

Zeitschrift: Studies in Communication Sciences : journal of the Swiss Association of Communication and Media Research

Herausgeber: Swiss Association of Communication and Media Research; Università della Svizzera italiana, Faculty of Communication Sciences

Band: 8 (2008)

Heft: 2-3

Artikel: Von der Schwierigkeit, ein Redaktionsteam zu führen

Autor: Eggermann, Heinerika-Margaritha

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-791024>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 04.05.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

HEINERIKA-MARGARITHA EGGERMANN*

VON DER SCHWIERIGKEIT, EIN REDAKTIONSTEAM ZU FÜHREN

Who has the necessary authorization in order to control an editorial staff? And which standards of control are to be used? Numerous studies and theories were dedicated to the topic of quality assurance in journalism. This essay brings a fresh attempt at the discourse with the so-called agency model out of the new institutional economics. Center of attention is the principal-agency-problem which starts where control mechanisms due to the asymmetrical information distribution between members of the editorial staff involve grey areas and therefore invite to opportunism.

Keywords: principal-agency-theory, opportunism, editorial staff, quality.

* Redaktorin Thuner Tagblatt, h.eggermann@bom.ch

1. Wer legitimiert und kontrolliert den Journalismus?

Die Gewinnstrategien im «Realitätsspiel» müssen verbindlich und einvernehmlich geregelt sein, Verluststrategien müssen sozial sanktionierbar sein. Nur deshalb gibt es in unseren Gesellschaften Gerichte und Gefängnisse, psychiatrische Anstalten, Universitäten mit Nobelpreisträgern und Kirchen mit Heiligen, Dissidenten und Ketzern. Vor allem aber muss in eindeutiger Weise geregelt sein, was als wirklich gilt und was nicht. Darauf bauen alle sozialen Prozesse auf, von der Regelung der Macht bis zur Regelung der Fiktion,

zitierten Schmidt & Weischenberg ihren Kollegen Peter M. Hejl (zit. in Weischenberg 1995: 526). Mit wenigen Worten und Beispielen aus der historischen Evolution der menschlichen Zivilisation wird damit eines der «Hauptprobleme» des Journalismus umschrieben: Nach welchen Regeln hat der Journalist zu funktionieren und wie definiert er seine Rolle als öffentlicher Kommunikator innerhalb einer Gesellschaft, aus der er in aller Regel selber stammt und die ihn somit seit Geburt mitgeprägt und mitgeformt hat?

Es handelt sich in der vorliegenden Arbeit nicht darum, die philosophische Frage nach Realität und Fiktion zu stellen. Es geht darum, herauszufinden, wie die Spielregeln einer westlichen Gesellschaft und – noch enger gefasst – innerhalb des Systems Journalismus lauten. Wer führt das Journalistenteam, das auf der Suche nach öffentlichkeitsrelevanten Themen ist, im beruflichen Alltag? Die Frage nach der Kontrollfunktion – innerhalb und ausserhalb des Systems Journalismus – ist zentral. Daran schliesst sich unmittelbar die Frage an: Welche Mechanismen lassen eine wie auch immer geartete Kontrolle zu? Woraus sich in zweiter Ableitung die Frage nach der Effizienz der jeweiligen Kontrollmechanismen ergibt.

Während externe Kontrollmechanismen relativ breit in Theorie und empirisch untersucht worden sind, gilt die Bezeichnung «Personalführung» innerhalb des sozialen Kontexts im Journalismus nach wie vor als verpönt; zu sehr erinnert der Begriff an strikt unternehmerische Kontrolle, die an Fließbandarbeit und/oder genau messbare Erfolgskriterien gekoppelt ist. Fließbandarbeit, genaue Messbarkeit, journalistische Kreativität und Produktivität schliessen sich jedoch nach Meinung des Gros'

der Medienwissenschaftler per se aus (vgl. etwa Heinrich 2001; Meckel 2001; Weischenberg 1995). Dennoch ist klar: Ohne geht es nicht. Auf dem Prinzip der Personalrekrutierung und -führung basiert der Aufbau eines jeden Verlagshauses und dessen Redaktion(en). Allerdings wird die Handhabung der Führungs- und Kontrollpflichten unterschiedlich ausgelegt – nicht nur von Verlagshaus zu Verlagshaus, sondern auch innerhalb des Unternehmens. Die Reibungsfläche, die zwischen publizistisch orientiertem und daher möglichst unabhängig agieren wollendem Chefredaktor als Repräsentant einer Redaktion und dem primär unternehmerisch und daher gewinnorientiert denkenden Verleger entstehen kann, ist vielleicht die offensichtlichste, längst jedoch nicht die einzige. Auch innerhalb einer Redaktion gehen die Meinungen über Art, Ausgestaltung und Messbarkeit der Kontrollfunktion und über die Legitimation derjenigen Person, die die Kontrolle wahrnehmen muss, auseinander.

