

Marcus Thomas Toegel

Wissensmanagement im Journalismus

Wie Redaktionen mit ihrer wertvollsten Ressource umgehen

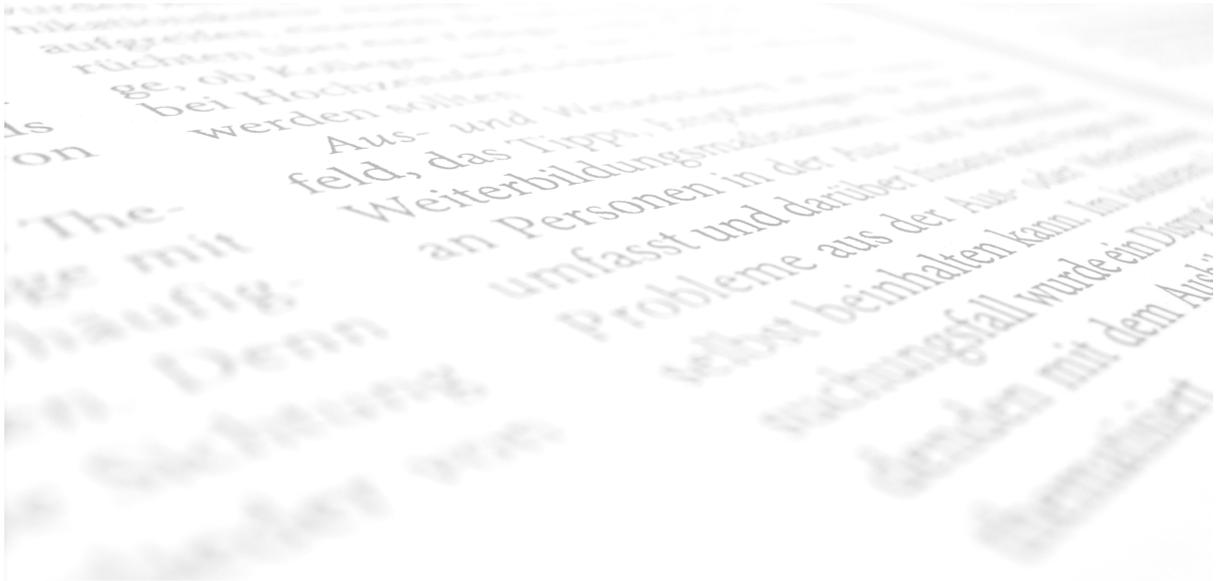
Wissensmanagement im Journalismus

Wie Redaktionen mit ihrer wertvollsten Ressource umgehen

Inhaltsverzeichnis

A) Einleitung: Wissensmanagement im Journalismus:	S. 05
„Tabula Rasa“ in Forschung und journalistischem Alltag?	S. 06
Eingrenzung / Annahmen / Forschungsfragen / Aufbau der Arbeit.....	S. 07
B) Wissensmanagement im Journalismus	S. 09
1. Wissen, was ist das?	S. 09
1.1. Daten, Informationen, Wissen	S. 09
1.2. Der Kreislauf von Daten, Informationen und Wissen	S. 13
1.3. Von der Natur des Wissens zum Wissensmanagement	S. 14
2. Wissensmanagement.....	S. 15
2.1. Kerngedanke des Wissensmanagements.....	S. 15
2.2. Definitionen von Wissensmanagement.....	S. 17
2.3. Modelle des Wissensmanagements	S. 19
2.4. Wissensmanagement als Management von Mensch und Information.....	S. 25
3. Aktuelle Studien zum Journalismus.....	S. 28
3.1. Der Beruf Journalist.....	S. 28
3.2. Definition Journalist	S. 30
3.3. Journalismus in der Forschung.....	S. 31
3.4. Journalismus aktuell in Deutschland	S. 32
4. Journalismus und Wissen	S. 41
4.1. Journalismus als Wissensarbeit.....	S. 41
4.2. Der Journalist – vom Gatekeeper zum Wissensmanager.....	S. 42
4.3. Informationsbeschaffung: Die Recherche	S. 43
4.4. Koordination: Die Konferenz.....	S. 44
4.5. Das Dilemma beim Austausch von internem Wissen	S. 45

5. Eigene empirische Studie „Wissensmanagement im Journalismus“	S. 47
5.1. Methodisches Vorgehen	S. 47
5.2. Teilnehmer an der Online-Befragung	S. 49
5.3. Einstellung zu Wissensmanagement	S. 51
5.4. Wissensmanagement aus individueller Perspektive.....	S. 52
5.5. Wissensmanagement aus organisationaler Perspektive	S. 58
5.6. Technische Aspekte des Wissensmanagements	S. 67
6. Tipps zur Verbesserung des Wissensmanagements im Journalismus.....	S. 70
6.1. Vom „kreativen Einzelkämpfer“ zur „lernenden Redaktion“	S. 70
6.2. Bewusstsein schärfen und Wissensziele setzen.....	S. 74
6.3. Individuelles Zeitmanagement verbessern	S. 76
6.4. Kooperation und Kommunikation üben und nutzen.....	S. 77
6.5. Kontakte teilen.....	S. 77
6.6. Konferenzen effektiver gestalten und zum Wissensaustausch nutzen	S. 79
6.7. Treffpunkte für Wissensaustausch und Teamarbeit schaffen	S. 80
6.8. Mentoring – Lernen von den Alten	S. 81
6.9. Technische Möglichkeiten nutzen.....	S. 81
C) Resümee	S. 84
D) Abbildungsverzeichnis	S. 89
E) Literaturverzeichnis.....	S. 90
F) Anhang.....	S. 99



»Nach Wissen suchen heißt, Tag für Tag dazu gewinnen.« Lao-tse

Mit dieser Arbeit beende ich mein Studium in „Medien und Kommunikation“. Für mich schließt sich damit ein Kreis: Jetzt konnte ich sehr viel von dem, was ich in den vergangenen Jahren an der Universität Augsburg und der University of Malta gelernt habe noch einmal „nach-denken“ und einbringen. Medien und Kommunikation, das bestand aus Kommunikationswissenschaft, Medienpädagogik, Medieninformatik und interdisziplinären Nebenfächern. Beim Schreiben meiner Masterarbeit zum „Wissensmanagement im Journalismus“ habe ich sehr davon profitiert, in allen drei Disziplinen eine Heimat gefunden zu haben und natürlich auch davon, im Journalismus zu Hause zu sein. Zum Abschluss meines Studiums diese Disziplinen vereinen zu können, freut mich sehr. Ich möchte mich bei allen bedanken, die mich während dieser Arbeit und meines Studiums begleitet, gestützt, gefordert und gefördert haben. Bei meiner Familie, meinen Freunden und bei meinen Kommilitonen, von denen viele im Laufe des Studiums zu guten Freunden geworden sind. Ich möchte allen Danke sagen, die zurückgesteckt haben während ich diese Arbeit schrieb. Bedanken möchte ich mich bei den vielen Journalisten, die an meiner Studie teilgenommen haben und natürlich nicht zuletzt bei meinen Professoren, von denen ich viel lernen durfte. Ganz besonders möchte ich Prof. Dr. Gabi Reinmann danken. Sie hat mich während meines gesamten Studiums gefördert, mir den Aufenthalt an einer ausländischen Universität ermöglicht und hatte immer ein offenes Ohr, wenn ich bei der Masterarbeit Rat brauchte. Ihre Gedanken zum Wissensmanagement haben mich fasziniert und geprägt.

A) Einleitung

Begriffe wie „Wissensgesellschaft“ und „Wissensmanagement“ haben zurzeit Konjunktur (vgl. Ciesinger et al 2005, IX). Auch die Medien surfen auf der „Wissenswelle“. Im Fernsehen gibt es Quizshows, in Zeitungen kam „Wissen“ als neues Ressort ins Spiel und – ob Radio, Fernsehen, Online oder Print – es kommen immer wieder neue Formate hinzu, in denen Wissen Programm ist (vgl. Reinmann 2008, 189). Manche Medien werben sogar mit dem Wissensbegriff: Die Wirtschaftszeitung „Financial Times Deutschland“ verspricht schon im Voraus zu „wissen, was wichtig wird“ und „SPIEGEL-Leser wissen mehr“ (siehe Abb. 1). Im Frühjahr 2008 hat der Verlag mit dem Portal „Spiegel Wissen“ den Internetnutzern sogar kostenlosen Zugriff zu seinem Archiv der vergangenen 60 Jahre geöffnet.



Abb. 1
Zeitschriften und
Zeitungen werben mit
dem Slogan „Wissen“

Albert Einstein:
*Fortschritt lebt vom
Austausch des
Wissens*

Kein Zweifel, das Thema Wissen ist auch auf der Medienagenda angekommen, die unsere Weltsicht prägt und unser Allgemeinwissen erweitert. Im Schnitt hört der Bundesbürger ab 14 Jahren an einem ganz gewöhnlichen Tag 3 Stunden und 41 Minuten Radio, sieht 3 Stunden und 40 Minuten lang fern, klickt sich 44 Minuten durchs Internet, blättert 28 Minuten durch die Tageszeitung und schmökert 12 Minuten in Zeitschriften (vgl. Ridder, Engel, 2005, 422). Wir leben in einer Gesellschaft, in der Medien die Menschen stark beeinflussen, und gleichzeitig in einer Gesellschaft, in der Wissen als Schlüssel für Wohlstand, Einfluss und Fortschritt vor allem in der Arbeitswelt immer größere Bedeutung erlangt (vgl. Dülmen, Rauschenbach, 2004, 1). Die Fähigkeit, mit Wissen strategisch und intelligent umzugehen, ist ein Erfolgsfaktor in der Wirtschaft geworden (vgl. Reinmann, Mandl, Erlach, Neubauer, 2001, 9).

Große Teile unseres Wissens haben wir aus den Medien. Seit jeher haben die Medien eine wichtige Rolle auf dem Weg zur Wissensgesellschaft gespielt. Vom handgeschriebenen Flugblatt über das Nachrichtensystem der reichen mittelalterlichen Handelsstädte (wie Venedig) und wohlhabender Kaufleute (wie der Augsburger Fugger) bis hin zum modernen Mediensystem mit Radio, Fernsehen, Internet und globalen Nachrichtenagenturen haben Medien Informationen und Wissen verbreitet. Eine ganz zentrale Rolle im Wechselspiel zwischen Medien und Wissen kommt dem Journalismus zu. Journalisten als Macher der Massenmedien sind Vermittler von Wissen und Gestalter von Informationen (vgl. Pühringer, 2007, 13). Sie erbringen mit ihrer Arbeit „eine unverzichtbare Informationsleistung“, auf die nahezu alle Bereiche der heutigen Gesellschaft angewiesen sind (Mast, 2004, 49). Wissen ist bei der journalistischen Arbeit Rohstoff und schließlich auch Endprodukt (vgl. Simons, 2007, 19).

Allein der Basisdienst der Deutschen Presse Agentur (dpa) überschwemmt die Journalisten täglich mit mehr als 800 Meldungen, die mehr als 170.000 Wörter umfassen. Würde

man sie ausdrucken, wären das 500 eng beschriebene DIN A4-Seiten (vgl. dpa, 2005, 9). Überdies hat auch die Menge digital aufbereiteter Informationen in den vergangenen Jahren enorm zugenommen und die Zahl derer, die durch strategisch-intentionale Kommunikationsmaßnahmen (Polit-PR, Krisen-PR, Spin-Doctors) Einfluss auf den Journalismus nehmen möchten, steigt ebenfalls. Auf den Journalisten lastet ein immer stärkerer Organisationsdruck, die Informationsflut nimmt zu (vgl. Weber, 2001,7f).

*Wissensmanagement im Journalismus –
„tabula rasa“ in Forschung und journalistischem Alltag?*

Gerade deshalb ist es verwunderlich, dass der bewusste und effiziente Umgang mit Wissen im Journalismus bisher kaum ein Thema zu sein scheint. Statt zusammenzuarbeiten und Wissen zu teilen ist es allem Anschein nach in den meisten Redaktionen nach wie vor eher üblich, den Zugriff auf Wissen zu verhindern (Hallerberg 2003, 155). Wissen wird hier, wie in vielen anderen Branchen, noch allzu oft als Machtfaktor verstanden (vgl. Götz, 2004, 38). Auch ich habe während meiner studienbegleitenden Journalistenausbildung in den vergangenen Jahren zahlreiche Redaktionen der verschiedensten Mediengattungen in ganz Deutschland aus nächster Nähe kennen gelernt. Ein systematischer Umgang mit Wissen auf Organisationsebene oder gar das Thema „Wissensmanagement“ war in den Redaktionen – sei es bei der Zeitung, beim Radio oder im Online-Bereich – nie ein Thema. Doch warum ist das so? Stimmt es tatsächlich, dass Medienunternehmen einfach anders „ticken“ und sich von normalen Organisationen so grundlegend unterscheiden (vgl. Pühringer 2007, 19)? Warum wird so oft wieder bei Null angefangen, wo doch die journalistische Arbeit fast permanent unter hohem Zeitdruck stattfindet? Warum weiß man so oft nichts über das Wissen der Kollegen oder anderer Ressorts? Warum passiert es – vor allem in größeren Medienhäusern – immer wieder, dass planbare Ereignisse in Vergessenheit geraten und dann wiederum Termine doppelt besetzt werden? Wird etwa ausgerechnet in dem Kommunikationsberuf Journalismus zu wenig kommuniziert und kooperiert?

Es stellt sich also die zentrale Frage, was die Gründe dafür sind, dass Wissensmanagement im Journalismus bisher kaum ein Thema ist. Liegt es an den Journalisten selbst, fehlt ihnen die Bereitschaft zu teilen und zu kooperieren? Sind sie tatsächlich kreative Einzelkämpfer, die ihr Wissen und ihre Informationen ohne Interesse an gegenseitigem Austausch und Teamarbeit horten (vgl. Meckel 1999, 93)? Oder sind es eher die organisationalen Rahmenbedingungen, die so ungünstig für Kooperation und Wissensaustausch sind?

All diesen Fragen ist bisher in der Forschung zu wenig Beachtung geschenkt worden. Wissensmanagement im Journalismus ist nach wie vor ein fast unberührter „weißer Fleck“ in der wissenschaftlichen Literatur. Lediglich David Quinn (2003) und Katrin Pühringer (2007) haben versucht, sich dem Feld wissenschaftlich anzunähern, verpassten dabei aber, Wissensmanagement als ganzheitlichen Ansatz zu berücksichtigen und Jour-

nalisten adäquat in ihre Forschungen einzubeziehen. Der journalistische „Output“ wurde in der Journalismusforschung und der Medienwirkungsforschung bis ins Detail untersucht. Der Input, insbesondere die Gestaltung effektiver bzw. effizienter Organisationsstrukturen und die gemeinsame Wissensarbeit sowie redaktionelles Wissensmanagement, wurde dagegen bislang zu wenig erforscht und unzureichend mit wissenschaftlichen Studien untermauert (Pühringer, 2007, 13f.). Dies führt dann dazu, dass Redaktionen auch heute noch von manchen Autoren als undurchsichtige „Black Box“ angesehen (Simons, 2007, 190) und Journalisten als kaum zu bändigende Mitarbeiter abgetan werden (vgl. Meckel 1999, 93). Doch diese Interpretation ist aufgrund der fehlenden empirischen Erkenntnisse auf dünnem Eis gebaut. Die vorliegende Masterarbeit will dazu beitragen, die aufgezeigte Forschungslücke zu verkleinern.

Thema/Eingrenzung:

- **Organisationales Wissensmanagement im Journalismus**

Annahmen:

- **Journalisten arbeiten nach wie vor eher als Einzelkämpfer und horten ihr Wissen!**
- **In Redaktionen findet kein systematisches Wissensmanagement statt!**

Ziel/Forschungsfragen:

Ziel meiner Arbeit ist es, einerseits durch Literaturstudien und andererseits durch eine explorative Befragung von 120 Journalistinnen und Journalisten aus ganz Deutschland folgende Forschungsfragen zu klären:

- **Wird Wissensmanagement in den journalistischen Redaktionen betrieben?**
- **Was sind die Gründe dafür, dass Wissensmanagement im Journalismus bisher kaum ein Thema ist? Ist es die individuelle Einstellung (z.B. mangelnde Bereitschaft zur Teamarbeit) oder sind es organisationale Rahmenbedingungen, die ein systematisches redaktionelles Wissensmanagement im Journalismus verhindern?**
- **Gibt es Unterschiede zwischen Journalistinnen und Journalisten, zwischen Festangestellten und freien Mitarbeitern sowie zwischen jüngeren und älteren Journalisten?**
- **Wie könnte der Umgang mit Wissen in Redaktionen verbessert werden?**

Aufbau der Arbeit:

Mit ausgewählten Konzepten aus der Wissensmanagementforschung, die mittlerweile auf mehr als 15 Jahre Erfahrung zurückblickt, sowie mit Elementen der Journalismus- und der Redaktionsmanagement-Forschung soll versucht werden, sich dem Thema „Wissensmanagement im Journalismus“ zu nähern.

In einem *ersten Schritt* wird geklärt, was Wissen überhaupt ist, wie es sich von Daten und Informationen unterscheidet und welche Wissensarten es gibt, die auch im Journalismus von Bedeutung sein können. In einem *zweiten Schritt* werden drei bewährte Modelle aus der Wissensmanagementforschung präsentiert, um anschließend das Verständnis von Wissensmanagement vorzustellen, das dieser Arbeit zugrunde liegt. Der Kontext „Journalismus“ ist Schwerpunkt des *dritten Kapitels* der Arbeit: Hier wird der Frage nachgegangen, was Journalismus eigentlich ist. Außerdem werden Ergebnisse aktueller Studien aus der Journalismusforschung angeführt und der Forschungsstand zum Wissensmanagement im Journalismus aufgearbeitet. Wie stehen Wissen und Journalismus zueinander? Die Beantwortung dieser Frage schließt das Kapitel und auch gleichzeitig den theoriebasierten ersten Themenblock ab.

Im *zweiten großen Themenblock* der Arbeit stehen die Ergebnisse der selbst durchgeführten explorativen Studie „Wissensmanagement im Journalismus“ im Mittelpunkt. Zunächst werden das Vorgehen bei der Datenerhebung und das Fragebogenlayout beschrieben. Anschließend werden die Ergebnisse im Detail präsentiert. Sie werden den Aspekten „Wissensmanagement aus individueller Perspektive“ und „Wissensmanagement aus organisationaler Perspektive“ (Rahmenbedingungen) zugeordnet und mit Erkenntnissen aus der Wissensmanagementliteratur analysiert. Ein Resümee mit Tipps für einen effektiveren Umgang mit Wissen in den Redaktionen rundet die Arbeit ab.

Der Fokus dieser Arbeit liegt primär auf der Wissensarbeit innerhalb der Redaktion und dem Wissensaustausch zwischen den Redakteuren und Mitarbeitern untereinander, das heißt dem organisationalen Wissensmanagement. Selbstverständlich kann der Journalist nicht völlig losgelöst von seiner Außenwelt arbeiten und ein Großteil seines Wissens stammt aus anderen Umwelten und Systemen. Um den Rahmen der Arbeit aber nicht zu sprengen, wurde der Schwerpunkt hier auf Wissen und Informationen im Sozialgefüge „Redaktion“ gelegt. Dabei werden sowohl Themen der Mikroperspektive (wie z.B. Motivation) als auch Themen der Makroperspektive (wie z.B. Organisationsstrukturen und übergreifende Themen wie Organisationskultur) näher betrachtet (vgl. Lehner, 2006, 169).

B) Wissensmanagement im Journalismus

1. Wissen: Was ist das?

1.1. Daten, Informationen, Wissen

Wenn wir von Wissensmanagement im Journalismus sprechen, müssen wir zunächst einige grundlegende Begriffe klären. Im Wissensmanagement werden in der Regel Daten, Informationen und Wissen voneinander unterschieden (vgl. Reinmann, Mandl, Erlach, Neubauer, 2001, 15).

- In der *klassischen Wissensmanagementliteratur* herrscht Konsens darüber, dass die drei Begriffe eine stets komplexer werdende Hierarchie darstellen (siehe Abb. 2). In der Betriebswirtschaft wird Wissen auch als Ressource angesehen, die durch Kombination und Veredelung von Daten und Informationen geschaffen wird.

- Aus *handlungstheoretischer Sicht* sind Daten, Informationen und Wissen allerdings gleichberechtigte, ineinander verbundene Ebenen und Zustände des Denkens und Handelns (siehe Abb. 3). Wissen kann durch Informationen kommuniziert werden und Daten machen wiederum Informationen überprüfbar. So sind Daten und Informationen Träger potentiellen Wissens (Dick, Wehner, 2002, 9).



Abb. 2: Hierarchie von Daten, Informationen, Wissen; Forst 1999, Abb. 1, aus Eberle, 2003, 5

Daten	Information	Wissen
Unstrukturiert	Strukturiert
Isoliert	Verankert
Kontext-unabhängig	Kontext-abhängig
Geringe Verhaltenssteuerung	Hohe Verhaltenssteuerung
Zeichen	Kognitive Handlungsmuster
Ausprägung	Fähigkeit

Abb. 3; Daten, Informationen, Wissen – als Kontinuum. Probst et al 1997, Abb. 6. , S. 36; hier: Eberle, 2003, S. 8

Daten

Daten¹ sind Zeichen, die nach bestimmten Kombinationsregeln, einer Syntax, zu Zeichenverbänden kombiniert wurden (vgl. Hasler-Roumois, 2007, 33). Sie sind an sich bedeutungslos und beinhalten keine Verwendungshinweise (vgl. Weber, 2001, 5). Sie sind wahrnehmbar und eine *Unterscheidung* ist möglich. Sie sind beliebig multiplizierbar und können in technischen Systemen, zum Beispiel einer Datenbank, relativ einfach gespeichert werden. Bedeutung erlangen die Zeichenverbände aber erst in einem konkreten Kontext (Semantik) (vgl. Hasler-Roumois, 2007, 33; 46). In einem solchen Problemzusammenhang werden Daten zur Information. Ein einfaches Beispiel für Daten sind Buchstaben, die Wörter bilden bzw. Nummern, die zu Zahlen kombiniert wurden.

Informationen

Daten werden dann zu Informationen², wenn sie in einem Kontext für einen Menschen *Bedeutung* erlangen, verstanden und verwertet werden können (Hasler-Roumois, 2007, 34). Sie sind zweckorientiert und helfen dem Menschen die Unsicherheit bei ihren Entscheidungen zu reduzieren. Hasler-Roumois bezeichnet Information als eine „immaterielle und dynamische Qualität von Daten, die erst entsteht, wenn ein Subjekt die Daten verwenden kann“ (Hasler-Roumois, 2007, 34). Informationen selbst stellen die Basis für Wissen dar, das entsteht, wenn sie in einen Erfahrungskontext eingebettet werden. Informationen können relativ einfach von einem Subjekt zum nächsten weitergeben werden, da sie entweder bereits in expliziter Form vorliegen oder aber versprachlicht werden können (vgl. Seiler, Reinmann 2004, 19).

Nonaka und Takeuchi:

Information ist ein Fluss von Botschaften, der im Zusammentreffen mit den Vorstellungen und dem Engagement eines Menschen Wissen erzeugt (1997, 71).

Wissen

Was ist Wissen³? Diese Frage ist seit Beginn der abendländischen Philosophie umstritten (vgl. Capurro, 2000, 4). Wir verstehen darunter die vom Menschen verarbeiteten Informationen, die in Verbindung mit persönlicher Erfahrung *Sinn* ergeben und ihm dabei helfen Situationen zu bewältigen. Wissen ist also das Ergebnis von Lernen, Selektion, Interpretation und Wertung, von Kommunikation und Interaktion mit der Umwelt. Es entsteht im Kopf des Menschen, wenn Informationen verarbeitet und mit vorhandenem Wissen vernetzt werden. Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen (vgl. Probst, 2006, 22; Hasler-Roumois, 2007, 35). Wissen ist unsichtbar, unendlich und etwas, das durch seinen Gebrauch nicht an Wert verliert, sondern gewinnt, weil es durch neue Erfahrungen und Informationen angereichert wird. Wird es jedoch nicht aktualisiert und gepflegt, so kann es auch unwiederbringlich verloren gehen (vgl. Simons, 2007, 54).

¹ Von lateinisch dare = geben; datum = Gegebenes

² Von lateinisch informare = bilden, eine Form geben

³ Von gotisch witan = weise bzw. lateinisch videre = sehen

Theoretisches Sachwissen und praktisches Handlungswissen

Wissen tritt in zahlreichen Ausprägungen auf. Ganz offensichtlich ist die Unterscheidung zwischen theoretischen und praktischen Aspekten. Der theoretische, kognitiv-denkende Aspekt wird oft als *Sachwissen* bezeichnet. Doch Wissen kann sich auch in Handlungen zeigen. Bei diesem operativen, praktischen oder handelnden Aspekt wird von Können, Fertigkeit oder *Handlungswissen* gesprochen (vgl. Reinmann, Mandl, Erlach, Neubauer, 2001, 17).

Implizites Wissen und Explizites Wissen

Teile unseres Wissens, darunter auch das Handlungswissen, können nicht oder nur sehr schwer kommuniziert und in Worte gefasst werden. Manches Wissen ist uns sogar nicht einmal bewusst (vgl. Hasler-Roumois, 2007, 39). Das Wissen, das wir anderen durch Kommunikation und Interaktion mehr oder weniger gut mitteilen können, bezeichnen wir als *explizites Wissen* (siehe Abb. 4). Dabei handelt es sich jedoch nach Nonaka und Takeuchi nur um die kleine, sichtbare Spitze eines großen Eisberges (vgl. Nonaka, Takeuchi, 1997, 18).

<i>Explizites Wissen</i>	<i>Implizites Wissen</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Problemlose Weitergabe • Formal artikulierbar in grammatikalischen Sätzen, mathematischen Ausdrücken, technischen Daten und Handbüchern ⇨ Verstandeswissen / Informationswissen • Kontextfreie Theorie 	<ul style="list-style-type: none"> • Nicht ohne weiteres sprachlich artikulierbar • Baut auf Erfahrungen auf ⇨ Erfahrungswissen • Betrifft persönliche Überzeugungen, Perspektiven und Wertsysteme • Ist kontextspezifisch

Abb. 4, *Implizites – Explizites Wissen*. Aus: Lehner, 2006, 39.

Der überwiegende Teil unseres Wissens kann nicht in Worte gefasst werden. Wir sprechen in diesem Zusammenhang vom *impliziten Wissen*. Diese Unterscheidung geht zurück auf Veröffentlichungen des ungarischen Biologen Michael Polanyi in den 1960er Jahren. Nonaka und Takeuchi verhalfen der Idee in der Wissensmanagementforschung zu neuer Popularität. Sie konstatieren: „Explizites Wissen lässt sich problemlos von einem Computer bearbeiten, elektronisch weitergeben und in Datenbanken abspeichern. Aber der subjektive Charakter von implizitem Wissen steht einer systematischen und logischen Bearbeitung und Weitergabe von Wissen im Wege“ (Nonaka, Takeuchi, 1997, 19). Im Modell der „Wissensspirale“ setzten sich die Autoren im Detail mit der Frage auseinander, ob und wie implizites in explizites Wissen umgewandelt werden kann. In einem späteren Kapitel soll darauf noch einmal näher eingegangen werden.

Individuelles/persönliches Wissen und organisationales/kollektives Wissen

Wissen geht zwar vom Menschen aus, muss aber nicht auf der Ebene des Individuums seinen Endpunkt erreichen. Auch auf Gruppenebene und sogar auf der Ebene der Organisation existiert Wissen. Zum Beispiel in Regeln, Normen, Strukturen und der Organisationskultur kann bestimmtes Wissen verankert sein. Wir sprechen dann nicht von *individuellem Wissen*, sondern von *organisationalem oder kollektivem Wissen* und der so genannten Wissensbasis einer Organisation (vgl. Reinmann, Mandl, Erlach, Neubauer, 2001, 17).

Verschiedene Wissensarten: Vom Know-how bis zum Know-what-to-do

Wir sind bereits darauf eingegangen, dass Wissen sich in solche Formen gliedern lässt, die offen, bewusst und artikulierbar sind und solche, die schwer zugänglich sind. Es wird zudem auch zwischen internem und externem Wissen einer Organisation und ihrer Umwelt unterschieden. Eine zusätzliche, wichtige Unterscheidung gliedert Wissen in unterschiedliche Wissensarten: Know-that, Know-about, Know-how, Know-whom, Know-why und Know-what-to-do (siehe Abb. 5).

Wissensart	Beschreibung	Erwerb
Know-that: <i>Wissen, dass es etwas gibt</i>	Allgemeinwissen, Faktenwissen, Sachwissen	Über kognitives Lernen; gut explizierbar
Know-about: <i>Wissen über/von etwas</i>	Historienwissen, Ereigniswissen, Erlebniswissen, Gerüchtewissen, raum-zeitliches Lokalisierungswissen	In der Regel über Erzählen oder Erleben; narrativ explizierbar
Know-how: <i>Wissen, wie etwas zu tun ist/funktioniert</i>	Prozedurales Wissen, Handlungswissen, Erfahrungswissen, Anwendungswissen, Fertigkeit, Fähigkeit	In der Regel durch Tun und „Learning on the Job“; schwierig zu explizieren, evtl. über Kommunikation, Demonstration oder Beobachtung
Know-whom: <i>Wissen, wer etwas weiß</i>	Kontaktwissen, Beziehungswissen, Zuständigkeitswissen	Durch Aufbau und Pflege sozialer Kontakte; gut explizierbar
Know-why: <i>Wissen, warum etwas so ist, wie es ist/etwas erklären können</i>	Setzt know-that, know-about, know-how voraus; Reflexionswissen, Metawissen, intellektuelles Wissen	Durch Reflexion über das Tun, oft durch Kommunikation im Team; ist kognitiv verfügbar und explizierbar
Know-what-to-do: <i>Wissen, was zu tun ist</i>	Setzt know-that, know-about, know-how und know-why voraus; Strategisches Wissen, Entscheidungswissen, Methodenwissen, Gestaltungswissen, Expertenwissen	Durch komplexe Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse, durch intuitives Zusammenspiel der verschiedenen Wissensarten; Kaum explizierbar

Abb. 5 Wissensarten: Darstellung Hasler-Roumois, 2007, 46; Cross, 2007, 64, ergänzt durch Marcus Tögel

1.2. Der Kreislauf von Daten, Informationen und Wissen

Wissen, Informationen und Daten bauen aufeinander auf, bedingen sich gegenseitig und gehen ineinander über (siehe Abb. 6). In Anlehnung an Reinmann, die für unterschiedliche Formen von Wissen die Metapher des Wassers verwendet, kann diese Analogie auch für das Verhältnis von Daten, Informationen und Wissen verwendet werden (vgl. Reinmann, 2001, 13): Daten, Informationen und Wissen können wie die unterschiedlichen Aggregatzustände flüssig, fest und gasförmig des Wassers verstanden werden. Sie können unterschiedlich gut transportiert und weitergegeben werden. So wie das Wasser seine Aggregatzustände verändern kann, so verläuft auch das Zusammenspiel von Daten, Informationen und Wissen bidirektional, das heißt: Daten können sich in Informationen und Wissen verwandeln und umgekehrt (vgl. Eberle, 2003, 7). Wenn Menschen ihr Wissen mittels Sprache oder Schrift in Worte fassen, um es anderen mitzuteilen, produzieren sie aus ihrem vernetzten, tief verwurzelten Wissen im Gehirn Informationen, die in einem bestimmten Problemzusammenhang bedeutsam sind und die aus vernetzten Daten bestehen.

Wenn ein Kommunikationspartner die ausgetauschten Daten versteht, sie als relevant erkennt und mit ihnen etwas anfangen kann, werden sie für ihn wieder zur Information. Eingebettet in einen zweiten Bedeutungskontext aus Erfahrungen und Vorwissen wird die Information im Kopf des Gegenübers zu neuem Wissen vernetzt (siehe Abb. 7). Information kann daher als *potentielles oder virtuelles* Wissen verstanden werden. Kuhlen spricht von „Wissen in Aktion“ (Kuhlen, 1991, 63) und Reinmann verwendet die Metapher des in Informationen „eingefrorenen“ Wissens, das mit anderen geteilt werden kann, aber erst vor dem Hintergrund des Vorwissens des Kommunikationspartners verstanden und „aufgetaut“ wird (vgl. Reinmann, Seiler 2004, 19).

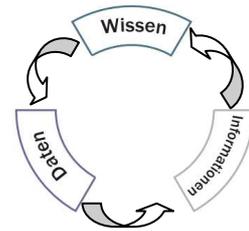


Abb. 6
Der Kreislauf von
Daten, Informationen
und Wissen



Abb. 7
Daten ermöglichen Unterscheidung, Informationen tragen Bedeutung
und Wissen verleiht Sinn; aus: Dick/Wehner, 2002, 9 bzw. 15

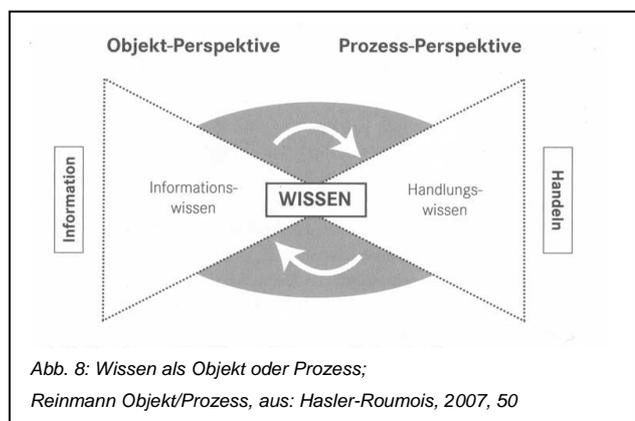
1.3. Von der Natur des Wissens zum Wissensmanagement

In der inzwischen zahlreich vorhandenen Literatur zum Wissensmanagement gibt es zwei grundsätzlich verschiedene Sichtweisen von der Natur des Wissens, auf die hier kurz eingegangen werden soll, da sie entscheidenden Einfluss auf das Wissensmanagementverständnis haben (vgl. Hasler-Roumois, 2007, 47ff).

Wissen als Objekt oder Prozess

- Einerseits gibt es die auf dem ontologischen Weltbild beruhende Auffassung, Wissen ähnele einem *Paket*. Wissen wird hier nicht als personen- und kontextgebunden verstanden und kann deshalb wie ein *Objekt* von einem zum anderen weitergegeben werden. So lässt es sich relativ gut mittels Informationstechnologie und Datenbanken speichern, abrufen, erwerben, vermehren und verteilen. Vertreter dieses Ansatzes verfolgen unter dem Schlagwort Wissensmanagement eine *Kodifizierungsstrategie*, um die Konkurrenzfähigkeit ihrer Organisation zu steigern. Das Wissen von Mitarbeitern soll identifiziert, kodifiziert, abgespeichert und nutzbar gemacht werden.
- Andererseits gibt es die konstruktivistisch geprägte Auffassung, Wissen sei ein *Prozess*. Demzufolge entsteht Wissen erst in der Interaktion zwischen Menschen. Es ist an das Individuum gebunden und kann nur in zwischenmenschlichen Prozessen ausgetauscht werden. Ein objektiver Transfer – ist diesem Verständnis zufolge – nicht möglich, da jedes Mal, wenn Informationen verarbeitet werden, subjektive Bewertungen eine Rolle spielen. Wissen befindet sich im Kopf des Menschen oder in der Wissensbasis einer Organisation (in Strukturen, Prozessen und der Organisationskultur) und wird ständig erweitert und erneuert. Wissen lässt sich – von diesem Standpunkt aus betrachtet – nur durch gemeinsame Lern- und Interaktionsprozesse austauschen. Vertreter dieses Ansatzes verfolgen daher eine *Personifizierungsstrategie*, die darauf abzielt, die Organisation zu einer lernenden Organisation zu machen. Die Mitarbeiter sollen zusammengebracht werden, um zu kommunizieren, zusammenzuarbeiten, sich auszutauschen und gemeinsam zu lernen.

Die beiden unterschiedlichen Vorstellungen über die Natur des Wissens werden häufig sehr kontrovers diskutiert. Während die *Betriebswirtschaft* und die *Informationstechnik* eher dem kontrollierbaren Objekt-Verständnis anhängen, das aus dem westlichen Kulturkreis entstammt, wird Wissen im *psychologischen* und *pädagogischen* Bereich inzwischen eher als mäßig beeinflussbarer Prozess verstanden (vgl. Hasler-Roumois, 2007, 51), eine Auffassung, die im asiatischen Raum stark vertreten ist.



Diese *unterschiedliche Auffassung* von der Natur des Wissens erschwert meistens die Zusammenarbeit zwischen den Disziplinen, weil vollkommen andere Ziele verfolgt werden: Einmal liegt der Fokus auf der Speicherung und dem Management von Informationen. Das andere Mal steht ein gemeinsames Lernen und ein Management von Menschen bzw. deren Kompetenzen im Zentrum. Bei beiden Auffassungen handelt es sich letztlich aber um zwei Seiten einer Medaille, oder besser ausgedrückt, um zwei Teile eines Ganzen (siehe Abb. 8):

- Der Kodifizierungsansatz aus der *Objekt-Perspektive* beschäftigt sich primär mit dem expliziten Wissen, das in Form von Informationen vorliegt (vgl. Reinmann, 2001, 12) und mit Möglichkeiten, dieses technisch zu sichern.
- Der Personifizierungsansatz aus der *Prozess-Perspektive* beschäftigt sich dagegen in erster Linie mit implizitem Wissen (Handlungswissen, vgl. Reinmann, 2001, 12) und sozial-kommunikativen Methoden.

Ein Wissensmanagement-Ansatz, der auf lange Sicht erfolgreich sein will, muss deshalb *beide Perspektiven und Strategien vereinen*, doch schon die Geschichte des Wissensmanagements zeigt, wie schwer es ist, dieses Ziel zu erreichen.

2. Wissensmanagement

Nachdem geklärt wurde, was Wissen ist und welche unterschiedlichen Auffassungen von der Natur des Wissens existieren, wollen wir uns nun an den Begriff des Wissensmanagements wagen. Handelt es sich dabei etwa um einen betriebswirtschaftlichen Ansatz, um Controlling oder Rationalisierung unter neuem Namen oder um die Einführung neuer technischer Möglichkeiten wie Informationstechnik und Datenbanken? Oder handelt es sich dabei um einen sozialpädagogischen Begriff für gemeinschaftliches Lernen oder, wie Winkler es nennt, gar um eine „esoterische Disziplin“ (Winkler, 2006, 70)?

2.1. Kerngedanke des Wissensmanagements

Kerngedanke und Ziel des Wissensmanagements ist es, *den Umgang mit Wissen in einer Organisation zu verbessern*. Diese Idee ist nicht neu. Schon seit Jahrhunderten werden, vor allem in Familienbetrieben, das Wissen und die Erfahrungen älterer Generation an die Nachkommen weitergegeben. In modernen, größeren, anonymen und unüberschaubareren Organisationen, wie es auch Medienunternehmen manchmal sind, ist dies allerdings sehr schwierig. Zudem ist in journalistischen Redaktionen der Wissensfundus so enorm, dass er nicht einfach ohne weiteres „en passant“ weitergegeben werden kann.

Ist Wissensmanagement nur eine Modeerscheinung?

In den 60er Jahren begann man – angesichts der immer größer werdenden Bedeutung von Wissen in der Debatte um den Wandel zur Informations- und Wissensgesellschaft – sich auch von Seiten der Wissenschaft Gedanken über einen bewussteren Umgang mit Wissen zu machen. Unter dem Stichwort „*Organisationales Lernen*“ wurde eine intensive Diskussion in Gang gesetzt. Anfang der 1990er Jahre wurde die Diskussion unter dem Schlagwort „*Knowledge Management*“ oder „*Wissensmanagement*“ erneut aufgegriffen. Die These, dass lediglich ein Drittel des verfügbaren Wissens in den Unternehmen genutzt würde, löste eine Publikationswelle aus. Zahlreiche Handbücher, Werkzeugkästen und Praxisleitfaden versprachen das Problem der ungenutzten Ressource „Wissen“ zu lösen und Wissensmanagement wurde zu einem „In-Thema“ (vgl. Schick, 2002, 193).

Interdisziplinär wurde das Forschungsfeld aus ganz unterschiedlichen Richtungen bearbeitet:

- Die „erste Welle des Wissensmanagements“ war stark gekennzeichnet von Einflüssen der ingenieurwissenschaftlichen (vgl. Heisig, 2005, 72) und betriebswissenschaftlichen Entwicklungslinie (vgl. Sveiby, 2000, 11), die aufgrund ihres Verständnisses von Wissen als einem Objekt stark zur Informationstechnik und dem Management von Informationen riet (vgl. Abb. 8). Doch viele Versuche, Wissensmanagement unter diesem Leitstern zu implementieren, scheiterten. Wissensmanagement blieb auf der Ebene des Informationsmanagements stehen und galt daher unter zahlreichen Autoren als Modeerscheinung, deren Ende absehbar sei.
- Soziologie und Psychologie brachten neue Impulse in die Wissensmanagement-Bewegung, indem sie zu einer stärkeren Fokussierung des Menschen im Wissensprozess aufriefen. Neuere Wissensmanagementansätze stellen daher häufig den Menschen ins Zentrum aller Überlegungen.

Drei Standbeine des Wissensmanagements: Mensch, Organisation und Technik

Ein *umfassendes, erfolgreiches Wissensmanagement* muss jedoch auf drei Standbeine setzen: den Menschen als Initiator des Wissensmanagements, die Organisation als Ort und Gemeinschaft des Wissensmanagements sowie die Technik als deren Beförderer (vgl. Reinmann, Mandl, Erlach, Neubauer, 2001, 18; siehe Abb. 9).

Mensch	Organisation	Technik
Förderung und Gestaltung von Kenntnissen, Fähigkeiten, Kompetenzen durch kontinuierliches Lernen	Entwicklung von lern- und wissensfreundlichen Rahmenbedingungen und einer Kultur des Wissensaustauschs	Implementation von Informations- und Kommunikationsinfrastrukturen und Werkzeugen zur Unterstützung wissensbasierter Prozesse
Initiatoren des Wissensmanagements	Ort und Gemeinschaft des Wissensmanagements	Beförderer des Wissensmanagements

Abb. 9: Die drei Standbeine des Wissensmanagements: Mensch, Organisation und Technik. In Anlehnung an Reinmann et al., 2001, 18

Darauf aufbauend soll nun versucht werden, eine Definition von Wissensmanagement zu finden.

2.2. Definitionen von Wissensmanagement

„Wissensmanagement bezeichnet den bewussten und systematischen Umgang mit der Ressource Wissen und den zielgerichteten Einsatz von Wissen in der Organisation“ (Reinmann, 2001, 18).

„Wissensmanagement ist das Management der Aktivitäten und Prozesse, welche die Wirksamkeit von Wissen steigern und die Wettbewerbsfähigkeit durch bessere Nutzung und Erzeugung von individuellen und kollektiven Wissensressourcen stärken“ (Allan, Heisig, Iske, Kelleher, Mekhilef, Oertel, 2004, 10).

„Organisationales Wissensmanagement meint die Gesamtheit korporativer Strategien zur Schaffung einer „intelligenten“ Organisation. Mit Blick auf Personen geht es um das organisationsweite Niveau der Kompetenzen, Ausbildung und Lernfähigkeit der Mitglieder; bezüglich der Organisation als System steht die Schaffung, Nutzung und Entwicklung der kollektiven Intelligenz und des „collective mind“ in Frage; und hinsichtlich der technologischen Infrastruktur geht es vor allem darum, ob und wie effizient der Organisation eine zu ihrer Operationsweise kongeniale Kommunikations- und Infrastruktur nutzt“ (Willke, 1996, 280).

Insbesondere die Definition von Willke zeigt auf, dass alle drei Dimensionen – nämlich Mensch (als Wissensarbeiter und Wissensträger), Organisation (als organisationale Wissensbasis) und Technik (Methoden und Werkzeuge) – in den systematischen Umgang mit Wissen einbezogen werden können bzw. müssen und dass es sich beim Wissensmanagement eigentlich nicht um einen neuen Managementansatz handelt. Vielmehr vereint Wissensmanagement ein Bündel von Aufgaben, Fähigkeiten und bestehenden Aktivitäten, verschiedene Methoden und Techniken unter dem Leitgedanken und Ziel, den Umgang mit Wissen auf individueller und organisationaler Basis mit Unterstützung (technischer) Werkzeuge zu optimieren.

Aufgaben des Wissensmanagements

Zu diesen Wissensmanagementaufgaben zählen nach Lehner (2006, 33) im Einzelnen:

- Informationen selektieren und bewerten
- Informationen in einen Kontext einbetten und mit Bedeutung versehen
- aus Informationen Wissen konstruieren und neues Wissen entwickeln
- Wissensinhalte miteinander verknüpfen und Wissensnetze bilden
- Wissen bewahren, strukturieren und analysieren
- Wissen weitergeben, vermitteln und verteilen
- Wissen austauschen und gegenseitig ergänzen
- Wissen anwenden und umsetzen
- wissensbasiertes Handeln bewerten und daraus neues Wissen entwickeln.

Fast all diese Aufgaben gehören zur täglichen Arbeitsroutine des Journalisten. Quinn stellt deshalb fest: „Journalism is an obvious candidate to adopt the KM⁴-philosophy because it deals with information and the creation of knowledge“(Quinn, 2002, 19).

