



Zürcher  
Hochschule  
Winterthur

Institut für Angewandte  
Medienwissenschaft

**iam**

**BAKOM-Studie:  
Qualitative Analyse der Strukturen  
zur redaktionellen Qualitätssicherung  
im privaten Rundfunk in der Schweiz 2006**

# **Forschungsbericht**

Vinzenz Wyss

Institut für Angewandte Medienwissenschaft IAM  
an der Zürcher Hochschule Winterthur ZHW

Winterthur, 19.2.2007

Zürcher Hochschule Winterthur ZHW  
Institut für Angewandte Medienwissenschaft IAM  
Prof. Dr. Vinzenz Wyss  
Postfach 805, Kesselschmiede 35,  
8401 Winterthur  
Vinzenz.Wyss@zhwin.ch  
<http://www.iam.zhwin.ch/forschung>



## Inhalt

<b>1.</b>	<b>Ausgangslage, Auftrag und Ziel.....</b>	<b>1</b>
1.1	Ausgangslage.....	1
1.2	Auftrag.....	1
1.3	Ziel.....	1
<b>2.</b>	<b>Präzisierung der Fragestellung im EFQM-Modell .....</b>	<b>2</b>
<b>3.</b>	<b>Design und Methode .....</b>	<b>4</b>
3.1	Beobachtete Redaktionen .....	4
3.2	Leitfadengespräche .....	5
3.3	Beobachtung .....	5
3.4	Dokumentenanalyse.....	6
3.5	Interpretative Analyse.....	7
3.6	Das Forschungsteam .....	7
<b>4.</b>	<b>Ergebnisse der Analyse .....</b>	<b>8</b>
4.1	Führung, Politik und Strategie .....	8
4.1.1	Dokumentenflut.....	8
4.1.2	Beliebiger und diffuser Qualitätsbegriff .....	10
4.1.3	Zugeschriebene Funktion der Leitbilder.....	13
4.1.4	Zugänglichkeit und Nutzung der Leitbilder .....	15
4.1.5	Medientypischer und sprachkultureller Vergleich .....	15
4.2	Personal und Infrastrukturen der Qualitätssicherung .....	17
4.2.1	Personelle Ressourcen .....	17
4.2.2	Aus- und Weiterbildung .....	18
4.2.3	Technische Infrastruktur .....	19
4.2.4	Wissen über das Publikum.....	20
4.3	Prozesse der Qualitätssicherung.....	22
4.3.1	Planungsinstrumente.....	22
4.3.2	„Gegenlesen“ bzw. Beitragsabnahme .....	23
4.3.3	Sendungskritik .....	25
4.3.4	Sendungsmonitoring.....	27
4.3.5	Umgang mit Publikumsreaktionen und Ombudsstellen .....	28
<b>5.</b>	<b>Anforderungen an ein QM-System in privaten Radio- und Fernsehredaktionen.....</b>	<b>30</b>
5.1	Politik & Strategie: Anforderungen an das Leitbild .....	30
5.1.1	Minimalstandards zum Leitbild .....	30
5.1.2	Best Practice beim Leitbild.....	30
5.1.3	Formulierung handwerklicher Regeln.....	31
5.2	Personelle und infrastrukturelle Ressourcen.....	32
5.2.1	Minimalstandards .....	32
5.2.2	Best Practice .....	32
5.3	Prozesse: Feedbacksysteme und Sicherungen .....	33
5.3.1	Minimalstandards .....	33
5.3.2	Best Practice .....	33
<b>6.</b>	<b>Literatur .....</b>	<b>34</b>

## **1. Ausgangslage, Auftrag und Ziel**

### ***1.1 Ausgangslage***

Nach Inkrafttreten des neuen Radio- und Fernsehgesetzes (nRTVG) werden die Radio- und Fernsehkonzessionen neu ausgeschrieben und erteilt. Die Vergabe von Konzessionen mit/ohne Gebührenanteil ist laut Art. 38 Abs. 4 bzw. Art. 43 nRTVG an die Erbringung bestimmter programmlicher Leistungen seitens des Veranstalters geknüpft. Das Erfüllen des Leistungsauftrags setzt ausserdem voraus, dass der Veranstalter die notwendigen betrieblichen und organisatorischen Massnahmen trifft, um die Herstellung der geforderten Programmleistungen sicherzustellen. Aufgrund von Art. 41 Abs. 1 kann der Bundesrat überdies weitere Pflichten für die Programmveranstalter festlegen. Insbesondere kann er sie zur Erstellung eines Leitbildes und eines Redaktionsstatuts verpflichten. In Art. 37 Abs. 2 der Verordnung zum RTVG (RTVV) wird zudem präzisiert, das Departement könne in der Konzession weitere Pflichten festlegen, welche der Wahrung der Meinungs- und Angebotsvielfalt, dem Schutz der redaktionellen Unabhängigkeit oder der Sicherstellung der Erfüllung des Leistungsauftrags dienen.

### ***1.2 Auftrag***

Mit Blick auf die Umsetzung der neuen Bestimmungen in nRTVG und nRTVV setzt sich das BAKOM mit der Operationalisierung bzw. näheren Bestimmung und Konkretisierung der dort formulierten Erwartungen auseinander. Es kann davon ausgegangen werden, dass organisationale Verfahren und Massnahmen wie z.B. die Anwendung eines Qualitätsmanagementsystems die Erfüllung des Leistungsauftrags unterstützen. Das BAKOM hat deshalb dem IAM den Auftrag erteilt, in einer *qualitativen Studie* (Beobachtung, Dokumentenanalyse und mündliche Befragung) zu ermitteln, inwiefern in *11 exemplarisch ausgewählten privaten Radio- und Fernsehstationen Strukturen der redaktionellen Qualitätssicherung eingerichtet* sind und im redaktionellen Alltag auch *tatsächlich zur Anwendung* kommen.

### ***1.3 Ziel***

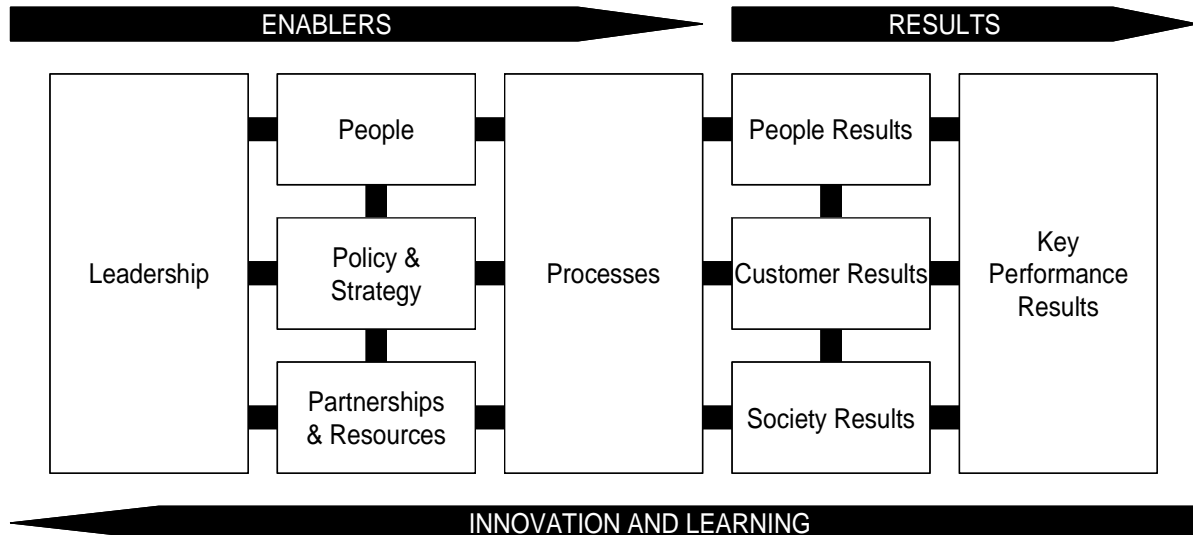
Die mit der Studie gewonnenen Daten und Befunde sollen das BAKOM dabei unterstützen, die Durchsetzung des nRTVG sinnvoll und adäquat zu gestalten. Die Studie soll in Vorschläge münden, wie private elektronische Medien in der Schweiz den Imperativen der Qualitätssicherung gerecht werden könnten. Das praktische Ziel der Untersuchung liegt darin, modellhaft Best-Practice-Strategien zu identifizieren, die bei der Ausgestaltung von Konzessionsauflagen beachtet werden sollten, weil davon auszugehen ist, dass sie sich auf die redaktionelle Produktion bzw. auf die Qualität des Programms auswirken (vgl. Weischenberg et al. 2006).

## 2. Präzisierung der Fragestellung im EFQM-Modell

Die qualitative Studie geht davon aus, dass die Qualität des programmlichen Schaffens zunächst von zur Verfügung stehenden organisationalen Ressourcen abhängig ist. Unter Ressourcen sollen hier strukturelle Fazilitäten im Sinne von Möglichkeiten verstanden werden, die das qualitätsorientierte programmliche Handeln erst ermöglichen, aber auch einschränken und damit steuern (vgl. Hermes 2006; Wyss 2002; Altmeyen 1999, Meckel 1999). Sowohl Wyss (2003: 140) als auch Hermes (2006: 318ff.) kommen aufgrund ihrer empirischen Studien zum Schluss, dass in vielen Redaktionen das Potenzial schlummert, aus dem bei Bedarf ein systematisches Qualitätsmanagement konzipiert werden könnte. Auch wenn die meisten Redaktionen einzelne Instrumente und Verfahren zur Qualitätssicherung anwenden, so fehlt in der Regel ein Gesamtkonzept oder ein System, das diese Einzelmassnahmen zu einem QS-Managementsystem zusammenführen (vgl. Wyss 2003: 130 f.).

Mit dem Assessment-Prozess-Modell der EFQM ist ein solches System gegeben, das mindestens zur Identifizierung von zentralen Kernbereichen des redaktionellen Qualitätsmanagements herangezogen werden kann. In der vorliegenden qualitativen Studie diente das EFQM-Modell (vgl. Abbildung 1) der Strukturierung der Untersuchung (vgl. EFQM 2003).