Der Einbezug ökonomischer Modelle in ein soziologisch geprägtes Thema sind bei wissenschaftlichen Auseinandersetzungen zwar nicht mehr im selben Mass beliebt wie noch zu Beginn der fakultätsübergreifenden Euphorie im universitären Kontext. Im vorliegenden Fall greift die Autorin dennoch auf ein institutionenökonomisches Modell aus den 1970er Jahren zurück, mittels dessen Kontrollfunktionen und -mechanismen analysiert und auf ihre Tauglichkeit hin überprüft werden: Der Ansatz der Prinzipal-Agent-Problematik lässt sich weitgehend auf die Funktionsweise und Organisation einer Redaktion anwenden. Dabei sollte die Tatsache, dass das ursprüngliche Modell aus den 1970er Jahren datiert, nicht über die nach wie vor unbestrittene Relevanz hinwegtäuschen. So ist der sogenannte Agenturansatz in der Neuen Institutionenökonomik als wesentlicher Bestandteil inbegriffen. Davon zeugen nicht zuletzt diverse neuere Facharbeiten, die sich dem Thema widmen – wenn gleich nicht oder nur sehr selten im Bereich der Medien; hier hat Jürgen Heinrich (2001: 185 ff.) der «Medienunternehmung als Institution mit Prinzipal-Agent-Problematik» ein kurzes Unterkapitel gewidmet, das sich sowohl der redaktionsinternen als auch der Informationsasymmetrie zwischen Redaktion und Rezipient widmet. Richter & Furubotn halten ihrerseits fest (2003: 173): «Die sogenannte Prinzipal-Agent-Beziehung ist eine Tatsache, auf die wir im Wirtschaftsleben an allen Ecken und Enden stossen.»

Der Frage nach Qualitätssicherung mithilfe betriebswirtschaftlicher Modelle aus Theorie und Praxis widmen sich diverse, anerkannte Publikationen. So hat beispielsweise Vinzenz Wyss dem ursprünglich aus der Autoindustrie stammenden Ansatz des Total Quality Management (TQM) eine breite Studie gewidmet. Er führte das TQM «als Alternative zu herkömmlichen Managementkonzepten» (Wyss 2002: 380) in den medienwissenschaftlichen Diskurs ein und schuf dafür die bis dato fehlende organisationstheoretische Grundlage (ebd.). Dreh- und Angelpunkt des TQM bildet dabei die Zusammenarbeit der diversen internen Gruppen einer Medienorganisation, wobei jedes Mitglied seinen Teil zur Durchsetzung der Qualitätsmassstäbe beitragen muss.

Soweit, eine eigene theoretische Basis zur Legitimation der Prinzipal-Agent-Problematik innerhalb des Systems Redaktion auszuarbeiten, kann der Inhalt des vorliegenden Essays nicht gehen. Dennoch wird unter Einbezug einiger empirischer Ergebnisse aus der journalistischen Berufsfeldforschung und medienwissenschaftlicher Theorienmodelle der Versuch gewagt, das institutionenökonomische Agenturmodell als weiteren Ansatz in die wissenschaftliche Journalistik-Diskussion einzubinden. Ansatzpunkt bildet hierbei zwar auch die Leistung des Einzelnen zur Produktions- und Qualitätssicherung – analog dem TQM-Modell; jedoch wertet der Agenturansatz primär die Grauzonen aus, die durch bestehende asymmetrische Informationen zwischen den einzelnen Akteuren innerhalb der unterschiedlich gearteten Hierarchien entstehen können und in welchen sich das sogenannte «Trittbrett-Fahren» als lohnende, da nur schwer nachweisbare Option entwickelt. Somit stellen sich neben der relevanten Frage der publizistischen Qualitätsoptimierung auch jene der Kontrollmechanismen, respektive deren Messbarkeit.

