *NRZ* bestätigen insgesamt den Eindruck, der sich aus den Redaktionsbeobachtungen am *Content Desk* ergibt. Trotz differentem Beobachtungszeitraum ergibt sich hier ein vergleichbarer wöchentlicher Koordinationsaufwand von 25 Telefonaten, die überwiegend mit dem *Content Desk* geführt worden sind. (vgl. Tab. 19).

Tabelle 19: Kooperationsakte des Chefs des Newsdesks der NRZ-Titelredaktion mit dem Content Desk und der WR-Titelredaktion in Anzahl; Quelle: Eigene Darstellung.

		05.07.2010				06.07.2010				08.07.2010				15.09.2010				16.09.2010				Σ
		CD-NRZ	NRZ-CD	NRZ-WR	WR-NRZ																	
K2	Niemanden erreicht	2											1	1							4	
K3.1	Aufmacher - Seite 1	1			1			4					1								7	
K3.2	Aufmacher-Foto - Seite 1	1																			1	
K3.3	Aufmacher - Rhein-Ruhr	2						1													3	
K3.4	Aufmacher - WR		1										1								2	
K3.5	Aufmacher - Sport	1						2													3	
K5.2	Nachfrage zum Inhalt eines Textes																1				1	
K8	Korrespondenten																2		2		2	
K9	Veränderte Abgabzeiten																1				1	
K12	Organisatorisches							1													1	
	Σ	0	7	1	0	0	1	0	0	0	8	0	0	3	1	0	0	0	4	0	0	
	Σ / Tag			8			1			8					4					4		
	Σ / Insgesamt																				25	

Wie bereits in den Experteninterviews angekündigt, werden vor allem diejenigen Mitarbeiter am *Content Desk* kontaktiert, die zuvor bei der *NRZ* gearbeitet haben. Zusätzlich zu den vertrauten Redakteuren wurde nur der Kontakt zum Chef des Newsdesks am *Content Desk* aufgenommen. Die häufigsten telefonischen Nachfragen beziehen sich auf den Aufmacher der Seite 1. Die Aufmacher-Texte werden vom Chef des Newsdesks bei der *NRZ* ebenfalls für das *Sport*-Ressort und für die Regionalseiten der *WAZ* abgefragt. Diese Nachfragen machen den größten Teil der Koordination zwischen der *NRZ*-Titelredaktion und

dem *Content Desk* aus. Über die Aufmacher der *WR* wurde die *NRZ*-Titelredaktion ebenfalls informiert. Wenn dies nicht telefonisch geschah, hat sich der Chef des Newsdesks bei der *NRZ* über das *Eidos*-System darüber informiert, in dem er die erste Seite der *WR* aufgerufen hat. Während der Beobachtungszeit, wurde kein einziges Mal der *Content Desk* um eine titelspezifische Anpassung eines Artikels gebeten. Auch sollte für die *NRZ* kein Artikel extra geschrieben werden. Nachfragen zu den Texten der gemeinsamen Korrespondenten wurden, wie dies auch schon in den Experteninterviews als gewünscht geäußert wurde, über den Chef des Newsdesks am *Content Desk* koordiniert, sofern diese nicht direkt von Titelredakteuren beauftragt worden sind. Wie befragte Redakteure der *NRZ* in den Interviews angegeben haben, leistet sich die *NRZ* aus ihrem eigenen Etat eigene Korrespondenten, die sie auch eigenständig, d. h. ohne Information zum *Content Desk*, beauftragt haben. Die Telefonate mit dem *Content Desk* wurden kurz gehalten und haben eine geschätzte durchschnittliche Dauer von 30 Sekunden.

Die Beobachtung der Kommunikation des Chefs des Newsdesks bei der *WR* zeigt ähnliches Bild wie die Kommunikation der Chef des Newsdesks beim *Content Desk* und zur *NRZ*. Die Kontaktrate ist mit 28 Kontakten in fünf Beobachtungstagen ähnlich gering wie bei der *NRZ* (vgl. Tab. 20).

Tabelle 20: Kooperationsakte des Chefs des Newsdesks der WR-Titelredaktion mit dem Content Desk und der NRZ-Titelredaktion in Anzahl; Quelle: Eigene Darstellung.

	29.06.2010				30.06.2010				04.07.2010				13.09.2010				17.09.2010				Σ
	CD-WR	WR-CD	WR-NRZ	NRZ-WR																	
K1					1	2					1					4					
K2													2					2			
K3.1	1				1				2				1				5				
K3.2	1 1								1								3				
K3.6	1				2								1				4				
K5	1												1				2				
K5.2									1				3				4				
K7													1				1				
K9					1												1				
K12	1																1				
K13					1												1				
Σ	3	3	0	0	4	4	0	0	0	4	0	0	0	3	0	0	0	7	0	0	
Σ / Tag	6				8				4				3				7				
Σ / insgesamt																					28

Die beobachtbaren Kooperationsformen seitens des Newsdesks der WR und des Newsdesks des Content Desks belaufen sich, wie bei der NRZ, häufig auf die Nachfrage, welcher Aufmacher für bestimmte Seiten der WAZ geplant ist. Im Gegensatz zur NRZ sticht hervor, dass nun nach den Aufmachern im Politik-Ressort und nicht mehr nach den Aufmachern

des *Sports* gefragt wurde. Der Chef des Newsdesks informierte sich ebenfalls über das Redaktionssystem über die Aufmacher der *NRZ*, ohne deshalb telefonisch bei der *WR* nachzufragen. Die Dauer der Telefonate variierte zwischen wenigen Sekunden und höchstens vier Minuten. Der Umgangston war stets freundlich. Die Kommunikationspartner duzten sich häufig. Wenn Kritik geäußert wurde, dann geschah dies nach den Telefonaten.

Wenn nun die Kooperationsformen, die in allen drei Redaktionen beobachtet werden konnten, zusammengefasst werden, lassen sich 19 verschiedene Kooperationsformen ausmachen. Die drei häufigsten Koordinationsarten sind Nachfragen und Informationen zum Aufmacher auf der Seite 1, Kommunikationsversuche, weil der Kommunikationspartner nicht erreichbar war und Nachfragen oder Informationen, weil die Technik nicht funktioniert hat (vgl. Tab. 21).

Tabelle 21: Zusammengefasste Koordinationsformen während der Redaktionsbeobachtungen in Anzahl; Quelle: Eigene Darstellung.

Koordinationsform	Anzahl
K3.1 Aufmacher – Seite 1	28
K2 Niemanden erreicht	10
K1 Technischer Anlass / Störung	8
K7 Bestellungen von Titelredaktionen	6
K5.2 Nachfrage zum Inhalt eines Textes	5
K3.2 Aufmacher-Foto – Seite 1	4
K3.6 Aufmacher – Politik	4
K8 Korrespondenten	4
K5 Nachfrage zum Autor eines Textes	4
K11 Sonderthemen	4
K3.3 Aufmacher – Rhein-Ruhr	3
K3.5 Aufmacher – Sport	3
K9 Veränderte Abgabezeiten	3
K3.4 Aufmacher – <i>WR</i>	2
K6 Titelspezifische Anpassungen	2
K10 Themenankündigung	2
K12 Exklusive Geschichten	2
K4 Infos zu den Aufsetzern	1
K13 Fertigstellung eines Textes / Ausgabe	1

Die Bestellungen seitens der Titelredaktionen an den *Content Desk* stellen dagegen nur die vierthäufigste Koordinationsform zwischen den Redaktionseinheiten dar. Bezogen auf den Untersuchungszeitraum von 15 Tagen sind diese Anfragen als gering einzuschätzen.

Im nachfolgenden Teilkapitel werden die Koordinationsformen beschrieben, die sich außerhalb des Wirkungskreises des Chefs des Newsdesks ergeben. Grundlage dieser Betrachtungen sind erstens der schriftliche Fragenbogen, der während der Redaktionsbeobachtungen freiwillig von den in der Redaktion anwesenden Redakteuren ausgefüllt wurde, und zweitens die Angaben aus der online distribuierten schriftlichen Befragung.

6.2.6.2 Weitere Kooperationsformen zwischen dem *Content Desk* und den Titelredaktionen der *NRZ* und *WR*

Neben der Beobachtung der Kommunikation, die vom Chef des Newsdesks ausgeht, können anhand der schriftlichen beobachtungsbegleitenden Befragungen und der Onlinebefragung weitere Koordinationsformen erhoben werden, die außerhalb des Newsdesks bzw. in den Ressorts auftreten. Die Teilnahme an beiden Befragungen war freiwillig, sodass nicht für jedes Ressort bzw. für jeden spezialisierten Redakteur und für jeden Teilbereich Aussagen getroffen werden können.

Die schriftliche Befragung der nicht beobachteten Redakteure während der Redaktionsbeobachtungen an 5 Tagen am *Content Desk* wurde von insgesamt 26 Befragten ausgefüllt¹⁰¹. Von diesen 26 Personen gaben 15 Befragte an, Kontakt zu einer der beiden Titelredaktionen gehabt zu haben. Drei dieser Kontakte entfallen auf die *NRZ*. Ein Kontakt entfällt auf die *WR* und zehn Redakteure hatten zu beiden Titelredaktionen Kontakt gehabt. Ein Befragter enthält sich der Angabe, zu welcher Titelredaktion der Kontakt hergestellt wurde. Diese 15 Befragten hatten während des Beobachtungszeitraums insgesamt 20 Mal Kontakt zu den Redakteuren der beiden Titelredaktionen *NRZ* und *WR*. In beiden Fällen wurde am häufigsten der Newsdesk angerufen. Das *Wirtschafts*-Ressort und das *Politik*-Ressort sind jedoch auch wichtige Anlaufstellen für die Kommunikation der *Content Desk*-Redakteure gewesen (vgl. Tab. 22).

Tabelle 22: Koordination der Redakteure am *Content Desk* mit Redakteuren aus den Ressorts der Titelredaktionen in Anzahl; Quelle: Eigene Darstellung.

	Newsdesk	Politik	Wirtschaft	Produktion	Regionales	Sport	Σ
NRZ	3	2	2	1	1	1	10
WR	3	1	3	1	1	1	10

Als Grund für die Kontakte wurden „Terminplanung“, „Terminbesetzung“, „Textangebot an die *NRZ*“, „inhaltliche Fragen“, „Übernahme von Themen“ oder die „Vorbereitung einer Recherche“ angegeben. Keiner der Redakteure des *Content Desks* gab an, Probleme

¹⁰¹ Aus Gründen der Anonymität wird auf eine ressortspezifische Zuordnung der Befragten verzichtet.

bei diesen Kontaktaufnahmen gehabt zu haben. Sechs Redakteure gaben an, einen festen Ansprechpartner bei der *WR* zu haben. Bei der *NRZ* gebe es keinen festen Ansprechpartner. Alles sei „kollegial“, gab ein Befragter des *Content Desks* an. Diesen Eindruck teilen jedoch nicht alle Befragten am *Content Desk*. Jemand anderes empfindet den Kontakt zur *WR* „deutlich“ intensiver als zur *NRZ*, was mit einer unterschiedlichen „Hauspolitik“ bzw. „Abgrenzungsstrategie“ zu tun habe. Weiterhin äußert der Befragte, dass bei Missverständnissen „die Schuld nicht immer bei uns gesucht werden soll“. Bei der offenen Frage am Ende des Fragebogens kommentieren die Befragten, dass sich die *NRZ* und *WR* vom *Content Desk* oft „bedroht fühlen“ und dass die Zusammenarbeit oft sehr „einseitig“ sei.

Mit der schriftlichen Onlinebefragung, die zeitlich nach den Redaktionsbeobachtungen durchgeführt wurde, wurden ebenfalls die Koordinations- und damit auch die Kommunikationsbedürfnisse der Redakteure zwischen den unterschiedlichen Redaktionseinheiten abgefragt. Insgesamt haben 29 Redakteure des *Content Desks* diesen online distribuierten Fragebogen beantwortet. Aus Gründen der Anonymität und aufgrund der geringen Fallzahl werden diese zusammenfassend dargestellt und nicht nach einzelnen Ressorts oder sonstigen differenzierenden Kriterien unterschieden. Fast ein Jahr nach der Einführung des *Content Desks* wird von einem Drittel der Befragten der Kommunikationsbedarf als gestiegen eingeschätzt. Als sonderlich belastend wird dieser leicht erhöhte Kommunikationsbedarf jedoch nicht wahrgenommen. Themenabsprachen, Themenkoordination, Verständnisfragen und Informationen zu den Abgabefristen einzelner Texte sind auch hier die häufigsten Gründe, Kontakt zueinander aufzunehmen. Neben Längenanpassungen einzelner Artikel wird in der Regel an einem normalen Arbeitstag nichts von den Titelredaktionen der *WR* oder der *NRZ* angefordert. So falle die Zusammenarbeit zu beiden Titelredaktionen gleichermaßen leicht, geben ein Drittel der befragten Redakteure des *Content Desks* an. Lediglich zwei Redakteure sagen, dass die Zusammenarbeit mit keiner der Titelredaktionen leicht falle. Dementsprechend sind die Nennungen der sich wiederholenden Probleme in der Zusammenarbeit mit der *NRZ* in nicht erwähnenswerter Weise gering und belaufen sich in der Regel auf wenige oder einzelne Nennungen, wie z. B. die schlechte Erreichbarkeit oder einzelne Beschwerden wegen der verspäteten Abgabe eines Artikels. Auf die Frage, ob es noch weitere Bereiche in der Zusammenarbeit mit den Titelredaktionen gebe, die nicht optimal laufe, äußern sich nur drei Redakteure und stellen damit eine zu vernachlässigende Gruppe dar.

Der Blick in die Titelredaktionen bestätigt den bisherigen Eindruck, dass Themenabsprachen der häufigste Grund für eine titelübergreifende Kommunikation sind. In den

schriftlichen Fragebögen, die während der Redaktionsbeobachtungen an diejenigen Redakteure ausgeteilt wurden, haben die 25 Redakteure der Titelredaktionen für den Beobachtungszeitraum von jeweils drei Tagen insgesamt 92 Kontakte zum *Content Desk* angegeben: Die zwölf befragten Redakteure der *WR* gaben an, insgesamt 55 Mal und die 13 Redakteure der *NRZ* gaben an insgesamt 37 Mal Kontakt zum *Content Desk* gehabt zu haben¹⁰². (Vgl. Tab. 23)

Tabelle 23: Koordination der Redakteure Titelredaktionen mit den Redakteuren des Content Desks im Jahr 2010 in Anzahl; Quelle: Eigene Darstellung.

		29.06.	30.06.	04.07.	05.07.	06.07.	08.07.	Σ
WR	absolute Kontakte	35	17	3				55
NRZ	absolute Kontakte				13	17	7	37

In der Regel war der befragte Redakteur in beiden Titelredaktionen derjenige, der den Kontakt zum *Content Desk* gesucht hat. Bei der *WR* steht die eigene Initiative zum *Content Desk* im Verhältnis 7:5 und bei der *NRZ* im Verhältnis 5:1. Seitens der Titelredaktionen waren in erster Linie Themenabsprachen der Grund zur Kontaktaufnahme. Nachfragen zu Stichworten auf dem Themenzettel, der während der Morgenkonferenz aller drei Titel erstellt wird, und layoutspezifische Fragen ließen die Titelredakteure ebenfalls initiativ werden. Bei der *WR* bot ein Redakteur den Essenern einmal ein Thema an. Bei der *NRZ* gab ein Redakteur als Grund zur Kontaktaufnahme an, dass die Seiten ohne Ankündigung ausgetauscht worden seien. Andere wurden initiativ, um zu erfahren, welche Seiten aktualisiert werden. Ein anderer Redakteur wurde vom *Content Desk* angerufen und gefragt, ob die *WR* vorhat, einen für den Mantel relevanten Termin zu besetzen. Weitere Anlässe waren die Informationsweitergabe anlässlich eines aktuellen Pressetermins, Themenabsprachen und Nachfragen zur Themenübersicht.

Diese Kontakte können auch nach den Ressorts aufgeschlüsselt werden. An den beobachteten Tagen hatte bei der *WR* das Ressort des *Vermischten* mit 18 Malen am häufigsten Kontakt zum *Content Desk*. Am zweithäufigsten hatte das *Regionale* und am dritthäufigsten hatte die *Wirtschaft* Kontakt zum *Content Desk*. Bei der *NRZ* hatte am häufigsten Kontakt zum *Content Desk* die *Kultur* mit insgesamt zehn Kontakten, gefolgt vom *Vermischten* und vom *Regionalen* mit jeweils sieben Kontakten (vgl. Tab. 24).

¹⁰² Die rückläufige Tendenz der Kontaktaufnahmen wurde bereits in Kapitel 7.3.2 erwähnt und ist mit der zurückgehenden Motivation der Redakteure in den Titelredaktionen an der schriftlichen Befragung teilzunehmen, zu erklären.

Tabelle 24: Ressortspezifische Verteilung der Kontakte der Redakteure Titelredaktionen mit den Redakteuren des Content Desks in Anzahl; Quelle: Eigene Darstellung.

		Politik	Wirtschaft	Kultur	Vermischtes	Regionales	Sport	Σ
WR	29.06.	2	6		12	10	5	35
	30.06.	0	3		6	6	2	17
	04.07.	0	3		0	0	0	3
	Σ	2	12		18	16	7	55
NRZ	05.07.	0	0	6	4	3	0	13
	06.07.	4	6	1	2	4	0	17
	08.07.	1	0	3	1	0	2	7
	Σ	5	6	10	7	7	2	37

Insgesamt spielt sich also der Kontakt zwischen den Redakteuren der Titelredaktionen, die nicht am *Content Desk* sitzen, und dem *Content Desk* innerhalb des jeweiligen Ressorts ab. Bei der *WR* hatten die Ressorts bis auf eine Ausnahme mit ihren entsprechenden Ressorts am *Content Desk* Kontakt. Die Ausnahme bildet das regionale Ressort, welches darüber hinaus Kontakt zum Sportressort des Desks hatte. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der *NRZ*, wobei hier zwei Ressorts über ihre Ressortgrenzen hinweg Kontakt zum *Content Desk* hatten. Das regionale Ressort der *NRZ* hatte hier ebenfalls Kontakt zum *Vermischten* und zum *Sport* des *Content Desks*, und das *Vermischte* sprach mit dem Sportressort.

In der schriftlichen beobachtungsbegleitenden Befragung wurden die Titelredakteure auch nach einem festen Ansprechpartner beim *Content Desk* gefragt. Es unterscheidet sich von Ressort zu Ressort, ob es einen festen Ansprechpartner am *Content Desk* für die Redakteure der Titelredaktionen gibt oder nicht. Bei der *WR* verneinten Politik- und Wirtschaftsredakteure einen festen Ansprechpartner am *Content Desk* zu haben. Bei den Befragten aus dem *Vermischten*, dem *Regionalen* und dem *Sport* herrschte unter den Redakteuren Uneinigkeit, ob ein fester Ansprechpartner am *Content Desk* vorhanden ist oder nicht. Dies gilt auch für die *NRZ*. Einige Redakteure der *Kultur*, des *Vermischten* und des *Regionalen* haben eine feste Kontaktperson am *Content Desk*, andere haben keine feste Kontaktperson am *Content Desk*. *NRZ*-Redakteure des *Sports*, der *Wirtschaft* und der *Politik* gaben an keinen festen Ansprechpartner zu haben.

Die *WR* hatte während der Beobachtungstage im Vergleich zur *NRZ* 18 Mal weniger Kontakt zum *Content Desk*. Vor allem die Ressorts des *Vermischten* und des *Regionalen* hatten an den Tagen der Beobachtung einen weit höheren Koordinationsbedarf mit dem *Content Desk* als die entsprechenden Ressorts bei der *NRZ*. Die *NRZ*-Redakteure in diesen beiden Ressorts hatten allerdings am zweit- und dritthäufigsten Kontakt zum *Content Desk*. Die *Kultur* der *NRZ* stand am häufigsten im Kontakt zum *Content Desk*. Weiterhin lässt

sich festhalten, dass innerhalb eines Ressorts das Vorhandensein eines festen Ansprechpartners nicht allen Redakteuren bekannt ist. Ein fester Ansprechpartner führt aber nicht zwangsläufig zur problemfreien Kommunikation.

Die online-distribuierte Vollbefragung haben nur acht Personen aus den Titelredaktionen beantwortet. Aus Gründen der Anonymität werden daher die Antworten der Titelredaktionen der *NRZ* und der *WR* nachfolgend zusammen betrachtet. Trotz der geringen Fallzahl wird von fast allen befragten Personen ein gestiegener Kommunikationsaufwand seit der Einführung des *Content Desks* wahrgenommen¹⁰³. Eine besondere Belastung durch diesen gestiegenen Kommunikationsaufwand wird jedoch nicht wahrgenommen. Wie auch die Redaktionsbeobachtungen zeigen, sind Themenabsprachen und Verständnisfragen zu den genannten Themen auf dem Themenzettel, der bei jeder gemeinsamen Morgenkonferenz erstellt wird, die Hauptanlässe, um Kontakt zum *Content Desk* aufzunehmen. Die Themenabsprachen erfordern daher den größten Koordinationsbedarf zwischen den Redaktionseinheiten. Vier der befragten Redakteure geben an, dass sie im Laufe eines normalen Arbeitstages nichts vom *Content Desks* anfordern würden. Wenn überhaupt bitten die Titelredakteure einen Text des *Content Desks* von seiner Zeilenlänge her anzupassen. Dies deckt sich mit den eben beschriebenen Ergebnissen, dass der größte Koordinationsbedarf zwischen den Redaktionseinheiten die Themenkoordination und nicht die Bestellung titelspezifischer Texte vom *Content Desk* ist. Als Problem in der Zusammenarbeit wird von sechs Redakteuren die späte Weitergabe von neuen Informationen und von fünf Redakteuren die schlechte Erreichbarkeit geäußert. Als dritthäufigstes Problem in der Zusammenarbeit wird die Verschiebung der Deadline der Gesamtausgabe von vier Personen genannt.

Nachdem nun die Kooperationsformen zwischen den Titelredaktionen der *WR* bzw. *NRZ* zum *Content Desk* thematisiert worden sind, soll kurz der Vollständigkeit halber auf die Kooperationsformen der Titelredaktionen untereinander eingegangen werden: Während der Redaktionsbeobachtungen konnte nur ein einziger Kontakt zwischen dem Chef des Newsdesks der *NRZ* und dem Chef des Newsdesks der *WR* im gesamten Beobachtungszeitraum von 10 Tagen gezählt werden. Dies bestätigen auch die beobachtungsbegleitenden schriftlichen Befragungen und die Onlinebefragung, in denen diese Kooperationsform keine Rolle spielt.

¹⁰³ An dieser Stelle wird darauf hingewiesen, dass die Vollbefragung 10 Monate nach der Einführung des *Content Desks* durchgeführt wurde.

6.2.6.3 Kritikpunkte an der titelübergreifenden Kooperation

In allen drei Erhebungsinstrumenten wird die titelübergreifende Kooperation auf vielfältige Art und Weise kritisiert. Bei den leitfadengestützten Experteninterviews kristallisieren sich vier Hauptkritikpunkte heraus:

- Der erste Kritikpunkt bezieht sich darauf, dass nicht alle Ressorts einen festen Ansprechpartner am *Content Desk* hätten: „Da fängt man praktisch jeden Tag bei Adam und Eva an und versucht da eine Linie reinzukriegen“, erklärt ein Redakteur der *WR* (Interviewpartner 12). Auch wenn zum Teil feste Ansprechpartner in den Ressorts vorhanden sind, gebe es keinen festen Ersatz, für den Fall, dass dieser feste Ansprechpartner einmal verhindert sei.
- Der zweite Kritikpunkt bezieht sich auf die zeitlich beschränkte Erreichbarkeit der Ansprechpartner: Ein anderer Redakteur der *WR* (Interviewpartner 8) bemängelt, dass es schwierig sei, im Anschluss an die eigene Konferenz, Ansprechpartner am *Content Desk* zu finden, „weil dann drüben in Essen die Kollegen zu Tisch sind.“ Dies setze sich fort: „Die machen dann um 13:30 Uhr dann ihre Dispositionskonferenz. Wir schließen um 14 Uhr an. Es ist an einem Tag so, dass wir um 14 Uhr nicht genau wissen, was die Kollegen in Essen machen. Das nervt.“
- Der dritte Kritikpunkt bezieht sich auf das enge Zeitfenster der titelspezifischen Themenwünsche: „Also, wenn man um 13:30 Uhr oder um 14:00 Uhr anruft und sagt: ‚Uns ist da gerade noch etwas eingefallen‘, dann ist die Antwort immer ‚Sorry, drei Stunden zu spät. Geht nicht mehr‘“, gibt ein *WR*-Redakteur (Interviewpartner 8) an.
- Als vierten Kritikpunkt führen die befragten Redakteure der Titelredaktionen das Gefühl an, dass die Inhalte der *NRZ* und *WR* am *Content Desk* trotz gemeinsamer Morgenkonferenz nicht wahrgenommen werden. So hätte der *Content Desk* einmal ein Thema aufgegriffen, dass die *WR* bereits behandelt habe. Ein Redakteur der *WR* (Interviewpartner 8) folgert daher: „Es könnte sich der Verdacht aufdrängen, dass die da ihr Ding machen und die anderen Titel gar nicht so beobachten.“

Diese vier Kritikpunkte richten sich vor allem gegen die Zusammenarbeit der Titelredaktionen mit dem *Content Desk*. Auf Seiten der *WR* wird in den Experteninterviews die Kommunikation mit der *NRZ* dagegen als „idealtypisch“ bezeichnet. Dies möge vielleicht daran liegen, dass die *NRZ* ebenfalls eine Titelredaktion ist und dass „die Kleinen ja ein bisschen zusammenhalten müssen“ mutmaßt ein Redakteur der *WR* (Interviewpartner 8).