Abbildung 1: Das EFQM-Modell



Das EFQM-Rahmenmodell identifiziert neun Kriterien, welche zur Selbstbeurteilung einer Organisation, welche die Praxis der organisationalen Qualitätssicherung überprüfen lässt, eingesetzt werden können. Das EFQM-Modell geht davon aus, dass die Qualität das Ergebnis einer Leistung ist, also abhängig von einer qualitätsorientierten Unternehmensführung, von Politik und Strategie, von Mitarbeiterorientierung, dem qualitätsorientierten Umgang mit Ressourcen, sowie der Konzentration auf

qualitätsrelevante Kernprozesse. Die Befähiger-Kriterien aus dem EFQM-Modell dienen in der vorliegenden qualitativen Studie der Strukturierung der Analyse. In Anlehnung an das EFQM-Modell müssen – hier stark vereinfacht – für die Evaluation eines QM-Systems bei Radio- und Fernsehredaktionen folgende Fragen beantwortet werden (vgl. dazu auch Wyss 2002):

- *Führung; Politik & Strategie:* Inwiefern setzt sich die Führung für eine Kultur des umfassenden Qualitätsmanagements ein? Sind – regelmäßig aktualisierte – Qualitätsziele, -politik und -strategie z.B. in einem redaktionellen Leitbild festgeschrieben und den Redaktionsmitgliedern bekannt? Werden mit den Mitarbeitenden Ziele vereinbart und existieren etwa qualitätsbezogene Sendungskonzepte?
- *Mitarbeiter-Orientierung:* Hier kann z.B. danach gefragt werden, inwiefern es in der Redaktion die Möglichkeit für regelmässige Weiterbildungen gibt oder wie zufrieden die Mitarbeitenden mit der Situation am Arbeitsplatz sind.
- *Ressourcen:* Reichen nach Auffassung der Programmverantwortlichen und Mitarbeitenden die vorhandenen personellen sowie infrastrukturellen Ressourcen aus, um die Qualitätsziele zu erreichen? Hier wäre auch danach zu fragen, inwiefern die Redaktion über Publikumswissen verfügt – also über verlässliche Daten der Publikumsforschung.
- *Prozessorientierung:* Sind in der Redaktion Prozesse identifiziert, die explizit der Qualitätsentwicklung und der Sicherung bzw. Kontrolle dienen? Hier ist danach zu fragen, inwiefern Konzepte die Produktion steuern, ob Beitragsabnahmen, Feedbacks und Sendungskritiken institutionalisiert sind, was bei erkannten Fehlern unternommen wird, oder welche Rolle etwa einer Ombudsstelle zukommt.

### 3. Design und Methode

#### 3.1 Beobachtete Redaktionen

Für die Auswahl der Sender wurden – soweit möglich – folgende Kriterien herangezogen (vgl. Tabelle 1): *Medientyp* (Radio – Fernsehen); *Finanzierungstyp* (Bezüger von Geldern des Gebührensplittings – Nicht-Bezüger); *Redaktionsgrösse / Reichweite*; *Stadt / Land*; *Marktausrichtung* (kommerzielle Veranstalter – Kontrast); *Sprachregion* Deutschschweiz / Westschweiz.

**Tabelle 1: Beobachtete Sender**

<i>Sender</i>	<i>Datum</i>	<i>Gebührensplitting</i>	<i>Sprache</i>
Radio Canal 3	29.12.2006	Ja	Deutsch / Französisch
Radio RaBe	15.1.2007	Ja	Deutsch
Radio 32	9.1.2007	Nein	Deutsch
Radio Basilisk	4.1.2007	Nein	Deutsch
Radio Freiburg / Fribourg	5.1.2007	Ja	Deutsch / Französisch
Radio Rottu Oberwallis	11.1.2007	Ja	Deutsch
Radio Rouge FM	16.1.2007	Nein	Französisch
Télé Canal 9	15.1.2007	Nein	Französisch
Tele Ticino	25.1.2007	Nein	Italienisch
Tele Top	12.1.2007	Nein	Deutsch
Tele Züri	10.1.2007	Nein	Deutsch

Diese 7 Radio- und 4 TV-Stationen wurden im Zeitraum vom 29.12.2006 bis 25.1.2007 besucht. Radio Canal 3 galt als Pretestsender, wurde jedoch ebenfalls vollständig in die Auswertung einbezogen. Radio RaBe vertrat den Bereich der Kontrastradios. Vorab wurden die Redaktionen zuerst per Post (siehe Anhang) über die anstehende Untersuchung informiert und danach vom iam-Forschungsteam telefonisch kontaktiert, um einen Besuchstermin zu vereinbaren. Bei diesen Besuchen wurden die Leitfadengespräche und Beobachtungen durchgeführt. In den Leitfadengesprächen wurden vor allem die vorab kontaktierten Programm- oder Redaktionsleiter interviewt. Die Redaktionen wurden jeweils von zwei Forschenden *einen Tag lang besucht*. Den befragten Programmverantwortlichen wurde *Vertraulichkeit bzw. Anonymität* zugesichert. Aus diesem Grund werden die erwähnten Sender im vorliegenden Bericht nur mit einem verschlüsselten Code (z.B. RA oder FB) gekennzeichnet. R steht für Radio- und F steht für Fernsehsender.

### **3.2 Leitfadengespräche**

Zur Befragung der Redaktions- und Programmleiter der 11 Stationen wurde die *Methode* des *problemzentrierten Interviews* angewandt (grob strukturiert, möglichst offene Antworten). Die Befragten hatten so die Möglichkeit, ihre Deutungen zu den verschiedenen Bereichen der Redaktionsarbeit und der Qualitätssicherung zu äussern (vgl. Leitfaden, Anhang). Die *Fragen* wurden in *fünf Blöcke* unterteilt: Ein erster Teil mit Sondierungsfragen leitete den Befragten auf die Thematik hin. Danach wurden in drei Blöcken Qualitätssicherungsmassnahmen entlang eines idealtypischen QS-Prozesses (präventiv, Produktionsprozess begleitend und korrektiv) abgefragt (vgl. dazu Russ-Mohl 1994: 97; 1997: 221). In einem letzten Block wurde nochmals explizit und zusammenfassend danach gefragt, inwiefern sich die Befragten vorstellen könnten, welche QS-Massnahmen das BAKOM in einer Konzession einfordern würde. Die *Gespräche* wurden in der Regel in den Räumen der Redaktion – also *vor Ort* – durchgeführt. Die Befragungen wurden jeweils zu Zweit geführt, wobei sich eine Person auf die Gesprächsführung konzentrierte und die andere das Gespräch protokollierte. Die *Gespräche* dauerten im Durchschnitt *rund 90 Minuten*. Sämtliche Gespräche wurden auf Minidisc aufgezeichnet. Grundlage für die Auswertung bilden die zusammenfassenden Protokolle der Gespräche (vgl. Anhang). In diese wurden auch die Ergebnisse der Beobachtungen aufgenommen.

### **3.3 Beobachtung**

Der zufällige *Einblick in die Produktionsprozesse und Qualitätssicherungsmassnahmen* der untersuchten Redaktionen ergänzte die Ergebnisse der Leitfadengespräche und verweist auf mögliche Diskrepanzen zwischen den Selbstauskünften der befragten Programmverantwortliche und den vorfindbaren Praktiken (vgl. dazu auch Altmeppen 1999). Die untersuchten Sender wurden an einem vorab festgelegten Tag besucht. Beobachtungsbeginn war rund 20 Minuten vor der ersten Redaktionstagesitzung. Die Beobachtung endete nach mindestens einem vollendeten Produktionsprozess. Zu Beginn der Beobachtung wurden die anwesenden Mitarbeitenden darauf hingewiesen, dass es sich beim Forschungsbesuch nicht um eine Kontrolle handle und es wurde explizit Vertraulichkeit zugesichert. Gegenstand der Beobachtung waren also die Anwendung der Regelsysteme, Ressourcen und Verfahren entlang eines robusten Produktionsprozesses (z.B. Auftragserteilung, Rechercheplanung, Abnahmeprozess etc.; vgl. Wyss 2003: 128). Während der Beobachtungsphase wurden mit den an den Prozessen beteiligten Mitarbeitenden auch sporadisch Gespräche geführt. Nach der Beobachtung wurden die zusammenfassenden Protokolle der Leitfadengespräche mit Eindrücken aus ergänzt (vgl. Anhang).



### 3.4 Dokumentenanalyse

Im Vorfeld der Besuche sowie in der Regel auch noch während der mündlichen Befragung der Programmverantwortlichen wurden diese aufgefordert, im Hinblick auf die Qualitätssicherung relevante Dokumente zur Kopie auszuhändigen. Diese Dokumente wurden einer separaten Analyse zugeführt. *Gegenstand der Dokumentenanalyse* waren also *Leitbilder, Redaktionsstatute, Sendungskonzepte, Richtlinien, Handbücher, Ethikcodices, Moderationsregeln, Formatbeschriebe* etc. der untersuchten Radio- und TV-Stationen, also alle verschriftlichten Instrumente mit einem Bezug zum redaktionellen Qualitätsmanagement. Mehrmalige Nachfrage sollte sicherstellen, dass der Untersuchung alle relevanten Dokumente zugeführt wurden. Tabelle 1 listet die abgegebenen Dokumente oder Textbausteine auf, die von den besuchten Sendern als QS-relevante Dokumente abgegeben wurden:

**Tabelle 2: Als solche deklarierte Dokumente**

	RA	RB	RC	RD	RE	RF	RG	FA	FB	FC	FD
Leitbild	X	X	X	X	X	X	X		X	X	
Redaktionsstatut	X	X				X		X		X	
Handbuch			X			X			X	X	
Richtlinien		X			X	X					X
Konzept	X		X								
Ethikkodex										X	(X)
Pflichtenhefte			X	X	X	X					
Formatbeschriebe	X			X		X				X	
Checklisten						X					X
Moderationsregeln			X	X		X				X	
Sendeplan	X		X	X	X	X	X	X		X	
Einzelne Sendungen	X		X			X		X		X	
Medienrecht						X					X
Newskonzept		X		X						X	
Organigramm		X	X				X	X			
Sanktionsregeln		X									
Feedbackregeln		X	X								
PR-Regeln		X									
Sprachregelungen				X						X	
Sendergeschichte						X					
Weiterbildung								X			

In der Dokumentanalyse wurde davon ausgegangen, dass es sich bei den untersuchten Dokumenten um eine wichtige Voraussetzung für die Qualitätssicherung handelt. Entsprechende qualitätsbezogene Organisationsleitsätze – wie sie etwa in Leitbildern etc. zum Ausdruck kommen – können den Grad an Selbstverpflichtung gegenüber gesellschaftlichen Zielen erhöhen (vgl. Jarren 1999: 159). Qualitätsgrundsätze können auf der operativen Ebene dann in Sendungskonzepten weiter zum Ausdruck gebracht werden; sämtliche Anspruchsgruppen und insbesondere die beschäftigten Mitarbeiter, die Hörer oder Zuschauer, oder externe Beobachter, sollen sich im Konfliktfall darauf berufen können (vgl. Grothe 2000: 176; Ladeur 2000, Wyss 2002; Hermes 2006).