2. Was ist das einzelne Redaktionsmitglied: Prinzipal, Agent oder beides?

Als «formale Prinzipal-Agent-Theorie» wird in der Ökonomie jenes Modell bezeichnet, das sich der Erklärung von Verteilungen möglicher Risiken in Unternehmen, den Verfügungsrechten der materiellen und immateriellen Ressourcen und der optimalen Anreizintensität zum Input/Output des im Unternehmen engagierten Individuums widmet. Ausgegangen wird dabei von einem asymmetrischen Informationsfluss, der dem Agenten

einen Spielraum gegenüber seinem Prinzipal einräumt und dadurch die Input/Output-Optimierung mindern kann (vgl. Erlei et al. 1999: 70 ff.; Richter & Furubotn 2003: 173 ff.). Das Unternehmen an sich wird als Knotenpunkt eines Netzwerks von Verträgen verstanden, das die Produktivität steigern soll, im gleichen Atemzug aber auch die entsprechenden Messkosten ansteigen lässt.

Im Ansatz von Alchian & Demsetz (1972), der in der neuen Institutionenökonomik als eine relevante Grundlage dient, gilt die Teamproduktion als zentrales Element. Diese liegt vor, wenn a) mehrere Arten von Produktionsfaktoren innerhalb eines Prozesses eingesetzt werden, und b) die Outputs nicht separat erfolgen und dadurch auch nicht die Output-Summe das Total ergibt, sondern die einzelnen Output-Faktoren von der Interdependenz der Produktionsfaktoren abhängig sind. Zudem müssen c) mindestens zwei Individuen als Akteure im Produktionsprozess involviert sein. Wäre die Kontrolle innerhalb des Teams absolut, könnte jedes Teammitglied das jeweils andere überwachen (Nash-Gleichgewicht). In der Realität würden die Kontrollkosten jedoch diejenigen des Produktionsvorgangs mindestens aufwiegen, wenn nicht gar übertreffen. Damit ergibt sich für jedes im Teamprozess beteiligte Individuum ein Anreiz, sich auf Kosten des jeweils anderen im Engagement zurückzuhalten. Die entstehenden Kosten werden – bis zu einem gewissen Teil – auf die übrigen Teammitglieder verteilt, die ihr jeweiliges Pensum abdecken und den fehlenden Anteil des Drückebergers partiell ausgleichen. Die Wahrscheinlichkeit, das einseitige Abweichen des einzelnen Teammitglieds innerhalb der Gruppe zu erfassen und zu sanktionieren, liegt tief genug, um das Ausscheren attraktiv erscheinen zu lassen. Alchian & Demsetz setzen zur Regulierung dieses Problems einen Überwacher ein, der mittels Entschädigung am Nettogewinn der Teamproduktion – einem Residual-einkommen – und, sofern möglich, gleichzeitiger Übertragung des Sachkapitals einen Anreiz erhält, seinen Faktoreinsatz und seine Ressourcen optimal einzusetzen. Denn versucht er sich zu drücken, sinkt automatisch der Nettogewinn, an dem er als Unternehmer beteiligt ist.

Nun verstehen sich Journalisten, die oftmals als Redaktoren in einen Redaktionsprozess eingebunden sind, nicht als Unternehmer. Dennoch lässt sich das Agenturmodell auf ein Redaktionsteam übertragen (vgl. etwa Heinrich 2001: 185 ff.): Agenten sind in jenem Fall sämtliche an der

Produktion einer Zeitung oder Sendung beteiligten Personen – von der Sekretärin am Empfang über den Journalisten bis hin zum Layouter und Drucker oder Techniker. Sowohl Agent als auch Überwacher im Redaktionszirkel ist im Idealfall der Chefredaktor; er beteiligt sich selber aktiv an der Produktion, leitet zugleich aber auch die Aktionen aller Beteiligten – nicht zuletzt deshalb, weil er von der Öffentlichkeit als Repräsentant des Mediums wahrgenommen und somit positiv oder negativ kritisiert und am Produkt gemessen wird. Die Teamproduktion an und für sich, die das Erscheinen einer Zeitung/Zeitschrift oder die Ausstrahlung einer Sendung erst ermöglicht, stellt in der formalen Prinzipal-Agent-Theorie einen Sonderfall da: Hier ist jeder sowohl Agent, also Leistungserbringer, als auch Prinzipal, der sich auf den optimalen Umfang der erbrachten Leistung der anderen Teammitglieder verlassen muss.

