

Christoph Moss

Die Organisation
der Zeitungsredaktion

Studien zur Kommunikationswissenschaft
Band 31

Christoph Moss

Die Organisation der Zeitungsredaktion

*Wie sich journalistische Arbeit
effizient koordinieren läßt*

Westdeutscher Verlag

Moss, Christoph:

Die Organisation der Zeitungsredaktion : wie sich journalistische Arbeit effizient koordinieren läßt / Christoph Moss. - Opladen ; Wiesbaden : Westdt. Verl., 1998

(Studien zur Kommunikationswissenschaft ; Bd. 31)

ISBN-13: 978-3-531-13127-6 e-ISBN-13: 978-3-322-89165-5

DOI: 10.1007/978-3-322-89165-5

Diese Arbeit wurde als Dissertation am Lehrstuhl für Journalistik mit dem Schwerpunkt Ökonomie der Universität Dortmund im April 1997 eingereicht und angenommen.

Alle Rechte vorbehalten

© Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen/Wiesbaden, 1998

Der Westdeutsche Verlag ist ein Unternehmen der Bertelsmann Fachinformation GmbH.



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

<http://www.westdeutscher.vlg.de>

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Umschlaggestaltung: Christine Huth, Wiesbaden

ISBN-13: 978-3-531-13127-6

Geleitwort

Zum Komplex „Redaktionelles Marketing“ und „Redaktionelles Management“ sind in den letzten Jahren im deutschsprachigen Raum zahlreiche Veröffentlichungen erschienen. Sie zeigen, welche enorme Bedeutung diese betrieblichen Funktionsbereiche mit dem zunehmenden Wettbewerb für Medienunternehmen gewonnen haben. Im Publikationsprozeß überrascht nur, daß die eigentlich zuständige Disziplin, die Betriebswirtschaftslehre, sich an der Diskussion um „Redaktionelles Management“ so gut wie nicht beteiligte - wie generell überrascht, daß sich die Wirtschaftswissenschaften nur sehr sporadisch und sehr zögerlich mit Massenmedien befassen.

Mit seiner Dissertation „Die Organisation der Zeitungsredaktion“ legt *Moss* nun erstmals eine betriebswirtschaftlich fundierte Analyse eines Kernbereiches der Publizistik vor: der Organisation von Aufbau und Ablauf redaktioneller Produktion. Für diesen präzise abgegrenzten Teilbereich des diffusen Konzepts „Management“ zeigt *Moss*, daß Analysekonzepte und Analyseergebnisse der Betriebswirtschaftslehre außerordentlich gewinnbringend auch für solche Produktionsprozesse angewendet werden können, die bisweilen auf Grund ihrer kulturellen Besonderheiten ökonomischer Analyse als nicht angemessen erachtet werden.

In guter Tradition einer handlungsorientierten Betriebswirtschaftslehre leitet *Moss* - der als Wirtschaftsjournalist die redaktionelle Produktion auch von innen gut kennt - theoretisch fundierte, zielabhängige Gestaltungsmöglichkeiten für die Organisation von Zeitungsredaktionen ab.

Die Arbeit zeigt auch, daß die bisweilen vorgetragenen Befürchtungen der Publizistik vor den Ergebnissen der Anwendung „kommerziellen“ betriebswirtschaftlichen Kalküls nicht berechtigt sind. Auch die Betriebswirtschaftslehre kennt ja - wie *Moss* zeigt - Ziele wie Innovation, Kreativität und Qualität, und gerade die betriebswirtschaftliche Fundierung der Organisation überzeugt, weil sie zielbezogene Handlungsalternativen aufzeigt und den unbefriedigenden Charakter theoretischer Appelle vermeidet. In diesem Sinne ist die Arbeit von *Moss* ein richtungsweisender Baustein einer Synthese von Medien und Ökonomie.