### **3.5 *Interpretative Analyse***

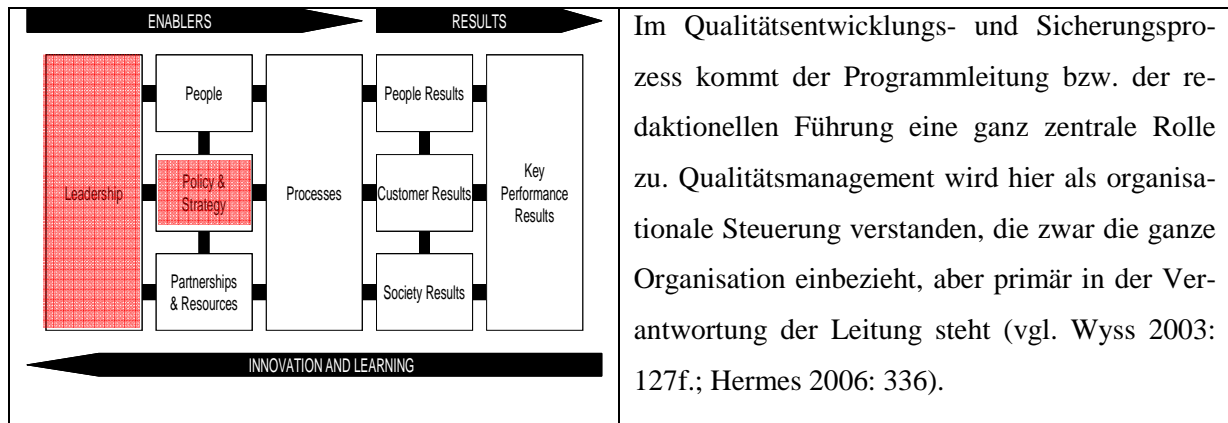
Als Grundlage der Interpretation dienten die zusammenfassenden Protokolle, welche jeweils nach den Sendebesuchen und Leitfadengesprächen niedergeschrieben wurden. Für die Protokollierung bestand eine Vorlage, deren Strukturierung dem Befragungsleitfaden gleicht. Die Dokumentenanalyse erfolgte unabhängig von den Ergebnissen der Beobachtungen bzw. Befragungen. Die Struktur der interpretativen Auswertung orientierte sich an der Struktur des EFQM-Modells (vgl. Wyss 2000a), bzw. entlang der zentralen QS-Bereiche Politik & Strategie der Führung, Mitarbeiterorientierung, Prozessorientierung (insb. Feedbackprozesse), Ressourcen sowie rudimentär Publikumsorientierung.

### **3.6 *Das Forschungsteam***

Das BAKOM hat Dr. Vinzenz Wyss, Professor für Journalistik und Medienforschung an der Zürcher Hochschule Winterthur, mit der Durchführung der qualitativen Studie beauftragt. An der Produktion der Studie beteiligt haben sich am Institut für Angewandte Medienwissenschaft der ZHW folgende Projektmitarbeitende: Hansjörg Enz, Nik Eugster, Oliver Fahrni, Guido Keel, Ursula Köppel, Nina Siegrist und Silvia Thommen. Parallel zur vorliegenden qualitativen Studie wurde am IPMZ – Institut für Publizistikwissenschaft und Medienforschung der Universität Zürich – von Prof. Dr. Heinz Bonfadelli und Dr. Mirko Marr eine quantitative Berufsstudie (Online-Befragung) zur Arbeitssituation in privaten Radio- und Fernsehredaktionen durchgeführt, deren Ergebnisse hier zum Teil berücksichtigt wurden.

## 4. Ergebnisse der Analyse

### 4.1 Führung, Politik und Strategie



Von der Führung wird erwartet, dass sie den Prozess der ständigen Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung aktiv gestaltet und vorantreibt. Es liegt in der Verantwortung der Redaktionsleitung, dass für das Programm spezifische Qualitätsziele formuliert sind. In einer Strategie wird transparent gemacht, wie in der Organisation versucht wird, diese Ziele zu erreichen. Da sich auch Rundfunkorganisationen einer sich ständig verändernden Umwelt anpassen haben, ist es notwendig, dass die formulierten Ziele und die Strategie regelmässig aktualisiert werden und den Mitarbeitenden vertraut sind.

#### 4.1.1 Dokumentenflut

Qualitätssicherung setzt voraus, dass in einer Redaktion ein Qualitätsbewusstsein in Form von essentiellen Grundsätzen existiert und dass diese Grundsätze den Mitarbeitenden in geeigneter Form präsent gemacht werden. Die Dokumentenanalyse hat gezeigt, dass die *meisten Sender über sehr viele* – aber in ihrer Funktion auch sehr unterschiedliche – *Dokumente verfügen*. Tabelle 2 (vgl. Kapitel 3.4) verdeutlicht die Menge der Dokumente, die von den Redaktionsverantwortlichen als QS-relevante Dokumente angegeben wurden. Tabelle 2 listet pro Redaktion die vorhandenen Dokumente auf, die nach Selbstdeklaration der Sender als solche bezeichnet wurden. Bei begrifflichen Unbestimmtheiten wurden die Dokumente den Kategorien zugeordnet.

Die inhaltliche Analyse zeigt nun, dass das Volumen der zu Tage geförderten Dokumente beträchtlich ist; die abgegebenen Unterlagen der 11 Sender füllen zwei Bundesordner. Es fällt zudem auf, dass etliche Dokumente jüngeren oder jüngsten Datums sind. Daraus lässt sich schliessen, dass das Bewusstsein für die Notwendigkeit von verbindlichen – verschriftlichten – Regeln bei den Redaktionsleitungen wächst.

Die Art der Dokumente ist sehr divers – *divers* wie die *Qualitätsvorstellungen*. Es ist *keinerlei gemeinsame Begrifflichkeit nachweisbar*: Manche Redaktionen schließen in ihr redaktionelles Leitbild

Spesenreglemente oder Pensionskassenreglemente ein, andere fassen unter dem Begriff Leitbild hoch detaillierte Sendungspläne oder Moderationsregeln. Dritte mischen unter dem Begriff Leitbild querbeet sämtliche redaktionellen, formalen, betrieblichen-funktionalen, administrativen, sendungsspezifischen, hierarchischen Belange. Diesem Umstand wird in der nachfolgenden Tabelle 3 insofern Rechnung getragen, als diese die Dokumente nach ihren tatsächlichen Inhalten unterscheidet. Einträge in Klammern (√) bedeuten, dass die entsprechenden Texte entweder nur ansatzweise vorhanden, resp. in größeren Textmengen nicht freigestellt sind.

**Tabelle 3: Dokumente nach tatsächlichem Inhalt**

	RA	RB	RC	RD	RE	RF	RG	FA	FB	FC	FD
Umfassende journ. Standards			(√)	–			–	–		√	–
Partielle journ. Richtlinien	√	√		–	(√)	√	–	–	(√)		–
Redaktionsstatut	√	√								√	(√)
Senderkonzept resp. Leitbild	√	√	√	√	√	√	(√)		√	√	
Publizistische Linie		√			√		√			√	
Ethikkodex			(√)	(√)	(√)	√			(√)	√	
Handbuch	√		√			√			√		
Pflichtenhefte			√		√	√		(√)	(√)		(√)
Formatbeschriebe	√		√			√		√	√	√	
Moderationsregeln	√		√	√		√					
Nachrichtenregeln	(√)	√		√	(√)	√				√	
Sprachregeln		√		√							
Regeln zu PR und Sponsoring		√							(√)	√	√
Form-Regeln	(√)	√	√	√		√					
Regeln Börse											√
Feedback	(√)		(√)							(√)	
Weiterbildung	(√)						(√)	√			
Medienrecht						√					(√)
Qualitätsmessung											
Transparenzregeln	(√)	√									
Status Mitarbeitende	√	√			√					√	

Generell geben viele der befragten Programmverantwortlichen an, auf informelle Mechanismen der Qualitätssicherung zu setzen. Einige der befragten Programmverantwortlichen haben darauf hingewiesen, dass sie die Qualitätsstandards vorwiegend mündlich und mit informellen Massnahmen (Kri-

tik, Sitzungen, Abnahmen, Ausbildung etc.) sichern würden. Diesen Massnahmen ist in der Praxis tatsächlich hohe Aufmerksamkeit zu widmen und dies erklärt auch die geringe Sichtbarkeit oder die geringe Praktikabilität der schriftlichen Leitbilder. Viele Dokumente zeigen, dass die Programmverantwortlichen es zwar für nötig halten, Qualitätsziele und Kriterien schriftlich festzuhalten, dass sie aber gleichzeitig Qualität als Kategorie bewerten, die sich der Verschriftlichung entzieht. Dennoch ist davon auszugehen, dass Dokumente, die den Prozess der Qualitätssicherung begründen, diesen Prozess auf klare Kriterien beziehen, begleiten, legitimieren und ihn absichern. Sie sind notwendige Grundlage eines Qualitätsmanagements. Schriftlichkeit stellt in jedem Regelsystem die allgemeine Verbindlichkeit sicher. Schriftlichkeit erhöht die Sichtbarkeit, die Transparenz, die Praktikabilität der Regeln. Schriftlichkeit garantiert Sanktion und Rekurs – für die Verantwortlichen, für die Mitarbeitenden, aber auch für das Publikum. Schriftlichkeit ist gerade bei kleinen Sendern, die kaum jemals die gesamte Redaktion versammeln, die wichtigste Möglichkeit der Verständigung über Qualitätsregeln.

#### **4.1.2 Beliebiger und diffuser Qualitätsbegriff**

Die Dokumentenanalyse, aber auch die Auswertung der Interviews, ergeben ein sehr kontrastiertes Bild: Es bestehen *erhebliche Unterschiede im Qualitätsverständnis*. Die Qualitätskriterien bleiben oft undeutlich oder widersprüchlich, kommerzielle Kriterien werden mit Qualitätskriterien vermengt. Werden die vorhandenen Dokumente mit den Selbstdeklarationen der Programmverantwortlichen aus der Online-Befragung (vgl. Bonfadelli/Marr) verglichen, so zeigt sich, dass weit mehr Redaktionsleitungen angeben, über Leitbilder zur journalistischen Qualität zu verfügen, als solche Leitbilder tatsächlich nachweisbar wären. Das viel kleinere Sample der qualitativen Studie erklärt das kaum hinreichend. Vielmehr zeigen Kontrollfragen, dass *Programmverantwortliche* zum Teil *nur approximative Vorstellungen von journalistischer Qualität*, von Journalismus als zentralem Leistungssystem für die Öffentlichkeit, von Service Public, journalistischer Ethik etc. haben. So führt beispielsweise der Fernsehsender FD in einem Dokument aus, es gebe zwar ein Recht aufs eigene Bild, aber „wenn ein übergeordnetes öffentliches Interesse besteht, erlischt das Recht. Zum Beispiel die Aufnahme eines Drogenhandels – Beweismittel.“ Es kommt zudem vor, dass Befragte Dokumente als Leitbilder bezeichnen, die nur Redaktionslabläufe regeln.