3. «Edelfeder» oder Top-Manager? Die Rolle des Chefredaktors

«Chef sein heisst oft auch einsam sein» ist kein seltenes Zitat unter Führungspersonen. Das gilt für den Leiter eines Verlagshauses ebenso wie für den Chefredaktor (nachfolgend CR genannt) des zugehörigen Mediums. Galt der CR noch bis in die späten 1970er Jahre als «Edelfeder» mit publizistischer Interessenvertretung, hat sich sein Rollenbild innerhalb der vergangenen 30 Jahre gewandelt: Nun hat ein CR seine Doppelfunktion als publizistisches Aushängeschild und als Manager und Strategie wahrzunehmen (vgl. etwa Russ-Mohl 1994; Heinrich 2001; Meier 2002). Dies analog zur dualen Funktion beispielsweise der Zeitung, die einerseits für den Nutzer möglichst kostengünstiger Qualitätsjournalismus mit grösstmöglicher Unabhängigkeit von Politik und Wirtschaft liefern soll, andererseits aber dem ökonomischen Druck mittels Anzeigenverkauf für Werbung ausgesetzt ist, über den sie sich letztlich finanzieren und dadurch beeinflussen lassen muss.

Klar ist: Ein CR prägt die publizistische Ausrichtung seines Mediums – unabhängig davon, wie stark sich die Verlagsleitung im journalistischen Tagesgeschäft engagiert. Zwar werden die Verantwortlichen eine CR-Persönlichkeit anstellen, die ihren geistigen, politischen und gesellschaftlichen Grundprinzipien entspricht; die effektive Ausgestaltung redaktioneller Leitlinien einerseits und tagesaktueller Themenset-

tings andererseits unterliegt jedoch dem CR und seinem Redaktionsteam. Letzteres insbesondere deshalb, weil das Aktualitätsprinzip zwar einen hohen Zeitdruck für Journalisten generiert, gleichzeitig aber auch den nötigen Spielraum lässt, damit die Redaktionen weitgehend unabhängig vom Verleger entscheiden können, was in ihrem Medium stattfindet und welche Gewichtung das jeweilige Thema erhält.¹ Konkrete Einflussnahme auf das journalistische Berufsverständnis nimmt der CR zudem bei der Personalrekrutierung seiner Redaktoren. Hier zeigt sich, ob das Medium dem Informationsjournalismus, dem Meinungsjournalismus als sogenannte vierte Gewalt im Staate («Publikative»), dem anwaltschaftlichen, investigativen oder erzieherischen Journalismus verpflichtet ist. Im Idealfall bildet die Redaktion einen Querschnitt aus den gängigen Berufsbildern; über die Zusammensetzung der Mischung entscheidet jedoch vorab der CR.

Was angewandt auf das Prinzipal-Agent-Modell nichts anderes heisst, als dass der CR in seiner Rolle als Agent Freiheiten zu nutzen weiss. Denn vertraglich lässt sich ohne Verlust einer unabdingbaren Flexibilität im tagesaktuellen Journalismus nicht bis ins Detail regeln, welcher Ausrichtung das Medium zu entsprechen hat. Abgesehen davon, dass dies als massive Einflussnahme von Seiten des Verlegers verstanden würde und somit von unabhängig sein wollenden Journalisten verpönt wird (vgl. Meckel 1999; Schulte-Hillen 1994; Rühl 1979). Dennoch stellte Noelle-Neumann bereits Ende der 1970er Jahre fest, dass der CR mit seinen Ansichten «näher beim Verleger als bei der Redaktion» stehe (Noelle-Neumann 1977: 22). Das dürfte sich in heutiger Zeit, in der kleinere und mittlere Medienunternehmen sich zu Multimediahäusern zusammenschliessen, eher verstärkt haben.

Umgekehrt hat der CR klar formulierte Aufgaben; einen nicht unwesentlichen Auftrag stellt der Erhalt des Status quo, wenn nicht gar die Optimierung der Publikumsquote dar: Erbringt sein Medium die angestrebte Quote nicht, wird er nicht selten ausgewechselt. Selten, weil er die

¹ Exogene Faktoren wie Medienkonferenzen oder offizielle politische Tagungen der Parlamente bestimmen die Tagesaktualität eines Mediums zwar in entscheidendem Masse mit, werden in der vorliegenden Abhandlung jedoch nicht oder nur bedingt berücksichtigt, da sie keinen direkten Einfluss auf Kontrollfunktionen innerhalb der Redaktionen haben.