Die befragten Redakteure der *NRZ* äußern sich in den Experteninterviews dagegen nicht zur Kooperation mit der *WR*.

Aus Sicht des *Content Desks* wird die Zusammenarbeit in den Interviews mit der *NRZ* allgemein als etwas „schwierig“ eingeschätzt. So sei die *NRZ* restriktiv darin, dem *Content Desk* eine Geschichte zu überlassen, äußert ein Redakteur des *Content Desks* (Interviewpartner 10). Ein anderer Redakteur des *Content Desks* (Interviewpartner 11) führt dies darauf zurück, dass eine „gewisse Trotzigkeit“ bei der *NRZ* vorherrsche „eigenständig zu bleiben“. Der Austausch zwischen den Titelredaktionen der *WR* und des *Content Desks* funktioniere dagegen sehr gut, nimmt dieser *Content Desk*-Redakteur an. Darunter wird auch die Zusammenarbeit der *WR* mit der *WAZ*-Titelredaktion verstanden. Dies sei vom Konzept her eigentlich nicht vorgesehen, aber es sei trotzdem positiv für beide Titel, weil „man einfach Ressourcen besser ausschöpft und auch tatsächlich Synergien nutzt.“

Auf Seiten der *WR* wird die Kooperation mit dem *Content Desk* hingegen anders wahrgenommen: Ein Redakteur der *WR* (Interviewpartner 5) findet die Zusammenarbeit mit dem *Content Desk* nicht immer „reibunglos“. Dies führt er auch auf die Art der Kommunikation zurück:

„Es klappt reibungslos ganz bestimmt zwischen der *NRZ* und der *WAZ* oder dem Titel. Da sitzt man räumlich aufeinander, hat Ideen, nimmt an Konferenzen teil, an der Blattkritik. Wir arbeiten noch daran, dass ständig zu optimieren. Es werden E-Mails ausgetauscht. Wir telefonieren häufig. Morgens gibt es eine Videokonferenz, die wir gemeinsam machen. Das ist ein guter Ersatz, aber es kann nicht die direkte Teilhabe im persönlichen Kontakt ersetzen“, folgert dieser *WR*-Redakteur (Interviewpartner 5).

Zusammengefasst wird von den Titelredakteuren also in den Experteninterviews vor allem die Kooperation zwischen dem *Content Desk* und den Titelredaktionen der *WR* und *NRZ* kritisiert. Fehlende Ansprechpartner, ein fehlender Blick auf die Produktionen der Titelredaktionen der *WR* und *NRZ* sowie ein beschränktes Zeitfenster für titelspezifische Themenwünsche sind hierbei die Hauptkritikpunkte. Diese Kritik ist aber nicht einseitig, denn auch Redakteure des *Content Desks* empfinden die Zusammenarbeit, vor allem mit der *NRZ*, als schwierig.

Lautstarke Äußerungen während der Redaktionsbeobachtungen untermauern die eben angeführten Kritikpunkte. Neben der Kritik der schlechten Erreichbarkeit der Redakteure am *Content Desk* werden konkrete Produktionsabläufe öffentlich vernehmbar am Newsdesk kritisiert. Bei der *WR* sorgt z. B. die Aktualisierung der Themen und Seiten über den Tag für lautstarken Unmut. So sehen die ersten Seiten mancher Ressorts im Laufe des Tages „völlig anders“ aus als am Anfang des Tages. Zudem wurde während der Redaktionsbeobachtungen eine Redakteurin über die Aktualisierung ihrer Seiten gegen 18:00 Uhr nur per E-Mail informiert. Diese E-Mail habe sie allerdings erst um 19:00 Uhr gesehen, sodass

die aktualisierte Seite ein zweites Mal an die Druckerei herausgeschickt werden musste. Dieses Beispiel zeigt, dass keine festen Kommunikationswege für bestimmte Vorkommnisse festgelegt wurden.

Die Kritikpunkte lassen sich auch in den beobachtungsbegleitenden Befragungen finden. So geben einige Redakteure der Titelredaktionen der *NRZ* und *WR* zunächst einmal an, Probleme beim Kontakt mit dem *Content Desk* gehabt zu haben. Die Schwierigkeiten in der Kooperation der Titelredaktionen mit dem *Content Desk* lassen sich auf zwei wesentliche Punkte reduzieren:

- Schlechte Erreichbarkeit: Der *Content Desk* sei schwer oder zu ungünstigen Zeiten erreichbar gewesen; trotz der Bitte sei nicht zurück gerufen worden; Ansprechpartner wechselten im Laufe des Tages.
- Ansprechpartner am *Content Desk* waren über die Themen in den Titelredaktionen unzureichend informiert; späte Weitergabe von Änderungen seitens des *Content Desks*.

Auf die Frage, wie die jeweilige Problematik vermieden werden kann, äußerten die Redakteure der *WR* und der *NRZ* in den beobachtungsbegleitenden Befragungen folgende Punkte:

- Es sollten Absprachen eingehalten und feste Telefonzeiten eingeführt werden.
- Der *Content Desk* sollte sich über die Themen bei der *WR* und *NRZ* informieren und es sollten feste Uhrzeiten zwischen den Konferenzen eingeführt werden.
- Es sollten bessere Ankündigungszettel geschrieben werden.
- Das Redaktionssystem *Eidos* sollte abgeschafft werden.
- Abläufe, Briefings sowie Hierarchien sollten eindeutiger werden.
- *Content Desk* sollte als Agentur arbeiten:
 - „Die Durchlässigkeit *WR/NRZ* zu *Content Desk* ist zu gering. Gute Themen von *WR/NRZ* werden nicht übernommen, sondern erst Tage später vom Content selbst recherchiert. Das Bewusstsein am *Content Desk*, als Quasi-Agentur für *WR* und *NRZ* zu fungieren, ist wenig bis gar nicht ausgeprägt. *Content Desk* betrachtet uns nicht als Kunde, sondern als lästiges Anhängsel. Problematisch wird dies im Spätdienst, wenn Layout und Inhalte geändert werden, ohne dies den angeschlossenen Ressorts mitzuteilen. Insgesamt sind wir als *WR*-Titel stark abhängig von vorgegebenem Content-Material. Ausnahme: Regionalseiten *Westfalen* und *Land und Region* – besitzen aber aufgrund ihrer flexiblen Organisationsstruktur die Fähigkeit, eigene Akzente zu setzen: teilweise prägnanter, schneller und gezielter als der *Content Desk*. Betrachtet man den *Content Desk* als Agentur wie *dpa/ddp* machen wir Zeitung, wie viele anderen Regionalblätter auch. Nur verwenden wir keine Agenturen, die alle nehmen und dadurch austauschbar sind.“
 - „Die Kollegen kümmern sich vorrangig um die Produktion der *WAZ* und begreifen sich kaum als Agentur.“

6.2.6.4 Resümee zu titelübergreifenden Kooperationsformen

Die Art und Weise der Kooperation ist stark abhängig von der Titel- und Ressortzugehörigkeit. Der befürchtete hohe Kommunikationsaufwand hält sich bei den Chefs des Newsdesks tatsächlich in Grenzen. In allen drei Redaktionsbeobachtungen wurde höchstens acht Mal am Tag mit den anderen Redaktionen telefoniert. Am *Content Desk* treffen sowohl die

Anfragen der *NRZ* als auch der *WR* an. Hier wurden maximal 13 Telefonate beobachtet. Auch die Dauer der Telefonate ist in der Regel recht kurz und dauerte in Ausnahmefällen vier Minuten. Telefonate, die über diese Länge hinausgehen, wurden nicht beobachtet. Interessanterweise nehmen die befragten Redakteure in der Onlinebefragung seit der Einführung des *Content Desks* einen erhöhten Koordinationsbedarf wahr, empfinden diesen aber nicht als Belastung. Dies gilt sowohl für die Redakteure am *Content Desk* als auch in den Titelredaktionen der *WR* und *NRZ*. Es kann also gefolgert werden, dass der Koordinationsbedarf bei weitem nicht so umfangreich ist, wie dies mit der konzeptionellen Idee des *Content Desk-Modells* in den Experteninterviews befürchtet wurde.

Der häufigste Anlass der Kommunikation der am *Content Desk-Modell* beteiligten Mantelredaktionen war die Nachfrage zu den Aufmachern der Seite 1. Werden alle Kommunikationsakte, die bei den Chefs des Newsdesks in 15 Tagen beobachtet wurden, zusammengezählt, dann entsteht eine Summe von 96 Kontakten. Fast die Hälfte dieser Kontakte, also 45,8 Prozent, beschäftigt sich mit den Aufmachern der Seite 1 oder anderer Ressorts. Die Koordination, die sich mit den Seitenaufmachern beschäftigt, ist als bei weitem wichtigste Koordinationsform, die in den Redaktionen beobachtet werden kann, ermittelt worden. Aufgrund der Notwendigkeit die Nachfragen per Telefon zu stellen, ist die zweithäufigste Kooperationsform der Fehlversuch den gewünschten Gesprächspartner zu erreichen, der zuweilen bei einigen Redakteuren für Frustration sorgt. Der dritthäufigste Anlass ist ebenfalls durch die räumliche Entfernung bedingt und umfasst Telefonate, die auf technische Störungen hinweisen. Dies kann beispielsweise die Bild- oder Tonübertragung der Videokonferenz mit der *WR* sein. Titelspezifische Bestellungen von Artikeln oder ganzen Seiten sind nur in geringem Maß zu beobachten und machen lediglich 6,3 Prozent des gesamten Koordinationsbedarfs aus. Auch die beobachtungsbegleitende Befragung und die Vollbefragung zeigen, dass thematische Nachfragen zu tagesaktuellen Themen den Großteil der Kommunikation der Ressorts bzw. der ressortspezifizierten Journalisten ausmachen. Die Telefonate werden in der Regel innerhalb der zuständigen Ressorts geführt. Zusätzlich zu den Themenabsprachen tritt außerhalb des Newsdesks auch der Koordinationsbedarf von Terminen auf. Auch zeigt sich wieder, dass Arbeitsaufträge der Titelredaktionen der *NRZ* oder *WR* eine Seltenheit sind. Hieran schließt sich die Kritik, dass der *Content Desk* nicht als Agentur arbeitet und vorrangig die *WAZ* produziere. Wie allerdings in Kapitel 6.1.2 dargelegt wurde, ist dies genau die Aufgabe des *Content Desks*. Es treffen hier also verschiedene Erwartungshaltungen aufeinander, was der *Content Desk* in welcher Form leisten soll. Die Redakteure der Titelredaktionen der *NRZ* und *WR* kritisieren, dass

die Redakteure am *Content Desk* in nicht ausreichendem und zufriedenstellendem Maße ihre Titel beliefern, und von den Redakteuren am *Content Desk* wird kritisiert, dass die Titel nicht selbstständig genug arbeiteten.

Ob und inwiefern feste Ansprechpartner in den jeweiligen Redaktionen vorzufinden sind, hängt stark von den subjektiven Eindrücken einzelner Redakteure ab. So variieren die Angaben vom Vorhandensein fester Ansprechpartner bis zum Fehlen einer solchen Kontaktperson bzw. dem Wechsel des Gesprächspartners über einen einzelnen Arbeitstag.

Insgesamt zeigt sich über alle drei Erhebungsmethoden hinweg ein höherer Koordinationsbedarf bei der *WR* als bei der *NRZ*. In allen drei Erhebungsmethoden wird die Kooperation mit der *NRZ* allgemein als schwieriger wahrgenommen, was an der „Abgrenzungsstrategie“ der *NRZ*¹⁰⁴ liege. Die *WR* und *NRZ* haben während des Beobachtungszeitraums einen nahezu vernachlässigbaren Kontakt zueinander gepflegt.

6.2.7 Selbstproduktionen und Übernahmen der Titelredaktionen der *NRZ* und *WR*

Wie bereits mehrfach beschrieben wurde, sieht das Konzept des *Content Desk-Modells* vor, dass die Titelredaktionen der *NRZ* und *WR* vom *Content Desk* übernommene Texte regional branden und regional relevante Zusatzinformation selbst recherchieren. Ob die Titelredaktionen Texte übernehmen oder nicht, ist ihnen allerdings vollkommen freigestellt:

„Wenn die *NRZ* völlig ohne den *Content Desk* auskommen wollte, könnte sie es. Sie müsste nur ihre Berichterstattung völlig ändern. A: Sie haben einen hohen Agenturteil. Ich würde es nicht für klug halten, aber wenn sie es wollen, bitte schön. Das Zweite ist, sie können sich in jedem Fachgebiet, für jedes Fachgebiet, für Politik, für Wirtschaft usw. einen Stamm von Gastautoren heranziehen, die regelmäßig schreiben und ihnen Inhalte liefern. Es ist eine Organisationsfrage und eine Willensfrage. Ich halte es für sinnvoll, aber wenn sie es unbedingt wollten, dann könnten sie es“, sagt ein *Content Desk*-Redakteur (Interviewpartner 1)

Die Redakteure der Titelredaktionen glauben aber nicht daran, dass sie den Mantel der *WR* und der *NRZ* zu 100 Prozent selbst produzieren können. Dies sei völlig ausgeschlossen, sagt ein *WR*-Redakteur (Interviewpartner 8). Der Anspruch die eigene Zeitungsproduktion mit so viel wie möglich eigenen Geschichten zu bespielen, ist in den Titelredaktionen aber dennoch sehr hoch: „Wir haben den Ansporn, dass auf den ersten Seiten vorwiegend unsere eigenen Leute zu Wort kommen. So halten wir die Marke *NRZ* aufrecht“, sagt ein leitender Redakteur der *NRZ* (Interviewpartner 3). Der eigene Korrespondent in den USA, die

¹⁰⁴ Als wahrscheinlich wird aber auch die Konkurrenzsituation zwischen der *NRZ* und der *WAZ* vor der Einführung des *Content Desk*-Modells erachtet.

Lokalredaktionen und die Freien Mitarbeiter trügen hierzu ebenfalls bei. Wenn eine Geschichte des *Content Desks* an die Titelredaktionen geliefert wird und diese als „schwach“ oder „uninteressant“ eingestuft wird, wird dies als Anlass genommen eine eigene, d. h. bessere Geschichte zu demselben Thema anzubieten, sagt ein *NRZ*-Redakteur (Interviewpartner 6). Dabei müsse er nicht den *Content Desk* anrufen und mit ihm darüber „diskutieren“, warum die zugeliessene Geschichte in seinen Augen schlecht sei. Er interpretiert dies stattdessen als „Raum für Kür“: „Jetzt muss ich sie nicht ermuntern und sagen: ‚Das ist aber eine abseitige Geschichte. Mein Gott, was für ein Glück, das du mir einen Raum gibst, was eigenes zu tun‘, erklärt dieser Redakteur polemisch weiter. Nach eigener Einschätzung würde die *NRZ* bei Vollbesetzung „vielleicht 30 Prozent“ übernehmen, nimmt ein anderer Redakteur der *NRZ* (Interviewpartner 13) an. „Es wird halt dann problematisch, wenn, wir haben einen Sportredakteur oder einen Kulturredakteur, wenn der Urlaub hat, haben wir kaum eine andere Chance als die Inhalte durchzuwinken“, führt derselbe Redakteur aus. Diese Ansicht wird aber bei der *NRZ*-Titelredaktion nicht einheitlich vertreten. Mit kleinen optischen Anpassungen würden teilweise auch komplette Seiten übernommen werden.

Konsens in beiden Titelredaktionen der *NRZ* und *WR* ist, dass möglichst die Regionalseiten und die Titelseite sich von der *WAZ*-Ausgabe unterscheiden. Ein *WR*-Redakteur (Interviewpartner 2) führt dazu aus:

„Heute ist es so, dass wir vieles, sämtliche Meinungsbeiträge, sehr häufig aber auch die Aufmacher der Seite 1, politische Geschichten, aber vor allen Dingen zu 100 Prozent die beiden regionalen Seiten 3 und 4, aber auch den Sport, Kultur und Wirtschaft umfangreich mit eigenem Material bespielen.“

Alles andere sei nur in Absprache mit dem *Content Desk* möglich. Dies mache die Zeitungsproduktion bisweilen „schwierig“. Die Ergebnisse seien nicht optimal und hätten vom „Gefühl“ her nichts mit der *Westfälischen Rundschau* zu tun. Auch ein leitender Redakteur am *Content Desk* (Interviewpartner 4) rät zudem, dass die *WR* und die *NRZ* möglichst keine ressortgebundene „Spiegelredaktion“ zum *Content Desk* aufbauen sollten, sondern sich mit auf die ersten vier Seiten ihres Mantels konzentrieren würden.

Während der Redaktionsbeobachtungen äußerten sich gerade die Redakteure der *NRZ* darüber, dass ihre Ressorts andere Rahmenbedingungen als die Ressorts in der *WAZ* aufweisen. Die Übernahme der Artikel funktioniere daher nur für einige Ressorts. Das *NRZ*-Ressort *Globus* habe eine andere Gewichtung von nationalen und bunten Meldungen als das Ressort des *Vermischten* der *WAZ*. Auch Texte der regionalen Seite *Rhein Ruhr* könnten nicht ohne weiteres übernommen werden, weil die inhaltliche Trennung zwischen Rhein und Ruhr für den *NRZ*-Leser so nicht existiere, führt ein *NRZ*-Redakteur aus. In der

Wirtschaft könne man mit dem *Content Desk* gut zusammenarbeiten, was auch daran liegt, dass dieses Ressort mehr Seiten in der *WAZ* hat und so die Auswahl leichter fällt. Das *Kultur*-Ressort sei dagegen „völlig schmerzfrei“ in der Themenwahl, in der die anderen Titel nie mit beachtet würden. Die Texte aus dem *Sport*-Ressort würden sehr oft ohne Änderungen übernommen werden. Dies hängt sicherlich auch damit zusammen, dass viele Sportressort-Redakteure in der vorherigen *NRZ*-Mantelredaktion gearbeitet haben.

Bei der *WR* sind während der Redaktionsbeobachtung ähnliche Töne zu hören. So sei die generelle Themenauswahl des *Vermischten*-Ressorts am *Content Desk* für die *WR* problematisch und führe oft zu Eigenproduktionen, führt ein *WR*-Redakteur aus.

Nicht nur die unterschiedlichen Platzvorgaben der einzelnen Ressorts und die anderen Themengewichtungen erschweren damit eine Eins-zu-eins-Übernahme der *Content Desk*-Seiten. Zuweilen spielt die Zeit auch eine große Rolle. Damit die Postausgabe der *WR* gedruckt werden kann, senden gegen 18:20 Uhr die meisten Redakteure ihre fertigen Seiten an die Druckerei. Wenn nun, wie es während der Redaktionsbeobachtung bei der *WR* vorkommt, ein wichtiges Ereignis am Abend stattfindet, hat die *WR* Schwierigkeiten damit auf den Text des *Content Desks* zu warten, um dann die Postausgabe zu aktualisieren. Wenn dann noch eine „Flying Page“ für die Zeitung gebucht ist, verschieben sich alle Deadlines ohnehin nach vorne.

In den Onlinebefragungen bestätigt sich das Bild, dass eine einfache Übernahme der vom *Content Desk* zugelieferten Texte nicht ohne weiteres üblich ist. Bei den Onlinebefragungen sind die Redakteure zunächst gefragt worden, ob überhaupt Unterschiede zwischen den Ressorts ihres Zeitungstitels zu den anderen Zeitungstiteln bestehen. Die größten Unterschiede wurden im Layout, in den einzelnen Rubriken sowie in der regionalen Färbung und der inhaltlichen Aufbereitung der Artikel ausgemacht (vgl. Tab. 25).

Tabelle 25: Unterschiede in den Ressorts in Prozent der Fälle, Mehrfachnennung möglich; Quelle: Eigene Darstellung.

	Content Desk (n=29)		Titelredaktionen NRZ / WR (n=8):
	<i>Unterschiede zur NRZ</i>	<i>Unterschiede zur WR</i>	<i>Unterschiede zum Content Desk</i>
Layout	31,0 %	24,1 %	62,5 %
Rubriken	24,1 %	17,2 %	62,5 %
Regionale Färbung der Artikel	20,7 %	27,6 %	62,5 %
Inhaltliche Aufbereitung der Artikel	13,8 %	13,8 %	50,0 %
Anderer Schreibstil	10,3 %	13,8 %	37,5 %
Anderes Qualitätsniveau	10,3 %	13,8 %	37,5 %
Größerer Seitenumfang	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Kleinerer Seitenumfang	0,0 %	6,9 %	12,5 %
Keine Unterschiede	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Keine Angabe	3,4 %	0,0 %	0,0 %

Hiernach bestätigt sich das Bild, dass die tägliche Produktion der *NRZ* und *WR* nicht alleine aus einer reinen Übernahme der *Content Desk*-Artikel bestehen kann. In den Onlinebefragungen wird aber erneut offensichtlich, dass die Titelredakteure der *NRZ* und *WR* sich bemühen als autarke Mantelredaktion zu agieren. So geben 37,5 Prozent der Redakteure aus den beiden Titelredaktionen an, dass der *Content Desk* in Essen überwiegend keine exklusiven Nachrichten für sie produzieren würde, aber sie selbst würden des Öfteren dem *Content Desk* Themen anbieten (vgl. Tab. 26).

Tabelle 26: Textangebote der Titelredakteure der NRZ und WR an den Content Desk in einer normalen Arbeitswoche in Prozent; Quelle: Eigene Darstellung.

	Titelredaktionen NRZ / WR (n=8)
0 Mal	12,5 %
2 Mal	12,5 %
3 Mal	25,0 %
10 Mal	25,0 %

Werden die Titelredakteure danach gefragt, zu wie viel Prozent das eigene Ressort aus Übernahmen der zugelieferten Texte des *Content Desks* besteht, variieren die Angaben zwischen 30 bis 80 Prozent. Die großen Diskrepanzen werden z. T. auf ressortspezifische Unterschiede oder tagesaktuelle Personalausstattung zurückgeführt. Die Zufriedenheit mit den zugelieferten Texten ist insgesamt mittelmäßig (vgl. Tab. 27).

Tabelle 27: Zufriedenheit mit den vom Content Desk zugelierten Texten in Prozent; Quelle: Eigene Darstellung.

	Titelredaktionen NRZ / WR (n=8)
1 = sehr zufrieden	0,0 %
2	25,0 %
3	50,0 %
4	0,0 %
5	12,5 %
6	0,0 %
7 = gar nicht zufrieden	0,0 %
Keine Angabe	12,5 %

Am häufigsten werden die zugelierten Texte in ihren Überschriften und in ihrer Länge geändert. Mit der Änderung der Bebilderung, der Ortsmarke und der Darstellungsform werden weitere formale titelspezifische Anpassungen vorgenommen. Die Recherche von Zusatzinformationen zum eigenen Verbreitungsgebiet ist nachrangig. (Vgl. Tab. 28)

Tabelle 28: Änderungen der zugelierten Texte in Prozent der Fälle, Mehrfachnennung möglich; Quelle: Eigene Darstellung.

	Titelredaktionen NRZ / WR (n=8)
Überschrift	87,5 %
Länge	87,5 %
Bebilderung	62,5 %
Ortsmarke	62,5 %
Darstellungsform	50,0 %
Unterzeile	37,5 %
Einstieg	37,5 %
Zwischenzeile	37,5 %
Info in der Infobox	25,0 %
Zusatzinformation nach dem eigenen Erscheinungsgebiet	25,0 %
Quellen	0,0 %
Keine Angabe	0,0 %

Wie auch die Angaben der Redakteure des *Content Desks* bestätigen, passen die Titelredakteure der *NRZ* und *WR* mehrheitlich die Texte zwischen 17 und 18 Uhr an. Bei der Frage, ob die Zeit ausreichend für die titelspezifischen Anpassungen ist, herrscht Uneinigkeit, und dies hängt sicherlich mit der inneren Haltung zusammen, in welchem Ausmaß die Texte angepasst werden müssen (vgl. Tab. 29).

Tabelle 29: Zeitbudget der Änderungen der zugelieferten Texte in Prozent; Quelle: Eigene Darstellung.

Titelredaktionen NRZ / WR (n=8)	
Die Zeit für die titelspezifischen Anpassungen ist ausreichend	37,5 %
Die Zeit für die titelspezifischen Anpassungen ist nicht ausreichend	37,5 %
Keine Angabe	25,0 %

Der Wille zur titelspezifischen Anpassung ist auch bei der Frage nach der Sinnhaftigkeit der unveränderten Übernahme bundesdeutscher Nachrichten zu erkennen. So wird diese Textübernahme nur als mittelmäßig sinnvoll betrachtet (vgl. Tab. 30).

Tabelle 30: Sinnhaftigkeit der unveränderten Übernahme bundesdeutscher Nachrichten in Prozent; Quelle: Eigene Darstellung.

Titelredaktionen NRZ / WR (n=8)	
1 = sehr sinnvoll	0,0%
2	37,5%
3	12,5%
4	25,0%
5	0,0%
6	12,5%
7 = gar nicht sinnvoll	0,0%
Keine Angabe	12,5%

Des Weiteren weisen die Redakteure der beiden Titelredaktionen darauf hin, dass es gelegentlich vorkommt, dass die zugelieferten Texte auch nach der Deadline von 17:30 Uhr geändert werden. So gibt jeder der befragten Redakteure an, dass dies mindestens vier Mal pro Woche geschehe¹⁰⁵.