Auffallend ist, dass allein *ein einziger TV-Sender* mit rudimentärem Programm (FC) und ein Radiosender (RC) über *umfassende Leitbilder* verfügen, welche die relevanten Punkte journalistischer Qualität, Unabhängigkeit, Ethik ansprechen. Im Falle des Radiosenders sind jedoch die Qualitätskriterien in einer größeren Textmenge disparat so angeordnet, dass sie wenig praktikabel scheinen. Zudem werden sie bei diesem Sender (RC) kommerziellen Überlegungen nachgestellt bzw. untergeordnet. Das Leitbild von FC also lässt alle anderen weit hinter sich (und könnte eventuell für einen Bench-

mark geeignet sein). Drei weitere Radio-Sender (RA, RB, RF) haben partielle Qualitäts-Leitbilder; darunter befindet sich auch das Kontrastradio. Ein kleiner Radio- (RE) und ein TV-Sender (RB) benennen in ihren Dokumenten wenigstens einzelne Prinzipien journalistischer Qualität. Erstaunlich ist, dass zwei der untersuchten TV-Sender und zwei Radio-Sender glauben, ganz ohne schriftliche Referenz auf journalistische Standards ihr Programm gestalten zu können.

Das Ergebnis der Dokumentenanalyse wird im Folgenden in fünf Punkten zusammengefasst. Dabei fließen auch Befunde aus den Befragungen und Beobachtungen ein, sofern diese die Qualität der Leitbilder und Regelsysteme oder den Umgang mit diesen betreffen.

1. *Diffuser Qualitätsbegriff:* Unter den Programmverantwortlichen bestehen sehr unterschiedliche Vorstellungen darüber, was journalistische Qualität sein kann und was ein redaktionelles Leitbild bezüglich journalistischer Qualität zu leisten hat: Die Leitbilder divergieren stark, es wird kein allgemein geteilter Kern von Qualitätskriterien sichtbar. Es ist schon erstaunlich, dass in der Online-Befragung (vgl. Bonfadelli/Marr) beinahe 80% der Befragten angeben, die „Erklärung der Pflichten und Rechte der Schweizer Journalistinnen und Journalisten“ anzuwenden, während diese nur gerade bei einem Radio- (RF) und bei einem TV-Sender (FC) dokumentiert und bei vier weiteren Sendern nur ansatzweise vorhanden sind. Die Stellungnahmen des Presserates werden nur in einem der untersuchten Sender systematisch mitverfolgt und den Mitarbeitenden kommuniziert (FB). In vier Sendern (RA, RB, RD, FA) liest die Redaktionsleitung gelegentlich Stellungnahmen des Presserates und kommuniziert diese bei Bedarf im Tagesgeschäft. Mehrere Sender verzichten auch auf allgemeine Hinweise zur Rolle der Medien in einer demokratischen Gesellschaft und unterlassen es, auf ihre Verantwortung für die demokratische Öffentlichkeit hinzuweisen. Dies nährt den Verdacht, dass es sich bei der volumenmäßig wachsenden Produktion von Qualitätsbekenntnissen allenfalls um wenig reflektierte Lippenbekenntnisse oder vorbeugenden Aktivismus handeln könnte. Insgesamt zeigt die Dokumentenanalyse, dass nur eine geringe Sensibilität für die Möglichkeiten der Profilierung über Qualität und für den Zusammenhang Qualität-Erfolg besteht.
2. *Fokus Attraktivität:* Der Qualitätsbegriff wird bei vielen Sendern primär mit Attraktivität in Zusammenhang gebracht. Tatsächlich sind ja im Bemühen um Attraktivität Elemente journalistischer Qualitätssicherung eingeschlossen. Aber in manchen Fällen kollidieren die Attraktivitätserfordernisse mit weiteren Relevanzkriterien oder verdünnen entsprechende Ansätze. So wird etwa bei einer Radiostation (RF) Relevanz allein als Funktion des Hörerinteresses definiert und als formale Angelegenheit (durch die Art der Präsentation soll Emotionalität ausgelöst werden): „Die Relevanz (...) hängt von der Zielgruppe ab (...) und von der emotionalen Betroffenheit der Mitglieder dieser Zielgruppe. Relevanz hängt ebenso ab von der Mehrheitsfähigkeit eines Themas. Es gibt keine absolute oder abstrakte Relevanz, es gibt keine Wichtigkeit außer jener unserer HörerInnen, der die Mehrheit unserer Zielgruppe (also nicht für Kinder, nicht für andere Journalisten,

nicht für UniversitätsabsolventInnen etc.) angehören.“ (Zitat aus dem „Konzept“ von RF). Eine Mehrheit der Sender verzichtet ganz auf Betrachtungen zur Relevanz.

3. *Fokus kommerzielles Interesse:* Bei vielen Sendern wird das kommerzielle Interesse stärker gewichtet als das Gemeinwohl oder die journalistische Qualität. Die Ausnahme bildet hier das Leitbild des Kontrastudios sowie der TV-Sender FC. Gerade beim Radiosender RC, welcher nach FC ein vergleichsweise elaboriertes Leitbild ausweist, wird allen anderen Überlegungen ein „Leistungswirtschaftliches Leitbild“ vorangestellt, gefolgt von einem „Finanzwirtschaftlichen Leitbild“, welche die Programme ganz an „den heutigen und zukünftigen Bedürfnissen des Marktes“ und an „Rendite“ ausrichten. Der Radiosender RF schreibt im „Konzept“: „Wir sind ein wirtschaftliches Unternehmen. Der Sinn dieses Unternehmens besteht darin, Geld einzunehmen und gute Arbeitsplätze zu schaffen.“ Und ein paar Zeilen weiter: „Unsere Aufgabe bei der Planung und der Umsetzung des neuen Konzeptes besteht darin, möglichst viele Einschalt-Reize zu schaffen und möglichst viele Ausschalt-Reize zu vermeiden.“ Hinweise auf publizistische Ziele und Leistungen erfolgen erst später in diesem Dokument. Die Betonung kommerzieller Interessen steht nicht per se im Widerspruch zu publizistischen Zielen; dennoch wäre zu erwarten, dass in einem publizistischen Leitbild Qualitätsstandards wie Vielfalt, Richtigkeit, Relevanz, Transparenz, Aufklärung, Ermächtigung zum demokratischen Mitwirken etc. mindestens angesprochen werden. Gerade im Nahraum (Lokal- bzw. Regionaljournalismus) könnten solche Qualitätsstandards eine hohe Wirksamkeit entfalten.
4. *Form dominiert Inhalt:* In den Dokumenten zur Qualitätssicherung dominieren Formvorschriften, Moderationsrichtlinien, Sendepläne, Wochenpläne, Musik-Tuning-Regeln, Formatbeschreibungen etc. Dies ist ein sehr ausgeprägtes Ergebnis der Dokumentenanalyse: Die untersuchten Medien verwenden viel Energie auf die Form und wenig Energie auf den Inhalt. Selbst bei Sendern, die grundsätzlich einen etwas umfassenderen Qualitätsbegriff formulieren und auch Regeln wie Fairness festhalten (z.B. RA), sind die in den Dokumenten konkretisierten Qualitätssicherungs-Maßnahmen schwach ausgebildet. Dies fällt vor allem auch im Vergleich zu funktionalen Kriterien oder Werkzeugen auf, die auf das Hörer-/Zuschauermarketing zielen. Unter dem Label Qualität wird in den Dokumenten in der Regel nicht unterschieden zwischen formaler Qualität, journalistischer Qualität und Hörer-/Zuschauermarketing. Dies deutet auf einen insgesamt eher unscharfen Qualitätsbegriff.
5. *Systemhaftigkeit fehlt:* Hinweise auf Instrumente des präventiven Qualitätsmanagements – gerade bei knappen Ressourcen wichtig – sind in den Dokumenten allenfalls in „Spurenelementen“ anzutreffen. Feedback-Werkzeuge oder Formen des systematisierten Monitorings finden meist nur marginale Erwähnungen. Abstrakt formulierte Qualitätsstandards wie etwa „Wahrheit“, „sachgerecht“, „Vielfalt der Meinungen“, „Quellen bekannt“ oder „Menschenwürde“ (vgl. RC) werden

nicht mit konkreten Sicherungs- oder Kontrollverfahren wie etwa Recherche, Themenfindung, mittelfristigen Planung etc. in einen Zusammenhang gebracht. Die Auflistung von allgemein gehaltenen Qualitätsstandards und das Fehlen entsprechender Hinweise auf die Sicherung dieser Ziele deuten auf ein *fehlendes Bewusstsein für die Systemhaftigkeit des Qualitätsmanagements hin*. Kurz: die angesprochenen Standards und Massnahmen werden nicht in einen systemischen Zusammenhang gebracht. Auch dies ein bemerkenswertes Ergebnis: Die Frage, wie man gerade mit knappen Ressourcen und häufig wechselndem Personal die angestrebten Qualitätsziele erreichen könnte, also die Frage nach qualitätsorientiertem handwerklichem Know-how, tritt in den Dokumenten klar hinter Aspekten wie dem „Groove“ zurück. Insgesamt zeigt die Dokumentenanalyse, dass nur eine geringe Sensibilität für die Möglichkeiten der Qualitätssicherung ohne hohen Ressourceneinsatz (Feedback-Möglichkeiten, Redaktionsaustausch, Zusammenarbeit u.v.a.m.) besteht.

#### **4.1.3 Zugeschriebene Funktion der Leitbilder**

Angesprochen auf die *Inhalte der Leitbilder*, heben die Programmverantwortlichen in den Gesprächen *vorwiegend* die *publikumsbezogenen Qualitäten* hervor. Während die einen Jugendlichkeit (FA), Unterhaltung (RG) und unkonventionelle oder kreative Berichterstattung (RA, RB, FC) betonen, setzen andere das Schwergewicht auf Dienstleistung (RF), aber auch auf Informationsleistungen mit inhaltlicher Tiefe (FD, RD, RE). Vereinzelt werden auch sehr allgemein gehaltene Kriterien wie Aktualität, Attraktivität, Nähe, Glaubwürdigkeit (FA), Aktualität (RC) oder objektive Berichterstattung (RD) angesprochen.

