

## **Die Neuerfindung der Redaktion Wie Teams traditionelle Grenzen sprengen**

*Dr. Klaus Meier*

*Festvortrag zur Verleihung der Zertifikate an die Absolventen  
des X. Jahrgangs des Österreichischen Journalisten-Kollegs  
auf der Festung Hohensalzburg*

Als ich zu einem meiner Gespräche mit Chefredakteuren und Redakteuren in Redaktionen unterwegs war, besuchte ich zufällig ein Restaurant, in dem eine Tafel mit der Aufschrift hing: „Hier kocht der Chef“. Beim Essen habe ich gegrübelt, was auf einer solchen Tafel in einer Redaktion, zum Beispiel einer Zeitungsredaktion, wohl stehen würde: „Hier schreibt der Chef“ oder „Hier managt der Chef“? – Was man übersetzen könnte mit „Hier führt und leitet der Chef“?

Die langjährigen Chefredakteure unter Ihnen können sich vermutlich erinnern, dass es in den 70er und oft noch in den 80er Jahren nicht in Frage stand, dass der Chefredakteur – etwa durch Leitartikel – der Zeitung ein publizistisches Profil geben muss. Spätestens nach dem Mittagessen zog er sich Tag für Tag zurück und war erst mal für niemanden zu sprechen.

Das Tätigkeitsfeld und Berufsbild der Redaktionsleiter hat sich seitdem erheblich gewandelt. Bei meiner aktuellen Befragung von 76 deutschen Chefredakteuren gaben nur noch zehn Prozent an, dass sie sich in erster Linie als recherchierende und schreibende Journalisten verstehen; die Rolle des Blattmachers und des Managers hat sich flächendeckend durchgesetzt.

Viele Chefredakteure, die sich in den vergangenen Jahren als Redaktionsmanager begriffen, waren unzufrieden mit starren und bürokratischen Strukturen, die sie traditionell in ihren Redaktionen vorfanden. Innovative Chefredakteure haben Ressorts neu geschnitten, auch architektonisch Wände eingerissen, Großressorts geschaffen, Themen- und Autorentams eingerichtet, das redaktionelle Management gestärkt. Im Mittelpunkt vieler Umstrukturierungen steht eine veränderte Teamarbeit.

Ich möchte die Ideen innovativer Chefredakteure in Europa, Asien und den USA aufgreifen und vor allem drei neue Formen der Teamarbeit in Redaktionen diskutieren: ressortübergreifende Teams sowie multimedial und virtuell arbeitende Teams. Am Ende stelle ich Ihnen kurz den multimedialen Modell-Newsroom „Newsplex“ vor und gehe der Frage nach, ob es Patentrezepte für Umorganisationen gibt.

## 1. Ressortübergreifende Teams

Sehen wir uns zunächst einmal die klassische Redaktionsorganisation in Mitteleuropa an. Typisch ist hier sowohl in den großen Print-, als auch den großen Rundfunkhäusern die Ressortierung, also die Einteilung der Welt in feste Sektionen, die „Departementalisierungen der Realität“, wie es der Schweizer Forscher Ulrich Saxer genannt hat. Jedes Ressort ist für sich selbst verantwortlich; Koordination findet allenfalls in einer kurzen allgemeinen Redaktionskonferenz statt. Die Redakteure arbeiten nur für ihre Sparte oder ihre Sendung, die anderen Sparten und Sendungen interessieren praktisch nicht.

Der Nachteil dieser Redaktionsstrukturen ist, dass das Bewusstsein für die Zeitung oder das Programm als Ganzes abhanden kommt und die Redaktion nur Themen wahrnimmt, die ins Raster der Ressorts oder der Abteilungen passen. Themen, die nicht zweifelsfrei zum Beispiel der Politik, der Wirtschaft oder der Kultur zugeordnet werden können, werden nicht wahrgenommen oder nur monoperspektivisch, also einseitig behandelt. Mal fühlen sich mehrere Ressorts zuständig, mal keines so richtig.

Neue Formen der Teamarbeit sollen die Grenzen der Ressorts sprengen. 74 Prozent der deutschen Zeitungs-Chefredakteure haben den Newsroom umgebaut: Die aktuelle und kurzfristige Teamarbeit ist dabei mit 50 Prozent am weitesten verbreitet. 42 Prozent der Chefredakteure haben kleine Ressorts zu größeren Einheiten zusammengelegt. Ziel ist es, die traditionelle Mentalität der journalistischen Einzelkämpfer zu überwinden (die amerikanische Journalismusforschung bezeichnet Journalisten als „lonely rider“). Journalisten recherchieren und schreiben ausschließlich an ihrer eigenen Geschichte.