Zahlen nicht im Griff hat; vielmehr wird ihm die publizistische Ausrichtung zum Verhängnis, die von der Verlagsleitung primär aufgrund der Abonnenten- und Verkaufszahlen gemessen wird. Die Auflagenzahlen oder Quoten haben zu stimmen; und sie entscheiden gemeinsam mit den Anzeigeneinnahmen darüber, welches Budget dem Medium zugesprochen wird. Innerhalb dieses finanziellen Rahmens hat der CR die Aufgabe, eine effiziente Ressourcenbewirtschaftung sicher zu stellen – angefangen bei materiellen Produktionsinstrumenten bis hin zur personellen Einteilung. Heinrich definiert in seiner *Medienökonomie* (2001) den CR als Team-Organisator, der über publizistische Grundsätze wacht, indem er die erbrachten Leistungen seines Redaktionsteams misst, überprüft und allenfalls vertraglich einfordert, sich selber aber nur noch in Ausnahmefällen journalistisch in seinem Medium äussert (Heinrich 2001: 174 ff.). Dadurch mag die CR-Persönlichkeit gegenüber dem Publikum nahezu unsichtbar bleiben; intern wird seine Weisungsbefugnis jedoch stark wahrgenommen und widerspiegelt sich wie oben erwähnt in der publizistischen Ausrichtung.

Stellt sich die Frage, was von einem CR innerhalb des Redaktionsteams erwartet wird – sowohl von ihm selber als auch seinen Teammitgliedern. Einerseits steht der CR im Spannungsfeld publizistischer und betriebswirtschaftlicher (An-)Forderungen, andererseits auch in jenem zwischen journalistischer Praxis und administrativer/organisatorischer Verantwortung. Mittlerweile zeigt sich: Die journalistische Tätigkeit steht mit Ausnahme der Kommentierung und dem Verfassen von Leitartikeln hinter organisatorischen und administrativen Führungsaufgaben. Als «Top-Manager» bezeichnet Moss demzufolge den heutigen CR (Moss 1998: 106). Gefangen in diesem Spannungsfeld werde die Kontrolle der publizistischen Qualitätskontrolle eingeschränkt, halten Medienwissenschaftler fest (vgl. Wyss 2000, 2002; Russ-Mohl 1992, 1999).

Untersucht hat dies etwa Simone Fatzer in ihrer Facharbeit am Institut für Medienwissenschaft der Universität Bern: Sie hat insgesamt zehn Deutschschweizer Chefredaktoren kontaktiert, wovon sich acht bereit erklärten, an der schriftlichen wie mündlichen Untersuchungserhebung teilzunehmen (Fatzer 2003). Angesichts der Verschiebung vom publizistischen Leiter hin zum Manager erstaunt es wenig, dass in Fatzers Untersuchung Dreiviertel der Befragten zusätzliche Aus- und Weiterbildungen

in den Bereichen Management, Marketing/PR, Finanzen/Budgetplanung und/oder Personalführung absolviert haben. Dabei zeigt sich: Die journalistische Tätigkeit umfasst gerade mal 35 oder weniger Prozent; einzig der «Blick»-CR bildete hier die Ausnahme: Er verbrachte laut eigener Aussage ganze zwei Drittel seiner Arbeitszeit mit Recherche und Verfassen von Artikeln. Fast die Hälfte der CR-Arbeitszeit wird durch organisatorische Verpflichtungen beansprucht («Blick»: 20 Prozent). Interessant an Fatzers Analyse ist die Tatsache, dass sich sämtliche befragten CR sehr zufrieden über ihren Beruf äusserten: Trotz Spardruck und Budgetkürzungen, die auch zu Stellenabbau führen, werden die hohen Arbeits- und Zeitbelastungen nicht als lähmend wahrgenommen. Viel höher werden die Gestaltung des Produkts, das gute Arbeitsklima, die Abwechslung und die angemessene Entlohnung gewichtet. Bedauert wird allerdings die mangelnde Zeit, um Journalist im eigentlichen Sinne zu sein. Dennoch: Fast alle der acht befragten Chefredaktoren gewichten die Manageraufgaben höher als die der publizistischen «Edelfeder»; dies deckungsgleich zu den Ergebnissen der gesamtschweizerischen Studie von Marr et al. (2001).