Jürgen Heinrich

Vorwort

„Der Journalist ist ein Chaot“ oder „Redakteure können alles, aber bestimmt nicht organisieren“: Diese und ähnliche väterlichen Ratschläge bekommt ein jeder mit auf den Weg, der sich im Zuge des journalistischen Alltags am Erfahrungsschatz seiner älteren Kollegen zu bereichern versucht. Natürlich harmoniert ein beamtenmäßig aufgeräumter Redaktionsschreibtisch nicht mit dem Bild des intuitiv arbeitenden Spontangenieus: Aber ist wirklich immer alles im Redaktionsalltag vollkommen unvorhergesehen? Und nimmt uns die redaktionelle Technik tatsächlich wesentliche Organisationsaufgaben ab? Wohl eher nicht. Ein großer Teil journalistischer Arbeit bedarf der persönlichen Planung und Koordination. Journalistische Arbeit in der Zeitungsredaktion bedeutet auch, Tag für Tag mit innerbetrieblichen Schnittstellen zu leben. Redaktionelle Ineffizienzen offenbaren sich häufig nicht dort, wo die überraschende Nachricht über den Ticker läuft. Ineffizienzen zeigen sich vor allem bei Routinevorgängen: Dubletten, Doppelbesetzungen bei Terminen, fehlende Absprachen etc.

Diese redaktionelle Erfahrung rechtfertigt die Hinterfragung des Phänomens „Organisation der Zeitungsredaktion“: Wie kann man den redaktionellen Organisationsbegriff theoretisch fundieren? Erlaubt der Verweis auf die betriebswirtschaftliche Organisationslehre den Rückgriff auf redaktionelle Organisationsmuster, die effiziente Arbeit vermuten lassen? Auf diese Fragen versucht die vorliegende Arbeit eine Antwort zu geben. Sie soll auch zeigen, daß die beiden Disziplinen Betriebswirtschaftslehre und Publizistik gut miteinander harmonieren, und daß betriebswirtschaftliche Effizienz und journalistische Effektivität sich gegenseitig bedingen.

Journalismus ist eine Mannschaftssportart. Ein bißchen anders ist der Alltag des Doktoranden. Er ist zunächst Einzelkämpfer, der auf die Hilfe guter Ratgeber und Freunde angewiesen ist. Aus diesem Grunde möchte ich an dieser Stelle allen Menschen danken, die diese Arbeit ermöglicht haben: Meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr. Jürgen Heinrich für dessen fachlich wie menschlich vorbildliche Art der Zusammenarbeit und Herrn Prof. Dr. Ulrich Pätzold, der bei der Erstellung des Zweitgutachtens große zeitliche Flexibilität bewiesen hat.

Daneben gilt mein Dank der Kooperationsbereitschaft namhafter Zeitungsverleger und Chefredakteure, die durch persönliche Ratschläge und durch ihr Mitwirken am empirischen Teil dieser Arbeit bewiesen haben, daß der Doppelpaß zwischen Wissenschaft und journalistischer Praxis durchaus Zukunftschancen hat.

Insbesondere möchte ich mich bedanken bei Herrn Florian Lensing-Wolff (Verleger und Chefredakteur der Ruhr Nachrichten, Dortmund), Herrn Dr. Wolfram Kiwit (stellv. Chefredakteur der Ruhr Nachrichten, Dortmund), Herrn Rudolf Kollböck (Chefredakteur der Passauer Neuen Presse), Herrn Konrad Kellermann (Chef vom Dienst, Passauer Neue Presse), Herrn Thomas Lubowski (Chefredakteur der Lübecker Nachrichten), Herrn Wolfgang Birkholz (stellv. Chefredakteur der Kölnischen Rundschau), Herrn Hans-Helmut Kohl (stellv. Chefredakteur der Frankfurter Rundschau) und Herrn Paul-Josef Raue (ehem. Chefredakteur der Frankfurter Neuen Presse).

Außerdem möchte ich mich meinen Freunden und Kollegen danken, die mich fachlich unterstützt haben: Stellvertretend für all die anderen seien hier Frau Frauke Haß, Redakteurin in der Frankfurter Lokalredaktion der Frankfurter Rundschau, und Herr Dr. Jochen Ebersbach, bei den Lübecker Nachrichten verantwortlich für Infografiken, genannt.

Schließlich gelten Dank und Anerkennung meiner Freundin Petra Englmeier, die als frei arbeitende Redakteurin in Dortmund Tag für Tag journalistische und organisatorische Kompetenz beweist. Ohne ihren Rat, ihre Hilfe und ihr Verständnis wäre die Arbeit, so wie sie jetzt vorliegt, nicht möglich gewesen. Sicherlich kann sie ganze Textpassagen auswendig aufsagen, weil sie sie so oft gegengelesen, kritisiert und mit Verbesserungsvorschlägen versehen hat.

Am Ende sei meinen Eltern gedankt, die die Wurzeln zu dieser Arbeit legten.