Klassifikation der unterschiedlichen Ansätze im Wissensmanagement

Wie angedeutet, sind in den verschiedenen Entwicklungslinien Wissensmanagement-Ansätze mit ganz unterschiedlichen Schwerpunkten entstanden:

- Der Technologische Ansatz des Wissensmanagements fokussiert sich auf den Einsatz neuer Technologien zur Informationsverarbeitung. Datenbanken und Software zum Abspeichern und Austauschen von Wissen sind die zentralen Elemente des Ansatzes, der eher den Weg der Wissensindustrialisierung beschreitet (vgl. Hasler-Roumois, 2007, 222). Der Mensch wird bei diesem Ansatz allenfalls als Wissensträger betrachtet, was zur Folge hat, dass die Organisationsmitglieder mit geringer Wahrscheinlichkeit dazu veranlasst werden, ihr Wissen mit anderen zu teilen und die Wissensbasis zu erweitern (vgl. Lehner, 2006, 36).
- Der Humanorientierte Ansatz stellt dagegen den Menschen in den Mittelpunkt seiner Überlegungen und versucht, dessen Potentiale und kognitiven Fähigkeiten zu fördern. Dies geschieht, indem eine „Kultur des Wissensaustausches“ und der Aufbau von Netzwerken gefördert wird, die den Einzelnen beim Umgang mit Wissen unterstützen und zum Lernen anregen. Es wird der Weg hin zu einer „Lernenden Organisation“ beschritten (vgl. Hasler-Roumois, 2007, 222). Der personenunabhängigen Bewahrung von Wissen wird hier allerdings überhaupt keine Beachtung geschenkt (vgl. Lehner, 2006, 35).
- Integrative Ansätze kombinieren die Vorteile beider Ansätze. Sie wollen die kreativen Fähigkeiten des Menschen – auf der Ebene des Individuums, der Gruppe und der Organisation – und seines Umgangs mit Wissen mit den Vorteilen der Informationstechnik kombinieren. Mit diesen Ansätzen gilt Wissensmanagement als Erfolg versprechend, da sie sowohl die impliziten Aspekte des Wissens, die an den Menschen gebunden sind, als auch die explizierbaren Anteile des Wissens (Information), die mit Informationstechnik verwaltet werden können, berücksichtigen.

Im nächsten Kapitel sollen drei Ansätze zum Wissensmanagement kurz vorgestellt werden. Es handelt sich dabei um das „Modell der Bausteine des Wissensmanagements“ von Probst et al., das „Münchener Modell“ von Reinmann und das „Modell der Wissensspirale“ von Nonaka und Takeuchi.

⁴ KM = Knowledge Management

3. *Entwicklung von Wissen*

Statt Wissen von außen einzu-„kaufen“, kann Wissen aber auch in der Organisation selbst (weiter)entwickelt werden. Neue Ideen (z.B. durch Brainstorming oder außergewöhnliche Ansätze) und die Kreativität der Mitarbeiter sind hier der Ansatzpunkt.

4. *(Ver-) Teilung von Wissen*

Wissen nutzt nur dann etwas, wenn es zur rechten Zeit am rechten Ort ist, d.h. dort, wo es gebraucht wird. Daher muss eine Organisation sich auch mit der Verteilung von Wissen beschäftigen. Es geht dabei aber nicht darum, alles Wissen jedem zugänglich zu machen, sondern um sinnvolle Verteilung des vorhandenen Wissens an die jeweils betroffenen Stellen.

5. *Nutzung von Wissen*

Der Kern des Wissensmanagements ist – nach Auffassung der Autoren – die zielgerichtete Nutzung des Wissens in einer Organisation. Sie sprechen von der Implementierungsphase des Wissensmanagements (vgl. Probst, Raub, Romhardt, 2006, 185). Wird das Wissen letztlich nicht genutzt, waren alle Investitionen umsonst. Daher gilt es, Nutzungsbarrieren abzubauen und die Arbeitssituationen so zu gestalten, dass Wissen genutzt werden kann.

6. *Bewahrung von Wissen*

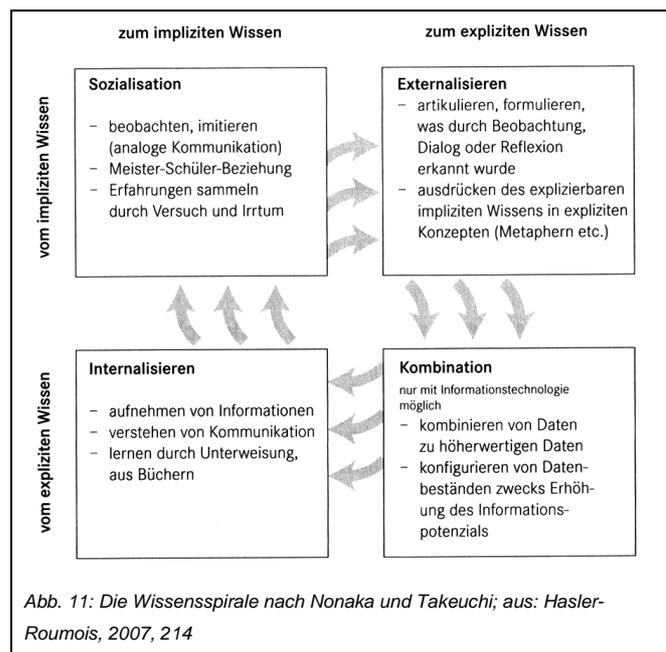
Erfahrungen, Informationen und Dokumente, die sich bewährt haben, sollen weiterhin zugänglich gemacht werden, um auch in Zukunft darauf zurückgreifen zu können. Probst et al. verweisen hier vor allem auf die Möglichkeiten neuer Kommunikations- und Informationstechnologien. Wichtig ist aber bei der Bewahrung von Wissen, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden und das Wissen auch aktuell zu halten.

Außerhalb dieser Prozesse ist es grundlegend, *Wissensziele* schon zu Beginn klar zu definieren. Sie umfassen sowohl operative, normative als auch strategische Ziele. *Operative Wissensziele* sind konkrete Ziele im Arbeitsalltag. Ein *normatives Wissensziel* kann zum Beispiel die Schaffung von angemessenen Rahmenbedingungen und der langsame Aufbau sowie die Förderung einer wissensfreundlichen Unternehmenskultur sein. *Strategische Wissensziele* ähneln Visionen und zeigen wie ein Leitstern, in welche Richtung sich die wissensorientierte Organisation bewegen bzw. wandeln soll.

Um die Zielerreichung der Wissensmanagementaktivitäten letztlich auch messen zu können, schlagen Probst et al. als letzten Schritt die Bewertung von Wissen vor, „denn nur, was messbar oder bewusst gemacht werden kann, kann man auch managen“ (Probst et al. 2006, 210). Dies ist allerdings sehr schwierig und allenfalls über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge möglich. Der Wert von Wissen lässt sich auch so kaum oder nur schwer in Zahlen ausdrücken.

Das Modell der Wissensspirale von Nonaka und Takeuchi

Die japanischen Wissenschaftler Nonaka und Takeuchi (1997) beschäftigen sich mit der Frage, wie Wissen in einer Organisation geschaffen werden kann, indem das persönliche Wissen Einzelner für die Organisation nutzbar gemacht wird. Der „Schlüssel zum Erfolg“ liegt – ihrer Meinung nach – in der Mobilisierung und der Umwandlung von implizitem Wissen in explizites Wissen (Nonaka, Takeuchi, 1997, 68). Sie gehen davon aus, dass der Ursprung von Wissen im Menschen liegt und auch der überwiegende Teil von Wissen implizit und damit schwer mitzuteilen ist. Dieser Wissensanteil ist eng verknüpft mit Erfahrungen, Werten, aber auch Gefühlen (vgl. Nonaka, Takeuchi, 1997, 18). Ihr Wissensmodell beruht deshalb auf der Annahme, dass *ein gemeinsames Verständnis von Werten und Zielen im Unternehmen wichtiger ist als die Beschäftigung mit objektiven Daten* (vgl. Nonaka, Takeuchi, 1997, 19). Die beiden Autoren verstehen die Organisation als eine Art lebendigen Organismus, in dem die Schaffung von Wissen nur im *sozialen Austausch* von Individuen, Gruppen und der Organisation sowie dem *ständigen Wandel* von implizitem und explizitem Wissen geschehen kann. Sie unterscheiden insgesamt vier Formen und Prozesse der Umwandlung (siehe Abb. 11):



1. Die Sozialisierung (implizites Wissen \Leftrightarrow implizites Wissen)
2. Die Externalisierung (implizites Wissen \Leftrightarrow explizites Wissen)
3. Die Kombination (explizites Wissen \Leftrightarrow explizites Wissen)
4. Die Internalisierung (explizites Wissen \Leftrightarrow implizites Wissen)

Wenn ein Individuum sein Wissen durch Internalisierung oder Sozialisierung vergrößert, hat dies noch keine Auswirkungen auf die Wissensbasis der Organisation. Erst wenn das Individuum sein Wissen externalisiert und im sozialen Austausch durch Dialog, Diskussion, Erfahrungsaustausch und Beobachtung an eine Gruppe weitergibt, vergrößert sich das Wissen einer Organisation, wenn auch die Gruppe das neue Wissen mit ihrem bestehenden Wissen kombiniert und vernetzt (internalisiert). Wenn die Gruppe dieses Wissen an andere Gruppen kommuniziert, potenziert sich die schnelle Verbreitung des Wissens. Daher ist

Nonaka und Takeuchi:

Wissensschaffung muss als Prozess verstanden werden, der das vom Einzelnen erzeugte Wissen verstärkt und es im Wissensnetz des Unternehmens verankert. 1997, S.71

eine *kommunikations- und wissensfreundliche Arbeitsorganisation* wichtig, die es den Menschen ermöglicht, sich zeitlich befristet aus der normalen Hierarchie der Organisation herauszulösen und sich zu *Projektteams* und Gruppen zusammenzuschließen. Nonaka und Takeuchi nennen diese Organisationsform, die ein „Tandem aus nichthierarchischen, selbstorganisierenden Strukturen und traditionellen hierarchischen Strukturen“ darstellt, die „*Hypertext-Organisation*“ (Nonaka, Takeuchi, 1997, 188). Die hierarchische Struktur sorgt für stabile Rahmenbedingungen. Über sie kann explizites Wissen „top-down“ in der Organisation schnell verbreitet werden (Kombination + Internalisierung). Umgekehrt verhält es sich mit dem impliziten Wissen: Es wird in selbstorganisierten Projektteams in sozialer Interaktion ausgetauscht und verbreitet sich „bottom up“ (Sozialisation + Externalisierung) (vgl. Nonaka, Takeuchi, 1997, 143).

Das „Münchener Modell“ von Reinmann

Das Münchener Modell von Reinmann (2001) geht Wissensmanagement von einer anderen Warte aus als die meisten anderen Modelle. Es betrachtet Wissensmanagement nämlich *auch von der psychologischen Seite* und räumt dem individuellen Lernen sowie dem Versuch, eine *organisationale Wissens- und Lernkultur* zu etablieren, einen wichtigen Platz ein. Ähnlich wie beim Bausteine-Modell von Probst et al. werden Prozessbereiche des Wissensmanagements identifiziert. Und auch Reinmann setzt Ziele bzw. Intentionen und Evaluation als Rahmen für problemorientierte individuelle und organisationale Wissensmanagement-Aktivitäten. Das übergeordnete Ziel ist die Förderung und Verbesserung der individuellen und organisationalen Lernfähigkeit (vgl. Reinmann, 2001, 17). Reinmann gliedert allerdings nicht in Managementschritte, die lediglich organisationale und technische Aspekte beinhalten, sondern berücksichtigt zudem *Prozesse*, die sowohl individuelle als auch organisationale Aspekte der Wissensarbeit betreffen.

Im Einzelnen werden vier Prozessbereiche unterschieden und beschrieben:

1. *Wissensrepräsentation*

Unter Wissensrepräsentation versteht Reinmann die Versuche, Wissen zugänglich oder in Form von Information expliziert oder greifbar zu machen. Damit Menschen ihr Wissen offen legen, müssen sie nicht nur dazu *bereit sein*, sondern auch dazu *fähig sein*, ihr Wissen (vom impliziten Wissen zum expliziten Wissen) sichtbar zu machen. Neben technischen Maßnahmen und förderlichen Rahmenbedingungen in der Organisation müssen daher *auch individuelle Kompetenzen* wie Strukturierung, Artikulation und Darstellung von Wissen gefördert werden (vgl. Reinmann, 2001, 19).

2. *Wissensnutzung*

Wissensnutzung ist der Prozess, in dem Wissen „anwendbar“ wird, in Handeln übergeht, oder in der Organisation gelebt oder mit Leben gefüllt wird. Nur wenn Wissen auch angewendet und genutzt wird, kann es für die Organisation zu Innovationen und neuen Ideen

führen. *Auf individueller Ebene* bedeutet die Wissensnutzung, sich auf „Neues einzulassen“ und auch routinemäßig beschrittene Pfade zu verlassen. Gerade unter Zeitdruck ist dies jedoch unüblich, da Routinen die Arbeit erleichtern und Stress verringern. Nichtsdestotrotz sind die Wahrnehmung von Wissen und die Motivation, es zu nutzen, ganz entscheidende psychologische Bedingungen, die die Anwendung von Wissen bedingen und es in einer Organisation nicht verstauben lassen.

3. *Wissenskommunikation*

Das Wissen einer Organisation in Fluss zu bringen, versteht Reinmann unter dem Prozess der Wissenskommunikation (vgl. Reinmann, 2001, 20). Nur wenn Wissen in Interaktionen geteilt, ausgetauscht und vernetzt wird, kann es sich in der Organisation verbreiten und dauerhaft zur Anwendung kommen. Wissen kann teilweise auch mit technischen Mitteln kommuniziert werden. Damit Menschen in Organisationen ihr Wissen kommunizieren, müssen sie das Gefühl haben, dass auf lange Sicht ein *gleichberechtigter Austausch* stattfindet, sie nicht nur geben, sondern auch nehmen. *Bereitschaft zu Kooperation, Vertrauen und Teamgeist*, die eine hohe Interaktionsdichte und -qualität bewirken, sind die zentralen Voraussetzungen für ein Gelingen der Wissenskommunikation (vgl. Reinmann, 2001, 21).

4. *Wissensgenerierung*

Die Wissensgenerierung gilt im Münchener Modell als vierter und letzter Prozessbereich. Nur Menschen sind in der Lage, neues Wissen zu generieren. Wissensgenerierung beschreibt also den Versuch, den Rohstoff Information alleine oder im Austausch mit Anderen in handlungsrelevantes Wissen zu verarbeiten (vgl. Reinmann, 2001, 21). Für die Organisation ist die ständige Schaffung neuen Wissens Voraussetzung für ihre Wettbewerbs-, Innovations- und Zukunftsfähigkeit. Psychologische Aspekte und Barrieren der Wissenskommunikation und Wissensrepräsentation kommen auch bei der Wissensgenerierung für den Einzelnen wieder zum Tragen: Vertrauen, *Freiräume, Kreativität und Metawissen*, also Wissen über das eigene Wissen und eventuelle Wissenslücken, sind förderliche psychologische Faktoren bei der Schaffung neuen Wissens.

Die vier Wissensbereiche im Münchener Modell bedingen sich gegenseitig und sind als Teile eines Ganzen zu verstehen, indem individuelle und organisationale Lernzyklen miteinander verschränkt werden. Als besondere Organisationsstruktur und Keimzelle des Wissensmanagements gelten im Münchener Modell so genannte „*Communities of Practice*“: Dabei handelt es sich um informelle Gruppen von Mitarbeitern oder Projektteams, die – ähnlich denen in der von Nonaka und Takeuchi vorgeschlagenen „Hypertext-Organisation“ – außerhalb der üblichen Hierarchien, selbst organisiert, zeitlich befristet, auf freiwilliger Basis und mit viel Leidenschaft zusammenarbeiten (vgl. Probst et al. 2006, 168). Die Teams sind durch gemeinsame Interessen, eine ausgeprägte Kommunikation, Kooperation und gemeinsames Lernen gekennzeichnet (vgl. Reinmann, 2001a, 28). Sie können als Knotenpunkt für Kommunikation, Forum für wechselseitiges Lernen und Innovationstreiber dienen und auch eine wichtige Rolle bei der Veränderung der Organisationskultur in Richtung einer Kommunikations- und Kooperationskultur (und letzt-

lich einer Wissenskultur) einnehmen. Reinmann beachtet somit als eine von wenigen Autoren in der Wissensmanagementforschung neben organisationalen Aspekten auch individuelle, psychologische Faktoren.

Sie bezeichnet in Anlehnung an Senge (1996) den Mensch als Ort des Wandels und die Organisation als Ort des Handelns (siehe Abb. 12). Um eine lernende Organisation zu entwickeln, müssen individuelles und organisationales Lernen ineinander greifen.

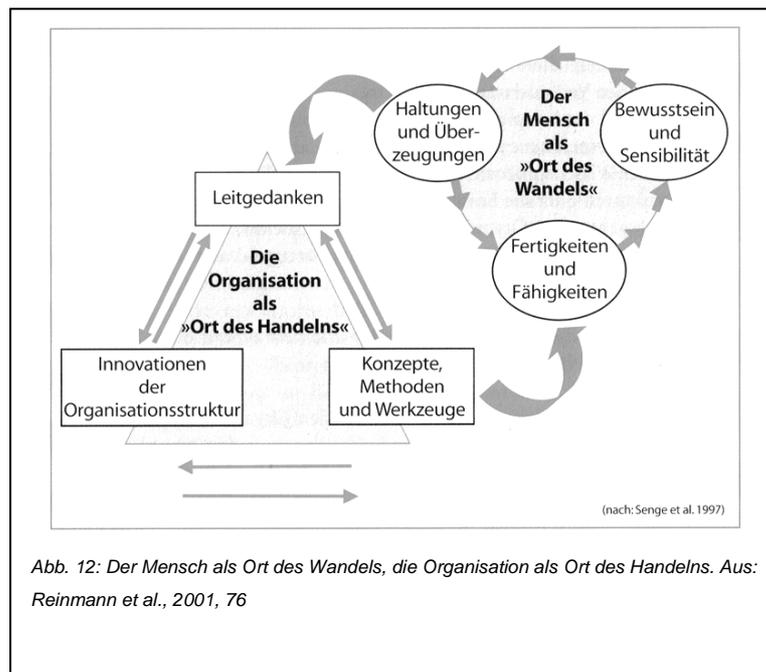


Abb. 12: Der Mensch als Ort des Wandels, die Organisation als Ort des Handelns. Aus: Reinmann et al., 2001, 76

2.4. Wissensmanagement als Management von Mensch und Information

Wie die drei vorgestellten Modelle (Bausteine-Modell, Wissensspirale, Münchener Modell) zeigen, ist *Wissensmanagement als Querschnittsdisziplin* zwischen dem Management von Menschen (Personalmanagement) und dem Management von Informationen (Informationsmanagement) zu verstehen. Das Zusammenspiel von Menschen, deren implizitem und explizitem Wissen (Informationen), das zu potentiell neuem Wissen „veredelt“ wird, ist die Basis journalistischen Arbeitens. Auch wenn Journalisten dem Begriff „Management“ in aller Regel sehr skeptisch gegenüber stehen (vgl. Meckel, 1999, 12/20), sollten sie sich der Idee, die hinter diesem unglücklich gewählten, teilweise auch irreführenden Terminus „Wissensmanagement“ steht, nicht verschließen. Management bedeutet hier schließlich nicht im tayloristischen Sinne Planung, Steuerung und Kontrolle von Wissen. Da ein Teil des Wissens (implizites Wissen) fast ausschließlich im Kopf des Menschen existiert, ist es auch nicht möglich, es von außen zu steuern. Nur der Teil des Wissens, der sich in Schrift oder Bild ausdrücken lässt (explizites Wissen / Informationen), kann auch bewusst von außen gesteuert werden. Um jedoch beiden Aspekten des Wissens gerecht werden zu können, ist es wichtig, *eine Organisationskultur aufzubauen, die Kooperation und Wissensaustausch fördert und – im Sinne einer Wissensökologie – fördernde Wachstumsbedingungen für die „Wissenspflanzen“ schafft* (North, 2005, 3). Im Moment herrscht auch im Journalismus, wie wir im nächsten Kapitel noch sehen werden, überwiegend eine tayloristisch angehauchte Managementkultur vor, die individuelle Leistung stärker honoriert als Zusammenarbeit (vgl. North, 2005, 5; siehe auch Abb. 13).

Managementkultur im Taylorismus	Wissensmanagementkultur
Wettbewerb und Konfrontation auf und zwischen allen Ebenen	Abstimmung und Kooperation auf und zwischen allen Ebenen
Klare Arbeitsplatzbeschreibung und Organisationsbeschreibungen	Keine klare Arbeitsplatzbeschreibung
Individuelle Durchsetzungsfähigkeit ersetzt Koordination	Erheblicher Bedarf an Koordination
Not-Invented-Here-Syndrom	Große Aufgeschlossenheit gegenüber fremden Erfindungen
Formale Kontrolle zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten	Wenig formale Kontrollen und Vertrauensbeziehungen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten
Psychische Unsicherheiten	Gefühl der Sicherheit
Kurzfristige Profitorientierung	Langfristige Wertsteigerungsorientierung
Auf den jeweiligen Bedarf bezogene Weiterbildungsbereitschaft. Trend zu Spezialistentum	Firma investiert stetig in die Qualifizierung und Weiterbildung der Beschäftigten
Ausgeprägtes Spezialistentum in der nicht-lernenden Organisation	Ausgeprägtes Generalistentum in der lernenden Organisation

Abb. 13: Managementkulturen im Vergleich; aus: Götz, 2004, 53

Soll der Umgang mit Wissen in den journalistischen Redaktionen verbessert werden, so ist es wichtig, dass sowohl individuelle Wissensfähigkeiten der Journalisten (individuelle Kompetenzen und Ressourcen) als auch organisationale Wissensfähigkeiten der Redaktion als Ganzes (organisationale und technische Rahmenbedingungen) gleichzeitig im Fokus stehen, da eine Wissensmanagement-Initiative nur dann erfolgreich sein kann, wenn beide Fähigkeiten integriert und entwickelt werden.

- Zu den individuellen Wissensfähigkeiten zählen Allan et al. (2004) insbesondere:
 - Fähigkeiten (Aktives Zuhören, die Fähigkeit, implizites Wissen in explizites Wissen zu wandeln, die Strukturierung von Wissen, die effektive Vermittlung von Wissen an Andere sowie die Selektion von Informationen Dritter)
 - Ambitionen (Wissen auch teilen, entwickeln und nutzen zu wollen)
 - Verhalten (z.B. auch Fragen zu stellen und um Hilfe zu bitten)
 - Methoden, Werkzeuge und Techniken (technische sowie nicht-technische Methoden zu beherrschen und zu nutzen)
 - Zeitmanagement (sich für den Austausch, die Entwicklung und das Nutzen von Wissen Zeit zu nehmen)

- Zu den organisationalen Wissensfähigkeiten rechnet der europäische Leitfaden für Wissensmanagement (vgl. Allan et al. 2004, 16-20):
 - Mission, Vision und Strategie (Ziele und Leitgedanken, die erklären, warum, was und wie die Organisation ihren Umgang mit Wissen verändern und verbessern sollte)
 - Kultur (eine Kultur, die Motivation, Vertrauen und Zugehörigkeit vermittelt, so dass die freiwillige Bereitschaft, Wissensprozesse in Gang zu setzen, zunimmt)
 - Prozess und Organisation (Wissensaktivitäten müssen als Bestandteile in die alltäglichen Geschäftsprozesse integriert werden. Dazu sind passende Organisationsstrukturen aufzubauen und Verantwortlichkeiten und Rollen zu klären)
 - Messverfahren (um Wissensmanagement nicht zum Selbstzweck verkommen zu lassen, muss die Organisation den Sinn und Nutzen von Wissensaktivitäten im Vergleich zum Aufwand evaluieren)
 - Technologie und Infrastruktur (damit sind eine technische, aber auch nicht-technische wissensmanagement-förderliche Infrastruktur und Einrichtung gemeint, die aufgebaut werden sollen)
 - Intellektuelle Vermögenswerte (dabei geht es auch darum, das Wissen der Mitarbeiter in gemeinsame Wissensgüter zu transformieren, die auch dann noch der Organisation erhalten bleiben, wenn die Mitarbeiter die Organisation verlassen)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Wissensmanagement als integrative Weiterentwicklung des Informationsmanagements verstanden werden kann (Hachenberger, 2006, 225). Es muss die zwei fundamentalen Arten des Managements von Wissen zusammenbringen: Einerseits das Management von objektiviertem (öffentlichen) Wissen im klassischen Sinne der Planung, Steuerung und Kontrolle (Seiler, Reinmann, 2004, 21), andererseits das Management des impliziten (personalen) Wissens als Förderung menschlicher Fähigkeiten und der Bereitschaft der Mitarbeiter zu gemeinsamer Zusammenarbeit und Gestaltung (vgl. Seiler, Reinmann, 2004, 21). Beim expliziten Wissen (Informationen) kann Wissensmanagement dabei auf Informations- und Kommunikationsmedien zurückgreifen. Allerdings darf beim Sammeln und Archivieren nicht der Fehler begangen werden, wegen der günstigen Speicherkapazitäten Informationsberge anzuhäufen, die vollkommen unstrukturiert, ungepflegt und unaktualisiert brachliegen. Informationsmanagement als ein Teilbereich des Wissensmanagements bedeutet, dass Selektion stattfindet und Wichtiges von Unwichtigem getrennt wird. Wenn bei einer einfachen Suchanfrage ein Schwall von unpassenden Informationen den Suchenden ertränkt, wird er es kein zweites Mal nutzen. Was das implizite Wissen betrifft, ist die Rolle der Organisationskultur für ein gelingendes Wissensmanagement nicht zu unterschätzen, denn „weiche Faktoren“, die so genannten „Soft Skills“, sind auch beim Austausch und Verstehen von Wissen zentral (ebd., 2004, 15).

3. Aktuelle Studien zum Journalismus

Die Notwendigkeit, den Umgang mit Wissen im Journalismus zu optimieren, hat auch mit gegenwärtigen Entwicklungen in diesem Berufsfeld zu tun. Die Branche ist von einem starken Umbruch gekennzeichnet. Während Ende der 1990er Jahre die Medienmärkte boomten und die Zahl neuer Stellen im Journalismus ins schier Unermessliche stieg, zerplatzte die Seifenblase mit der Medienkrise Anfang des Jahrtausends rasch wieder. Die technischen Innovationen, die Digitalisierung, die Konkurrenz durch das Internet und die Globalisierung lassen das Karussell des Medienwettbewerbs immer schneller drehen. Das Aufgabenfeld für Journalisten wird immer breiter und schwieriger, Beiträge sind für verschiedene Medien (Online, Print, TV) aufzubereiten, so dass professionelles Handeln und eine gute Arbeitsorganisation immer mehr an Bedeutung gewinnen (vgl. Mast, 2004, 11). Und genau zu dieser guten Arbeitsorganisation gehört auch ein bewusster Umgang mit Wissen - angefangen beim einzelnen Journalisten bis hin zur Redaktion. In diesem Kapitel soll nun geklärt werden, was wir unter Journalismus verstehen. Neue Studien aus der Journalismusforschung sollen Einblick gewähren in das Berufsfeld und auf die Menschen, die darin arbeiten.

Niklas Luhmann

„Was wir über unsere Gesellschaft, ja über die Welt, in der wir leben, wissen, wissen wir durch die Massenmedien.“

3.1. Der Beruf Journalist

Der Beruf „Journalist“⁵ übt nach wie vor eine enorme Anziehungskraft auf junge Leute aus (vgl. Weischenberg, 2006, 28). Jährlich bewerben sich Tausende auf die wenigen Volontariatsplätze bei Zeitungen, Radio- und Fernsehsendern, Onlineredaktionen und Nachrichtenagenturen. Und das, obwohl das Ansehen der Journalisten in der Bevölkerung eigentlich ebenso unterdurchschnittlich ist wie deren Lebenserwartung (vgl. Mast, 2004, 103). Die Attraktivität des Berufs rührt her von seinen Freiheiten, der Möglichkeit, unter relativ großer Eigenverantwortlichkeit kreativ zu sein und etwas Eigenes aus einem Guss zu publizieren, das ein großes Publikum wahrnehmen kann. Die Arbeit ist abwechslungsreich wie kaum eine andere und bietet Einsichten in die Vor- und Hinterhöfe von Entscheidungen und Macht. Außerdem treffen Journalisten Persönlichkeiten, die wirtschaftliche, soziale und technische Weichen stellen und haben daher oft einen Informations- und Wissensvorsprung. Und natürlich spielen auch ganz banale Motive wie das Stillen von Neugierde und das Verfolgen einer Spur eine Rolle, wenn sich junge Menschen dafür entscheiden, im Journalismus tätig zu sein (vgl. ebd. 2004, S. 103). Die Berufszufriedenheit der Journalisten in Deutschland ist jedenfalls – trotz hoher Arbeitsbelastung, Stress, unregelmäßigen, langen Arbeitszeiten und Sonntagsarbeit – sehr hoch (vgl. Weischenberg, 2006, 91).

⁵ Journalist von franz. „le jour“ = der Tag

Gesellschaftliche Funktionen von Journalismus

Obwohl allgemein bekannt zu sein scheint, was ein Journalist ist und wie er arbeitet, gibt es keine eindeutige Definition von Journalismus. Was Journalismus ist, bleibt weiterhin eine Gretchenfrage und so wird oft versucht, Journalismus über Tätigkeitsmerkmale oder dessen öffentliche Aufgabe zu definieren. Klar ist, dass mit Journalismus etwas anderes gemeint ist als „die Medien“. Journalismus ist nur ein Teil der Medienwelt, erfüllt aber spezielle politische, soziale und ökonomische Funktionen in der Gesellschaft, die unter anderem auch für den Fortbestand der Demokratie als enorm wichtig einzustufen sind (vgl. Abb. 14).

Sozial	Politisch	Ökonomisch
Informationsfunktion	Informationsfunktion	Informationsfunktion
Sozialisation	Herstellung von Öffentlichkeit	Zirkulation
Orientierung	Artikulation	Regenerierung
Unterhaltung	Bildung	Herrschaftsstabilisierung
Integration	Kritik und Kontrolle	

Abb. 14: Funktionen von Journalismus. Aus: Seibold /Brüggemann, 2000, 7

Der Journalismus stellt Öffentlichkeit her durch das Bereitstellen von Themen zur öffentlichen Kommunikation in der Gesellschaft (vgl. Blöbaum, 2006, 116). Er stellt der Gesellschaft damit das Informationsangebot zur Verfügung, das als Grundlage des politischen Meinungs- und Willensbildungsprozesses dient. Der Journalismus liefert „Fremdbeobachtungen“ von aktuellen gesellschaftlichen Ereignissen und Entwicklungen, die er mit Daten und Informationen belegt. So prägt er neben dem gesellschaftlichen Diskurs auch Sozialisation, Wahrnehmung und Wissen der Menschen (vgl. Weischenberg, 2006, 30). Luhmann spricht in diesem Zusammenhang sogar davon, dass wir das, was wir über die Welt wissen, aus den Massenmedien wissen (zit. nach Weischenberg et al., 2006, 28).

Journalisten sind eine einflussreiche Berufsgruppe, die als inoffizielle „vierte Gewalt im Staat“ der Politik und der Gesellschaft einen Spiegel vorhält, auf Missstände hinweist, Orientierung gibt, aber auch Unterhaltung bietet. Über die Medienberichterstattung hat der Journalismus großen Einfluss auf die Wahrnehmung der Welt durch die Menschen (vgl. Mast, 2004, 53; Weischenberg et al, 2006, 12).

3.2. Definition Journalist

Die Berufsbezeichnung „Journalist“ ist in Deutschland, wie auch in zahlreichen anderen Demokratien, trotz, aber auch gerade wegen dieser öffentlichen Aufgaben nicht geschützt (vgl. Donsbach, 2002, 78). Artikel 5 des Grundgesetzes der Bundesrepublik sichert allen Bürgern das Recht der Informationsfreiheit, der Meinungs- und der Pressefreiheit zu. Er umfasst das Recht, andere zu informieren, Informationen entgegenzunehmen sowie das Recht, sich durch das Aufsuchen von Quellen zu informieren (vgl. Mast, 2004, 133). So ist es allen Bürgern frei gestellt, journalistisch tätig zu werden und sich „Journalist“ zu nennen. Der Deutsche Journalisten Verband (DJV) definiert Journalisten prinzipiell als all diejenigen, welche hauptberuflich an der Herstellung und Verbreitung von publizistisch anspruchsvollen Informationen, Meinungen und Unterhaltung in Printmedien, Rundfunksendern, elektronischen Medien, Nachrichtenagenturen und Pressediensten arbeiten. Die Aufgaben eines Journalisten bestehen dabei im Recherchieren und Dokumentieren, im Auswählen und Redigieren, im Bearbeiten, Formulieren, Kommentieren, Bewerten und Präsentieren, aber auch im Planen und Organisieren (vgl. Donsbach, 2002, 79f.; vgl. Mast 2004, 113ff.). Die beruflichen Anforderungen an einen Journalisten steigen zusehends und so werden statt eines journalistischen Generalisten künftig eher „Kommunikations- und Informationsmanager“ gesucht, die neben den klassischen journalistischen Fähigkeiten auch über Führungsqualität und Kompetenzen verfügen, Informationen zielgruppengerecht aufzuspüren und zu präsentieren (vgl. Mast, 2004, 113).

Die Kommunikationswissenschaft hat mit der Journalismusforschung einen eigenen Forschungsbereich, der sich neben Medieninhalten und -wirkungen auch mit dem Kommunikator „Journalist“ befasst. Die Kommunikationswissenschaft versteht Journalismus als professionelle Vermittlung von Informationen an ein disperses Publikum, als Massenkommunikationsprozess mit Bezügen zu Wirtschaft, Politik und Technik (ebd., 2004, 50).

Die Vielzahl der unterschiedlichen Definitionen lässt sich unter drei Ansätzen subsumieren.

1. *Der akteursorientierte Ansatz:* Er definiert Journalismus als die Summe der Akteure, die in den journalistischen Produktionsprozess involviert sind.
2. *Der systemorientierte Ansatz:* Hier wird Journalismus als die Summe der Aussagen verstanden, die aus dem System Journalismus stammen.
3. *Der kulturorientierte Ansatz:* Journalismus wird als kultureller Diskurs verstanden, der in seiner vollen Bandbreite erst durch die Rezeption des Publikums zur Entfaltung kommt (vgl. Weber, 2001, 4).

3.3. Journalismus in der Forschung

Der Journalist als „isolierter Einzelkämpfer“

Die Anfänge der Massenkommunikation reichen bis zur Erfindung der Druckpresse von Gutenberg und der Veröffentlichung der Flugschriften und -blätter Martin Luthers im Mittelalter und im Zeitalter der Reformation zurück. Der redaktionelle Journalismus im heutigen Sinne hat sich seit Mitte des 19. Jahrhunderts etabliert (vgl. Kunczik, Zipfel, 2005, 137f.). Trotz der damit mehr als 150-jährigen Tradition des redaktionellen Journalismus hat sich die Journalismusforschung lange Zeit nicht mit den Redaktionen beschäftigt. Stattdessen wurde ein handlungstheoretischer Zugang zum Journalismus gewählt und der Journalist als isolierter Einzelkämpfer war Ausgangspunkt der Analysen (vgl. Wyss, Pühringer, Meier, 2005, 300). White betrieb 1950 individuumszentrierte Studien zu „Mr. Gates“ und kam zu dem Schluss, dass subjektive Vorlieben zur Nachrichtenauswahl führen (vgl. Donsbach, 2002, 113).

1956 wies Gieber allerdings nach, dass auch strukturelle und institutionelle Zwänge die Nachrichtenauswahl beeinflussen und der Journalist stark von Produktionszielen, Bürokratie und interpersonalen Beziehungen in der Redaktion geprägt wird (vgl. Kunczik, Zipfel, 2001, 244).

Galtung und Ruge (1965) fanden Gesetzmäßigkeiten und Routinen im Nachrichtenauswahlverhalten der Journalisten. Sie identifizierten zwölf Nachrichtenfaktoren und konnten zeigen, dass Ereignisse, auf die viele dieser Kriterien zutreffen, eine hohe Chance haben, sich in der journalistischen Berichterstattung wieder zu finden (vgl. Schulz, 2002, 355f.). Auch heute belegen noch zahlreiche Folgestudien, dass es einen breiten Konsens der Journalisten bei der Nachrichtenauswahl gibt und sie nicht willkürlich oder subjektiv vorgehen. Der hohe Zeitdruck im Journalismus hat zur Etablierung professioneller Routinen geführt, die sich in vergleichbarem Handeln und ähnlichen Wertungen widerspiegeln (vgl. Mast, 2004, 53). Dabei spielen auch organisationale Einflussfaktoren wie Zeitdruck und Platzmangel sowie formale bzw. inhaltliche Vorgaben eine Rolle bei der Selektion durch die Journalisten (Wyss, Pühringer, Meier, 2005, 311).

Die Redaktion als „sozialer Handlungsraum“

Breed ging in seiner Studie von 1973 einen Schritt weiter, weg vom subjektivistischen Ansatz hin zur modernen Forschung, die neben dem Akteur und seinem Handeln auch das System „Redaktion“ mit ihren Strukturen und institutionellen Einflussfaktoren in die Überlegungen mit einbezieht. Er konnte zeigen, dass es soziale Kontrolle in den Redaktionen, professionelle Zwänge und berufliche Sozialisation gibt (vgl. Meckel, 1999, 61). Robinson (1973) wies nach, dass der Prozess der Nachrichtenselektion durch institutionalisierte Feed-back-Schleifen geprägt ist. Rühl bezeichnete 1969 die Zeitungsredaktion als organisiertes soziales System und erkannte durchorganisierte Produktionsprozesse. Weischenberg (1992, 1995) wies auf Status, Rolle und Hierarchien sowie die redaktionelle Linie im Journalismus hin (vgl. Meckel, 1999, 60ff.). Alles in allem hat sich

viel getan. Redaktionelle Aktivitäten werden heute „nicht mehr auf der Ebene sozial isolierter Einzelhandlungen beobachtet (...), sondern auf der Ebene der Redaktion als sozialem Handlungsraum“ (Rühl, 2002, 313).

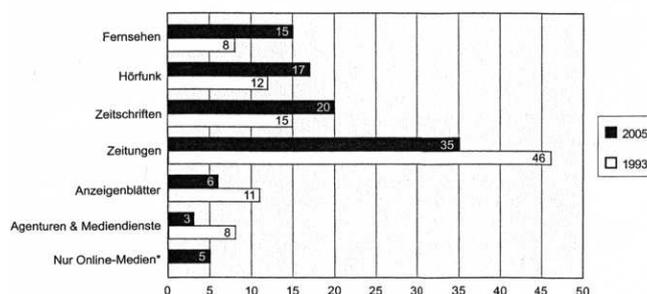
3.4. Journalismus aktuell in Deutschland

Die Zahl der Journalisten

In den vergangenen Jahren gab es zahlreiche große Studien zur Untersuchung des Journalismus in der Bundesrepublik Deutschland. Dazu zählen insbesondere die „Sozial-Enquete“ von Schneider und Schönbach aus dem Jahr 1993 und die Studie „Journalismus in Deutschland“, die Weischenberg, Malik und Scholl 1992 kurz nach der Wiedervereinigung und 2005 nach der Medienkrise Anfang des Jahrtausends durchgeführt haben.

Aufgrund des freien Zugangs zum Journalismus schwanken je nach Studie die Angaben über die Zahl der Journalisten in Deutschland (vgl. Kunczik, Zipfel, 2005, 131). Während Schönbach (1993) von 30.000 Journalisten spricht, kommt Weischenberg in seiner Studie zum „Journalismus in Deutschland 2005“ auf 48.000 hauptberufliche Journalisten. Die Schätzungen des Deutschen Journalisten Verbands (DJV) liegen nochmals darüber. Der DJV geht von ca. 45.000 fest angestellten und rund 25.000 freiberuflichen Journalisten aus (vgl. DJV, 2008, 1 sowie Mast, 2004, 111). Insbesondere beim öffentlich-rechtlichen Rundfunk ist der Anteil freier Mitarbeiter mit 40 Prozent aller Beschäftigten in den vergangenen Jahren stark gestiegen.

Arbeitsfelder von Journalisten



* 1993 nicht erhoben
Abb. 15 (in Prozent)
In welchen Medien Journalisten arbeiten. Aus: Weischenberg, 2006, 38

Insgesamt gibt es in Deutschland 2.890 Medienunternehmen, die Journalisten beschäftigen (vgl. Weischenberg, 2006, 227; siehe Abb. 15). Die meisten Arbeitsplätze bieten nach wie vor die Printmedien. Für das Traditionsmedium „Zeitung“ arbeitet (im Jahr 2005) mehr als ein Drittel der Journalisten (35%; 1993

waren es noch 46%). 20 Prozent sind bei Zeitschriften beschäftigt, weitere 6 Prozent bei Anzeigenblättern. Zwar sind damit die Printmedien immer noch der Arbeitgeber Nummer Eins im Journalismus, da mehr als die Hälfte aller Journalisten dort tätig ist, die Tendenz ist aber abnehmend. Elektronische Medien sind auf dem Vormarsch und bieten immer mehr Stellen. Inzwischen arbeiten bereits 15 Prozent der Journalisten für das Fernsehen, 17 Prozent für Hörfunksender und 5 Prozent für Onlinemedien. Auch wenn

Nachrichtenagenturen und Mediendienste einen großen und stetig wachsenden Einfluss auf die Berichterstattung haben, beschäftigen Agenturen und Mediendienste nur drei Prozent der Journalisten (ebd., 2006, 38).

Bezüglich der Ressortverteilung (siehe Abb. 16) lässt sich feststellen, dass die meisten Journalisten in Deutschland, nämlich 27 Prozent, in den Ressorts „Lokales“ oder „Regionales“ arbeiten. Im Bereich Aktuelles/Politik sind 15 Prozent beschäftigt, in Kultur genauso wie in Gesellschaft jeweils 10 Prozent. Erst dann folgen die Ressorts Bunt (8%), Sport (6%) und Wirtschaft (5%).

Mast (2004, 124) kritisiert, dass allzu oft in strengen Ressortgrenzen gedacht wird und dass diese als Abteilungen angesehen werden, die „eher abteilen als zusammenführen“.

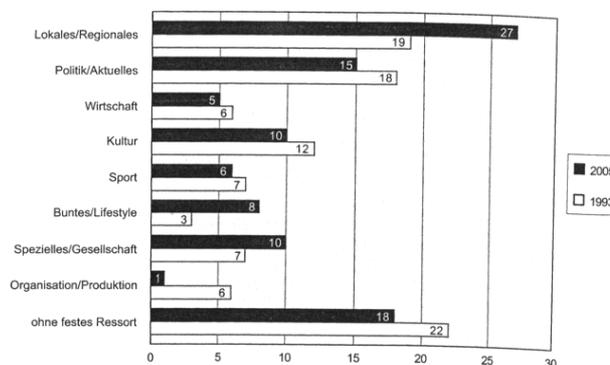


Abb. 16 (in Prozent) Verteilung der Journalisten auf Ressorts. Aus: Weischenberg, 2006, 38

Rollenverständnis

Das Berufsverständnis der Journalisten ist – genau wie ihr Einsatzgebiet – vielseitig. Ein Redakteur der „Bild-Zeitung“ dürfte ein anderes Berufsverständnis und ein anderes Leitbild haben als ein Nachrichtenredakteur der „Tagesschau“. Folgende Leitbilder werden im Journalismus häufig genannt, können aber nicht immer klar voneinander getrennt werden (siehe Abb. 17): Die einen verstehen sich eher als objektive Berichterstatter, die anderen als Kontrolleure und Kritiker. Andere wiederum sehen sich als Anwälte der Gerechtigkeit, als investigative Aufklärer und Enthüller, als Ratgeber und Berater, als Unterhalter und Entertainer oder als Erzieher und Pädagogen (vgl. Mast 2004, 128ff.).

Grundsätzlich ist jedoch das Rollenverständnis der Journalisten in Deutschland stark am Informations-Journalismus orientiert und weit weniger am investigativen Journalismus, als dies zum Beispiel in den USA der Fall ist (siehe Abb. 18): 89 Prozent der Journalisten hierzulande stimmten 2005 der Aussage zu, sie sehen in ihrer Arbeit die Aufgabe, das „Publikum möglichst gut und objektiv zu informieren“.

Journalismus-Konzeption	Rollenbild	Eigenschaft	Intention
Informations-Journalismus	Übermittler	distanziert	„Realität“ abbilden
Präzisions-Journalismus	Forscher	akribisch	Wissen herstellen
Interpretativer Journalismus	Analytiker	aufklärerisch	Orientierung stiften
Literarischer Journalismus	Stilist	sprachbewusst	Kunstwerk schaffen
Anwaltschaftlicher Journalismus	Anwalt	engagiert	Verständnis wecken
Investigativer Journalismus	Detektiv	hartnäckig	Misstand aufdecken
Thesen-Journalismus	Provokateur	einseitig	Aufmerksamkeit schaffen
Marketing-Journalismus	Verkäufer	kundenorientiert	Publikum zufrieden stellen
Public Journalism	Mediator	dialogorientiert	Lösungen anstreben

Abb. 17 Journalismus Konzeptionen. Aus: Wyss, Pühringer, Meier, 2005, 312

„Komplexe Sachverhalte zu erklären und zu vermitteln“, diesem Rollenverständnis stimmen 79 Prozent der Journalisten zu. Drei Viertel der Journalisten sind der Meinung, dass es ihre Aufgabe ist, „Informationen so schnell wie möglich an das Publikum zu

bringen“ und „die Realität, so wie sie ist, in ihren Beiträgen darzustellen“ (jeweils 74 Prozent). 60 Prozent der Journalisten sind schließlich der Meinung, man sollte sich „auf solche Beiträge konzentrieren, die ein breites Publikum interessieren“.

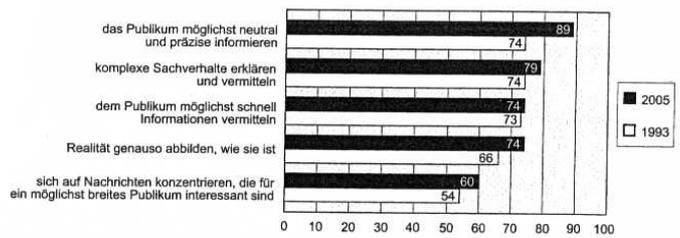


Abb. 18 (in Prozent)
Rollenverständnis von Journalisten. Aus: Weischenberg, 2006

Soziodemographie

Alter

Der statistische „Durchschnittsjournalist“ ist 41 Jahre alt, männlich (63%), kinderlos (57%) und lebt in einer festen Beziehung (71%). Er hat einen Hochschulabschluss (69%) und ein Volontariat (63%) absolviert, arbeitet bei einem Printmedium (61%) und verdient dort ca. 2.300 Euro netto im Monat (Weischenberg, 2006, 186).