Insgesamt zeigt sich eine Regelmäßigkeit, dass gewisse vom *Content Desk* angekündigte Texte letztlich doch nicht produziert wurden. Immerhin geben 37,5 Prozent der befragten Titelredakteure in der Onlinebefragung an, dass in einer normalen Arbeitswoche bis zu fünf Texte angekündigt, aber nicht produziert würden. Die Titelredakteure geben in den Onlinebefragungen ebenfalls an, dass die Übernahme von zugelieferten Texten, wie die Ergebnisse der anderen Erhebungsinstrumente zeigen, zum einen aus der Personalnot und zum anderen aus dem Willen eigene Inhalte zu publizieren, heraus erfolgt. Letzteres zeigt sich auch in der Angabe, dass die Titelredakteure auch Texte verfassen, obwohl diese vom *Content Desk* angekündigt werden (vgl. Tab. 31).

¹⁰⁵ Das Maximum der Änderung der zugelieferten Texte wird mit 100 Mal angegeben. Dies ist nicht glaubwürdig und wird daher aus der Betrachtung ausgeschlossen.

Tabelle 31: Textproduktion der Titelredakteure der NRZ und WR in einer normalen Arbeitswoche trotz Textankündigung des Content Desks in Prozent; Quelle: Eigene Darstellung.

Titelredaktionen NRZ / WR (n=8)	
Ein- bis zweimal	37,5 %
Drei- bis viermal	25,0 %
Fünf- bis sechsmal	12,5 %
Sechs- bis siebenmal	0,0 %
Mehr als siebenmal	0,0 %
Überhaupt nicht	12,5 %
Keine Angabe	12,5 %

Die Gründe für die eigene Produktion dieser Texte sind vielfältig und beziehen sich zum einen auf das journalistische Selbstverständnis, zum anderen sei eine Textproduktion unkomplizierter als die Koordination mit dem zuständigen Redakteur am *Content Desk*. Ferner spielen aber auch Motivationen zur eigenen Textproduktion eine Rolle, die die Legitimation der eigenen Titelredaktion untermauern soll. (Vgl. Tab. 32).

Tabelle 32: Gründe für Textproduktion der Titelredakteure der NRZ und WR in einer normalen Arbeitswoche trotz Textankündigung des Content Desks in Prozent der Fälle, Mehrfachnennung möglich; Quelle: Eigene Darstellung.

Titelredaktionen NRZ / WR (n=8)	
Eigenes journalistisches Selbstverständnis	62,5 %
Schnellere Fertigstellung des Textes als vom <i>Content Desk</i>	62,5 %
Unkomplizierter als die Kommunikation mit dem <i>Content Desk</i>	62,5 %
Stärkere regionale Färbung	50,0 %
Höhere journalistische Qualität	37,5 %
Legitimation der eigenen Titelredaktion	25,0 %
Lesererwartung	25,0 %
Um die Abhängigkeit vom <i>Content Desk</i> zu verringern	12,5 %
Stil- und Imagepflege der eigenen Zeitung	12,5 %
Kommt nicht vor	0,0 %
Keine Angabe	0,0 %

In Kapitel 6.1.3 wurde Titelaufonomie als Bestreben beschrieben sich auf der Titelseite und auf den regionalen Seiten voneinander zu unterscheiden. In den Onlinebefragungen werden die Titelredakteure nun konkreter, bestätigen aber auch diesen Eindruck. Die Titelredakteure der *NRZ* und *WR* geben an, am häufigsten Kommentare, Leitartikel regionale Geschichten selbst zu produzieren. Insgesamt stimmen diese Angaben also mit dem Verständnis von Titelaufonomie überein. (Vgl. Tab. 33)

Tabelle 33: Soll an Eigenproduktionen der Titelredaktionen in Prozent der Fälle, Mehrfachnennung möglich; Quelle: Eigene Darstellung.

Titelredaktionen NRZ / WR (n=8)	
Kommentare	87,5 %
Leitartikel	87,5 %
Regionale Geschichten	87,5 %
Aufmachergeschichte	75,0 %
Regionale Meldungen	62,5 %
Serien	62,5 %
Überregionale Meldungen	12,5 %
Überregionale Geschichten	12,5 %
Keine Angabe	0,0 %

Das Erreichen dieses Soll an Eigenproduktionen schwankt nach eigenen Angaben der Titelredakteure zwischen 20 bis 90 Prozent.

Die reine Konzentration der Arbeitskraft der Titelredakteure auf die formale Anpassung der Titelseite und die Produktion der regionalen Seiten, scheint den Titelredakteuren nicht ausreichend genug zu sein. Die Sichtung von Agenturmeldungen wird dementsprechend als sehr wichtig eingeschätzt (vgl. Tab. 34).

Tabelle 34: Wichtigkeit der Sichtung von Agenturmeldungen in Prozent; Quelle: Eigene Darstellung.

Titelredaktionen NRZ / WR (n=8)	
1= sehr wichtig	62,5 %
2	12,5 %
3	0,0 %
4	0,0 %
5	0,0 %
6	12,5 %
7 = gar nicht wichtig	0,0 %
Keine Angabe	12,5 %

Die Sichtung von Agenturnachrichten ist für die Redakteure der Titelredaktionen wichtig, um sich auf dem aktuellen Informationsstand bezüglich ihres Verbreitungsgebiets und Bundesgebiets zu halten. Des Weiteren gibt ein Titelredakteur als offene Antwort an, dass mit Agenturmeldungen „Löcher gestopft werden müssen“, also Glossen und Rubriken, die nicht vom *Content Desk* übernommen werden.

Werden nun die Ergebnisse zur Selbstproduktion bzw. zu den Text- und Seitenübernahmen des vom *Content Desk* zugelierten Materials zusammengefasst, ergibt sich folgendes Bild: Die Titelredakteure haben einen hohen Ansporn, eigene Geschichten zu produzieren, um die Titelidentität aufrechtzuerhalten. Die Titelseite und die Regionalseiten

stehen hierbei im Fokus. Insgesamt zeigt sich, dass die Texte und Seiten vom *Content Desk* neben layoutspezifischen Vorgaben auch in ihrer regionalen Färbung und inhaltlichen Gewichtung von den Titelredakteuren der *NRZ* und *WR* angepasst werden müssen. Die Zufriedenheit der zugelieferten Texte ist allerdings nur mittelmäßig. Selbstproduktionen gründen neben dem journalistischen Selbstverständnis sich vor allem in Kommentaren, Leitartikeln oder regionalen Geschichten zu profilieren zum einen auf dem Umstand, dass zuweilen Texte vom *Content Desk* zwar angekündigt, aber letztlich nicht produziert wurden, oder gehen zum anderen auf die Haltung zurück, dass die Eigenproduktion und der damit vermiedene Kooperationsaufwand letztlich zielführender ist als auf Texte des *Content Desks* zu warten oder diese dort anzufordern.

6.2.8 Umgang mit Quellenangaben, Fremdtexten und exklusiven Informationen

Bei inhaltlichen journalistischen Kooperationen ist es wichtig, den Umgang mit Quellen bzw. mit exklusiven Informationen zu regeln.

In den leitfadengestützten Experteninterviews entsteht zunächst der Eindruck, dass es eine generelle Regelung für den Umgang mit Quellen bzw. exklusiven Informationen gibt: „Alles, was in den Titeln gemacht wird, wird auch mit Titel zitiert. [...] Wenn es aus dem Content geht, heißt es ‚gegenüber den Zeitungen der *WAZ*-Gruppe‘“, äußert Interviewpartner 7. Alternative Formulierungen seien „*WAZ*-Gruppe“ oder „gegenüber den Zeitungen der *WAZ*-Gruppe“. Die allgemeine Regel, dass beim *Content Desk* produzierten Material auf Namensnennung verzichtet wird, habe den praktischen Hintergrund, dass die Titelredaktionen die übernommenen Texte daraufhin nicht überarbeiten müssten. Wenn die *WAZ*-Titelredaktion etwas recherchiert habe, dann würde auch die *WAZ* als Quelle erhalten bleiben. Ein Redakteur der *NRZ* (Interviewpartner 9) gibt zu „pingelig“ darin zu sein, dass die entsprechende Quelle genannt wird. Ein *WR*-Redakteur (Interviewpartner 8) bestätigt, dass es wichtig ist, die Quellen bei exklusiv recherchierten Texten genau zu benennen. Beispielhafte Formulierungen dafür seien „wie die *WR* berichtete oder wie die *WAZ* erfuhr oder wie die *NRZ* exklusiv recherchierte“.

Schwierigkeiten ergeben sich, wenn beispielsweise Texte von *NRZ*-Redakteuren übernommen werden, die eigentlich exklusiv in der *NRZ* erscheinen sollen, so ein *Content Desk*-Redakteur. Bei der Übernahme der Texte von Matthias Maruhn müsste dies auf der Ebene der Ressortleiter geklärt werden, sagt Interviewpartner 10. Bei der Übernahme von Texten von Cornelia Färber dürfe nicht der volle Name, sondern nur das Kürzel, genannt

werden. „Mit der *WR* gibt es solche Schwierigkeiten gar nicht. Da wird einfach der Name drüber geschrieben und fertig“, so der Redakteur des *Content Desks* (Interviewpartner 10) weiter. Auch bei exklusiven Nachrichten sei der Umgang mit der *NRZ* schwieriger: „Die *NRZ* besteht stärker darauf, dass die *NRZ* zitiert wird, wenn sie die exklusiven Meldungen uns liefern. Machen wir dann auch. Umgekehrt ist das eher nicht der Fall.“ Die *WAZ* würde eher nicht zitiert, „weil ist ja Content“.

Hieran schließt sich die weitere Problematik der Veränderung von zugelieferten Texten an. Ein *Content Desk*-Redakteurs (Interviewpartner 11) benennt folgendes Beispiel: Ein Text von ihm ist von der *WR* übernommen worden. Die *WR* habe seinen Fließtext in einen „Frage-Antwort-Text“ umgeschrieben. Dabei haben sie seinen Text „zerpflückt“ und aus dem „Zusammenhang gerissen“. Sein Name ist als Autorennamen erhalten geblieben. Der Newsdesk am *Content Desk* hat bestätigt, dass dies kein normaler Vorgang ist. Der Unmut ist an die *WR*, mit dem Angebot den Fließtext selbst als Fragen-Antwort-Text umzuschreiben, kommuniziert worden. „Das ist auch angekommen“, so der betroffene Redakteur. Ein *NRZ*-Redakteur (Interviewpartner 13) gibt hingegen an, dass er die Texte des *Content Desks* immer „behutsam“ kürze. Dies sei der Fall, wenn er sechs Wörter oder zwei Sätze herausstreiche. Bei „erheblichen inhaltlichen“ Eingriffen, würde er den Autor kontaktieren. „Das hat aber nichts mit *Content* oder *NRZ* zu tun. Das macht man einfach.“ Eine generelle Regelung scheint es also nicht zu geben, wie viele Anteile des Ursprungstextes geändert werden dürfen. Bei der *WR* wird ebenfalls davon ausgegangen, dass geschriebene Texte zunächst einmal fix sind und nicht willkürlich geändert werden können. Dies sei „Gesetz“ bzw. „journalistisches Gebot“, gibt Interviewpartner 8 von der *WR* zu bedenken. Eine „handvertragliche Verpflichtung“ gebe es also nicht, so dieser Redakteur weiter, sondern es zeigt sich vielmehr, dass die Regelung, wie mit den übernommenen Texten zu verfahren ist, einzelfallspezifisch vom journalistischen Selbstbild des jeweiligen Redakteurs abhängt.

Bei den Redaktionsbeobachtungen ist ein Vorkommnis diskutiert worden, in dem ein Interview in der *WAZ* mit dem Verweis auf die *NRZ* abgedruckt worden ist, das der ehemalige Chefredakteur der *NRZ* zusammen mit dem Berliner Korrespondent geführt hat. Dieses Interview wird im dazugehörigen Informationskasten als „*NRZ*-Interview“ bezeichnet. Die verantwortliche Redakteurin reagiert auf die Kritik am *Content Desk* mit dem Hinweis, dass sie sich „aus internen Gründen“ nicht getraut habe, dies zu ändern, weil zuvor bei einem Text der *NRZ*-Chefredakteur als Autor gestrichen worden ist, was zur heftigen Kritik führte. In der Zukunft wolle sie dies aber abändern. Ein weiteres Beispiel, das während der Redaktionsbeobachtungen mit verfolgt werden konnte, zeigt ebenfalls die

Empfindlichkeit der Redakteure bei den Quellenangaben. Bei diesem Beispiel hat ein *NRZ*-Redakteur vergessen, die Sonderseiten zum Tod von Anneliese Brost zu regionalisieren, sodass auch in der Ausgabe der *WAZ* überall *NRZ* als Quelle gestanden hätte. Als dies am Newsdesk des *Content Desks* gegen 19 Uhr desselben Tages entdeckt wurde, sorgte dies für relativ viel Unruhe. Auf die telefonische Nachfrage, bei wie vielen Texten diese Regionalisierung im Eidos-System vergessen wurde, wurde seitens der *NRZ* wohl etwas vage geantwortet. Dies zeigt sich an der Reaktion der Redakteurin, die dies mit der *NRZ* klären wollte: „Glaubst du?! Wenn morgen überall *NRZ* steht, dann sind wir tot, dann seid ihr tot“, rief sie aus. Daraufhin wurden die Texte zweimal Korrektur gelesen.

Während der Redaktionsbeobachtungen bei der *NRZ* ist ein Fall beobachtet worden, bei dem eine von der *NRZ* recherchierte Meldung zuerst an die Agenturen im Namen der *NRZ* herausgeschickt wurde, bevor der *Content Desk* über diese Meldung informiert wurde. Gleiches konnte bei der *WR* beobachtet werden: Eigentlich wollte die *WR* mit einer exklusiven Nachricht zuerst an die Agenturen herantreten, bevor diese exklusive Information über den *Content Desk* verbreitet werden sollte. Ein Redakteur des *Content Desks* aus dem *Wirtschafts*-Ressort ist der *WR* allerdings zuvor gekommen und hat diese Meldung mit der Quellenbezeichnung „*WAZ* Mediengruppe“ veröffentlicht. Daraufhin empörten sich die Redakteure der *WR* und die verantwortlichen Redakteure am *Content Desk* haben sich schließlich entschuldigt. In einem weiteren Fall hat die *NRZ* einen Volontär damit beauftragt, zu einer vorangekündigten Aufmacher-Geschichte weitere Details zu recherchieren. Diese neuen Details wurden in die zugeliferte Aufmachergeschichte eingebunden ohne dass der *Content Desk* darüber informiert worden ist. Beide Fälle zeigen, dass die Außen- darstellung der *NRZ* als wichtiger als die Außenwirkung der gesamten *Content Desk*-Zeitungsgruppe eingeschätzt wurde.

Dieses uneinheitliche Vorgehen im Umgang mit exklusiven Nachrichten zeigt sich auch in den Onlinebefragungen. Werden die Redakteure des *Content Desks* danach gefragt, wen sie zuerst informieren, wenn sie exklusive Information erhalten, dann geben die meisten Redakteure (17,2 Prozent) an, hier unterschiedlich zu verfahren. Dagegen behalten 10,3 Prozent der *Content Desk*-Redakteure diese exklusive Nachricht für sich und nur 3,4 Prozent der Redakteure informieren die Titelredaktion der *WR*. Niemand gab an, die Titelredaktion der *NRZ* zu informieren. (Vgl. Tab. 35)

Tabelle 35: Weitergabe exklusiver Nachrichten an die Titelredaktionen in Prozent; Quelle: Eigene Darstellung.

	Content Desk (n=29)
Unterschiedlich	17,2 %
Keine der beiden Titelredaktionen	10,3 %
Titelredaktion der <i>WR</i>	3,4 %
Titelredaktion der <i>NRZ</i>	0,0 %
Keine Angabe	69,1 %

Insgesamt zeigt sich bezüglich des Umgangs mit Quellenangaben, Fremdtexen und exklusiven Informationen, dass zwar die Quellenbezeichnung einheitlich geregelt zu sein scheint, dass aber keine einheitliche Vorschrift darüber gegeben ist, in welchem Maß die zugelieferten Texte den eigenen titelspezifischen Bedürfnisse angepasst werden dürfen. Des Weiteren ist ebenfalls nicht geregelt, ob exklusive Nachrichten an die am *Content Desk-Modell* beteiligten Zeitungen informiert werden oder nicht. Generell scheint der Wille als erstes die exklusiven Informationen an die Presseagenturen zur eigenen Profilierung herauszugeben, stark ausgeprägt zu sein. Inwiefern eine Weitergabe an die anderen Redaktionen überhaupt geschieht, ist ebenfalls willkürlich.

6.2.9 Terminbesetzung

Die Einführung des *Content Desk-Modells* ist vielfach mit dem Beispiel gerechtfertigt worden, dass ein Termin nicht von mehreren Journalisten derselben Mediengruppe besucht werden müsse. Eine doppelte oder Mehrfachbesetzung beispielsweise von Gerichtsprozessen käme immer noch vor, sagt ein leitender Redakteur des *Content Desks* (Interviewpartner 1) im Experteninterview. Ein anderer Redakteur des *Content Desks* hält die Besetzung eines „Gerichtstermins in Hagen“ von der *WAZ* und der *NRZ* auch für überflüssig und erklärt dies mit dem Willen zur „Unabhängigkeit“ vom *Content Desk*. Ein weiterer Redakteur des *Content Desks* (Interviewpartner 4) mutmaßt, dass dies vielleicht auf eine „Angst“ zurückgeht, dass „die politische Richtung, die da weiter gegeben wird, nicht stimmt, dass der Text vielleicht nicht gut genug ist, dass die Besonderheiten meines Erscheinungsgebietes nicht berücksichtigt werden.“

Bei der *NRZ* wird hingegen die thematische Gewichtung eines Artikels betont und dient als Argumentationsgrundlage für eine Mehrfachbesetzung eines Pressetermins:

„Ja, Synergieeffekte leuchtet mir ein, aber wenn man es in der Praxis mal durchleuchtet, ist das nicht immer schlüssig. Weil ein Kollege aus der gesamten *WAZ*-Gruppe sich das Dortmunder Spiel gegen Borussia Mönchengladbach anguckt. In der Praxis heißt das, uns interessiert Borussia Mönchengladbach viel mehr als Borussia Dortmund, d. h. unser Kollege [...] hat natürlich einen ganz anderen Blick auf das Spiel als der Kollege, der möglicherweise vom *WAZ Content Desk* dahin geschickt wird und

in erster Linie uns aus der Dortmunder Perspektive berichtet. Insofern ist es absolut sinnvoll zumindest darüber nachzudenken gewisse Dinge, gewisse Termine mit mehreren Leuten zu besetzen, wenn du dich als Regionalzeitung verstehst und einen ganz anderen Blick auf die Termine hast.“ (Interviewpartner 13)

Dieser NRZ-Redakteur geht davon aus, dass ein Redakteur prinzipiell drei verschiedene Versionen eines Fußballspiels schreiben könnte, hält es aber für „unmöglich“, wenn am „Sonntagabend“ ein Spiel bis 19:15 Uhr läuft und um 19:30 der Andruck ist.

Ein Redakteur der WR (Interviewpartner 8) hält es für problemlos, wenn bei „herausragenden“ oder „dramatischen“ Gerichtsprozessen, alle drei Titel den Termin besetzen:

„Das ist aber auch von der Chefredaktion oder vom Herr Reitz so gewollt. Er sagt, sie sollen Tun und Lassen, was sie wollen. Das sieht das Schickler-Papier ein bisschen anders. Die sagen, ein Termin gleicht einem Kollegen für alle drei Titel. Das hat sich aber bislang in der Praxis nicht bewahrheitet“, erklärt dieser Redakteur weiter.

Die Terminbesetzung durch mehrere Redakteure aus verschiedenen Redaktionen aus dem *Content Desk-Modell* ist demnach aus Sicht der Titelredaktionen einerseits unvermeidlich, um sicherzustellen, dass die eigene Farbe ins Blatt kommt, und andererseits scheint seitens der Konstrukteure des Modells kein allzu großer Widerstand aufzukommen, wenn Termine mehrfach besetzt werden.

6.2.10 Die Zusammenarbeit im Sport

In den leitfadengestützten Experteninterviews wurde immer wieder die Zusammenarbeit mit dem *Sport* als Beispiel der noch verbesserungswürdigen Zusammenarbeit angeführt.

Die Gewichtung der beiden Vereine *Borussia Dortmund* und *Schalke 04* sei „ein ganz großes Thema“, so ein *Content Desk*-Redakteur (Interviewpartner 7). Da gebe es „Hakeleien“, erklärt er weiter.

Ein leitender Redakteur des *Content Desks* fasst im leitfadengestützten Experteninterview die Problematik im Sport-Ressort wie folgt zusammen

„Wir haben momentan einen Sportchef, der verfolgt einen durchaus feuilletonistischen Ansatz in seiner Sportberichterstattung, womit die Chefredaktionen der anderen Titel nur bedingt einverstanden sind. Sie sagen nicht, dass der Ansatz der Sportredaktion am *Content Desk* komplett schlecht ist, sondern sie möchten es einfach anders haben, letztlich nachrichtlicher. Über solche grundsätzlichen Meinungsverschiedenheiten muss sehr, sehr viel diskutiert werden. Zum einen können die Titel Extraleistungen verlangen, auf der anderen Seite gibt es klare Grenzen. Wenn man spät abends noch drei verschiedene Sportseiten für drei Titel produzieren muss, dann kann das auf Dauer zum Problem werden. Und dazu kommt: Dass Einer aus Dortmunder Perspektive schreibt, wo unser erklärter Verein Mönchengladbach ist, wo wir jetzt nicht erscheinen, aber der hat in Gladbach unglaublich viele Fans. Da hat das Synergie-Konzept einen Haken. Es war schon häufiger, aber leider ist das auch so, dass diese Aufträge an Einzelpersonen innerhalb des Recherchepools vergeben werden.“ (Interviewpartner 4)

Der Eindruck, dass ein nachrichtlich-orientierter Ansatz gewünscht ist, lässt sich mit einer Äußerung eines WR-Redakteurs (Interviewpartner 12) bestätigen. Neben diesem Wunsch nach mehr Nachrichten im *Sport*, bemerkt dieser Redakteur, dass der *Sport* des *Content*

Desks die Struktur der alten *WAZ* habe. Gemeint ist das „Kleinteilige im Meldungsbe-
reich“, das konzeptionell nicht mehr gewollt sei, sodass die Seiten „beschnitten“ werden,
dass es zulasten der Nachrichten gehe. „Das ist ein klarer Unterschied zu vorher. Ein Ver-
schieben von der harten Nachricht zu gefeaturten Geschichten“, führt dieser Redakteur
weiter aus.

Obwohl die Sportredaktion der *NRZ* „fast komplett“ an den *Content Desk* gewechselt
sei, gibt es Stimmen bei der *NRZ*, die dennoch unzufrieden mit dem zugelieferten Sportteil
sind. Obwohl der Leser bekannte Namen wiederfände, sei eine „Veränderung in der Ge-
wichtung von Sachen“ bemerkbar, gibt bspw. ein Redakteur der *NRZ* (Interviewpartner 6)
an. Bei der *NRZ* sei noch ein Redakteur aus der alten Sportredaktion in der *NRZ*-
Titelredaktion geblieben, der zudem in Teilzeit arbeite. Dies schränke die „Möglichkeit der
Autonomie“ ein, sagt derselbe *NRZ*-Redakteur. Dies führe dazu, dass man schließlich die
zugelieferte Sportseite übernehme und nur noch optisch leicht verändere. „Wir haben keine
Chance. Was will man machen? Wir haben nicht die Ressourcen dann hier selber noch
eine Sportseite zu machen“, führt ein anderer *NRZ*-Redakteur (Interviewpartner 9) für den
Fall aus, dass der Sportverantwortliche mal nicht da, krank oder im Urlaub sei. Denn fest
stehe, dass *Sport* ein „wichtigstes Markenzeichen“ der *NRZ* sei und dass man nicht den
gleichen *Sport* abliefern könne wie die *WAZ*. „Da muss doch ein bisschen mehr Borussia
drin sein“, so ein anderer Redakteur der *NRZ* (Interviewpartner 5). Manchmal würden die
Sportredakteure am *Content Desk* anbieten, Seiten für die *NRZ* zu bauen, was „manchmal
klappt“, so ein weiterer Redakteur der *NRZ* (Interviewpartner 13). Generell habe die *NRZ*
aber noch einen Sportredakteur, „der immer noch den Ehrgeiz hat, was Eigenes abzulie-
fern“, sagt derselbe Redakteur (Interviewpartner 13).

6.2.11 Resümee der Ergebnisse der Analyse der operationalen Dimension des *Content Desk*-Modells

In der operationalen Dimension sind vor allem die Kooperationsprogramme von besonde-
rer Bedeutung. Die übergeordneten Forschungsfragen beziehen sich hauptsächlich auf die
Frage, welche Kooperationsprozesse und welche Koordinationsabläufe zwischen den Re-
daktionseinheiten vorhanden sind.