Christoph Moss

Dortmund

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	12
Tabellenverzeichnis.....	14
Abkürzungsverzeichnis.....	16
1. Einführung.....	17
1.1. Zur Bedeutung organisatorischer Gestaltung in der Redaktion.....	17
1.2. Ziel und Aufbau der Untersuchung.....	21
2. Theoretische und empirische Grundlagen der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre.....	25
2.1. Grundbegriffe.....	25
2.1.1. Das Substitutionsgesetz der Organisation.....	25
2.1.2. Aufgabe.....	26
2.1.3. Koordination.....	26
2.2. Organisationsstruktur.....	27
2.2.1. Aufbauorganisation.....	27
2.2.2. Ablauforganisation.....	42
2.3. Organisationskultur.....	46
2.3.1. Motivation.....	47
2.3.2. Humanisierung der Arbeit.....	53
2.3.3. Führung.....	56
2.3.4. Anreize.....	59
2.4. Neuere Organisationskonzepte.....	60
2.4.1. Organisation und Innovation.....	61
2.4.2. Organisation und Qualität.....	70
2.4.3. Organisation und Outsourcing.....	80
3. Die Organisation der Zeitungsredaktion.....	84
3.1. Die Redaktion als wirtschaftlicher Produktionsbetrieb.....	84
3.1.1. Das Produkt Tageszeitung.....	85
3.1.2. Der Wettbewerb auf dem Lesermarkt.....	85
3.1.3. Die Strategie der Tageszeitung auf dem Lesermarkt.....	87
3.1.4. Die Aufgabe der Zeitungsredaktion.....	90

3.2. Kriterien zur Beurteilung der redaktionellen Organisationsstruktur.....	98
3.2.1. Kosten und Leistungen der redaktionellen Organisationsstruktur.....	99
3.2.2. Reduktion organisatorischer Komplexität.....	101
3.2.3. Gewichtung der Effizienzkriterien.....	104
3.3. Aufbauorganisation der Zeitungsredaktion.....	106
3.3.1. Die Stelle in der Zeitungsredaktion.....	106
3.3.2. Verrichtungsorientierte Aufbauorganisation der Redaktion.....	108
3.3.3. Objektorientierte Aufbauorganisation der Redaktion.....	116
3.3.4. Kombinierte Aufbauorganisation der Redaktion nach Verrichtung und Objekt.....	129
3.4. Ablauforganisation der Zeitungsredaktion	134
3.4.1. Verrichtungsorientierte Ablauforganisation der Redaktion.....	135
3.4.2. Objektorientierte Ablauforganisation der Redaktion.....	147
3.5. Neuere Entwicklungen in der Organisation der Zeitungsredaktion.....	158
3.5.1. Projektredaktionen.....	158
3.5.2. Redaktionelles Outsourcing.....	165
3.5.3. Online-Redaktion.....	171
3.6. Qualitätsmanagement in der Redaktion.....	174
3.6.1. Organisatorische Rahmenbedingungen zur Produktion journalistischer Qualität.....	175
3.6.2. Ansatzpunkte zum Aufbau eines redaktionellen Qualitätsmanagements.....	178
3.7. Zusammenfassung.....	181
4. Fallstudien.....	199
4.1. Lübecker Nachrichten.....	201
4.1.1. Portrait.....	201
4.1.2. Strategie.....	203
4.1.3. Aufbauorganisation.....	203
4.1.4. Ablauforganisation.....	208
4.1.5. Künftige Organisationsstruktur.....	210

4.2. Passauer Neue Presse.....	215
4.2.1. Portrait.....	215
4.2.2. Strategie.....	218
4.2.3. Aufbauorganisation.....	218
4.2.4. Ablauforganisation.....	226
4.3. Ruhr Nachrichten/Münstersche Zeitung.....	231
4.3.1. Portrait.....	231
4.3.2. Strategie.....	233
4.3.3. Aufbauorganisation.....	235
4.3.4. Ablauforganisation.....	242
4.4. Kölnische Rundschau.....	246
4.4.1. Portrait.....	246
4.4.2. Strategie.....	247
4.4.3. Aufbauorganisation.....	248
4.4.4. Ablauforganisation.....	253
4.5. Frankfurter Neue Presse.....	257
4.5.1. Portrait.....	257
4.5.2. Strategie.....	260
4.5.3. Aufbauorganisation.....	261
4.5.4. Ablauforganisation.....	267
4.6. Frankfurter Rundschau.....	270
4.6.1. Portrait.....	270
4.6.2. Strategie.....	272
4.6.3. Aufbauorganisation.....	273
4.6.4. Ablauforganisation.....	281
4.7. Evaluation der Fallstudien.....	285
5. Zusammenfassung.....	291
Literaturverzeichnis.....	295