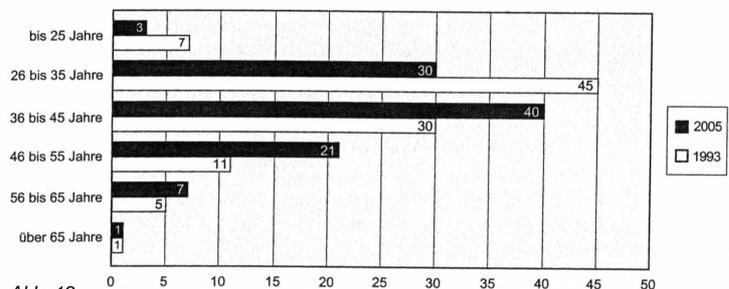


Abb. 19
Alter der Journalisten in Deutschland. Aus: Weischenberg, 2006

Jeweils ein Drittel der Journalisten in Deutschland (siehe Abb. 19) fin-

det sich in den Altersgruppen 25 bis 35 Jahre bzw. 36 bis 45 Jahre oder 46 bis 65 Jahre. Insbesondere die älteren Journalisten verfügen über einen reichen Erfahrungs- und Wissensschatz, der für die Redaktionen sehr wertvoll ist und auch beim Ausscheiden der Kollegen erhalten werden sollte. Hallerberg (2003, 154) merkt allerdings als Manko an, dass die Zusammenarbeit zwischen Jungen und Alten oft schlecht ist. Ältere Kollegen würden das aufwändig erworbene Wissen hüten und allenfalls in strategisch günstigen Momenten andeuten. Viele Ältere würden es lieben, die Jungen gegen die Wand fahren zu lassen, um eigene Erfahrungen zu sammeln. Ob dies allerdings eine empirisch fundierte Aussage ist, lässt sich anzweifeln und soll in einem späteren Kapitel noch geklärt werden.

Geschlechterverhältnis

Bei der Geschlechterverteilung fällt auf, dass kein Gleichgewicht herrscht. Insbesondere in den Führungsetagen der Chefredaktionen trifft man kaum Frauen an. Nur 22 Prozent der Gesamtleitungspositionen und 29 Prozent der Teilleitungspositionen sind von Frauen besetzt. Die Zahl der Volontärinnen lässt aber die Vermutung zu, dass sich hier die Personalstruktur in den kommenden Jahren zumindest bessern könnte. 50 Prozent der Volontärsjahrgänge sind gegenwärtig Frauen (vgl. Weischenberg, 2006, 46).

Aufgeschlüsselt nach den einzelnen Mediengattungen zeigt sich, dass im Rundfunk nahezu ein ausgewogenes Verhältnis herrscht (Frauenquote: Fernsehen 41 Prozent, Radio 40 Prozent). Bei den Zeitschriften arbeiten 39 Prozent Frauen, bei den Zeitungen liegt der

Frauenanteil bei 34 Prozent der Belegschaft, bei Anzeigenblättern bei 40 Prozent, in Agenturen bei 38 Prozent und in den Online-Medien bei 36 Prozent. Das Geschlecht soll auch im Folgenden noch von Interesse sein, da das Kooperationsverhalten von Männern und Frauen im Allgemeinen unterschiedlich beurteilt wird. Frauen gelten als kooperativer und beziehungsorientierter, Männer hingegen als dominanter und rationaler (vgl. Rosenstiel, 2003, 145).

Bildung

Auch wenn der Zugang zum Journalismus theoretisch jedem offen steht, sind heute in der Praxis das Abitur und ein Hochschulstudium für einen Einstieg in den Journalismus zur Voraussetzung geworden (vgl. Blöbaum, 2006, 128). Ein gutes Allgemeinwissen und die Fähigkeit, sich in Themengebiete einzuarbeiten oder sich mit neuen Themen schnell vertraut zu machen, sind Voraussetzungen für Qualität im Journalismus (vgl. Mast, 1997, 14). 84 Prozent der Journalisten haben studiert, 69 Prozent einen Hochschulabschluss (Weischenberg, 2006, 69). Ging man früher davon aus, dass Journalismus ein Talentberuf sei, für den man geboren sei oder nicht, so hat sich heute die Auffassung durchgesetzt, dass auch das beste Talent noch in einem Volontariat etwas dazulernen kann. Ein ein- bis zweijähriges Volontariat, das nach dem Prinzip des „Learning on the Job“ funktioniert, ist deshalb der Normalfall geworden und ergänzt die wissenschaftliche Ausbildung durch das Fachstudium an einer Universität mit praktischen Aspekten. 63 Prozent aller Journalisten in Deutschland haben ein Volontariat absolviert.

Zufriedenheit

Wie bereits oben angesprochen, bietet der Journalismus ein relativ hohes Maß an Eigenverantwortung und diverse Möglichkeiten zur kreativen Selbstverwirklichung. Der Beruf ist wenig entfremdet. Dies führt dazu, dass den meisten Journalisten ihr Beruf Spaß macht und die Arbeitsmotivation im Vergleich zu anderen Berufsgruppen überdurchschnittlich hoch ist (Weichler, 2003, 18; siehe Abb. 20). Insbesondere das Verhältnis zu den Kollegen, die Freiheit, sich die Arbeit relativ selbstständig einteilen zu können und die Qualität der Ausbildung stellen die Journalisten eher zufrieden oder sogar sehr zufrieden. Positiv bewerten viele Journalisten auch das Verhältnis zu ihrem Chef. 74 Prozent der Journalisten sind damit eher bis sehr zufrieden (vgl. Weischenberg, 2006, 91). Mit dem guten Verhältnis zum Chef geht aber

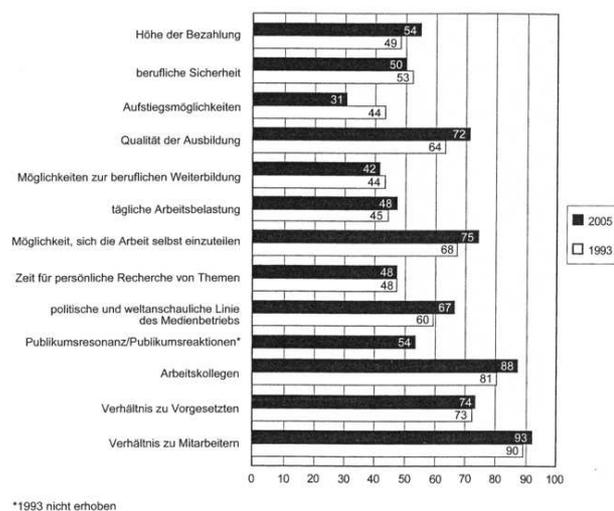


Abb. 20
Arbeitszufriedenheit. Anteil sehr zufriedener oder eher zufriedener Journalisten in Prozent. Aus: Weischenberg, 2006.

nicht automatisch auch eine gute Beurteilung dessen Führungsqualität einher. Der hohe Sympathiewert der Chefs dürfte wohl in erster Linie damit zusammenhängen, dass im Journalismus normalerweise langjährige und verdiente Kollegen in Führungspositionen aufsteigen. Die Chefs werden daher von ihren Kollegen als „einer von uns“ angesehen.

Arbeitsorganisation und Organisationskultur

In Deutschland wird in vielen Medien nach wie vor eine relativ strikte Unterteilung in Ressorts praktiziert (vgl. Mast, 2004, 124). Seit Anfang der 1990er Jahre gibt es allerdings den Trend, starre Ressortgrenzen nach dem Vorbild des angelsächsischen Journalismus aufzuweichen. Bei drei von vier Tageszeitungen wurden – nach Selbstauskunft der

Wir arbeiten an Strategien für morgen mit Strukturen von gestern. Götz, 2004, 130

Chefredakteure – bereits ressortüberwindende Strukturen eingeführt. Die Hälfte aller Zeitungen würde aus aktuellen Anlässen immer wieder ressortübergreifende Teams bilden. Ob dies aber auch tatsächlich mit der Realität übereinstimmt, ist fraglich. Bei Selbst-

auskünften spielt schließlich das Phänomen der „sozialen Erwünschtheit“ immer eine große Rolle. Begründet durch die historische Tradition des Individuums-zentrierten Journalismus in Deutschland (vgl. Donsbach, 2002, 104) ist der Journalismus hierzulande weiterhin relativ wenig funktional differenziert, was auch mit den Besonderheiten des Journalismus im Gegensatz zu anderen Berufsfeldern zu tun hat. So lässt sich die Produktion von Medienbeiträgen zum Beispiel nicht bis ins Einzelne in arbeitsteilige Routinearbeiten zerlegen. Darüber hinaus können die redaktionellen Einzelentscheidungen im Arbeitsalltag auch nicht immer zeitlich ganz genau aufeinander abgestimmt werden, weil der Journalist in seinen Handlungen stark von der Umwelt abhängig ist (Weischenberg, 1994, 438). Zum Teil muss der Journalist aus Kosten- und Zeitgründen als „Einzelkämpfer“ vorgehen (vgl. Quinn, 2003, 37).

Beim Fernsehen hingegen ist – aus organisatorischen Gründen – das Arbeiten alleine kaum möglich. Normalerweise treten deshalb „Fernsehteam“ beim Dreh auf. Allerdings besteht das Team meist nicht aus mehreren Journalisten, sondern die Aufgaben werden funktional zwischen z.B. Technikern, Kameraleuten und Redakteuren geteilt. Das Wechseln von einem Ressort zum nächsten nach dem Rotationsprinzip hat sich in Deutschland bislang noch kaum durchgesetzt (vgl. Meier 2002, 285ff.).

Während im angelsächsischen Raum eine dezentrale, spezialisierte und formalisierte Arbeitsteilung und -organisation in so genannte „Reporters“, die recherchieren, und „Editors“, die produzieren, üblich ist, ist im deutschen Journalismus die funktionale Differenzierung relativ gering, was aber ein ganzheitliches Arbeiten und damit eine relativ hohe Arbeitszufriedenheit zur Folge hat. Die Arbeitsorganisation ist vor allem in den Printmedien prozedural, hierarchisch und relativ zentral organisiert (vgl. Meckel, 1999, 70f.). Durch die besonderen und aufwändigen Produktionsbedingungen bei den elektronischen Medien, hier insbesondere beim Fernsehen, ist die funktionale Differenzierung dort allerdings wesentlich größer als bei Zeitungen und Zeitschriften (vgl. Mast, 2004, 535). Wo Spezialisierung und Differenzierung auftreten, wird jedoch auch eine Koordination der

unterschiedlichen Arbeitsprozesse nötig. Dies wird in der Regel durch Hierarchien gewährleistet (vgl. Mast, 2004, 535), die im Journalismus noch stark ausgeprägt sind.

Insgesamt unterscheidet die Organisationslehre vier verschiedene Hierarchiemodelle: Die *Ein-Linien-Organisation*, die *Stab-Linien-Organisation*, die *Mehr-Linien-Organisation* und die *Matrix-Organisation* (siehe Abb. 21). Erste und letztere sollen hier kurz skizziert werden, da sie die beiden Extrempositionen darstellen:

- Am häufigsten im Journalismus ist das Ein-Linien-System: „Die Hierarchie vom Chefredakteur, Chef vom Dienst, Ressortleiter, Redakteur bis zum freien Mitarbeiter ist nach wie vor aktuell“ (Pühringer, 2007, 28). Vorteile dieser Organisationsform sind ihre einfache Kommunikationsstruktur und die klare Verteilung

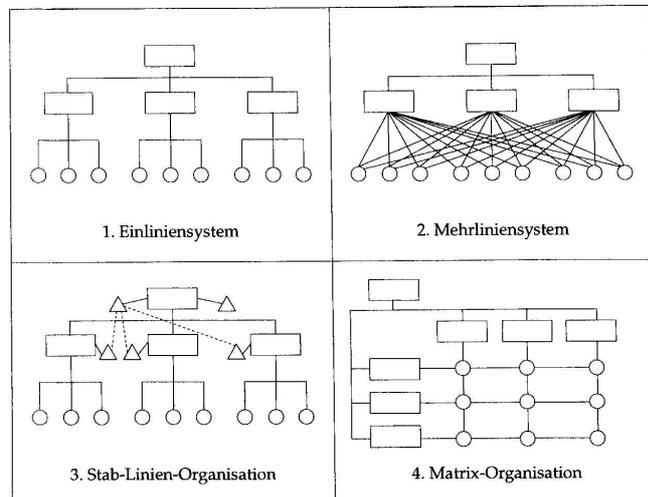


Abb. 21
Verschiedene Organisationsformen. Aus: Meckel, 1999, 95

von Verantwortung. Wer das letzte Wort bei einer Entscheidung hat, ist eindeutig geklärt. Außerdem sind die Kommunikationswege klar vorgegeben, was insbesondere in einer Branche, wo schnell Entscheidungen getroffen werden müssen, von Vorteil sein kann. Der große Nachteil der Ein-Linien-Organisation ist allerdings, dass sie engstirniges Ressortdenken fördert und der Blick für das Gesamtmedium sowie die Verbindung und Abstimmung zwischen den Ressorts dadurch leicht verloren geht. So kommt es leicht zu Dubletten oder Themen gehen unter (vgl. Mast, 2004, 536f; Weichler, 2003, 131). Neuere Konzepte wie die eines gemeinsamen „Newsrooms“, aber auch ein gemeinsames Wissensmanagement mit der von Nonaka und Takeuchi propagierten Hypertext-Organisation und Communities of Practice könnten dazu beitragen, die starren Organisationsformen flexibler zu gestalten, ohne gleich zu einer vollkommen anders gearteten Matrixorganisation übergehen zu müssen.

- Die Matrix-Organisation ist zwar wesentlich kommunikativer als die Ein-Linien-Organisation, sie setzt aber auch mehr Abstimmung voraus und ist dadurch schwerfälliger. In der redaktionellen Praxis kommt sie daher kaum vor (Weichler, 2003, 132). Hans Peter Buschheuer, Chefredakteur des „Express“ in Köln, bringt es auf den Punkt, warum diese Organisationsform in tagesaktuellen Medien kaum durchsetzbar ist: „Bei einer Tageszeitung kann keine Diskussionskultur entstehen und lange über Inhalte gesprochen werden. Es müssen schnell Entscheidungen getroffen werden“ (zit. nach Weichler, 2003, 168ff.).

Um engstirniges Ressortdenken zu überwinden, schlägt Meier (2002, 97) vier Strategien vor. Bei einer Zeitung könnte beispielsweise die strikte Trennung von Lokal- und Mantelressorts aufgehoben werden. So würde es auch lokalen Themen ermöglicht, auf „Seite 1“

zu kommen. Statt klassischer Fachressorts könnten andere redaktionelle Einheiten gebildet werden, in denen die Redakteure auch rotieren. Schließlich könnten Teams gebildet werden, die über Ressortgrenzen hinweg aktuelle Projekte gemeinsam bearbeiten oder aber langfristig als Recherche- und Reportergruppen zusammenarbeiten (vgl. Weichler, 2003, 133).

Die Führung

Führung wird als intentionale soziale Einflussnahme definiert, die darauf abzielt, durch Kommunikationsprozesse bestimmte Ziele zu erreichen (vgl. Rosenstiel, 2003, 328). Im Journalismus gilt Führung als schwierig. Personalführung wird hier eher als „Personality“-Management (vgl. Meckel, 1999, 93) verstanden. Journalisten als kreative „Freigeister“ und unbestechliche Gesellschaftskritiker lassen sich, wenn man den Beschreibungen in der Literatur Glauben schenken mag (vgl. Quinn, 2003; Simons, 2007; Pühringer, 2007), nicht gerade einfach führen. In den Medien trafen Mitarbeiter, die nicht geführt werden wollen, auf Vorgesetzte, die nicht führen können. „Eine explosive Mischung, die immer wieder für gewaltige Eruptionen und Fluktuation in den Medienbetrieben sorgt“ (Weichler, 2003, 105). Auch Meckel (1999, 93) ist davon überzeugt, es sei „einfacher, einen Sack Flöhe zu hüten, als einen Haufen kreativer Einzelkämpfer zusammenzubringen und zu gemeinsamer Höchstleistung zu führen.“ Schwierigkeiten in der redaktionellen Führung ergeben sich oft aus dem Fehlen von Zielen und mangelnder Kommunikationspolitik der Vorgesetzten, aber auch aus Motivationsdefiziten und fehlender Teamfähigkeit. Eine wichtige Aufgabe von Führungskräften ist es, *Ziele festzulegen und diese an die Mitarbeiter zu kommunizieren*. Andernfalls handelt die Redaktion nicht zukunftsorientiert, sondern reaktiv und widmet sich im Zeitdruck des Arbeitsalltages lediglich dem Abarbeiten von Material (vgl. Mast, 1997, 20). Führungskräfte wie zum Beispiel Ressortleiter müssen sich auch *Zeit für konzeptionelles Arbeiten und Teamführung nehmen* und nehmen dürfen und die erarbeiteten Ziele an die Redaktion vermitteln und weitergeben, im besten Fall natürlich sogar gemeinsam mit ihr entwickeln. Führung als soziales Phänomen funktioniert in weiten Teilen über Kommunikation (Rosenstiel, 2003, 328). Genauso wie Journalisten bei Interviews verärgert sind, wenn sie auf ihre Fragen keine Antworten bekommen, sind sie es natürlich auch, wenn im eigenen Haus nicht miteinander kommuniziert wird und Informationen vom Chef nicht an die Mitarbeiter weitergegeben werden. Neben der Kommunikation sind daher eine klare Führungsstruktur sowie fachliche und emotionale Unterstützung der Journalisten ebenso

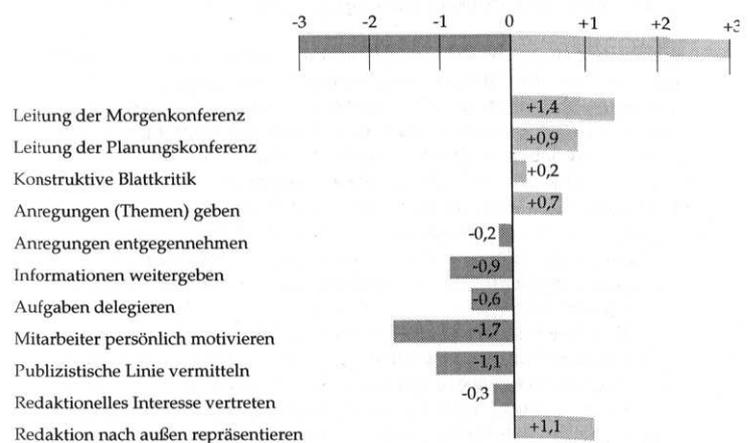


Abb. 22

Führungsnoten für die Redaktionsleitung. Aus: Sage und Schreibe 1/1995: 11. Hier: Meckel, 1999

wichtig für die Motivation der Journalisten bei ihrer täglichen Arbeit wie förderliche Arbeitsbedingungen (vgl. Weichler, 2003, 120). Die Noten, die Journalisten ihrer Redaktionsleitung geben (siehe Abb. 22), sind in Deutschland in vielen dieser Bereiche allerdings mangelhaft. Dies überrascht vor allem deshalb, weil das menschliche Verhältnis zum Chef ja überwiegend positiv beurteilt wurde. Ein positives Verhältnis zum Chef hat daher nicht automatisch eine positive Beurteilung seines Führungsverhaltens zur Folge. Positiv werden die Leistung der Chefs hinsichtlich administrativer und organisatorischer Aufgaben, wie die Leitung der Morgen- und Planungskonferenzen und die Repräsentation der Redaktion nach außen gesehen. Verbesserungswürdig hingegen sind die Fähigkeiten der Führungsriege, ihre Mitarbeiter persönlich zu motivieren, ihnen die publizistischen Ziele bzw. die publizistische Linie zu vermitteln. Gerade für das Wissensmanagement ist die Tatsache interessant, dass auch die Weitergabe von Informationen eher schlecht bewertet wird. Zudem wird bemängelt, dass die Führungskräfte Aufgaben eher schlecht delegieren können (Meckel, 1999, 95).

Journalisten und neue Medien

Gerade neuere Wissensmanagementbemühungen setzen immer stärker auf das Zugpferd „web 2.0“⁶. Mit einfach zu bedienenden, plattformunabhängigen Internetprogrammen sollen die Zusammenarbeit und der Wissensaustausch verbessert werden (vgl. Koser, 2008, 15). Das Internet ist damit nicht nur Ursache für die Informationsüberflutung, sondern bietet auch Möglichkeiten zu deren Eindämmung. News Media, eine Tochtergesellschaft der dpa, führte 2007 die erste Studie zu den Vor- und Nachteilen von web 2.0 im Journalismus durch. Die Forscher stellten die Frage, wie Journalisten das web 2.0 nutzen und welche Chancen und Gefahren sie darin sehen. Sie kamen dabei zu dem Ergebnis, dass Journalisten mit dem Begriff „web 2.0“ in erster Linie die logische Fortentwicklung des Internets in Verbindung bringen. 20 Prozent assoziieren Kommunikation und 13 Prozent Austausch (vgl. News Media, 2007, 1).

Blogs, Podcasts und Social Software haben für 53 Prozent der Journalisten geringe Relevanz für ihre Arbeit, für 9 Prozent haben sie sogar gar keine Relevanz. Ein Viertel der Journalisten räumen diesen Aspekten von web 2.0 allerdings hohe Relevanz für ihre Arbeit ein (vgl. ebd., 1). An der so genannten „Blogosphäre“ nehmen Journalisten indes nicht teil. Nur 12 Prozent schreiben selbst einen Blog und 13 Prozent kommentieren Blogs (vgl. ebd., 1). Auch bei der Themenfindung spielen Blogs eine untergeordnete Rolle (44% gar nicht; 30% eher selten), genauso wie als journalistische Quellen (52% gar nicht; 30% eher selten). Für Podcasts gilt das noch mehr: Themenfindung: 65 Prozent gar nicht; 20 Prozent eher selten; als journalistische Quelle: 72 Prozent gar nicht; 17 Prozent eher selten (vgl. ebd., 2). Auch wenn Blogs derzeit kaum genutzt werden, sehen Journalisten in ihnen neue Möglichkeiten für ihre Arbeit. 27 Prozent denken, sie könnten mittels Blog ein Stimmungsbild über die Meinungsvielfalt in der Bevölkerung erhalten. 18 Prozent sind der

⁶ Definition nach Tim O'Reilly: "Web 2.0 is the business revolution in the computer industry caused by the move to the internet as platform, and an attempt to understand the rules for success on that new platform. Chief among those rules is this: Build applications that harness network effects to get better the more people use them."

Meinung, über Blogs ließen sich potentiell Ideen finden und 15 Prozent der Journalisten sehen in Blogs eine Chance auf Zugriff auf eine Vielfalt von Informationen. Weitere 11 Prozent glauben, Blogs würden einen leichten Zugang zu Autoren ermöglichen (vgl. ebd., 3). Als Bedrohung sehen Journalisten Blogs und den damit verbundenen „Bürgerjournalismus“ allerdings nicht. Der Grund dafür sind die mangelhafte Glaubwürdigkeit und fehlende journalistische Standards (vgl. ebd., 4).

Neben Blogs, Podcasts werden auch Social Bookmarking, Social Networking und Wikis⁷ zu den neuen technischen Möglichkeiten des web 2.0 gerechnet. Diese wurden aber bei der Studie zu wenig berücksichtigt. Außerdem wurde lediglich auf externe Informationsbeschaffung im Zusammenhang mit web 2.0 Wert gelegt. Viel interessanter könnten hingegen Potentiale interner Zusammenarbeit über die angesprochenen Werkzeuge sein. Insbesondere die letztgenannten und vor allem Wikis zählen zu den Werkzeugen, die auch für organisationales Wissensmanagement im Journalismus große Vorteile bieten können (vgl. Koser, 2008, 14). Auf sie soll im letzten Kapitel der Arbeit noch einmal eingegangen werden.

⁷ „Wikiwiki“ kommt aus dem Hawaiianischen und heißt „schnell“.

4. Journalismus und Wissen

4.1. Journalismus als Wissensarbeit

Journalistisches Handeln ist die professionelle Bearbeitung von Informationen und deren rezipientengerechte Verbreitung (vgl. Blöbaum, 2006, 240). Journalisten „turn info into knowledge, make it more useful for the audience“ (Quinn, 2002, 4). Wissbegierde, Sachkenntnisse sowie breites Wissen der Journalisten sind dafür Voraussetzung. Nur so können Qualität im Journalismus, gründliche Recherchen sowie die verantwortungsbewusste und verständliche Vermittlung komplizierter Themen gewährleistet werden (vgl. Mast, 1997, 14).

Nach der Definition von Wilkesmann (2006, 58), der Wissensarbeit als Handlung beschreibt, die den Austausch von Daten und die interaktive Generierung von neuem Wissen umfasst, ist das, was Journalisten tagtäglich verrichten, *reinste Wissensarbeit*. Der „Veredelungsprozess“ der Informationen zu potentiell neuem Wissen umfasst im journalistischen Handeln das Recherchieren (Sammeln und Prüfen von Informationen), das Selektieren (Sortieren von wichtigen, relevanten Informationen und unwichtigen, irrelevanten Informationen), das Redigieren (Korrektur von Informationen anderer Quellen), das Schreiben und Präsentieren von Beiträgen in journalistischen Darstellungsformen (Versetzen von Informationen in einen Kontext und Versetzen mit Bedeutung) in zielgruppengerechter Art und Weise (vgl. Blöbaum, 2006, 119).

Vergleichen wir diese Aufgaben journalistischen Handelns mit den individuellen Grundfähigkeiten für Wissensmanagement (vgl. Lehner, 2006, 33), so fällt auf, wie stark sich Wissensmanagement und Journalismus überschneiden – oder in anderen Worten, wie sehr es sich beim journalistischen Handeln um *Wissensarbeit* handelt (siehe Abb. 23).

Wissensmanagementaufgaben	Journalistisches Handeln
Aus Informationen Wissen konstruieren und neues Wissen entwickeln	Selektion / Schreiben
Informationen in einen Kontext einbetten und mit Bedeutung versehen	Selektieren / Darstellen / Schreiben
Informationen selektieren und bewerten	Selektieren / Schreiben
Wissen bewahren, strukturieren und analysieren	Darstellen / Schreiben
Wissen weitergeben, vermitteln und verteilen	Präsentieren / Veröffentlichen / Darstellen / Schreiben
Informationen verbreiten	Präsentieren / Veröffentlichen
Wissen austauschen und gegenseitig ergänzen	Präsentieren / Veröffentlichen
Wissen anwenden und umsetzen	Recherchieren / Selektieren / Darstellen / Schreiben
Wissensbasiertes Handeln bewerten und daraus neues Wissen entwickeln.	Recherchieren / Darstellen / Schreiben

Abb. 23. Wissensmanagementaufgaben und journalistisches Handeln im Vergleich, M.Tögel.

4.2. Der Journalist - vom Gatekeeper zum Wissensmanager

Journalistisches Handeln wird mehr und mehr zur Wissensarbeit. Seibold und Brüggemann (2001, 27) schlagen deshalb vor, auch das „historische“ Verständnis des Journalisten als Gatekeeper um eine „moderne“ Sichtweise, nämlich die des Journalisten als Wissensmanager, zu ergänzen. Der Journalist als Gatekeeper („Schleusenwärter“), wie ihn White in seinen Journalismus-Studien der 1950er Jahre beschrieb, hatte die primäre Aufgabe, aus der Flut der Informationen zu selektieren. Er musste entscheiden, welche der Meldungen, die über den Nachrichtenticker hereinkamen, veröffentlicht werden sollten. Doch diese Auffassung des Journalisten greift heute – selbst wenn sie noch oft zitiert wird – zu kurz. Der Journalist wählt nicht nur Informationen aus und gibt sie passiv weiter. Es wird immer wichtiger, dass Journalisten relevante Informationen selektieren und sie auch einordnen und damit in potentiell Wissen transferieren (vgl. Quinn, 2002, 12). Die Menge an Informationen – oder potentieller Informationen – steigt durch zahlreiche Selbstdarstellungen im Internet, durch PR, durch Werbung usw. so explosionsartig an, dass man davon sprechen mag, in einem Meer von Informationen zu ertrinken. Oder wie Dernbach (1998, 53) sich ausdrückt: „Wir informieren uns zu Tode“.

Ein modernes Verständnis von Journalismus setzt deshalb genau hier an: Journalismus ist die Instanz in der totalen Informationsflut, die sinnvolle Selektionsentscheidungen trifft und Informationsmüll von aktuellen, wertvollen und geprüften Informationen trennt (vgl. Weischenberg, 1995, 548). Aufgabe der Journalisten muss es sein, die Materialflut zu bändigen und zu relevanten Informationen zusammenzufassen (vgl. Dernbach, 1998, 59). Dazu zählt es auch, Informationen sinnvoll zu sortieren, Irrelevantes zu entsorgen sowie Wichtiges richtig einzuordnen und zu bewerten. Journalisten fungieren als „Informations-Prozessoren“ (vgl. Quinn, 2002, 8). Das Problem ist nicht mehr, an Informationen zu kommen, sondern sie zu verstehen. Daher muss es Aufgabe der Journalisten sein, Zusammenhänge sowie Hintergründe deutlich zu machen, zu erklären und Informationen damit in Wissen umzusetzen (vgl. Weischenberg, 1995, 552). *Der Journalist wird vom relativ „passiven Schleusenwärter“ zum „Gestalter von Wissen“*, indem er Informationen zu Wissen verknüpft und sie in Beziehung zur Umwelt setzt. Journalisten benötigen dazu Sachkompetenz⁸, Fachwissen/Fachkompetenz sowie Erfahrungswissen in Verbindung mit Vermittlungs- und Organisationskompetenz (vgl. Mast, 2004, 115f.):

- Die *Sachkompetenz* umfasst ein umfassendes Orientierungswissen über Grundfragen in der Gesellschaft mit Kenntnissen in Recht und Wirtschaft. Dieses Orientierungswissen ist nicht nur die Grundlage der Arbeit, sondern auch ein Wissen über Wissen, also ein Metawissen für die tiefer gehende journalistische Arbeit. Das Metawissen ermöglicht es, Spezialwissen in die Zusammenhänge richtig einzuordnen. Zur Sachkompetenz des Journalisten zählt außerdem eine gewisse Kenntnis von möglichen Quellen und auch von Techniken sozialwissenschaftlichen Arbeitens.

⁸ Kompetenz definierten wir als „das Können und die Bereitschaft, Wissen tatsächlich in praktischen Nutzen umzusetzen“ (vgl. Allan et al 2004, 37).

- Zur *Fachkompetenz* eines Journalisten zählt, dass er sein Handwerk (z.B. das Recherchieren) beherrscht. Zudem gehört dazu Medienkompetenz, die auch ein Wissen um die Zusammenhänge in den Medien, Medienpolitik, Medienrecht und Medientechnik umfasst.
- Als *Vermittlungskompetenz* bezeichnen wir die Fähigkeit, Themen in passenden journalistischen Stilformen verständlich für das Publikum aufzubereiten.
- Die *Organisationskompetenz* umfasst schließlich Kenntnisse effektiver organisationaler Abläufe, die das Erreichen sowohl der publizistischen als auch der ökonomischen Ziele ermöglichen.

4.3. Informationsbeschaffung: Die Recherche

Die Arbeit eines Journalisten wird bestimmt von dem jeweiligen Medium, für das er arbeitet. Doch es gibt medienübergreifende Gemeinsamkeiten journalistischen Handelns, wie wir sie bereits kennen gelernt haben: Blöbaum (2006, 119) nennt sie Recherchieren, Selektieren, Schreiben, Redigieren und Präsentieren. Mast (1997, 14) teilt die Schritte journalistischen Handelns in Dokumentieren, Auswählen, Redigieren, Formulieren, Kommentieren, Bewerten, Bearbeiten, Präsentieren, sowie Planen und Organisieren. Weichler (2003, 56f.) fasst die journalistische Arbeit in lediglich drei Schritten zusammen und bezieht dabei den wichtigen Aspekt der Themenfindung mit ein: Von der Idee zum fertigen Produkt geht er von den Schritten Themenfindung, Recherche und Produktion aus. Wegen ihrer herausragenden Bedeutung für die Informationsbeschaffung und den Wissenszuwachs soll – exemplarisch – die Recherche, die von allen Autoren als Kernbereich journalistischen Arbeitens bezeichnet wird, beschrieben werden. Dabei geht es in erster Linie um einen Überblick; denn für eine erschöpfende Abhandlung bleibt im Rahmen dieser Arbeit leider nicht der Platz.

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass eine solide Recherche⁹ die Basis für eine seriöse journalistische Berichterstattung ist. Bereits vor fast 50 Jahren bemerkte Kinnigkeit (1963, 35): „Recherchieren ist wichtiger als schreiben“. Ein Journalist kann ein begnadeter „Schreiberling“ sein. Wenn die Daten und die Informationen, die seinem Beitrag zu Grunde liegen, nicht wahr, relevant oder verständlich sind, ist auch der Beitrag nicht viel wert (vgl. Mast, 2004, 204). Gerade in Zeiten der Informationsüberflutung ist die Bedeutung der Recherche noch gewachsen. Neben dem Internet sorgen fünf große Nachrichtenagenturen (DPA, AP, AFP, DDP und Reuters) für immer neue Meldungen aus der ganzen Welt. Jene Daten und Informationen aus der Daten- und Informationsflut herauszufiltern, die tatsächlich Neuigkeitswert und Bedeutung haben, und ihnen in der Recherche tiefer auf den Grund zu gehen, ist wichtiger denn je. So können sie mit anderen Informationen vernetzt, in den Kontext eingebettet und mit Bedeutung versehen werden, um zu potentiell neuem Wissen zu werden.

⁹ Recherche von franz. „rechercher“ = nachforschen, untersuchen

Aufgrund von gestiegenen Anforderungen, Arbeitsbelastung und des hohen Wettbewerbsdrucks, immer der Erste sein zu wollen, der eine Nachricht verbreitet, wird die Zeit für Recherchen zusehends verknappt (Cziesche, Leif, 2001, zit. nach Mast, 2004, 203). Einen erheblichen Anteil ihrer täglichen Arbeitszeit wenden Journalisten heute für Organisations- und Managementtätigkeiten auf, für genuin journalistische Tätigkeiten wie Recherchieren und Schreiben bleibt für viele Journalisten heutzutage nur noch gut die Hälfte der täglichen Arbeitszeit (vgl. Weber, 2001, 7).

Umso wichtiger ist es, dass Recherche als Suche nach Daten und Informationen effektiv, effizient und gründlich geschieht. Die Recherche-Fähigkeiten der Journalisten werden immer bedeutsamer. Zu ihnen gehören:

- Handwerkliches Können, gepaart mit Reflexionsvermögen
- Skepsis gegenüber Quellen, Informanten, öffentlichen Äußerungen und auch der öffentlichen Meinung
- Kritische Überprüfung der Informationen
- Selbstkontrolle und selbstkritische Haltung
- Unabhängigkeit von Vorurteilen und Ansprüchen von Interessensgruppen
- Präzise Darstellung des Sachverhaltes
- Skizzieren möglicher Ursachen und Folgen des Geschehens (vgl. Mast, 2004, 204).

4.4. Koordination: Die Konferenz



Abb. 24
Konferenzen als Kommunikations- und Koordinationszentralen im journalistischen Alltag. Aus: Hallerberg, 2003

Die auf die vielen Journalisten in einer Redaktion und deren freie Mitarbeiter verteilten Arbeitsprozesse, darunter auch die Vergabe von Themen an einzelne Journalisten, wird über Konferenzen geregelt. Sie sind im Journalismus zudem das zentrale Forum für den kooperativen Austausch unter den Kollegen in der Redaktion (vgl. Weichler, 2003, 122). Die Konferenz institutionalisiert im Idealfall eine netzförmige, transparente und gleichberechtigte Kommunikation zum Informationsaustausch.

Die Konferenz ist die „Kommunikations-schaltzentrale der Redaktion“ (Meckel 1998, 120). Zwar nimmt in manchen Redaktionen Zahl und Dauer von Konferenzen überhand (vgl. Weichler, 2003, 122), doch ohne sie als Dreh- und Angelpunkt wäre ein arbeitsteiliges, projektbezogenes Arbeiten, wie es im Journalismus vollzogen wird, nicht möglich. Die Konferenz hat für den Austausch von Wissen einen elementaren Stellenwert (vgl. Mast 2004, 233). In erster Linie werden hier in knapper Form Informationen ausgetauscht.

Die Konferenzen können nach inhaltlichen und zeitlichen Kriterien unterteilt werden: In den meisten tagesaktuellen Medien gibt es routinemäßig eine (morgendliche) *Tageskonferenz*. Die *Wochenkonferenz* beschäftigt sich mit der längerfristigen Planung von Themen und *Grundsatzkonferenzen* thematisieren Längerfristiges und klären im Idealfall auch strategische Ziele ab (vgl. Meckel, 1998, 121).

4.5. Das Dilemma beim Austausch internen Wissens

Bei der Recherche geht es vorrangig um das Heranschaffen von Informationen aus externen Wissensquellen. Nachrichtenagenturmeldungen dienen im Idealfall nur als Anstoß, um im eigenen Verbreitungsgebiet dem Problem auf den Grund zu gehen und eigene Recherchen anzustellen. Dazu wird beispielsweise vor Ort durch Beobachtung recherchiert, werden Dokumente gesichtet und Informanten und Experten „angezapft“. Häufig wird im Eifer des Gefechts vergessen, dass es auch intern, also in der Redaktion selbst, eine Reihe von Experten gibt (vgl. Meckel, 1998, 73), die über ein enormes Fachwissen verfügen (Know what, Know why, Know what to do). Sie können wichtige Hinweise, eventuell auch Tipps, Ansprechpartner (Know who) und Informationen (Know that) in ihren eigenen und angrenzenden Fachgebieten haben. Die *internen Wissensquellen* „anzuzapfen“ bzw. die Bereitschaft der Kollegen zu steigern, *eigenes Wissen zu teilen*, versetzt die Journalisten allerdings häufig in eine schwierige Lage. Wissen gilt schließlich als größtes Kapital im Journalismus. Insbesondere trifft das natürlich auf die vielen freien Journalisten zu. Sie befinden sich ganz besonders in dem so genannten *Wissensdilemma*. Das Dilemma besteht darin, dass der, der Informationen preisgibt, die Exklusivität seines Wissens aufgibt. Der Informationsnehmer hingegen kann von den Informationen profitieren, sie als seine eigenen ausgeben und sie sogar zum Nachteil des Informationsgebers verwenden, ohne eine Gegenleistung zu erbringen. „Insofern prallen beim Wissenstransfer zwei Logiken aufeinander: die des kollektiven Gesamtwohls und die des partikularen Eigenwohls“ (Simons, 2007, 277). Wissen teilen und Informationen anderen preisgeben ist deshalb immer eine riskante Vorleistung, die Vertrauen erfordert. Der Vertrauensgeber entscheidet allein aufgrund der Erwartung, nicht nur zu geben, sondern auch etwas zurückzubekommen, sein Wissen mit anderen zu teilen. Der Vertrauensnehmer kann diese Erwartungshaltung erfüllen – oder auch nicht (vgl. Weibel, 2004, 118). Im Falle des Missbrauchs des Vertrauensvorschusses spricht Weibel (2004, 29) von einem „Race-to-Learn“, dessen einziges Ziel es ist, vom Partner als „Wissens-Tankstelle“ so schnell wie möglich so viel Wissen wie möglich „abzuzapfen“, ohne selbst eine Gegenleistung zu erbringen.

Prinzipiell ist der Wissensaustauschprozess selbstverständlich dann am erfolgreichsten, *wenn alle geben und nehmen*. Allan et al. (2004, 33) sprechen vom „Boomerang-Effekt“: Man gibt und bekommt zurück. Allerdings bieten sich stets Chancen für „Trittbrettfahrer“, fremdes Wissen abzuschöpfen und einseitig eigenen Vorteil daraus zu ziehen.

Dem Problem des Wissensdilemmas kann man durch zentrale Instanzen, die den Missbrauch bestrafen, nur in geringem Maße entgegenwirken. Soziale Kontrolle, Wert- und

Geringschätzung von korrektem bzw. falschem Verhalten unter den Kollegen können Missbräuche eindämmen. Das beste „Schmiermittel“ für kooperativen Wissensaustausch unter den Journalisten einer Redaktion ist *Vertrauen*. Vertrauen kann jedoch nicht als gegeben vorausgesetzt werden. Es kann sich entwickeln, zum Beispiel bei der Kooperation durch kleine riskante Vorleistungen (vgl. Weibel, 2004, 243). Während der Aufbau von Vertrauen durch positive Erfahrungen allerdings sehr langsam verläuft, kann Vertrauen schon durch eine schlechte Erfahrung sehr schnell zerstört werden (vgl. Probst et al., 2006, 162). Kooperation bedeutet stets, einen Teil seiner Autonomie aufzugeben und sich in gewissem Maße von anderen abhängig zu machen. Abstimmungsbedarf und Koordinationsprobleme können ebenfalls kurzfristig die Motivation zur Zusammenarbeit mindern. Doch langfristig profitieren alle Seiten vom gegenseitigen Wissensaustausch (Win-Win-Situation). Allerdings können und dürfen Journalisten nicht all ihr Wissen preisgeben. Wenn es sich zum Beispiel um sensible Informationen oder Kontaktdaten handelt, sind auch Daten- und Informantenschutz zu berücksichtigen. Zum Wissensaustausch kann daher niemand gezwungen werden. Er kann lediglich auf freiwilliger Basis verlaufen. *Eine vertrauensvolle Kooperationsbereitschaft in der Redaktion aufzubauen* sollte eines der obersten Ziele sein; denn Vertrauen betrifft nicht nur den Geber von Informationen, auch der Nehmer muss darauf vertrauen können, dass die Informationen richtig und wahr sind und seriös recherchiert wurden. Andernfalls trägt der Austausch von Wissen und Wissensmanagement im Allgemeinen nicht zur angestrebten Qualitätsverbesserung bei, sondern führt ungewollt zum Verbreiten von alten Falschmeldungen und damit zum Gegenteil von Qualität.

5. Eigene empirische Studie: „Wissensmanagement im Journalismus“

5.1. Methodisches Vorgehen

Um das Phänomen des Wissensmanagements, also der Wissenskommunikation, Wissensrepräsentation, Wissensgenerierung und Wissensnutzung (vgl. Reinmann et al. 2001, 21) unter Journalisten genauer zu beleuchten, wurde eine explorativ ausgerichtete Befragung durchgeführt. Die Befragung sollte aufzeigen, wie Journalisten mit ihrem Wissen umgehen und ob redaktionelles Wissensmanagement in Deutschland ein Thema ist. Aus forschungsökonomischen Gründen wurde die Befragung online über einen Internetfragebogen durchgeführt.

Ausgangslage

Es gilt allgemein als schwierig, Befragungen unter Journalisten durchzuführen (vgl. Hohlfeld, 2003, 246). Journalisten stehen in der Regel unter Zeitdruck und der Verpflichtung, so genannte „Deadlines“ (Blöbaum, 2006, 241) einzuhalten. Außerdem haben in den vergangenen Jahren neben groß angelegten Studien aus der Journalismusforschung auch immer mehr medienwissenschaftliche Studiengänge die Redaktionen mit Interviews und Fragebögen für Abschlussarbeiten „überschwemmt“. Die Inflation der Forschungsarbeiten führte beim ZDF sogar so weit, dass der Chefredakteur sich in einem internen Schreiben an die Mitarbeiter wandte und sie darin aufforderte, nicht weiter für Umfragen zur Verfügung zu stehen (vgl. Hohlfeld, 2003, 246). Das Problem bei einem anonymen Online-Fragebogen ist außerdem, dass der soziale Druck teilzunehmen praktisch bei Null liegt. Die Antwortrate hängt deshalb oft in hohem Maß vom Thema ab.

Der Fragebogen¹⁰

Der Fragebogen wurde modular aufgebaut und ansprechend gestaltet. Weitere Maßnahmen, um die Rücklaufquote zu erhöhen, waren eine klare Nennung des Forschungsziels und der Forschungseinrichtung. Es wurde sowohl die Professur für Medienpädagogik als auch das Institut für Medien und Bildungstechnologie der Universität Augsburg genannt. Die Nennung beider Einrichtungen, insbesondere aber der Hinweis auf die Medienpädagogik, sollte den Teilnehmern deutlich machen, dass es bei dem Fragebogen nicht nur um ein technologisches Anliegen geht, sondern auch psychologische und pädagogische Aspekte des Umgangs mit Wissen von Interesse sind. Bei der Gestaltung des Fragebogens wurde darauf geachtet, dass der Umfang der Fragen und damit auch die Zeit, die für die Beantwortung nötig ist, überschaubar bleiben.

¹⁰ Eine Kopie des Fragebogens befindet sich im Anhang dieser Arbeit.