Im vorherigen Teilabschnitt wurde aufgezeigt, dass die Kooperationsformen und deren
Intensität stark abhängig von der Ressort- und Titelzugehörigkeit sind. Der noch in den
Experteninterviews befürchtete hohe Koordinationsaufwand konnte mit den Redaktionsbe-

obachtungen des Chefs des Newsdesks als übertrieben zurückgewiesen werden, wenn gleich in den Onlinebefragungen der im *Content Desk-Modell* arbeitenden Redakteure ein erhöhter Kooperationsbedarf festgestellt werden konnte. Es ergeben sich also Unterschiede zwischen der Kooperation, die am Newsdesk und in den Ressorts koordiniert wird. Der Newsdesk ist auf der theoretische Ebene als Schaltzentrale zwischen den verschiedenen Redaktionseinheiten angelegt. Doch insgesamt zeigt sich, dass der Chef des Newsdesks am *Content Desk* nicht bei jeder Kooperation zwischen der *NRZ* bzw. *WR* mit dem *Content Desk* informiert ist. Die Kommunikation zwischen einzelnen Redakteuren in den Ressorts des *Content Desks* und den Titelredakteuren tritt insgesamt sehr häufig auf. Die häufigsten Koordinationsanlässe entstehen aufgrund thematischer Nachfragen zum jeweiligen Aufmacher der Titelseite oder des eigenen Ressorts. Bereits mehrfach ist die Themenliste aus der gemeinsamen Morgenkonferenz als zu rudimentär kritisiert worden. Oftmals reichen die Informationen, die der an der gemeinsamen Morgenkonferenz teilnehmende Redakteur an die anderen Titelredakteure weitergibt, als Entscheidungsgrundlage nicht aus. Weitere Kommunikationsanlässe werden hier also geschaffen, die bei Vorhandensein von festen Ansprechpartnern in den jeweiligen Ressorts als gelungen und beim Fehlen einer Kontaktperson als misslungen zusammengefasst werden können. Hinzu kommt die schlechte Erreichbarkeit der Ansprechpartner, die wiederholte Kontakte nötig machen und zu einem Anstieg des Kooperationsaufwands beitragen. Die gemeinsame Morgenkonferenz als Ausgangspunkt der tagtäglichen Blattplanung soll eigentlich dazu dienen, den Kommunikationsbedarf aller Beteiligten zu senken, führt bezüglich des Nachfragebedarfs jedoch zu einer Verlangsamung der Produktionsprozesse. Der Stellenwert der gemeinsamen Morgenkonferenz wird in den Experteninterviews insgesamt als hoch eingeschätzt, wenn nun aber die geringe Beteiligung der Titelredakteure an der Diskussion in den Morgenkonferenzen und die zeitlich sehr knapp gefassten Räume für Themenvorstellungen reflektiert werden, ist diese hohe Stellung bzw. die Notwendigkeit der Themenübermittlung in Form der Teilhabe an einer Morgenkonferenz der *WAZ* am *Content Desk* zumindest zu hinterfragen. Dieser Eindruck verstärkt sich, wenn daran gedacht wird, dass die Titelredakteure sich so gut wie nie an der Diskussion in der gemeinsamen Morgenkonferenz beteiligen. Die physische Anwesenheit eines Titelredakteurs der *NRZ* bringt hier auch keinen Vorteil mit sich, der den nachgelagerten Kooperationsbedarf senken würde.

Die in den Experteninterviews gewünschte Fokussierung der Titelredaktionen der *NRZ* und *WR*, sich hauptsächlich auf die Produktion bzw. Abänderung der Titelseite und der regionalen Seiten zu konzentrieren, wird in der Regel von den Titelredakteuren praktiziert.

Inhaltliche Nachfragen zu den Aufmachern der entsprechenden Seiten sind demnach auch der häufigste Koordinationsanlass zwischen den Titelredaktionen der *NRZ* bzw. *WR* und dem *Content Desk*. Bestellungen der Titelredaktionen beim *Content Desk* sind relativ selten und entsprechen auch nicht dem Selbstbild der in den Titelredaktionen verbliebenen Redakteure. Selbstproduktionen gehen meistens auf die Idee des Brandens des *Content Desk*-Materials nach Titelspezifität zurück. Am Rande lassen sich aber auch Motivationen der Eigenproduktion von Geschichten vernehmen, welche die Lücke von zuvor angekündigtem, aber nicht geliefertem Material des *Content Desks* schließt, oder den Kooperationsaufwand zwischen dem Titelredakteur und dem zuständigen Redakteur am *Content Desk* vermeiden soll. Interessanterweise ist das Prinzip des Agenturmodells beim *Content Desk-Modell* nicht eindeutig. Die Titelredakteure erwarten mehrheitlich eine Überproduktion, wohingegen die *Content Desk*-Redakteure nur auf expliziten Auftrag seitens der Titelredaktionen tätig werden wollen. Die Frage, ob der *Content Desk* samt Titelredaktionen als Einheit funktioniert, stellt sich auch für den Umgang mit exklusiven Informationen. Hiernach zeigt sich, dass jede Redaktionseinheit überwiegend als unabhängiger Zeitungstitel von außen wahrgenommen werden möchte und somit bedacht ist, exklusive Nachrichten als Einzeltitel und nicht als Redaktionszusammenschluss zu publizieren. Eine ähnliche Vorgehensweise lässt sich hinsichtlich der Besetzung von für die Redaktionen wichtigen Terminen ausmachen. Wäre die Arbeitsweise einer Agentur prägend, dann würde der anwesende Redakteur alle drei Titel mit ihren Wünschen bedienen oder einen so allgemeinen Text verfassen, dass dieser in allen drei Titeln abgedruckt werden könnte. Nach Angaben der befragten Redakteure würden als relevant eingeschätzte Termine für die titelspezifische inhaltliche Gewichtung der Texte auch mehrfach besetzt werden. Hieran kann die übergeordnete Forschungsfrage nach der Angepasstheit der Organisationsstrukturen an die titelspezifischen Unterschiede beantwortet werden. Wie in Kap. 6.1 aufgezeigt wurde, sind die unterschiedlichen Ausrichtungen der Zeitungstitel *WAZ*, *NRZ* und *WR* den Redakteuren des *Content Desk-Modells* im groben Maß bewusst, es wurden auf der operativen Ebene aber keine strukturellen Anpassungen gefunden, die diesen Unterschieden Rechnung tragen würden.

Die letzte übergeordnete Forschungsfrage bezieht sich auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Titelredaktionen der *NRZ* und *WR* bis auf wenige Ausnahmen, wie z. B. dem ehemaligen Hauptfotograf der *WAZ*, alles zur Eigenverwertung nutzen können, was der *Content Desk* produziert. Dies bedeutet aber auch, dass die Titelredaktionen bei Themenschwerpunkten oder Serien stark in ihrer Produktion ein-

geschränkt sind, sofern sie diese nicht übernehmen möchten. Neben diesen Zulieferungen, die dann doch in der Regel die Seiten der *WAZ* sind, nutzen die Titelredaktionen ihre eigenen Redakteure oder z. T. extra finanzierte Korrespondenten. Nachrichtenagenturen stehen den Titelredaktionen der *NRZ* und *WR* ebenfalls zur Verfügung. Das Chefredakteurs-Prinzip wird tatsächlich umgesetzt, wie sich auch an der von den Konstrukteuren des *Content Desk-Modells* eigentlich zu vermeidenden doppelten Terminbesetzung zeigt.

6.3 Ergebnisse der Analyse der Dimension der Akteure: Die Einstellungen zum *Content-Desk-Modell*

In der Dimension der Akteure ist insgesamt die Arbeitssituation von besonderem Interesse. Hierbei geht es um die übergeordneten Forschungsfragen, welche Arbeitsbedingungen das *Content Desk-Modell* mit sich bringt [Forschungsfrage AF1]? Ob sich eventuell auch Arbeitsbedingungen ausmachen lassen, die die Kooperation fördern oder behindern [Forschungsfrage AF2]? Inwiefern die Redakteure des *Content Desk-Modells* die neuen Arbeitsstrukturen akzeptieren [Forschungsfrage AF3] bzw. sich mit diesem identifizieren [Forschungsfrage AF4]? Und wie die Arbeitsbelastung [Forschungsfrage AF5] bzw. die Konkurrenzsituation untereinander [Forschungsfrage AF6] eingeschätzt wird?

Das nachfolgende Teilkapitel ist wie folgt strukturiert: Um sich die Arbeitssituation vorstellen zu können, beginnt dieses Teilkapitel mit einer kurzen Vorstellung der räumlichen Gegebenheiten (vgl. Kap. 6.3.1). Anschließend werden die journalistischen Arbeitsprozesse bezüglich der organisatorischen Besonderheiten des *Content Desk-Modells* behandelt (vgl. Kap. 6.3.2). Hiernach wird die Akzeptanz des *Content Desk-Modells*, deren Arbeitsmotivation bzw. -belastung sowie das Arbeitsklima der Redakteure des *Content Desk-Modells* behandelt (vgl. Kap. 6.3.4). Letztlich werden alle Ergebnisse zum Thema Konkurrenz unter den Journalisten der drei Zeitungstitel *WAZ*, *NRZ* und *WR* zusammengefasst (vgl. Kap. 6.3.5).

6.3.1 Räumliche Gegebenheiten

Der *Content Desk* saß bis zu seiner Auflösung in der Friedrichstraße in der zweiten Etage des *Europa Centers* in Essen. Er nahm eine Fläche von ca. 1.500 m² ein und war in einer U-Form angeordnet (vgl. Abb. 6).

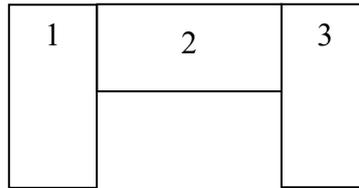


Abbildung 6: Räumliche Gegebenheiten des Content Desks in Essen; Quelle: Eigene Darstellung.

Im Raum „1“ befanden sich zum Zeitpunkt des ersten Besuchs des *Content Desks* der Newsdesk, die *Politik*, der Fotopool und die Online-Redaktion für *derwesten.de*. Jeder Ressortleiter hatte ein eigenes kleines Büro, das ebenfalls hier zu finden war. Die Video-Konferenzen zur *WR*-Titelredaktion fanden im Raum „1“ mittels einer aus mehreren Flachbildschirmen gebildeten großen Videofläche statt. Auf den Flachbildschirmen liefen außerhalb der Morgenkonferenz Nachrichtensendungen, und diese sind vom Newsdesk einsehbar. Im Raum „2“ befanden sich ein Konferenzraum, das Wirtschaftsressort und ein großer Aufenthaltsraum samt Kickertisch und Raucherkabine. Darüber hinaus gab es kleine abgetrennte Arbeitsräume, in denen sich einzelne Personen zum konzentrierten Arbeiten zurückziehen konnten. Jeder leitende Redakteur verfügte darüber hinaus über ein eigenes Büro. Im Raum „3“ waren die Ressorts *Sport*, *Kultur & Wochenende*, *Vermischtes*, die *WAZ*-Titelredaktion und der *Recherche*pool angesiedelt.

Die *NRZ*-Titelredaktion¹⁰⁶ saß zu Zeiten des *Content Desk-Modells* in der Friedrichstraße in Essen im Gebäude der *Funke Mediengruppe* in der vierten Etage. In einem langen Flur waren in kleineren Räumen die verschiedenen Ressorts und Büroräume der leitenden Redakteuren angesiedelt. Die *Kultur* und die *Wirtschaft* hatten größere Büros, in denen auch zu zweit gearbeitet werden konnte. Im hinteren Bereich des Flurs lag auf der linken Seite ein größerer Raum, in dem der Newsdesk angesiedelt war. Am Newsdesk waren zwölf Arbeitsplätze vorhanden. Am Ende des Raumes befand sich eine Monitor-Wand, die sich aus acht Flachbildschirmen zusammensetzte.

Die *WR*-Titelredaktion lag in der Dortmunder Innenstadt¹⁰⁷. Ein großer Raum mit Schreibtischen für die ressortspezialisierten Redakteure trennte den Bereich für den Newsdesk ab. Der Newsdesk hatte, wie bei der *NRZ*, zwölf Arbeitsplätze und eine Monitorwand mit acht Flachbildschirmen. Der *Sport* produzierte seine Inhalte als einziges Ressort in einem geschlossenen Raum. Zumindest der Chef des Newsdesks hatte ein abgeschlossenes

¹⁰⁶ Stand 2010.

¹⁰⁷ Hier wird ausdrücklich das Präteritum verwendet, weil die *WR*-Titelredaktion seit 2013 geschlossen ist.

Büro. Die Räumlichkeiten der Chefredaktion befanden im selben Gebäude auf einer anderen Etage.

6.3.2 Arbeitsstruktur im *Content Desk-Modell*

Die Ausführungen zur konzeptionellen Idee des *Content Desk-Modells* haben gezeigt, dass gewisse Leistungserwartungen an die unterschiedlichen Redaktionseinheiten des *Content Desk-Modells* gestellt werden (vgl. Kap. 6.1.5). Konkrete Vorgaben, wie die Zeitungsproduktion vonstattengehen soll, lassen sich jedoch nicht finden. Die Arbeitsorganisation ist also gemäß der Zielvorgaben innerhalb der neuen Redaktionsstruktur neu zu organisieren. Die journalistische Produktion wird als Arbeitsprozess im nachfolgenden Teilkapitel thematisiert.

6.3.2.1 Arbeitsstruktur am *Content Desk*

Jeden Arbeitstag findet um 10:15 Uhr tagtäglich eine titelübergreifende Morgenkonferenz am *Content Desk* statt, bei der ein Redakteur der *NRZ* anwesend ist und die *WR* per Videokonferenz zugeschaltet ist. Diese Morgenkonferenz ist sowohl der Startschuss des Arbeitstages beim *Content Desk* als auch in den Titelredaktionen der *NRZ* und *WR*. Bei dieser Morgenkonferenz werden die tagesaktuelle Zeitungsausgabe kritisiert und die Themen des heutigen Tages vorgestellt (vgl. Kap. 6.2.1). Nach der Morgenkonferenz werden am *Content Desk* einzelne Ressortkonferenzen abgehalten. Hier geht es „ganz praktisch um Organisation, aber zum Teil auch um Brainstorming, also wo dann das große Thema, das festgelegt wurde in der Konferenz, dann noch einmal weitergedacht wird oder wo zu einem Komplex, der demnächst ansteht, Themen sich überlegt werden“, beschreibt ein Redakteur des *Content Desks* (Interviewpartner 10) den täglichen Arbeitsablauf in den Experteninterviews. Nach der Morgenkonferenz widmet sich jeder Redakteur der Themenrecherche oder nimmt auswärtige Termine bzw. Pressekonferenzen wahr. Zur Mittagskonferenz ist das Themenfeld meistens abgesteckt, sodass der Nachmittag der journalistischen Produktion gewidmet werden kann. Die Artikel werden insgesamt drei Mal gegengelesen. Hierbei werden die Ampelfarben verwendet. Ist ein Text grün markiert, dann kann er zum Druck herausgeschickt werden. Es lesen diejenigen Redakteure den Text Korrektur, die Zeit dafür haben. Das Layout wird mit den Producern abgesprochen. Die Producer müssen auch angesprochen werden, wenn der Artikel ein oder zwei Zeilen länger sein soll.

Die Arbeit am Newsdesk unterscheidet sich von der Arbeit in den Ressorts. Am Newsdesk lesen die Redakteure die Agenturmeldungen und informieren sich gegenseitig, ob der andere die neue Meldung zu einem Thema schon gesehen hat oder ob jene oder diese Meldung nicht in sein Ressort passe. Sie koordinieren die Themenbearbeitung und halten die Titelredaktionen auf dem Laufenden, indem sie sie über Änderungen informieren und Rede und Antwort stehen, wenn die Titelredaktionen sie anrufen. Der Chef des Newsdesks ist der *Politik* zugeordnet und setzt zusammen mit der Chefredaktion die Themen der *Seite 1*. Dabei hat die Chefredaktion aber immer das letzte Wort, wenn es darum geht, welches Aufmacherbild gewählt oder welcher Artikel Leitartikel wird. Bei der Produktion von Serien oder eigenen Themen entscheidet die Chefredaktion auch eigenständig, in welcher Größe der Artikel auf der *Seite 1* erscheint. Die Redakteure am Newsdesk produzieren selten mehr als kleine Meldungen. In der Regel sind sie mit der Koordination, Blattgestaltung, Agentursichtung und Planung beschäftigt. Sie lesen fertig produzierte Texte ins Layout ein und kürzen diese auf die passende Länge. Der Redaktionsschluss ist um 17:00 Uhr. Einige befragte Redakteure äußern jedoch, dass sich der Redaktionsschluss mittlerweile um eine halbe Stunde nach hinten verschoben hat. Die Zeitungsproduktion für den *Content Desk* hat sich, entsprechend der Abgabefrist, jedoch nach vorn verschoben. Die „meisten Sachen“ müssen um 17:00 Uhr fertig sein, erläutert Interviewpartner 7. Somit ist der vorher angewohnte Redaktionsschluss um zwei Stunden nach vorn verschoben. Die Deadline für die Postausgabe sei zwar erst um 19:00 Uhr, aber „der Druck auf die Schreiber muss erhalten bleiben um 17:00 Uhr fertig zu sein“, so derselbe Redakteur des *Content Desks* weiter. Damit dies zu leisten ist, müsste der Schreibprozess gegen 15:30 Uhr oder 16:00 Uhr begonnen werden. „Das ist nicht immer für die Korrespondenten schön [...]“, weil der politische Tag in Berlin dann noch nicht zu Ende sei. „Man kann natürlich noch bis 19:30 Uhr Geschichten offen halten, aber 80, 90 Prozent müssen um 17:00 Uhr fertig sein“, erklärt derselbe Redakteur weiter. Dies habe viele „negative Auswirkungen“: Erstens könne die Deadline „ausgedehnt“ werden, weil man einfach daran weiterarbeiten kann. Zweitens müsse man über eine Stunde früher als sonst mit der Zeitungsproduktion beginnen, wenn man es bis 17:00 Uhr schaffen möchte. Drittens führt es dazu, dass einige Ressorts nach 17:00 Uhr nicht mehr so viel aktualisieren, wie es eigentlich nötig wäre. Der Redaktionsschluss um 17:00 Uhr sei ein „Pseudo-Druckschluss“, so Interviewpartner 10 des *Content Desks*. Er denkt, dass es an sich kein Problem sei, wenn eine Geschichte später fertig werde.

Der Platzmangel führe generell dazu, dass Themen von Ausgabe zu Ausgabe geschoben werden. Das Problem sei, dass Themen dann „zu alt“ werden und „weggeschmissen“ würden. Man habe also „umsonst“ gearbeitet, betont ein Redakteur des *Content Desks* (Interviewpartner 11) und führt aus: „Also, diese Knappheit des Platzes führt einfach dazu, dass sich Tagesprogramme einfach super schnell ändern. Dass die Titelredaktionen auch viel für den Papierkorb arbeiten. Dass der Frust auch einfach groß wird, dass man sagt: Wir sind Müllablageplatz geworden.“ Es gebe zwei Möglichkeiten die eigene Geschichte ins Blatt zu bekommen. Auf dem langen Dienstweg schlägt man ein Thema in der Morgenkonferenz vor. Jeder habe aber etwas zum Thema zu sagen, sodass man das Thema „völlig umgekrempt“ zurückbekäme. „Womöglich wird das Thema, über das morgens super lange diskutiert worden ist, im Laufe des Tages gekippt, weil ein anderes wichtiges Thema dazu gekommen ist“, erklärt dieser *Content Desk*-Redakteur. Man müsse daher „taktisch“ vorgehen, um die eigenen Geschichten ins Blatt zu bekommen:

„Aus der eigenen Erfahrung kann ich sagen, dass wir immer sehr taktisch vorgehen. Wir gucken einfach, wo der beste Weg ist, die Geschichte ins Blatt zu bekommen. Oft ist es besser, ein Thema nicht erst in der Konferenz anzukündigen. Besser ist es, vorher mit den Ressortleitern zu sprechen und zu fragen: ‚Könntest du dir vorstellen, dass die Geschichte interessant wird für dich?‘ Dann kann man den Ressortleiter festnageln und sagen: ‚Morgen kriegst du die Geschichte‘.“ (Interviewpartner 11)

Dies sei eine Art „Deal“ auf dem kurzen Dienstweg, bei dem man mit persönlichen Kontakten besser „Kapital draus schlagen“ könne als mit dem langen Dienstweg. Das „Schieben“ der Geschichten führe dazu, dass die „Halde immer größer“ wird. „Also, wir haben sehr viele Geschichten, die wir auch schon jetzt auf Vorrat geschrieben haben. Die eigentlich schon hätten drin stehen müssen.“ Der Druck werde immer größer. Dies sei auch den Ressortleitern bewusst. Da gebe es insgesamt noch viel „Abstimmungsbedarf“, so dieser *Content Desk*-Redakteur weiter.

Diesem Redakteur des *Content Desks* (Interviewpartner 11) ist bewusst, wie abhängig die Titelredaktionen von den Entscheidungen des *Content Desks* sind. Als Beispiel führt er eine Veränderung des Themenschwerpunktes am *Content Desk* an:

„Beispiel: Wir haben Haiti als großes Thema. Da gibt es eigentlich die Verpflichtung, dass man dieses Thema natürlich vorne in der Zeitung macht. Wir haben auf Seite 2 ein Thema des Tages natürlich. Da bietet es sich an, damit es noch größer wird, dass man die Seite 2 und die Seite 3 nimmt, womit die Titelredaktionen eine oder zwei Seiten verlieren. Sie bekommen dann Probleme, weil bestimmte Themen nach hinten geschoben werden, die fallen dann vom Tisch, die sind schon geordnet oder sind schon bestellt in der Lokalredaktion oder liegen möglicherweise schon eine Woche im Register.“ (Interviewpartner 11)

Selbst wenn Themen wie besprochen im Laufe des Tages am *Content Desk* produziert werden, wüssten die Redakteure in den Titelredaktionen lange nicht, in welche Richtung ein Text geht. Die Setzung der Themenschwerpunkte eines Textes sei zudem personenabhängig: „Wenn der Kollege XY da ist, dann fluppt das, und der nächste, dem ist halt das

nicht so wichtig, dann funktioniert es halt nicht“, so ein *WR*-Redakteur (Interviewpartner 12).

Auch die Platzierung des eigenen Artikels ist für einen Redakteur des *Content Desks* (Interviewpartner 11) wichtig: „Ich komme gerne auf Seite 3 und auf die 4, oben. Ansonsten hat man nicht viele Möglichkeiten und kriegt höchstens 40 Zeilen nachrichtlich und das ist dann natürlich ein bisschen schwierig.“ Weiterhin führt er aus: „Für einen Reporter ist das eine Katastrophe, weil er gewohnt ist, viel unterzubringen, auch große Geschichten zu machen.“ Zudem kam es anfänglich zu Irritationen, wenn ein anderer Redakteur etwas aus dem eigenen Themenbereich aufgegriffen habe. Dies seien „große Themen“ in den ersten Wochen gewesen. „Die Aufregung legt sich. Also, es gibt die Content Redaktion seit fast einem Jahr. Geblieben ist der Konkurrenzdruck. Man muss lernen damit umzugehen“, erläutert derselbe Redakteur.

Eine Besonderheit des *Content Desks* ist der sog. *Recherchepool*. Die grundlegende Idee war es, dass im *Recherchepool* größere Themen als Team recherchiert werden. Der *Recherchepool* funktioniere aber nicht als Ressort, „da Herr Reitz darauf verzichtet hat, denen einen Chef zu verpassen, also nominell ist er selber Chef, nimmt diese Aufgabe aber nicht wahr“, führt ein Redakteur des *Content Desks*¹⁰⁸ aus. „Es gibt einen sog. Koordinator, der ist aber von seinem Psychogramm her eher ein Einzelkämpfer und koordiniert eigentlich nix. Also insofern ist diese Gruppe führungslos und versteht sich auch nicht als Team“, erklärt er weiter. So passiere es, dass gerade bei Sonntagsdiensten, bei denen die Titelredaktionen spärlich besetzt werden, Redakteure des *Recherchepools* darum gebeten werden, Kommentare zu verfassen oder ganze Seiten zu übernehmen.

6.3.2.2 Arbeitsstruktur in den Titelredaktionen der *NRZ* und *WR*

Gemäß der Konzeption des *Content Desk-Modells* gehen leitende Redakteure am *Content Desk* in den Experteninterviews davon aus, dass die Titelredaktionen sich hauptsächlich um das regionale Branding der zugelieferten Texte kümmern. „Also, es würde ja wenig Sinn machen, wenn die *WR* jetzt anfangen würde Brüsseler Themen zu spezialisieren oder so etwas oder die große Politik. Also insofern macht es Sinn sich auf das Regionale zu beschränken“, erklärt ein Befragter (Interviewpartner 10). Die Spezialisierung auf das Regionale wird auch auf die Personalnot zurückgeführt, die zwangsläufig eine Aufgabe der Ressortstrukturen mit sich bringe.

¹⁰⁸ An dieser Stelle wird der Interviewpartner nicht genannt, damit keine Rückschlüsse darauf geschlossen werden können, welcher der befragten Experten dem Recherchepool zugehört.