4. Flach und flexibel oder steil und straff? Über Hierarchien in Redaktionsteams

In ihrer Erhebung über den Berufsalltag und die Berufswahrnehmung von Schweizer Journalisten untersuchten Marr et al. auch die Führungsstrukturen innerhalb der Redaktionen (2001: 70 ff., 231 ff.). Dies allerdings rudimentär. Wenig überraschend die Erkenntnis: Je kleiner ein Redaktionsteam, umso breiter die Verteilung von Führungsaufgaben. Oder anders ausgedrückt: In kleinen Redaktionen finden sich flache Hierarchien, was grösstmögliche Flexibilität in Bezug auf tagesaktuelle, oftmals unerwartete Ereignisse gestattet. Das hat auch Auswirkungen auf die Ressortzuteilung. Denn je grösser das Redaktionsteam, umso strikter ist die Zugehörigkeit zu einem der nach wie vor klassischen Ressorts Inland/Ausland, Politik, Wirtschaft, Sport, Kultur, Gesellschaft et cetera. Flexibler und Ressort übergreifend arbeiten Journalisten in kleinen Redaktionen sowie jene Redaktoren, die Führungsaufgaben wahrnehmen und sich dadurch vermehrt den organisatorischen/administrativen Pflichten als dem journalistischen Handwerk zuwenden müssen.

Egal, wie gross oder klein ein Redaktorenteam sein mag, ob die Hierarchien flach oder steil sind – am Ende geht es darum, die Qualität des Produkts zu sichern und damit die Marktpositionierung wenn möglich zu verbessern. Zur internen Qualitätssicherung gehören einerseits Leitbilder und Ethik-Kodizes, andererseits präventive Kontrollen wie internes Gegenlesen sowie regelmässige Blatt-/Sendekritiken als Retrospektive; in einigen Fällen wird die Blattkritik bereits am Vorabend – noch vor Druckbeginn – angesetzt und durchgeführt.

Während sich die Forschung seit Beginn der 1990er Jahre vorwiegend auf den ökonomischen und marketingtechnischen Druck auf Redaktionen fokussiert hat, blieb die innerredaktionelle Organisation weitgehend ausgeblendet. Zwar wurden und werden diverse Modelle aus der Betriebswirtschaftslehre diskutiert, dies jedoch oft im Kontext von Verlagsleitung und Redaktion, selten jedoch auf die Redaktion an und für sich (vgl. Russ-Mohl 1992; Neumann 1997; Moss 1998; Meckel 1999; Heinrich 2001; Wyss et al. 2002). Dabei bleibt im Redaktionsalltag die Person des Verlegers weitgehend «unsichtbar», in dem Sinne, dass die Tagesaktualität zu Entscheidungen und Organisationen zwingt, die unabhängig von der Verlagsleitung und nur innerhalb des Redaktions- oder gar Ressortteams gefällt werden. «Meine Hauptaufgabe ist es, eine Gruppe zu führen, zu dirigieren und zu motivieren», beschrieb ein Chefredaktor seine Aufgabe gegenüber dem Forscherteam Marr et al. und ergänzte, dass dies über den Redaktionskern hinausgehe und auch technisches Personal oder Anzeigenfachleute umfasse (Marr et al. 2001: 247). Zudem werde von einem CR erwartet, dass er quasi als «Aussenminister» in Kontakt stehe mit politischen und wirtschaftlichen Grössen im Verbreitungsgebiet seines Mediums, was vermehrte Absenzen in der Redaktion selber mit sich bringe (ebd.: 247 ff.).

Das wiederum wird innerhalb des Redaktionsteams wenig geschätzt. «Ich will einen [Chefredaktor], der hier ist und sagt, in welche Richtung es gehen soll», zitiert das Autorenteam der Schweizer Journalistenerhebung von 2001 einen Ressortleiter (ebd.: 250). Wohl ist sich das Redaktionsteam der Manager-Aufgaben eines CR bewusst; allerdings bleiben die effektiven Verpflichtungen und Engagements oftmals verborgen und dringen allenfalls in Form von kommunizierten Geschäftsentscheidungen als Newsletter an die Redaktion. Mit der Forderung, den Posten

des CR doppelt zu besetzen – mit einem Publizisten einerseits und einem Manager andererseits – steht die Wissenschaft infolgedessen auch nicht mehr allein da (vgl. Russ-Mohl 1994; Meckel 1999; Marr et al. 2001). Die Ambivalenz liegt folglich darin, dass Journalisten (als die sich Redaktoren auch bei konzentrierten Führungsaufgaben bezeichnen) auf der einen Seite grösstmögliche Unabhängigkeit und Flexibilität einfordern, auf der anderen Seite von ihrem Chefredaktor und dem jeweiligen Ressort- oder Programmleiter jedoch eine straffe und auch physisch sichtbare Führung und Anwesenheit erwarten.