Die 39 Fragen wurden in *fünf Blöcken* übersichtlich angeordnet. Sie setzen sich aus jeweils einem Fragenkomplex zum *individuellen Umgang mit Wissen*, zum *organisationalen Umgang mit Wissen*, zu *technischen Aspekten* des Wissensmanagements, zu einem allgemeinen Teil zum Umgang mit Wissen und aus einem letzten Block, der Fragen zu *statistischen Angaben zur Person der Befragten* umfasste, zusammen. Der Fragebogen war so konzipiert, dass er sich automatisch auf das jeweilige Antwortverhalten des Journalisten anpasste. Dazu wurde die Fragebogensoftware Limesurvey bzw. PHPsurveyor verwendet. Das jeweilige Antwortverhalten der Journalisten führte sie auf bestimmten Pfaden durch den Fragebogen. Wurden einzelne Antworten in einer bestimmten Art und Weise gegeben, folgten darauf logisch aufbauende Fragen. Damit wurde verhindert, dass die Teilnehmer Fragen zu beantworten hatten, die sie gar nicht betrafen. Eine Frage zur Nutzung von Redaktionswikis fiel deshalb aus der Auswertung, da kaum Journalisten die Frage beantwortet hatten. Die Fragen der Online-Umfrage setzten sich insgesamt aus ca. 75 Prozent geschlossenen Fragen, meist in Multiple-Choice-Form, zusammen. Diese Frageform wurde aufgrund des geringen Zeitbudgets der Journalisten gewählt, um trotz der schwierigen Umfragesituation möglichst viele Teilnehmer zu gewinnen. Ca. 25 Prozent der Fragen waren als offene Fragen gestellt. Diese Form ist durch das hohe Bildungsniveau und die überdurchschnittliche Ausdrucksfähigkeit der Befragten gerechtfertigt (Hohlfeld, 2003, 232). Insgesamt dauerte die Beantwortung des Fragebogens ca. 15 Minuten.

Der Fragebogen wurde Anfang März 2008 von 11 Journalisten aus unterschiedlichen Medien in einem Pretest getestet. Am 11. März 2008 wurde dieser getestete und in wenigen Punkten verbesserte Fragebogen unter der eigens dafür registrierten Domain www.wissensmanagement-im-journalismus.de online gestellt und frei geschaltet.

Über den internen Email-Verteiler des „Instituts zur Förderung publizistischen Nachwuchses e.V.“, München (ifp), über den mehr als 500 Ehemalige der seit 1968 bestehenden Journalistenschule aus ganz Deutschland erreicht werden, wurde die Einladung versandt. Es wurde dabei noch einmal darauf hingewiesen, dass der Umgang mit Wissen im Fokus des Interesses steht und durch die Beantwortung des Fragebogens im Sinne einer Win-Win-Situation auch Anregungen für den eigenen Umgang mit Wissen gewonnen werden können. Außerdem erhielten die Journalisten für die Beantwortung des Fragebogens an dessen Ende einen Zahlencode, mit dem sie nach Abschluss der Erhebung exklusiv und kostenlos Einsicht in die Ergebnisse der Befragung erhalten. Ein Erinnerungsschreiben mit der Bitte um eine Teilnahme bis Ende März 2008 wurde am 24. März 2008 versandt.

Insgesamt nahmen in den drei Wochen, in denen der Fragebogen online stand, genau 120 Journalisten aus verschiedenen Medien – Festangestellte sowie Freie – aus ganz Deutschland teil.

5.2. Teilnehmer an der Online-Befragung

Die 120 befragten Journalisten aus ganz Deutschland waren im Alter zwischen 24 und 72 Jahren. Das Durchschnittsalter lag bei 35,6 Jahren und damit unter dem repräsentativen

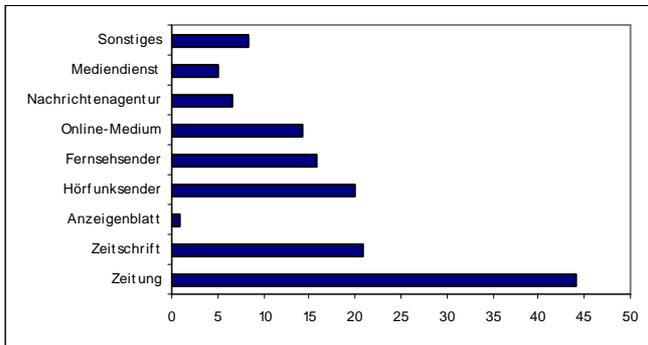


Abb. 25
Wo die Teilnehmer der Studie arbeiten (in Prozent)

und Online (14,2%), waren adäquat vertreten. Bei Nachrichtenagenturen (6,7%), Mediendiensten (5,0%), Anzeigenblättern (0,8%) und Sonstigem (8,3%) arbeiteten relativ wenige der befragten Journalisten.

Die Erhebung im Rahmen einer Masterarbeit kann keine repräsentativen Daten liefern, jedoch entspricht die verhältnismäßige Verteilung auf die unterschiedlichen Medien in etwa der repräsentativen Journalistenbefragung von Weischenberg aus dem Jahr 2005. Lediglich die Zahl der Journalisten, die für Anzeigenblätter schreiben, ist in der vorliegenden Arbeit deutlich niedriger, die der Online-Journalisten verständlicherweise deutlich höher (vgl. Weischenberg, 2006, 38).

Was das *Anstellungsverhältnis* der befragten Journalisten in dieser Studie betrifft, so waren 42,5 Prozent festangestellte Redakteure, 17,5 Prozent freie Mitarbeiter und 14,2 Prozent feste freie Mitarbeiter (siehe Abb. 26).

Mit 15,8 Prozent der Teilnehmer lag der Anteil der Volontäre überdurchschnittlich hoch.

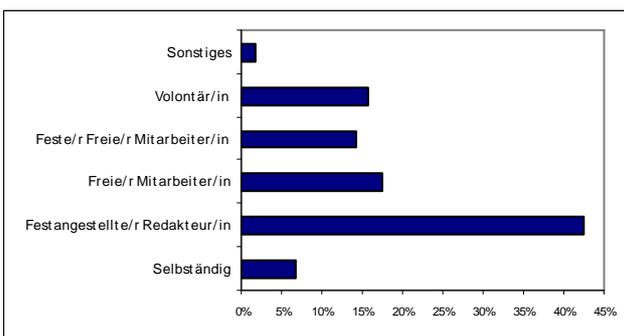


Abb. 26
Anstellungsverhältnisse der befragten Journalisten.

(z.B. eigenes Journalistenbüro, Agentur o.ä.). Durchschnittlich arbeiteten die Befragten seit ca. 12 Jahren im Journalismus. In der derzeitigen Redaktion waren es im Schnitt 6 Jahre. Sämtliche Befragten haben aus ihrer beruflichen Praxis über mehrere Jahre Erfahrungen im Umgang mit Wissen im Journalismus sammeln können. Diese Erfahrung ist das wertvolle Potential, das es im Rahmen der Erhebung „Wissensmanagement im Journalismus“ zu erforschen galt.

Durchschnitt (vgl. Abb. 19). Das Geschlechterverhältnis hielt sich annähernd die Waage. 54,2 Prozent der Befragten waren Frauen, 45,8 Prozent Männer. Die meisten der befragten Journalisten arbeiteten (siehe Abb. 25) bei Zeitungen (44,2 %) und Zeitschriften (20,8%). Doch auch die elektronischen Medien wie Radio (20,0 %), Fernsehen (15,8%)

Erklären lässt sich diese Zahl wohl am ehesten mit der persönlichen zeitlichen Nähe der Volontäre zu ihrer eigenen Abschlussarbeit an der Universität. Für sie liegt sie am kürzesten zurück, was sich in einer relativ hohen Bereitschaft der Volontäre zur Teilnahme an Befragungen von Universitäten äußern könnte. Weitere 6,7 Prozent gaben an, Selbstständige Unternehmer zu sein

Journalisten und Wissensmanagement

So breit das Spektrum an Definitionen von Wissensmanagement in der Fachliteratur ist, so groß ist in den offen gestellten Fragen auch die *Vielfalt der Aussagen darüber, was die Journalisten unter Wissensmanagement verstehen*. Sehr viele Journalisten verstehen darunter eine *gemeinsame strukturierte und systematische Organisation von Wissen*: „Wie man Wissen organisieren kann, um es sinnvoll zu nutzen“; „Archivierung und Aufbereitung zur gemeinsamen Nutzung des in der Redaktion erarbeiteten Wissens; „Kontakte, Themen, Basisfakten zu bestimmten, täglich relevanten Gebieten etc.“; „Gezielte Verwaltung von Wissen, leichter Zugriff“; „Weitergeben und Verwalten von Informationen“; „wie man eigenes und anderes Wissen verwaltet und organisiert“; „Organisiertes Bereitstellen von Wissen, um Suche und Recherche zu erleichtern und um Organisieren transparent machen und Teilen von Informationen“; „Systematisierung, Strukturierung und nutzerfreundlicher Zugang zu Information(-quellen)“.

Wenige Journalisten verbinden mit Wissensmanagement die Vorstellung, *gemeinsam Wissen zu generieren*: „Teilen und Aufarbeitung von Wissen“; „Neu gewonnenes Wissen mit bereits vorhandenem vernetzen und dauerhaft speichern und bei Bedarf schnell verfügbar machen“. Ebenfalls nur wenig verbreitet ist die Auffassung, dass Wissensmanagement keine technische Maßnahme ist, sondern das Ziel hat, eine *wissensförderliche Organisationskultur zu schaffen*: „Ich denke, Wissensmanagement umfasst die Möglichkeiten und Maßnahmen, Wissen einzusetzen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen.“

Die meisten Journalisten assoziieren mit Wissensmanagement *technische Aspekte* wie Archive und zentrale Speicher. Vereinzelt werden jedoch auch *soziale Aspekte* genannt, nämlich Wissensmanagement als Austausch und kooperatives Verhalten in Gruppen: „Wissensmanagement ist Austausch und Ordnung von Wissen“; „Wissen verwalten und nutzbar machen oder sich aneignen“; „Organisation von Wissensaustausch innerhalb einer Gruppe“.

Auch wenn es für Wissensmanagement eine Vielzahl von Ansatzpunkten im journalistischen Alltag und Arbeiten gibt und sicherlich das Potential für zahlreiche Verbesserungen bietet, wurde darüber *bislang in kaum einer Redaktion nachgedacht* (siehe Abb. 27). In 84,1 Prozent der Redaktionen war und ist Wissensmanagement in der Vergangenheit und gegenwärtig kein Thema! Lediglich 15,9 Prozent der Journalisten gaben an, schon Erfahrungen mit Wissensmanagement in ihrer Redaktion gesammelt zu haben. Allerdings darf bei der Macht dieser Zahlen nicht vergessen werden, dass dies nicht bedeutet, es gäbe überhaupt keinen bewussten Umgang mit Wissen oder einzelne Maßnahmen zu dessen Verbesserung in den Redaktionen. Der Schluss, dass in den meisten Redaktionen kein umfassendes Konzept, das sich mit dem effizienten Umgang mit Wissen beschäftigt, vorhanden ist, ist aber zulässig.

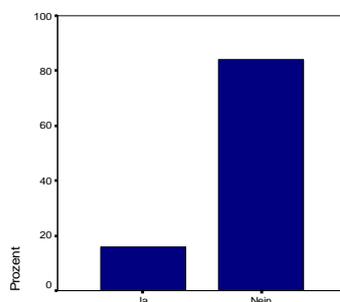


Abb. 27
War/ist Wissensmanagement in Ihrer Redaktion ein Thema?

wurde darüber *bislang in kaum einer Redaktion nachgedacht* (siehe Abb. 27). In 84,1 Prozent der Redaktionen war und ist Wissensmanagement in der Vergangenheit und gegenwärtig kein Thema! Lediglich 15,9 Prozent der Journalisten gaben an, schon Erfahrungen mit Wissensmanagement in ihrer Redaktion gesammelt zu haben. Allerdings darf bei der Macht dieser Zahlen nicht vergessen werden, dass dies nicht bedeutet, es gäbe überhaupt keinen bewussten Umgang mit Wissen oder einzelne Maßnahmen zu dessen Verbesserung in den Redaktionen. Der Schluss, dass in den meisten Redaktionen

kein umfassendes Konzept, das sich mit dem effizienten Umgang mit Wissen beschäftigt, vorhanden ist, ist aber zulässig.

5.3. Einstellung zu Wissensmanagement

Dieses Defizit-Ergebnis über praktiziertes Wissensmanagement in den Redaktionen ist erstaunlich, wendet man sich der *Einstellung der Journalisten zum Wissensmanagement* zu (siehe Abb. 28). Lediglich 3,7 Prozent der Journalisten gaben an, mit dem Wort „Wissensmanagement“ negative Gefühle zu verbinden. Diese Journalisten verstehen darunter „Versteckte Rationalisierung von Stellen hinter einem schicken Modewort“ oder eine „Seifenblase“, ein „Nullum“, „Bürokratie“ oder „etwas Anstrengendes“: „Ich kann diese neumodischen Vokabeln nicht wirklich hören. Allein bei der Zusammensetzung von Wissen und Management wird mir übel.“; „Neudeutsches Wortungetüm, erinnert an Facility-Manager für Hausmeister, irgendetwas Computergestütztes“. Eher negativ bewerten 11,1 Prozent der Befragten Wissensmanagement. Sie sehen im Wissensmanagement „koordiniertes Teilen von Wissen, das aber gerade durch die Koordination auch kompliziert sein kann“. 38,9 Prozent verbinden mit dem Wort Wissensmanagement keine Gefühle oder aber positive und negative halten sich die Waage. Sie verstehen Wissensmanagement zum Teil positiv als „Organisation von Unterlagen“, „Organisation, Verwaltung und Austausch relevanter Informationen“ oder „effektive Verwaltung und Organisation von Informationen“, zum Teil aber auch negativ als „etwas an der Uni“, „als Forschungsthema ohne praktischen Bezug“ oder als „ein Fachbegriff aus der Wissenschaft, der wenig besagt“.

33,3 Prozent der Befragten sehen Wissensmanagement als etwas „eher Positives“, verstehen darunter etwa den „gemeinsamen Umgang mit Wissen und Informationen“. 13 Prozent verbinden schließlich mit dem Begriff positive Gefühle und verstehen darunter zum Beispiel „die Möglichkeit, Wissen zentral zu sammeln, aber allen zugänglich zu machen“; „eine sinnvolle Organisation des eigenen Wissensvorrats, so dass man bei Bedarf zügig darauf zugreifen kann“; „Kommunikation und Wissenstransfer oder ein gut geordnetes Archiv mit Ansprechpartnern für Dinge, die ich nicht selbst weiß und recherchieren kann“ und „neue Zugangsquellen“.

Wirft man einen differenzierteren Blick auf das *Alter der Befragten*, fällt auf, dass sowohl die Jüngsten (bis 35 Jahre) als auch die Ältesten (56 Jahre und älter) mit dem Wissensmanagementbegriff am ehesten positive Gefühle assoziieren. Bei den Über-56-Jährigen ist aber anzumerken, dass Vertreter dieser Altersgruppe sich nur in geringer Zahl an der Befragung beteiligt haben und die Aussagen über diese Altersgruppe daher mit Vorsicht zu betrachten sind.

Zwischen den verschiedenen *Anstellungsverhältnissen* gibt es ebenfalls Unterschiede: Am Positivsten beurteilen Selbstständige „Wissensmanagement“. Sucht man nach der Gruppe, die Wissensmanagement zumindest nicht negativ bewertet, trifft man auf Selbst-

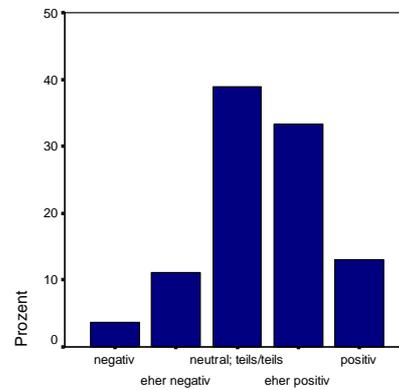


Abb. 28
Welche Gefühle verbinden Sie mit dem Begriff „Wissensmanagement“?

ständige und Festangestellte Redakteure. Keiner der Selbstständigen assoziiert eher negative oder negative Gefühle mit dem Begriff Wissensmanagement und unter den Festangestellten sind es lediglich 9,3 Prozent. In allen anderen Anstellungsgruppen schätzen mindestens doppelt so viele „Wissensmanagement“ als etwas Schlechtes ein.

5.4. Wissensmanagement aus individueller Perspektive

Der Umgang mit Wissen

Wissen als persönliches Kapital im Beruf

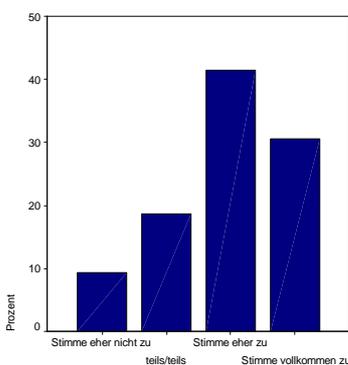


Abb. 29
Mein persönliches Wissen ist mein größtes Kapital im Beruf

Wie bereits ausgeführt, beginnt Wissensmanagement beim Einzelnen. Deshalb muss die Frage, wie Journalisten zu ihrem Wissen eingestellt sind, ob sie es als Machtmittel gebrauchen oder bereit sind, es mit Kollegen zu teilen, am Anfang aller Bemühungen stehen, den Umgang mit Wissen zu untersuchen und zu verbessern.

Angesichts der Tatsache, dass Journalismus „Wissensarbeit pur“ ist, überrascht es wenig, dass die große Mehrheit der Journalisten ihr persönliches Wissen als ihr größtes Kapital im Beruf ansehen (siehe Abb. 29). 71 Prozent der Befragten stimmen dieser Aussage zu (stimme eher zu: 41%, stimme vollkommen zu: 30%).

Teils/Teils äußerten weitere 18,3 Prozent. Nur 9,2 Prozent gaben an, Wissen eher nicht als größtes Kapital anzusehen. Der Aussage gar nicht zustimmen konnte kein einziger der Befragten.

Interessant ist bei dieser Frage auch ein differenzierter Blick auf die Journalisten in unterschiedlichen *Anstellungsverhältnissen*: Freie Mitarbeiter, feste freie Mitarbeiter und Selbstständige antworten bei dieser Frage abweichend vom Durchschnitt. Sie sind demnach stärker davon überzeugt, dass sie von ihrem Wissen im Beruf abhängig sind als Festangestellte oder Volontäre. So stimmen 37,5 Prozent der Selbstständigen, 38,1 Prozent der freien Mitarbeiter und 50 Prozent der festen freien Mitarbeiter der Aussage „Mein persönliches Wissen ist mein größtes Kapital“ vollkommen zu (siehe Abb. 30).

Mein Persönliches Wissen ist mein größtes Kapital * In welchem Anstellungsverhältnis sind Sie beschäftigt? Kreuztabelle

% von In welchem Anstellungsverhältnis sind Sie beschäftigt?

		In welchem Anstellungsverhältnis sind Sie beschäftigt?					Gesamt
		Selbstständig	Festangestellte/r Redakteur/in	Freie/r Mitarbeiter/in	Feste/r Freie/r Mitarbeiter/in	Volontär/in	
Mein Persönliches Wissen ist mein größtes Kapital	Stimme eher nicht zu		12,0%	14,3%		10,5%	9,6%
	teils/teils	12,5%	14,0%	19,0%	31,3%	26,3%	19,3%
	Stimme eher zu	50,0%	46,0%	28,6%	18,8%	52,6%	40,4%
	Stimme vollkommen zu	37,5%	28,0%	38,1%	50,0%	10,5%	30,7%
Gesamt		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Abb. 30. Kreuztabelle: Mein persönliches Wissen ist mein größtes Kapital - nach Anstellungsverhältnissen.

Auch stimmen mehr *Männer* dieser Aussage zu (Stimme eher und stimme vollkommen zu: 75,9%) als Frauen (Stimme eher und stimme vollkommen zu: 68,8%).

In der Kategorisierung nach *Altersgruppen* ist auffällig, dass ältere Journalisten (56 und älter) eher zustimmen, als jüngere. Dies mag damit zusammenhängen, dass ältere Journalisten über die (Berufs-)Jahre hinweg mehr Erfahrungswissen und Wissen über Zusammenhänge gesammelt haben, von dem sie nun profitieren.

Angst, sich ersetzbar zu machen?

Trotz der großen Bedeutung von Wissen für ihre Arbeit haben nur wenige Angst, sich ersetzbar zu machen (8,3%), wenn sie ihr Wissen anderen zur Verfügung stellen. Fast zwei Drittel (62,5%) der Journalisten glauben hingegen nicht, dass Wissen zu teilen in der Konsequenz auch heißen könnte, sich überflüssig zu machen (siehe Abb. 31).

Blickt man auf das *Alter* der Journalisten, gibt es keine auffälligen Unterschiede. Lediglich die niedrige Zahl derer, die der Aussage zustimmen, dass sie sich ersetzbar machen, wenn sie ihr Wissen teilen, ist bei den Jüngsten und den

Ältesten im Feld erhöht. Dies könnte sich dadurch erklären lassen, dass jeweils die Allerjüngsten und Allerältesten bei Rationalisierungen am stärksten betroffen sind.

Bezüglich der *Anstellungsverhältnisse* fallen nur die Freien Mitarbeiter aus dem Rahmen: Verständlicherweise bangen Sie wegen fehlender vertraglicher Absicherung am ehesten um ihre Weiterbeschäftigung. Zwischen Männern und Frauen gibt es dagegen kaum Unterschiede.

Wissen zu teilen, heißt Geben und Nehmen

Die Zahl derer, die dem gegenseitigen und gleichberechtigten Wissensaustausch *positiv* gegenüberstehen, ist enorm hoch: 92,5 Prozent der Befragten glauben, dass durch ausgewogenes Geben und Nehmen im Wissensmanagement alle Seiten profitieren. 55,8 Prozent stimmten dieser Aussage sogar uneingeschränkt zu, 36,7 Prozent stimmten ihr „eher“ zu. Differenziert nach *Alter* fällt auf: *Mit zunehmendem Alter steigt die Zustimmung zu dieser Aussage noch*. Sucht man nach Journalisten, die am ehesten an dieser Frage Zweifel anmelden, findet man sie in geringer Zahl allenfalls unter den Festen Freien Mitarbeitern und den Volontären. Zwischen Frauen und Männern gibt es keine Unterschiede.

Prinzipiell herrschen also, wenn man diese Daten betrachtet, *relativ gute Voraussetzungen für Wissensmanagement im Journalismus*. Die meisten Journalisten sind sich über die Bedeutung ihres Wissens im Beruf bewusst, haben größtenteils keine Angst, sich durch das Teilen von Wissen ersetzbar zu machen und gehen auch davon aus, dass sie von einem fairen und ausgewogenen Wissensaustausch mit Kollegen langfristig profitieren können.

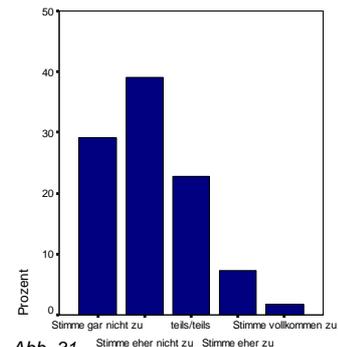


Abb. 31 *Stimme eher nicht zu* *Stimme eher zu*
Wenn ich mein Wissen teile, dann mache ich mich früher oder später ersetzbar

Die Weitergabe von persönlichem (impliziten) Erfahrungswissen und (expliziten) Informationswissen

Wie in Kapitel 1 beschrieben, muss zwischen implizitem und explizitem Wissen unterschieden werden, denn das Wissen der Journalisten beschränkt sich nicht nur auf die Notizen im Rechercheblock. Solche dokumentierten Informationen sind wertvolle Bausteine für neues Wissen. Teilweise werden sie mit anderen Informationen verknüpft oder Journalisten rücken sie in ihrer Berichterstattung in ein neues Licht oder betten sie in Kontexte ein. Die Rechercheergebnisse liegen wie Dokumente und Kontaktdaten zu Informanten in expliziter Form vor. Dieses Wissen ist das „Know that“ über Fakten beziehungsweise das „Know who“ über Kontakte.

Wissen über Vorangegangenes, ähnliche Geschichten, Erfahrungen jeglicher Art, Verknüpfungen, Themenideen, Herangehensweisen oder den richtigen „Dreh“ einer Geschichte haben Journalisten aber nicht auf dem Papier, sondern im Kopf – und dieses Erfahrungswissen lässt sich oft auch sehr schwer „materialisieren“ oder dokumentieren. Es ist das „Know how“ und das „Know about“, das „Know why“ und in manchen Fällen auch das „Know who“.

- 71,7 Prozent der Journalisten sind bereit, das *persönliche, implizite Wissen* (wie Erfahrungen, Wissen über Zusammenhänge und Ansprechpartner) mit ihren Kollegen zu teilen – ihnen also in gewisser Weise bei Problemen mit Rat und Tat zur Seite zu stehen. Die übrigen 28,3 Prozent knüpfen ihre Hilfsbereitschaft und die Offenherzigkeit, persönliches Wissen mit anderen Journalisten aus der Redaktion zu teilen, an Bedingungen und sagen, „Es kommt darauf an.“ Zu diesen Bedingungen zählen sehr viele Journalisten *Sympathie* bzw. *Antipathie* und *Wertschätzung*. Das beinhaltet auch *Seriosität* und *Vertrauenswürdigkeit des Kollegen*. Herrscht das Gefühl vor, nicht nur Geber zu sein, sondern auch selbst etwas zu bekommen/zu nehmen, dann steigt die Bereitschaft, dieses Wissen zu teilen: „*Prinzip des do ut des*“; „ob Wissen beim anderen gut aufgehoben ist“; „Austausch von Wissen vs. einseitige Informationen“. Kollegialität und Konkurrenzdenken in der Redaktion, oder kurz gefasst, die *Organisationskultur* stellen damit einen sehr wichtigen Faktor dar. Einzelne Journalisten nannten auch die Position des Gegenübers als einen Punkt, der sie beim Austausch von Wissen beeinflussen kann. Und schließlich kann auch die Exklusivität des Wissens eine Rolle spielen bei der Bereitschaft, dieses weiterzugeben. Auffällig ist, dass die Bereitschaft, das implizite Wissen zu teilen, mit dem *Alter* steigt. Weniger überraschend ist die Tatsache, dass freie Mitarbeiter am wenigsten dazu bereit sind, ihr Wissen mit anderen zu teilen, vermutlich aus der oben genannten Angst, sich ersetzbar zu machen. Vergleicht man die *Geschlechter*, so ließen sich keine großen Unterschiede feststellen.

- Weitaus weniger offen als mit ihrem impliziten Wissen sind die Journalisten im Umgang mit ihren dokumentierten Informationen (*explizitem Wissen*). Weniger als die Hälfte, nämlich 45,8 Prozent der Befragten geben an, ohne Probleme Informationen mit Kollegen zu teilen. Die Mehrheit hingegen (52,5%) knüpft die Bereitschaft, eigene Informationen

und Dokumente mit anderen zu teilen, an *Bedingungen*. Insbesondere Frauen sagen „es kommt darauf an“ (Frauen: 57%; Männer: 47%). Zu diesen Bedingungen zählen in erster Linie „*Vertrauen*“ und „*Vertraulichkeit*“ – Vertrauen zum Kooperationspartner dergestalt, dass dieser sorgsam, verantwortlich und nicht eigennützig mit den Informationen umgeht, in gewisser Weise die „Urheberrechte“ daran respektiert und sie nicht als seine eigenen verkauft. Der Zweck des Interesses an den Informationen ist daher ebenso wichtig wie die Vertraulichkeit der Informationen an sich. Die Vertraulichkeit wurde als wichtiger Aspekt genannt, Informationen weiterzugeben oder für sich zu behalten. Schließlich könne man das Vertrauen eines Informanten nicht leichtfertig aufs Spiel setzen. Außerdem wurde als Bedingung auch hier sehr häufig „*Sympathie*“ und „*Gegenseitigkeit*“ genannt. Es ist nachvollziehbar, dass Journalisten unsympathische Kollegen, die selbst nicht bereit sind, Informationen zu teilen, auch nicht mit offenen Armen empfangen und diesen bereitwillig ihre eigenen Informationen zur Verfügung stellen. Letztlich spielt also auch die Nutzenabwägung eine Rolle – und es kommt beim Austausch von Informationen natürlich auch auf deren Form an. So lassen sich zum Beispiel handschriftliche Recherchenotizen eher ungünstig weiterreichen.

Auch bei den dokumentierten Informationen zeigt sich die Tendenz, allerdings auf niedrigerem Niveau, dass *Ältere* eher bereit sind zu teilen. Das könnte daran liegen, dass jüngere Journalisten stärker versuchen, sich zu profilieren und daher Wissen und Informationen für sich „horten“.

Bei den *Anstellungsverhältnissen* gibt es dagegen kaum Unterschiede. Die einzige Gruppe, die aus dem Rahmen fällt, sind Selbstständige. Drei Viertel von ihnen knüpfen die Weitergabe von Informationen an Bedingungen.

Im Blick auf die *Geschlechter* fällt auf, dass Frauen Informationen mehrheitlich nur unter bestimmten Bedingungen austauschen (56,9%), während Männer dies offensichtlich freizügiger tun: 52,7% der Männer sind bereit, ohne Bedingungen zu teilen.

Wissensaustausch bevorzugt im direkten Gespräch

- Alle 120 befragten Journalisten gaben an, ihr *persönliches* Wissen über Zusammenhänge, Erfahrungen und Ansprechpartner *bevorzugt im direkten Gespräch mit Kollegen* auszutauschen. Durch Mehrfachantworten konnte ermittelt werden, dass 43,3 Prozent sich darüber hinaus auch vorstellen könnten, persönliches Wissen im Gespräch mit der Gruppe (zum Beispiel in einer Konferenz) zu teilen. Lediglich 24,1 Prozent würden dieses implizite Wissen mittels technischer Hilfsmittel (wie Emails oder durch die Eingabe in eine Redaktionsdatenbank) mit anderen teilen wollen.

- Beim Austausch von *explizitem* Wissen, das in Form dokumentierter Informationen vorliegt, sieht das Bild ähnlich aus, stellt sich aber mit weniger starken Ausprägungen dar. 89,2 Prozent der Journalisten geben an, ihre Informationen *bevorzugt im direkten Gespräch* zu teilen. Der Austausch in der Gruppe (29,2%) und mittels technischer Hilfsmittel (25%) hält sich hier jedoch fast die Waage. Insgesamt lässt sich feststellen, dass *der Austausch von dokumentierten Informationen skeptischer angesehen wird als der*

Austausch von implizitem persönlichem Wissen. Eine der Hauptursachen dürfte sein, dass man bei der Weitergabe von dokumentierten Informationen einerseits den Informationsvorsprung, andererseits die Interpretationshoheit verlieren könnte, während der Austausch von implizitem Wissen als einerseits flexibler und andererseits weniger endgültig angesehen werden könnte.

Wissensorganisation

Was passiert mit den Rechercheergebnissen?

Im journalistischen Alltag ist es häufig so, dass mehr recherchiert wird, als man letztendlich im Beitrag verwenden kann. Manche Informationen sind weniger brisant oder aktuell oder passen einfach aus formalen Gründen nicht mehr in die Berichterstattung. Nichtsdestotrotz können die Rechercheergebnisse wichtige Ansatzpunkte für neue Berichte, Ideen oder aber Kontextinformationen für andere Geschichten sein, um nicht immer „bei Null“ anfangen zu müssen. Dennoch ist ein geordneter Umgang mit diesen Informationen eher die Ausnahme.

Die meisten Journalisten antworteten in der offen gestellten Frage, dass *nicht sofort verwertbare Rechercheergebnisse* nach kurzer Zeit „in den Papierkorb wandern“. Abhängig ist dies in erster Linie natürlich vom Material. Die meisten Journalisten archivieren zumindest *interessante Daten und Fakten*, legen sie in Ablagen oder speichern sie auf ihrem Computer ab. Um aber nicht in Papierbergen zu ersticken und den Überblick behalten zu können, ist es jedoch aus praktischen Gründen für viele Journalisten nötig, sich von einem Großteil des angesammelten Materials regelmäßig zu trennen. Einige Journalisten gaben an, dass es oftmals einfacher ist, sich Informationen erneut zu besorgen, als sie systematisch zu archivieren und aktuell zu halten.

Individuelle Wissensorganisation

Bei der Organisation des persönlichen Wissens und Informationen unter den Journalisten haben ganz *traditionelle, „altmodische“ Werkzeuge und Hilfsmittel einen hohen Stellenwert* (siehe Abb. 32).

Nach wie vor wird im Journalismus noch sehr viel mit Papier gearbeitet. 82,5% der Journalisten arbeiten daher mit Kladden, Hängeregistern, Ordnern oder Ablagen, um ihre Aufzeichnungen und Dokumente zu organisieren.

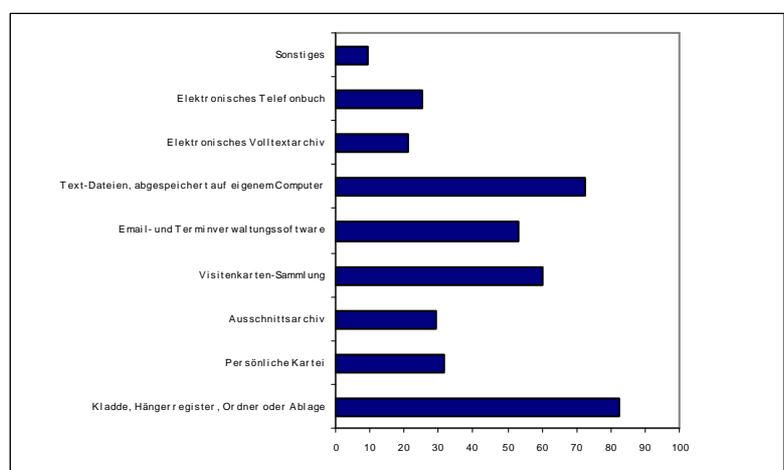


Abb. 32
Werkzeuge für persönliches Wissensmanagement im Journalismus.

Elektronisch vorliegende Daten, Informationen und Dokumente speichern 72,5 Prozent der Journalisten auf ihrem eigenen *Computer* ab, 60 Prozent der Journalisten verfügen über eine *Papier-Visitenkartensammlung*. Doch auch wenn der Anteil an „Papier-Verkehr“ im Journalismus noch sehr hoch ist, *steigt der Anteil der elektronischen Kommunikation* immer mehr. 53,3 Prozent der Journalisten arbeiten regelmäßig zur Organisation von Wissen und Informationen mit Email- und Terminverwaltungssoftware wie Outlook, Lotus Notes, Thunderbird oder ähnlichem. Emails gehören längst zum Alltag des Journalisten. Teilweise werden Journalisten aufgrund ihrer Rolle als Multiplikatoren von Pressestellen, PR-Abteilungen, Informanten und Werbung regelrecht mit Emails überflutet. Ein Drittel der Journalisten gab an, unter der Flut von Informationen zu leiden (20% stimme eher zu; 10% stimme vollkommen zu). Ein weiteres Drittel stimmte der Aussage, die Flut von Emails sei erdrückend, zumindest teilweise zu (33,3%).

31,7 Prozent der Journalisten führen wohl auch aus diesem Grund weiterhin eine klassische *persönliche Kartei*, in der sie Informationen einordnen. 29,2 Prozent bewahren wichtige Artikel in einem *eigenen Ausschnittsarchiv* auf. 25 Prozent der Journalisten führen ein *elektronisches Telefonbuch* und 20,8 Prozent geben an, für ihre individuelle Wissensorganisation ein *elektronisches Volltextarchiv* zu nutzen. Als *sonstige Werkzeuge und Hilfsmittel* gaben die Journalisten vor allem solche an, mit denen sie schriftlich und haptisch arbeiten können. Dazu zählen „der gute alte Schreibblock“, „Kalender“, „Terminplaner“ und „Notizbücher“. Außerdem führen einige Journalisten für die persönliche Wissensorganisation eine eigene Datenbank mit Literatur und Quellenverwaltung. Zuletzt wurde auch das Handy als Medium zur individuellen Wissensorganisation genannt. Darin können Fotos, Termine, Adressen und - wie in einem Diktiergerät - auch Audio-Aufzeichnungen gespeichert werden.

Was sind die Gründe für schlechte persönliche Wissensorganisation?

Die *persönliche Informations- und Wissensorganisation von Journalisten ist häufig mangelhaft*. Die Gründe dafür sind vielfältig: besonders häufig nennen Journalisten aber die *fehlende Zeit* im Berufsalltag als das ausschlaggebende Kriterium (siehe Abb. 33 und 34).

91,7 Prozent der Journalisten sind der Meinung, dass im Berufsalltag für persönliches Wissensmanagement einfach „zu wenig Zeit“ bleibe und nennen deshalb diesen Faktor als Hauptursache für schlechte Wissensorganisation. Knapp zwei Drittel (59,2%) sind der Meinung, persönliches Wissensmanagement werde in den Redaktionen (von den Vorge-

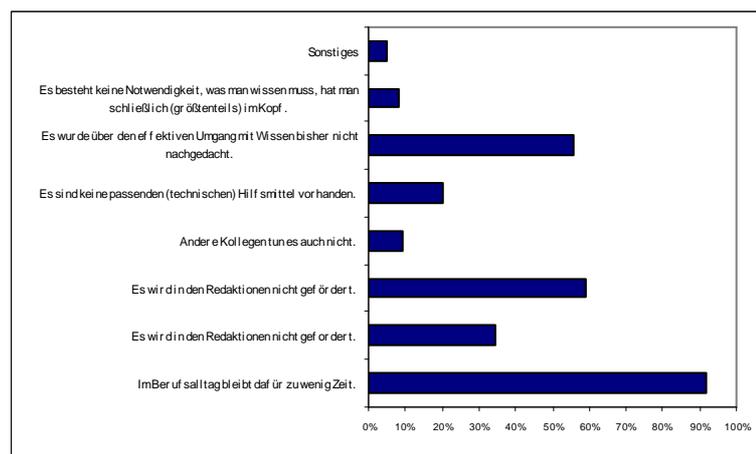


Abb. 33
Gründe für die schlechte eigene Wissensorganisation

setzen) „nicht gefördert“. 55,8 Prozent der Journalisten geben an, sie hätten „bisher noch nicht über den effektiven Umgang mit Wissen nachgedacht“. Ein Drittel (34, 2 %) der Befragten weist die Schuld wiederum von sich und stimmt der Aussage zu, dass ein sorgsamer Umgang mit Wissen und Informationen „in der Redaktion nicht gefordert“ werde. 20 Prozent der Journalisten beklagen, dass „keine passenden (technischen) Hilfsmittel vorhanden“ seien und 9,2 Prozent sehen auf ihre „Kollegen, die es auch nicht“ tun. 8,3 Prozent der Journalisten sind der Auffassung, es bedürfe keines persönlichen Wissensmanagements: „Das, was man wissen müsse, hätte man schließlich (größtenteils) im Kopf“.

Feld Zusammenfassung für 008:		
Mangelhafte Informations- und Wissensorganisation kann verschiedene Ursachen haben. Was sind Ihrer Meinung nach die Gründe dafür?		
Antwort	Anzahl	Prozent
Im Berufsalltag bleibt dafür zu wenig Zeit. (01)	110	91.67%
Es wird in den Redaktionen nicht gefordert. (02)	41	34.17%
Es wird in den Redaktionen nicht gefördert. (03)	71	59.17%
Andere Kollegen tun es auch nicht. (04)	11	9.17%
Es sind keine passenden (technischen) Hilfsmittel vorhanden. (05)	24	20.00%
Es wurde über den effektiven Umgang mit Wissen bisher nicht nachgedacht. (06)	67	55.83%
Es besteht keine Notwendigkeit, was man wissen muss, hat man schließlich (größtenteils) im Kopf. (07)	10	8.33%
keine Angabe (99)	0	0.00%
Sonstiges	6	5.00%

Abb. 34: Gründe für mangelnde Informations- und Wissensorganisation

Umgang mit Quellen-, Informanten- und Expertendaten

Im Laufe der Arbeitsjahre sammelt ein Journalist nicht nur Erfahrungen mit Informanten, sondern auch deren Kontaktdaten. Externe Quellen sind für fast alle Berichte und journalistischen Meldungen wichtig. Eine *klassische Visitenkartensammlung* ist daher, wie bereits angesprochen, bei vielen Journalisten gang und gäbe. Doch pflegen Journalisten auch ihren Kontakt zu den Informanten und kümmern sich um ein eigenes Quellen-, Experten- oder Informanten-Netzwerk?

Mit knapp 53,3 Prozent tut dies nur gut die Hälfte aller Befragten. 39,2 Prozent pflegt indes *kein solches Netzwerk*. Und auch in den meisten Redaktionen (57,5%) gibt es *keine Datenbank*, in der Kontakte und Ansprechpartner für alle zugänglich gespeichert wären. Lediglich gut ein Drittel der Redaktionen (36,7%) verfügt über ein solches Adressverzeichnis für die gemeinschaftliche Verwaltung von Kontakten. Dies dürfte damit zusammenhängen, dass Journalisten Kontakte ebenso vertraulich einstufen wie Informationen. 42,5 Prozent der Journalisten würden daher zwar ihre Kontakte prinzipiell auch anderen Kollegen in ihrer Redaktion zur Verfügung stellen, doch nur, wenn sie die Kollegen auch persönlich kennen. Lediglich 15,8% würden Kontakte ohne Bedenken dem gesamten Kollegenkreis in der Redaktion anvertrauen.

5.5. Wissensmanagement aus organisationaler Perspektive

Bereitschaft der Kollegen, Wissen und Informationen gemeinsam zu entwickeln und zu teilen

Auch wenn viele Journalisten sich noch keine Gedanken über einen effektiveren Umgang mit ihrem eigenen Wissen gemacht zu haben scheinen, so beurteilen sie – im Rahmen einer Fremdeinschätzung – die *Bereitschaft der Kollegen, Wissen auszutauschen und gemeinsam zu entwickeln* doch als eher gut. 42,5 Prozent stufen ihre Kollegen als eher gut bis sehr gut ein, was die Bereitschaft, Wissen zu teilen und zu entwickeln angeht. 37,5

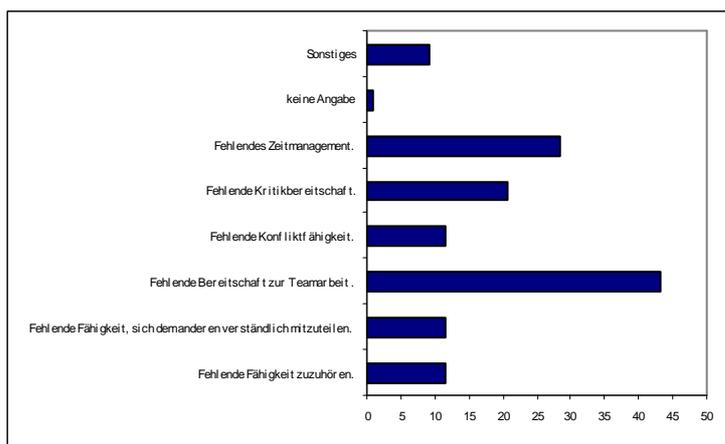


Abb. 35
Warum Kollegen nicht bereit sind, Wissen und Informationen gemeinsam zu entwickeln und zu teilen. (in Prozent)

Prozent der Journalisten denken, die Kollegen haben weder eine übermäßig hohe noch eine übermäßig niedrige Bereitschaft für gemeinsame Wissensarbeit. Ein Fünftel der Journalisten hat schlechte Erfahrungen im Kollegenkreis beim Austausch von Wissen gemacht. 20 Prozent denken, die Bereitschaft der Kollegen dazu sei eher schlecht bis sehr schlecht.

Der *Hauptgrund für die mangelhafte Zusammenarbeit, Wissen und Informationen gemeinsam zu entwickeln und zu teilen*, ist in erster Linie die *mangelnde Teambereitschaft der Kollegen* (43,3%; siehe Abb. 35, 36). Doch auch hier spielt der „*Faktor Zeit*“ wieder eine Rolle. 28,3 Prozent der Journalisten denken, es komme wegen schlechten Zeitmanagements der Kollegen nicht zur gemeinsamen Wissensarbeit.

Feld Zusammenfassung für 010:		
Die mangelnde Bereitschaft der Kollegen, Wissen und Informationen gemeinsam zu entwickeln und zu teilen, ist zurückzuführen auf: (Mehrfachnennungen möglich)		
Antwort	Anzahl	Prozent
Fehlende Fähigkeit zuzuhören. (01)	14	11.67%
Fehlende Fähigkeit, sich dem anderen verständlich mitzuteilen. (02)	14	11.67%
Fehlende Bereitschaft zur Teamarbeit. (03)	52	43.33%
Fehlende Konfliktfähigkeit. (04)	14	11.67%
Fehlende Kritikbereitschaft. (05)	25	20.83%
Fehlendes Zeitmanagement. (06)	34	28.33%
keine Angabe (99)	1	0.83%
Sonstiges	11	9.17%

Abb. 36: Gründe für mangelnde Bereitschaft zu Wissensarbeit bei den Kollegen

20,8 Prozent glauben, dass die *mangelnde Kritikbereitschaft der Kollegen* ein Grund dafür ist, dass man mit ihnen gemeinsam kein Wissen teilen und entwickeln kann. Jeweils 11,7 Prozent führen die mangelhafte Wissensarbeit in der Redaktion auf die *fehlende Konflikt-*

fähigkeit von Kollegen oder deren fehlende Fähigkeit zuzuhören oder aber sich verständlich mitzuteilen zurück.

Journalismus und Teamarbeit: Die Selbsteinschätzung

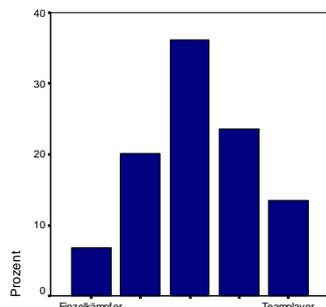


Abb. 37
Wie schätzen Sie sich selbst ein?
Sind Sie eher... Einzelkämpfer oder
Teampayer?

Mangelnde Bereitschaft der Kollegen zur Teamarbeit ist also – nach Ansicht der Journalisten – der größte Hinderungsgrund für eine kooperative Wissensarbeit. Doch liegt das wirklich nur an den Kollegen? Tritt hier eventuell nicht das Phänomen des „Third Person Effect“ auf, demzufolge „die anderen immer die Schlimmen sind, man selbst aber natürlich viel besser ist“? Sich selbst schätzen 6,7 Prozent der Journalisten als Einzelkämpfer ein (siehe Abb. 37). 20 Prozent sehen sich eher als Einzelkämpfer. Teils/Teils schätzen sich 35,8 Prozent der Befragten ein. 23,3 Prozent sind eher Teampayer und 13,3 Prozent schätzen sich voll und ganz als Teampayer ein. Die Anteile von Einzelkämpfern und Teamplayern sind also relativ gut verteilt. Es liegt daher sicherlich nicht nur an den Kollegen, wenn Teamarbeit nicht zustande kommt oder scheitert. Hinsichtlich der Einstellung zur Teamarbeit/Wissensteilung fällt sogar auf, dass die Selbsteinschätzung selbstkritischer ist als die Fremdeinschätzung über die Arbeitskollegen (siehe Abb. 35/36 und Abb. 37-39): 42,5 Prozent Teampayer (Fremdeinschätzung) gegenüber 36,6 Prozent Teampayer (Selbsteinschätzung).