In den Titelredaktionen ist es Konsens, dass die zeitliche Gestaltung zur Produktion der eigenen Zeitung sich nach den vorgegebenen Zeiten des *Content Desks* richtet. Wie die Zeitung geplant wird, also ob die Zulieferung des *Content Desks* oder die eigenen Überlegungen der Ausgangspunkt für die Konzeption der tagesaktuellen Ausgabe gesehen werden, wird in den Titelredaktionen unterschiedlich bewertet. So sieht bspw. ein Redakteur der *NRZ* die Morgenkonferenz als Startschuss für die Planung der tagesaktuellen Zeitungsausgabe:

„Ausgangspunkt der Planung ist nicht mehr, dass man sich hinsetzt und morgens überlegt ‚Was passiert heute, was mache ich?‘ und durch die Wochenplanung und anderer Themenvorplanungen sich auf Dinge einrichtet, das gibt es rudimentär auch, aber der Ausgangspunkt der täglichen Zeitung ist erst einmal, dass die Contentredaktion uns und den Kollegen in Dortmund erzählt, was sie planen und wir dann überlegen, was wir damit machen. Das ist schon vollständig anders, nicht. Und das ist über den Tagesablauf auch so. Man macht nicht mehr so vor sich hin, sondern verzahnt das irgendwie.“
(Interviewpartner 6)

Ein Redakteur der *WR* (Interviewpartner 5) nimmt zwar die Planung des *Content Desks* zur Kenntnis, organisiert die Themen der *WR* jedoch nach eigenen Angaben weitestgehend unabhängig: „Es gibt einen Themenzettel mit Vorschlägen, die vom *Content Desk* bearbeitet werden. Das sind aber nur wenige Schlagwörter. Aber trotzdem würde ich sagen, dass wir nach wie vor täglich unsere Blattplanung so machen, als würden wir weiter von einer Agentur schöpfen oder von eigenen Mitarbeitern.“

Die Tagesplanung richtet sich zudem danach, was tagesaktuell „geschafft“ werden könne, führt ein Redakteur der *NRZ* aus (Interviewpartner 6). Dabei begrenzt nicht nur die Personalanzahl der anwesenden Redakteure die Möglichkeiten, sondern auch die Möglichkeit der Regionalisierung und der Herstellung der Gesprächspartner, ob und in welcher Form Themen aufgegriffen werden, erklärt dieser *NRZ*-Redakteur weiter. Diesem Redakteur ist auch bewusst, dass sich die *NRZ* auf die Abläufe am *Content Desk* einlassen müsse. Diesbezüglich würde die eigene Morgenkonferenz nach der gemeinsamen Konferenz abgehalten, und die Zulieferung der Texte um 17:00 Uhr sei zudem eine wichtige „Wegmarke“.

Ein Redakteur der *WR* (Interviewpartner 5) bewertet den Produktionsprozess nach der Zulieferung des Materials vom *Content Desk* wie folgt:

„Fest steht, dass wir dem *Content Desk* immer hinterher arbeiten müssen. Denn wir gestalten unsere Zeitung auf der Basis, der Grundlage dessen, was uns der *Content Desk* schickt. Und wenn wir dann das Material vom *Content Desk* haben, dann sind wir dran, es rundschaupisch zu spezialisieren oder gegebenenfalls zu ersetzen. Die Arbeit ist aufwendiger geworden.“

Ein Redakteur der *WR* (Interviewpartner 8) erklärt, dass sich die Themenplanung verändert habe. „Es ist manchmal so, dass wenn wir hier nicht üppig besetzt sind, die Kreativität schon eingeschränkt ist. Wir haben keine Zeit bei knapper Besetzung eine Stunde über

etwas zu diskutieren oder uns schöne Themen auszudenken.“ Sobald ein titelspezifisches Thema gefunden sei, würde man dabei aber „[...] erst einmal gucken, können wir dies selbst stemmen.“ Der konkrete journalistische Produktionsprozess in den Titelredaktionen unterscheidet sich nicht grundlegend von demjenigen der Redakteure am *Content Desk*. Im Gegensatz zum *Content Desk* haben die Titelredakteure jedoch einen späteren Redaktionsschluss. Obwohl bis 17:30 Uhr die Texte vom *Content Desk* zugeliefert werden, ist während der Redaktionsbeobachtungen keine besondere Hektik zu dieser Zeit festzustellen. Aufgrund der zeitlichen Abfolge der Zeitungsproduktion in den Titelredaktionen der *NRZ* und *WR* sind die Entscheidungen der Titelredakteure immer den Arbeiten der *Content Desk*-Redakteure nachgelagert. Damit verbunden sind längere Arbeitszeiten. Neben den strukturellen Vorgaben, dass nun im Rahmen des *Content Desk-Modells* gearbeitet werden soll, hat auch der neue Redaktionsschluss am *Content Desk* Auswirkungen darauf, wie sich die Titelredaktion der *WR* und *NRZ* in ihrer Arbeitsproduktion organisieren. Zum einen sei der „Konferenzrhythmus“ sehr „taff“ und zum anderen habe sich der Planungsprozess von Geschichten verändert, erklärt Interviewpartner 1 im Experteninterview. „Wesentliche Themen, größere Geschichten, größere Analysen [...]“ würden am Abend vorher besprochen werden müssen, führt derselbe Redakteur aus.

Diese Idee der Arbeitsorganisation in den Titelredaktionen werde nicht optimal umgesetzt, führt ein *Content Desk*-Redakteur (Interviewpartner 4) an. „Ich finde, dass wir die Synergieeffekte noch nicht in dem Maße optimiert haben, dass sich die anderen Titel komplett auf den Content verlassen“, erklärt dieser Redakteur. So würden Termine immer noch doppelt besetzt werden. Dieser *Content Desk*-Redakteur vermutet dahinter die Angst, dass die politische Richtung nicht beachtet, die Qualität des Textes nicht ausreichend oder die Besonderheiten des Erscheinungsgebietes nicht berücksichtigt würden. In diesen Punkten müsse der *Content Desk* noch effektiver werden und alle drei Zeitungstitel müssten ihr Alleinstellungsmerkmal besser herausarbeiten.

6.3.3 Akzeptanz des *Content Desk-Modells*

In den leitfadengestützten Experteninterviews ist eine gewisse Erleichterung dahin gehend festzustellen, dass das *Content Desk-Modell* im Nachhinein weniger Kritik nach sich gezogen hat als dies nach der erstmaligen Veröffentlichung der Pläne der Fall war. „Es ist alles nicht eingetroffen oder die Gegner sind ruhig“, gibt ein *Content Desk*-Redakteur (Interviewpartner 7) zu bedenken. Der Redakteur führt weiter aus: „Also, dass nicht jeder ju-

belnd das Ding mitmacht, ist klar, aber als es dann entschieden war, „da haben wir das Beste daraus gemacht.“ Ein anderer Redakteur der *WR* (Interviewpartner 5) sieht dies ähnlich und findet, dass das Modell bei Weitem nicht so schrecklich sei, wie er es sich gedacht habe. Ein Redakteur in leitender Funktion am *Content Desk* (Interviewpartner 1) geht davon aus, dass sich der *Content Desk* als „leistungsfähig“ erwiesen habe und dass er bei den anderen Titeln generell akzeptiert sei.

Letztlich hängt die Akzeptanz des Redaktionsmodells auch mit dem Gefühl der ökonomischen Notwendigkeit zusammen. Das *Content Desk-Modell* wird hiernach als alternativlos wahrgenommen, sodass sich die Perspektive von einer Modellkritik zur Alltagskritik vollzieht, in der die tagtägliche Zusammenarbeit und die Arbeitsbedingungen in den Fokus rücken:

„Wenn man miteinander telefoniert, wird manchmal auch gerne gestöhnt: ‚Wie wenig sind wir heute, wie wenig sind wir morgen und wie wenig waren wir gestern. ‘Ich persönlich halte das für relativ müßig. Das ist wie in einer Beziehung. Wenn man sich täglich beschwert, dann könnte man sich auch trennen. Das wäre dann die Alternative oder man sagt einfach, dass es so ist und wir das Beste daraus machen‘, beschreibt ein *WR*-Redakteur (Interviewpartner 8) seine Einstellung dem *Content Desk-Modell* gegenüber.

Um die Akzeptanz des *Content Desk-Modells* zu steigern seien vor der Einführung des *Content Desk-Modells* „extrem viele Gespräche“ mit den Redakteuren und den Ressortleitern geführt worden, so ein *Content Desk*-Redakteur (Interviewpartner 4) in den Experteninterviews: „Wir haben ein Wochenendseminar veranstaltet, bei dem alle ihr redaktionelles Konzept vorstellen mussten. Bei dem wir an den Konzepten gearbeitet haben, bei dem wir die Führungsmannschaft auf die Aufgabe ‚*Content Desk*‘ eingeschworen haben.“ Ob diese Gespräche letztlich zu einer tatsächlichen Steigerung der Akzeptanz geführt haben, lässt sich an dieser Stelle nicht feststellen.

Unabhängig von der Akzeptanz des Modells ist jedoch auffällig, dass retrospektiv sich die Redakteure des *Content Desks* dem Zeitungstitel der *WAZ* und die Titelredakteure dem jeweiligen eigenen Zeitungstitel verpflichtet gegenüber fühlen. Weder in den Experteninterviews noch während der Redaktionsbeobachtungen oder in den schriftlichen Befragungen ist das *Content Desk-Modell* als titelübergreifende Redaktion wahrgenommen worden. Hieraus wird geschlossen, dass das *Content Desk-Modell* zwar akzeptiert, aber nicht identitätsstiftend angenommen wird.

6.3.4 Arbeitsmotivation und -belastung sowie Arbeitsklima

In den Experteninterviews spielt die Arbeitsbelastung der Redakteure, die in den Titelredaktionen der *NRZ* und *WR* arbeiten, eine große Rolle. Personell sei man auf Kante genäht,

arbeite zu 120 Prozent und die Arbeitsbelastung sei insgesamt höher geworden, so der Tenor der Befragten.

„Das klingt auf den ersten Blick vielleicht kaum glaubhaft, weil man sagt, das Angebot ist viel größer geworden und wir sind sehr viel weniger Leute, aber ich kann nur sagen, was die tägliche Belastung angeht, was die tägliche Energie angeht, die man einsetzt, um auch den Titel noch eigen zu machen, ist die Belastung deutlich höher geworden“, führt ein *NRZ*-Redakteur (Interviewpartner 9) aus.

Manchmal bekäme man Angst, wie man dieser Aufgabe des Erstellens eines unterscheidbaren Titels überhaupt noch Herr werden soll, sagt ein *WR*-Redakteur (Interviewpartner 5). Diese Erläuterungen bezeichnen den Kernpunkt der gefühlten Arbeitsbelastung in den Titelredaktionen der *NRZ* und *WR*: Die personelle Ausstattung in den Titelredaktionen wird in Kombination mit dem eigenen Anspruch trotz der Zulieferung des *Content Desks* noch eigene Themenschwerpunkte umzusetzen, als prekär wahrgenommen. Krankheits- oder urlaubsbedingte Ausfälle erschweren daher noch zusätzlich die eigene Motivation eine „wirklich schöne Zeitung zu machen“, so ein *WR*-Redakteur (Interviewpartner 8). „Mal ist es tatsächlich so, dass man viele Teile vom *Content Desk* übernimmt, vielleicht ein bisschen modifiziert mit anderen Bildern, mit anderen Überschriften versieht, aber es gelingt nicht jeden Tag die *WR* so zu machen, wie man es möchte“, erklärt dieser Redakteur weiter.

Auch am *Content Desk* wird eine erhöhte Arbeitsbelastung wahrgenommen. Grund dafür seien die Absprachen, die getroffen werden müssten und somit vom Schreiben abhalten würden. Ein Redakteur des *Content Desks* führt dazu aus:

„Die Absprachen, die wir haben, sind nicht unbedingt mehr geworden, aber die sind irgendwie auch ein bisschen komplexer geworden, aber ich habe auch das Gefühl, dass sie schlechter geworden sind. Also, du sprichst zwar unglaublich viel miteinander, aber irgendwie sind die Leute alle so hektisch und so befasst mit ihrem, ja, ihren Arbeitsalltag bewältigen zu müssen, dass du auch ganz viele Reibungsverluste hast, dass Sachen aus Absprachen nicht umgesetzt werden, dass Sachen vergessen werden, bestimmte Sachen nicht abgeklärt werden. Die Arbeitsverdichtung, die fordert schon irgendwie ihren Tribut. Und es äußert sich auch in Krankheitsständen. Es gibt die ersten Herzinfarkte. Es gibt Burn-out-Syndrome.“ (Interviewpartner 10)

Ein solcher Fall trat während der Redaktionsbeobachtungen bei der *NRZ* auf. Ein Redakteur der *NRZ* krankheitsbedingt für längere Zeit ausgefallen. Als der Ausfall des Kollegen verkündet wird, äußert ein anwesender Redakteur „Die Revolution zollt ihren Tribut.“ Es kam in dieser Phase auch immer wieder vor, dass Redakteure der *NRZ* zur Beobachterin kamen und äußerten, dass sie seit der Einführung „am Rande des Möglichen“ arbeiten.

In den Onlinebefragungen wurden die Titelredakteure gefragt, ob die Anzahl der Redakteure ausreicht, um ihren Zeitungstitel notfalls ohne die Zulieferung des *Content Desks* zu produzieren. Interessanterweise und entgegen der Äußerungen in den Experteninterviews gab die Hälfte der befragten Titelredakteure an, dass die Personaldecke für eine sol-

che Zeitungsproduktion ausreiche. Nur ein Befragter ging davon aus, dass dies geleistet werden kann. Insgesamt nehmen sieben von acht befragten Titelredakteuren eine Verlängerung der Arbeitszeit in den Onlinebefragungen wahr.

Das Arbeitsklima am *Content Desk* kann nicht für die gesamte Redaktion beschrieben werden, weil die Redaktionsbeobachtungen nur in einem Raum des *Content Desks* durchgeführt wurden. Grundlage dieser Ausführungen sind die qualitativen Beobachtungen, die anhand des qualitativen Leitfadens von der Beobachterin an den fünf Tagen nach und nach vervollständigt wurden. Insgesamt scheint die Hierarchie am *Content Desk* stark ausgeprägt zu sein. Anzeichen dafür lassen sich u. a. an der Art und Weise, wie über Vorgesetzte Witze geäußert werden, finden. So werden Vorgesetzte nur im Flüsterton und mit subtilen Anspielungen kritisiert, sobald diese den Raum des Newsdesks am *Content Desk* verlassen haben. Öffentliche Kritik an den Vorgaben der Chefredaktion erlauben sich nur ältere Redaktionsmitglieder, deren „Rente“ sicher sei, so die Erklärung dieser betreffenden Personen gegenüber der Forscherin. Zudem werden neue Aufgaben nach dem Top-Down-Prinzip verteilt. Das Betriebsklima ist stark abhängig von den Personen, die miteinander sprechen. Dienstdauer und Stellungen sind hier entscheidend. Je länger die Dienstdauer der beiden Redakteure und je höher ihre Stellung sind, desto privater und formloser ist die Kommunikation. So beteiligen sich manche Redakteure an einem redaktionsinternem Tipp-Spiel. Hier dürfen aber nur ausgewählte Personen teilnehmen. Die jüngeren Redakteure, die in der Regel keine leitenden Funktionen haben, halten sich sehr zurück. Besonders auffällig ist dies bei den Volontären. Die Zurückhaltung der jüngeren Redakteure gilt für die Diskussionen in der Morgenkonferenz und auch für Diskussionen am Newsdesk. Die Angestellten der Produktion bringen täglich Süßigkeiten mit, die die Redakteure essen, wenn sie mit ihnen das Layout besprechen.

Die Arbeitsabläufe haben sich mit dem neuen Redaktionsmodell generell nach hinten verschoben. Dies sei negativ und würde einen „Rattenschwanz“ nach sich ziehen, meint Interviewpartner 8 von der *WR*. Der Arbeitsdruck werde dadurch höher, das Gegenlesen sei nicht mehr so zuverlässig und erhöhe die Fehlerzahl, was den Leser „sauer“ mache bzw. „Unzufriedenheit schafft“ und letztlich „nervt“. „Also es gibt schon ein paar Sachen im System, die zwar nicht dramatisch verbesserungswürdig sind, aber die man schon besser machen könnte“, ist Interviewpartner 8 überzeugt.

6.3.5 Konkurrenzdenken unter den drei Titeln

Bereits in den Experteninterviews wurde die Konkurrenzsituation zwischen den drei Titeln thematisiert. Insgesamt zeigt sich ein differentes Bild der Konkurrenz der Titel untereinander. Einige Redakteure gehen davon aus, dass die Konkurrenzsituation abgenommen hat. Andere sehen eine Verstärkung des Wettbewerbs und des Konkurrenzdenkens und wiederum andere beurteilen die Arbeitssituation zwischen den Titeln als Teilwettbewerb.

Diejenigen, die eine Abnahme der Konkurrenzsituation attestieren, sind häufig Redakteure in höheren Positionen. Die Konkurrenzsituation habe sich „binnen kürzester Zeit völlig verändert. Jetzt geht es nach der Devise: Wir arbeiten zusammen“, gibt beispielsweise Interviewpartner 3 von der *NRZ* an. Ein Indiz dafür sei die gemeinsame Morgenkonferenz, die vor dem *Content Desk-Modell* undenkbar gewesen sei. „Der eine erfährt ja vom anderen fast alles“, resümiert ein anderer *NRZ*-Redakteur (Interviewpartner 9).

Andere Redakteure betonen in den Experteninterviews, dass gerade wegen der Zusammenarbeit der Wettbewerb zugenommen habe. „Natürlich gibt es zwischen den beteiligten Titeln ein inhaltliches Konkurrenzverhältnis. [...] Heute ist das, weil wir stärker miteinander kommunizieren, eher intensiver geworden“, bemerkt Interviewpartner 2 von der *WR*. Vor allem das Verhältnis der *WAZ* und der *NRZ* wird selbst von einem *Content Desk*-Redakteur (Interviewpartner 1) als sehr „sportlich“ angesehen: „Die kleineren Titel wollen ihr eigenes Blatt machen und auch ihre eigene Qualität organisieren, und ein Standardpruch meines Kollegen Oppers der *NRZ* ist: ‚Heute waren wir wieder besser als sie.‘“ Ein *NRZ*-Redakteur (Interviewpartner 3) sieht dies ähnlich: „Es kommt häufig vor, dass man sich freut, wenn man eine Themenlage besser erkannt hat als die anderen oder die bessere Geschichte bietet.“ Gerade die lokale Nähe der *NRZ*-Redaktion fördere seit jeher das Konkurrenzdenken: „Sie ist weiterhin in dieser Rolle des kleinen Partners, der versucht sich gegen die *WAZ* zu profilieren“, sagt ein *Content Desk*-Redakteur (Interviewpartner 10). Bei der *WR* wird dies ähnlich gesehen: „Wir wollen schon zeigen, wozu wir imstande sind. Gerade auf den ersten vier, fünf Seiten des Mantels. Das ist uns ganz wichtig“, sagt ein leitender *WR*-Redakteur (Interviewpartner 2). Die Konkurrenz sei mit dem *Content Desk-Modell* insgesamt strategisch gelenkt, weil nun wohl überlegt sein müsse, in welchen Bereichen die Titel zueinander in Konkurrenz stehen wollen, so ein leitender Redakteur (Interviewpartner 1) am *Content Desk*.

Ein Redakteur der *NRZ* (Interviewpartner 6) meint, dass der Wettbewerb mittlerweile nur noch als „Teilwettbewerb“ bezeichnet werden könne. Dieser Redakteur findet, dass es

am Anfang erst einmal ein „widerstrebendes Gefühl“ gewesen sei, „[...] im Moment der Planung den anderen offen zu legen, was man macht und machen will. Ich denke, dass bei grundsätzlicher Bereitschaft allen Beteiligten das durchaus im Detail schwer fällt.“

In den Redaktionsbeobachtungen der *NRZ* ist auffällig, dass Aufmacher-Geschichten und Aufmacher-Fotos der *WAZ* immer wieder dahin gehend kritisiert werden, dass ihnen die Originalität abgesprochen wird und des Öfteren gesagt wird, dass die *NRZ* diese Idee schon gehabt habe.

6.3.6 Resümee der Ergebnisse der Analyse der Dimension der Akteure

Insgesamt zeigt sich auf der Akteursebene das *Content Desk-Modell* als Verschiebung der Redaktionsschlüsse, der inhaltlichen Blattplanung und der individuellen Arbeitsbelastung. Aufgrund der Redaktionsdeadline von 17:00 Uhr bzw. 17:30 Uhr am *Content Desk* wird einerseits der Arbeitsdruck auf die *Content Desk*-Redakteure erhöht, was z. T. dazu führt, dass einige Themen nicht immer den aktuellsten Informationsstand aufweisen. Mit dem Redaktionsmodell *Content Desk* ist auch ein Platzmangel bei der *WAZ* verbunden. Gut vernetzte und strategisch denkende Redakteure haben hierbei den Vorteil, bereits vor der Morgenkonferenz ihre Geschichten in der *WAZ* zu wissen. Es käme am *Content Desk* zudem zu einer Anhäufung nicht veröffentlichter Geschichten, die außerdem nicht immer publiziert würden. Von diesem Überschuss wissen die Titelredakteure nichts und fühlen sich in ihrer alltäglichen Arbeit überlastet. Sie würden am Rande des Möglichen arbeiten. Dieses Gefühl der Überlastung geht zum einen auf den Anspruch der Titelredakteure zurück so viel wie möglich eigene Geschichten zu produzieren, und zum anderen auf die aktuelle Personalausstattung. So geben Redakteure des *Recherchepools* an, gerade bei Sonntagsdiensten des Öfteren von Titelredakteuren gebeten zu werden, auszuhelfen. Insgesamt lässt sich also die erste übergeordnete Forschungsfrage dieser Dimension dahin gehend beantworten, dass die veränderten Arbeitsbedingungen bei den Redakteuren den Eindruck erweckt haben, die Arbeitsprozesse zu straffen. Insgesamt lassen sich aber keine eindeutigen Arbeitsprozesse ausmachen, die die Kooperation zwischen den Zeitungstiteln explizit befördern oder behindern.

Generell ist das *Content Desk-Modell* von den Redakteuren akzeptiert, auch wenn keine einheitliche Identität als Zeitungsredakteur der *Funke Mediengruppe* vorliegt. Die Arbeitsmotivation, möglichst viele Themen selbst zu produzieren, die Arbeitszeitverlängerung durch die neuen Produktionsprozesse und die Arbeitsverdichtung in den Titelredak-

tionen zeigt sich auch in der Beurteilung der Konkurrenzsituation, die in der Regel von den Titelredakteuren als recht ausgeprägt wahrgenommen und auch befördert wird.

7 Schluss: Das *Content Desk-Modell* und seine Grenzen

In der vorliegenden Untersuchung ist das Konzept des *Content Desk-Modells* der *Funke Mediengruppe* in seiner redaktionellen Konzeption und im Hinblick auf die titelübergreifende Kooperation zwischen den einzelnen Redaktionseinheiten untersucht worden. Unter Rückgriff auf die Triangulation der drei Forschungsinstrumente der leitfadengestützten Experteninterviews, der nicht-teilnehmenden Redaktionsbeobachtung und mehrfacher schriftlicher Befragung ist der Untersuchungsgegenstand in drei Dimensionen untersucht worden: In der Dimension der Struktur zeigt sich, dass die konzeptionelle Idee des *Content Desk-Modells* zwar als Agenturmodell angelegt ist, dass allerdings keine Einigkeit bei den befragten Redakteuren darüber herrscht, wer in welchem Umfang für die Zulieferung der über die *WAZ*-Seiten hinausgehenden journalistischen Inhalte zuständig ist. Die Trennung zwischen der *WAZ*-Titelredaktion und dem *Content Desk* ist ausschließlich analytischer Natur, sodass die befragten Redakteure in der Regel keinen Unterschied zwischen der *WAZ* und dem *Content Desk* getroffen haben. Insbesondere der Umstand, dass die Redakteure am *Content Desk* den vollständigen Mantel der *WAZ* produzieren, verhinderte ein Überangebot an journalistischen Inhalten für die beiden Titelredaktionen der *WR* und *NRZ*. Entgegen der Idee eines Überangebotes an journalistischen Inhalten, dass auch in die Leere hätte führen können, liegt dem redaktionellen Konzept die Idee zugrunde, dass die Titelredaktionen der *NRZ* und *WR* stattdessen spezielle Angebote, die der *Content Desk* eigens für sie produzieren sollte, anfordern können. Auf Seiten des *Content Desk* stellt sich jedoch heraus, dass gerade die vielen schreibenden Journalisten Schwierigkeiten haben, ihre jeweiligen Geschichten in der *WAZ* zu platzieren. Das von den Titelredaktionen gewünschte Überangebot existiert damit. Es wurde den Titelredakteuren der *NRZ* und *WR* jedoch nicht kommuniziert, dass die *Content Desk*-Redakteure einen Überhang produziert haben, den sie prinzipiell nutzen können.