Fast alle Programmverantwortlichen kommen von sich aus auf Publikumsnähe zu sprechen. In der Regionalität sehen viele Redaktionen ihre Kernkompetenz. Das Publikum soll, wie es ein Redaktionsleiter ausdrückt, primär „wissen, was bei uns läuft“. Ausserhalb des publikumsbezogenen Qualitätsspektrums bewegen sich nur wenige Äusserungen. Ein Qualitätsverständnis von Medien als „Vierter Gewalt“ oder von einem Beitrag zur Herstellung einer demokratischen, vielfältigen und auch kritischen Öffentlichkeit nennen lediglich zwei Sender (FD, RB). Dies allerdings auch nur ansatzweise: Es fallen pauschale Begriffe wie „Anwaltschaftlicher Journalismus“ (RB) oder „Service Public“ (FD). Unter „Service Public“ versteht der Redaktionsverantwortliche von FA denn auch einfach, dass der Journalismus „gut gemacht ist“. Die Antworten auf die Frage, welche Qualitätsziele jeweils die Strategie der Sender anführen, kommen über Allgemeinplätze nicht hinaus und zeugen eher von Artikulationsschwierigkeiten, solche Ziele begrifflich zu fassen. Dies erstaunt nicht, weil sich in den verschriftlichten Unterlagen meist kaum mehr Differenzierung finden lässt.

Auch den Gesprächen mit den Programmverantwortlichen kann – im Einklang mit der Dokumentenanalyse – entnommen werden, dass Qualitätsgrundsätze nur selten umfassend schriftlich festgelegt



werden. Alle Befragten geben aber an, auf einzelne regulative Dokumente zurückgreifen zu können, seien dies Ethik-Kodizes (RF, FC, FD), ein detailliertes Programmkonzept (RA, RC), ein Qualitätsleitbild auf dem Internet (RA, RB, RE) oder schlicht und einfach kurze Merkblätter und -sätze (RA, RB, FA). Aktuelle Leitbilder existieren laut Aussagen der Befragten in drei der elf untersuchten Sender (FC, FD, RC), wobei es sich in einem Fall um das sehr allgemeine Leitbild des Mutterkonzerns handelt. Vier Führungsverantwortliche äusserten sich dahingehend, dass ein solches Regulativ „demnächst geplant“ (FA, RF) sei oder bezeichneten es als „ewige Pendeuz“ (RA). Viele betonen, dass es mal überarbeitet werden sollte (z.B. FB).

Publizistische Leitlinien werden dort, wo sie ein- und umgesetzt werden, den Angaben der Befragten zufolge vor allem im Hinblick auf die Einarbeitung und Unterstützung neuer Mitarbeitenden verwendet (FD, RC). Ausserdem gelten sie als „wichtige Diskussionsbasis für die Redaktionssitzungen“ (FA). Einerseits dienen die Regelsysteme also der Verständigung bzw. der Information der Mitarbeitenden, andererseits dienen sie auch der Rechtfertigung journalistischen Handelns gegenüber Kollegen und Vorgesetzten. Immerhin sagen die Befragten von drei der elf Sender, ein „Minimum an schriftlichen Leitlinien“ wäre der journalistischen Qualität zuträglich. Erstaunlich ist, dass gerade der Radiosender, der vergleichsweise wenig qualitative Grundsätze formuliert hat, der Ansicht ist, ein Leitbild könne „dazu beitragen, mehr Qualität zu produzieren“ (RG). Dieser Widerspruch könnte dahingehend interpretiert werden, dass die Entwicklung, Ausarbeitung und Umsetzung entsprechender Regelsysteme zwar wünschenswert, aber aufgrund von Kapazitäts- oder Ressourcenmangel – aber ev. auch aufgrund der festgestellten Artikulationsschwäche – nicht realisierbar sind.

In den Sendern, in denen laut den Befragten keine schriftlichen Leitlinien existieren, ist man der Ansicht, dass „Leitlinien gelebt werden müssen“ (RD), sich automatisch im Arbeitsalltag etablieren und durch den interpersonellen Austausch ausreichend institutionalisieren würden. Auch aus der Befragung geht – im Einklang mit den Ergebnissen der Dokumentenanalyse – hervor, dass viele der existierenden Dokumente eher prozessualen (Tagesabläufe, z.B. RF) oder unternehmensbezogenen Charakter (FD) haben und in Bezug auf journalistische Kriterien von eingeschränkter Qualität sind.

Die Theorie des Qualitätsmanagements postuliert eine Verknüpfung von Qualifikationsgesprächen mit schriftlich festgehaltenen Qualitätszielen. Dies ist nur schwer feststellbar, wenn Verschriftlichungen fehlen oder sie, wo vorhanden, kaum aussagekräftige Ziele festhalten. Trotzdem geben mit Ausnahme des Programmverantwortlichen einer kleinen Radiostation (RE) alle anderen befragten Führungspersonen an, ein Mal pro Jahr Qualifikationsgespräche mit den Mitarbeitenden durchzuführen. Ausser FB, FC und RG wollen auch alle Programmverantwortlichen aufgrund von Qualifikationsgesprächen schriftliche Leistungsziele vereinbaren, welche in einem festgelegten Zeitraum zu erreichen sind. Ob diese Qualifikationsgespräche jedoch Grundlage zu Qualitätsdiskussionen sind, muss bezweifelt werden. Vielmehr scheinen sie „nur“ der Überprüfung der Befindlichkeit der Mitarbeitenden

zu dienen. Die einem Mutterhaus zuzuordnenden Sender RD und FD verwenden für Qualifikationsgespräche die von der Gesamtorganisation vorgegebenen Bewertungsbögen. Nur bei einem Sender (RF) stehen Lohnerhöhungen in direktem Zusammenhang mit dem Erfüllen dieser schriftlich festgelegten Leistungszielvereinbarungen. Bei allen anderen Sendern sind diese Ziele nicht direkt lohnrelevant.

#### 4.1.4 Zugänglichkeit und Nutzung der Leitbilder

Ein leitbildähnliches Dokument liegt physisch und allen zugänglich nur in einem Fall auf, nämlich in den Redaktionsräumen des Radiosenders RC. In drei Fällen finden sich qualitative Grundsätze auf dem Intra- oder Internet. Die Öffentlichkeit hat nur in zwei Fällen (RB, RE) die Möglichkeit, via Internet auf die Leitbilder der Sender zuzugreifen. Mehrheitlich scheinen die *verschriftlichten Regelsysteme* in Schubladen und Ablagen zu ruhen, eine *aktive Nutzung* konnte *selten beobachtet* werden. Dieser Umstand ist offensichtlich auch den Redaktionsleitern bewusst: „Ein Leitbild gibt es. Ob es die Mitarbeiter kennen, ist eine andere Frage“, erklärte einer (RC). Die Wahrscheinlichkeit, dass ein entsprechendes Instrument den Mitarbeitenden bekannt sei, schätzte ein anderer auf 50 Prozent (FC). Aktiv vermittelt werden Qualitätsgrundsätze den Mitarbeitern vor allem in Redaktionssitzungen (FA) und in der alltäglichen Diskussion im Team (FD). Spezifische Institutionen oder Massnahmen zur Vermittlung von Leitbild-Inhalten bestehen lediglich bei einem Sender in Form einer Weiterbildungswoche (FA): Hier diskutiert die Führung einmal pro Jahr während einer Woche Qualitätsgrundsätze und kommuniziert diese den Mitarbeitenden.

Es deutet vieles darauf hin, dass die *Vorgesetzten* hier das *Qualitätsbewusstsein ihrer Mitarbeitenden tendenziell überschätzen* und glauben, der Inhalt der Regelsysteme sei bekannt, bzw. eine weitere Verständigung sei nicht nötig. Analog zu ihrer Aussage, dass sie auf eine „on the job“-Vermittlung von Leitlinien setzen, halten die Programmverantwortlichen der Radiosender RA und RD mehrseitige Handbücher und Leitbilder im journalistischen Alltag für nicht umsetzbar. Sie plädieren aber trotzdem für möglichst prägnante Leitlinien. Auch so genannte Ethik-Kodices, welche Richtlinien für ethisch heikle Situationen (z.B. Namensnennung, Suizide, Nationalitätenennung etc.) kennen nur zwei Fernseh- (FC, FD) und eine Radiostation (RF). Aktualisiert werden die vorhandenen Leitsätze nur im Ausnahmefall, lediglich der Redaktionsleiter der Radiostation RC gibt an, dass in seinem Sender drei Mal jährlich eine Teamsitzung zur Zielüberprüfung durchgeführt und der Leitbildinhalt einmal monatlich überarbeitet und aktualisiert wird.

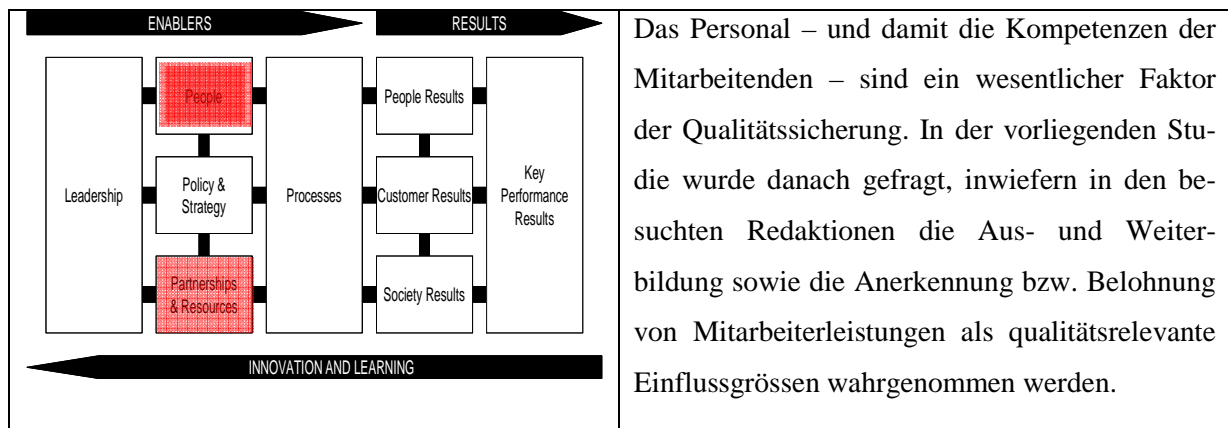
#### 4.1.5 Medientypischer und sprachkultureller Vergleich

Die Vorstellung, dass grosse Stationen mit mehr Ressourcen auch mehr in die Qualitätssicherung investieren, konnte in der Dokumentenanalyse nicht erhärtet werden. Dies illustriert etwa das Beispiel

eines Fernsehsenders (FD), bei dem im Wesentlichen auf die Dokumente des Mutterhauses verwiesen wird. In diesen Dokumenten finden sich hingegen alle möglichen Reglemente bis hin zu einem Reglement über den Erlass von Reglementen – aber kaum Hinweise auf journalistische Qualität im Fernsehen. Ein anderer Fernsehsender (FC) – ressourcenschwächer – ist hingegen mit einem vergleichsweise adäquaten Leitbild ausgestattet.