Im Arbeitsalltag überwiegen für Journalisten (noch) Tätigkeiten, die sie alleine bewältigen müssen (siehe Abb. 38). Im Team werden nur die wenigsten Aufgaben erledigt. So gaben insgesamt 55 Prozent der befragten Journalisten an, im Alltag eher alleine (34,17%) oder überwiegend alleine (20,8%) zu arbeiten. Bei 31,7 Prozent hielt sich Arbeit alleine und im Team die Waage. Lediglich 13,3 Prozent arbeiten eher im Team (10%) oder ausschließlich im Team (3,3%).

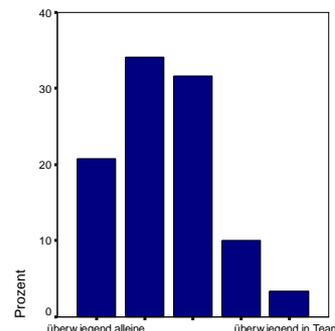


Abb. 38
Wie würden Sie Ihren Arbeitsalltag beschreiben? Arbeiten Sie...überwiegend alleine oder vorwiegend in Teams?

Vergleichsübersicht: Teamarbeit und gemeinsame Wissensarbeit vs. Einzelkämpfertum			
	Einzelkämpfer	Teils/Teils	Teampayer
Selbsteinschätzung	26,7%	35,8%	36,6%
Arbeitsweise im Berufsalltag	55,0%	31,7%	13,9%
Einschätzung der Kollegen ¹¹	20%	37,5%	42,5%

Abb. 39: Vergleichsübersicht Teamarbeit / Wissenskooperation

¹¹ gefragt wurde nach deren Bereitschaft zu gemeinsamer Wissensarbeit

Diese Zahlen (siehe Abb. 39) verdeutlichen sehr eindeutig die *Bedeutung der Teamarbeit als Ansatzpunkt für Wissensmanagement im Journalismus*. Viele Journalisten muss man gar nicht für Kooperation begeistern, da sie sich selbst als Teamplayer einschätzen. So sollten seitens der Chefredaktion *Arbeitsbedingungen und Rahmenbedingungen* geschaffen werden, die Kooperation auch *tatsächlich ermöglichen*. Zudem sollte Zusammenarbeit natürlich gefördert werden und Einzelleistung darf nicht mehr wert sein als Teamleistung.

Transparenz in der Redaktion

Wie in den Wissensmanagement-Modellen von Probst (Bausteine Modell, vgl. S. 15f.) und Reinmann (Münchener Modell, vgl. S. 18f.) angesprochen, ist Wissens-Transparenz eine wichtige Voraussetzung und zugleich zentraler Bestandteil von Wissensmanagement. Daher wurden die Journalisten in der Studie „Wissensmanagement im Journalismus“ nach der Transparenz innerhalb der Redaktion befragt.

- Die Transparenz bezüglich Themen/Themenideen *im eigenen Ressort* ist relativ gut. Fast zwei Drittel der Journalisten (61,2%) beurteilen diese als eher gut bis sehr gut. 10 Prozent halten sie für eher schlecht bis sehr schlecht.

Über die Expertise einzelner Kollegen im eigenen Ressort wissen 56,7 Prozent gut Bescheid (eher gut bis sehr gut), 12,5 Prozent eher schlecht bis sehr schlecht.

Die Transparenz bezüglich Kontakten (Ansprechpartner, Experten etc.) im eigenen Ressort wird ebenfalls mehrheitlich als positiv eingestuft (62,5%). Lediglich 10 Prozent der Journalisten haben Probleme, hier Einblick in die Arbeit der Kollegen zu nehmen.

- Blickt man jedoch *über die Ressortgrenzen hinweg*, herrscht kaum noch Transparenz:

Die Transparenz bezüglich Themen und Themenideen halten 40 Prozent der Journalisten für eher schlecht bis sehr schlecht. Einen guten Überblick (eher gut bis sehr gut) über die Themen und Themenideen anderer Ressorts haben 24,2 Prozent der Journalisten.

Die Expertise von Kollegen anderer Ressorts glauben 34,2 Prozent schlecht (eher schlecht bis sehr schlecht) und 25,8 Prozent gut (eher gut bis sehr gut) einschätzen zu können.

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den Kontakten und Ansprechpartnern der Journalisten in anderen Ressorts: 37,5 Prozent haben hier einen schlechten Einblick (eher schlecht bis sehr schlecht), nur 24,2 Prozent glauben, dass die Transparenz gut (eher gut bis sehr gut) ist.

Die Konferenz als Kommunikations- und Koordinationszentrale der Redaktion

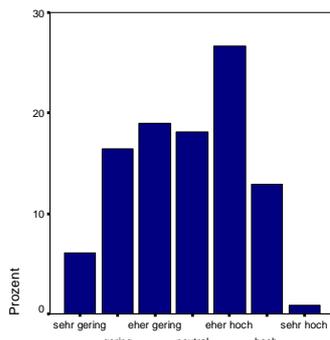


Abb. 40
Persönlicher Nutzwert von
Konferenzen bzgl. Wissensaustausch
und -zuwachs

Die Konferenz nimmt im Redaktionsalltag eine bedeutsame Funktion als „Kommunikations- und Koordinationszentrale“ ein. Dadurch schafft sie auch Transparenz über Ressortgrenzen hinweg. Sie hat, indem sie Menschen zusammenführt, das Potential, einen effektiven Umgang der Redaktion mit Wissen, also redaktionelles Wissensmanagement, anzuregen und in die Wege zu leiten. 39,2 Prozent der befragten Journalisten gaben an, von Redaktionskonferenzen *persönlich bezüglich Wissensaustausch und Wissenszuwachs zu profitieren* (siehe Abb. 40). Grund dafür war vor allem der

gegenseitige Austausch in der Konferenz. In kaum einer anderen Situation im journalistischen Alltag sitzen so viele Kollegen an einem Tisch. Der Austausch von Standpunkten, Meinungen, Informationen, Neuigkeiten fällt daher relativ leicht. Viele Journalisten gaben an, hier zu erfahren, was die Kollegen tun und auch Rückmeldung für die eigene Arbeit zu bekommen: „Direkter Austausch von Informationen“; „Info, wer woran arbeitet, Überblick über Tagesaktualitäten“; „Mir erschließt sich besser der Kontext meiner Themen“.

Erfahrene Kollegen könnten mit Rat zur Seite stehen: „Fachwissen der Kollegen, Debatte der Themen, erhalte Infos, z.B. Termine, Themen, Hintergrundinfos - die ich nicht habe: daraus können Beiträge entstehen“. „Meist konstruktive Atmosphäre“; „Andere Standpunkte, Expertise von Kollegen, andere Zugänge zu Themen, Kritik“; „Impulse zu Themen und Recherche von Kollegen“, Kollegen können ferner Wissen über Hintergründe oder Gesprächspartner liefern, die man selbst nicht kennt: „Ideensammlung, (konstruktive) Kritik, Hilfe der Kollegen, Interviewpartner zu finden“. Außerdem würden *Anregungen und Impulse für Zugänge zu Themen* ausgetauscht: „Andere teilen mit, was sie wissen. Neue Standpunkte, Sichtweisen, Perspektiven“. Auch die *„Redaktionelle Linie“*, also die Orientierung an den Kollegen, werde hier vermittelt: „Es werden immer wieder Standards besprochen, wie man mit bestimmten Themen umgeht“; „Erkennen, wie in meiner Redaktion Prioritäten gesetzt werden“. Viele Journalisten profitieren auch von der Redaktionskonferenz, weil sie sie als ein „Forum für Kommunikation“, aber zugleich auch für *Kontaktpflege* betrachten: „Basisdemokratische Atmosphäre“; „Es kommt im Arbeitsalltag eben doch zu selten vor, dass alle gemeinsam an einem Tisch sitzen“; „Ich will wissen, wo meinen Kollegen der Schuh drückt“; „Neuigkeitenbörse“.

Die Zahl derer, die *von den Konferenzen nicht persönlich bezüglich Wissensaustausch und Wissenszuwachs profitieren*, ist ungefähr genauso groß (40%) wie die Zahl jener, die angeben, davon zu profitieren (39,2%). Als *Gründe für den geringen persönlichen Nutzen* von Konferenzen wurden in der offen gestellten Frage genannt, dass in erster Linie *knapp Themeninformationen ausgetauscht* würden, was zum persönlichen Wissen recht wenig beitrage: „Wissen wird nicht zusammengeführt und ausgetauscht, sondern die Konferenz bezieht sich i.d.R. auf die Weitergabe von Informationen und Kritik“. „Es wird oft nicht sehr stark ins Detail gegangen und wenig diskutiert. Besprochen wird meist nur die Grundidee,

der Rest ist Sache zwischen Autor und Redakteur“. „Die Redaktion befasst sich nur in Ausnahmen, wie z.B. Konfliktfällen, näher mit Einzelthemen“. „Sachfragen sollten in den Ressorts beantwortet werden“. „Redaktionskonferenzen erleichtern nur Planung und Absprachen des Tagesgeschäfts. Selten geht es um Wissensaustausch“. „Zu wenig Fachwissen der Kollegen in meinem Fachbereich, zu wenig Fachwissen meinerseits in den Fachbereichen von Kollegen, deswegen drehen sich Diskussionen oft im Kreis“.

Ein weiterer Grund für den geringen Nutzwert der Konferenzen für ihren persönlichen Wissenszuwachs ist für viele Teilnehmer auch deren *Ablauf*: „Sie ufern oft zeitlich aus“. „Vieles wird schon im Vorfeld mit den Entscheidern besprochen“. „Starrer Aufbau der Konferenz, wenig Möglichkeit zur Diskussion“. „Zu viel Gerede, zu viele Menschen, zu viele Hierarchien“.

Darüber hinaus wird auch die *Leitung der Konferenz* und die *Bereitschaft der Kollegen zu diskutieren* bemängelt: „Oberflächliche Diskussionen“, „Kollegen geben nur wenig mehr preis als nötig“. „Ewiges Palaver“, „Zu viel männliche Selbstdarsteller“, „Zu wenig Austausch, fehlende Führung in der Konferenz.“, „z. Zt. ein unsäglicher Chef“, „schlechte Leitung der Konferenz, fasert aus“.

Eng mit der Führung der Konferenz durch den Chef hängt auch die Einschätzung mancher Journalisten zusammen, die empfinden, dass *die Konferenz sie von ihrer Arbeit abhalten würde*: „Häufig müssen alle Mitarbeiter auf einen „kleinsten gemeinsamen Wissensstand“ gebracht werden“. „Für die, die ihre Hausaufgaben gemacht haben, gibt es i.d.R. keine neuen Infos, die Arbeit wird gebremst“.

Die Konferenzen werden von den Journalisten *vollkommen unterschiedlich in ihrer Bedeutung und in ihren Funktionen wahrgenommen* und eingeschätzt. Zu diesem Schluss kommt man, wenn man die Journalisten bittet, die *Aufgaben ihrer Redaktionskonferenzen der Wichtigkeit nach zu ordnen*. In der Befragung wurden die Journalisten gebeten zu sortieren, ob die Konferenzen in ihren Redaktionen in erster Linie „Foren für den Austausch von Meinungen und Standpunkten“ sind, „für Entscheidungen“ oder aber „für den Austausch von Informationen“ oder ob sie „Foren für das Entwickeln neuer Themenideen“, „für Kritik“, „für konstruktive Verbesserungsvorschläge“, „für Selbstdarsteller“ oder „Foren um eines Forums willen“ sind.

Dabei wurde sehr deutlich, dass es *keine klare mehrheitliche Übereinstimmung* gibt. Die meisten Journalisten erleben Konferenzen in ihren Redaktionen als „Foren für Entscheidungen“ (26,67%), „für den Austausch von Informationen“ (23,33%) und „für das Entwickeln neuer Themenideen“ (19,17%). Am seltensten erleben Journalisten die Konferenzen in ihren Redaktionen als „Zeitverschwendung“ (Forum um des Forums willen) sowie als „Forum für Selbstdarsteller“.

Aspekte der Wissensarbeit in der Redaktion

• Redaktionsklima

Redaktionelles Wissensmanagement setzt eine *kommunikations-, kooperations- und wissensfreundliche Organisationskultur* unter den Mitarbeitern voraus. Auch eine *förderliche Infrastruktur* ist für ein gelingendes Wissensmanagement unabdingbar. Doch nur, wenn die Stimmung gut ist, „wenn die Chemie stimmt“, kann sich *Vertrauen* entwickeln, was wiederum Voraussetzung für die Bereitschaft zum Teilen des eigenen Wissens ist.

Das Redaktionsklima (siehe Abb. 41) stuft die überwiegende Mehrheit, nämlich zwei Drittel der Journalisten (65,8%), als eher gut bis sehr gut ein. 17,5 Prozent sehen das Redaktionsklima als neutral, 12,5 Prozent als eher schlecht bis sehr schlecht. *In den meisten Redaktionen herrschen damit Erfolg versprechende und förderliche Startbedingungen* für Kooperation und organisationales Wissensmanagement.

Innerhalb des eigenen Ressorts ist der Austausch unter den Kollegen meist gut: 68,3 Prozent der Journalisten empfinden die Zusammenarbeit hier als eher gut bis sehr gut. Lediglich 9,2 Prozent der Journalisten haben Probleme beim kooperativen Umgang mit den Kollegen in ihrem Ressort.

Blickt man *über die Ressortgrenzen hinweg*, verschieben sich die Verhältnisse deutlich: Die Zusammenarbeit über Ressortgrenzen hinaus ist für mehr als ein Drittel der Journalisten (35,8%) eher schlecht bis sehr schlecht. Lediglich ein Drittel (35%) stufen die Zusammenarbeit hier als eher gut bis sehr gut ein. Das *Ressortdenken* ist also, anderen Aussagen zum Trotz, in den Redaktionen weiterhin *noch oft vorhanden*.

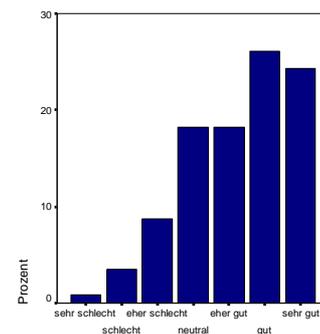


Abb. 41
Redaktionsklima allgemein

• Unterstützung durch die Chefredaktion

Dieses „Ab-Teilungs-Denken“ mag auch damit zusammenhängen, dass die Chefredaktionen die Zusammenarbeit ihrer Mitarbeiter *oft nicht genügend fördern*: Mit 49,2 Prozent gab fast die Hälfte der befragten Journalisten an, dass ihre Chefs nichts oder nur wenig unternehmen, um die Kooperation zu fördern (siehe Abb. 42). Diese Zahlen unterstreichen nochmals das bereits erwähnte Führungsverhalten der Vorgesetzten, die *Informationen oft nur spärlich weitergeben*. Doch ganz so prekär, wie es sich vielleicht zunächst anhören mag, ist die Lage nicht. 30,8 Prozent der Befragten können auch

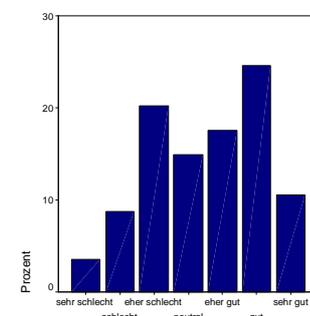


Abb. 42
Förderung von Zusammenarbeit durch die Chefredaktion

positive Impulse der Chefredaktion erkennen, die die Zusammenarbeit unter den Journalisten verstärken sollen. Allerdings waren nur 4,2 Prozent der Teilnehmer davon überzeugt, dass die Chefredaktion die Kooperation „sehr gut“ fördere.

• Werden Ziele gesteckt und sind diese allen bekannt?

Für erfolgreiches Wissensmanagement ist es nicht nur hilfreich, eine Organisationskultur zu fördern, in der sich die Mitarbeiter wohl fühlen und sich eine Basis für offenen Wissensaustausch und Vertrauen herausbildet. Genauso wichtig ist es, *zielorientiert zu handeln*. *Führung durch Zielsetzung* ist eine ebenso wirksame wie kooperative Methode zeitgemäßer Unternehmens- und Mitarbeiterführung (vgl. Seiwert, 2001, 22). Allerdings wird die Führungsetage im Journalismus zum Teil ihrem Namen nicht gerecht. Führung bedeutet nämlich, auch strategische, normative und operative Ziele zu setzen. Genauso verhält es sich mit Wissensmanagement, das ebenfalls strategischer, normativer und operativer Wissensziele bedarf.

Auf die Frage „Steckt sich Ihre Redaktion (jährliche) Ziele, die dann auch allen bekannt sind?“ antwortet mehr als die Hälfte der Journalisten mit „Nein“ (siehe Abb. 43). Lediglich in ca. 44,9 Prozent der Redaktionen ist den Mitarbeitern explizit bewusst „wo die Reise hingehen soll“. *Die Zahl derer, die nicht zielorientiert arbeiten (können), ist damit erschreckend hoch*. Unklar bleibt bei der Fragestellung allerdings, ob es daran liegt, dass die Redaktionen sich tatsächlich keine Ziele stecken oder ob es an der mangelnden Kommunikation dieser Ziele von der Führung an die Mitarbeiter liegt oder aber an beidem.

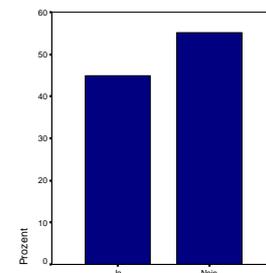


Abb. 43
Steckt sich die Redaktion Ziele, die dann auch jedem bekannt sind?

Mängel im Führungsverhalten werden auch offensichtlich, wenn man die *Anreizgestaltung für Wissensarbeit* ansieht. Zahlreiche Studien haben belegt, dass Belohnungen und materielle Anreize kurzfristig Wissensmanagement in Organisationen beleben können. Auf lange Sicht förderlicher ist eine *wissensfreundliche Organisationskultur* (vgl. Krönig, 2001, 164). In dieser muss aber auch Feedback an und unter den Kollegen gegeben werden.

Mitarbeiter mit offener und kooperativer Einstellung bezüglich der Bereitschaft, ihr eigenes Wissen mit anderen zu teilen und gemeinsam mit anderen neues Wissen zu entwickeln sowie Wissen anderer anzunehmen und anzuwenden, müssen *von Seiten der Leitung besonders gewürdigt* werden. Als einfaches Mittel dafür – und auch für das Festsetzen individueller Wissensziele – bieten sich die so genannten „*Mitarbeitergespräche*“ zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter an. Doch dieses Hilfsmittel wird gegenwärtig im Journalismus noch sehr selten eingesetzt. 54

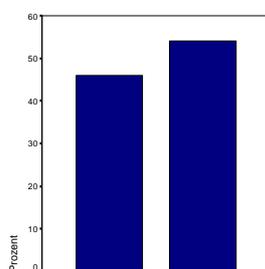


Abb. 44
Gibt es in Ihrer Redaktion Mitarbeitergespräche?

Prozent der Journalisten gaben an, dass es in ihrer Redaktion keine Mitarbeitergespräche gibt (siehe Abb. 44). Dort, wo solche eingeführt wurden, sind die Erfahrungen sehr

unterschiedlich: Den positiven Erfahrungen („Regelmäßige Mitarbeitergespräche, etwa alle vier Wochen und ein Jahresendgespräch. Wir haben sehr gute Erfahrungen damit gemacht, weil Probleme rechtzeitig aufscheinen und angegangen werden können.“; „erstaunlich konstruktiv“) stehen allerdings mindestens genauso viele negative gegenüber: „Mitarbeitergespräche wurden vor einigen Jahren eingeführt. Sie bringen aber nichts, denn es ist kein offenes Gespräch möglich. Die Vorgesetzte traut ihren Mitarbeitern wenig zu und fördert sie nicht“. „Absprachen aus dem Mitarbeitergespräch werden oft nicht eingehalten“. „Chef redet, Mitarbeiter hört“.

- Fortbildungen

Mitarbeitergespräche bieten sich auch an, um gemeinsam mit dem Vorgesetzten *individuelle Wissensziele festzulegen* und den Prozess in Gang zu setzen, bestehende Wissenslücken zu schließen. Ein Mittel wären passende Fortbildungen. Doch das *Angebot von Fortbildungen ist in den Redaktionen relativ schlecht*. 36,7 Prozent der Journalisten stufen es als eher schlecht bis sehr schlecht ein. 25,8 Prozent empfinden es als eher gut bis sehr gut. Den Eindruck, ein sehr gutes Fortbildungsangebot geboten zu bekommen, haben allerdings nur 5 Prozent der Befragten.

- Räume und Anordnung der Arbeitsplätze

Es mag banal klingen, doch für eine gute organisationale Wissensarbeit bedarf es nicht nur des individuellen Bewusstseins, des Wollens und Könnens, Wissen zu generieren, zu kommunizieren, zu repräsentieren und zu nutzen. Wenn einerseits die Organisationskultur nicht dazu anregt, andererseits die Rahmenbedingungen nicht förderlich sind, wird es nicht gelingen, eine gute organisationale Wissensarbeit aufzubauen und zu etablieren. Zu diesen *essentiellen Rahmenbedingungen zählen auch die architektonische Gestaltung der Räume und der Arbeitsplätze* (vgl. Allan et al, 2004, 20). Während es in Deutschland früher üblich war, dass Journalisten verteilt in vielen Büros saßen, haben inzwischen viele Redaktionen auf Großraumbüros nach angelsächsischem Vorbild umgestellt. Das hat den Vorteil, dass, wenn man räumlich nahe beieinander sitzt und arbeitet, auch die Kommunikationsdichte höher ist. Wissensaustausch kann zum Teil „mit einem Ohr“ ganz beiläufig stattfinden. Der Sichtkontakt zu den Kollegen erhöht die Wahrscheinlichkeit, sich bei auftretenden Fragen und Problemen gegenseitig weiterzuhelfen. Es ist anzunehmen, dass die organisationale Wissensbasis, also das organisationsweit geteilte Wissen, in gemeinsamen Großraumbüros größer ist, weil einfach mehr miteinander kommuniziert wird als wenn Redakteure in abgeschotteten Räumen sitzen. Der Nachteil ist allerdings, dass in zu großen Büros keine angenehme Arbeitsatmosphäre mehr herrscht, weil die einerseits gepriesene Kommunikationsdichte auch andererseits für einen zu hohen Lärmpegel sorgt. Zur Arbeit eines Journalisten gehört es schließlich, zu reden, zu telefonieren und zu tippen. Wenn das viele Journalisten auf engstem Raum tun und der eine oder andere dabei keine Rücksicht auf die Kollegen nimmt, kann das sehr schnell als Stress empfunden werden. Büros mit Ausmaßen wie die des „Daily Telegraph“ in London sind daher ent-

schieden zu groß. Dass in einem 6300 Quadratmeter-Büro der Wissenstransfer zwischen den 450 Editors und Reportes in gleicher Weise steigt wie der Lärmpegel, ist wenig wahrscheinlich (vgl. Meier, 2007, 2).

Unabhängig von der Größe des eigentlichen Redaktionsraums zählt noch ein weiterer Faktor zur wissensförderlichen Architektur, nämlich die Frage, *ob es Räume gibt, in denen sich Kollegen miteinander spontan zum Entwickeln von Ideen und Generieren neuen Wissens treffen können* – Räume, in denen sich „selbstorganisierte Teams“, wie Nonaka und Takeuchi es vorschlagen, oder „Communities of Practice“, wie Reinmann es nennt, zur gemeinsamen Wissensarbeit problemlos treffen können. Die Voraussetzungen dafür scheinen im Journalismus nicht schlecht zu sein. 50 Prozent der Befragten gaben an, Räume und Anordnung der Arbeitsplätze sei bei ihnen eher gut bis sehr gut. Ein Drittel (30,8%) empfindet die Anordnung der Arbeitsplätze aber als schlecht (eher schlecht bis sehr schlecht).

5.6. Technische Aspekte des Wissensmanagements

Infrastruktur, Technik und Werkzeuge für gemeinsame Wissensarbeit

Wissensmanagement funktioniert im Prinzip auch ohne technische Hilfsmittel. Doch der Entwicklungsschub bei den Kommunikations- und Informationsmedien war es, der Wissensmanagement in den 90er Jahren mit neuem Schwung versehen hat. Zwar ging das oft ins Extrem über, aber ganz ohne Technik ist Wissensmanagement weder zeitgemäß noch besonders effektiv. Die *Infrastruktur zur Wissensarbeit allgemein* – dazu zählen eben auch Technik und Werkzeuge – *beurteilen die Journalisten relativ ausgewogen*: Ein Drittel (33,3%) empfindet sie als eher schlecht bis sehr schlecht, ein anderes Drittel (34,2%) dagegen als eher gut bis sehr gut.

Redaktionsarchiv

Ein klassisches Werkzeug für Informations- und Wissensverwaltung in Redaktionen ist das so genannte Redaktionsarchiv, in dem Veröffentlichungen abgespeichert werden. Dieses Archiv dient bei Recherchen häufig auch als erste Quelle. Der Journalist informiert sich über die Hintergründe und baut sich aus der vorangegangenen Berichterstattung Wissen auf oder rekapituliert dies: Insgesamt haben *mehr als drei Viertel (76,7%)* der Redaktionen ein solches Archiv. Lediglich 20,8 Prozent der Journalisten geben an, dass in ihrer Redaktion kein Archiv vorhanden ist.

Informations- und Wissensmanagementsysteme

Wissensmanagementsysteme im eigentlichen Sinne gibt es in Redaktionen nicht. Wie zu Beginn der Arbeit dargestellt, kann Wissen nämlich nur dann in Computersystemen abgespeichert werden, wenn es in Informationen und Daten transformiert werden kann, wenn

es also im Sinne Nonakas und Takeuchis vom impliziten Wissen zum expliziten Wissen externalisiert wird. „Wissensmanagementsysteme“ sind also streng genommen „Informationsmanagementsysteme“. Sie verdienen den Namen Wissensmanagement-System nur dann, wenn sie in eine umfassende Wissensmanagement-Philosophie in der Organisation eingebunden sind und damit Teil derer sind.

Systeme zur Verwaltung gemeinsamer redaktioneller Informationen gibt es mittlerweile in den meisten Redaktionen: Gut 53,3 Prozent der Journalisten geben an, dass ihnen solche technischen Hilfsmittel zur Verfügung stehen. In den allermeisten Fällen handelt es sich dabei um Intranets. Allerdings: 27,5 Prozent der Journalisten bestätigen, dass es zwar ein Wissens- oder Informationsmanagementsystem gibt, es aber nicht oder nicht in vollem Umfang genutzt wird. Bei 40 Prozent der Befragten fehlt eine solche technische Ausstattung in der Redaktion.

Wofür werden die Systeme genutzt?

Die häufigste Funktion, die Wissens- und Informationsmanagement-Systeme in den Redaktionen bieten, sind *interne Telefonverzeichnisse* (49,2%) und der Zugang zu dem oder den *Archiven* (42,5%) (siehe Abb. 45). Außerdem werden auch nicht explizit journalistische Funktionen damit abgedeckt. So bieten die Systeme beispielsweise *Zugriff auf Formulare* (36,7%) und dienen als *Schwarzes Brett für Neuigkeiten* (26,7%). 26,7 Prozent der Journalisten gaben an, dass Informations- und Wissensmanagementsysteme in ihrer

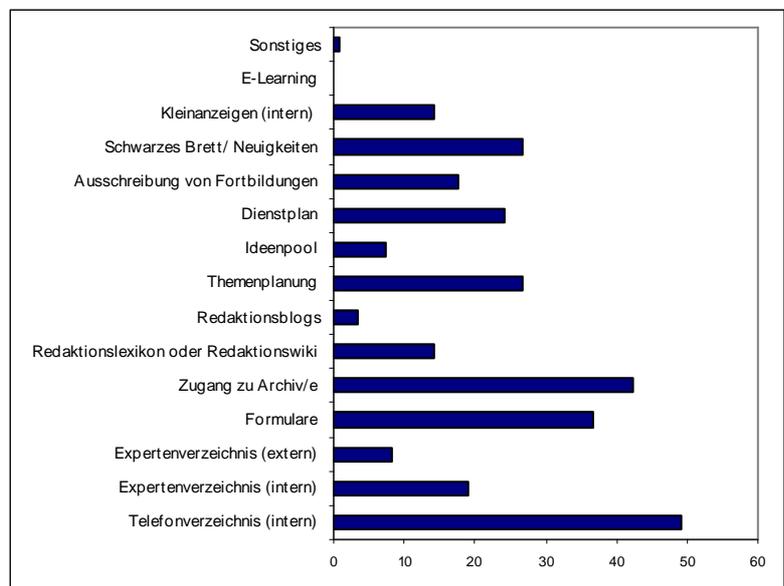


Abb. 45
Wofür bisher Informations- und Wissensmanagementsysteme in den Redaktionen genutzt werden

Redaktion für die *Themenplanung* verwendet werden. Das hat den Vorteil, dass diese für alle Journalisten transparent ist. Selbiges gilt für den *Dienstplan*, der bei 24,2 Prozent der Befragten in einem zentralen System abgespeichert und allen zugänglich ist. Der Verweis auf *interne Experten* (19,2%), *Ausschreibungen von Fortbildungen* (17,5%) und das *Redaktionslexikon* (14,2%) sind weitere Funktionen, die von Informations- und Wissensmanagement-Systemen in den Redaktionen ausgefüllt werden. Allerdings wird bei allen Zahlen deutlich, dass technische Systeme heute noch eine untergeordnete Rolle bei der journalistischen Arbeitsorganisation spielen.

Web 2.0 als Chance für technische Unterstützung im Wissensmanagement?

Simons (2007) verweist auf das Potential von web 2.0-Applikationen für redaktionelles Wissensmanagement. Web 2.0 als viel verwendetes Schlagwort der vergangenen Jahre steht dabei gar nicht nur für neue Entwicklungen im Internet, sondern auch für ein „Zurück zu den Wurzeln“, die Wiederentdeckung sozialer Aspekte des Internets. Web 2.0 bedeutet, das Internet einfacher und menschenfreundlicher zu machen. Es ist „ein Sammelbegriff für eine Reihe von Entwicklungen des World Wide Web und fasst den aktuellen Stand der Entwicklungen aus technologischen, soziologischen, individuellen und ökonomischen Perspektiven der gesamten World-Wide-Web-Evolution zusammen“ (Schiller-Garcia, 2007, 6). Doch wie die im Kapitel 3.4. „Journalisten und neue Medien“ vorgestellte „dpa-News-Media-Studie“ aus dem vergangenen Jahr zeigt, haben *Blogs und Podcasts nach wie vor eine geringe Relevanz für die journalistische Arbeit* (vgl. News Media, 2007, 1).

Die Nutzung von web 2.0-Tools für die Arbeit ist nach wie vor gering. 83,3 Prozent der Teilnehmer der für diese Masterarbeit durchgeführten Studie geben an, *Social Bookmarking* gar nicht zu verwenden. „Social Bookmarking“ meint ein mit anderen geteiltes Verzeichnis von Internet-Links und wäre eine sehr einfache Methode, Internetquellen und gute Seiten in der Redaktion anderen Kollegen zugänglich zu machen. „*Social Networks*“ sind Personenverzeichnisse im Internet wie XING, Lokalisten, Facebook oder das unter Studenten bekannte StudiVZ. Social Networks könnten sich bei der Suche nach Informanten und Experten anbieten oder zum Abgleich von Daten über Personen. Allerdings handelt es sich bei den Einträgen in diesen Netzwerken um Selbstdarstellungen. 47,5 Prozent der Journalisten nutzen im Jahr 2008 noch keine Social Networks für ihre Arbeit. 13,3 Prozent geben an, weniger als einmal im Monat Social Networks für die Arbeit zu nutzen.

Weblogs, die moderne Form privater, aber auch organisationaler Webseiten, die in Form von Internettagebüchern erscheinen und häufig auch zu Sachthemen eingerichtet werden, werden von 55 Prozent der Journalisten nicht sowie von 18,3 Prozent sehr unregelmäßig und weniger als einmal im Monat aufgerufen.

„*Wikis*“, die Simons (2007, 198) und auch Koser (2008, 16) als das Medium für die technische Unterstützung von Wissensmanagement in Redaktionen vorschlagen, werden als einzige Applikation aus dem Bereich Web 2.0 schon heute von Journalisten relativ gut genutzt: Mehr als die Hälfte (51,6%) der Befragten gaben an, Wikis mindestens mehrmals wöchentlich zu nutzen. Wikis sind Content-Management-Systeme, die online betrachtet und verändert werden können. Prominentestes Beispiel ist das Online-Lexikon „Wikipedia“. 21,7 Prozent der Journalisten nutzen Wikis allerdings gar nicht. Eine regelmäßige Nutzung und Beteiligung möglichst vieler an Wikis ist aber Grundvoraussetzung für das Funktionieren derselben. Eine Studie der Universität Köln (Bartel, 2006, 165) kam zu dem Ergebnis, dass 48 Prozent der Wiki-Projekte in deutschen Unternehmen mangels Beteiligung scheitern bzw. Probleme haben, 27 Prozent leiden an schlechter Strukturierung.

6. Tipps zur Verbesserung des Wissensmanagements im Journalismus

6.1. Vom „kreativen Einzelkämpfer“ zur „Lernenden Redaktion“: kooperative Wissensarbeit

Wissensmanagement ist ein Gruppenphänomen und beginnt, wie Reinmann (2001) im Münchener Modell des Wissensmanagements aufzeigt, stets beim Einzelnen. Dabei muss es, wie Nonaka und Takeuchi (1997) im Modell der Wissensspirale verdeutlichen, sowohl die impliziten als auch die expliziten Aspekte des Wissens berücksichtigen. Um die Wissensarbeit in der Redaktion langfristig zu verbessern, müssen alle Prozesse des Wissensmanagements, also Wissensidentifikation, Wissenserwerb, Wissensentwicklung, Wissensverteilung, Wissensnutzung, Wissensbewahrung, Wissensbewertung und Wissensziele (vgl. Probst et al., 2006), in den Blick genommen werden.

Wissensmanagement im Journalismus umfasst daher als Trias erstens die Journalisten als Individuen, zweitens die Redaktion als Organisation sowie drittens die Informationstechnik. Bei der Implementierung beziehen Maßnahmen deshalb oft Individuum, Gruppe und Technik mit ein. Wenn man sich allerdings in kleinkarierten technischen Maßnahmen verzettelt und dabei ganz vergisst, Wissensziele zu entwickeln, sie zu kommunizieren, sie zu verwirklichen, ist Wissensmanagement im Journalismus von vorneherein zum Scheitern verurteilt.

Die Zahl der Barrieren für das Wissensmanagement ist groß. Barrieren können sowohl personaler als auch organisationaler und technischer Natur sein (vgl. Eberle, 2003, 38).

- Zu den *personalen Barrieren* zählen zum Beispiel persönliche Ängste, Wissen zu teilen und Unsicherheiten sowie mangelnde Motivation.
- Als *organisatorische Barrieren* können wenig wissensförderliche Strukturen und Prozesse den Wissensfluss mindern. In den journalistischen Redaktionen ist hierbei insbesondere die mangelnde Förderung durch die Führungsetage zur Wissensarbeit zu nennen.
- *Technische Barrieren* können schließlich das gänzliche Fehlen technischer Wissensmanagementwerkzeuge oder die mangelnde Akzeptanz vorhandener Hilfsmittel sein. In vielen Redaktionen gibt es zwar Hilfsmittel, sie werden aber oft nicht in dem Umfang genutzt, wie dies geboten wäre.

Die Befragung der Journalisten aus ganz Deutschland zum Wissensmanagement in Redaktionen hat gezeigt, dass die Nutzung vor allem deshalb mangelhaft ist, weil *in den Redaktionen noch kein Bewusstsein für eine wissensfreundliche Redaktionskultur* vorherrscht (vgl. Probst et al., 2006, 31). Die Redaktionskultur ist aber der „Nährboden“ für

gutes Wissensmanagement (vgl. Krönig, 2001, 163). Ihr kommen drei zentrale Funktionen zu (vgl. Lehner, 2006, 26f.): Erstens Motivation, zweitens Koordination und drittens Integration.

Die *Redaktionskultur* ist die von allen Redaktionsmitgliedern geteilte, untereinander weitergegebene und voneinander gelernte Art des Wahrnehmens, Denkens und Fühlens oder einfach „die Art, wie wir die Dinge hier tun“ (vgl. Allan et al., 2004, 24). Sie basiert auf unreflektierten grundlegenden Annahmen, die in Wechselwirkung zu bewussten, typischen Werten in der Redaktion stehen. Diese Werte wiederum haben Einfluss auf das, was in der Redaktion geschaffen wird, also den journalistischen Output, der sich dann wiederum auf die Werte und grundlegenden Annahmen auswirkt (vgl. Rosenstiel, 2000, 151).

Für das Wissensmanagement gelten *Kommunikation und Kooperation als tragende Säulen einer förderlichen Redaktionskultur*. Diese kann sich aber nur auf einer *Vertrauenskultur* aufbauen (vgl. Frey, 2000, 73). Specht (2007, 36f.) nennt fünf entscheidende Aspekte der Redaktionskultur:

1. *Kommunikationskultur*: Nur wenn Wissen kommuniziert wird, kann man vom Wissen anderer und andere vom eigenen Wissen profitieren. Nur dann kann gemeinsam neues Wissen entwickelt werden. Insbesondere für den Austausch von implizitem Wissen ist es entscheidend, dass Menschen sich begegnen und miteinander reden. Dass Diskussionen nicht immer einvernehmlich verlaufen und auch Konflikte zu Tage treten können, ist selbstverständlich. Deshalb muss eine *faire Streit- und Konfliktkultur* (vgl. Frey, 2000, 74) Teil der Kommunikationskultur sein. Dazu gehört zum Beispiel, dass Konflikte nicht unterdrückt, sondern angesprochen werden und in der zwischenmenschlichen Kommunikation zwischen Sach- und Beziehungsebene unterschieden wird.
2. *Fehler- und Feedback-Kultur*: Herrscht ein Klima von *gegenseitiger Wertschätzung* und wird Leistung durch Lob explizit anerkannt, ist es kein Problem, *Fehler offen und angstfrei transparent zu machen*. Angst bewirkt, dass Mitarbeiter ihr Wissen horten. Außerdem wirkt sie auch lernhemmend. Nur in einer angstfreien Atmosphäre können Fehler problemlos angesprochen, abgestellt und behoben oder sogar verhindert werden.
3. *Führungskultur*: Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion und sollten daher Hilfsbereitschaft vorleben. Sie sollten nicht nur disziplinieren, sondern *Beziehungen auch über die Ressortgrenzen fördern*. Das bedeutet, dass Vertrauen und Transparenz aufgebaut wird und man so auch weiß, wer in anderen Ressorts über welches Wissen verfügt.
4. *Erfolgskultur*: Wir lernen leichter durch das Nachahmen von Erfolgen als durch Fehler und Bestrafung. Das bedeutet in der Konsequenz, dass gute Leistungen von Einzelnen und Teams in der Redaktion auch *gebührend anerkannt werden* sollten und nicht nach dem in Deutschland allzu verbreiteten Prinzip des „Nicht geschimpft, ist gelobt genug“ gearbeitet werden sollte.

5. *Prozesskultur*: Wissensmanagement kann nur dann Erfolg haben, wenn es *in die alltäglichen Geschäftsprozesse integriert* wird und es nicht als zusätzliche Arbeit empfunden wird. Wenn Mitarbeiter denken, Wissensmanagement wäre ein „nettes Extra“, wird es früher oder später aufgrund des ohnehin stressigen Arbeitsalltags der meisten Journalisten aus Zeitmangel/Zeitdruck unter den Tisch fallen. Ist den Journalisten in der Redaktion allerdings bewusst, dass Wissensmanagement hilft, Zeit zu sparen und Qualität zu steigern, dann werden sie es nicht als „lästige Zusatzarbeit“ abwerten.

Die *praktizierte Redaktionskultur äußert sich* beispielsweise in den Wertvorstellungen und Überzeugungen der Mitarbeiter, darin, wie Mitarbeiter sich und ihre Arbeit organisieren, wie Autorität ausgeübt und delegiert wird, wie viel Freiraum für Kreativität und Individualität eingeräumt wird, welchen Stellenwert Teamarbeit hat und ob die Übernahme von Initiative und Risiko wertgeschätzt und belohnt wird. Sie äußert sich außerdem in den Gewohnheiten, Geschichten, Gerüchten und Gebräuchen sowie der Sprache der Organisation (vgl. Allan et al, 2004, 24). Als informelle Dimension der Organisationsstrukturen (vgl. Weichler, 2003, 128) ist sie Vermittler zwischen persönlichem und organisationalem Wissen (vgl. Allan et al., 2004, 30).

Nur wenn es in der Redaktion *von allen als „angesehen“ gilt*, Wissen zu teilen, gemeinsam zu generieren und zu nutzen, und wenn es auch *von der Führungsetage gefördert und wertgeschätzt* wird, wird sich ein effizienter Umgang mit Wissen unter den Journalisten durchsetzen und jeder einzelne dazu motiviert, an der organisationalen Wissensbasis, am Wissen anderer teilzuhaben und am eigenen Wissen nach dem Prinzip des „do ut des“ teilhaben zu lassen (vgl. Götz, 2004, S. 36).

Wie die im vorangegangenen 5. Kapitel vorgestellten Ergebnisse der Studie „Wissensmanagement im Journalismus“ verdeutlicht haben, hängt *die (noch) mangelhafte Wissensarbeit im Journalismus in hohem Maße von den Faktoren Bewusstsein, Zeit, Kooperation/Teamarbeit und nicht zuletzt auch von der Förderung durch die Führungsetage ab*.

Momentan herrscht im beruflichen Alltag und Handeln der Journalisten noch stark das Bild des Einzelkämpfers vor, obwohl sich viele Journalisten selbst eher als Teamplayer sehen. Der Schritt hin zum Wissensmanagement bedeutet deshalb auch, kooperatives Handeln im Journalismus gezielt zu verstärken und zu fördern. *Die Redaktion muss sich von einer Ansammlung kreativer Einzelkämpfer zu einer lernenden Organisation wandeln*, denn das Konzept des Wissensmanagements und der lernenden Organisation sind zwei Seiten einer Medaille (vgl. Allan et al., 2004, 40) und bedingen sich gegenseitig. Lernen ist der Prozess, dessen Ergebnis Wissen ist. Dieses Wissen ist wiederum Ausgangsbedingung für neues Lernen (Willke, 2007, 48). In einer *ganzheitlich denkenden, lernenden Organisation* haben Informationen, Wissen und Lernen einen hohen Stellenwert. Organisationales Lernen bedeutet, dass Organisationen Wissen in ihre Strukturen,

Prozesse und Regelsysteme einbauen (vgl. ebd., 2007, 59), ebenso dass individuelle Weiterentwicklung genauso gefördert wird wie die Entwicklung gemeinsamer Ziele und Visionen sowie Kommunikation in Gruppen. Die lernende Organisation nutzt individuelles *und* kollektives Lernen, um ihre Ziele zu erreichen, lernt kooperativ und offen und verwandelt Daten rasch in brauchbares Wissen, das zur rechten Zeit am rechten Ort verfügbar ist. Mitarbeiter dürfen Fehler machen, Neues ausprobieren und Fragen stellen! Sie sollen ermuntert werden, sich offen mitzuteilen, in Diskurs mit anderen zu treten, so dass gleiche Fehler nicht ständig wiederholt werden! Wissensmanagement hat hier die Aufgabe, die organisatorischen und strukturellen Voraussetzungen zu schaffen, damit die organisationale Wissensbasis genutzt, verändert und weiterentwickelt werden kann (Huber, 2006, 1). Dies bedeutet auch, dass Strukturen und Prozesse so gestaltet werden, dass individuelles und gemeinschaftliches Lernen – und dazu gehört auch informelles Lernen – gefördert wird (vgl. Allan et al., 2004, 39). Lernen heißt nämlich nicht, „dass man mehr Infos aufnimmt, sondern, dass man die Fähigkeit erweitert, die Ergebnisse zu erzielen, die man anstrebt“ (Senge, 1996, 114).

In Deutschland tut man sich – nicht nur im Journalismus – allerdings oft noch relativ schwer, sich an das ganzheitliche Konzept der lernenden Organisation anzunähern. Tayloristisches Denken mit funktionaler Differenzierung, Minimalisierung und Standardisierung hat im westlichen Kulturkreis Tradition - *eine lernende Organisation bedeutet aber eine Abkehr vom Einzelkämpfer-Denken und von zentraler autoritärer Führung* (vgl. Meckel, 1999, 98). Ein Abschied von den im Journalismus notwendigen dezentralisierten Arbeitsprozessen ist sie allerdings nicht. Stattdessen muss jeder Arbeitsprozess als Teil eines Ganzen gesehen werden, damit die Redaktion durch ständigen Info-Input in Verbindung mit langfristigem Wissenstransfer ein hochwertiges, konsistentes und wettbewerbsfähiges Produkt herstellen kann, dem man letztlich gar nicht anmerkt, dass viele verschiedene Journalisten daran mitgewirkt haben (vgl. Meckel, 1999, 99).