In der operationalen Dimension stand Kooperation zwischen dem *Content Desk* und den Titelredaktionen der *NRZ* und *WR* im Mittelpunkt. Insgesamt zeigt sich hier ein vielschichtiges Bild. Ausgehend von den Angaben in den leitfadengestützten Experteninterviews sind die gemeinsamen Morgenkonferenzen und die jeweiligen Newsdesks am *Content Desk* und in den Titelredaktionen der *NRZ* und *WR* als Schaltzentralen der titelübergreifenden Kooperation festgelegt worden. Die Onlinebefragung, die als Vollbefragung aller im

Content Desk-Modell arbeitenden Redakteure angelegt worden ist, sowie die schriftliche Befragung der anwesenden Redakteure während der Redaktionsbeobachtungen, zeigen jedoch, dass die Kooperationen zu großen Anteilen direkt über die Verantwortlichen der Ressorts stattfinden und die jeweiligen Chefs der Newsdesks nicht immer über deren Kommunikation informiert sind. Zudem gaben die Befragten an, dass sich der Kommunikationsaufwand von Ressort zu Ressort unterscheidet. Dies liegt an der unterschiedlichen Themengewichtung der Ressorts, den unterschiedlichen Platzverhältnissen oder auch an dem Vorhandensein bzw. Nicht-Vorhandensein eines festen Ansprechpartners. Kontakte zu ehemaligen Kollegen der *NRZ* und *WR*, die zum *Content Desk* gewechselt sind, erweisen sich hier als Vorteil. Ein Mitarbeiter des Recherchepools gibt auch an, gelegentlich an Sonntagen den Titelredaktionen auszuweichen. Auch die Kommunikation in der Morgenkonferenz ist stark auf die Ausgabe der *WAZ* konzentriert. Die beiden Titelredakteure der *NRZ* und *WR* beteiligen sich sehr selten an den morgendlichen Diskussionen und stellen in der Regel ihre Themen innerhalb weniger Sätze vor. Des Weiteren wird die Morgenkonferenz kaum dazu genutzt, mögliche Themen titelspezifisch für die *NRZ* und *WR* aufbereiten zu lassen. Retrospektiv kann also festgehalten werden, dass der Kommunikationsaufwand, der betrieben werden muss, um die journalistischen Inhalte der *WAZ* auf die Besonderheiten der *NRZ* oder *WR* auszurichten, stark davon abhängig ist, für welches Ressort die journalistischen Inhalte gelten sollen und wie die persönlichen Kontakte der Titelredakteure zum *Content Desk* sind. Zudem gibt es keinen Redakteur im *Content Desk-Modell*, der den vollen Überblick über den tatsächlichen Kommunikationsaufwand dieser titelübergreifenden Kooperation hat und diese steuert. Selbst die Grundregel, dass der Chef des Newsdesks am *Content Desk* die Kommunikation mit den Korrespondenten übernimmt, wird von den Titelredakteuren zuweilen in der journalistischen Praxis übergangen.

Retrospektiv lassen sich zwei Instrumente identifizieren, die dazu dienen, die Titelredakteure über das Vorhaben des *Content Desks* zu informieren: erstens die Themenliste und zweitens die gemeinsame Morgenkonferenz. Die bei der Morgenkonferenz erstellte Themenliste und die Informationen der bei der Morgenkonferenz anwesenden Redakteure sind den anderen Titelredakteuren der *NRZ* und *WR* jedoch nicht ausführlich genug, als dass die Titelredakteure auf weitere Nachfragen verzichten möchten bzw. können. Diese Instrumente, die den Kommunikationsaufwand verringern sollen, führen daher letztlich zu vermehrter Kommunikation der Redakteure in den unterschiedlichen Redaktionseinheiten. Die häufigsten Kommunikationsanlässe sind Nachfragen zur inhaltlichen, optischen oder layoutspezifischen Ausrichtung der Aufmacher auf der Titelseite oder den umfangreiche-

ren Geschichten auf den jeweiligen Ressort-Seiten. Direkte Bestellungen journalistischer Inhalte, wie das *Content Desk-Modell* dies konzeptionell vorsieht, sind dagegen seltener der Fall. Generell ist bei den Titelredakteuren eher der Wille zu beobachten, trotz personell verminderter Mantelredaktion so viel wie möglich selbst zu produzieren. Neben der Idee, das zugelieferte Material des *Content Desks* zu regionalisieren, lassen sich immer wieder Äußerungen finden, die darauf hindeuten, dass die Selbstproduktionen einem Gefühl des Trotzes sowie der Bemühung Kooperationen zu vermeiden, entspringen.

Dies leitet zu den Ergebnissen der Dimension der Akteure und damit auf die immer wieder formulierte zu hohe Arbeitsbelastung über. Diese umfasst bei den Titelredakteuren der *NRZ* und *WR* sowohl die Arbeitszeitverlängerung durch die vorgelagerte gemeinsame Morgenkonferenz als auch den Arbeitsdruck die *WAZ*-Seiten ab 17:00 Uhr bzw. 17:30 Uhr in dem gewünschten Maß bis zum Redaktionsschluss nach den eigenen titelspezifischen Vorstellungen anzupassen. Die Redakteure am *Content Desk* sind hingegen mit der Problematik konfrontiert, mit der journalistischen Produktion bis 17:00 Uhr fertig sein zu müssen und die eigene Geschichte trotz hohem Konkurrenzkampf und Platzmangel bei der *WAZ* abgedruckt zu wissen.

Insgesamt ergibt sich also der Eindruck, dass das *Content Desk-Modell* bereits in seiner vollständigen konzeptionellen Anlage nicht jedem Redakteur bekannt gewesen bzw. dass die Umsetzung des Modells in alltägliche Arbeitsprozesse nicht gesteuert worden ist. Wie die theoretische Auseinandersetzung mit dem Redaktions- bzw. Change Management gezeigt hat, hätte dieser Prozesse entschiedener von dritter Stelle betreut werden müssen, damit das Modell dem Anspruch einer Agentur hätte gerecht werden können. Aufgrund dessen, dass die Arbeitsprozesse den Mentalitäten der handelnden Personen überlassen wurden, ergaben sich divergente Erwartungshaltungen an die Anforderungen der eigenen Tätigkeit und die der anderen. Ob und inwiefern diese die Gründe zur Auflösung des *Content Desks* im Sommer 2015 sind, kann an dieser Stelle nicht beantwortet werden. Nachfragen bei der Pressestelle der *Funke Mediengruppe* bezüglich der genauen Organisation des Brandens des aus Berlin zugelieferten Materials für die *WAZ*, *NRZ* und *WR* wurden bis zur Fertigstellung dieser Arbeit ignoriert¹⁰⁹.

Insgesamt hat sich die empirische Anlage dieser Studie als gewinnbringend erwiesen. Durch die Triangulation der Methoden ist ein Korrektiv entstanden, sodass bzw. Aussagen aus den leitfadengestützten Experteninterviews durch die Redaktionsbeobachtungen relati-

¹⁰⁹ Stand: 25. September 2015

viert werden konnten. Im Nachhinein muss der Anspruch, die Ergebnisse der Experteninterviews und der Redaktionsbeobachtungen mit den Onlinebefragungen eins zu eins zu verifizieren, als zu hoch gegriffen eingeschätzt werden. Nachdem einige Redakteure bereits in den Experteninterviews oder an der beobachtungsbegleitenden schriftlichen Befragung teilgenommen hatten, fiel die Beteiligung an der Onlinebefragung niedrig aus, sodass einige interessante Perspektiven nicht beleuchtet werden konnten. Ungeachtet dessen griffen alle drei Forschungsinstrumente dennoch gut ineinander. Das empirische Design kann schließlich den Forschungsfragen gegenüber als adäquat bezeichnet werden. Mit dem heutigen Wissen hätten jedoch die Redaktionsbeobachtungen nicht nur auf den Beobachtungsfall der gemeinsamen Morgenkonferenz und der titelübergreifenden Kommunikation der jeweiligen Chefs der Newsdesks beschränkt, sondern vielmehr auf die einzelnen Ressorts ausgeweitet werden können. Insgesamt wäre es im Rahmen dieser Forschungsarbeit aber nicht möglich gewesen, den vollständigen Kommunikationsaufwand in einer solch großen Redaktion wie der des *Content Desks* lückenlos zu erheben. Insgesamt zeigt sich, dass gerade Redaktionsbeobachtungen ein erkenntnisreiches Forschungsinstrument sind, das insbesondere Meinungsäußerungen aus Interviews relativieren kann. Insofern wird an dieser Stelle dafür plädiert, Redaktionen in der Kombination beider Methoden zu untersuchen.

Mit der theoretischen Grundlagendiskussion zu Beginn dieser Arbeit lässt sich das *Content Desk-Modell* als eine kostensparende Variante der *Funke Mediengruppe* auf den veränderten Wettbewerbskontext des Zeitungsmarktes bestimmen. Das *Content Desk-Modell* kann insgesamt als titelübergreifendes Kooperationsmodell gesehen werden, mit dem die *Funke Mediengruppe* versucht hat einerseits Einsparungen zu erzielen und andererseits den Leserbedürfnissen ihre Regionalzeitung weiterhin zu behalten, gerecht zu werden.

Aufgrund der ökonomischen Entwicklungen des Zeitungsmarktes und der ökonomischen Abhängigkeiten bei der Publikation von Medienprodukten kann von einer weiteren Ökonomisierung des Journalismus bzw. Print-Journalismus ausgegangen werden. Das marktwirtschaftliche Credo des komparativen Kostenvorteils des englischen Ökonomen David Ricardo kann auf den hier vorliegenden Forschungsgegenstand insofern übertragen werden, als dass eine Spezialisierung in der Herstellung journalistischer Produkte zu finden ist. Dies geschieht u.a. in Form von redaktionellen Kooperationen. Der vorliegende Untersuchungsgegenstand stellt eine besondere Redaktionsstruktur dar, weil die Kooperationen innerhalb dieser Redaktionsstrukturen stattfinden.

Insgesamt wurde gezeigt, dass eine offene Kommunikation über die verlegerischen Vorgaben in der Redaktion unerlässlich ist und dass die Arbeitsprozesse festgelegt bzw.

während des Umstrukturierungsprozesses begleitet werden sollten, wenn Arbeitsüberlastung und Arbeitsverdichtung der Journalisten vermieden werden sollen. Das Chefredakteurs-Prinzip zur Wahrung der Titelaufonomie ist zwar ein theoretisches Konstrukt, aber in der journalistischen Produktion nicht von Belang, da Chefredakteure in der Regel nicht in den journalistischen Arbeitsalltag ihrer Mitarbeiter eingebunden sind. Redaktionelle Umstrukturierungen sollten daher von ausgewählten Personen wie z. B. Redaktionsmanagern begleitet werden, die notfalls auch die neuen Strukturvorgaben verändern können. Im Untersuchungsbeispiel stellt sich *ex ante* daher die Frage, ob die zeitliche Belastung durch die Teilnahme an der gemeinsamen Morgenkonferenz nicht durch andere Kommunikationsformen hätte gemindert werden können. Auf diese Weise wäre die Arbeitszeit um eine Stunde reduziert worden, sodass für einzelne Personen nur eine Arbeitszeitverschiebung stattgefunden hätte. Des Weiteren hätte mit einem geeigneteren Informationskanal, wie z. B. ressortspezifischen Konferenzen zwischen den Titeln, der Koordinationsaufwand vermindert werden können, um den Eindruck des erhöhten Kommunikationsaufwandes korrigieren zu können. Mittels offener Dienstpläne wäre es möglich gewesen, personelle Engpässe in den Titelredaktionen der *WR* und *NRZ* aufzeigen, sodass die Redakteure am *Content Desk* diesen kompensatorisch im Vorfeld hätten entgegen wirken können. Dies sind jedoch nur hypothetische Annahmen, deren Praktikabilität noch bewiesen werden müsste.

Die deutsche Redaktionsforschung hat in der Vergangenheit in Einzelfallanalysen das Entscheidungshandeln einzelner Journalisten untersucht. Hierbei ging es häufig darum, unter welchen Bedingungen und mit welchen Prämissen Journalisten tätig werden. Die vorliegende Untersuchung hat nun erstmalig die Koordination unterschiedlicher Redaktionseinheiten in den Fokus gerückt. Die Besonderheit dieser Koordination ist, dass zum ersten Mal, Redakteure räumlich getrennt voneinander arbeiten, um eine gemeinsame Zeitungsseite zu produzieren. Das redaktionelle Entscheidungshandeln ist damit erstmalig dezentralisiert worden. Sich die derzeitige Situation des deutschen Zeitungsmarktes vergegenwärtigend, sind zukünftige Zentralisierungs- bzw. Spezialisierungstendenzen auf dem deutschen Zeitungsmarkt erwartbar (vgl. Röper 2015: 4). Eine Zunahme der redaktionellen Zulieferungen ist daher wahrscheinlich. Mit diesen strukturellen Veränderungen deutscher Zeitungsredaktionen ist daher über eine Neudefinition des Begriffs Redaktion nachzudenken. Vor dem Hintergrund des untersuchten Redaktionsmodells ist insgesamt zu fragen, ob die Zulieferer von journalistischen Inhalten zur Redaktion zugerechnet werden können oder nicht. Diese neue Form der redaktionellen Kooperation ist von einer Zuliefe-

rung von einer Agentur zu unterscheiden. Eine Nachrichtenagentur liefert das Material an ihre Abonnenten und steht nicht im Kontakt zu ihnen. Im vorliegenden Fall gehören die Zulieferer jedoch zu demselben Verlagshaus und beide Einheiten sind kommunikativ miteinander verwoben. Zudem ergeben sich neue Rollen, die weiter definiert werden müssen. Zwar wurde den Titelredaktionen konzeptionell die volle Titelaufonomie mit voller Entscheidungsautonomie zugesprochen, die Redaktionsbeobachtungen haben jedoch gezeigt, wie abhängig die Titelredaktionen letztlich von den Entscheidungen der Zentralredaktion in Essen sind. Insofern sollte darüber nachgedacht werden, ob es nicht notwendig ist, Redakteursrollen nach Autonomiegraden einzuteilen. In diesem Zusammenhang ist auch über eine Abänderung des Verständnisses von Zeitungsproduktion nachzudenken. Denn die klassische Vorstellung der Nachrichtenselektion des einzelnen Journalisten durch Umweltbeobachtungen, ist mit den Bedingungen des untersuchten Redaktionsmodell nicht aufrecht zu halten. Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen zudem, dass der Gedanke, überregionale oder nur für eine spezielle Region passende journalistische Inhalte für die Mantelseiten einer Regionalzeitung anzubieten, im Redaktionsalltag bei den betroffenen Redakteuren zumindest zu einer gefühlt erhöhten Arbeitsbelastung geführt hat. Dies gründet auf dem Verständnis, dass auch die Mantelseiten einer Regionalzeitung regionale Inhalte aufweisen sollen. Sofern die Zulieferung journalistischer Inhalte ein Zukunftsmodell ist und es nach dem Prinzip des *Content Desk-Modells* erfolgt, ist also zu akzeptieren, dass entweder die Arbeitsbelastung bei den betroffenen Journalisten erhöht ist oder die Mantelseiten der betroffenen Regionalzeitung deutlich geringere regionale Inhalte aufweisen. Sollte letzteres eintreten, ist also normativ danach zu fragen, welche publizistischen Leistungen einer Regionalzeitung noch zuzuschreiben sind. Ferner ergeben sich Fragen nach der Vereinbarkeit unterschiedlicher Redaktionskulturen und einem Qualitätsmanagement in einer solchen dezentralen Redaktionsstruktur wie der des *Content Desk-Modells*.

Die Entwicklungen auf dem Regionalzeitungsmarkt sollten weiterhin wissenschaftlich begleitet werden. Denn die bisherige Art und Weise, wie Regionalzeitungen produziert werden, hat sich mit dem Untersuchungsgegenstand grundlegend geändert. Das Prinzip lautet hierbei Dezentralität, die sich bei der Nachrichtenselektion, dem regionale Branden und der gesamten journalistischen Produktion zeigt. Jedes der eben aufgeführten Elemente bietet sich daher als empirischen Untersuchungsgegenstand an. Insgesamt führt eine dezentralisierte Redaktionsstruktur zu veränderten redaktionsinternen Koordinationsprozessen. Weitere Redaktionsuntersuchungen sollten sich daher die Koordinationsprogramme als Forschungsgegenstand annehmen. Weiterhin werden Fragen aufgeworfen, ob und inwie-

fern zukünftige redaktionelle Umstrukturierungen im Sinne des Change Managements oder mit Hilfe eines Redaktionsmanagers bewältigt werden können. Dies ist nicht zuletzt notwendig, um die Existenzberechtigungen des Fachs Journalistik zu sichern, indem wissenschaftlich basierte Lösungsvorschläge angeboten werden und weitere redaktionelle Umstrukturierungen nicht, wie im vorliegenden Beispiel, rein betriebswirtschaftlich ausgerichteten Unternehmensberatungen zu überlassen.

8 Literatur

A

- Albrecht, Dorothee (2008): Management von Stakeholderbeziehungen mit dem EFQM-Modell. Untersuchung im Rahmen der Erarbeitung einer Nachhaltigkeitsstrategie der ABB Deutschland. Lüneburg: CSM, Center for Sustainability Management. Online abrufbar unter: http://www.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Infopool/Diplom/albrecht_efqm_2008.pdf. [Stand: 02.01.2015]
- Altendorfer, Otto (2001): Das Mediensystem der Bundesrepublik Deutschland. Wiesbaden.
- Altmeppen, Klaus-Dieter (1997): Der Wandel journalistischer Arbeit zwischen neuen Medientechnologien und ökonomischer Rationalität der Medien. In: Industrielle Beziehungen. 4. Jg., Nr. 4: 11-36.
- Altmeppen, Klaus-Dieter (1999): Redaktionen als Koordinationszentren. Beobachtung journalistischen Handelns. Opladen.
- Altmeppen, Klaus-Dieter (2002): Medienmanagement als Redaktions- und Produktionsmanagement. In: Karmasin, Matthias; Winter, Carsten (Hrsg.): Grundlagen des Medienmanagements. München: 41-92.
- Altmeppen, Klaus-Dieter (2003): Medienmanagement als Redaktions- und Produktionsmanagement. In: Altmeppen, Klaus-Dieter; Karmasin, Matthias (Hrsg.): Grundlagen der Medienökonomie: Kommunikations- und Medienwissenschaft, Wirtschaftswissenschaft. Wiesbaden: 43-57.
- Altmeppen, Klaus-Dieter (2006): Journalismus und Medien als Organisationen. Leistungen, Strukturen und Management. Wiesbaden.
- Altmeppen, Klaus-Dieter; Karmasin, Matthias (Hrsg.) (2003): Grundlagen der Medienökonomie: Kommunikations- und Medienwissenschaft, Wirtschaftswissenschaft. Wiesbaden.
- Amabile, Teresa M. (1997): Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. In: California Management Review. Jg. 40, Nr.1: 39-58.
- Atteslander, Peter (2003): Methoden der empirischen Sozialforschung. Berlin/New York.

B

- Bagdikian, Ben H. (2002): The media monopoly. Boston.
- Beck, Hanno (2011): Medienökonomie. Print, Fernsehen und Multimedia. Berlin.
- Behmer, Markus; Blöbaum, Bernd; Scholl, Armin; Stöber, Rudolf (Hrsg.) (2005): Journalismus und Wandel. Analysedimensionen, Konzepte, Fallstudien. Wiesbaden.

- Bentele, Günter; Brosius Hans-Bernd; Jarren, Ottfried (Hrsg.) (2006): Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft. Wiesbaden.
- Bersem, Sabrina (2010): Personalorientiertes Qualitätsmanagement in Redaktionen von Medienunternehmen. Dissertation, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Kommunikationswissenschaft.
- Bettels, Tina (2005): „Newsdesk“ und „crossmedia“. Eine Analyse innovativ arbeitender Zeitungsredaktionen in Europa am Beispiel der „Main Post“ in Deutschland und „Nordjyske Medier“ in Dänemark. Diplomarbeit: Hochschule Darmstadt, Studiengang Online-Journalismus.
- Beyer, Andrea; Carl, Petra (2012): Einführung in die Medienökonomie. Konstanz.
- Blöbaum, Bernd (1992): Journalismus, Öffentlichkeit und Vielfalt. In: Rager, Günther; Weber, Bernd (Hrsg.): Publizistische Vielfalt zwischen Markt und Politik. Mehr Medien – mehr Inhalte? Düsseldorf, Wien, New York, Moskau: 150-171.
- Blöbaum, Bernd; Kutscha, Annika; Bonk, Sophie; Karthaus, Anne (2011): Immer mehr und immer schneller – Journalistische Handlungen in innovativen Redaktionsstrukturen. In: Wolling, Jens; Schumann, Christina; Will, Andreas (Hrsg.): Medieninnovationen. Konstanz: 43-61.
- Blum, Joachim (2002): Reinventing the newsroom. Wie sich die Redaktion der „Neuen Westfälischen“ verändert hat. In: Hohlfeld, Ralf; Meier, Klaus; Neuberger, Christoph (Hrsg.): Innovationen im Journalismus. Forschung für die Praxis. Münster: 117-127.
- Bohrmann, Hans; Toepser-Ziegert, Gabriele (2010) (Hrsg.): Krise der Printmedien: Eine Krise des Journalismus? Dortmunder Beiträge zur Zeitungsforschung. Berlin.
- Bourdieu, Pierre (1998): Praktische Vernunft. Zur Theorie des Handelns. Frankfurt am Main.
- Breyer-Mayländer, Thomas (Hrsg.) (2005): Handbuch des Anzeigengeschäfts. Berlin.
- Brosius, Hans-Bernd (1996): Vielfalt im deutschen Fernsehprogramm. Eine Analyse der Angebotsstruktur öffentlich-rechtlicher und privater Sender. Ludwigshafen.
- Brosius, Hans-Bernd; Koschel, Friederike; Haas, Alexander (2009): Methoden der empirischen Kommunikationsforschung: Eine Einführung. Wiesbaden.
- Bruck, Peter A. (1999): Print unter Druck – Verlegen im Umbruch. Eine Einleitung. In: Bruck, Peter A. (Hrsg.): Print unter Druck. Zeitungsverlage auf Innovationskurs. Verlagsmanagement im internationalen Vergleich. München: 15-35.
- Brunhuber, Robert (1907): Das moderne Zeitungswesen (System der Zeitungslehre). Leipzig.
- Bruns, Thomas; Marcinkowski, Frank (1997): Politische Information im Fernsehen. Eine Längsschnittanalyse zur Veränderung der Politikvermittlung in Nachrichten und politischen Informationssendungen. Opladen.
- Buchanan, James M. (1984): Die Grenzen der Freiheit. Zwischen Anarchie und Leviathan. Tübingen.
- Bücher, Karl (1926): Gesammelte Aufsätze zur Zeitungskunde. Tübingen.
- Bundesagentur für Arbeit (2016): Gute Bildung - gute Chancen. Der Arbeitsmarkt für Akademikerinnen und Akademiker in Deutschland, Nürnberg.

- Bundeskartellamt (2014): Bundeskartellamt gibt Zusammenschluss Springer/Funke im Bereich Programmzeitschriften unter Bedingungen und Auflagen frei. Meldung vom: 29.04.2014. Online abrufbar unter: http://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Meldung/DE/Pressemitteilungen/2014/29_04_2014_Funke-Springer_ProgrammzeitschriftenII.html. [Stand: 17.04.2015]
- Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e.V. (Hrsg.) (2012): Zeitungen 2012/13. Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e.V. Berlin.
- Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e.V. (Hrsg.) (2014): Die deutschen Zeitungen in Zahlen und Daten 2014. Berlin.

C

- Chandler, Alfred D. (1987): Strategy and Structure. Chapters in History of Industrial Enterprise. London.
- Cramer, Konrad; Fulda, Hans Friedrich; Horstmann, Rolf-Peter; Pothast, Ulrich (Hrsg.) (1997): Theorie der Subjektivität. Frankfurt am Main.

D

- Deming, W. Edwards (1982): Quality, Productivity and Competitive Position. Cambridge.
- Denzin, Norman K. (1970): The Research Act. Chicago.
- Denzin, Norman K. (1989): The Research Act. Engelwood Cliff.
- Deutsche Gesellschaft für Qualität (DFQ): EFQM Excellence Modell 2013. Expertenwissen für DGQ-Mitglieder. Online abrufbar unter: www.dgq.de/dateien/EFQM-Excellence-Modell-2013.pdf. [Stand: 02.01.2015]
- Deutscher Journalisten-Verband (18.02.2009): DJV geißelt Kahlschlag ohne Konzept. Zörner, Hendrik. Online abrufbar unter: <http://www.djv.de/index.php?id=20&type=98>. [Stand: 14. Mai 2009]
- Diekmann, Andreas (2003): Empirische Sozialforschung. Grundlagen. Methoden, Anwendungen. Reinbek bei Hamburg.
- Dogruel, Leyla (2013): Eine kommunikationswissenschaftliche Konzeption von Medieninnovationen. Begriffsverständnis und theoretische Zugänge. Wiesbaden.
- Donges, Patrick; Jarren, Ottfried (1997): Redaktionelle Strukturen und publizistische Qualität. Ergebnisse einer Fallstudie zum Entstehungsprozeß landespolitischer Berichterstattung im Rundfunk. In: Media Perspektiven. O. Jg., Nr 4: 198-205.
- Donsbach, Wolfgang; Patterson, Thomas E. (o. J.): Journalists' roles and newsrooms practice: A cross-national comparison. Präsentation an der 42. Jahrestagung der ICA, Miami.
- Donsbach, Wolfgang; Dupré, Danièle (1994): Mehr Vielfalt oder "more of the same" durch mehr Kanäle? In: Bosshart, Louis; Hoffmann-Riem, Wolfgang (Hrsg.): Medienlust und Mediennutz. Unterhaltung als öffentliche Kommunikation. München: 229-247.

Dorsch, Petra; Roegele, Otto B. (1978): Donaukurier (Ingolstadt) – eine Zeitung mit Lokalmonopol. In: Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (Hrsg.): Kommunikationspolitische und kommunikationswissenschaftliche Forschungsprojekte der Bundesregierung (1974-1978). Bonn: 159-166.

Downs, Anthony (1968): Ökonomische Theorie der Demokratie. Tübingen.

Dygutsch-Lorenz, Ilse (1971): Die Rundfunkanstalt als Organisationsproblem. Ausgewählte Organisationseinheiten in Beschreibung und Analyse. In: Rundfunk und Fernsehen. 19 Jg., Nr 4: 392-405.

E

Eberwein, Tobias (2013): Literarischer Journalismus. Theorie – Traditionen – Gegenwart. Köln.

Eiselen, Tanja (1996): Integrierte psychologische Arbeitsanalyse. Grundlagen, Verfahren und Zukunftsentwicklungen. Aachen.