Aktuelle Teams dagegen verknüpfen verschiedene journalistische Kompetenzen: Zum Beispiel arbeiten ein Politikredakteur und ein Spezialist für Wirtschaftsthemen zusammen, um ein Schwerpunktthema für die nächste Ausgabe tiefgehender und umfangreicher recherchieren zu können. Die Teams über Ressortgrenzen hinweg können längerfristig arbeiten, investigativ und zäh recherchieren. Sie können aber auch kurzfristig zusammengesetzt werden, um ein aktuelles Thema schnell zu recherchieren und aufzubereiten. Es gibt im Wesentlichen vier Kennzeichen dieser neuen Teamarbeit:

- Der Begriff des „Teams“ wird nicht mehr so definiert, wie er traditionell in der Zeitungsredaktion üblich war, sondern aus der Managementlehre heraus: Der neue Teambegriff meint nicht die Zusammenarbeit von Redakteuren eines einzigen Ressorts über Jahre – oft vielleicht Jahrzehnte – hinweg, sondern die immer wieder neue Einrichtung temporärer Arbeitsgruppen mit begrenzter, genau definierter Aufgabe zur innovativen Lösung komplexer Probleme.

- Komplexe gesellschaftliche Zusammenhänge sind oft erst durch Kompetenzkreuzungen in Recherche- und Reporterteams zu erkunden.
- Die Arbeit im Team wirkt sich bereichernd für die journalistischen Produkte und letzten Endes qualitätssichernd aus – auch wenn jeder individuelle Journalist eigene Recherchequellen anzapft und eventuell auch seinen eigenen Text produziert. Vor allem in der Vorarbeit (zum Beispiel in der Themen- und Perspektivenfindung oder im Austausch von Recherchematerial) und in der Nacharbeit (zum Beispiel beim Gegenlesen) liegen die Stärken von Teams. Die möglichen Darstellungsformen für Teamarbeiten reichen von nachrichtlichen Hintergrundpaketen zu komplexen Tagesereignissen über investigative Rechercheberichte bis zu subjektiven Reportagen.
- Herausragender Recherche- und Reportagejournalismus besteht nicht allein aus Leistungen individueller Journalisten, sondern ist erst dank weitsichtigen Redaktionsmanagements möglich, das die entsprechenden Nischen schafft und Biotopie pflegt, in denen ein kreativer Journalismus gedeihen kann. Redaktionelle Leistung ermöglicht und ergänzt die Einzelleistung von Journalisten.

Meine Befragungen und Beobachtungen in verschiedenen Redaktionen zeigten deutlich, dass Redakteure nicht nur Einzelkämpfer am Schreibtisch sind, sondern durchaus im Team arbeiten können, wenn die Chefredaktion dafür neue Strukturen zur Verfügung stellt und die Teamarbeit fordert und fördert. Dies belegen die Aussagen von Journalisten in drei untersuchten Redaktionen. Ich legte sowohl allen 76 befragten Chefredakteuren in Deutschland als auch den Redakteuren in den drei Redaktionen großer Regionalzeitungen das gleiche Statement vor: „Die Ressortgrenzen sollten so durchlässig wie möglich sein. Immer mehr Themen können nur im Team mit unterschiedlichen Fachkompetenzen gut recherchiert und aufbereitet werden.“ Während die deutschen Chefredakteure insgesamt zu 83 Prozent zustimmten, waren dies nur 56 Prozent der Redakteure in den untersuchten drei Redaktionen. Allerdings ist ein deutlicher Trend erkennbar: In der traditionellen strukturierten Redaktion A wird Teamarbeit eher abgelehnt, in den innovativen Redaktionen B und C weitgehend gerne gesehen. Dies ist damit zu erklären, dass in den beiden umstrukturierten Redaktionen positive Erfahrungen mit Teamarbeit gemacht wurden.