Versuche, Strukturen in der Redaktion bzw. die Redaktionsorganisation zu verändern, stoßen bei Journalisten häufig auf Widerstand oder Ablehnung. Weichler (2003) bezeichnet es als interessantes Phänomen, dass Journalisten zwar einerseits radikale Veränderungen in anderen gesellschaftlichen Bereichen fordern, sie selbst sich aber andererseits strukturkonservativ und veränderungsresistent verhalten. „Weil Journalisten, was die eigene Arbeit angeht, eher konservativ sind, *beschäftigen sie sich zu wenig mit der aktiven Gestaltung der Rahmenbedingungen ihrer täglichen Arbeit*“ (ebd., 2003, 33). Derweil muss der Schritt hin zur lernenden Organisation im Journalismus gar keinen fundamentalen Wandel darstellen. Ein gangbarer Weg in diese Richtung ist die von Nonaka und Takeuchi entwickelte *Hypertext-Organisation*. Sie verbindet die klassischen Strukturen mit offenen, selbstorganisierten Teamstrukturen. Das heißt, neben den bisherigen Arbeitsprozessen werden Teams gefördert, die sich freiwillig, selbstorganisiert und zeitlich begrenzt außerhalb der normalen Strukturen zu Projekten zusammenfinden, um gemeinsam Wissen und Ideen zu entwickeln. Doch funktionieren wird auch dies nur, wenn eine entsprechende offene, vertrauensvolle, wissensförderliche Kultur in der Redaktion vorherrscht und die Chefredaktion die Idee fördert und fordert.

Voraussetzung für gelingendes Wissensmanagement in den journalistischen Redaktionsstuben ist insbesondere ein bewusst praktiziertes Beziehungsmanagement, bei dem eine offene Kommunikation auf allen Ebenen gelebt wird und auch auftretende zwischenmenschliche Konflikte ausgeräumt werden können. Wenn das Zwischenmenschliche gebührend berücksichtigt wird und das Beziehungsmanagement - aus vorgeschobenen Gründen wie Zeitmangel, Arbeitsdruck und Arbeitsbelastung, fehlendem Bewusstsein u.a. - nicht zu kurz kommt, ist der „Nährboden“ für die Aufhebung der noch tiefen Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit auch hinsichtlich des effektiven Umgangs mit Wissen bereitet. Dann gibt es eigentlich keinen „Hinderungsgrund“ (vgl. Studie zur Führung und Unternehmenskultur der Akademie für Führungskräfte, 2001).

Tipps für Wissensmanagement im Journalismus

Wie bereits angedeutet, gibt es keine allgemein gültige Lösung für Wissensmanagement im Journalismus. Jede Redaktion hat nicht nur ganz unterschiedliche Mitarbeiter, sondern auch ihre ganz eigene Redaktionskultur, eigene Arbeitsweisen und Routinen. Daher muss Wissensmanagement individuell auf die jeweilige Redaktion abgestimmt sein und dabei Mensch, Organisation und Technik sowie Können, Sollen und Wollen berücksichtigen. Zum Schluss dieser Arbeit sollen einige Tipps für Wissensmanagement in Redaktionen nicht fehlen. Sie sind dabei eher als Anregungen und Denkanstöße zu verstehen statt als fertige Lösungen. Es würde der Grundidee des Wissensmanagements geradezu widersprechen, „Patentrezepte“ zu liefern (vgl. Willke, 2007, 76).

6.2. Bewusstsein schärfen und Wissensziele setzen

Das Bewusstsein, den Umgang mit dem eigenen Wissen und dem Wissen in der Redaktion zu verbessern, ist *derzeit unter den Journalisten noch relativ wenig ausgeprägt*. Viele Journalisten geben an, dass sie sich noch keine Gedanken über einen effizienteren Umgang mit Wissen gemacht haben oder zu wenig Zeit dafür haben. Zeitknappheit/Zeitdruck können als solche natürlich eine Barriere sein, werden in vielen Veränderungsprozessen aber auch vorgeschoben, um eigentlich andere Gründe zu kaschieren. Die *tatsächliche Barriere*, die dahinter steckt, ist häufig eher *fehlende Veränderungsbereitschaft und das Festhalten an alten Routinen* und Gewohnheiten.

Bullinger (1998, zit. nach Eberle, 2003, 34) ermittelte in seiner Studie häufige *Barrieren für Wissensmanagement in verschiedenen Branchen*: Dabei waren Zeitknappheit, fehlendes Bewusstsein, Unkenntnis über den Wissensbedarf, die Einstellung „Wissen ist Macht“ und fehlende Transparenz die meistgenannten Gründe. Ruggles (1998, 88, Abb. 4) identifizierte als größte Hindernisse des Wissenstransfers die (Un-)Kultur, die fehlende Unterstützung durch das Top-Management, Mangel an Verständnis über das Geschäftsmodell, fehlende Zuständigkeiten und die kontraproduktiven Organisationsstrukturen.

Die größten Probleme im Wissensmanagement sind also nicht durch die Technik verursacht, sondern sie sind menschlicher Natur. Dieses Problem gilt es insbesondere von Seiten der Führung anzupacken und zu lösen.

- So ist es zunächst einmal wichtig, *in der Redaktion das Bewusstsein zu schärfen*, wie entscheidend ein effizienter Umgang mit Wissen für den Erfolg der journalistischen Arbeit, für deren höhere Qualität und letztlich für die größere Wettbewerbsfähigkeit des jeweiligen Medienunternehmens ist. Die Redaktionsleitung sollte mit gutem Beispiel vorangehen und als Vorbild fungieren. Initiativen für Wissensmanagement müssen allerdings nicht ausschließlich von der Redaktionsleitung (top-down) ausgehen – sie können sich auch aus den Reihen der Mitarbeiter (bottom-up) entwickeln.

- Was die Redaktionsleitung aber in jedem Fall tun muss, ist *kollektive Wissensziele für die Redaktion festzulegen*. Denn ohne Ziele wird der Versuch, Wissensmanagement zu implementieren, zum „Nullum“! Es hat sich etabliert, die Ziele in Vision, Mission und Strategie zu gliedern: Die Vision als normatives Ziel ist ein übergeordnetes Leitbild und besagt, was die Organisation langfristig erreichen will. Mission und Strategie stehen für das Warum und Wie und damit für die konkrete strategische und operative Umsetzung der Ziele (vgl. Schnurer, Mandl, 2004, 62). Bei der Vision kann auch „nach den Sternen gegriffen werden“, um die Journalisten zu motivieren. Antoine de Saint-Exupery hat das, was wir unter einer Vision verstehen, in folgende Worte gefasst: „Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer“ (vgl. Cross, 2007, 18). Kollektive Wissensziele sollten im Idealfall gemeinsam mit der Redaktion entwickelt werden. Die Redaktion ist dabei nicht nur als Ort zu verstehen, wo Wissen verarbeitet wird, sondern auch als Ort, wo Wissen erzeugt wird (vgl. Nonaka, Takeuchi, 1997, 8) – eben als lernende Organisation.

Individuelle Wissensziele lassen sich hingegen am besten im Rahmen von so genannten *Mitarbeitergesprächen* zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern gemeinsam festlegen und evaluieren. Mitarbeitergespräche sind auf diese Weise ein wichtiges Motivationsinstrument¹², ein Forum für persönliches Feedback und Austausch. Nerdinger (2004, 97) ist davon überzeugt, dass die *intrinsische Motivation der einzelnen Mitarbeiter* gerade für die Wissensarbeit durch Mitarbeitergespräche gesteigert werden kann. Motivation im und für das Wissensmanagement gilt indes als schwierige Aufgabe, weil es auch um Macht, Vertrauen und Ängste geht. Daher suchen viele Wissensmanagement-Handbücher nach dem „goldenen Motivationshebel“ (vgl. Heisig, 2005, 77). Doch diesen gibt es freilich nicht, da viele Faktoren ineinander greifen und auch die Redaktionskultur wieder eine tragende Rolle spielt. In erster Linie ist Motivation eine *Aufgabe der Führungskräfte*. Sie müssen dafür sorgen, dass die Aufgaben des Wissensmanagements in die alltäglichen Tätigkeiten integriert werden und diese für sich intrinsisch motivierend wirken. Merkmale solcher intrinsisch motivierender Aufgaben sind: eine breite Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit, Bedeutsamkeit, Autonomie, soziale Interaktion und Rückmeldung (vgl.

¹² Als Motivation verstehen wir die Wechselwirkung zwischen Person und Situation, zwischen Motiv und Anreiz (vgl. Nerdinger, 2004, 92).

Nerdinger, 2004, 94f.). Die meisten journalistischen Tätigkeiten umfassen all diese Merkmale und Journalisten gelten deshalb, wie oben genannt, als hochmotiviert. Es gilt nun, Wissensmanagement als normalen Bestandteil journalistischer Arbeit im Redaktionsalltag zu integrieren: denn motiviert man über extrinsische Anreize (z.B. Geld) zum Wissensmanagement, vermittelt man unweigerlich das Gefühl, Wissensmanagement sei ein Surplus (vgl. ebd., 93).

6.3. Individuelles Zeitmanagement verbessern und der Infoflut Herr werden

Sollte Zeitmangel tatsächlich das Problem für das Scheitern von Wissensmanagement sein, lohnt es sich hier anzusetzen. Zeitmanagement bedeutet, *eindeutige Prioritäten zu setzen und wichtige Informationen von unwichtigen zu unterscheiden*. Damit haben Zeit-, Informations- und Wissensmanagement mehr miteinander gemeinsam, als dies auf den ersten Blick den Anschein haben mag. Oft ist der Grund für chaotische Zeitplanung, dass man in der Informationsflut zu ersticken droht, die Übersicht verliert und keine Prioritäten mehr setzen kann. Doch ohne Informationen lassen sich keine Prioritäten setzen. Was wie ein Teufelskreis klingt, lässt sich durch einen bewussten Umgang mit Informationen durchbrechen. Wer Informationen gezielt in den Blick nimmt, Wichtiges von Unwichtigem unterscheidet und auch den Mut beweist, sich von manchem zu trennen, zu delegieren oder Nein zu sagen, kann am Ende profitieren und Zeit zurückgewinnen. Desorganisation und eingefahrene Alltagsgewohnheiten sind häufig der Grund dafür, dass die Zeitplanung aus dem Griff gerät (vgl. Wieke, 2004, 8). Die so genannte „*Eisenhower-Matrix*“ (vgl. Seiwert, 2001, 78f.) ist ein einfaches Beispiel und Hilfsmittel, das dabei helfen kann, wieder Herr über eingehende Informationen und die eigene Zeitplanung zu werden. Eingehende Aufgaben und Informationen werden nach dem TRAF-Prinzip *nach Dringlichkeit und Wichtigkeit geordnet*. Ist die Information oder Aufgabe weder wichtig noch dringlich, dann sollte sie sofort gelöscht (Trash) werden. Ist die Information zwar dringlich, aber nicht wichtig, wird sie an eine (andere) zuständige Person weitergeleitet/delegiert (Refer). Selbst behandelt werden solche Informationen, die wichtig und dringlich sind (Act). Informationen, die wichtig sind, aber nicht dringlich, werden abgelegt (File) (vgl. Reinmann, Eppler, 2008, 78). Mit dieser Methode können zum Beispiel auch Emailfluten, unter denen – wie oben genannt – fast 50 Prozent der Journalisten leiden, abgearbeitet werden.

6.4. Kommunikation und Kooperation üben und nutzen

Der Grund Nummer eins für mangelhaften Wissensaustausch unter Journalisten ist – deren Ansicht nach – die mangelnde Bereitschaft zur Teamarbeit unter den Kollegen: „Journalism has traditionally been a profession that ignored collaboration“ (Quinn, 2003, 97). Will sich die Redaktion von einer Ansammlung kreativer Individualisten, die Informationen horten, zu einer lernenden Organisation entwickeln, die Wissen teilt, so ist es wichtig, *gezielt Teamarbeit zu fördern*.

Starre, auf Gewohnheit beruhende Strukturen müssen nicht zwingend die besten Lösungen sein. Sie durch *Projektarbeit, Querschnittsfunktionen, Special Teams* (vgl. Willke, 60f.) zumindest hin und wieder aufzubrechen, erhöht die Lernfähigkeit der Redaktion und verbessert die Qualität der medialen Produkte. Mehrere Köpfe wissen mehr als einer, in Diskussionen kommen neue Aspekte und Sichtweisen zu Tage und es können auch kontroverse Standpunkte diskutiert werden, die für eine objektive Berichterstattung dienlich sein können (vgl. Mojzisch, Kerschreiter, Schulz-Hardt, Frey, 2004, 189). Der Nachteil von Teamarbeit ist der höhere Kommunikations- und Koordinierungsaufwand, was vor allem angesichts des Zeitdrucks, unter dem Journalisten vor allem bei tagesaktuellen Medien arbeiten müssen, hinderlich sein kann. Unter Zeitdruck wählen viele Journalisten die Variante „alleine zu arbeiten“. Ist Teamarbeit aber nichts völlig Außergewöhnliches mehr und bringen die Journalisten die individuellen Voraussetzungen für kommunikatives, kooperatives Zusammenarbeiten mit, d.h. sie berücksichtigen die „Kardinaltugenden“ für Kommunikation und Kooperation wie die *gegenseitige Achtung des Anderen, die Fähigkeit zuzuhören, Vertrauen, Win-Win-Mentalität, Optimismus, Spaß am Lernen und Innovationsfreude* (vgl. Lung, 2000, 96; vgl. hierzu auch die gute Übersicht bei Frey, 2000, 87), dann fällt ein langwieriges „Warming Up“ des Teams sowie ein Festsetzen immer neuer Spielregeln weg und die Arbeit kann zielorientiert angegangen werden. Kommunikatives und kooperatives Arbeiten bedeutet auch keinesfalls, dass man alles exzessiv ausdiskutieren und über alle Empfindlichkeiten reden muss (Frey, 2000, 88).

6.5. Kontakte teilen

Ist das Bewusstsein für einen effizienteren Umgang mit Informationen und Wissen erst einmal geschaffen, so gilt es, die kollektiven und individuellen Wissensbestände aufzudecken und herauszufinden, wer was weiß und wo Wissenslücken bestehen. Das Wissen der Journalisten beschränkt sich oft nicht nur auf die offensichtliche Expertise, die sie in ihren Ressorts erworben haben. Oft haben Journalisten noch andere Interessensgebiete, in denen sie auch aus privatem Interesse Expertise erworben haben. Auf dieses Wissen wird in der Regel aber im Arbeitsalltag kaum zurückgegriffen. *Transparenz über die Wissensbestände und Wissenslücken* verhindert auch die Bildung von „Wissensinseln“ und ist damit ein wichtiges Element im Wissensmanagement. Dabei sollte stets klar sein, dass die Suche nach Wissen auch gleichzeitig immer Nichtwissen aufdeckt. Nichtwissen ist jedoch keine Schande, sondern in einer Redaktion, in der es aufgrund der Arbeitsteilung je nach

Themen und Ressorts Spezialisten gibt – wie in jeder anderen Organisation auch, die Regel und durchaus nichts Schlimmes, sondern wichtig und sogar erwünscht, weil nur so an Schwächen gearbeitet und gegebenenfalls neues Wissen entwickelt oder erworben werden kann.

Nützliche Werkzeuge für die Schaffung von Transparenz und die Identifikation von Wissen in der Redaktion sind Wissenslandkarten bzw. Yellow Pages:

- *Wissenslandkarten* kartografisieren, wo in der Redaktion bei wem welches Wissen vorliegt und beinhalten damit eine Art *Meta-Wissen über Wissensträger* (vgl. Reinmann et al. 2001, 86, Mojzisch, Kerschreiter, Schulz-Hardt, Frey, 2004, 200). Sie erleichtern die Suche nach bestimmten Experten in der Redaktion enorm, setzen aber voraus, dass die Mitarbeiter auch bereit sind, ihr Wissen offen zu legen. Außerdem bedürfen sie ständiger Aktualisierung.

- *Yellow Pages* sind ein ganz ähnliches Instrument, allerdings wird hier auf die „Kartographisierung“ verzichtet und Wissensträger werden nach bestimmten Klassifizierungen aufgelistet. Sie sind also *Expertenverzeichnisse* nach dem Prinzip der als „Gelben Seiten“ bekannten Branchenbücher und informieren, wer wo welches Wissen, welche Erfahrungen und welche Kompetenzen besitzt. Sie helfen, Wissensträger und Wissensbestände schnell auffindig zu machen und bieten im Idealfall direkt Möglichkeiten zur elektronischen Kontaktaufnahme oder listen Kontaktdaten auf, was den Zugang zu implizitem Wissen erleichtern und beschleunigen kann (vgl. Bügel, 2004, S. 47).

Damit tragen Yellow Pages und Wissenslandkarten dem Umstand Rechnung, dass implizites Wissen von Experten, wenn überhaupt, nur sehr aufwendig getrennt und explizit gemacht werden kann. Statt die Wissensinhalte selbst abzubilden verweisen sie auf die Wissensträger.

Adressdatenbanken, Yellow Pages und Wissensdatenbanken können im Journalismus sowohl für Transparenz interner Wissensbestände genutzt werden als auch für Transparenz externer Kontakte. Zentral abgespeicherte Yellow Pages in der Redaktion stellen keinen allzu großen Aufwand dar. Auch die Aktualisierung ist nicht sehr zeitintensiv, da die Journalisten ihre elektronischen Seiten auch selbst bearbeiten können und damit das Problem des Datenschutzes entschärft wird. Jeder gibt an, was er angeben möchte. Die Bereitschaft der Journalisten, selbst als Experten zur Verfügung zu stehen, ist relativ groß – ebenso deren Bereitschaft, Kontakte unter persönlich bekannten Kollegen zu teilen. Prinzipiell lässt sich der Nutzerkreis von einzelnen Datenbanken auch beschränken, so dass nicht jeder Zugriff auf alle Daten hat (vgl. Hallerberg, 2003, 158), und es gibt selbstverständlich auch Grenzen einer solchen Adressdatenbank im Journalismus. Sensible Adressdaten oder exklusive Kontaktdaten wie zum Beispiel die private Handynummer eines Spitzenpolitikers oder Spitzensportlers werden nicht eingetragen. Aber das ist auch nicht das Ziel, genauso wenig wie es das Ziel ist, den Ehrgeiz engagierter Kollegen zu unterwandern. Ziel ist es stattdessen, nicht nur individuelle Interessen zu verfolgen, sondern das Gesamtprodukt im Blick zu behalten und durch Kooperation und Kommunikation dessen Qualität zu verbessern.

6.6. Konferenzen effektiver gestalten und zum zeitnahen Wissensaustausch nutzen

Die mangelhafte Kooperations- und Kommunikationskultur ist nicht nur im Journalismus ein Problem, sondern im westlichen Kulturkreis allgemein verbreitet. Sie sorgt auch dafür, dass Konferenzen oft wenig effektiv sind. Im Journalismus haben Konferenzen aber eine so wichtige Funktion für das Koordinieren von Arbeitsschritten, für das Entwickeln neuer Ideen und für den Austausch von Informationen, dass man sich eine krankhafte, ineffektive „Besprecheritis“ kaum erlauben kann (vgl. Frey, 2000, 89). Ideal für den Informations- und Wissensaustausch wäre eine *Netzstruktur gleichberechtigter Kommunikation*. Im Alltag herrscht jedoch oft keine Gleichberechtigung und der Redeanteil ist nicht selten recht einseitig verteilt. Um die Konferenzen effektiver zu gestalten und den Wissens- und Informationsaustausch zu optimieren, schlägt Meckel (1999) vor, *Spielregeln für Konferenzen* aufzustellen und verweist dabei auf Forschungsergebnisse des Instituts für Pädagogische Psychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München, das vier Grundregeln für gelingende Konferenzen nennt (vgl. ebd., 1999, 122f.):

- Erstens sollten Konferenzen *zeitlich eingegrenzt* werden, damit man sich nicht festsetzt und aufgrund von Diskussionsexzessen schließlich andere Arbeiten des Tages zu kurz kommen.
- Zweitens sind *Ablaufregeln festzulegen und zu befolgen*. Dazu zählt auch, dass Kritik kritisch sein muss und sein darf. Rotierend sollte ein Redakteur für die Kritik zuständig sein und Verteidigungstriaden sollten nicht stattfinden. Die Kritik sollte an der Sache stattfinden und nicht an der Person. Was in unserem Kulturkreis häufig vergessen wird: Es gibt nicht nur negative Kritik. Positive Kritik, Lob und Anerkennung gehören genauso in eine Konferenz wie konstruktive Verbesserungsvorschläge.
- Drittens ist es wichtig, eine *Konferenz auch vorzubereiten*. Die Themen des Tages können schon vor der Konferenz bekannt sein, zum Beispiel könnten sie über eine redaktionsinterne elektronische Tages- und Themenagenda angezeigt werden. So könnten sich alle Redaktionsmitglieder schon vorab Gedanken machen und eigenes Wissen und Ideen besser einbringen. Wenn bei Konferenzen allerdings Themen wie aus dem Nichts auf den Tisch kommen, ist der Wissensaustausch weniger effektiv.
- Viertens kann der diskursive Prozess einer Redaktionskonferenz durch die *Einführung eines Moderators* erleichtert werden. Dieser sollte aber, wenn möglich, nicht der Ressortleiter oder der Chefredakteur sein. Eine moderierte Konferenz kann auch dabei helfen, das so genannte „Hidden Profile Problem“ zu umgehen, das in Gruppendiskussionen oft auftritt. Gruppen tendieren dazu, eher über Informationen zu diskutieren, die allen bereits bekannt sind, als über solche, die nur Einzelne kennen. Informationen, die allen Gruppenmitgliedern vorliegen, bezeichnet man als geteilte Informationen, solche, die nur einem Gruppenmitglied bekannt sind, als ungeteilte Informationen. Diskussionsteilnehmer sprechen überdies eher solche Informationen an, die ihre Präferenz unterstützen und bevorzugen solche Interaktionspartner, die ihre Position unterstützen, um dem Phänomen der kognitiven Dissonanz zu entgehen (vgl. Reinmann et al., 2001, 100; vgl. Mojzisch, Kerschreiter, Schulz-Hardt, Frey, 2004, 189). Bei dem *Hidden-Profile-Problem* ist es so,

dass die geteilten Informationen eine falsche Entscheidung nahe legen, die ungeteilten Informationen aber die richtige Entscheidung ermöglichen würden. Lediglich durch eine *offene Diskussion* kann die richtige Entscheidungsalternative gefunden werden. Dies bedeutet in der Konsequenz, dass bei Diskussionen in der Konferenz auch und gerade solche Informationen ausgetauscht werden müssen, die ungeteilt und präferenzkonsistent sind (vgl. Mojzisch, Kerschreiter, Schulz-Hardt, Frey, 2004, 198).

Es bietet sich an, die durch die bessere Organisation der Konferenzen *gewonnene Zeit in kooperative Wissensarbeit zu investieren*. Denkbar ist zum Beispiel ein *Ideen- und Wissenszirkel* (vgl. Wehner, Dick, Clases, 2004, 162) *gleich im Anschluss an die traditionelle Konferenz*. Er hat den Vorteil, dass alle Kollegen anwesend sind und Mitarbeiter, die Fragen und Probleme haben, für diese eine schnelle und zeitnahe Hilfe bei entsprechenden Kollegen finden können. Nimmt sich jeder Journalist in der Redaktion dafür 10 bis 15 Minuten Zeit, so können viele Probleme gleich am Morgen geklärt werden und Kooperation und Wissensaustausch in der Redaktion kommt einfach und unkompliziert in Gang. Wichtig ist dabei, dass die Wissenszirkel nicht länger als 10 bis 15 Minuten dauern sollten, denn andernfalls werden sie von den Kollegen nicht angenommen, weil sie sie von der eigentlichen Arbeit abhalten.

6.7. Treffpunkte für Wissensaustausch und Teamarbeit schaffen

Wie die Befragung der Journalisten ergab, ist die Konferenz im Alltag oft der einzige Termin, an dem sich die verschiedenen Mitarbeiter zentral treffen und begegnen können. Sie ist in den Redaktionen ein institutionalisiertes Forum für eine persönliche Begegnung. Wissensmanagement funktioniert in den Redaktionen anfänglich, wenn überhaupt, nur auf persönlichem Weg. So lassen sich Vertrauen und Sympathie aufbauen und implizites sowie explizites Wissen austauschen. *Die Konferenzen allein reichen als Treffpunkte jedoch nicht aus*. Da hier oft unter Zeitdruck das Tagesgeschäft koordiniert wird, ist die Gesprächsform meist einseitige Information statt zweiseitige Kommunikation. Daher ist es wichtig, gezielt Räumlichkeiten und Gelegenheiten in den Redaktionen für kooperative und kommunikative Zusammenarbeit sowie den Aufbau von Beziehungen zueinander und persönlichen Netzwerken zu schaffen. Denkbar sind beispielsweise *Räume, in denen sich Gruppen und Teams spontan zum gemeinsamen Arbeiten und informellen Lernen treffen können*. In den meisten Redaktionen fehlen solche ansprechenden Räumlichkeiten für gemeinschaftliches Arbeiten, so dass sich selbstorganisierte Gruppen oder „Communities of Practice“ aus diesem ganz banalen Grund nicht zusammenfinden können. Bisher sind Kaffeeküchen und Kantinen oft der einzige Ort für ungezwungenen Wissensaustausch und informelles Lernen (Cross, 2007). Neben Räumlichkeiten ist es natürlich auch sinnvoll, zumindest hin und wieder *Gelegenheiten zu bieten, bei denen sich die Kollegen treffen und austauschen können*. Social Events wie gemeinsame Teamreflexionen, aber auch Betriebsausflüge und Feste können den Zusammenhalt in der Redaktion stärken und den Aufbau einer wissensfreundlichen Redaktionskultur, die auf Vertrauen und gegenseitiges

Kennen basiert, fördern. Auch ein lockeres Gespräch am Feierabend oder ein gemeinsames Feierabendbier bei betrieblich organisierten Seminarveranstaltungen, die auswärts stattfinden und mehrere Tage dauern, sind genauso Foren für informelle Kommunikation und ungezwungenes Lernen wie zum Beispiel die in manchen Industrieunternehmen inzwischen eingeführten „Management-Frühstücke“ (vgl. Lung, 2000, 94). Gerade im Anfangsstadium von Wissensmanagementimplementierungen ist der persönliche Kontakt von fundamentaler Bedeutung. Schließlich gaben die meisten Journalisten an, dass sie nur unter der Bedingung gegenseitigen Kennens und oftmals sogar Sympathie bereit sind, ihr Wissen, ihre dokumentierten Informationen und ihre Kontakte – bevorzugt in persönlichen Gesprächen – zu teilen. Neben Räumlichkeiten für die Zusammenarbeit sollten den Mitarbeitern auch Möglichkeiten zum Kennenlernen geboten werden.

6.8. Mentoring – Lernen von den Alten

Erfahrene Journalisten haben viele Situationen, die junge Kollegen zum ersten Mal erleben, schon gemeistert – sie verfügen über einen enormen Wissensschatz. Dieser Wissensschatz besteht zu einem Teil aus explizitem Wissen – zu einem großen Teil aber auch aus unschätzbar wertvollem implizitem Wissen (Know-about, Know-how, Know-why, Know-what-to-do), das bestenfalls im gemeinsamen Sprechen und Handeln ausgetauscht bzw. voneinander abgeschaut werden kann. Das Konzept des „Mentoring“, bei dem jüngeren Mitarbeitern *ein erfahrener Mentor* zur Seite gestellt wird (vgl. Rosenstiel, 2003, 248), bietet sich ganz besonders an, um die organisationale Wissensbasis zu vergrößern und jüngere Kollegen vom Erfahrungsschatz und der Expertise der Älteren lernen zu lassen (vgl. Allan et al., 2004, 43). Auch können durch das Mentoring neue Kollegen in die Kultur, die gemeinsamen Werte und die organisationale Wissensbasis integriert werden.

6.9. Technische Möglichkeiten nutzen

Wissensmanagement hat erst durch die Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnik einen richtigen Boom erlebt. Elektronische Adressverzeichnisse, *Wissenslandkarten* bzw. *Yellow Pages* haben wir bereits als eine einfache Methode kennen gelernt, bei der moderne Technik das Wissensmanagement effektiv unterstützen kann. Technik im Wissensmanagement fungiert häufig als eine Art Gedächtnis oder wird zur Erleichterung asynchroner Kommunikation genutzt. Es dient insbesondere der Wissensrepräsentation und kann die Aufbereitung und Verteilung von explizitem Wissen und Informationen vereinfachen (vgl. Winkler, Mandl, 2004, 216). Da Journalisten in der Regel mit dem Computer arbeiten, bietet es sich geradezu an, die *Möglichkeiten der Computer- und Netzwerktechnik für die kooperative Wissensarbeit auch zu nutzen*. Bei der elektronischen Kommunikation ist allerdings zu beachten, dass sie die Rückmeldemöglichkeiten in der Regel mindert. Während in einem direkten Gespräch die

Kommunikationspartner sich in Sekundenbruchteilen aufeinander einstellen und auf die Perspektive des Gegenübers eingehen können, ist dies in der elektronischen Kommunikation nicht möglich (vgl. Bromme, Jucks, Rambow, 2004, 182). *Intranets* haben das Potential, zentral solche Informationen zu hinterlegen, die oft benötigt werden und auf die entweder alle oder ein bestimmter Nutzerkreis Zugriffsrechte haben sollen. Menschen für Teamwork und Kooperation zusammenzubringen ist das Ziel von Wissensmanagement, doch je größer die Redaktion ist, desto schwieriger wird dies auch. *Intranets* stellen nach Ansicht Quinns (2003, 109) daher wirkungsvolle Werkzeuge dar, die auch in großen Organisationen dafür sorgen können, dass Teams sich vernetzen können. Das *Intranet* kann seiner Meinung nach wie eine virtuelle Kaffeemaschine wirken, um die sich alle versammeln und reden.

Technische Wissensmanagementsysteme eignen sich im Journalismus ganz besonders für die *Themenplanung*, für *Terminkoordination* und als *digitale Archive*, in denen oder über die Zugriff auf vorangegangene Veröffentlichungen gewährt wird.

Zudem können Wissensmanagementsysteme *Ideenpools* sein, in die Journalisten Ideen und Themenvorschläge einstellen können. Häufig gestellte Fragen und Antworten können im Wissensmanagementsystem ebenfalls abgespeichert werden. Außerdem bieten sie sich für eine *digitale Agenda* an (vgl. Hallerberg, 2003, 160), auf der in Kalenderform die Themen des Tages im Voraus eingetragen und eingesehen werden können und so die Produktion planbarer, zukunftsgerichteter und weniger reaktiv ist.

Bisherige Wissensmanagementsysteme haben das Problem nicht eindeutig verteilter Zugriffs- und Schreibrechte. Das hat zur Folge, dass sie kaum genutzt und/oder aktualisiert werden. Simons (2007, 220) schlägt daher die Verwendung von *redaktions-internen Wikis* vor. Wikis sind Sammlungen von Webseiten, die von den Nutzern gelesen und bearbeitet werden können. Sie ermöglichen das einfache Sammeln, Erfassen und Aufbereiten von Informationen in Gruppen. Sie lassen sich intuitiv wie Schreibprogramme bedienen, Änderungen werden unmittelbar nach dem Speichern sichtbar. Die Hemmschwelle, Wikis zu benutzen, gilt als sehr niedrig, die Einsatzbereiche sind hingegen vielfältig: Wikis können zum Beispiel zur Dokumentation, als Nachschlagewerke (FAQs, Termine), zur Projektplanung, als Schwarze Bretter, als kollektive Notizblöcke, als Personenzyklopädie, als Jahrgangsübersichten, zur Verwaltung von Themenideen oder auch als betriebsinternes Nachrichtenmedium verwendet werden (vgl. Bartel, 2006, 161ff.; vgl. Simons, 2007, 224; vgl. Koser, 2008, 16). Wesentlicher Bestandteil der Wiki-Idee ist, dass die Inhalte kollektiv überprüft und verändert werden können (vgl. Simons, 2007, 201). Das hat in der Regel eine hohe Aktualität der Eintragungen zur Folge und eine Vernetzung des Wissens unterschiedlicher Autoren. Allerdings ist es bei Wissensdatenbanken, die von vielen Menschen genutzt und gestaltet werden, wichtig, dass nur verifiziertes, autorisiertes Wissen in derartigen Datenbanken bereitgestellt werden darf. Dass hypothetische Informationen und Gerüchte darin nichts zu suchen haben, muss allen Beteiligten bewusst sein!

Wikis werden zu den so genannten Werkzeugen der Generation „Web 2.0“ gerechnet, der neuen Generation des Internets, das die Technik in den Dienst der Sache stellt und selbstorganisiertes Arbeiten und soziale Vernetzung unter dem Schlagwort „*Social Software*“

vereint. Dazu zählen auch *Weblogs* (chronologisch aufgebaute Webseiten), *Social Networks* (Webseiten, die soziale Vernetzung vereinfachen) und *Social Bookmarks* (kollektiv zugängliche Sammlungen von interessanten Webseiten), die sich ebenfalls für eine kooperative Wissensarbeit anbieten (vgl. Kapitel 5.6.). *Social Networks* erleichtern im Prinzip wie *Yellow Pages* das Auffinden von Kontaktpersonen, *Social Bookmarks* können in der Redaktion dafür verwendet werden, relevante, gute und interessante Webseiten zu bestimmten Themen zu klassifizieren und zu nutzen. Alles in allem können *Wissensmanagementportale* eine ganze Reihe technischer Werkzeuge beinhalten und so dabei helfen, Informationen aus verschiedenen Quellen effektiv zu integrieren und die Suche nach Personen und Dokumenten zu vereinfachen (vgl. Spies, 2004, 277). Eine Klassifizierung nach Schlagworten und die Möglichkeit, das System komfortabel zu durchsuchen, bringen Struktur in das technische System.

Bei allen Möglichkeiten, die technische Systeme für Wissensmanagement bieten können, sollte man aber nicht vergessen, dass expansives Daten- und Informationsmanagement durchaus auch kontraproduktiv sein kann. Man darf nämlich nicht den Fehler machen, die eine Infoflut durch eine neue, selbst geschaffene Infoflut in Form eines Wissensmanagementportals, das eher einem Datenfriedhof gleicht als einem Hilfsmittel, zu ersetzen (vgl. Schneider, 2001, 37). Überinformation mit unaktuellen Informationen vereinfacht das journalistische Handeln wenig und entspricht nicht der Idee des Wissensmanagements. Technische Systeme sollten daher lieber schlank und aktuell organisiert sein als opulent und ungepflegt (vgl. Gläser, 2008, 866). Wissensmanagement, das Informationsdatenbanken als Warenhaus versteht, hat nicht nur wenig Erfolg, sondern hat längst ausgedient (vgl. Davenport, Prussak, 11).

Wissensmanagement bedeutet – wie in den vergangenen Kapiteln aufgezeigt – Mensch, Technik und Organisation in einem ausgewogenen und sinnvollen Verhältnis zu berücksichtigen und je nach Art des Wissens die richtigen Hilfsmittel zu wählen. Dann kann Wissensmanagement auch im Journalismus zu besserer Qualität und Zusammenarbeit führen.

C) Resümee

Die Online-Befragung von 120 Journalisten aus den verschiedensten Medien in ganz Deutschland ergab:

Wissensmanagement ist in den Redaktionen hierzulande (noch) kein Thema – und das, obwohl Journalismus „Wissensarbeit pur“ ist und die Welle der Informationen, die Journalisten tagtäglich überfluten, immer größer wird. Die meisten Journalisten sind sich jedoch der Bedeutung ihres persönlichen Wissens für den Beruf durchaus bewusst:

- Fast drei Viertel der befragten 120 Journalisten glauben, ihr Wissen sei ihr größtes Kapital. Dies trifft in ganz besonderer Weise auf die freien Journalisten (Selbstständige, Feste Freie und Freie Mitarbeiter) zu, auch sind Männer mehr davon überzeugt als Frauen und auch Ältere stimmen dieser Aussage eher zu als Jüngere.
- Angst, sich durch das Teilen von Wissen ersetzbar zu machen, haben die wenigsten Journalisten. Lediglich freie Mitarbeiter sind wegen fehlender vertraglicher Absicherung eher skeptisch, was Kooperation und gemeinsame Wissensarbeit angeht.
- Mit großer Mehrheit sind die Journalisten davon überzeugt, dass durch fairen, gegenseitigen und gleichberechtigten Wissensaustausch langfristig alle Seiten profitieren könnten. Zwischen Männern und Frauen und den verschiedenen Anstellungsverhältnissen gibt es dabei aber kaum Unterschiede. Mit zunehmendem Alter steigt die Zustimmung.
- Die Mehrheit der befragten Journalisten hält Wissensmanagement für etwas Positives. Insbesondere die jüngsten (unter 35 Jahren) und die ältesten Journalisten (über 56 Jahre) sind gegenüber der Idee des Wissensmanagements sehr aufgeschlossen.

Trotz dieser positiven Einstellung und damit eigentlich guten Voraussetzungen wird Wissensmanagement im journalistischen Alltag der Redaktionen nicht umfassend genutzt und praktiziert.

- In acht von zehn Redaktionen war redaktionelles Wissensmanagement bisher kein Thema und das, obwohl die meisten Journalisten prinzipiell sehr daran interessiert sind, ihren Umgang mit Wissen zu verbessern.

Das Hauptproblem für die noch mangelhaft entwickelte Kultur zur Kooperation und Wissensarbeit im Alltagsgeschäft der Redaktionen (d.h. Wissenskommunikation, Wissensnutzung, Wissensrepräsentation und Wissensgenerierung) liegt nach Ansicht der befragten Journalisten an der fehlenden Bereitschaft zur Teamarbeit unter den Kollegen. Defizite herrschen sowohl auf der Ebene der Organisationskultur als auch bei den individuellen sozialen Kompetenzen:

- 43,3 Prozent der Journalisten glauben, ihre Arbeitskollegen sind zur Teamarbeit nicht bereit – und das, obwohl sich 46,6 Prozent der Journalisten selbst als Teamplayer einschätzen.
- Die Arbeitsbedingungen im Journalismus sind zu wenig förderlich für Teamarbeit und Kooperation. Im Alltag arbeitet noch weit mehr als die Hälfte der Journalisten allein als Einzelkämpfer.
- Der gemeinsame Umgang mit Wissen wird in den Redaktionen von der Leitung kaum gefördert und gefordert und es werden kaum Gelegenheiten zur Teamarbeit geboten.

Persönlich haben sich die meisten Journalisten, meist wegen Zeitmangels, noch nicht mit Wissensmanagement auseinandergesetzt. Wie selbstverständlich wenden aber fast alle intuitiv Methoden persönlichen Wissensmanagements im Arbeitsalltag an (zum Beispiel bei der Verwaltung von Informationen und Kontakten).

Die befragten Journalisten sind eher bereit, implizites Wissen weiterzugeben als explizites Wissen in Form ihrer dokumentierten Informationen. Die Weitergabe von Wissen knüpfen sie oft an Sympathie und Vertrauen. Es ist für sie von großer Bedeutung, dass Kollegen das Wissen nicht missbrauchen oder als das ihrige ausgeben:

- Eine auf Vertrauen basierende Kommunikations- und Kooperationskultur ist daher essentielle Voraussetzung für Wissensmanagement in den Redaktionen.
- Die Bereitschaft, gemeinsam Wissen zu nutzen, zu entwickeln, zu repräsentieren und zu kommunizieren, ist groß.
- Von Seiten der Führungskräfte gibt es aber bislang zu wenig Unterstützung. So fehlen zum Beispiel (Wissens-)Ziele in mehr als der Hälfte der Redaktionen. Auch Mitarbeitergespräche, die sich zur Motivation – gerade für die Wissensarbeit – eignen, werden kaum genutzt und auch Konferenzen sind bislang wenig effektiv.

- Obwohl Journalisten in einem Kommunikationsberuf arbeiten, scheint es wahr zu sein, dass sie zu wenig bzw. zu wenig effektiv miteinander kommunizieren und fast gar nicht kooperieren. Insbesondere über Ressortgrenzen hinweg herrscht kaum Wissenstransparenz. Der Ressortseparatismus früherer Tage existiert auch in Zeiten weiter, in denen der Journalismus immer mehr auf multimediale Verwertung der Inhalte setzt.

Da die befragten Journalisten mehrheitlich angaben, ihr Wissen bevorzugt im direkten, persönlichen Kontakt auszutauschen, könnten Wissensmanagementinitiativen im Journalismus zunächst mit Wissenszirkeln begonnen werden. So könnte die von Veränderungen ohnehin oft ausgelöste Ungewissheit und die damit einhergehende Verunsicherung von vorne herein begrenzt werden (Dehner, 2001, 14).

Schafft man es, die im journalistischen Alltag eingebetteten Konferenzen besser zu strukturieren und zu effektivieren, dann bleibt mehr Zeit, um Wissen und Informationen auszutauschen und sich gegenseitig zu helfen. Diese 10 bis 15-minütigen Wissenszirkel könnten der erste Impuls für einen besseren Wissens- und Informationsaustausch in den Redaktionen sein.

Der Aufbau einer Vertrauenskultur ist ein langwieriger Prozess, der sich langsam entwickeln muss. Gelingt es der Redaktion, eine Vertrauenskultur aufzubauen, dann können auch technische Systeme zur Repräsentation und Kommunikation expliziten Wissens und von Informationen und Kontakten genutzt werden. Gerade bei der Verwendung von technischen Systemen und Datenbanken müssen die Journalisten sicher sein, dass das Prinzip des „Do-ut-des“ (Gebens und Nehmens – im Sinne der Reziprozität) eingehalten wird und Wissen nicht missbraucht wird. Redaktionswikis sind eine Möglichkeit technischer Unterstützung des Wissensmanagements. Sie bieten eine Vielzahl von Möglichkeiten, Informationen und Daten einfach und kooperativ zu verwalten und auch aktuell zu halten. Sie können zum Beispiel als Expertendatenbank im Sinne von Yellow Pages verwendet werden oder auch als Themenagenden und Ideenpools eingerichtet werden. Bei der Benutzung technischer Maßnahmen zur Verwaltung von Informationen und explizitem Wissen ist aber stets darauf zu achten, dass mehr nicht unbedingt „Mehrwert“ bedeutet, bzw. Quantität nicht Qualität heißt. Statt großer Datenhalden sind schlanke, aber aktuelle Systeme wert- und sinnvoller.

Wissensmanagement im Journalismus muss nicht top-down erfolgen. Die Initiative für einen besseren Umgang mit dem Wissen der Mitarbeiter als wertvollster Ressource in den Redaktionen kann auch von den Journalisten selbst ausgehen. Früher oder später sollten die Mitarbeiter von sich aus erkennen, dass Wissensmanagement Teil ihrer Arbeit ist und diese verbessert. Doch ohne Unterstützung der Führungsetage und der Chefredaktion wird Wissensmanagement auf Dauer nicht funktionieren.

Die Rolle der Führungskräfte für das redaktionelle Wissensmanagement ist daher von ganz zentraler Bedeutung. Ressortleiter, Vorgesetzte und Chefs sollten mit einer offenen und kooperativen Verhaltensweise Vorbildfunktion übernehmen und den Mitarbeitern

verdeutlichen, dass Wissen, wenn man es teilt und austauscht, an Wert gewinnt und alle Seiten profitieren. Eine „open-door-policy“ der Chefetage kann den Mitarbeitern Offenheit für Zusammenarbeit signalisieren. Durch Lob und Anerkennung können Vorgesetzte gemeinsame Wissensarbeit honorieren und die Journalisten dazu ermutigen, ihr Wissen zu teilen. Zum Wissensmanagement und zum Teilen von Wissen kann und soll niemand gezwungen werden und es wird immer Wissensbereiche geben, die wegen (interner oder externer) Sperrfristen, aus Daten- oder Informantenschutzgründen nicht geteilt werden können oder dürfen. Prinzipiell sollte das Bewusstsein geschärft werden, dass durch kooperative Wissensarbeit die Qualität der journalistischen Medien auch ohne allzu große Umwälzungen enorm erhöht werden kann.

Wissensmanagement bedeutet natürlich in erster Linie ein Umdenken der Journalisten und nicht, die bisherige Redaktionsorganisation, Hierarchien und alles Dagewesene über Bord zu werfen. In einer kooperativen Wissenskultur in der Redaktion muss es allerdings auch erlaubt sein, überkommene Strukturen und eingefahrene Prozesse zu hinterfragen und eventuell neu auszurichten. Eine Abkehr von der starren Ein-Linien-Organisation hin zu einer wissensfreundlichen Hypertext-Organisation kann gute Erfolge bringen, da sich so auch spontan Teams zur gemeinsamen Wissensarbeit bilden können.

Selbstverständlich wäre es erforderlich, dazu geeignete Räumlichkeiten bereitzustellen. Diese gibt es jedoch selten – und so scheitert Teamarbeit oft schon an äußeren Gründen. Zwar sind Großraumbüros auf dem Vormarsch, doch für kooperative Wissensarbeit muss es auch eigene Räumlichkeiten geben, die es ermöglichen, dass in ruhiger, angenehmer Atmosphäre zusammen gearbeitet und diskutiert werden kann.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Wissensmanagement in journalistischen Redaktionen ein großes Potential hat. Es bedeutet nicht, den Journalismus von Grund auf zu revolutionieren – aber es bedeutet, die Journalisten für einen bewussten und sozialen Umgang mit Wissen zu sensibilisieren. Ansatzpunkt Nummer Eins ist die Redaktionskultur. Die Redaktion muss sich von einer Ansammlung kreativer Einzelkämpfer zu einer lernenden Organisation entwickeln!

Ein interessanter Ansatzpunkt für die weitere Forschung nach dieser Überblicks-Studie wäre es, anhand qualitativer Methoden den Blick näher auf den journalistisch arbeitenden Menschen zu richten, bildlich gesprochen „in die Redaktionen hineinzuzoomen“. Es wäre denkbar, anhand von teilnehmender Beobachtung in Redaktionen hautnah die Implementierung von Wissensmanagementmaßnahmen mitzu-„verfolgen“ und mitzu-„erleben“. Solche Forschungen könnten weiter dazu beitragen, den bislang noch weitgehend „weißen Fleck“ redaktioneller Wissensmanagementforschung mit fundierten Erkenntnissen auszufüllen.