Elmer, Christina (2010): Motiviert durch den Wandel. Erhebungen von Commitment und Arbeitszufriedenheit in den Redaktionen der Deutschen Presse-Agentur dpa im Prozess der Neustrukturierung hin zu einem integrierten Newsroom. Diplomarbeit am Institut für Journalistik, TU Dortmund.

Esser, Frank (1998): Die Kräfte hinter den Schlagzeilen. Englischer und deutscher Journalismus im Vergleich. Freiburg, München.

Esser, Frank (2000): Does Organization Matter? Redaktionsforschung aus internationaler Perspektive. In: Brosius, Hans-Bernd (Hrsg.): Kommunikation über Grenzen und Kulturen. Konstanz: 111-125.

F

Fengler, Susanne; Ruß-Mohl, Stephan (2005): Der Journalist als "Homo oeconomicus". Konstanz.

Flick, Uwe (2011): Triangulation. Eine Einführung. Wiesbaden.

Foucault, Michel (1997): Archäologie des Wissens. Frankfurt am Main.

Frank, Angela (1987): Vielfalt durch Wettbewerb? Organisation und Kontrolle des privaten Rundfunks im außenpluralen Modell. Frankfurt am Main, Berlin, New York, Paris.

Frey, Buno S. (1990): Ökonomie ist Sozialwissenschaft: Die Anwendung der Ökonomie auf neue Gebiete. München.

Friedrichsen, Mike; Gertler, Martin (2011): Medien zwischen Ökonomie und Qualität. Medienethik als Instrument der Medienwirtschaft. Baden-Baden.

Frieling, Ekkehart (1975): Psychologische Arbeitsanalyse. Stuttgart u. a.

Fritz, Angela; Grülbauer, Johanna (2009): Geschäftsmodelle von Wochenzeitungen in lokalen Märkten. In: Stark, Birgit; Magin, Melanie (Hrsg.): Die österreichische Medienlandschaft im Umbruch. Wien: 81-101.

- Froschauer, Ulrike; Lueger, Manfred (2003): Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. Wien.
- Funke Mediengruppe (2014): Das Unternehmen. Über die *Funke Mediengruppe*. Online abrufbar unter:
http://www.funkemedien.de/UEberblick.163.0.html?&L=?ziel=_self&L=&link=UEberblick.163.0.html%3F%26L%3D. [Stand: 23. April 2014]
- Funke Mediengruppe (2015a): FUNKE MEDIENGRUPPE baut Zentralredaktion in Berlin auf. Jörg Quoos führt neue Redaktion. Qualität der Regionalmedien wird gestärkt. Online abrufbar unter: <http://meedia.de/2015/05/13/funke-zentralredaktion-50-mitarbeiter-im-the-q-content-desk-in-nrw-wird-aufgeloest/>. [Stand: 18. September 2015]
- Funke Mediengruppe (2015b): FUNKE Zentralredaktion beginnt heute mit Produktion. Online abrufbar unter:
<http://www.funkemedien.de/de/presse/medienmitteilungen/news/FUNKE-Zentralredaktion-beginnt-heute-mit-Produktion/>. [Stand: 18. September 2015]

G

- García Avilés, José; Meier, Klaus; Kaltenbrunner, Andy; Carvajal, Miguel; Kraus, Daniela (2009): Newsroom Integration in Austria, Spain and Germany. Models of media convergence. In: *Journalism Practice*. 8. Jg., Nr. 3: 573-584.
- García Avilés, José; Meier, Klaus; Kaltenbrunner, Andy (2014): Media convergence revisited: lessons learned on newsroom integration in Austria, Germany and Spain. In: *Journalism Practice*. 12. Jg.; Nr.8: 573-584.
- Girtler, Roland (1984): Methoden der qualitativen Sozialforschung. Anleitung zur Feldarbeit. Wien/Köln/Graz.
- Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Wiesbaden.
- Gläser, Martin (2014): Medienmanagement. München.
- Gmür, Markus; Thommen, Jean-Paul (2007): Human Resource Management. Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement. Zürich.
- Gonzales-Teppe, Daniel (o.J.): Redaktionsabläufe managen mit Newsdesks. Eine Bestandsaufnahme und die Praxis bei der Rheinischen Post und der WAZ. Studienarbeit.
- Graalmann, Dirk (2008): Gruselfilm in der Lichtburg. In: *Süddeutsche Zeitung*. 04.12.2008. S. 15.
- Grimme, Eduard W. P. (1991): Zwischen Routine und Recherche: eine Studie über Lokaljournalisten und ihre Informanten. Opladen.
- Grittmann, Elke (2009): Vereinheitlichung statt der Vielfalt? Eine Inhaltsanalyse zur Qualität der Tageszeitungen in Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein. Zwischenbericht. Dokumentation beim Presse-Tag "Abbruch. Umbruch. Aufbruch? Meck-

lenburg-Vorpommerns Tageszeitungen im Wandel" am 9. Mai 2009 in Schwerin. Unveröffentlichte Publikation. Institut für Kommunikationswissenschaft. Universität Hamburg.

H

- Habann, Frank (2010): Erfolgsfaktoren von Medieninnovationen. Eine kausalanalytische empirische Untersuchung. Baden-Baden.
- Hacking, Ian (1999): Was heißt ‚soziale Konstruktion‘? Zur Konjunktur einer Kampfvokabel in den Wissenschaften. Frankfurt am Main.
- Hallenberger, Gerd (1997): Dimensionen des Begriffs "Vielfalt". In: Kohl, Helmut (Hrsg.): Vielfalt im Rundfunk. Interdisziplinäre und internationale Annäherungen. Konstanz: 10-20.
- Haller, Michael; Mirbach, Thomas (1995): Medienvielfalt und kommunale Öffentlichkeit. München.
- Hansen, K. A.; Neuzil, M.; Ward, J. (1998): Newsroom Topic Teams: Journalists' Assessments of Effects on News Routines and Newspaper Quality. In: Journalism & Mass Communication Quarterly. 75. Jg., Nr.4: 803-821.
- Harbach, Heinz (2004): Konstruktivismus und Realismus in den Sozial- und Verhaltenswissenschaften. Münster.
- Harms, Wolfgang (1976): Stellungnahme von Wolfgang Harms zu dem von Prof. Dr. Peter Ulmer, Heidelberg im Auftrag d. Ruhr-Nachrichten Dortmund erstatteten Rechtsgutachten zur wettbewerbs- u. kartellrechtlichen Beurteilung des Verhaltens der Westdeutschen Allgemeinen Zeitungsgesellschaft E. Brost & J. Funke, Essen, auf dem Markt für Zeitungsanzeigen im östlichen Ruhrgebiet und zu den Auswirkungen dieses Verhaltens auf die Ruhr-Nachrichten Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, Dortmund. Essen.
- Heimeier, Katharina (2013): Eigentümerstrukturen deutscher Zeitungsverlage. Berlin.
- Heinrich, Jürgen (2010): Medienökonomie. Mediensystem, Zeitung, Zeitschrift, Anzeigenblatt. Wiesbaden.
- Held, Barbara; Ruß-Mohl, Stephan (2005): Qualitätsmanagement als Mittel der Erfolgssicherung. Erfahrungen – Probleme – Perspektiven. In: Fasel, Christoph (Hrsg.): Qualität und Erfolg im Journalismus. Michael Haller zum 60. Geburtstag. Konstanz: 49-63.
- Heuss, Ernst (1965): Allgemeine Markttheorie. Tübingen.
- Hienzsch, Ulrich (1990): Journalisten als Restgröße. Redaktionelle Rationalisierung und publizistischer Leistungsverlust. Wiesbaden.
- Hoffmann-Riem, Wolfgang (1992): Der Schutz der Meinungsbildungsfreiheit im privaten Rundfunk. In: Tilman, Ernst; Hiegemann, Susanne (Hrsg.): Privat-kommerzieller Rundfunk in Deutschland. Entwicklungen, Forderungen, Regelungen, Folgen. Bonn: 89-102.
- Hofstetter, Brigitte; Schönhagen, Philomen (2014): Wandel redaktioneller Strukturen und journalistischen Handelns. In: Studies in Communication / Media. 3. Jg., Nr. 2:228-252.
- Huber, Rudolf (1961): Redaktionelles Marketing für den Lokalteil. Die Zeitungsregion als Bezugspunkt journalistischer Themenplanung und -recherche. München.

- Hülsen, Isabel; Kühn, Alexander; Müller, Martin U. (2011): Stammeskrieger von der Ruhr. Jahrzehntelang litt der WAZ-Konzern unter dem Zwist seiner Eignerfamilien. Jetzt sollen sich Besitzverhältnisse ändern. Zur Ruhe wird das Zeitungshaus aber kaum kommen. In: Der Spiegel. o. Jg., Nr. 36: 70-71.
- Hüther, Jürgen; Scholand, Hildegard; Schwarte, Norbert (1973): Inhalt und Struktur regionaler Grosszeitungen. Düsseldorf.

J

- Jacob, Rüdiger/ Eirmbter, Willy H./ Décieux, Jean Philippe (2013): Umfrage: Einführung in die Methoden der Umfragenforschung. München/Wien.
- Jacobs, Norbert (1991): Regionale Tageszeitungen im Bundestagswahlkampf 1987. Eine Untersuchung der Printmedien – Neue Ruhr/Neue Rhein Zeitung (NRZ) – Westfälische Rundschau (WR) – Westdeutsche Allgemeine Zeitung (WAZ) – Westfalenpost (WP). Paderborn.
- Jahoda, Marie; Lazarsfeld, Paul F.; Zeisel, Hans (1960): Die Arbeitslosen von Marienthal. Allensbach/Bonn.
- Jarren, Ottfried (1992): Publizistische Vielfalt durch lokale und sublokale Medien? Inter-Media-Agenda-Building – Ein Systemansatz zur Realanalyse von Medienleistungen im lokalen Raum. In: Rager, Günther; Weber, Bernd (Hrsg.): Publizistische Vielfalt zwischen Markt und Politik. Mehr Medien – mehr Inhalte? Düsseldorf, Wien, New York, Moskau: 65-84.
- Jarren, Ottfried (1996): Auf dem Weg in die „Mediengesellschaft“? Medien als Akteure und institutionalisierter Handlungskontext. Theoretische Anmerkungen zum Wandel des intermediären Systems. In: Imhoff, Kurt; Schulz, Peter (Hrsg.): Politisches Reasonnement in der Informationsgesellschaft. Zürich: 79-96.
- Jonscher, Norbert (1989): Inhalte und Defizite des lokalen Teils in der deutschen Tagespresse. Inhaltsanalytische Erkenntnisse und Überlegungen zur Verbesserung der örtlichen Berichterstattung von Tageszeitungen in der Bundesrepublik Deutschland. Diss. Göttingen. Online abrufbar unter: https://www.ub.tu-dortmund.de/webOPACClient/singleHit.do?methodToCall=showHit&curPos=2&identifier=-1_S_IG.169.9379. [Stand: 24.09.2009]

K

- Kaase, Max; Schulz, Winfried; (Hrsg.) (1989): Massenkommunikation. Theorien, Methoden, Befunde. Opladen. Online abrufbar unter: <http://www.gbv.de/dms/hebis-darmstadt/toc/11371994.pdf>. [Stand: 28.10.2014]
- Kaltenbrunner, Andy; Meier, Klaus; García Avilés, José A.; Kraus, Daniela; Carvajal, Miguel (2009): Newsroom-Konvergenz in Tageszeitungen im internationalen Vergleich. In: Stark, Birgit; Magin, Melanie (Hrsg.): Die österreichische Medienlandschaft im Umbruch. Wien: 261-292.

- Kamps, Klaus (1999): Politik in Fernsehnachrichten. Struktur und Präsentation internationaler Ereignisse. Ein Vergleich. Baden-Baden.
- Karmasin, Matthias (1998): Medienökonomie. Graz/Wien.
- Karmasin, Matthias; Winter, Carsten (Hrsg.) (2002): Grundlagen des Medienmanagements. München.
- Kaspar, Christian; Ortelbach, Björn (o.J.): Aktuelle Herausforderungen im Medienmanagement. Georg-August-Universität Göttingen; Institut für Wirtschaftsinformatik. Online abrufbar unter: <http://jura-goettingen.de/en/67744.html>. [Stand: 27.06.2014]
- Kaune, Axel (Hrsg.) (2010): Change-Management mit Organisationsentwicklung. Veränderungen erfolgreich durchsetzen. Berlin: Erich Schmidt. Online abrufbar unter: <http://www.worldcat.org/oclc/575092767>. [Stand: 30.04.2015]
- Kepplinger, Hans Matthias (1989): Der Einfluß der Fernsehnachrichten auf die politische Meinungsbildung. Freiburg.
- Keese, Christoph (2009): Sichtweisen der Praxis. In: Fengler, Susanne; Kretzschmar, Sonja (Hrsg.): Innovationen für den Journalismus. Wiesbaden: 17-24.
- Kiefer, Marie Luise (1996): Das duale Rundfunksystem – wirtschaftstheoretisch betrachtet. In: Hömberg, Walter; Pürer, Heinz (Hrsg.): Medien-Transformation. Zehn Jahre dualer Rundfunk in Deutschland. Konstanz: 81-97.
- Kiefer, Marie Luise; Steininger, Christian (2014): Medienökonomik. München.
- Kieser, Alfred; Walgenbach, Peter (2003): Organisation. Stuttgart.
- Kirchhoff, Sabine; Krämer, Walter (2010): Presse in der Krise. Wiesbaden.
- Kleinstauber, Hans J.; Thomaß, Barbara (2004): Medienökonomie, Medienkonzerne und Konzentrationskontrolle. In: Altmeppen, Klaus-Dieter; Karmasin, Matthias (Hrsg.): Medien und Ökonomie. Band 2: Problemfelder der Medienökonomie. Wiesbaden: 123-158.
- Knoche, Manfred (1968): Kommentar und Kritik im Lokalteil der Tagespresse in der Bundesrepublik Deutschland. Eine pressestatistische und inhaltsanalytische Untersuchung. In: Publizistik. 13. Jg., Nr. 13: 348-359.
- Knoche, Manfred; Schulz, Winfried (1969): Folgen des Lokalmonopols von Tageszeitungen. In: Publizistik. 14. Jg., Nr. 3: 298-310.
- Koller, Barbara; Hamm, Ingrid; Herr-Koch, Monika (1988): Journalistisches Handeln im lokalen Rundfunk. Düsseldorf.
- Konieczny, Olivia (2013): Arbeiten im Newsroom. Vor- und Nachteile der Neuorganisation von Zeitungsredaktionen. Hamburg.
- Koszyk, Kurt (1986): Pressepolitik für Deutsche 1945-1949. Berlin.
- Koszyk, Kurt (1999): Presse unter alliierter Besatzung. In: Wilke, Jürgen (Hrsg.): Mediengeschichte der Bundesrepublik Deutschland. Köln: 31-58.
- Krebs, Isabelle; Reichel, Kathrin (2014): Halten Medienmarken ihre Qualitätsversprechen? Eine Analyse von Medienmarken und Qualität in der Berichterstattung in sechs europäischen Metropolregionen. In: Lobigs, Frank; von Nordheim, Gerret (Hrsg.) (2014): Journalismus ist kein Geschäftsmodell. Aktuelle Studien zur Ökonomie und Nicht-Ökonomie des Journalismus. Baden-Baden: 57-84.

- Kreckel, Reinhard (1975). Soziologisches Denken. Opladen.
- Kromrey, Helmut (2009) Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung. Stuttgart.
- Krzeminski, Michael (1978): Thematisierung im Hörfunk. Eine empirische Untersuchung der Redaktionsarbeit für die aktuelle Berichterstattung in den Hörfunkprogrammen des Westdeutschen Rundfunks. Frankfurt am Main, Bern, New York, Paris.
- Kuckartz, Udo; Dresing, Thorsten; Rädiker, Stefan; Stefer, Claus (2007): Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis. Wiesbaden.
- Kutsch, Arnulf (1988): Max Webers Anregung zur empirischen Journalismusforschung. Die „Zeitungs-Enquete“ und eine Redakteurs-Umfrage. In: Publizistik 1988. O. Jg., Nr. 1: 1-31.

L

- Lamnek, Siegfried (2005): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. Weinheim.
- Lamnek, Siegfried (1989): Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken. München.
- Landtag NRW (2006): Situationen des Zeitungsmarktes in Nordrhein-Westfalen 2006. Drucksache 14/3156 vom 11.12.2006.
- Lauer, Thomas (2014): Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren. Berlin/Heidelberg.
- Lobe, Adrian (2014): Frankreichs Medien hängen am Tropf des Staates. Online abrufbar unter: <http://www.welt.de/kultur/medien/article132466693/Frankreichs-Medien-haengen-am-Tropf-des-Staates.html>. [Stand: 23. Juli 2015].
- Lobigs, Frank; Nordheim, Gerret von (2014): Journalismus ist kein Geschäftsmodell. Aktuelle Studien zur Ökonomie und Nicht-Ökonomie des Journalismus. Baden-Baden.
- Löffelholz, Martin (2002): Journalismuskonzepte. Eine synoptische Bestandsaufnahme. In: Neverla, Irene; Grittmann; Elke; Pater, Monika (Hrsg.): Grundlagentexte zur Journalistik. Unter Mitarbeit von Dieter Roß. Konstanz: 35-51.
- Löffelholz, Martin (2003): Kommunikatorforschung: Journalistik. In: Bentele, Günter (Hrsg.): Öffentliche Kommunikation. Handbuch Kommunikations- und Medienwissenschaft. Opladen: 28-53.
- Löffelholz, Martin (Hrsg.) (2004): Theorien des Journalismus. Ein diskursives Handbuch. Wiesbaden.
- Loosen, Wiebke (2005): Zur »medialen Entgrenzungsfähigkeit« journalistischer Arbeitsprozesse: Synergien zwischen Print-, TV- und Online-Redaktionen. In: Publizistik. 50 Jg., Nr. 3: 304-319.
- Loosen, Wiebke; Scholl, Arnim (2011): Validierung oder Ergänzung? Zur Praxis von Methodenkombinationen in der Journalismusforschung. In: Jandura, Olaf; Quandt, Thorsten; Vogelgesang, Jens (Hrsg.): Methoden der Journalismusforschung. Wiesbaden: 109-120.

- Loosen, Wiebke; Schmidt, Jan-Hinrik; Heise, Nele; Reimer Julius (2013): Publikumsinklusion bei einem ARD-Politalk. Zusammenfassender Fallstudienbericht aus dem DFG-Projekt „Die (Wieder-)Entdeckung des Publikums“. Hamburg.
- Lublinski, Jan (2004): Wissenschaftsjournalismus im Hörfunk. Redaktionsorganisation und Thematisierungsprozesse. Konstanz.
- Ludwig, Johannes (2003): Mikroökonomie der Medien. In: Altmeppen, Klaus-Dieter; Karmasin, Matthias (Hrsg.): Medien und Ökonomie. Band 1 Grundlagen der Medienökonomie: Kommunikations- und Medienwissenschaft, Wirtschaftswissenschaft. Wiesbaden: 187-214.
- Lueger, Manfred (2000): Grundlagen qualitativer Feldforschung. Wien.

M

- Martens, Katrin (1993): Die Neue Ruhr-Zeitung in Essen von 1946 bis 1949. Entstehung und Entwicklung einer Lizenzzeitung. Bochum.
- Maseberg, Eberhard; Reiter, Sibylle; Teichert, Will (Hrsg.) (1996): Führungsaufgaben in Redaktionen. Gütersloh.
- Mast, Claudia (1984): Der Redakteur am Bildschirm. Auswirkungen moderner Technologien auf Arbeit und Berufsfeld des Journalisten. Konstanz.
- Mast, Claudia (1996): Markt, Macht, Medien. Publizistik im Spannungsfeld zwischen gesellschaftlicher Verantwortung und ökonomischen Zielen. Konstanz.
- Mast, Claudia; Haasis, Klaus; Weigert, Matthias (1993): Medien und Journalismus im Umbruch. Konzepte und Erfahrungen von Medienunternehmen, Verbänden und Redakteuren in den neuen Bundesländern. Stuttgart.
- Matis, Herbert; Stark, Birgit; Magin, Melanie; Udris, Linards (Hrsg.) (2009): Öffentliche Kommunikation im Umbruch? Wandel der Medienstrukturen und Medieninhalte in ländervergleichender und diachroner Perspektive. Wien.
- Maurer, Andrea; Schimank, Uwe (Hrsg.) (2011): Die Rationalitäten des Sozialen. Wiesbaden.
- Mayer, Horst Otto (2004): Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung. München.
- Mayer, Horst Otto (2008): Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung. München.
- McQuail, Denis (1986): Kommerz und Kommunikationstheorie. In: Media Perspektiven. o. Jg., Nr. 10: 633-643.
- McQuail, Denis; van Cuilenburg, Jan J. (1982): Vielfalt als medienpolitisches Ziel. Beschreibung eines evaluativen Forschungsansatzes am Beispiel der Niederlande. In: Media Perspektiven. o. Jg., Nr. 11: 681-692.
- McManus, John (1995): A market-based model of news production. In: Communication Theory. 5 Jg., Nr. 4: 301-338.
- Meckel, Miriam (1999): Redaktionsmanagement. Ansätze aus Theorie und Praxis. Wiesbaden.

- Meier, Klaus (2002): Ressort, Sparte, Team: Wahrnehmungsstrukturen und Redaktionsorganisation im Zeitungsjournalismus. Konstanz.
- Meier, Klaus (2002a): Die Neuerfindung der Redaktion: wie Teams traditionelle Grenzen sprengen. Online abrufbar unter: <http://www.kfj.at/journalismus/vortraege/die-neuerfindung-der-redaktion-meier/>. [Stand: 22.12.2014]
- Meier, Klaus (2006): Newsroom, Newsdesk, crossmediales Arbeiten. Neue Modelle der Redaktionsorganisation und ihre Auswirkung auf die journalistische Qualität. In: Weischenberg, Siegfried; Loosen, Wiebke; Beuthner, Michael (Hrsg.): Medien-Qualitäten. Öffentliche Kommunikation zwischen ökonomischem Kalkül und Sozialverantwortung. Konstanz: 203-222.
- Meier, Klaus (2007a): „Cross Media“: Konsequenzen für den Journalismus. In: *Communicatio Socialis*. 40. Jg., Nr. 4: 350-364.
- Meier, Klaus (2007b): Innovations in Central European Newsrooms: Overview and case study. In: *Journalism Practice*. 1. Jg., Nr. 1: 4-19.
- Meier, Klaus (2007c): Newsroom – die Redaktion im digitalen Journalismus. In: *Medien-Wirtschaft*. 4. Jg., Nr. 3: 46-48.
- Meier, Klaus (2009): Journalismus in Zeiten der Wirtschaftskrise. Neun Thesen zum Strukturwandel der Medien. In: *Journalistik Journal*. 12. Jg., Nr 1: 14-17.
- Mencke, Christian (2005): Vertrauen in sozialen Systemen und in der Unternehmensberatung. Eine Grundlagenanalyse und Hinweise für die vertrauenssensible Beratungspraxis am Beispiel mittelständischer Unternehmen. Lüneburg.
- Mestmäcker, Ernst-Joachim (1978): Medienkonzentration und Meinungsvielfalt. Eine vergleichende wirtschaftsrechtliche Untersuchung. Baden-Baden.
- Mestmäcker, Ernst Joachim (1988): Offene Rundfunkordnung. Prinzipien für den Wettbewerb im grenzüberschreitenden Rundfunk. Gütersloh.
- Meuser, Michael & Nagel, Ulrike (1991). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. In: Graz, Detlef; Kraimer, Klaus (Hrsg.): *Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen*. Opladen: 441-471.
- Meyen, Michael (2014a): Medialisierung des deutschen Spitzenfußballs. Eine Fallstudie zur Anpassung von sozialen Funktionssystemen an die Handlungslogik der Massenmedien. In: *Medien & Kommunikationswissenschaft*. 62. Jg., Nr. 3: 377-394.
- Meyen, Michael (2014b): Theorie der Medialisierung. Eine Erwiderung auf Anna M. Theis-Berglmaier. In: *Medien & Kommunikationswissenschaft*. 62. Jg., Nr. 4: 645-655.
- Michael, Fritz (1969): Dortmund. Das Portrait einer Stadt. Dortmund.
- Micó, Josp Lluís; Masip, Pere; Domingo, David (2013): to wish impossible things: Convergence as a process of innovations in an actor-network. In: *International Gazette*. 75. Jg., Nr.1: 118-137.
- Milz, Annette (2008): Aus drei mach eins? In: *Medium Magazin*. 2008. 6. Jg., Nr. 12: 24-26.
- Möllmann, Bernhard (1998): Redaktionelles Marketing bei Tageszeitungen. München.
- Moring, Andreas (2016): Newsroom war gestern. In: *Journalist*. 2016. 57 Jg., Nr. 8:6.

Moss, Christoph (1998): Die Organisation der Zeitungsredaktion. Wie sich journalistische Arbeit effizient koordinieren läßt. Opladen.

Muzik, Michael (1996): Presse und Journalismus in Japan. Yomiuri Shimbun – die auflagenstärkste Zeitung der Welt. Köln.

N

Nagel, Reinhart; Wimmer, Rudolf (2014): Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider. Stuttgart.

Neuberger, Christoph (1992): Bürgerjournalismus im Internet – was er kann, was er will. In: Schröder, Michael (Hrsg.): Die Web-Revolution. Das Internet verändert Politik und Medien. München: 107-126.