Die ressortübergreifenden Möglichkeiten können mit Hilfe von Organisationsmodellen der Managementlehre im Überblick und in einer Zusammenschau systematisiert werden. Zwar bildet die Einlinienorganisation nach wie vor die Grundstruktur in allen untersuchten Redaktionen, aber die Erkenntnis, dass sich die Komplexität der Welt nicht mehr einfach in Schubladen und Kästchen einsortieren lässt, sondern komplexere, vernetzte Verarbeitungsstrukturen benötigt, hat einen Trend zur Stab-Linien-Organisation

und sogar zur Mehrlinienorganisation eingeleitet: Vertikale Kommunikationswege werden durch horizontale ergänzt:

- Die erwähnten Teams über Ressortgrenzen hinweg recherchieren Themen, die bewusst als Schwerpunkte gesetzt werden.
- Ein oder mehrere Redaktionsmanager koordinieren das gesamte Material in den Mantelressorts, achten auf ressortübergreifende Themenplanung, regen Teams an, stellen diese mitunter auch zusammen. Sie ergänzen auf Chefredaktionsebene die Ressortleiter und ersetzen auch so manche traditionelle Ressortleiterfunktion.
- Die Koordination von Themen und die Informationen über Themenplanungen laufen nicht alleine über die traditionellen Redaktionskonferenzen ab, in die meist nur die Ressortleiter integriert sind, sondern über vielfältige Kommunikationswege auf Redakteursebene, wobei neue Redaktionssysteme eine wachsende Rolle spielen. Allmählich wird entdeckt, dass Redaktionssysteme auch Kommunikations- und Koordinationssysteme sein können.
- Redakteure sind nicht mehr einzig einem Ressort zugeteilt, sondern schreiben auch für andere Ressorts. Dies öffnet neue Perspektiven, kann die Ressorts aber nur entlasten, wenn die Zulieferungen nicht als Einbahnstraßen angelegt sind. Kein Ressort darf ausbluten, jedes muss frisches Blut empfangen können.

Drei Beispiele verdeutlichen die Umstrukturierungen:

- Wilfried Lindner, Chefredakteur der *Aachener Nachrichten*, stellt sich sein „idealtypisches“ Redaktionsmodell so vor: „Wenn ich mir eine Redaktion malen könnte, würde ich im Grunde nur themenorientiert arbeiten und nicht ressortorientiert. So weit sind wir zwar noch lange nicht, aber wir haben die traditionellen Ressorts weitgehend aufgelöst.“ Die Mantelredaktion der *Aachener Nachrichten* besteht nur noch aus vier Einheiten: „Wirtschaft und Politik“, „Kultur und Unterhaltung“, Euregio und Sport.
- Ulrich Reitz, Chefredakteur der *Rheinischen Post*, will nach und nach die Mantelressorts abschaffen – inhaltlich und räumlich: „Es hat keinen Sinn mehr, in vielen kleinen Küchen zu kochen. Wir erfinden die edle Großküche.“ Wirtschaft und Politik sind bereits weitgehend zusammengelegt.
- Ähnlich lief der Prozess beim *Göteborgs Posten*: Wirtschaft und Politik wurden organisatorisch zusammengerückt – inhaltlich existieren aber nach wie vor eigene Politik- und Wirtschaftsseiten. „There’s a process towards bringing politics and economics together“, so Managing Editor Per Andersson-Ek.

## 2. Multimediale Teams

Es ist in den vergangenen Jahren viel geschrieben und diskutiert worden über die „Multimedia-Redaktion“ der Zukunft: Wie lassen sich mit einer Redaktion mehrere Medien, mehrere Ausspielkanäle bedienen? – Der Traum so mancher Verleger vom Journalisten als eierlegende Wollmilchsau, der gleichzeitig die Zeitung, das Web und einen Radio- oder Fernsehsender in kürzester Zeit beliefern kann, ist meines Erachtens utopisch und wird nur in den seltensten Fällen funktionieren. Bei der us-amerikanischen Zeitung *Tampa Tribune* in Florida hat man neben der Zeitung und dem Web-Angebot auch einen lokalen Fernsehsender aufgebaut und viel Erfahrung mit Medienkonvergenz im Newsroom gesammelt. Gil Thelen, geschäftsführender Redakteur, bringt die Erfahrung auf den Punkt: Es sei abwegig, dass „von jedem, der bei einer Fernsehstation durch die Tür marschiert, verlangt wird, dass er eine Story für das Fernsehen, das Web und die Zeitung schreibt, während er noch dazu auf einem Einrad sitzt und mit Orangen jongliert“.

Die einzige Möglichkeit, eine Redaktion für mehrere Medien zu organisieren, sehe ich in der multimedialen Teamarbeit: Es gibt nach wie vor die Spezialisten für Print, für online, für Radio und für Fernsehen, welche die Eigenheiten, die Vor- und Nachteile des jeweiligen Mediums kennen und das Storytelling dafür beherrschen. Aber diese Spezialisten sitzen themenbezogen nebeneinander, besprechen Themen, tauschen Tipps und Informationen aus und vor allem: Sie nutzen gemeinsam Ressourcen. Recherchen und Interviews müssen nicht doppelt geführt, wichtige Dokumente nicht zwei- oder dreimal pro Sender oder Zeitung besorgt werden.