Die Dokumentenanalyse zeigt keinen eindeutigen Unterschied zwischen Radio und Fernsehen. Tendenziell lässt sich aus dem Duktus der Dokumente auf ein leicht höheres Qualitätsbewusstsein bei den Radiosendern schliessen – mit Ausnahme der erwähnten Beispielhaftigkeit von FC. Auch bezüglich der Sprachregion ist keine eindeutige Differenz feststellbar. Vorsichtig können allenfalls zwei Beobachtungen festgehalten werden: *Zweisprachige Sender* an der Sprachgrenze verwenden einige *Sorgfalt auf die Sicherung der Produktion*, also auch auf einige Elemente der Qualitätssicherung. Sender der *Romandie* scheinen *stärker auf informelle Qualitätswerkzeuge* zu setzen, etwa Gespräche zwischen Redaktorinnen und Redaktoren oder Ausbildungsmaßnahmen am Arbeitsplatz.

## 4.2 Personal und Infrastrukturen der Qualitätssicherung



Zudem wurde danach gefragt, ob in den besuchten Redaktionen die Ressourcen Zeit und Publikumswissen als ausreichend vorhanden eingeschätzt werden.

### 4.2.1 Personelle Ressourcen

Allgemein scheint die *Arbeitsbelastung* bei der Mehrheit der untersuchten Sender *an der oberen Grenze* zu liegen. *Insbesondere* bei *kleineren Sendern* (FC, RE) beklagt man sich über mangelnde personelle Ressourcen, respektive zu hohe Arbeitsbelastung. Insgesamt schätzt rund die Hälfte der Redaktionsleiter die Arbeitsbelastung als hoch ein, in einzelnen Fällen konnte diesbezüglich grosses Frustrationspotential festgestellt werden. So beklagten die Mitarbeiter von FC, dass immer mehr von ihnen gefordert werde, neu sogar unentgeltlicher Pikett- und Wochenenddienst. Dort, wo die Arbeitsbelastung als „normal“ betrachtet wird, kommt es spätestens bei Ausfällen durch Krankheit oder Weiterbildungen zu personellen Engpässen (RG). Wenn die Arbeitsbelastung laut Aussagen der Redaktionsleiter nicht strapaziert ist, wird dies darauf zurückgeführt, dass man im jeweiligen Sender „Wert auf ein gutes Klima“ (RC) legt.

Es wird deutlich, dass in den meisten Sendern die *vorhandenen Ressourcen primär* dazu eingesetzt werden, die *journalistische „Pflicht“* zu erfüllen. Die „Kür“ bleibt eher auf der Strecke. Die Tatsache, dass sich einige Befragten dahingehend äussern, dass die personellen Ressourcen „*heute* genügen“ (RA, RF, FC), lässt vermuten, dass hier zumindest teilweise ein Umdenken stattfindet: Nach einer ersten Kommerzialisierungs- und Einsparungswelle wird offenbar wieder vermehrt auf ausreichend Personalressourcen geachtet. Gerade in kleineren Sendern ist der *Druck aber nach wie vor gross*: Auf der Redaktion FC konnte zum Beispiel beobachtet werden, wie zwei Reporter ohne jegliche Vorbereitung direkt von der Redaktionssitzung zum Drehort fahren mussten. Der Redaktionsleiter von RE erklärte, dass sich *mangelnde personelle Ressourcen unweigerlich auf die journalistische Qualität auswirken*: „Die Redaktion ist unterbesetzt, die Leute arbeiten, weil sie ihre Arbeit gerne machen, ansonsten könnten sie den Einsatz nicht leisten. Man merkt aber, dass die Qualität sinkt, wenn die

Leute müde sind.“ In zwei Westschweizer Redaktionen (RG, FA) kommt ein schriftliches Zeiterfassungssystem zum Einsatz. Diese Zeiterfassung dient aber nicht einer lohnpolitischen Kontrolle, sondern soll lediglich einen groben Überblick über die Aus- und Belastung einzelner Mitarbeitenden geben, wie RG1 erklärt: „Wenn zum Beispiel jemand einmal zehn Stunden länger arbeitet als vorgesehen, soll er auch mal einen Tag frei nehmen.“

Auffallend ist, dass sich die *Westschweizer* und die *zweisprachigen Sender seltener* über hohe Arbeitsbelastung und mangelnde personelle Ressourcen *beklagen* (FA, RA, RE, RG): Ein möglicher Grund dafür könnte die Tatsache sein, dass das *Personal* in diesen *Redaktionen etwas besser ausgebildet* ist: In der Westschweiz verpflichten sich alle Stagiaires, die in einem Mitgliedsvertrag der Union Romande des Journaux (Presse romande) angestellt sind, zur Absolvierung der acht wöchigen journalistischen Grundausbildung am Centre Romand de la Formation des Journalistes (CRFJ). Dadurch sinkt der Anteil jener Journalistinnen und Journalisten, die ihren Beruf ohne jede berufsvorbereitende Ausbildung ausüben.

#### **4.2.2 Aus- und Weiterbildung**

Der berufsspezifische Ausbildungsstand ist in den meisten privaten Radio- und TV-Sendern eher tief. In einer Redaktion (RE) beträgt das Verhältnis von Auszubildenden und Ausgebildeten sogar 50 zu 50. Jedoch findet gerade bei diesem Sender Ausbildung kaum statt; ein älterer Kollege gibt sein Wissen meist einfach an Neue weiter. Bei der Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden ist keine genormte Handhabung beobachtbar. Jeder untersuchte Sender verfügt über eine andere Intensität und Priorisierung des Bereichs Weiterbildung. Die Menge an angebotener oder finanziell unterstützter Weiterbildung ist weder abhängig vom Medium noch von der Grösse des Mediums. Auch die Relevanz der Weiterbildung für das Gebührensplitting (GBS) scheint keinen Einfluss auf die Weiterbildung zu haben: über die beiden höchsten Weiterbildungsbudgets verfügen je ein GBS-Radio (RF) und ein Nicht-GBS-Radio (RC).

Insgesamt muss beobachtet werden, dass in den meisten Sendern bezüglich Weiterbildung eine Hohl-schuld der Mitarbeitenden die Norm ist. Bei den Sendern RB, RD, RG, FB, FC, FD werden Aus- und Weiterbildungsangebote nur genutzt, wenn Mitarbeitende dies explizit wünschen. Die andere Gruppe der Sender geht von einer Bringschuld der Stationen aus (RA, RC, RE, RF, FA). Nur diese verpflichten ihre Mitarbeitenden zu internen und externen Weiterbildungsangeboten.

Zwei der untersuchten Sender verfügen über einen internen Coach mit fixem Stellenpensum: FA beschäftigt einen Ausbilder / Coach mit 100 Stellenprozenten; RC über einen Redaktor, welcher 20 Stellenprozent für Coaching / Feedback zur Verfügung hat. Die angebotene interne und externe Aus- und Weiterbildung erfolgt nur bei der Hälfte der untersuchten Stationen (RA, RB, RC, RF, FA) auf-

grund eines klar festgelegten Programms und somit mit einem Konzept bzw. klaren Zielsetzungen. Auffallend ist, dass es sich hierbei – mit einer Ausnahme (RC) – vor allem um kleinere Sender, bzw. um Sender ausserhalb grösserer Agglomerationen handelt. Die Zusammenarbeit unter den Sendern im Zusammenhang mit der Ausbildung wurde von einigen Sendern als wünschenswert beurteilt (RA, RB, RF). Zwei Programmverantwortliche (FC, FD) haben hierzu aufgrund der Konkurrenzverhältnisse Bedenken geäussert. Nur gerade drei Sender (RD, RE, RF) entsenden Mitarbeitende des Kaderns gelegentlich in kaderspezifische Weiterbildungen. Als Problem wird die Finanzierung der Weiterbildung genannt (RG, FB). Ebenso deutlich wurde mit der durch die Ausbildung bedingte Abwesenheit der Personen argumentiert, welche im personell schwach dotierten Tagesgeschäft dringend gebraucht werden (RA, RE, RG). Bei der Mehrzahl der Sender (RC, RD, RF, RG, FC, FD) ist die Redaktionsleitung nicht ins Tagesgeschäft („News-Front“ / Schichten) eingebunden, sondern kann auch (neben weiteren administrativen Aufgaben) Mitarbeitende begleiten bzw. beraten. Bei FA bietet der Ausbilder im ersten Monat den Stagiaires eine Intensivschulung an, welche in dieser Art für einen mit weiteren Aufgaben belasteten Redaktionsleiter nicht möglich wäre.

#### **4.2.3 Technische Infrastruktur**

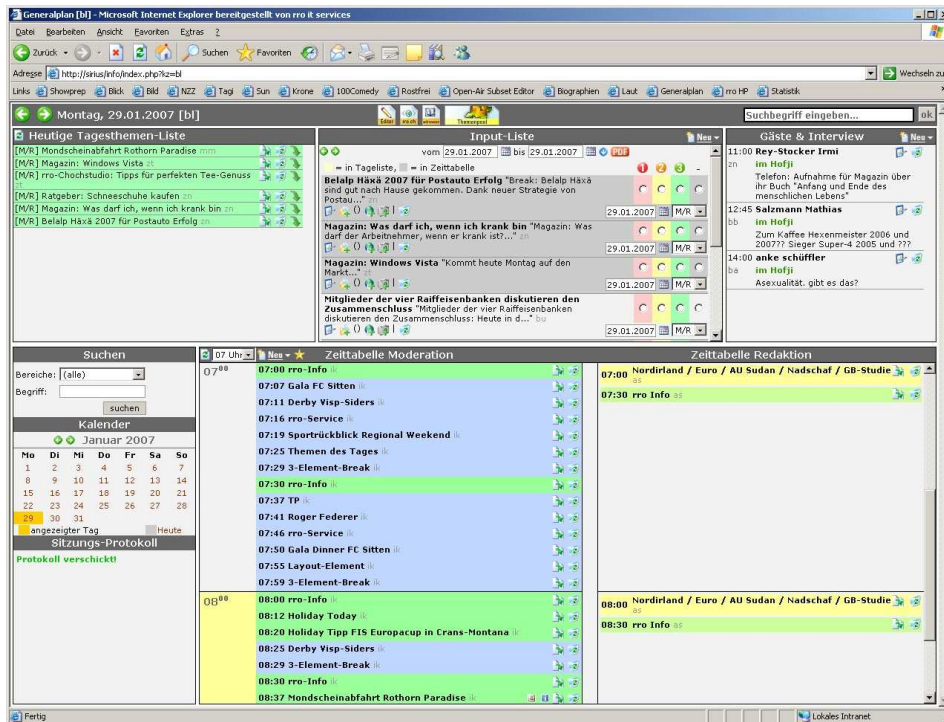
Die *Infrastruktur für die Produktion* wird von den Programmverantwortlichen insgesamt als *ausreichend bis sehr gut* bezeichnet. In diesem Bereich sind in den letzten Jahren offenbar „grosse technische Fortschritte“ (RG) erzielt worden. Lediglich in der Redaktion FC sind die Mitarbeitenden der Ansicht, dass die technische Ausrüstung den Bedürfnissen nicht genügt: zu wenig Kameras, zu wenig Autos, obwohl die Infrastruktur für die Qualität der Leistung essentiell sei.