Neuberger, Christoph (2004): Lösen sich Grenzen des Journalismus auf? Dimensionen und Defizite der Entgrenzungsthese. In: Roters, Gunnar; Klinger, Walter; Gerhards, Maria (Hrsg.): Medienzukunft – Zukunft der Medien. Baden-Baden: 95-112.

Neumann, Sieglinde (1997): Redaktionsmanagement in den USA: Fallbeispiel „Seattle Times“. München.

Neverla, Irene; Walch, Susie (1993): Entscheidungsstrukturen in Printunternehmen. In: Bruck, Peter A. (Hrsg.): Print unter Druck. Zeitungsverlage auf Innovationskurs. Verlagsmanagement im internationalen Vergleich. München: 293-386.

Noelle-Neumann, Elisabeth (1976): Folgen lokaler Zeitungsmonopole. Ergebnisse einer Langzeitstudie. In: Noelle-Neumann, Elisabeth; Ronneberger; Franz; Stüiber, Heinz-Werner (Hrsg.): Streitpunkt lokales Pressemonopol. Untersuchungen zur Alleinstellung von Tageszeitungen. Düsseldorf: 11-57.

Nohr, Holger (2011): Vom Zeitungsverlag zur News Industry. Veränderung von Wertschöpfungsstrukturen und Geschäftsmodellen. Berlin.

Nohr, Holger (2010): Zeitungen auf der Suche nach digitalen Geschäftsmodellen. In: Schwarzer, Bettina; Spitzer, Sarah (Hrsg.): Zeitungsverlage im digitalen Wandel. Aktuelle Entwicklungen auf dem deutschen Zeitungsmarkt. Baden-Baden: 11-21.

Nußberger, Ulrich (1961): Dynamik der Zeitung. Stuttgart.

O

O. A. (2009): Die WAZ-Gruppe hat Führungskräfte für die neue Mantelredaktion in Essen bestimmt. "Content Desk" der WAZ-Gruppe startet im Mai: Reitz-Mannschaft läuft sich schon warm. Online abrufbar unter: <http://kress.de/tagesdienst/detail/beitrag/97908-die-waz-gruppe-hat-fuehrungskraefte-fuer-die-neue-mantelredaktion-in-essen-bestimmt.html>. [Stand: 30. April 2009]

O.A. (2009): Lochtofen muss als Chef der "Thüringer Allgemeinen" gehen / Raue übernimmt. Online abrufbar unter: <http://www.horizontjobs.de/bewerber/karriere/archiv/WAZ-Umbau-Lochthofen-muss->

als-Chef-der-Thueringer-Allgemeinen-gehen--Raue-uebernimmt_88782.html. [Stand: 26. November 2009].

- O. A. (2012): Das Blatt wendet sich. Petra Grotkamp hat die Mehrheit an dem Essener Zeitungsverlag übernommen. Doch die Macht muss sie sich erst noch erobern. In: Manager Magazin. o. Jg., Nr. 4: 60-63.
- Obermeier, Karl-Martin (1991): Medien im Revier. Entwicklungen am Beispiel der "Westdeutschen Allgemeinen Zeitung" (WAZ). München/London/New York/Paris.
- Ollrog, Marc-Christian (2014): Regionalzeitungen 2015. Geschäftsmodelle für die Medienkonvergenz. Baden-Baden.
- Oppenberg, Dietrich (1969): Der Zeitungsverlag. In: Dovifat, Emil (Hrsg.): Handbuch der Publizistik. Berlin: 121.

P

- Pasquay, Anja (2010): Die deutsche Zeitungslandschaft – Entwicklungen und Perspektiven. In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliografie. 57. Jg., Nr. 3/4: 140-143.
- Pasquay, Anja (o.J.): BDVZ: Zur wirtschaftlichen Lage der Zeitungen in Deutschland 2013. Online abrufbar unter: http://www.bdzv.de/markttrends-und-daten/wirtschaftliche-lage/artikel/detail/zur_wirtschaftlichen_lage_der_zeitungen_in_deutschland_2013/. [Stand: 04.07.2014]
- Picard, Robert G. (2002): The economics and financing of media companies. New York, NY: Fordham Univ. Press. Online abrufbar unter URL: <http://www.loc.gov/catdir/enhancements/fy0730/2002000687-d.html>. [Stand: 28.10.2014]
- Pryzborski, Aglaja; Wohlrab-Sahr, Monika (2008): Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. München.
- Puppis, Manuel (2007): Einführung in die Medienpolitik. Konstanz.
- Pühringer, Karin (2007): Journalisten – Kapital und Herausforderung im Zeitungsunternehmen. Implementierung von Personalentwicklungsinstrumenten und deren Wirkung auf redaktionelles Wissensmanagement, Mitarbeitermotivation und Personalfuktuation. Münster u. a.

Q

- Quandt, Thorsten (2005): Journalisten im Netz. Eine Untersuchung journalistischen Handelns in Online-Redaktionen. Wiesbaden.
- Quinn, Stephen (2002): Knowledge Management in Digital Newsroom. Oxford u. a.

R

- Raabe, Johannes (2005): Die Beobachtung journalistischer Akteure. Optionen einer empirisch-kritischen Journalismusforschung. Wiesbaden.
- Rager, Günther; Weber, Bernd (Hrsg.) (1992): Publizistische Vielfalt zwischen Markt und Politik. Mehr Medien – mehr Inhalte? Düsseldorf/Wien/New York/Moskau.
- Rager, Günther (1994): Mehr Dienst am Kunden. In: Rager, Günther; Schäfer-Dieterle, Susanne; Weber, Bernd (Hrsg.): Redaktionelles Marketing. Wie Zeitungen die Zukunft meistern. Bonn: 7-38.
- Rager, Günther; Rinsdorf, Lars (2010): Auswirkungen der Reorganisation der WAZ-Mantelredaktion auf Produktqualität und Markenprofile. In: Medienwirtschaft. 7. Jg., Nr. 4: 24-31.
- Rau, Harald (2007): Qualität in einer Ökonomie der Publizistik. Betriebswirtschaftliche Lösungen für die Redaktion. Wiesbaden.
- Rau, Harald (2014): Medienkrise – Journalismuskrise – Managementkrise. Aufmerksamkeitsökonomisch induziertes Krisengeschehen und Hinweise für eine zukunftsorientierte Ökonomie des Journalismus. In: Lobigs, Frank; von Nordheim, Gerret (Hrsg.) (2014): Journalismus ist kein Geschäftsmodell. Aktuelle Studien zur Ökonomie und Nicht-Ökonomie des Journalismus. Baden-Baden: 113-137.
- Rautenberg, Kirsten (2016): Medienwandel durch Crossmedia. Konstanz.
- Reitze, Helmut; Ridder, Christa-Maria (Hrsg.) (2011): Massenkommunikation VIII. Eine Langzeitstudie zur Mediennutzung und Medienbewertung 1964-2010. Baden-Baden.
- Riesmeyer, Claudia (2006): Das Verhältnis von Journalismus und Public Relations. Ressort und Status der Informationsquelle als Einflussfaktoren. Eine Fallstudie am Beispiel der Thüringer Allgemeine. Diss. Univ. Göttingen. Online abrufbar unter: <http://ediss.uni-goettingen.de/bitstream/handle/11858/00-1735-0000-0006-AF04-5/riesmeyer.pdf?sequence=1>. [Stand: 16. Mai 2014]
- Riesmeyer, Claudia (2011): Das Leitfadenterview. Königsweg der qualitativen Journalismusforschung? In: Jandura, Olaf; Quandt, Thorsten; Vogelgesang, Jens (Hrsg.): Methoden der Journalismusforschung. Wiesbaden: 223-236.
- Rinsdorf, Lars (2011): Kooperationen: Fluch oder Segen? Auswirkungen eines gemeinsamen Newsdesk auf Qualität und Vielfalt der Berichterstattung. In: Wolling, Jens; Schumann, Christina; Will, Andreas (Hrsg.): Medieninnovationen. Konstanz: 25-41.
- Ripel, Wolfgang (1913): Das Nachrichtenwesen des Altertums. Leipzig.
- Röper, Horst (1994): Das Mediensystem der Bundesrepublik Deutschland. Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Opladen: 506-543.
- Röper, Horst (2012): Zeitungsmarkt 2012: Konzentration erreicht Höchstwert. In: Media-Perspektiven. o. Jg., Nr. 5: 268-285.
- Röper, Horst (2014): Zeitungsmarkt 2014: Erneut Höchstwert bei Pressekonzentration. In: Media Perspektiven. o. Jg., Nr. 5: 254-270.
- Röper, Horst (2015): Zombie-Zeitung, Publizistische Einheit – Begriffs-Wirrwarr in der Medienstatistik? Vortrag auf dem Symposium „Change in Journalism“ vom 16. Bis 18. September 2015 in Hannover. 11. September 2015.

- Röper, Horst (2016a): Zeitungsmarkt 2016: Pressekonzentration erneut leicht gestiegen. In: Media Perspektiven. o. Jg., Nr. 5: 254-269.
- Röper, Horst (2016b): Bericht zur Medienkonzentration 2015. In: Landesanstalt für Medien Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Bericht zur Medienkonzentration 2015. Düsseldorf.
- Rückel, Roland R. (1975): Lokalredakteure. Eine vergleichende Rollenanalyse. Opladen.
- Rühl, Manfred (1979): Die Zeitungsredaktion als organisiertes soziales System. Bielefeld.
- Ruß-Mohl, Stephan (1992): Zeitungs-Umbruch. Wie sich Amerikas Presse revolutioniert. Berlin.
- Ruß-Mohl, Stephan (1995): Redaktionelles Marketing und Management. In: Jarren, Otfried (Hrsg.): Medien und Journalismus 2. Eine Einführung. Opladen: 104-138.
- Ruß-Mohl, Stephan (2001): Benchmarking. Transparenz und Interaktivität bei führenden amerikanischen Zeitungen. In: Kleinsteuber, Hans J. (Hrsg.): Aktuelle Medientrends in den USA. Journalismus, politische Kommunikation und Medien im Zeitalter der Digitalisierung. Wiesbaden: 109-125.
- Ruß-Mohl, Stephan (2009): Kreative Zerstörung. Niedergang und Neuerfindung des Zeitungsjournalismus in den USA. Konstanz.
- Ruß-Mohl, Stephan; Fengler, Susanne (2000): Medien auf der Bühne der Medien. Zur Zukunft von Medienjournalismus und Medien-PR. Berlin.

S

- Saarländischer Rundfunk (2011): Fünf Jahre Newsroom. Online abrufbar unter: <http://presseservice.pressrelations.de/pressemitteilung/fuenf-jahre-newsroom-des-saarlaendischen-rundfunks-ein-srprojekt-setzt-sich-durch-und-gilt-als-vorbildliche-innovation-im-medienbereich-476115.html>. [Stand: 10. November 2016]
- Schantin, Dietmar; Juul, Torben; Meier, Klaus (Hrsg.) (2007): Crossmediale Redaktionen in Deutschland. Ifra Special Report, Hochschule Darmstadt. Darmstadt.
- Schantin-Williams, Sarah (2007a): The Changing Newsroom II: Change in Practice. Ifra Special Report, Hochschule Darmstadt. Darmstadt.
- Schantin-Williams, Sarah (2007b): The Changing Newsroom I: Change Management Fundamentals. IFRA Special Report 04.2007. Darmstadt
- Schatz, Heribert; Schulz, Winfried (1992): Qualität von Fernsehprogrammen. Kriterien und Methoden zur Beurteilung von Programmqualität im dualen Fernsehsystem. In: Media-Perspektiven. O Jg., Nr. 11: 690-712.
- Scholl, Armin (2015): Die Befragung. Konstanz/München.
- Scholl, Armin; Weischenberg, Siegfried (1998): Journalismus in der Gesellschaft. Theorie, Methodologie und Empirie. Wiesbaden.
- Schulz, Rüdiger (1974): Entscheidungsstrukturen der Redaktionsarbeit. Eine vergleichende empirische Analyse des redaktionellen Entscheidungshandelns bei regionalen Abonnementzeitungen unter Berücksichtigung der Einflußbeziehungen zwischen Verleger und Redaktion. Mainz.

- Schulze, Ulrich (1995): Das Ende der Denkfabriken. Neue Technik und redaktionelle Organisation. In: sage & schreibe. O. Jg. Nr. 1: 8-9.
- Schumann, Matthias; Heß, Thomas (2002): Grundfragen der Medienwirtschaft. Berlin/Heidelberg/New York.
- Schuster, Detlev (1990): Meinungsvielfalt in der dualen Rundfunkordnung. Berlin.
- Schütz, Walter J. (1999): Entwicklung der Tagespresse. In: Wilke, Jürgen (Hrsg.): Mediengeschichte der Bundesrepublik Deutschland. Bonn: 109-134.
- Schütz, Walter J. (2012): Deutsche Tagespresse 2012. In: Media Perspektiven. 2012. o. Jg., Nr. 11: 570-593.
- Sehl, Annika (2008): Qualitätsmanagement im Videojournalismus. Eine qualitative Studie der ARD-Anstalten. Wiesbaden.
- Sellitz, Claire; Jahoda, Marie; Deutsch, Morton; Cook Stuart W. (1967): Research methods in social relations. New York.
- Siegelmann, Bert (1997): Vom Wolfsrudel zum Orchester. Aufgaben des Redaktionsmanagements. In: Diekmann, Thomas; Ottinger, Leonhard; Teichert, Will (Hrsg.): Führungsaufgaben in Redaktionen II. Materialien zum Redaktionsmanagement in Hörfunk und Fernsehen. Gütersloh: 111-117.
- Siegert, Gabriele (2000): Branding – Medienstrategie für globale Märkte? In: Brosius, Hans-Bernd (Hrsg.): Kommunikation über Grenzen und Kulturen. Konstanz: 75-91.
- Siegert, Gabriele (2001a): Medien – Marken – Management. Relevanz, Spezifika und Implikationen einer medienökonomischen Profilierungsstrategie. München.
- Siegert, Gabriele (2004): Marketing und Marken: Differenzierungs- und Konkurrenzstrategien. In: Altmeppen, Klaus-Dieter; Karmasin, Matthias (Hrsg.): Medien und Ökonomie. Band 2: Problemfelder der Medienökonomie. Wiesbaden: 183-207.
- Siegert, Gabriele; Knoche, Manfred (2002): Medienökonomie in der Kommunikationswissenschaft. Bedeutung, Grundfragen und Entwicklungsperspektiven. Manfred Knoche zum 60. Geburtstag. Münster u. a.
- Simon, Herbert A. (1981): Entscheidungsverhalten in Organisationen. Eine Untersuchung von Entscheidungsprozessen in Management und Verwaltung. Landsberg am Lech.
- Singer, Jane B. (2004): Strange bedfellows? The diffusion of convergence in four news organizations. In: Journalism Studies. 5. Jg., Nr. 1: 3-18.
- Sjurts, Insa (2005): Strategien in der Medienbranche: Grundlagen und Fallbeispiele. Wiesbaden.
- Sjurts, Insa (2004): Der Markt wird's schon richten!? Medienprodukte, Medienunternehmen und die Effizienz des Marktprozesses. In: Altmeppen, Klaus-Dieter; Karmasin, Matthias (Hrsg.): Medien und Ökonomie. Band 2: Problemfelder der Medienökonomie. Wiesbaden: 159-181.
- Stahele, Wolfgang H. (1989): Funktionen des Managements. Bern/Stuttgart.
- Stark, Birgit (2008): Die Vielfalt der Messung der ‚Vielfalt‘ – Überlegungen zur methodischen Umsetzung des Vielfaltskonzepts. In: Matthes, Jörg; Wirt, Werner; Daschmann, Gregor; Fahr, Andreas (Hrsg.): Die Brücke zwischen Theorie und Empirie: Operationalisierung, Messung und Validierung in der Kommunikationswissenschaft. Köln: 196-216.

- Stark, Birgit; Dörr, Dieter; Aufenanger, Stefan (Hrsg.) (2014): Die Googleisierung der Informationssuche. Suchmaschinen zwischen Nutzung und Regulierung. Berlin.
- Steinkellner, Peter (2007): Systemische Intervention in der Mitarbeiterführung. Heidelberg.
- Stofer, Wolfgang (1975): Auswirkungen der Alleinstellung auf die publizistische Aussage der Wilhelmshavener Zeitung. Nürnberg.
- Swanson, Guy Edwin (1971): Social change. Glenview.
- Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (2006): Neue Organisationsformen in der Medienökonomie. Modularisierung, Netzbildung, Virtualisierung. In: Altmeppen, Klaus-Dieter; Karmasin, Matthias (Hrsg.): Medien und Ökonomie. Anwendungsfelder der Medienökonomie. Wiesbaden: 47-60.

T

- Tameling, Klaske; Broersma, Marcel (2013): De-converging the newsroom: Strategies for newsroom change and their influence on journalism practice. In: International Communication Gazette. 75. Jg., Nr.1.: 19-34.
- Theis, Anna M. (1993): Organisation – eine vernachlässigte Größe in der Kommunikationswissenschaft. In: Bentele, Günter; Rühl, Manfred (Hrsg.): Theorien öffentlicher Kommunikation. Problemfelder, Positionen, Perspektiven. München: 309-313.
- Theurer, Marcus; Hanfeld, Michael (2007): Westdeutsches Allgemeines Zerwürfnis. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung. 22.01.2007. S. 18.
- Trappel, Josef; Meier, Werner A.; Schrape, Klaus; Wölk, Michaela (2002): Die gesellschaftlichen Folgen der Medienkonzentration. Veränderungen in den demokratischen und kulturellen Grundlagen der Gesellschaft. Opladen.

U

- Ulmer, Peter (1977): Schranken zulässigen Wettbewerbs marktbeherrschender Unternehmen. Eine kartell- und wettbewerbsrechtliche Fallstudie zum Anzeigenwettbewerb auf dem Pressemarkt des Ruhrgebiets. Baden-Baden.
- Underwood, Doug (1993): When MBAs Rule the Newsroom. New York.
- Unternehmensgruppe Schickler (2008): Restrukturierung NRW. Informationen für die Mitarbeiter. 05.12.2008.
- Unternehmensgruppe Schickler (2009): Konzept zur Restrukturierung der Redaktion. Betriebsversammlung der Westdeutschen Allgemeinen Zeitung. 04.03.2009.
- Ürük, Büle (2014): *Funke Mediengruppe*: Neue digitale Einheit entsteht ab März in Berlin. Online abrufbar unter: [http://www.newsroom.de/news/detail/\\$IWBNJTHPGMGK](http://www.newsroom.de/news/detail/$IWBNJTHPGMGK). [Stand: 08. Juni 2014]

V

- Van den Bulck, Hilde; Tambuyzer, Sil (2013): Collisions of convergence. Flemish news workers' and management's perceptions of the impact of PBW newsrooms integration on journalistic practices and identities. In: *International Communication Gazette*. 75. Jg., Nr.: 1: 54-75.
- Van Cuilenburg, Jan (2005): On monitoring media diversity, media profusion, and media performance: Some regulator's notes. In: *Communications. The European Journal of Communication Research*. 30. Jg., Nr. 3: 301-307.
- Van der Wurff, Richard (2004): Supplying and Viewing. The Role of Competition and Viewer Choice in Dutch Broadcasting. In: *European Journal of Communication*. 19. Jg., Nr. 2: 215-237.
- Van Eimeren, Brigit; Frees, Christa-Maria (2011): Trends in der Nutzung und Bewertung der Medien 1970 bis 2010. Ergebnisse der ARD/ZDF-Langzeitstudie Massenkommunikation. In: *Media-Perspektiven*. 2011. o. Jg., Nr. 1: 2-15.
- Vogel, Andreas (2007): Perspektiven von Kooperationen und Fusionen bei regionalen Tageszeitungen: Zusammenarbeit in Content-Produkten, Herstellung und Vertrieb. In: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.): *Zukunft der Zeitung*. Band 4. Berlin: 2-7.
- Vom Bruch, Rüdiger (1980): Zeitungswissenschaft zwischen Historie und Nationalökonomie. Ein Beitrag zur Vorgeschichte der Publizistik als Wissenschaft im späten deutschen Kaiserreich. In: *Publizistik*. 25. Jg., Nr. 4: 579-600.

W

- Wagner, Erich (1961): Ohne Marketing keine Zeitungskonzeption. In: *ZV + Z. O.* Jg., Nr. 31: 15-45.
- Wallace, Sue (2013): The complexity of convergence: Multiskilled journalists working in BBC regional multimedia newsrooms. In: *International Communication Gazette*. 75. Jg., Nr.: 1: 99-117.
- Weber, Bernd (1994): Mit System vom Chaos zur Kreativität. In: Rager, Günther; Schäfer-Dieterle, Susanne; Weber, Bernd (Hrsg.): *Redaktionelles Marketing. Wie Zeitungen die Zukunft meistern*. Bonn: 81-116.
- Weck, Roger de (1996): Ein Team führen – haben Sie Lust? Zehn-Punkte-Brevier für effizientes Redaktionsmanagement. In: Maseberg, Eberhard ; Reiter, Sibylle; Teichert, Will (Hrsg.): *Führungsaufgaben in Redaktionen*. Gütersloh: 15-33.
- Weichler, Kurt (2003): *Redaktionsmanagement*. Wiesbaden.
- Weichter, Stephan; Kramp, Leif (2009): *Das Verschwinden der Zeitung?* Berlin.
- Weichter, Stephan; Kramp, Leif; Jakobs, Hans-Jürgen (2009): *Wozu noch Zeitungen*. Göttingen.
- Weischenberg, Siegfried (1982): *Journalismus in der Computergesellschaft. Informatisierung, Medientechnik und die Rolle der Berufskommunikatoren*. München.

- Weischenberg, Siegfried (1994a): Die Zukunft des Journalismus. Technologische, ökonomische und redaktionelle Trends. Unter Mitarbeit von Klaus-Dieter Altmeyen und Martin Löffelholz. Opladen.
- Weischenberg, Siegfried (2014): Max Weber und die Vermessung der Medienwelt. Wiesbaden.
- Weischenberg, Siegfried; Hienzsch, Ulrich (1994): Die Entwicklung der Medientechnik. In: Merten, Klaus; Schmidt, Siegfried J.; Weischenberg, Siegfried (Hrsg.): Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Opladen: 455-480.
- Weischenberg, Siegfried; Malik, Maja; Scholl, Armin (2006): Die Souffleure der Mediengesellschaft. Report über die Journalisten in Deutschland. Konstanz.
- Weiß, Hans-Jürgen; Rudolph, Werner (1993): Die lokale Welt im Radio. Informationen und Unterhaltung im Lokalradio als Beiträge zur kommunalen Kommunikation. Opladen.
- Westing, Franz (1999): Outsourcing ist kein neues Phänomen. In: Meik, Frank; Beuthien, Volker; Hemmers-Pöppelmann, Benno; Schaffelt, Burkhard; Westing, Franz (Hrsg.): Redaktionen outsourcen? Die outgesourcte Lokalredaktion der Tageszeitung: Dokumentation des Marburger Medientages 1999. Vortrags- und Diskussionsveranstaltung der Forschungsstelle für Medienrecht und Medienwirtschaft an der Philipps-Universität Marburg und der Initiative Tageszeitung e.V. vom 13. und 14. Juli 1999. Marburg: 23-24.
- Winter, Carsten; Buschow, Christopher (2014): Medienmanagement und Journalismus. Befragungsergebnisse im Kontext aktueller Herausforderungen. In: Lobigs, Frank; von Nordheim, Gerret (Hrsg.) (2014): Journalismus ist kein Geschäftsmodell. Aktuelle Studien zur Ökonomie und Nicht-Ökonomie des Journalismus. Baden-Baden: 31-55.
- Wirtz, Bernd W. (2013): Medien- und Internetmanagement. Wiesbaden.
- Wyss, Vinzenz (2002a): Medienmanagement als Qualitätsmanagement. In: Karmasin, Matthias; Winter, Carsten (Hrsg.): Grundlagen des Medienmanagements. München: 149-171.
- Wyss, Vinzenz (2002b): Redaktionelles Qualitätsmanagement. Ziele, Normen, Ressourcen. Konstanz.
- Wyss, Vinzenz (2008): Das Doppelgesicht des redaktionellen Marketings. ‚Heuchelei‘ in der Qualitätssicherung. In: Pörksen, Bernhard; Loosen, Wiebke; Scholl, Armin (Hrsg.): Paradoxien des Journalismus. Theorie – Empirie – Praxis. Festschrift für Siegfried Weischenberg. Wiesbaden: 123-143.
- Wyss, Vinzenz (2013): Das Prekariat des Schweizer Journalismus. In: Imhof, Kurt; Blum, Roger; Bonfadelli, Heinz (Hrsg.): Stratifizierte und segmentierte Öffentlichkeit. Wiesbaden: 167-185.

Z

- Zoll, Ralf; Ellwein, Thomas (1974): Wertheim 3. Kommunalpolitik und Machtstruktur. München.

Erklärung gemäß § 7 Promotionsordnung (16. April 2012)

Die vorgelegte Dissertation ist in allen ihren Teilen ohne die unzulässige Hilfe Dritter (z. B. gewerbsmäßiger Promotionsberater) und nur unter Benutzung der angegebenen Hilfsmittel durch die Bewerberin erarbeitet und verfasst worden.

Die vorgelegte Dissertation hat weder ganz noch in einer anderen Fassung, noch in Teilen einer Hochschule im Zusammenhang mit einer staatlichen oder akademischen Prüfung vorgelegen.

Sie ist weder ganz, noch in einer anderen Fassung, noch in Teilen bereits veröffentlicht worden.

Mülheim an der Ruhr, 16.12.2016

(Susan Philipp)