In Ausnahmefällen wird der eine oder andere Print-Journalist natürlich einmal eine Version fürs Web schreiben oder der Fernseh-Journalist einen lesbaren Print-Text zu Papier bringen. Aber es scheint vorest utopisch, was der Chefredakteur der *Welt*, Wolfram Weimer, behauptet: „Jeder Zeitungsredakteur ist Online-Redakteur und umgekehrt.“ Oder auch, was Paul Maidment von der *Financial Times* in London sagt: „We've created a completely integrated newsroom that works across print and online, so we don't have FT.com journalists and we don't have newspaper journalists. We just have FT journalists.“ – Von jedem Redakteur zu fordern, zwei Geschichten zu schreiben – eine für online, die andere für print – ist nicht machbar und auch nicht sinnvoll.

Aber eine Integration der Online-Redakteure in den Newsroom der Printausgabe hat sich grundsätzlich bewährt: Nur so kann in Konferenzen und informellen Gesprächen abgesprochen werden, welche Themen crossmedial behandelt werden: Welche Schwerpunktthemen haben ihren festen Platz in der morgigen Printausgabe und werden online nur „geteasert“? Welche Themen sind so hochaktuell und brisant, dass man sie ausführlich online präsentieren muss und am nächsten Tag im Blatt ergänzt – durch Kommen-

tare, Hintergründe und Einordnungen? Welche Themen, zum Beispiel mit hohem Service-Charakter, eignen sich von vorne herein besser für das Internet und erhalten deshalb dort langfristig die zentrale Plattform, während sie im Printprodukt nur „geteasert“ werden?

Außer dieser Themenplanung kann die Integration der Online-Redaktion auch dazu führen, dass zumindest ab und zu Printredakteure ihre Geschichten auch für die Online-Ausgabe aufbereiten. Das gegenseitige Verständnis für beide Medienwelten muss bei allen Redakteuren wachsen. Die Grundlage dafür muss organisatorisch gelegt werden.

Auch die großen Rundfunkanstalten könnten davon profitieren, wenn Sie ihre Redaktionsräume multimedial besetzen würden. Eine Redaktion würden dann nicht für eine Sendung arbeiten, sondern für ein Themenfeld. Zum Beispiel könnten die Wirtschaftsredaktionen für Radio, Fernsehen und Internet mit gemeinsamen crossmedialen Strategien viel voneinander profitieren. Dass dies nicht ein utopischer Vorschlag von mir ist, zeigt die Aussage von Renate Ehlers, Leiterin der Abteilung „Entwicklungsplanung und Medienforschung“ in der Intendanz des Hessischen Rundfunks: „Es gibt Argumente dafür“, sagt sie, „dass künftig die Direktionsbereiche einer Rundfunkanstalt eher nach redaktionellen Themenfeldern (z.B. Information, Unterhaltung, Kultur) sortiert sein müssen, wobei die jeweilige Direktion für alle Medien bzw. Auspielwege arbeitet.“

Öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten haben ja zwei Säulen für Radio und Fernsehen aufgebaut; man kann aber schon alleine aus finanziellen Gründen jetzt keine vollständige dritte Säule fürs Internet hochziehen. Vielmehr könnte das Internet dazu führen, auch die traditionell abgeschotteten Bereiche Radio und Fernsehen zueinander zu führen und dann eben themenbezogene, multimediale Organisationsbereiche zu gründen.

Ein Beispiel für multimediale Teamarbeit lässt sich in der Redaktion der *Jerusalem Post* beobachten. Print-, Online- und Radio-Journalisten arbeiten dort in einem gemeinsamen Newsroom, der vom Chefredakteur und vom „Vice President New Media“ geleitet wird. In der Mitte des Organigramms ist der „Internet News Director“ platziert, der – wie eine Spinne im Netz – die Journalisten und den Newsflow zwischen den drei Medien koordiniert: Print Journalists, Radio Staff und die Latest News Editors, wie die Internet-Journalisten bezeichnet werden. Der „Vice President New Media“, Derek Fattal, sagte auf der Ifra-Tagung „Convergent Views“ im Dezember 2001 in Kopenhagen: „It is evident that the quality of our overall news coverage is vastly improved by input from our main journalists whether by way of radio interviews or filing a first draft of a story to the latest news desk. In addition the news director recommends which latest news reports and radio items are appropriate for use in our print edition, thereby recycling content from the

internet to our newspaper.“ Die drei Medien ergänzen sich also im Nachrichtenfluss gegenseitig und profitieren wechselseitig voneinander.