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Stellenarten.....	28
Abb. 2	Arten von Stellenmehrheiten.....	32
Abb. 3	Vertikale Aufgabenteilung und Abteilungsbildung.....	32
Abb. 4	Einliniensystem.....	34
Abb. 5	Mehrliniensystem.....	35
Abb. 6	Grundschemata der funktionalen Organisation.....	35
Abb. 7	Funktionale Organisation.....	36
Abb. 8	Stab-Linien-Organisation mit zentralem Stab.....	37
Abb. 9	Stab-Linien-Organisation mit Stäben auf mehreren Ebenen.....	37
Abb. 10	Stab-Linien-Organisation mit Stabshierarchie.....	38
Abb. 11	Matrix-Organisation.....	39
Abb. 12	Matrix-Diamant.....	39
Abb. 13	Grundstruktur einer Spartenorganisation mit einem Zentralbereich für Personalwesen.....	40
Abb. 14	Die Motivationstheorie von <i>Porter</i> und <i>Lawler</i>	51
Abb. 15	Organisatorischer Aufbau eines Betrieblichen Vorschlagswesens.....	64
Abb. 16	Stabs-Projektorganisation.....	67
Abb. 17	Matrix-Projektorganisation.....	67
Abb. 18	Reine Projektorganisation.....	68
Abb. 19	Struktur einer Management-Holding.....	81
Abb. 20	Verrichtungsgliederung der Aufgabe „Journalistische Produktion“.....	92
Abb. 21	Untergliederung der Verrichtung „Produktgestaltung“ in Teilverrichtungen.....	93
Abb. 22	Betrachtung des Zusammenhangs zwischen Kosten, die durch Dezentralisierung bzw. Zentralisierung hervorgerufen werden, zur Ermittlung des optimalen Zentralisationsgrads.....	96
Abb. 23	Funktionale Organisation der Zeitungsredaktion.....	108
Abb. 24	Klassische Ressortgliederung in der Redaktion.....	117
Abb. 25	Klassische Ressortgliederung mit einem Zentralbereich „Personal“.....	118

Abb. 26	Klassische Ressortgliederung mit einem Zentralbereich „Personal“ und einer Stabsstelle „CvD“	118
Abb. 27	Grundmuster einer Regionalorganisation in der Redaktion.....	124
Abb. 28	Regionalorganisation mit Objekt- und Verrichtungsspezialisierung auf der dritten Ebene.....	125
Abb. 29	Matrixorganisation in der Redaktion.....	131
Abb. 30	Kommunikations- und Leistungsströme bei der redaktionellen Ablauforganisation nach dem Werkstattprinzip.....	137
Abb. 31	Prozeßorganisation in der Redaktion.....	139
Abb. 32	Redaktionelle Segmentorganisation auf Grundlage der klassischen Ressorts.....	150
Abb. 33	Räumliche Anordnung in einer Redaktionellen Segmentorganisation auf Grundlage der klassischen Ressorts.....	151
Abb. 34	Stabs-Projektorganisation in der Redaktion.....	159
Abb. 35	Matrix-Projektorganisation in der Redaktion.....	160
Abb. 36	Reine Projektorganisation in der Redaktion.....	161
Abb. 37	Die Ausgangssituation der Umstrukturierung: Schematische Darstellung der redaktionellen Aufbauorganisation der Lübecker Nachrichten.....	204
Abb. 38	Ablauforganisation bei der redaktionellen Seitenherstellung am Beispiel der Politik-, Sport- und Lokalseiten.....	208
Abb. 39	Die künftige redaktionelle Aufbauorganisation der Lübecker Nachrichten.....	212
Abb. 40	Die künftige redaktionelle Ablauforganisation der Lübecker Nachrichten.....	213
Abb. 41	Redaktionelle Aufbauorganisation der Passauer Neuen Presse.....	219
Abb. 42	Redaktionelle Aufbauorganisation der Ruhr Nachrichten.....	237
Abb. 43	Redaktionelle Aufbauorganisation der Münsterschen Zeitung.....	238
Abb. 44	Redaktionelle Aufbauorganisation der Kölnischen Rundschau.....	249
Abb. 45	Sternförmig verlaufende Kommunikationswege bei der Ablauforganisation der Kölnischen Rundschau.....	255
Abb. 46	Redaktionelle Aufbauorganisation der Frankfurter Neuen Presse vor und nach der Umstrukturierung.....	263
Abb. 47	Redaktionelle Aufbauorganisation der Frankfurter Rundschau.....	274