Diese Masterarbeit gibt einen ersten Anstoß dazu und konnte dem interessierten Leser hoffentlich zeigen, wie bedeutsam Wissen – implizites ebenso wie explizites – in der journalistischen Arbeit ist und vor allem, welches Potential verloren geht, wenn es nicht gebührend genutzt wird. Wird in den Redaktionen aber bewusst und effizient mit Wissen umgegangen, könnten die Journalisten als „Leuchttürme in der Informationsflut“ fungieren:

„In einer Welt, in der es viel mehr Informationen gibt, als man verarbeiten kann, sind Journalisten unsere wichtigsten Prozessoren. Sie helfen uns beim Filtern von Informationen, ohne ihnen einen Drall in die Richtung des einen oder anderen Unternehmens zu geben. Und wenn die Gesellschaft zersplittert, sind es die Journalisten, die den notwendigen gesellschaftlichen Kitt liefern, um wenigstens teilweise Einheit zu erhalten. Für eine Demokratie, wie wir sie kennen, wären Medien auf der Standspur der Datenautobahn eine Katastrophe“ (Shenk, 1998, 185).

Für die Medien der Zukunft wird der sorgsame Umgang mit Wissen und Wissensmanagement also immer bedeutsamer. Wie die vorliegende Studie gezeigt hat, ist dies den Redaktionen größtenteils schon bewusst. Die Forcierung von redaktionellem Wissensmanagement könnte die Arbeit in den journalistischen Redaktionen entscheidend verbessern.

D) Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1: Zeitschriften und Zeitungen werben mit dem Slogan „Wissen“. Der Spiegel; Financial Times Deutschland
- Abb. 2: Hierarchie von Daten, Informationen und Wissen; Forst 1999, Abb. 1, aus Eberle, 2003, 5
- Abb. 3: Daten, Informationen, Wissen – als Kontinuum. Probst et al 1997, Abb. 6. , S. 36; hier: Eberle, 2003, S. 8
- Abb. 4: Implizites – Explizites Wissen. Lehner, 2006, 39
- Abb. 5: Wissensarten. Darstellung Hasler-Roumois, 2007, 46; Cross, 2007, 64, ergänzt durch Marcus Tögel
- Abb. 6: Der Kreislauf von Daten, Informationen und Wissen, Marcus Tögel
- Abb. 7: Daten ermöglichen Unterscheidung, Informationen tragen Bedeutung und Wissen verleiht Sinn. Aus: Dick/Wehner, 2002, 9 bzw. 15
- Abb. 8: Wissen als Objekt oder Prozess. Reinmann Objekt/Prozess-Perspektive aus Hasler-Roumois, 2007, 50
- Abb. 9: Die drei Standbeine des Wissensmanagements: Mensch, Organisation, Technik. In Anlehnung an Reinmann et al., 2001, 18
- Abb. 10: Bausteine des Wissensmanagements. Probst, 2006, 32
- Abb. 11: Die Wissensspirale nach Nonaka und Takeuchi. Aus: Hasler-Roumois, 2007, 214
- Abb. 12: Der Mensch als Ort des Wandels, die Organisation als Ort des Handelns. Aus: Reinmann et al., 2001, 76
- Abb. 13: Managementkulturen im Vergleich; Götz, 2004, 53
- Abb. 14: Funktionen von Journalismus. Aus: Seibold /Brüggemann, 2000, 7
- Abb. 15: In welchen Medien Journalisten arbeiten. Weischenberg, 2006, 38
- Abb. 16: Verteilung der Journalisten auf Ressorts. Weischenberg, 2006, 38
- Abb. 17: Journalismus Konzeptionen. Aus: Wyss, Pühringer, Meier, 2005, 312
- Abb. 18: Rollenverständnis von Journalisten. Aus: Weischenberg, 2006, 102
- Abb. 19: Alter der Journalisten in Deutschland. Aus: Weischenberg, 2006, 59
- Abb. 20: Arbeitszufriedenheit. Anteil sehr zufriedener oder eher zufriedener Journalisten in Prozent. Aus: Weischenberg, 2006, 91
- Abb. 21: Verschiedene Organisationsformen. Aus: Meckel, 1999, 95
- Abb. 22: Führungsnoten für die Redaktionsleitung. Aus: Sage und Schreibe 1/1995: 11
Hier: Meckel, 1999, 77
- Abb. 23: Wissensmanagementaufgaben und journalistisches Handeln im Vergleich, Marcus Tögel
- Abb. 24: Konferenzen als Kommunikations- und Koordinationszentralen im journalistischen Alltag
Aus: Hallerberg, 2003
- Abb. 25: Wo die Teilnehmer der Studie arbeiten (in Prozent), Marcus Tögel
- Abb. 26: Anstellungsverhältnisse der befragten Journalisten, Marcus Tögel
- Abb. 27: War/ist Wissensmanagement in Ihrer Redaktion ein Thema? Marcus Tögel
- Abb. 28: Welche Gefühle verbinden Sie mit dem Begriff „Wissensmanagement“? Marcus Tögel
- Abb. 29: Mein persönliches Wissen ist mein größtes Kapital im Beruf, Marcus Tögel
- Abb. 30: Kreuztabelle: Mein persönliches Wissen ist mein größtes Kapital nach Anstellungsverhältnissen, Marcus Tögel
- Abb. 31: Wenn ich mein Wissen teile, dann mache ich mich früher oder später ersetzbar, M. Tögel
- Abb. 32: Werkzeuge für persönliches Wissensmanagement im Journalismus, Marcus Tögel
- Abb. 33: Gründe für die schlechte eigene Wissensorganisation, Marcus Tögel
- Abb. 34: Gründe für mangelnde Informations- und Wissensorganisation, Marcus Tögel
- Abb. 35: Warum Kollegen nicht bereit sind, Wissen und Informationen gemeinsam zu entwickeln und zu teilen (in Prozent), Marcus Tögel
- Abb. 36: Gründe für mangelnde Bereitschaft zu Wissensarbeit bei den Kollegen, Marcus Tögel
- Abb. 37: Wie schätzen Sie sich selbst ein? (Teamplayer vs. Einzelkämpfer), Marcus Tögel
- Abb. 38: Wie würden Sie Ihren Arbeitsalltag beschreiben? Arbeiten Sie eher allein oder im Team?
- Abb. 39: Vergleichsübersicht Teamarbeit / Wissenskooperation, Marcus Tögel
- Abb. 40: Persönlicher Nutzwert von Konferenzen bzgl. Wissensaustausch und -zuwachs, M. Tögel
- Abb. 41: Redaktionsklima allgemein, M. Tögel
- Abb. 42: Förderung von Zusammenarbeit durch die Chefredaktion, Marcus Tögel.
- Abb. 43: Steckt sich die Redaktion Ziele, die dann auch jedem bekannt sind? Marcus Tögel
- Abb. 44: Gibt es in Ihrer Redaktion Mitarbeitergespräche? Marcus Tögel
- Abb. 45: Wofür bisher Informations- und Wissensmanagementsysteme in den Redaktionen genutzt werden, Marcus Tögel

E) Literaturverzeichnis

- Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft (Hrsg.) (2001): „*Beziehungs-Weise...*“ *Führung und Unternehmenskultur*. Studie unter 242 Managern. Bad Harzburg: Eigenverlag.
- Allan Neill, Heisig Peter, Iske Paul, Kelleher Dominic, Mekhilef Mounib, Oertel Regina, Olesen Annie Joan, Van Leeuwen Manon (2004): *Europäischer Leitfaden zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement*. Brüssel: CEN, Europäisches Komitee für Normung.
- Altmeppen Klaus-Dieter (2002): *Medienmanagement als Redaktions- und Produktionsmanagement*. In: Neverla Irene, Grittmann Elke, Pater Monika (Hrsg.) (2002): *Grundlagentexte zur Journalistik*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft. S. 375-398.
- Bartel Tim (2006): *Nutzung von Wikis im Unternehmen. Kollaboratives Arbeiten mit Wikis im Unternehmensumfeld*. In: Gronau Norbert, Pawlowsky Peter, Schütt Peter, Weber Mathias (Hrsg.) (2006): *Mit Wissensmanagement besser im Wettbewerb!* Poing: Franzis Verlag, S. 161-168.
- Bellinger Andrea, Krieger David (2007): *Wissensmanagement für KMU*. Zürich: vdf.
- Blöbaum Bernd (2006): *Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft in* Bentele Günter, Brosius Hans-Bernd, Otfried Jarren (Hrsg.) (2006): *Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bonfadelli Heinz, Jarren Otfried, Siegert Gabriele (Hrsg.) (2005): *Einführung in die Publizistikwissenschaft*. 2. Auflage. Stuttgart: Haupt Verlag.
- Bromme Rainer, Jucks Regina, Rambow Riklef (2004): *Experten-Laien-Kommunikation im Wissensmanagement*. In: Reinmann Gabi, Mandl Heinz (Hrsg.) (2004): *Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden*. S. 176- 188. Göttingen: Hogrefe.
- Brüggemann Michael, Seibold Balthas (2000): *Online-Journalismus*. Ludwigs-Maximilians-Universität. München. Verfügbar über: www.bruegge.de/
- Capurro Rafael (2000): *Wissensmanagement und darüber hinaus. Der Ansatz von I. Nonaka und H. Takeuchi*. Veränderte Fassung des Aufsatzes: *Wissensmanagement in Theorie und Praxis*. In: *Bibliothek. Forschung und Praxis* (1998) 22, Nr. 3, S. 346-355. Verfügbar über: <http://www.capurro.de/nonaka.htm>. 01.12.07.

- Ciesinger Kurt-Georg, Howaldt Jürgen, Klatt Rüdiger, Kopp Ralf (Hrsg.) (2005): *Modernes Wissensmanagement in Netzwerken. Perspektiven, Trends und Szenarien*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Covey Stephen (2005): *Der Weg zum Wesentlichen. Zeitmanagement der vierten Generation*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Cross Jay (2007): *Informal Learning. Rediscovering the Natural Pathways That Inspire Innovation and Performance*. San Francisco: Pfeiffer.
- Davenport Thomas, Prusak Larry (2004): *Blow up the corporate library*. In: International Federation of Library Associations and Institutions (Hrsg.): *Knowledge Management. Libraries and Librarians. Taking up the challenge*. München: K.G. Saur. S. 11-21.
- Dehner, Klaus (2001): *Sicherheit in der Unsicherheit*. In: *Psychologie Heute*, Ausgabe August 2001, S. 14-15.
- Dernbach Beatrice, Rühl Manfred, Theis-Berglmair Anna Maria (Hrsg.) (1998): *Publizistik im vernetzten Zeitalter*. Opladen: Wiesbaden.
- Dpa, Deutsche Presse Agentur (Hrsg.) (2005): *Alles über die Nachricht. Das dpa-Handbuch*. Starnberg: R.S. Schulz Verlag. Verfügbar über: http://www.mediaculture-online.de/fileadmin/bibliothek/dpa_infoergaenzt/dpa_infoerg_nzt.pdf; Hier: S. 3, 12.01.08.
- Deutscher Journalisten Verband, DJV (Hrsg.) (2008): *Arbeitsmarkt und Berufschancen*. Verfügbar über: <http://www.djv.de/Berufschancen.2572.0.html>; Hier: S. 1, 26.05.08.
- Dick Michael, Wehner Theo (2002): *Wissensmanagement zur Einführung. Bedeutung, Definition, Konzepte*. Lüthy Werner, Voit Eugen, Wehner Theo (Hrsg.) (2002): *Wissensmanagement-Praxis. Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele*. Zürich: VDF. Verfügbar über: http://www.uni-magdeburg.de/mpeb/dick/files/publikationen/2002-wmpraxis_Einfuehrung.pdf, 13.03.08.
- Dörnder Dietrich (2004): *Emotion und Wissen*. Reinmann Gabi, Mandl Heinz (Hrsg.) (2004): *Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden..* Göttingen: Hogrefe. S. 118- 132.
- Donsbach Wolfgang (2002): In: Noelle-Neumann Elisabeth, Schulz Winfried, Wilke Jürgen (Hrsg.) (2002): *Publizistik Massenkommunikation*. Frankfurt: S. Fischer Verlag.

- Dülmen Richard van, Rauschenbach Sina: (2004): *Macht des Wissens*. Die Entstehung der modernen Wissensgesellschaft. Köln: Böhlau Verlag.
- Dürr Peter, Rode Catrin, Sprinkart Karl-Peter (2004): *Medienvermittelte Wissensdialoge*. In: Reinhardt Rüdiger, Eppler Martin (Hrsg.), *Wissenskommunikation in Organisation*. Berlin: Springer Verlag. S. 198-223.
- Frey Dieter (2000): *Kommunikations- und Kooperationskultur*. In: Mandl Heinz, Reinmann-Rothmeier Gabi (Hrsg.) (2000): *Wissensmanagement. Informationszuwachs – Wissensschwund? Die strategische Bedeutung des Wissensmanagements*. München: R. Oldenbourg Verlag. S. 73-92.
- Gates Bill (2000): *Digitales Business. Wettbewerb im Informationszeitalter*. München: Wilhelm Heyne Verlag.
- Gläser Martin: *Informationsmanagement*. In: Gläser Martin (2008): *Medienmanagement*. München: Vahlen. S. 859- 872.
- Goesmann Thomas (2002): *Ein Ansatz zur Unterstützung wissensintensiver Prozesse durch Workflow-Management-Systeme*. Dissertation an der TU Berlin. Verfügbar über: http://edocs.teu-berlin.de/diss/2002/goesmann_thomas.pdf. 07.03.08.
- Götz Klaus, Schmid Michael (2004): *Theorien des Wissensmanagements*. Frankfurt am Main: Peter Lang Europäischer Verlag der Wissenschaften.
- Gronau Norbert, Pawlowsky Peter, Schütt Peter, Weber Mathias (Hrsg.) (2006): *Mit Wissensmanagement besser im Wettbewerb!* Poing: Franzis Verlag.
- Hachenberger Jan (2006): *Wissenskultur und kultureller Wandel in Organisationen*. In: Gronau Norbert, Pawlowsky Peter, Schütt Peter, Weber Mathias (Hrsg.) (2006): *Mit Wissensmanagement besser im Wettbewerb!* Poing: Franzis Verlag, S. 223-229.
- Haes, Joachim (2003): *Netzwerkeffekte im Medien- und Kommunikationsmanagement*. Wiesbaden : Deutscher Universitätsverlag.
- Hallerberg Christian (2003): *Wissensmanagement in Medienunternehmen. Werkzeugkasten für teamübergreifende Recherche-Arbeit*. In: Netzwerk Recherche (Hrsg.) (2003): *Trainingshandbuch Recherche. Informationsbeschaffung professionell*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag. S. 155-161.
- Hasler Roumois Ursula (2007): *Studienbuch Wissensmanagement*. Grundlagen der Wissensarbeit in Wirtschafts-, Non-Profit- und Public-Organisationen. Zürich: Orell Füssli Verlag UTB.

- Heisig Peter (2005): *Stand und Zukunft des Wissensmanagements*. In: Ciesinger Kurt-Georg, Howaldt Jürgen, Klatt Rüdiger, Kopp Ralf (Hrsg.) (2005): *Modernes Wissensmanagement in Netzwerken. Perspektiven, Trends und Szenarien*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag. S. 72-86.
- Hohlfeld Ralf (2003): *Journalismus und Medienforschung. Theorie, Empirie, Transfer*. Konstanz. UVK Verlagsgesellschaft.
- König Joachim (2004): *Lernen durch Beteiligung – theoretische und konzeptionelle Überlegungen*. Verfügbar über:
http://www.hrk.de/de/download/dateien/04-2004_-_Ueberlegungen_zur_Qualitaetsentwicklung_an_Hochschulen_-_Koenig.pdf;
12.06.08.
- Koser, Martin (2008): *Social Software im Wissensmanagement 2.0. Potenziale von sozialen Netzwerken, Weblogs und Wikis*. In: MFG Innovationsagentur für IT und Medien/ Klaus Haasis (Hrsg.) (2008): *A Digital Lifestyle. Leben und Arbeiten mit Social Software*. S. 13-19.
- Krönig Jan (2001): *The design and influence of incentive systems on knowledge creation and transfer in the manufacturing-based industry*. Bern/Berlin: Verlag Peter Lang.
- Kühlen Rainer (2004): *Change of Paradigma in Knowledge Mangement. Framework for the collaborative production and exchange of knowledge*. In: International Federation of Library Associations and Institutions (Hrsg.): *Knowledge Management. Libraries and Librarians. Taking up the challenge*. München: K.G. Saur. S. 21-39.
- Kunczik Michael, Zipfel Astrid (2005): *Publizistik*. Köln: Böhlau Verlag.
- Kunczik Michael, Zipfel Astird (2001): *Nachrichtenauswahl*. In: Kunczik Michael, Zipfel Astird (2001): *Publizistik* Köln: Böhlau Verlag. S. 241-273.
- Lung Michael (2000): *Kommunikation und Kooperation im Unternehmen*. In: Mandl Heinz, Reinmann-Rothmeier Gabi (Hrsg.) (2000): *Wissensmanagement. Informationszuwachs – Wissensschwund*. München und Wien: Oldenbourg Verlag. S. 93-98.
- Mandl Heinz, Reinmann-Rothmeier Gabi (Hrsg.) (2000): *Wissensmanagement. Informationszuwachs – Wissensschwund*. München und Wien: Oldenbourg Verlag.
- Malik Fredmund (2005): *Wissensmanagement oder Management von Wissensarbeitern? Ein Interview*. In: Ciesinger Kurt-Georg, Howaldt Jürgen, Klatt Rüdiger, Kopp Ralf (Hrsg.) (2005): *Modernes Wissensmanagement in Netzwerken*.

- Perspektiven, Trends und Szenarien. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag. S. 65-70.
- Mast Claudia (1997): *Redaktionsmanagement. Ziele und Aufgaben für Journalisten*. Bonn: ZV Zeitungs-Verlag Service.
 - Mast Claudia (2004): *ABC des Journalismus*. 10. völlig neue Auflage. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
 - Meckel Miriam (1999): *Redaktionsmanagement. Ansätze aus Theorie und Praxis*. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
 - Meier Klaus (2002): *Ressort, Sparte, Team. Wahrnehmungsstrukturen und Redaktionsorganisation im Zeitungsjournalismus*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
 - Meier Klaus (2007): *Newsroom – die Redaktion im digitalen Journalismus*. In: Medienwirtschaft, Heft 3/2007. Verfügbar über: European Journalism Observatory, Lugano:
http://www.ejo.ch/index.php?option=com_content&task=view&id=1067&Itemid=96
 - Mengis Jeanne, Eppler Martin (2004): *Wissensdialoge: Dimensionen, Prinzipien und Probleme der gesprächsbasierten Wissenskommunikation*. In: Reinhardt Rüdiger, Eppler Martin (Hrsg.), *Wissenskommunikation in Organisation* (S. 88-107). Berlin: Springer Verlag.
 - Meyn Herrmann (2004): *Massenmedien in Deutschland*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
 - Mojzisch Andreas, Kerschreiter Rudolf, Schulz-Hardt Stefan, Frey Dieter (2004): *Wissensmanagement bei Entscheidungen in Gruppen*. In: Reinmann Gabi, Mandl Heinz (Hrsg.) (2004): *Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden*. Göttingen: Hogrefe. S. 189- 203.
 - Nerdinger Friedemann (2004): *Die Bedeutung der Motivation beim Umgang mit Wissen*. In: Reinmann Gabi, Mandl Heinz (Hrsg.) (2004): *Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden*. Göttingen: Hogrefe. S. 92- 101.
 - Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka (1997): *Die Organisation des Wissens: wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*. Frankfurt am Main und New York: Campus Verlag.

- North Klaus (2005): *Wissensorientierte Unternehmensführung* (4. Aufl.). Wertschöpfung durch Wissen. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.
- O'Reilly Tim (2006): *Web 2.0 Compact Definition*. Verfügbar über: <http://radar.oreilly.com/archives/2006/12/web-20-compact-definition-tryi.html>, S. 1; 26.05.08.
- Pühringer Karin (2007): *Journalisten - Kapital und Herausforderung im Zeitungsunternehmen*. Implementierung von Personalentwicklungsinstrumenten und deren Wirkung auf redaktionelles Wissensmanagement, Mitarbeitermotivation und Personalfluktuation. Wien und Zürich: Lit Verlag.
- Probst Gilbert, Raub Steffen, Romhardt Kai (2006): *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen* (5. Aufl.). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.
- Quinn Stephen (2003): *Knowledge Management in the Newsroom*. Sydney: Focal Press.
- Reinmann-Rothmeier Gabi (2001): *Wissen managen: Das Münchener Modell*. Verfügbar über: http://www.wissensmanagement.net/download/muenchener_modell.pdf; 15.05.08.
- Reinmann-Rothmeier Gabi (2001a): *Wissen managen: Das Münchener Modell* (Forschungsbericht Nr. 131). München: Ludwig-Maximilians-Universität, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie. Verfügbar über: http://epub.ub.uni-muenchen.de/239/1/FB_131.pdf; 15.05.08.
- Reinmann-Rothmeier Gabi, Mandl Heinz, Erlach Christine, Neubauer Andrea (2001): *Wissensmanagement lernen*. Ein Leitfaden zur Gestaltung von Workshops und zum Selbstlernen. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Reinmann Gabi, Mandl Heinz (Hrsg.) (2004): *Psychologie des Wissensmanagements*. Perspektiven, Theorien und Methoden. Göttingen: Hogrefe.
- Reinmann Gabi, Eppler Martin (2008): *Wissenswege. Methoden für das persönliche Wissensmanagement*. Bern: Hogrefe.
- Ridder Christa-Maria und Engel Bernhard (2005): *Massenkommunikation 2005: Images und Funktionen der Massenmedien im Vergleich*. In: *media perspektiven* 9/2005. S. 422- 448.
- Romberg Tim, Happel Hans-Jörg (2008): *Wikis. Die Wissensmanagement-Lösung für Unternehmen?* In: MFG Innovationsagentur für IT und Medien/ Klaus Haasis

- (Hrsg.) (2008): *A Digital Lifestyle. Leben und Arbeiten mit Social Software*. S. 21-29.
- Rosenstiel von Lutz (2004): *Management und Führung aus psychologischer Sicht*. In: Reinmann Gabi, Mandl Heinz (Hrsg.) (2004): *Psychologie des Wissensmanagements*. Perspektiven, Theorien und Methoden. Göttingen: Hogrefe. S. 24-38.
 - Rosenstiel von Lutz (2003): *Grundlagen der Organisationspsychologie*. 5. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
 - Rosenstiel von Lutz (2000): *Wissensmanagement in Führungsstil und Unternehmenskultur*. In: Mandl Heinz, Reinmann-Rothmeier Gabi (Hrsg.) (2000): *Wissensmanagement. Informationszuwachs – Wissensschwund*. München und Wien: Oldenbourg Verlag. S. 139-158.
 - Rühl Manfred (2002): *Organisatorischer Journalismus. Tendenzen in der Redaktionsforschung*. In: Neverla Irene, Grittmann Elke, Pater Monika (Hrsg.) (2002): *Grundlagentexte zur Journalistik*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft. S. 303-320.
 - Ruggles Rudy (1998): *The State of the Notion – Knowledge Mangement in Practice*. In: California Management Review, Nr. 3, Jahrgang 40, 1998, S. 80-89.
 - Russ-Mohl, Stephan (2002): *Was Journalisten lesen*. Erschienen in Neue Zürcher Zeitung, 30. August 2002. Verfügbar über: European Journalism Observatory, Lugano:
http://www.ejo.ch/index.php?option=com_content&task=view&id=483&Itemid=96. 15.05.08.
 - Schick, Siegfried (2007): *Interne Unternehmenskommunikation. Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern* (3. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
 - Schneider Ursula (2001): *Sieben Todsünden des Wissensmanagements. Kardinaltugenden für die Wissensökonomie*. Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsbereich Buch.
 - Schneider Ursula (2005): *Wie viel Wissen verträgt Handeln? Anleitungen zum Umgang mit Ignoranz, Glaube und Zweifel*. In: Ciesinger Kurt-Georg, Howaldt Jürgen, Klatt Rüdiger, Kopp Ralf (Hrsg.) (2005): *Modernes Wissensmanagement in Netzwerken. Perspektiven, Trends und Szenarien*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag. S. 21-37.
 - Schnotz Wolfgang, Heiss Silke (2004): *Die Bedeutung der Sprache im Wissensmanagement*. In: Reinmann Gabi, Mandl Heinz (Hrsg.) (2004): *Psychologie*

- des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden. Göttingen: Hogrefe. S. 41-52.
- Schnurer Katharina, Mandl Heinz (2004): *Wissensmanagement und Lernen*. In: Reinmann Gabi, Mandl Heinz (Hrsg.) (2004): *Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden*. Göttingen: Hogrefe. S. 53- 65.
 - Schulz Winfried (2002): *Die Nachricht*. In: Noelle-Neumann Elisabeth, Schulz Winfried, Wilke Jürgen (Hrsg.) (2002): *Publizistik Massenkommunikation*. Frankfurt: S. Fischer Verlag.
 - Seiler Thomas, Reinmann Gabi (2004): *Strukturgenetischer Wissensbegriff*. In: Reinmann Gabi, Mandl Heinz (Hrsg.) (2004): *Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden*. Göttingen: Hogrefe. S. 11- 24.
 - Seiwert, Lothar (2001): *Das 1x1 des Zeitmanagements*. Landsberg: MVG-Verlag.
 - Senge Peter (1996): *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Stuttgart: Klett Cotta.
 - Shenk David (1998): *Datenmüll und Infosmog. Wege aus der Informationsflut*. München: Lichtenberg.
 - Simons Anton (2007): *Redaktionelles Wissensmanagement*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
 - Specht Rolf (2007): *Soft Factors - Die Relevanz von psychologischen Faktoren im Wissensmanagement*. In: Bellinger Andrea, Krieger David (2007): *Wissensmanagement für KMU*. Zürich: vdf. S. 31-41.
 - Spies Marcus (2004): *Portalbasiertes Wissensmanagement und seine Unterstützung durch Wissensstrukturierung*. In: Reinmann Gabi, Mandl Heinz (Hrsg.) (2004): *Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden*. Göttingen: Hogrefe. S. 277- 288.
 - Szugat Martin, Gewehr Jan Erik, Lochmann Cordula (2006): *Social Software*. Frankfurt (Main): Entwickler Press.
 - Sveiby Karl Erik (2000): *Alles geht aus Wissen hervor*. In *Dialog und Wandel* 1/2000: S. 10- 11.
 - Weber Stefan (2001): *Journalismus als Contentmanagement?* In: *Quelle: Forum Medienethik* Nr. 2/2001 2001. München: Kopaed Verlag. S. 7-15. Verfügbar über: <http://www.mediaculture->

online.de/fileadmin/bibliothek/weber_journalismus/weber_journalismus.pdf,
12.01.2008.

- Wehner Theo, Dick Michael, Clases Christoph (2004): *Wissen orientiert Kooperation – Transformationsprozesse im Wissensmanagement*. In: Reinmann Gabi, Mandl Heinz (Hrsg.) (2004): *Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden*. Göttingen: Hogrefe. S. 161- 175.
- Weibel Antoinette (2004): *Kooperation in strategischen Wissensnetzwerken*. Dissertation der Universität Zürich. Auch erschienen unter selbem Titel in Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Weischenberg Siegfried, Malik Maja, Scholl Armin (2006): *Die Souffleure der Mediengesellschaft*. Report über die Journalisten in Deutschland. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Wieke Thomas (2004): *Erfolgreiches Zeitmanagement*. Wie Sie Ihren Berufsalltag effektiv planen und Zeitfallen vermeiden. Frankfurt: Eichborn Verlag.
- Wilkesmann Uwe (2005): *Lässt sich Wissensarbeit managen? Eine institutionelle Lösung des strategischen Dilemmas*. In: Ciesinger Kurt-Georg, Howaldt Jürgen, Klatt Rüdiger, Kopp Ralf (Hrsg.) (2005): *Modernes Wissensmanagement in Netzwerken. Perspektiven, Trends und Szenarien*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag. S. 41-59.
- Willke Helmut (1996): Willke, H., 1996: *Dimensionen des Wissensmanagements - Zum Zusammenhang von gesellschaftlicher und organisationaler Wissensbasierung*. In: Schreyögg, G./Conrad, R (Hrsg.) (1996): *Jahrbuch für Managementforschung*. Bd. 6 Wissensmanagement. Berlin: de Gruyter. S.263-304.
- Willke Helmut (2007): *Einführung in das systemische Wissensmanagement*. (2. Aufl.) Heidelberg: Carl Auer Verlag.
- Winkler Katrin, Mandl Heinz (2004): *Mitarbeiterorientierte Impmentation von Wissensmanagement in Unternehmen*. In: Reinmann Gabi, Mandl Heinz (Hrsg.) (2004): *Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden*. Göttingen: Hogrefe. S. 207- 219.
- Wyss Vinzenz (2002): *Redaktionelles Qualitätsmanagement*. Ziele, Normen, Ressourcen. Konstanz. UVK.
- Wyss Vinzenz, Pühringer Karin, Meier Werner (2005): *Journalismusforschung*. In: Bonfadelli Heinz, Jarren Otfried, Siegert Gabriele (Hrsg.): *Einführung in die Publizistikwissenschaft*. Bern: Haupt Verlag. S. 297-330.

F) Anhang

FRAGEBOGEN



Der Umgang mit Wissen im Journalismus

Sehr geehrte Teilnehmerinnen und Teilnehmer,

Dokumentierte Informationen und persönliches Wissen sind ganz zentrale Bestandteile der Arbeit im Journalismus.

Im Rahmen meiner Masterarbeit an der Universität Augsburg erforsche ich derzeit, wie der Umgang mit Wissen in deutschsprachigen Redaktionen funktioniert.

Das so genannte "Wissensmanagement" wird hier nicht allein als rein technische Lösung verstanden, sondern auch unter den sozialen Aspekten Kommunikation und Kooperation betrachtet.

Die Online-Erhebung erfolgt anonym mit Fragen in multiple-choice-Form. Wenige Fragen sind für kurze Antworten offen gehalten.
Insgesamt benötigen Sie ca. 15 Minuten für die Beantwortung.

Ich wäre Ihnen sehr dankbar, wenn Sie mich und mein Forschungsprojekt mit Ihrer Teilnahme unterstützen. Sicherlich bekommen auch Sie dadurch selbst Ideen, Ihren Umgang mit Wissen zu überdenken.

Als Teilnehmer des Fragebogens erhalten Sie ab Juni 2008 exklusiv Zugang zu den Auswertungen. Den nötigen Zugriffscode finden Sie am Ende des Fragebogens.

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!!

Marcus Tögel

Kontakt: marcus.toegel@student.uni-augsburg.de

Der Umgang mit Wissen im Journalismus

Dokumentierte Informationen und persönliches Wissen sind ganz zentrale Bestandteile der Arbeit im Journalismus. In der vorliegenden Studie soll erforscht werden, wie Wissensarbeit und Wissensmanagement in deutschsprachigen Redaktionen funktioniert, und ob bzw. wo es gegebenenfalls Verbesserungsmöglichkeiten gibt. Wissensmanagement wird dabei nicht allein als rein technische Lösung verstanden, sondern auch unter den sozialen Aspekten Kooperation und Zusammenarbeit sowie der individuellen Wissensarbeit betrachtet.

01_PERSÖNLICHE WISSENSARBEIT

001: Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? Bitte wählen Sie die jeweilige Antwort für jeden Eintrag

	Stimme gar nicht zu	Stimme eher nicht zu	teils/teils	Stimme eher zu	Stimme vollkommen zu
„Mein persönliches Wissen ist mein größtes Kapital im Beruf“.	<input type="checkbox"/>				
„Wenn ich mein Wissen anderen zur Verfügung stelle, heißt das, dass ich mich früher oder später ersetzbar mache“.	<input type="checkbox"/>				
„Wissen zu teilen, heißt Geben und Nehmen – dadurch gewinnen langfristig beide Seiten“.	<input type="checkbox"/>				

002: Sind Sie bereit, Ihr persönliches Wissen (Erfahrungen, Wissen über Zusammenhänge, Ansprechpartner) mit Kollegen zu teilen? Bitte wählen Sie nur eine Antwort aus:

- Ja
- Nein
- Kommt darauf an

[Beantworten Sie diese Frage nur, wenn sie folgendes geantwortet haben 'Kommt darauf an' zur Frage '002 '] **002a: Sie haben "Kommt darauf an" angekreuzt. Welche Voraussetzungen meinen Sie damit? Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier rein:**

[Beantworten Sie diese Frage nur, wenn sie folgendes geantwortet haben 'Ja' oder 'Kommt darauf an' zur Frage '002 '] **002b: Sie teilen Ihr persönliches Wissen (Erfahrungen, Wissen über Zusammenhänge, Ansprechpartner) bevorzugt... Wählen Sie alle zutreffenden Antworten**

- ...im direkten Gespräch mit Kollegen.
- ...im Gespräch mit der Gruppe (z.B. in der Konferenz etc.).
- ...mittels technischer Hilfsmittel (z.B. durch Emails, die Eingabe in eine Redaktionsdatenbank etc.).

002c: Sind Sie bereit Ihre dokumentierten Informationen mit Kollegen zu teilen? Bitte wählen Sie nur eine Antwort aus:

- Ja
- Nein
- Kommt darauf an

[Beantworten Sie diese Frage nur, wenn sie folgendes geantwortet haben 'Kommt darauf an' zur Frage '002c '] **002d: Sie haben "Kommt darauf an" angekreuzt. Welche Voraussetzungen meinen Sie damit? Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier rein:**

[Beantworten Sie diese Frage nur, wenn sie folgendes geantwortet haben 'Ja' oder 'Kommt darauf an' zur Frage '002c'] **002e: Sie teilen diese Informationen bevorzugt... Wählen Sie alle zutreffenden Antworten**

- ...im direkten Gespräch mit Kollegen.
- ...im Gespräch mit der Gruppe (z.B. in der Konferenz etc.).
- ...mittels technischer Hilfsmittel (z.B. durch Emails, die Eingabe in eine Redaktionsdatenbank etc.).

003: Wie organisieren Sie persönlich Ihr Wissen und Ihre Informationen im Arbeitsalltag? Welche Werkzeuge und Hilfsmittel verwenden Sie? Wählen Sie alle zutreffenden Antworten

- Kladde, Hängeregister, Ordner oder Ablage
- Persönliche Kartei
- Ausschnittsarchiv
- Visitenkarten-Sammlung
- Outlook oder andere Email- und Terminverwaltungssoftware (Lotus Notes, Thunderbird etc.)
- Text-Dateien, abgespeichert auf dem eigenen Computer
- Elektronisches Volltextarchiv
- Elektronisches Telefonbuch

Sonstiges:

004: Emails gehören zum Arbeitsalltag eines Journalisten. Doch die Flut an Informationen ist manchmal erdrückend. Stimmen Sie folgender Aussage zu? Bitte wählen Sie die jeweilige Antwort für jeden Eintrag

	Stimme gar nicht zu	Stimme eher nicht zu	teils/teils	Stimme eher zu	Stimme vollkommen zu
Ich leide unter der Flut eingehender Emails.	<input type="checkbox"/>				

005: Führen und pflegen Sie ein eigenes Quellen-, Experten- oder Informanten-Netzwerk? Bitte wählen Sie nur eine Antwort aus:

- Ja
- Nein

006: Gibt es in Ihrer Redaktion eine für alle zugängliche Informanten- bzw. Expertendatenbank? Bitte wählen Sie nur eine Antwort aus:

- Ja
- Nein

[Beantworten Sie diese Frage nur, wenn sie folgendes geantwortet haben 'Ja' zur Frage '006'] **006a: Wer gibt die Daten ein? Bitte wählen Sie nur eine Antwort aus:**

- Alle Kollegen
- Einzelne Kollegen
- Ein dafür bestimmter Kollege
- Ist nicht geregelt

[Beantworten Sie diese Frage nur, wenn sie folgendes geantwortet haben 'Nein' zur Frage '006 '] **006b: Würden Sie Ihre eigenen Kontakte auch Kollegen in der Redaktion zur Verfügung stellen?** Wählen Sie alle zutreffenden Antworten und geben einen Kommentar an

- Ja, aber nur, wenn ich den Kollegen persönlich kenne.
- Ja, ohne Bedenken.
- Nein, weil:
- keine Angabe

007: Häufig hat man mehr Informationen recherchiert als man letztlich für den journalistischen Beitrag verwenden kann. Wie gehen Sie mit Ihrem Recherchematerial nach Abschluss eines Projekts um? Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier rein:

008: Mangelhafte Informations- und Wissensorganisation kann verschiedene Ursachen haben. Was sind Ihrer Meinung nach die Gründe dafür? Wählen Sie alle zutreffenden Antworten

- Im Berufsalltag bleibt dafür zu wenig Zeit.
- Es wird in den Redaktionen nicht gefordert.
- Es wird in den Redaktionen nicht gefördert.
- Andere Kollegen tun es auch nicht.
- Es sind keine passenden (technischen) Hilfsmittel vorhanden.
- Es wurde über den effektiven Umgang mit Wissen bisher nicht nachgedacht.
- Es besteht keine Notwendigkeit, was man wissen muss, hat man schließlich (größtenteils) im Kopf.
- keine Angabe

Sonstiges:

02_ORGANISATIONALE WISSENSARBEIT

009: Wie beurteilen Sie die Bereitschaft Ihrer Kollegen, Wissen und Informationen gemeinsam zu entwickeln und zu teilen? Bitte wählen Sie nur eine Antwort aus:

- sehr schlecht
- schlecht
- eher schlecht
- neutral; teils/teils
- eher gut
- gut
- sehr gut

[Beantworten Sie diese Frage nur, wenn sie folgendes geantwortet haben 'neutral; teils/teils' oder 'eher schlecht' oder 'schlecht' oder 'sehr schlecht' zur Frage '009 '] **010: Die mangelnde Bereitschaft der Kollegen, Wissen und Informationen gemeinsam zu entwickeln und zu teilen, ist zurückzuführen auf: (Mehrfachnennungen möglich) Wählen Sie alle zutreffenden Antworten**

- Fehlende Fähigkeit zuzuhören.
- Fehlende Fähigkeit, sich dem anderen verständlich mitzuteilen.
- Fehlende Bereitschaft zur Teamarbeit .
- Fehlende Konfliktfähigkeit.
- Fehlende Kritikbereitschaft.
- Fehlendes Zeitmanagement.
- keine Angabe

Sonstiges:

011: Redaktionskonferenzen gehören zum redaktionellen Alltag. Bringen Sie die folgenden Aussagen bitte in eine Rangfolge, die der Bedeutung Ihrer Redaktionskonferenzen entspricht! Die oberste Aussage soll beschreiben, was Ihre Konferenz in erster Linie ist: Konferenzen sind in unserer Redaktion ein Forum... Bitte vergeben Sie jeweils eine Nummer von 1 bis 9

- ... für den Austausch von Meinungen und Standpunkten.
- ... für Entscheidungen.
- ... für den Austausch von Informationen.
- ... für das Entwickeln neuer Themenideen.
- ... für Kritik.
- ... für konstruktive Verbesserungsvorschläge.
- ... für Selbstdarsteller.
- ... um des Forums willen und deswegen meistens Zeitverschwendung.
- keine Angabe

012: Bitte beurteilen Sie den Nutzwert der Konferenzen bezüglich Wissensaustausch und -zuwachs für Sie persönlich!

Bitte wählen Sie nur **eine Antwort** aus:

- sehr gering
- gering
- eher gering
- neutral
- eher hoch
- hoch
- sehr hoch

[Beantworten Sie diese Frage nur, wenn sie folgendes geantwortet haben 'sehr gering' oder 'gering' oder 'eher gering' zur Frage '012'] **012a: Sie haben angegeben, relativ wenig von der Redaktionskonferenz zu profitieren. Woran liegt das? (In wenigen Stichpunkten)** Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier rein:

[Beantworten Sie diese Frage nur, wenn sie folgendes geantwortet haben 'eher hoch' oder 'hoch' oder 'sehr hoch' zur Frage '012'] **012b: Sie haben angegeben, von der Redaktionskonferenz zu profitieren. Woran liegt das? (In wenigen Stichpunkten)**

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier rein:

013: Wie beurteilen Sie folgende Aspekte der Wissensarbeit und der Zusammenarbeit in Ihrer Redaktion? Bitte wählen Sie die jeweilige Antwort für jeden Eintrag

	sehr schlecht	schlecht	eher schlecht	neutral	eher gut	gut	sehr gut
Redaktionsklima (allgemein)	<input type="checkbox"/>						
Räume und Anordnung der Arbeitsplätze	<input type="checkbox"/>						
Austausch unter Kollegen innerhalb eines Ressorts	<input type="checkbox"/>						
Zusammenarbeit über Ressortgrenzen hinweg	<input type="checkbox"/>						
Förderung von Zusammenarbeit durch die Chefredaktion	<input type="checkbox"/>						
Infrastruktur, Technik und Werkzeuge für gemeinsame Wissensarbeit.	<input type="checkbox"/>						
Angebot von Fortbildungen	<input type="checkbox"/>						

014: Wissenstransparenz ist eine Voraussetzung für kooperative Wissensarbeit im Journalismus. Herrscht bei Ihnen in der Redaktion eine solche Transparenz? Bitte wählen Sie die jeweilige Antwort für jeden Eintrag

	sehr schlecht	schlecht	eher schlecht	neutral	eher gut	gut	sehr gut
Wissenstransparenz bezüglich Themen/Themenideen im eigenen Ressort.	<input type="checkbox"/>						
Wissenstransparenz bzgl. Expertise einzelner Kollegen im eigenen Ressort.	<input type="checkbox"/>						
Wissenstransparenz bzgl. Kontakte (Ansprechpartner, Experten etc.) im eigenen Ressort.	<input type="checkbox"/>						
Wissenstransparenz bzgl. Themen/Themenideen anderer Ressorts.	<input type="checkbox"/>						
Wissenstransparenz bzgl. Expertise einzelner Kollegen in anderen Ressorts.	<input type="checkbox"/>						
Wissenstransparenz bzgl. Kontakte anderer Ressort	<input type="checkbox"/>						

015: Steckt sich Ihre Redaktion (jährliche) Ziele, die dann auch allen bekannt sind? Bitte wählen Sie nur eine Antwort aus:

- Ja
 Nein

016: Finden in Ihrer Redaktion jährliche Mitarbeitergespräche statt? (Bitte geben Sie, wenn möglich, auch kurz Ihre Erfahrungen damit an) Bitte wählen Sie nur eine Antwort aus:

- Ja
 Nein

Bitte kommentieren Sie Ihre Antwort hier:

017: Arbeiten Sie in Ihrer Redaktion mit einem Newsdesk? (Bitte geben Sie, wenn möglich, auch kurz Ihre Erfahrungen mit dem Prinzip des Newsdesks an). Bitte wählen Sie nur eine Antwort aus:

- Ja
 Nein

Bitte kommentieren Sie Ihre Antwort hier:

03 TECHNISCHE WISSENSARBEIT

018: Gibt es in Ihrer Redaktion ein Intranet oder ein Wissensmanagementsystem zur Verwaltung gemeinsamer redaktioneller Informationen und gemeinsamen Wissens? Bitte wählen Sie nur eine Antwort aus:

- Ja, es gibt eines. Es wird genutzt.
- Ja, es gibt eines. Es wird aber nicht (in vollem Umfang) genutzt.
- Nein, es gibt keines.