Fattal skizzierte auch einen beispielhaften Newsflow: Ein wichtiges Thema wird als „Breaking Story“ zunächst im Internet publiziert. Die Radio-Journalisten führen dann ein Interview, das sofort gesendet wird, dessen Aussagen aber auch für die Print-Geschichte verwendet werden, die am nächsten Tag erscheint. Am Ende der Newsflow-Kette steht dann wieder das Internet. Damit wird die Janusköpfigkeit des neuen Mediums genutzt, das ja nicht nur das aktuellste und schnellste Medium ist, sondern auch nahezu unendlichen Speicher für Archiv- und Hintergrundinformationen bietet: Radio- und Printgeschichten können nachgelesen und –gehört werden. Den Schlusspunkt setzen schließlich die Leserreaktionen durch ein Diskussionsforum zum Thema im Internet.

### 3. Virtuelle Teams

Die dritte Möglichkeit, wie Teams traditionelle Grenzen sprengen können, ist dieses Mal fast wörtlich gemeint: Es geht um räumliche Grenzen, die mit virtuellen Teams aufgehoben werden. Im traditionellen Journalismus recherchieren seit mehr als 400 Jahren freie Mitarbeiter, Korrespondenten und Reporter vor Ort Rohmaterial, das in der Redaktion verarbeitet wird. Größtenteils fahren die Reporter zum Schreiben oder Schneiden in die Redaktion – oder sie liefern ihr Manuskript zur Weiterverarbeitung in der Redaktion ab. Das Endprodukt entstand schon immer an einem festen Ort.

Im virtuellen Journalismus des 21. Jahrhunderts haben Korrespondenten und Reporter über ihrem Laptop direkten Zugriff auf das Redaktionssystem. Sie können vor Ort ihr Endprodukt fertigstellen: schreiben, layouten oder schneiden – und sogar selbst publizieren (im Internet). Erstmals in der Geschichte des Journalismus ist die Redaktion als zentraler Raum nicht mehr nötig. Ein Webmagazin kann von der ganzen Welt aus redaktionell betreut und bearbeitet werden. Mit dem Internet verlieren Raum (Redaktionsgebäude) und Zeit (Redaktionsschluss) als organisatorische Kategorien der Redaktion ihre zentrale Bedeutung.

Das klingt zunächst sehr theoretisch, lässt sich aber durch ein praktisches Beispiel belegen. Die *Utusan Malaysia* ist eine traditionelle Tageszeitung in Kuala Lumpur mit 400 Redakteuren sowie einer Print- und Online-Ausgabe. Im Herbst 2001 wurde das Redaktionssystem „Virtual Newsroom“ eingeführt, über das die Journalisten per Laptop von jedem Ort der Welt aus nicht nur Zugriff auf Dienstplan und Terminkalender haben, sondern auch auf das Archiv und auf das Newsdesk. Reporter können vor Ort oder von zu Hause aus direkt in das Seitenlayout schreiben. Die Chefredaktion will damit das Problem lösen, dass Reporter früher oft stundenlang in Verkehrsstaus steck-

ten und die Büroräume überfüllt waren. Langfristig will die Verlagsleitung nur noch 50 der 400 Journalisten im zentralen Bürogebäude sitzen haben – und dadurch 500 000 US\$ pro Jahr einsparen.

#### 4. Ifra-Projekt „Newsplex“

Nach diesen drei Team-Formationen der modernen Redaktion möchte ich Ihnen schließlich noch ein Beispiel für einen Redaktionsraum der Zukunft vorstellen – ein Beispiel, wie die Redaktion auch als Raum neu erfunden wird. Es handelt sich um das Projekt „Newsplex“ der Ifra, das im Laufe des Jahres 2002 starten soll. Die Ifra ist eine internationale Organisation von Zeitungsunternehmen mit Sitz in Darmstadt. Das Projekt „Newsplex“ bezeichnet den Bau des Prototyps eines „multiple-media micro newsrooms“ am College of Journalism and Mass Communication der University of South Carolina in Columbia. Mehr als 20 Medienunternehmen aus den USA, aus Asien und Europa finanzieren das Projekt mit rund 1,5 Millionen US\$ und sichern sich damit Trainings- und Forschungsplätze für ihre Journalisten.