5. Der Luxus der kreativen Freiheit

Selbst wenn bestritten wird, dass Journalismus zur Routine werden könne – um jeden Tag oder stündlich ein Produkt auf den Markt zu bringen, sind routinierte Abläufe unabdingbar. Das steht der Kreativität, wie mit einem Thema jeweils umgegangen wird, nicht im Weg. Mit der Notwendigkeit und möglichen Effizienz einer Redaktionsorganisation hat sich Moss (1998) in seiner Studie auseinandergesetzt, die allerdings unter anderem von Meier (2002) als zu wenig breit abgestützt kritisiert wurde. Einig sind sich die Wissenschaftler freilich, dass eine wie auch immer geartete Organisation Kosten sparen soll – nicht nur materiell, sondern auch jene, die sich nur indirekt über diverse Kennzahlen fassen lassen und als Transaktionskosten in der Institutionenökonomik bezeichnet werden. Dazu gehören etwa betriebsinterne Kommunikationsvorgänge oder Motivationsfaktoren. «Optimal arbeitet eine Redaktion, wenn sich jedes einzelne Redaktionsmitglied für das gemeinsame Produkt, die Zeitung, verantwortlich fühlt», formulierte Branahl (zit. in Moss 1998: 103). Als Motivationseffizienz griff Moss diesen Ansatz auf, aufgegliedert in die Teilkriterien der Eigenverantwortung und der Überschaubarkeit der diversen Organisationseinheiten (ebd.: 103 f.).

Daraus folgt die Prinzipal-Agent-Problematik: Besteht die Vorgabe darin, jeden Tag ein Produkt herauszugeben, das im Team geschaffen wurde, wächst die Versuchung der einzelnen Teammitglieder, sich auf Kosten der jeweils anderen um gewisse unliebsame Aufgaben zu drücken (Opportunismus). Erlei, Leschke & Sauerland formulierten hierfür vier Modelle, von welchen Variante 4 «Moralisches Wagnis mit Teams» am

ehesten der Redaktionsorganisation entspricht.² Primäre Vorgabe ist die Aktualität, wonach sämtlichen leserrelevanten Themen zwischen zwei Ausgaben einer Zeitung oder Sendung aufgegriffen, bewertet und in einer Form bearbeitet und weitergegeben werden sollten. Dieser Anforderung sind jedoch Grenzen gesetzt: Einerseits etwa aufgrund der vorgegebenen Seitenanzahl oder Sendezeit, andererseits aufgrund der personellen Ressourcen. Ist ein Redaktor mit einer langwierigen Recherche beschäftigt, die nicht unmittelbar dem Aktualitätsprinzip unterliegt, fehlt seine Manpower im Tagesgeschäft. Die Intensität der Recherche lässt sich aber kaum messen; denn der Output in Form des Artikels/Beitrags lässt nicht per se auf die Schwierigkeiten des Rechercheprozesses schliessen und wird somit als Kontrollfaktor hinfällig. Das lässt den Spielraum offen, sich als Redaktionsmitglied mit einer wichtigen, aber vorsichtig und daher langen Recherche zumindest für einen Tag aus dem Team auszuklinken. Was umso leichter fällt, als die meisten Redaktionshierarchien flach ausgestaltet sind, um mit möglichst grosser Flexibilität auf unerwartete Ereignisse reagieren zu können. Ist zudem der CR physisch abwesend und/oder sein Stellvertreter zu wenig präsent, dürfte die Versuchung umso grösser sein, sich den «musts» zu widmen, um die keine Redaktion herumkommt, ansonsten aber Efforts für überraschende Geschichten zugunsten einer flexibleren Arbeitszeit nur in beschränktem Masse zu nutzen. Dem mag mit räumlicher Organisation ein Stück weit beizukommen sein: In Grossraumbüros funktioniert die soziale Kontrolle stärker als in Einzelbüros. Da sich Journalisten für Recherchen jedoch oft ausserhalb der Redaktionsräumlichkeiten bewegen, ist auch diese Kontrolle nur bedingt anwendbar. Trittbrettfahren wird somit attraktiv.

Jegliche Kontrolle verursacht Kosten; im Journalismus lassen sich jedoch keine eindeutig verlässlichen Kontrollmechanismen anwenden, die einen optimalen Ressourceneinsatz garantieren. Es braucht folglich den Mix diverser Kontrollmechanismen, die sich teilweise überlagern und die sowohl aus internen als auch externen Faktoren zusammengesetzt sind.