Bitte kommentieren Sie Ihre Antwort hier:

[Beantworten Sie diese Frage nur, wenn sie folgendes geantwortet haben 'Ja, es gibt eines. Es wird aber nicht (in vollem Umfang) genutzt.' oder 'Ja, es gibt eines. Es wird genutzt.' zur Frage '018 '] **018a: Ihr Intranet bzw. Wissensmanagementsystem wird genutzt für... Wählen Sie alle zutreffenden Antworten und geben einen Kommentar an**

<input type="checkbox"/> Telefonverzeichnis (intern)	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Expertenverzeichnis (intern)	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Expertenverzeichnis (extern)	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Formulare	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Zugang zu Archiv/e	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Redaktionslexikon oder Redaktionswiki	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Redaktionsblogs	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Themenplanung	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Ideenpool	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Dienstplan	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Ausschreibung von Fortbildungen	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Schwarzes Brett/ Neuigkeiten	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Kleinanzeigen (intern)	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> E-Learning	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> keine Angabe	<input type="text"/>

019: Nutzen Sie für Ihre Arbeit eines der folgenden Werkzeuge? Bitte wählen Sie die jeweilige Antwort für jeden Eintrag

	nein, gar nicht.	ja, weniger als einmal im Monat.	ja, monatlich einmal.	ja, mehr- mals monatlich.	ja, wöchent- lich einmal.	ja, mehrmals wöchentlich.	ja, täglich einmal.	ja, mehrmals täglich.
"Social Bookmarking" (Ein mit anderen geteiltes Verzeichnis von Internet-Links)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
"Social Networks" (Personenverzeichnisse wie XING, Lokalisten, Facebook, StudiVZ usw.)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
"Weblogs" (Internettagebücher zu Sachthemen usw.)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
"Wikis" (Content-Management-Systeme wie "Wikipedia", die online betrachtet und verändert werden können)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

[Beantworten Sie diese Frage nur, wenn sie folgendes geantwortet haben 'ja, mehrmals wöchentlich.' oder 'ja, täglich einmal.' oder 'ja, mehrmals täglich.' oder 'ja, wöchentlich einmal.' oder 'ja, mehrmals monatlich.' oder "'Wikis" (Content-Management-Systeme wie "Wikipedia", die online betrachtet und verändert werden können)?' zur Frage '019 '] **020: Sie haben angegeben, zumindest gelegentlich Wikis zu nutzen. Nutzen Sie auch das bekannteste Online-Lexikon "Wikipedia" zur Recherche? Bitte wählen Sie nur eine Antwort aus:**

- Ja
- Nein

[Beantworten Sie diese Frage nur, wenn sie folgendes geantwortet haben 'ja, mehrmals monatlich.' oder "'Wikis" (Content-Management-Systeme wie "Wikipedia", die online betrachtet und verändert werden können)?' oder 'ja, wöchentlich einmal.' oder 'ja, mehrmals wöchentlich.' oder 'ja, täglich einmal.' oder 'ja, mehrmals täglich.' zur Frage '019 '] **021: Gibt es in Ihrer Redaktion ein eigenes Wiki zum internen Wissensaustausch? Bitte wählen Sie nur eine Antwort aus:**

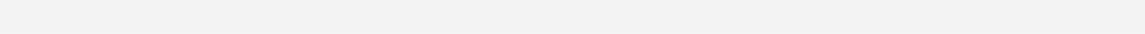
- Ja
- Nein

[Beantworten Sie diese Frage nur, wenn sie folgendes geantwortet haben 'Ja' zur Frage '021 '] **022: Wie oft nutzen Sie das Redaktionswiki? Bitte wählen Sie nur eine Antwort aus:**

- weniger als einmal im Monat
- einmal monatlich
- mehrmals monatlich
- wöchentlich einmal
- mehrmals wöchentlich
- täglich einmal
- mehrmals täglich
- keine Angabe

[Beantworten Sie diese Frage nur, wenn sie folgendes geantwortet haben 'mehrmals monatlich' oder 'wöchentlich einmal' oder 'mehrmals wöchentlich' oder 'täglich einmal' oder 'mehrmals täglich' zur Frage '022 '] **023: Aus welchen Gründen nutzen Sie das Redaktionswiki in erster Linie? Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier rein:**

024: Gibt es in Ihrer Redaktion ein Redaktionsarchiv? Bitte wählen Sie nur **eine Antwort** aus:

- Ja
 - Nein
-
- 

04_ALLGEMEINES ZUM WISSENSMANAGEMENT UND ZUR REDAKTION SARBEIT

025: Ein Schlagwort, das zum Thema Kooperation in Redaktionen oft fällt, ist "Wissensmanagement". Verbinden Sie mit diesem Wort positive oder negative Gefühle? Bitte wählen Sie nur eine Antwort aus:

- negativ
- eher negativ
- neutral; teils/teils
- eher positiv
- positiv

026: Was stellten Sie sich bisher unter "Wissensmanagement" vor? Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier rein:

027: War/ist Wissensmanagement in Ihrer Redaktion ein Thema? Bitte wählen Sie nur eine Antwort aus:

- Ja
- Nein

028: Wie würden Sie Ihren Arbeitsalltag beschreiben? Arbeiten Sie überwiegend alleine oder überwiegend mit anderen zusammen in Teams? (1 = überwiegend alleine; 5 = überwiegend in Teams) Bitte wählen Sie nur eine Antwort aus

- 1 2 3 4 5

029: Wie schätzen Sie sich selbst ein? Sind Sie eher Einzelkämpfer oder eher Teamplayer? (1 = Einzelkämpfer; 5 = Teamplayer) Bitte wählen Sie nur eine Antwort aus

- 1 2 3 4 5

030: Sind Ihre beruflichen Aufgaben überwiegend planerisch/organisatorisch oder überwiegend journalistisch (recherchieren/texten/produzieren)? (1 = planerisch; 5 = journalistisch) Bitte wählen Sie nur eine Antwort aus

- 1 2 3 4 5

05_DEMOGRAFISCHES

032: Fast geschafft! Zum Abschluss des Fragebogens möchte ich Sie noch um einige anonyme statistische Angaben bitten.

033: Ihr Geschlecht: Bitte wählen Sie nur **eine Antwort** aus:

- Weiblich
 Männlich

034: Darf ich Sie nach Ihrem Alter fragen? Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier rein:

035: Für welches Medium arbeiten Sie hauptsächlich? Wählen Sie **alle** zutreffenden Antworten

- Zeitung
 Zeitschrift
 Anzeigenblatt
 Hörfunksender
 Fernsehsender
 Online-Medium
 Nachrichtenagentur
 Mediendienst

Sonstiges:

036: Welche Position nehmen Sie derzeit in Ihrer Redaktion ein? (z.B. Redakteur in einer Wirtschaftsredaktion, Ressortleiter Lokalredaktion) Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier rein:

037: In welchem Anstellungsverhältnis sind Sie beschäftigt? Bitte wählen Sie nur **eine Antwort** aus:

- Selbständig
 Festangestellte/r Redakteur/in
 Freie/r Mitarbeiter/in
 Feste/r Freie/r Mitarbeiter/in
 Volontär/in
 Sonstiges

038: Wie viele Jahre arbeiten Sie bereits im Journalismus? Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier rein:

039: Und wie viele Jahre sind Sie bereits in Ihrer derzeitigen Redaktion beschäftigt? Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier rein:

040: HERZLICHEN DANK,

dass Sie sich die Zeit zur Beantwortung des Fragebogens genommen haben! Sie haben damit einen wertvollen Beitrag zum Gelingen des Forschungsprojekts „Wissensmanagement im Journalismus“ und meiner Masterarbeit geleistet.

Bitte klicken Sie auf **ABSCHLIESSEN** und auf der folgenden Seite auf **ABSENDEN**, um die Umfrage abzuschicken.

Über Ihre Unterstützung habe ich mich sehr gefreut!

Mit freundlichen Grüßen aus Augsburg

Marcus Tögel (marcus.toegel@student.uni-augsburg.de)

Ihr Code für das Herunterladen der Ergebnisse des Fragebogens ab Juni 2008 unter www.wissensmanagement-im-journalismus.de lautet: 3738930

Umfrage absenden.

Vielen Dank, dass Sie an dieser Umfrage teilgenommen haben. Bitte faxen Sie Ihren ausgefüllten Fragebogen an: 01212 / 5 11 99 5 423.

ERGEBNISSE in tabellarischer Zusammenfassung:

Marcus Tögel: Studie – Wissensmanagement im Journalismus

Ergebnisse		
Anzahl der Datensätze in dieser Abfrage: 120		
Gesamtzahl der Datensätze dieser Umfrage: 120		
Anteil in Prozent: 100.00%		
<small>SQL: SELECT count(*) FROM survey_48</small>		

Feld Zusammenfassung für 001(01):		
Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?		
[„Mein persönliches Wissen ist mein größtes Kapital im Beruf“.]		
Antwort	Anzahl	Prozent
Keine Antwort	2	1.67%
Stimme gar nicht zu (01)	0	0.00%
Stimme eher nicht zu (02)	11	9.17%
teils/teils (03)	22	18.33%
Stimme eher zu (04)	49	40.83%
Stimme vollkommen zu (05)	36	30.00%

Feld Zusammenfassung für 001(02):		
Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?		
[„Wenn ich mein Wissen anderen zur Verfügung stelle, heißt das, dass ich mich früher oder später ersetzbar mache“.]		
Antwort	Anzahl	Prozent
Keine Antwort	10	8.33%
Stimme gar nicht zu (01)	32	26.67%
Stimme eher nicht zu (02)	43	35.83%
teils/teils (03)	25	20.83%
Stimme eher zu (04)	8	6.67%
Stimme vollkommen zu (05)	2	1.67%

Feld Zusammenfassung für 001(03):		
Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?		
[„Wissen zu teilen, heißt Geben und Nehmen – dadurch gewinnen langfristig beide Seiten“.]		
Antwort	Anzahl	Prozent
Keine Antwort	0	0.00%
Stimme gar nicht zu (01)	0	0.00%
Stimme eher nicht zu (02)	1	0.83%
teils/teils (03)	8	6.67%
Stimme eher zu (04)	44	36.67%
Stimme vollkommen zu (05)	67	55.83%

Feld Zusammenfassung für 002:		
Sind Sie bereit, Ihr persönliches Wissen (Erfahrungen, Wissen über Zusammenhänge, Ansprechpartner) mit Kollegen zu teilen?		
Antwort	Anzahl	Prozent
Keine Antwort	0	0.00%
Ja (01)	86	71.67%
Nein (02)	0	0.00%
Kommt darauf an (03)	34	28.33%

Feld Zusammenfassung für 002a:		
Sie haben "Kommt darauf an" angekreuzt. Welche Voraussetzungen meinen Sie damit?		
Antwort	Anzahl	Prozent
Antwort	34	28.33%
Keine Antwort	4	3.33%

Feld Zusammenfassung für 002b:		
Sie teilen Ihr persönliches Wissen (Erfahrungen, Wissen über Zusammenhänge, Ansprechpartner) bevorzugt...		
Antwort	Anzahl	Prozent
...im direkten Gespräch mit Kollegen. (01)	120	100.00%
...im Gespräch mit der Gruppe (z.B. in der Konferenz etc.). (02)	52	43.33%
...mittels technischer Hilfsmittel (z.B. durch Emails, die Eingabe in eine Redaktionsdatenbank etc.). (03)	29	24.17%

Feld Zusammenfassung für 002c:		
Sind Sie bereit, Ihre dokumentierten Informationen mit Kollegen zu teilen?		
Antwort	Anzahl	Prozent
Keine Antwort	0	0.00%
Ja (01)	55	45.83%
Nein (02)	2	1.67%
Kommt darauf an (03)	63	52.50%

Feld Zusammenfassung für 002d:		
Sie haben "Kommt darauf an" angekreuzt. Welche Voraussetzungen meinen Sie damit?		
Antwort	Anzahl	Prozent
Antwort	62	51.67%
Keine Antwort	4	3.33%

Feld Zusammenfassung für 002e:		
Sie teilen diese Informationen bevorzugt...		
Antwort	Anzahl	Prozent
...im direkten Gespräch mit Kollegen. (01)	107	89.17%
...im Gespräch mit der Gruppe (z.B. in der Konferenz etc.). (02)	35	29.17%
...mittels technischer Hilfsmittel (z.B. durch Emails, die Eingabe in eine Redaktionsdatenbank etc.). (03)	30	25.00%

Feld Zusammenfassung für 003:		
Wie organisieren Sie persönlich Ihr Wissen und Ihre Informationen im Arbeitsalltag? Welche Werkzeuge und Hilfsmittel verwenden Sie?		
Antwort	Anzahl	Prozent
Kladde, Hängeregister, Ordner oder Ablage (01)	99	82.50%
Persönliche Kartei (02)	38	31.67%
Ausschnittsarchiv (03)	35	29.17%
Visitenkarten-Sammlung (04)	72	60.00%
Outlook oder andere Email- und Terminverwaltungssoftware (Lotus Notes, Thunderbird etc.) (05)	64	53.33%
Text-Dateien, abgespeichert auf dem eigenen Computer (06)	87	72.50%
Elektronisches Volltextarchiv (07)	25	20.83%
Elektronisches Telefonbuch (08)	30	25.00%
Sonstiges	11	9.17%

Feld Zusammenfassung für 004(01):		
Emails gehören zum Arbeitsalltag eines Journalisten. Doch die Flut an Informationen ist manchmal erdrückend. Stimmen Sie folgender Aussage zu? [Ich leide unter der Flut eingehender Emails.]		
Antwort	Anzahl	Prozent
Keine Antwort	2	1.67%
Stimme gar nicht zu (01)	11	9.17%
Stimme eher nicht zu (02)	31	25.83%
teils/teils (03)	40	33.33%
Stimme eher zu (04)	24	20.00%
Stimme vollkommen zu (05)	12	10.00%

Feld Zusammenfassung für 005:		
Führen und pflegen Sie ein eigenes Quellen-, Experten- oder Informanten-Netzwerk?		
Antwort	Anzahl	Prozent
Keine Antwort	9	7.50%
Ja (Y)	64	53.33%
Nein (N)	47	39.17%

Feld Zusammenfassung für 006:		
Gibt es in Ihrer Redaktion eine für alle zugängliche Informanten- bzw. Expertendatenbank?		
Antwort	Anzahl	Prozent
Keine Antwort	7	5.83%
Ja (Y)	44	36.67%
Nein (N)	69	57.50%

Feld Zusammenfassung für 006a:		
Wer gibt die Daten ein?		
Antwort	Anzahl	Prozent
Keine Antwort	1	0.83%
Alle Kollegen (01)	16	13.33%
Einzelne Kollegen (02)	12	10.00%
Ein dafür bestimmter Kollege (03)	3	2.50%
Ist nicht geregelt (04)	12	10.00%

Feld Zusammenfassung für 006b:		
Würden Sie Ihre eigenen Kontakte auch Kollegen in der Redaktion zur Verfügung stellen?		
Antwort	Anzahl	Prozent
Ja, aber nur, wenn ich den Kollegen persönlich kenne. (01)	51	42.50%
Ja, ohne Bedenken. (02)	19	15.83%
Nein, weil: (03)	0	0.00%
keine Angabe (99)	0	0.00%

Feld Zusammenfassung für 007:		
Häufig hat man mehr Informationen recherchiert als man letztlich für den journalistischen Beitrag verwenden kann. Wie gehen Sie mit Ihrem Recherchematerial nach Abschluss eines Projekts um?		
Antwort	Anzahl	Prozent
Antwort	117	97.50%
Keine Antwort	3	2.50%

Feld Zusammenfassung für 008:		
Mangelhafte Informations- und Wissensorganisation kann verschiedene Ursachen haben. Was sind Ihrer Meinung nach die Gründe dafür?		
Antwort	Anzahl	Prozent
Im Berufsalltag bleibt dafür zu wenig Zeit. (01)	110	91.67%
Es wird in den Redaktionen nicht gefordert. (02)	41	34.17%
Es wird in den Redaktionen nicht gefördert. (03)	71	59.17%
Andere Kollegen tun es auch nicht. (04)	11	9.17%
Es sind keine passenden (technischen) Hilfsmittel vorhanden. (05)	24	20.00%
Es wurde über den effektiven Umgang mit Wissen bisher nicht nachgedacht. (06)	67	55.83%
Es besteht keine Notwendigkeit, was man wissen muss, hat man schließlich (größtenteils) im Kopf. (07)	10	8.33%
keine Angabe (99)	0	0.00%
Sonstiges	6	5.00%

Feld Zusammenfassung für 009:		
Wie beurteilen Sie die Bereitschaft Ihrer Kollegen, Wissen und Informationen gemeinsam zu entwickeln und zu teilen?		
Antwort	Anzahl	Prozent
Keine Antwort	0	0.00%
sehr schlecht (01)	2	1.67%
schlecht (02)	1	0.83%
eher schlecht (03)	21	17.50%
neutral; teils/teils (04)	45	37.50%
eher gut (05)	24	20.00%
gut (06)	20	16.67%
sehr gut (07)	7	5.83%

Feld Zusammenfassung für 010:		
Die mangelnde Bereitschaft der Kollegen, Wissen und Informationen gemeinsam zu entwickeln und zu teilen, ist zurückzuführen auf: (Mehrfachnennungen möglich)		
Antwort	Anzahl	Prozent
Fehlende Fähigkeit zuzuhören. (01)	14	11.67%
Fehlende Fähigkeit, sich dem anderen verständlich mitzuteilen. (02)	14	11.67%
Fehlende Bereitschaft zur Teamarbeit . (03)	52	43.33%
Fehlende Konfliktfähigkeit. (04)	14	11.67%
Fehlende Kritikbereitschaft. (05)	25	20.83%
Fehlendes Zeitmanagement. (06)	34	28.33%
keine Angabe (99)	1	0.83%
Sonstiges	11	9.17%

Feld Zusammenfassung für 011 [1]:		
Redaktionskonferenzen gehören zum redaktionellen Alltag. Bringen Sie die folgenden Aussagen bitte in eine Rangfolge, die der Bedeutung Ihrer Redaktionskonferenzen entspricht! Die oberste Aussage soll beschreiben, was Ihre Konferenz in erster Linie ist: Konferenzen sind in unserer Redaktion ein Forum... [Reihenfolge 1]		
Antwort	Anzahl	Prozent
... für den Austausch von Meinungen und Standpunkten. (01)	12	10.00%
... für Entscheidungen. (02)	32	26.67%
... für den Austausch von Informationen. (03)	28	23.33%
... für das Entwickeln neuer Themenideen. (04)	23	19.17%
... für Kritik. (06)	3	2.50%
... für konstruktive Verbesserungsvorschläge. (07)	0	0.00%
... für Selbstdarsteller. (08)	5	4.17%
... um des Forums willen und deswegen meistens Zeitverschwendung. (09)	10	8.33%
keine Angabe (99)	5	4.17%

Feld Zusammenfassung für 011 [2]:		
Redaktionskonferenzen gehören zum redaktionellen Alltag. Bringen Sie die folgenden Aussagen bitte in eine Rangfolge, die der Bedeutung Ihrer Redaktionskonferenzen entspricht! Die oberste Aussage soll beschreiben, was Ihre Konferenz in erster Linie ist: Konferenzen sind in unserer Redaktion ein Forum... [Reihenfolge 2]		
Antwort	Anzahl	Prozent
... für den Austausch von Meinungen und Standpunkten. (01)	22	18.33%
... für Entscheidungen. (02)	15	12.50%
... für den Austausch von Informationen. (03)	22	18.33%
... für das Entwickeln neuer Themenideen. (04)	21	17.50%
... für Kritik. (06)	13	10.83%
... für konstruktive Verbesserungsvorschläge. (07)	3	2.50%
... für Selbstdarsteller. (08)	10	8.33%
... um des Forums willen und deswegen meistens Zeitverschwendung. (09)	7	5.83%
keine Angabe (99)	0	0.00%

Feld Zusammenfassung für 011 [3]:		
Redaktionskonferenzen gehören zum redaktionellen Alltag. Bringen Sie die folgenden Aussagen bitte in eine Rangfolge, die der Bedeutung Ihrer Redaktionskonferenzen entspricht! Die oberste Aussage soll beschreiben, was Ihre Konferenz in erster Linie ist: Konferenzen sind in unserer Redaktion ein Forum... [Reihenfolge 3]		
Antwort	Anzahl	Prozent
... für den Austausch von Meinungen und Standpunkten. (01)	21	17.50%
... für Entscheidungen. (02)	18	15.00%
... für den Austausch von Informationen. (03)	22	18.33%
... für das Entwickeln neuer Themenideen. (04)	11	9.17%
... für Kritik. (06)	19	15.83%
... für konstruktive Verbesserungsvorschläge. (07)	9	7.50%
... für Selbstdarsteller. (08)	8	6.67%
... um des Forums willen und deswegen meistens Zeitverschwendung. (09)	5	4.17%
keine Angabe (99)	0	0.00%

Feld Zusammenfassung für 011 [4]:		
Redaktionskonferenzen gehören zum redaktionellen Alltag. Bringen Sie die folgenden Aussagen bitte in eine Rangfolge, die der Bedeutung Ihrer Redaktionskonferenzen entspricht! Die oberste Aussage soll beschreiben, was Ihre Konferenz in erster Linie ist: Konferenzen sind in unserer Redaktion ein Forum... [Reihenfolge 4]		
Antwort	Anzahl	Prozent
... für den Austausch von Meinungen und Standpunkten. (01)	21	17.50%
... für Entscheidungen. (02)	13	10.83%
... für den Austausch von Informationen. (03)	10	8.33%
... für das Entwickeln neuer Themenideen. (04)	18	15.00%
... für Kritik. (06)	19	15.83%
... für konstruktive Verbesserungsvorschläge. (07)	15	12.50%
... für Selbstdarsteller. (08)	6	5.00%
... um des Forums willen und deswegen meistens Zeitverschwendung. (09)	8	6.67%
keine Angabe (99)	0	0.00%

Feld Zusammenfassung für 011 [5]:		
Redaktionskonferenzen gehören zum redaktionellen Alltag. Bringen Sie die folgenden Aussagen bitte in eine Rangfolge, die der Bedeutung Ihrer Redaktionskonferenzen entspricht! Die oberste Aussage soll beschreiben, was Ihre Konferenz in erster Linie ist: Konferenzen sind in unserer Redaktion ein Forum... [Reihenfolge 5]		
Antwort	Anzahl	Prozent
... für den Austausch von Meinungen und Standpunkten. (01)	18	15.00%
... für Entscheidungen. (02)	12	10.00%
... für den Austausch von Informationen. (03)	11	9.17%
... für das Entwickeln neuer Themenideen. (04)	16	13.33%
... für Kritik. (06)	18	15.00%
... für konstruktive Verbesserungsvorschläge. (07)	27	22.50%
... für Selbstdarsteller. (08)	5	4.17%
... um des Forums willen und deswegen meistens Zeitverschwendung. (09)	0	0.00%
keine Angabe (99)	0	0.00%

Feld Zusammenfassung für 011 [6]:		
Redaktionskonferenzen gehören zum redaktionellen Alltag. Bringen Sie die folgenden Aussagen bitte in eine Rangfolge, die der Bedeutung Ihrer Redaktionskonferenzen entspricht! Die oberste Aussage soll beschreiben, was Ihre Konferenz in erster Linie ist: Konferenzen sind in unserer Redaktion ein Forum... [Reihenfolge 6]		
Antwort	Anzahl	Prozent
... für den Austausch von Meinungen und Standpunkten. (01)	13	10.83%
... für Entscheidungen. (02)	6	5.00%
... für den Austausch von Informationen. (03)	5	4.17%
... für das Entwickeln neuer Themenideen. (04)	10	8.33%
... für Kritik. (06)	25	20.83%
... für konstruktive Verbesserungsvorschläge. (07)	32	26.67%
... für Selbstdarsteller. (08)	8	6.67%
... um des Forums willen und deswegen meistens Zeitverschwendung. (09)	3	2.50%
keine Angabe (99)	0	0.00%

Feld Zusammenfassung für 011 [7]:		
Redaktionskonferenzen gehören zum redaktionellen Alltag. Bringen Sie die folgenden Aussagen bitte in eine Rangfolge, die der Bedeutung Ihrer Redaktionskonferenzen entspricht! Die oberste Aussage soll beschreiben, was Ihre Konferenz in erster Linie ist: Konferenzen sind in unserer Redaktion ein Forum... [Reihenfolge 7]		
Antwort	Anzahl	Prozent
... für den Austausch von Meinungen und Standpunkten. (01)	0	0.00%
... für Entscheidungen. (02)	5	4.17%
... für den Austausch von Informationen. (03)	7	5.83%
... für das Entwickeln neuer Themenideen. (04)	7	5.83%
... für Kritik. (06)	9	7.50%
... für konstruktive Verbesserungsvorschläge. (07)	15	12.50%
... für Selbstdarsteller. (08)	25	20.83%
... um des Forums willen und deswegen meistens Zeitverschwendung. (09)	23	19.17%
keine Angabe (99)	2	1.67%

Feld Zusammenfassung für 011 [8]:		
Redaktionskonferenzen gehören zum redaktionellen Alltag. Bringen Sie die folgenden Aussagen bitte in eine Rangfolge, die der Bedeutung Ihrer Redaktionskonferenzen entspricht! Die oberste Aussage soll beschreiben, was Ihre Konferenz in erster Linie ist: Konferenzen sind in unserer Redaktion ein Forum... [Reihenfolge 8]		
Antwort	Anzahl	Prozent
... für den Austausch von Meinungen und Standpunkten. (01)	1	0.83%
... für Entscheidungen. (02)	7	5.83%
... für den Austausch von Informationen. (03)	2	1.67%
... für das Entwickeln neuer Themenideen. (04)	5	4.17%
... für Kritik. (06)	2	1.67%
... für konstruktive Verbesserungsvorschläge. (07)	6	5.00%
... für Selbstdarsteller. (08)	28	23.33%
... um des Forums willen und deswegen meistens Zeitverschwendung. (09)	32	26.67%
keine Angabe (99)	3	2.50%

Feld Zusammenfassung für 011 [9]:		
Redaktionskonferenzen gehören zum redaktionellen Alltag. Bringen Sie die folgenden Aussagen bitte in eine Rangfolge, die der Bedeutung Ihrer Redaktionskonferenzen entspricht! Die oberste Aussage soll beschreiben, was Ihre Konferenz in erster Linie ist: Konferenzen sind in unserer Redaktion ein Forum... [Reihenfolge 9]		
Antwort	Anzahl	Prozent
... für den Austausch von Meinungen und Standpunkten. (01)	0	0.00%
... für Entscheidungen. (02)	0	0.00%
... für den Austausch von Informationen. (03)	0	0.00%
... für das Entwickeln neuer Themenideen. (04)	0	0.00%
... für Kritik. (06)	0	0.00%
... für konstruktive Verbesserungsvorschläge. (07)	0	0.00%
... für Selbstdarsteller. (08)	1	0.83%
... um des Forums willen und deswegen meistens Zeitverschwendung. (09)	2	1.67%
keine Angabe (99)	30	25.00%

Feld Zusammenfassung für 012:		
Bitte beurteilen Sie den Nutzwert der Konferenzen bezüglich Wissensaustausch und -zuwachs für Sie persönlich!		
Antwort	Anzahl	Prozent
Keine Antwort	4	3.33%
sehr gering (01)	7	5.83%
gering (02)	19	15.83%
eher gering (03)	22	18.33%
neutral (04)	21	17.50%
eher hoch (05)	31	25.83%
hoch (06)	15	12.50%
sehr hoch (07)	1	0.83%

Feld Zusammenfassung für 012a:		
Sie haben angegeben, relativ wenig von der Redaktionskonferenz zu profitieren. Woran liegt das? (In wenigen Stichpunkten)		
Antwort	Anzahl	Prozent
Antwort	42	35.00%
Keine Antwort	6	5.00%

Feld Zusammenfassung für 012b:		
Sie haben angegeben, von der Redaktionskonferenz zu profitieren. Woran liegt das? (In wenigen Stichpunkten)		
Antwort	Anzahl	Prozent
Antwort	45	37.50%
Keine Antwort	2	1.67%

Feld Zusammenfassung für 013(01):		
Wie beurteilen Sie folgende Aspekte der Wissensarbeit und der Zusammenarbeit in Ihrer Redaktion? [Redaktionsklima (allgemein)]		
Antwort	Anzahl	Prozent
Keine Antwort	5	4.17%
sehr schlecht (01)	1	0.83%
schlecht (02)	4	3.33%
eher schlecht (03)	10	8.33%
neutral (04)	21	17.50%
eher gut (05)	21	17.50%
gut (06)	30	25.00%
sehr gut (07)	28	23.33%

Feld Zusammenfassung für 013(02):		
Wie beurteilen Sie folgende Aspekte der Wissensarbeit und der Zusammenarbeit in Ihrer Redaktion? [Räume und Anordnung der Arbeitsplätze]		
Antwort	Anzahl	Prozent
Keine Antwort	6	5.00%
sehr schlecht (01)	4	3.33%
schlecht (02)	10	8.33%
eher schlecht (03)	23	19.17%
neutral (04)	17	14.17%
eher gut (05)	20	16.67%
gut (06)	28	23.33%
sehr gut (07)	12	10.00%

Feld Zusammenfassung für 013(03):		
Wie beurteilen Sie folgende Aspekte der Wissensarbeit und der Zusammenarbeit in Ihrer Redaktion? [Austausch unter Kollegen innerhalb eines Ressorts]		
Antwort	Anzahl	Prozent
Keine Antwort	8	6.67%
sehr schlecht (01)	2	1.67%
schlecht (02)	2	1.67%
eher schlecht (03)	7	5.83%
neutral (04)	19	15.83%
eher gut (05)	32	26.67%
gut (06)	32	26.67%
sehr gut (07)	18	15.00%

Feld Zusammenfassung für 013(04):		
Wie beurteilen Sie folgende Aspekte der Wissensarbeit und der Zusammenarbeit in Ihrer Redaktion? [Zusammenarbeit über Ressortgrenzen hinweg]		
Antwort	Anzahl	Prozent
Keine Antwort	9	7.50%
sehr schlecht (01)	4	3.33%
schlecht (02)	13	10.83%
eher schlecht (03)	26	21.67%
neutral (04)	26	21.67%
eher gut (05)	23	19.17%
gut (06)	15	12.50%
sehr gut (07)	4	3.33%

Feld Zusammenfassung für 013(05):		
Wie beurteilen Sie folgende Aspekte der Wissensarbeit und der Zusammenarbeit in Ihrer Redaktion? [Förderung von Zusammenarbeit durch die Chefredaktion]		
Antwort	Anzahl	Prozent
Keine Antwort	7	5.83%
sehr schlecht (01)	10	8.33%
schlecht (02)	23	19.17%
eher schlecht (03)	26	21.67%
neutral (04)	17	14.17%
eher gut (05)	20	16.67%
gut (06)	12	10.00%
sehr gut (07)	5	4.17%

Feld Zusammenfassung für 013(06):		
Wie beurteilen Sie folgende Aspekte der Wissensarbeit und der Zusammenarbeit in Ihrer Redaktion? [Infrastruktur, Technik und Werkzeuge für gemeinsame Wissensarbeit.]		
Antwort	Anzahl	Prozent
Keine Antwort	8	6.67%
sehr schlecht (01)	10	8.33%
schlecht (02)	9	7.50%
eher schlecht (03)	21	17.50%
neutral (04)	31	25.83%
eher gut (05)	21	17.50%
gut (06)	14	11.67%
sehr gut (07)	6	5.00%

Feld Zusammenfassung für 013(07):		
Wie beurteilen Sie folgende Aspekte der Wissensarbeit und der Zusammenarbeit in Ihrer Redaktion? [Angebot von Fortbildungen]		
Antwort	Anzahl	Prozent
Keine Antwort	11	9.17%
sehr schlecht (01)	14	11.67%
schlecht (02)	15	12.50%
eher schlecht (03)	15	12.50%
neutral (04)	28	23.33%
eher gut (05)	20	16.67%
gut (06)	11	9.17%
sehr gut (07)	6	5.00%

Feld Zusammenfassung für 014(01):		
Wissenstransparenz ist eine Voraussetzung für kooperative Wissensarbeit im Journalismus. Herrscht bei Ihnen in der Redaktion eine solche Transparenz? [Wissenstransparenz bezüglich Themen/Themenideen im eigenen Ressort.]		
Antwort	Anzahl	Prozent
Keine Antwort	9	7.50%
sehr schlecht (01)	2	1.67%
schlecht (02)	5	4.17%
eher schlecht (03)	11	9.17%
neutral (04)	19	15.83%
eher gut (05)	36	30.00%
gut (06)	30	25.00%
sehr gut (07)	8	6.67%

Feld Zusammenfassung für 014(02):		
Wissenstransparenz ist eine Voraussetzung für kooperative Wissensarbeit im Journalismus. Herrscht bei Ihnen in der Redaktion eine solche Transparenz? [Wissenstransparenz bzgl. Expertise einzelner Kollegen im eigenen Ressort.]		
Antwort	Anzahl	Prozent
Keine Antwort	15	12.50%
sehr schlecht (01)	2	1.67%
schlecht (02)	2	1.67%
eher schlecht (03)	11	9.17%
neutral (04)	22	18.33%
eher gut (05)	34	28.33%
gut (06)	28	23.33%
sehr gut (07)	6	5.00%

Feld Zusammenfassung für 014(03):		
Wissenstransparenz ist eine Voraussetzung für kooperative Wissensarbeit im Journalismus. Herrscht bei Ihnen in der Redaktion eine solche Transparenz? [Wissenstransparenz bzgl. Kontakte (Ansprechpartner, Experten etc.) im eigenen Ressort.]		
Antwort	Anzahl	Prozent
Keine Antwort	11	9.17%
sehr schlecht (01)	2	1.67%
schlecht (02)	3	2.50%
eher schlecht (03)	7	5.83%

neutral (04)	22	18.33%
eher gut (05)	37	30.83%
gut (06)	30	25.00%
sehr gut (07)	8	6.67%

Feld Zusammenfassung für 014(04):		
Wissenstransparenz ist eine Voraussetzung für kooperative Wissensarbeit im Journalismus. Herrscht bei Ihnen in der Redaktion eine solche Transparenz?		
[Wissenstransparenz bzgl. Themen/Themenideen anderer Ressorts.]		
Antwort	Anzahl	Prozent
Keine Antwort	14	11.67%
sehr schlecht (01)	2	1.67%
schlecht (02)	15	12.50%
eher schlecht (03)	31	25.83%
neutral (04)	29	24.17%
eher gut (05)	14	11.67%
gut (06)	14	11.67%
sehr gut (07)	1	0.83%

Feld Zusammenfassung für 014(05):		
Wissenstransparenz ist eine Voraussetzung für kooperative Wissensarbeit im Journalismus. Herrscht bei Ihnen in der Redaktion eine solche Transparenz?		
[Wissenstransparenz bzgl. Expertise einzelner Kollegen in anderen Ressorts.]		
Antwort	Anzahl	Prozent
Keine Antwort	17	14.17%
sehr schlecht (01)	1	0.83%
schlecht (02)	15	12.50%
eher schlecht (03)	25	20.83%
neutral (04)	31	25.83%
eher gut (05)	16	13.33%
gut (06)	10	8.33%
sehr gut (07)	5	4.17%

Feld Zusammenfassung für 014(06):		
Wissenstransparenz ist eine Voraussetzung für kooperative Wissensarbeit im Journalismus. Herrscht bei Ihnen in der Redaktion eine solche Transparenz?		
[Wissenstransparenz bzgl. Kontakte anderer Ressort]		
Antwort	Anzahl	Prozent
Keine Antwort	16	13.33%
sehr schlecht (01)	8	6.67%
schlecht (02)	14	11.67%
eher schlecht (03)	23	19.17%
neutral (04)	30	25.00%
eher gut (05)	18	15.00%
gut (06)	10	8.33%
sehr gut (07)	1	0.83%

Feld Zusammenfassung für 015:		
Steckt sich Ihre Redaktion (jährliche) Ziele, die dann auch allen bekannt sind?		
Antwort	Anzahl	Prozent
Keine Antwort	13	10.83%
Ja (Y)	48	40.00%
Nein (N)	59	49.17%

Feld Zusammenfassung für 016:		
Finden in Ihrer Redaktion jährliche Mitarbeitergespräche statt? (Bitte geben Sie, wenn möglich, auch kurz Ihre Erfahrungen damit an)		
Antwort	Anzahl	Prozent
Keine Antwort	20	16.67%
Ja (01)	46	38.33%
Nein (02)	54	45.00%

Feld Zusammenfassung für 017:		
Arbeiten Sie in Ihrer Redaktion mit einem Newsdesk? (Bitte geben Sie, wenn möglich, auch kurz Ihre Erfahrungen mit dem Prinzip des Newsdesks an).		

Antwort	Anzahl	Prozent
Keine Antwort	13	10.83%
Ja (01)	36	30.00%
Nein (02)	71	59.17%

Feld Zusammenfassung für 018:		
Gibt es in Ihrer Redaktion ein Intranet oder ein Wissensmanagementsystem zur Verwaltung gemeinsamer redaktioneller Informationen und gemeinsamen Wissens?		
Antwort	Anzahl	Prozent
Keine Antwort	8	6.67%
Ja, es gibt eines. Es wird genutzt. (01)	31	25.83%
Ja, es gibt eines. Es wird aber nicht (in vollem Umfang) genutzt. (02)	33	27.50%
Nein, es gibt keines. (03)	48	40.00%

Feld Zusammenfassung für 018a:		
Ihr Intranet bzw. Wissensmanagementsystem wird genutzt für...		
Antwort	Anzahl	Prozent
Telefonverzeichnis (intern) (01)	59	49.17%
Expertenverzeichnis (intern) (02)	23	19.17%
Expertenverzeichnis (extern) (03)	10	8.33%
Formulare (04)	44	36.67%
Zugang zu Archiv/e (05)	51	42.50%
Redaktionslexikon oder Redaktionswiki (06)	17	14.17%
Redaktionsblogs (07)	4	3.33%
Themenplanung (08)	32	26.67%
Ideenpool (09)	9	7.50%
Dienstplan (10)	29	24.17%
Ausschreibung von Fortbildungen (11)	21	17.50%
Schwarzes Brett/ Neuigkeiten (12)	32	26.67%
Kleinanzeigen (intern) (13)	17	14.17%
E-Learning (14)	0	0.00%
keine Angabe (99)	0	0.00%
Sonstiges	1	0.83%

Feld Zusammenfassung für 019(01):		
Nutzen Sie für Ihre Arbeit eines der folgenden Werkzeuge? ["Social Bookmarking" (Ein mit anderen geteiltes Verzeichnis von Internet-Links)?]		
Antwort	Anzahl	Prozent
Keine Antwort	8	6.67%
nein, gar nicht. (01)	100	83.33%
ja, weniger als einmal im Monat. (02)	3	2.50%
ja, monatlich einmal. (03)	2	1.67%
ja, mehrmals monatlich. (04)	2	1.67%
ja, wöchentlich einmal. (05)	0	0.00%
ja, mehrmals wöchentlich. (06)	1	0.83%
ja, täglich einmal. (07)	1	0.83%
ja, mehrmals täglich. (08)	3	2.50%

Feld Zusammenfassung für 019(02):		
Nutzen Sie für Ihre Arbeit eines der folgenden Werkzeuge? ["Social Networks" (Personenverzeichnisse wie XING, Lokalisten, Facebook, StudiVZ usw.)?]		
Antwort	Anzahl	Prozent
Keine Antwort	6	5.00%
nein, gar nicht. (01)	57	47.50%
ja, weniger als einmal im Monat. (02)	16	13.33%
ja, monatlich einmal. (03)	10	8.33%
ja, mehrmals monatlich. (04)	8	6.67%
ja, wöchentlich einmal. (05)	5	4.17%
ja, mehrmals wöchentlich. (06)	8	6.67%
ja, täglich einmal. (07)	5	4.17%
ja, mehrmals täglich. (08)	5	4.17%

Feld Zusammenfassung für 019(03):		
Nutzen Sie für Ihre Arbeit eines der folgenden Werkzeuge? ["Weblogs" (Internettagebücher zu Sachthemen usw.)?]		
Antwort	Anzahl	Prozent
Keine Antwort	7	5.83%
nein, gar nicht. (01)	66	55.00%
ja, weniger als einmal im Monat. (02)	22	18.33%
ja, monatlich einmal. (03)	7	5.83%
ja, mehrmals monatlich. (04)	3	2.50%
ja, wöchentlich einmal. (05)	0	0.00%
ja, mehrmals wöchentlich. (06)	9	7.50%
ja, täglich einmal. (07)	2	1.67%
ja, mehrmals täglich. (08)	4	3.33%

Feld Zusammenfassung für 019(04):		
Nutzen Sie für Ihre Arbeit eines der folgenden Werkzeuge? ["Wikis" (Content-Management-Systeme wie "Wikipedia", die online betrachtet und verändert werden können)?]		
Antwort	Anzahl	Prozent
Keine Antwort	5	4.17%
nein, gar nicht. (01)	26	21.67%
ja, weniger als einmal im Monat. (02)	5	4.17%
ja, monatlich einmal. (03)	4	3.33%
ja, mehrmals monatlich. (04)	13	10.83%
ja, wöchentlich einmal. (05)	5	4.17%
ja, mehrmals wöchentlich. (06)	24	20.00%
ja, täglich einmal. (07)	10	8.33%
ja, mehrmals täglich. (08)	28	23.33%

Feld Zusammenfassung für 020:		
Sie haben angegeben, zumindest gelegentlich Wikis zu nutzen. Nutzen Sie auch das bekannteste Online-Lexikon "Wikipedia" zur Recherche?		
Antwort	Anzahl	Prozent
Keine Antwort	80	66.67%
Ja (Y)	0	0.00%
Nein (N)	0	0.00%

Feld Zusammenfassung für 021:		
Gibt es in Ihrer Redaktion ein eigenes Wiki zum internen Wissensaustausch?		
Antwort	Anzahl	Prozent
Keine Antwort	80	66.67%
Ja (Y)	0	0.00%
Nein (N)	0	0.00%

Feld Zusammenfassung für 022:		
Wie oft nutzen Sie das Redaktionswiki?		
Antwort	Anzahl	Prozent
Keine Antwort	5	4.17%
weniger als einmal im Monat (01)	0	0.00%
einmal monatlich (02)	0	0.00%
mehrmals monatlich (03)	0	0.00%
wöchentlich einmal (04)	0	0.00%
mehrmals wöchentlich (05)	0	0.00%
täglich einmal (06)	0	0.00%
mehrmals täglich (07)	0	0.00%
keine Angabe (99)	0	0.00%

Feld Zusammenfassung für 023:		
Aus welchen Gründen nutzen Sie das Redaktionswiki in erster Linie?		
Antwort	Anzahl	Prozent
Antwort	0	0.00%
Keine Antwort	4	3.33%

Feld Zusammenfassung für 024:		
--------------------------------------	--	--

Gibt es in Ihrer Redaktion ein Redaktionsarchiv?		
Antwort	Anzahl	Prozent
Keine Antwort	3	2.50%
Ja (Y)	92	76.67%
Nein (N)	25	20.83%

Feld Zusammenfassung für 025:		
Ein Schlagwort, das zum Thema Kooperation in Redaktionen oft fällt, ist "Wissensmanagement". Verbinden Sie mit diesem Wort positive oder negative Gefühle?		
Antwort	Anzahl	Prozent
Keine Antwort	12	10.00%
negativ (01)	4	3.33%
eher negativ (02)	12	10.00%
neutral; teils/teils (03)	42	35.00%
eher positiv (04)	36	30.00%
positiv (05)	14	11.67%

Feld Zusammenfassung für 026:		
Was stellten Sie sich bisher unter "Wissensmanagement" vor?		
Antwort	Anzahl	Prozent
Antwort	99	82.50%
Keine Antwort	21	17.50%

Feld Zusammenfassung für 027:		
War/ist Wissensmanagement in Ihrer Redaktion ein Thema?		
Antwort	Anzahl	Prozent
Keine Antwort	13	10.83%
Ja (Y)	17	14.17%
Nein (N)	90	75.00%

Feld Zusammenfassung für 028:		
Wie würden Sie Ihren Arbeitsalltag beschreiben? Arbeiten Sie überwiegend alleine oder überwiegend mit anderen zusammen in Teams? (1 = überwiegend alleine; 5 = überwiegend in Teams)		
Antwort	Anzahl	Prozent
Keine Antwort	0	0.00%
1 (1)	25	20.83%
2 (2)	41	34.17%
3 (3)	38	31.67%
4 (4)	12	10.00%
5 (5)	4	3.33%

Feld Zusammenfassung für 029:		
Wie schätzen Sie sich selbst ein? Sind Sie eher Einzelkämpfer oder eher Teamplayer? (1 = Einzelkämpfer; 5 = Teamplayer)		
Antwort	Anzahl	Prozent
Keine Antwort	1	0.83%
1 (1)	8	6.67%
2 (2)	24	20.00%
3 (3)	43	35.83%
4 (4)	28	23.33%
5 (5)	16	13.33%

Feld Zusammenfassung für 030:		
Sind Ihre beruflichen Aufgaben überwiegend planerisch/organisatorisch oder überwiegend journalistisch (recherchieren/texten/produzieren)? (1 = planerisch; 5 = journalistisch)		
Antwort	Anzahl	Prozent
Keine Antwort	3	2.50%
1 (1)	5	4.17%
2 (2)	10	8.33%
3 (3)	27	22.50%
4 (4)	34	28.33%
5 (5)	41	34.17%

Feld Zusammenfassung für 033:		
Ihr Geschlecht:		
Antwort	Anzahl	Prozent
Keine Antwort	0	0.00%
Weiblich (F)	65	54.17%
Männlich (M)	55	45.83%

Feld Zusammenfassung für 034:		
Darf ich Sie nach Ihrem Alter fragen?		
Berechnung	Ergebnis	
Summe	4231	
Standard Abweichung	10.103412751479	
Durchschnitt	35.554621848739	
Minimum	24	
1st Quartile (Q1)	28	
2ter Viertelwert (Mittleres Quartil)	31	
3rd Quartile (Q3)	41	
Maximum	72	
<small>*0 Werte werden in Berechnungen ausgelassen *Q1 und Q3 wurden nach der 'minitab' Methode berechnet</small>		

Feld Zusammenfassung für 035:		
Für welches Medium arbeiten Sie hauptsächlich?		
Antwort	Anzahl	Prozent
Zeitung (01)	53	44.17%
Zeitschrift (02)	25	20.83%
Anzeigenblatt (03)	1	0.83%
Hörfunksender (04)	24	20.00%
Fernsehsender (05)	19	15.83%
Online-Medium (06)	17	14.17%
Nachrichtenagentur (07)	8	6.67%
Mediendienst (08)	6	5.00%
Sonstiges	10	8.33%

Feld Zusammenfassung für 036:		
Welche Position nehmen Sie derzeit in Ihrer Redaktion ein? (z.B. Redakteur in einer Wirtschaftsredaktion, Ressortleiter Lokalredaktion)		
Antwort	Anzahl	Prozent
Antwort	112	93.33%
Keine Antwort	8	6.67%

Feld Zusammenfassung für 037:		
In welchem Anstellungsverhältnis sind Sie beschäftigt?		
Antwort	Anzahl	Prozent
Keine Antwort	2	1.67%
Selbständig (01)	8	6.67%
Festangestellte/r Redakteur/in (02)	51	42.50%
Freie/r Mitarbeiter/in (03)	21	17.50%
Feste/r Freie/r Mitarbeiter/in (04)	17	14.17%
Volontär/in (05)	19	15.83%
Sonstiges (-oth-)	2	1.67%

Feld Zusammenfassung für 038:		
Wie viele Jahre arbeiten Sie bereits im Journalismus?		
Berechnung	Ergebnis	
Summe	3455	
Standard Abweichung	180.75567745041	
Durchschnitt	28.791666666667	
Minimum	1	
1ter Viertelwert (Q1 unteres Quartil)	5	

2ter Viertelwert (Mittleres Quartil)	9	
3ter Viertelwert (Q3 Oberes Quartil)	19.75	
Maximum	1998	
*0 Werte werden in Berechnungen ausgelassen *Q1 und Q3 wurden nach der "minitab" Methode berechnet		

Feld Zusammenfassung für 039:		
Und wie viele Jahre sind Sie bereits in Ihrer derzeitigen Redaktion beschäftigt?		
Berechnung	Ergebnis	
Summe	676.25	
Standard Abweichung	6.9171766198347	
Durchschnitt	6.0379464285714	
Minimum	0	
1ter Viertelwert (Q1 unteres Quartil)	0	
2ter Viertelwert (Mittleres Quartil)	3	
3ter Viertelwert (Q3 Oberes Quartil)	7	
Maximum	30	
*0 Werte werden in Berechnungen ausgelassen *Q1 und Q3 wurden nach der "minitab" Methode berechnet		