Nach Kerry Northrup, den Initiator des Projekts bei der Ifra, geht es bei „Newsplex“ um „teaching, training and research of cross-media newsgathering, story presentation and multiple-media publishing strategy: video, audio, print, online“. Die Materialien für alle Medien werden digital gespeichert und stehen über ein modernes Redaktionssystem allen Redakteuren zur Verfügung – egal für welchen Ausspielkanal gerade produziert wird. Interessant ist, dass nicht nur mit neuester Redaktionssoftware gearbeitet wird, sondern auch ein spezielles Redaktionsgebäude vom New Yorker Star-Architekten Saf Fahim gebaut wurde, der sich seit langem mit der Planung innovativer Redaktionsräume beschäftigt. Für die Teamarbeitsplätze im Newsroom stehen Tische und Stühle auf Rollen zur Verfügung, die immer wieder zu neuen Team-Konstellationen zusammengefügt werden können. Die Journalisten arbeiten auf Laptops, die kabellos kommunizieren. Daneben gibt es auch einige kleine Räume, in die sich die Redakteure zum Recherchieren und Schreiben zurückziehen können.

#### 5. Rezepte für Umstrukturierungen?

Immer wieder werde ich von Redakteuren und Chefredakteuren gefragt, ob es ein Rezeptwissen für Umstrukturierungen in der Redaktion gibt. Ich muss sie enttäuschen. Es gibt keine Rezepte, die für alle Redaktionen Gültigkeit haben, sondern ein Kaleidoskop von Möglichkeiten. Die Kriterien, nach denen jede Redaktion ihre optimale Organisationsform finden muss, sind sehr komplex und hängen nicht zuletzt mit der jeweiligen Tradition und Redaktionskultur eng zusammen. Zentral erscheint bei allen Umstrukturie-

rungen, dass nicht wild neue Arbeitsformen eingeführt werden, sondern dass zunächst Strategien und Ziele überlegt und definiert werden, bevor die Strukturen genau darauf hin ausgerichtet werden. Aber wir müssen uns von der These verabschieden, dass Zeitungsredaktionen über Jahre hinweg die gleiche Struktur aufweisen. Umstrukturierungen und Flexibilisierungen zur Verbesserung der journalistischen Qualität – oder zumindest zur Wahrung des Standards unter ökonomischem Druck – werden vielmehr zur Regel. Und wir haben auch gesehen, dass vieles eine Rolle spielt: nicht nur die neue Redaktionstechnik, auch Redaktionsräume und –möbel.

Auch Chefredakteure müssen umdenken, nicht nur Teamarbeit täglich aufs Neue fordern und fördern, sondern auch selbst zum Teamworker werden. Bei Umstrukturierungen müssen von Anfang an, bereits in der Planungsphase, alle Redaktionsmitglieder in das Projekt eingebunden werden, die Ziele und Methoden kommuniziert und gemeinsam festgelegt werden.

Erinnern Sie sich an die Tafel im Restaurant, die ich eingangs erwähnte? „Hier kocht der Chef.“ – Eines habe ich noch nicht gesagt: Ein Witzbold hatte unter den Spruch geschrieben „Aber er isst nicht hier“. Was würde ein eigenwilliger Redakteur wohl unter die Tafel „Hier managt der Chef“ schreiben? – „Aber *wir* machen, was *wir* wollen.“

#### **Literaturhinweise:**

- Renate Ehlers*: Öffentlich-rechtlicher Rundfunk und Multimedia. Strategie und Organisation am Beispiel des Hessischen Rundfunks. In: *Media Perspektiven* 8/2000, S. 369-373.
- Klaus Meier*: Ressort, Sparte, Team. Wahrnehmungsstrukturen und Redaktionsorganisation im Zeitungsjournalismus. UVK Konstanz 2002.
- Kerry Northrup*: The Newsplex: In Search of 4.0. Ifra, Darmstadt 2001 (vgl. auch: <http://www.jour.sc.edu> oder <http://www.ifra.de>).
- Katja Riefler*: Jenseits der Grenzen des Gewohnten. In: *Redaktion* 2002. Almanach für Journalisten. Bonn 2002, S. 77-82.
- Dean Roper*: Multiple media in the newsroom. The quest for convergence beats on. In: *Newspaper Techniques*, 1/2002, S. 40-41

*Informationen zum Referenten und zu weiteren Veröffentlichungen zu diesem Thema unter <http://www.klaus-meier.net>.*