Tabellenverzeichnis

Tab. 1	Aufgabentypen der Informationsverarbeitung.....	45
Tab. 2	Gruppen von Bedürfnissen und ihre hierarchische Anordnung.....	48
Tab. 3	Zusammenhänge zwischen den Inhaltstheorien.....	50
Tab. 4	Arbeitskostenkomponenten bei teilautonomer Gruppenarbeit.....	55
Tab. 5	Produktpolitische Schutzrechte in Deutschland.....	62
Tab. 6	Ausgewählte organisatorische Maßnahmen zur Förderung von Innovationen und Weiterentwicklungen bei der Firma 3M.....	66
Tab. 7	Merkmale sequentieller und überlappender Projektorganisation...	69
Tab. 8	Überblick über Inhalte der Normenreihe DIN/ISO 9000 bis 9004.....	71
Tab. 9	Arbeitswissenschaftliche Themen, die in Qualitätszirkeln diskutiert werden.....	77
Tab. 10	Charakteristika von Qualitätszirkel und Lernstatt.....	79
Tab. 11	Effizienzkriterien und ihre Gewichtung anhand der Strategien „Kostenführerschaft“ und „Differenzierung“.....	105
Tab. 12	Gegenüberstellung von funktionaler Organisation und Effizienzkriterien der betrachteten Strategien.....	116
Tab. 13	Gegenüberstellung von Ressortorganisation und Effizienzkriterien der betrachteten Strategien.....	123
Tab. 14	Gegenüberstellung von Regionalorganisation in der Redaktion und Effizienzkriterien der betrachteten Strategien.....	129
Tab. 15	Gegenüberstellung von Matrix-Organisation in der Redaktion und Effizienzkriterien der betrachteten Strategien.....	133
Tab. 16	Gegenüberstellung von redaktioneller Prozeßorganisation und Effizienzkriterien der betrachteten Strategien.....	146
Tab. 17	Gegenüberstellung von redaktioneller Segmentorganisation und Effizienzkriterien der betrachteten Strategien.....	157
Tab. 18	Gegenüberstellung von reiner Projektreddaktion und Effizienzkriterien der betrachteten Strategien.....	165
Tab. 19	Gegenüberstellung von redaktionellem Outsourcing und Effizienzkriterien der betrachteten Strategien.....	170
Tab. 20	Interviewpartner und -termine der untersuchten Redaktionen.....	200

Tab. 21	Aufgaben, Status und Besetzung der organisatorischen Einheiten in der Redaktion der Lübecker Nachrichten.....	205
Tab. 22	Aufgaben, Status und Besetzung der organisatorischen Einheiten in der Redaktion der Passauer Neuen Presse.....	220
Tab. 23	Aufgaben, Status und Besetzung der organisatorischen Einheiten in der Redaktion der Ruhr Nachrichten/ Münstersche Zeitung.....	235
Tab. 24	Aufgaben, Status und Besetzung der organisatorischen Einheiten in der Redaktion der Kölnischen Rundschau.....	250
Tab. 25	Gesamtauflagenentwicklung der Frankfurter Tageszeitungen.....	258
Tab. 26	Aufgaben, Status und Besetzung der organisatorischen Einheiten in der Redaktion der Frankfurter Neuen Presse.....	261
Tab. 27	Aufgaben, Status und Besetzung der organisatorischen Einheiten in der Redaktion der Frankfurter Rundschau.....	275

Abkürzungsverzeichnis

BDZV	Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger
BVG	Betriebsverfassungsgesetz
BVW	Betriebliches Vorschlagswesen
CvD	Chef vom Dienst
DPA	Deutsche Presseagentur
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FIFO	First-in-first-out
FNP	Frankfurter Neue Presse
FR	Frankfurter Rundschau
KR	Kölnische Rundschau
LN	Lübecker Nachrichten
MbE	Management by Exception
MbO	Management by Objectives
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MZ	Münstersche Zeitung
PNP	Passauer Neue Presse
RE	Residualeinkommen
RN	Ruhr Nachrichten
ROI	Return on Investment
RP	Rheinische Post
TQM	Total Quality Management
WAZ	Westdeutsche Allgemeine Zeitung
WR	Westfälische Rundschau
WWW	WorldWideWeb