Einige Programmverantwortliche sind aber auch der Ansicht, dass die Qualität ihrer Leistung durch bessere Technik gesteigert werden könnte. „Mit besserem Studio, besseren Mikrofonen und schalldichten Wänden könnten wir professioneller arbeiten und mehr Qualität erreichen“, meint etwa der Leiter von Radio RB. Hier ist indes eher von formalen denn von inhaltlichen Aspekten die Rede. Die Quantität der verfügbaren Infrastruktur wird als wichtiger empfunden als deren Qualität. „Lieber drei semiprofessionelle Kameras als eine professionelle für das gleiche Geld“, meint der Redaktionsverantwortliche von FA.

Über Agenturdienste verfügen mit der Ausnahme von RB alle Sender. Dieser befragte Redaktionsleiter sieht dies nicht als Mangel, sondern ist der Ansicht, dass man „über öffentliche Quellen genügend Infos erhält“. Nur rund die Hälfte der Fernsehsender (FC, FD) und nur zwei Radiosender (RA, RF) verfügen über ein Redaktionsarchiv. FD, RF und RA halten ihre Systeme für praktikabel und nützlich. Bei den übrigen Sendern ist zu vermuten, dass diese Instrumente kaum aktiv in Gebrauch sind. Über ein Redaktionssystem verfügen – mit Ausnahme des Kontrastudios – alle Sender in irgendeiner Form. Viele sehen hier aber Verbesserungsmöglichkeiten, halten ihre Systeme für „sehr schlecht“

(RD), „praktisch inexistent“ (RG) oder bemängeln die fehlende Verschränkung von Redaktionssoftware und Archivsystem (RD). Ein grosses Vorbild ist in diesem Bereich der Radiosender RF. Die Redaktion verfügt über ein innovatives ganzheitliches Redaktionssystem mit Adressverwaltung, Themenplanung, Archiv, Sendungsplanung u.s.w. Diese internetbasierte Software – der sogenannte „Generalplan“ – wird auch crossmedial genutzt (Standbild-Fernsehsender, Internetseite, Podcast, RSS-Feed, SMS-Dienste). Im Generalplan werden die Produktionsabläufe abgebildet, jeder sieht, wer an welchen Berichten arbeitet. Alle können auf fremde Inhalte zugreifen, sie gegenseitig lesen und anschliessend frei schalten (vgl. Abbildung 2). Das Instrument beinhaltet also mehrere qualitätssichernde Instrumente und ist somit vorbildlich.

Abbildung 2: Screenshot Generalplan



#### 4.2.4 Wissen über das Publikum

Selbstverständlich ist im Qualitätsmanagement bei Radio- und Fernsehredaktionen auch die Publikumsforschung ein zentraler Faktor. Über diese Instanz kann ermittelt werden, wie die Struktur der Hörer- bzw. Zuschauer zusammengesetzt ist. Möglicherweise lassen sich daraus bestimmte Nutzungsmuster oder gar Qualitätsanforderungen ableiten. Das Wissen über das Publikum ist also eine wesentliche Ressource für die Qualitätsentwicklung.

Sämtlichen Sendern, ausser dem Kontrastradio, stehen die Ergebnisse der Publikumsforschung von Publica Data zur Verfügung. Weil diese quantitativen Daten kaum Rückschlüsse auf die Qualität

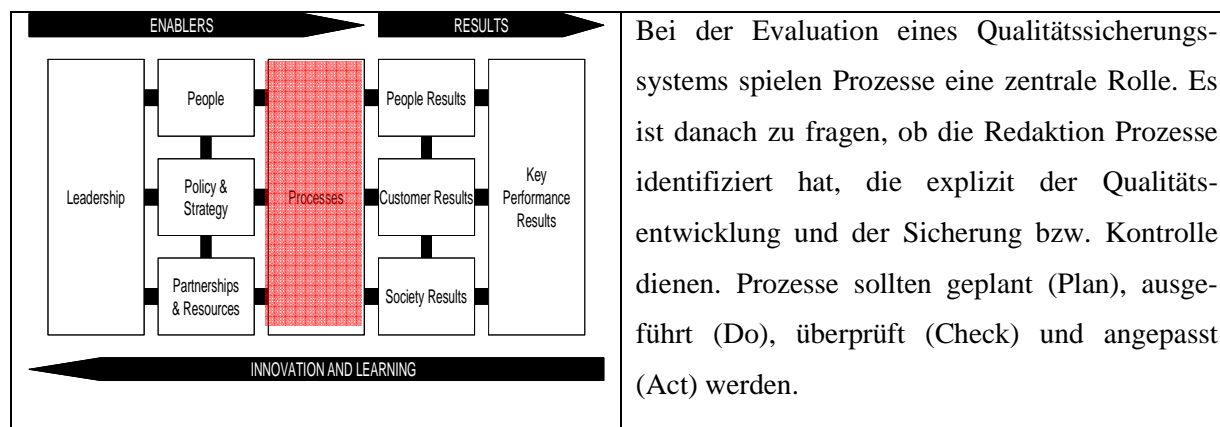
der Sendungen zulassen, wünschen sich sämtliche Sender eigene – spezifische – *qualitative Forschungsergebnisse*. Bei den meisten Sendern – auch bei den grösseren – scheint dies jedoch an der *fehlenden Finanzierungsmöglichkeit* zu scheitern. Nur vier der untersuchten Sender haben in den letzten fünf Jahren eigene Publikumsforschung betrieben: Zwei Fernsehsender (FA, FC) haben professionelle Studien in Auftrag gegeben, zwei Radiosender (RE, RG) verwendeten zur Publikumsanalyse Studien, welche von Publizistikstudenten durchgeführt wurden. Die angesprochenen Studien dienten der Neupositionierung der Programme. Die Erkenntnisse der Studien wurden nach dem Neupositionierungsprozess jedoch nicht an die Mitarbeitenden weitervermittelt und hatten für den täglichen Produktionsprozess keine Konsequenzen.

Nur der Programmverantwortliche von RC erwähnte, dass er durch die regelmässige Konsultation bestehender Forschungen und Studien aus der Medien- oder Publizistikwissenschaft Schlüsse für das eigene Programm ziehe. Weitere – auch kostengünstigere – Möglichkeiten zur Produktion von Wissen über das Publikum, wie etwa Fokusgruppen, qualitative Zielgruppenstudien o.Ä., wurden nicht erwähnt. Auch hier verweisen die Programmverantwortlichen auf die finanziellen Grenzen, selbst qualitative Forschungen in Auftrag zu geben. Auch die vom BAKOM angeregte und auf seiner Webseite publizierte Forschung scheint den meisten Programmverantwortlichen nicht bekannt zu sein.

Wissen über das Publikum kann schliesslich durch eine systematisierte Auswertung von Hörer-/Zuschauerreaktionen generiert werden. Tatsächlich geben alle befragten Programmverantwortlichen an, von vereinzelt Hörern oder Zuschauern regelmässig ein Feedback, insb. per Email zu erhalten. Was dann mit diesen Feedbacks jedoch geschieht, divergiert stark. Bei den meisten Sendern (FA, FD, RA, RB, RD, RF, RG) ist die Reaktion auf das Feedback Chefsache, d.h. die Zuschriften gelangen immer zum Redaktionsleiter und werden vom Chefredaktor beantwortet. Bei einem Fernsehsender FB wird jeweils am Schluss des Beitrages die Emailadresse des Redaktors eingeblendet. Dies führe zu vermehrtem Zuschauerfeedback, meint der Programmverantwortliche. In keinem der besuchten Sender wird das der Umgang mit Hörer- / Zuschauerfeedback systematisch und regelmässig ausgewertet (vgl. dazu auch Kapitel 4.3.5).



### 4.3 Prozesse der Qualitätssicherung



Bei der Evaluation eines Qualitätssicherungssystems spielen Prozesse eine zentrale Rolle. Es ist danach zu fragen, ob die Redaktion Prozesse identifiziert hat, die explizit der Qualitätsentwicklung und der Sicherung bzw. Kontrolle dienen. Prozesse sollten geplant (Plan), ausgeführt (Do), überprüft (Check) und angepasst (Act) werden.

Die nachfolgende Analyse folgt diesem PDCA-Schema. Der Fokus wird dabei auf Planungsinstrumente, prozessbegleitende Sicherungen sowie auf kontrollierende Feedbacksysteme wie Sendungskritiken gelegt.

#### 4.3.1 Planungsinstrumente

Das zentrale Planungsinstrument ist bei allen Sendern die *tägliche Redaktionssitzung*. Einzig beim Radiosender RG existiert nur eine wöchentliche Sitzung. Die allgemeine Themenplanung und die tägliche Planung an der morgendlichen Sitzung (einige Stationen wiederholen die Sitzung am frühen Nachmittag) unterscheiden sich jedoch stark. Alle Stationen verfügen über eine *mehr oder weniger systematisierte Themenplanung*. Die Qualität dieser Systeme variiert jedoch stark. Bei RG werden nur die wichtigsten Themen in einer Planung festgehalten und die Ablagestruktur der Themendokumente ist sehr einfach gestaltet.

RF hingegen verfügt mit dem elektronischen Redaktionssystem ein sehr elaboriertes, computerunterstütztes Themenplanungstool mit Inputliste, Terminierung, digitaler Dokumentenablage etc. (vgl. Abbildung 2 „Generalplan“). Beim Fernsehsender FD sind 1,6 Vollzeitstellen ausschliesslich für die Themenplanung, Themenkoordination und für neue Themeninputs reserviert. Beim Fernsehsender FC werden an der Redaktionssitzung die vorab geplanten Themen verteilt, jedoch keine weiteren Themeninputs der Redaktionsmitarbeitenden entgegengenommen. „Input von Redaktoren würde viel zu lange dauern, das wurde versucht, aber es kamen auch zu wenig gute Inputs“, erklärt FC1 diese Praxis. Bei allen anderen Stationen ist Input der Mitarbeitenden bzw. ein tägliches Themenbrainstorming Teil des fixen Sitzungsablaufes.

Während der Besuche in den Redaktionen konnte zudem beobachtet werden, dass nur bei drei Stationen (RC, RF, FA) an der Redaktionssitzung nicht bloss Themen geplant oder verteilt wurden, sondern dass man auch die Vorgehensweise (Produktionsablauf) und den journalistische Zugriff auf das Thema (Produktionsziel) diskutiert hat. Nur zwei Stationen (RD, RF) erstellen aufgrund der täglichen

Redaktionssitzung ein Protokoll, welches an alle (auch abwesende) Mitarbeitenden verschickt wird. Bei RD ist eine Programmassistenz an der Sitzung dabei und verfasst ein Protokoll. Bei RF erhält die Redaktionssoftware „Generalplan“ ein Protokollformular, welches von einem Mitarbeitenden ausgefüllt wird. Mit einem Knopfdruck kann das Protokoll dann an alle Mitarbeitenden per Email verschickt werden.