² Die Akteure sind sowohl Prinzipal wie Agent, da jedes Teammitglied das andere «beauftragt», seinen Beitrag zum Produkt zu leisten. Dadurch wird auch jedes Teammitglied zum Akteur, das gegenüber seinen Kollegen in der Pflicht ist (Erlei, Leschke & Sauerland 1999: 111 ff.)

Zu untersuchen wäre, wie die jeweilige Verteilung der Kontrollmechanismen innerhalb der Redaktionen aussieht, wer zur Kontrolle legitimiert ist und als Instanz auch anerkannt wird, sowie die Frage, ob eine Schwerpunktverschiebung von einem Kontrollfaktor zu einem anderen nicht kostengünstiger wäre, ohne die Effizienz des Kontrollvorgangs, der dem Produktionsprozess angelagert ist, zu verringern. Und schliesslich dreht sich die Prinzipal-Agent-Problematik auch um die Frage, mit welchen Anreizsystemen die Produktivität dem Optimum angenähert werden kann und gleichzeitig die Kontrollkosten so niedrig wie möglich gehalten werden können. Aufgrund der unterschiedlich grossen oder kleinen Personaletats liessen sich Vergleiche und Rückschlüsse auf obgenannte Fragen ziehen.

Literatur

- ERLEI, M.; LESCHKE, M. & SAUERLAND, D. (1999). *Neue Institutionenökonomik*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- FATZER, S. (2003): *Publizistisches Gewissen unter Spardruck – Eine Befragung der Chefredaktoren auflagenstarker Deutschschweizer Tageszeitungen zu ihrem Berufsalltag und zu ihrer Einstellung zur publizistischen Qualität*. Bern: Institut für Medienwissenschaft.
- HEINRICH, J. (2001). *Medienökonomie – Mediensystem, Zeitung, Zeitschrift, Anzeigenblatt*, Bd. 1-2, überarbeitete und aktualisierte Auflage. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- MARR, M. et al. (2001). *Journalisten in der Schweiz – Eigenschaften, Einstellungen, Einflüsse*. Konstanz: UVK Medien.
- MECKEL, M. (1999). *Redaktionsmanagement – Ansätze aus Theorie und Praxis*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- MEIER, K. (2002). *Ressort, Sparte, Team. Wahrnehmungsstrukturen und Redaktionsorganisation im Zeitungsjournalismus*. Konstanz: UVK Medien.
- MERTEN, K.; SCHMIDT S.J. & WEISCHENBERG, S. (Hrsg.) (1994). *Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- MOSS, C. (1998). *Die Organisation der Zeitungsredaktion. Wie sich journalistische Arbeit effizient koordinieren lässt*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- NEUMANN, S. (1997). *Redaktionsmanagement in den USA: Fallbeispiel «Seattle Times»*. München: Saur K.G.
- NOELLE-NEUMANN, E. (1977). *Umfragen zur inneren Pressefreiheit. Das Verhältnis Verlag – Redaktion*. Düsseldorf: Droste.

- REITER, S. & RUSS-MOHL, S. (Hrsg.) (1994). Zukunft oder Ende des Journalismus? Publizistische Qualitätssicherung, Medienmanagement, redaktionelles Marketing. Gütersloh: Bertelsmann.
- RICHTER, R. & FURUBOTN, E.G. (2003). Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Tübingen: Mohr Siebeck.
- RÜHL, M. (1979). Die Zeitungsredaktion als organisiertes soziales System. Freiburg/Schweiz.
- RUSS-MOHL, S. (1992). Am eigenen Schopfe ... Qualitätssicherung im Journalismus – Grundfragen, Ansätze, Näherungsversuche. *Publizistik* 1: 83–96.
- SCHULTE-HILLEN, G. (1994). Sicherung publizistischer Unabhängigkeit. Führungskonzepte für Medienunternehmen. In: S. REITER & S. RUSS-MOHL (Hrsg.). Zukunft oder Ende des Journalismus? Publizistische Qualitätssicherung, Medienmanagement, redaktionelles Marketing. Gütersloh: Bertelsmann.
- WEISCHENBERG, S. (1995). Journalistik. Medienkommunikation: Theorie und Praxis, Bd. 2. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- WYSS, V. (2000). Medienmanagement als Qualitätsmanagement. In: M. KARMAŠIN & C. WINTER (Hrsg.). Grundlagen des Medienmanagements. München: W. Fink UTB: 149–171.
- WYSS, V. (2002): Redaktionelles Qualitätsmanagement. Ziele, Normen, Ressourcen. Konstanz: UVK Medien.