Während der Beobachtungsphase konnte nur wenig darüber in Erfahrung gebracht werden, wie einzelne Beiträge vor ihrer Produktion konzipiert worden waren. Die meisten Sender verfügen über keine systematisierte oder gar schriftliche Konzipierung vor dem Produktionsprozess. Vielmehr resultiert die Konzipierung eines Themas, einer Idee durch das Kollegengespräch. Eine schriftliche Konzipierung ist vor allem bei Mitarbeitenden von Fernsehsendern (FA, FD) oder bei Praktikanten von Radiosendern (RB, RD) zu beobachten. Bei ausgebildeten Mitarbeitenden von Radiosendern wird bei keiner Station eine Konzipierung verlangt. Allgemein gilt: je länger der geplante Inhalt eines Beitrags oder einer Sendung ist, desto mehr wird auf eine Konzipierung zurückgegriffen; diese ist bei längeren Fernsehsendungen Pflicht (FA, RC, FD).

#### **4.3.2 „Gegenlesen“ bzw. Beitragsabnahme**

Feedback-Systeme stellen im redaktionellen Qualitätssicherungsprozess ein zentrales Sicherungsinstrument dar. Journalistische Produktion ist ein ausgesprochen diskursiver Prozess. Gerade weil tägliches journalistisches Handeln ständig durch Ungewissheit geprägt ist, greifen Redaktorinnen und Redaktoren bei vielen Gelegenheiten auf das kollegiale Gespräch zurück (vgl. Altmeyen 1999). Das Feedback dient jedoch nicht nur der Kontrolle vor der Ausstrahlung. In Feedbackprozessen kann auch Ursachenforschung betrieben werden: es können Rückschlüsse auf die Tauglichkeit der Redaktionsorganisation, die Personalentwicklung, die Finanzplanung, die Programmpolitik usw. gezogen werden. Nur durch regelmässiges – und im Idealfall schriftlich festgehaltenes Feedback – wird erkennbar, ob eine Redaktion über genügend personelle (Mitarbeiterkompetenz) und infrastrukturelle (Zeit, Wissen) Ressourcen verfügt. Bei Radio- und Fernsehsendern gehören das informelle Kollegengespräch, das Gegenlesen bzw. die Abnahme von Nachrichten oder Beiträgen sowie die Sendungskritik zu den wichtigsten Feedback-Systemen im Redaktionsalltag. Zusätzlich können auch Coachings (intern und extern), Qualifikationsgespräche oder ein Sendungsmonitoring helfen, Qualität zu sichern bzw. zu verbessern.

Als Sicherungsmassnahmen vor der Vollendung des Produktionsprozesses ist vor allem das Gegenlesen / Gehörten / Gesehenes beobachtbar – hier *Beitragsabnahme* genannt. Das Gegenlesen und die Beitragsabnahme sind als Feedback-Systeme zur Fehlervermeidung bzw. Qualitätssteigerung im Bewusstsein der Redaktoren und Redaktoren fest *verankert*. In jeder Redaktion gibt es diesbezüglich ein Minimum an Vorgaben. Bei RG, der in seinen äusserst kurzen Nachrichten-Bulletins keine Bei-

träge sendet, beschränkt sich das Gegenlesen allerdings lediglich auf Unsicherheiten beim Umgang mit Namen. Bei anderen Sendern (RA, FD) sind Gegenlesen und Beitragsabnahme bei heiklen Themen und Fragen Pflicht, nach Möglichkeit werden bei FA Beiträge von mindestens zwei Minuten Länge abgenommen, bei FD alle vorproduzierten Beiträge und Formate. Bei vielen Sendern (RB, RD, RF, FA, FC) müssen zudem die Arbeiten der Praktikanten kontrolliert und besprochen werden. Lediglich bei drei Radiostationen (RC, RD, RE) sind Gegenlesen und Beitragsabnahme vorgeschrieben. Nur bei RD und RE werden alle Nachrichten und Beiträge abgenommen. Die konsequente Anwendung der Feedback-Systeme durch diese beiden Sender muss umso mehr als beispielhaft hervorgehoben werden. Das Gegenlesen bzw. die Beitragsabnahme wird bei längeren Beiträgen als wichtiger erachtet als bei den kürzeren Nachrichten – dies wohl in der Annahme, dass Kürze gleichzeitig tiefere Relevanz bedeutet. Dasselbe gilt bezüglich Praktikanten, deren Beiträge in der Regel von erfahrenen Kollegen abgenommen werden.

Bei *vielen* Radio- und Fernsehsendern *nimmt man in Kauf*, dass *Beiträge unkontrolliert gesendet* werden. Wie häufig dies vorkommt, konnten die Befragten nicht angeben. Zwei Redaktionsleiter (RC1, FD1) schätzen, dass auf ihrer Redaktion rund 75 Prozent der Beiträge abgenommen werden. Bei den Radiostationen RA, RB und RG werden Nachrichten nicht gegengelesen. Ein Befragter eines Fernsehsenders (FC1) legt die Fakten klar auf den Tisch: „Dreiviertel der Beiträge geht bei der Erstausstrahlung ohne Gegenlesen über den Sender.“ Dass bei FD etwa ein Drittel der Beiträge ohne Abnahme auf den Sender geht, wird damit erklärt, dass diese erst während der Sendung fertig gestellt werden. Allfällige Fehler können somit erst auf die nächste Sendung hin korrigiert werden. Dies scheint bei vielen Sendern gängige Praxis (RA, RB, FC, FD). Es konnte tendenziell festgestellt werden, dass bei Fernsehredaktionen weniger abgenommen wird als bei den besuchten Radiosendern. Dies ist wohl weniger auf fehlendes Bewusstsein zurückzuführen, als auf ein Zeitproblem aufgrund der aufwändigeren Produktion und der frühen Ausstrahlung der Nachrichtensendung um 18 Uhr (FC, FD). Bei FA und FD wird jedoch darauf hingewiesen, dass die Beiträge während des Produktionsprozesses – also vor der definitiven Fertigstellung – bereits eine präventive Kontrolle durchlaufen – beim Moderator, Cutter oder Techniker.

*Insgesamt* konnte dennoch beobachtet werden, dass in den besuchten Redaktionen eine *sehr gute Kommunikations- und Feedback-Kultur* herrscht. Auch ohne Vorschriften oder diesbezügliche Regeln sind die Redaktorinnen und Redaktoren offenbar bemüht, ein Feedback zu erhalten. Dies geschieht oft in der Form des informellen Kollegengesprächs, aber auch mit dem Redaktionsleiter, dem Produzenten oder Tages-Verantwortlichen. Dies ist insbesondere aufgefallen bei RA, RD, FA und FD – und zwar während des gesamten Produktionsprozesses. Diskussionen und Feedbacks werden auch räumlich ermöglicht, da die Sender in der Regel Grossraumbüros aufweisen (RA, RB, RC, RD). Damit ist jederzeit ein Austausch möglich (RA, RB, RC, RD). Die Programmverantwortlichen von RB und FD

verweisen zudem auf die Möglichkeit der Absicherung durch den Rechtsberater.

### 4.3.3 Sendungskritik

Obwohl die *Sendungskritik*, die in der Regel während der Redaktionssitzung stattfindet, als unverzichtbares Führungs- und Qualitätssicherungsinstrument bei Redaktionen gilt, wird sie beim Gros der untersuchten Radio- und Fernsehstationen eher *stiefmütterlich behandelt*. Nur bei der Hälfte der untersuchten Sender gibt es eine Sendungskritik (bei RC, RD, RF, FC und FD). Sie findet bei allen täglich während der morgendlichen Redaktionssitzung statt. Nur bei RC erfolgt die Sendungskritik direkt im Anschluss an das Mittags-Info, die morgendliche Redaktionssitzung ist dort eine Planungssitzung. Zwar gibt auch der Befragte RG1 an, an der wöchentlichen Sitzung sowie nach jedem News-Flash jeweils ein Feedback zu geben, doch konnte dies vor Ort nicht beobachtet werden. Die Sendungskritik ist umso wichtiger, je weniger Qualitätssicherungsmassnahmen während des Produktionsprozesses bestehen. Es hat sich aber gezeigt, dass gerade jene Redaktionen, bei denen während des Produktionsprozesses viel diskutiert wird und/oder bei denen die Nachrichten und Beiträge gegengelesen und abgenommen werden (RC, RD, RF, FD), auch regelmässige Sendungskritiken stattfinden.

Die Sendungskritik wird in der Regel von einem Redaktionsleiter gemacht. So werden gleichzeitig mündlich die redaktionellen Leitlinien und Ziele wieder in Anschlag gebracht und in Erinnerung gerufen – sofern es solche gibt. Am Beispiel des konkreten redaktionellen Beitrags wird dann beurteilt, ob in konkreten Fall die Qualitätsgrundsätze beachtet wurden. Aus der Befragung und aus der Beobachtung geht hervor, dass die *Sendungskritik* bei fast allen Sendern (RD, RF, FC, FD) *Chefsache* ist. Bei RC wird die Sendung vom Leiter „Wort“ geführt, der abgesehen von seinem Coaching-Mandat (1 Tag pro Woche) als „gewöhnlicher“ Redaktor arbeitet. Ob und wie sich die Sendungskritik auf die konkrete – verschriftlichte – Leitlinien bezieht, konnte leider nicht beurteilt werden. Um auch neue Sichtweisen zu erhalten, ist es jedoch sinnvoll, wenn die Sendungskritik hin und wieder von anderen Redaktoren oder Moderatorinnen oder gar von externen Kritikern gemacht wird. So bezahlt RD einen anerkannten und pensionierten Printjournalisten, der regelmässig die Konkurrenzmedien und RD hört und die Redaktion auf Fehler sowie fehlende Themen aufmerksam macht.

Die Turnus-Regelung kennt nur der Fernsehsender FA, der die Sendungskritik ausschliesslich in schriftlicher Form festhielt, aber aus Zeitgründen wieder abgeschafft hat. FD hatte gelegentlich externe Beobachter in die Redaktionssitzung eingeladen, was sich nach Ansicht des Programmleiters aber nicht gelohnt habe. Eine Sendungskritik von quasi Externen gibt es bei einem kleinen Radio-Sender (RB). Hier schaut sich die Programmkommission regelmässig Sendungen an und bespricht diese dann ausführlich. Interessant ist, dass während der Beobachtungsphase nur bei zwei Sendern (RD, RF) eine rege Diskussion während der Sendungskritik stattfand. Beim Radiosender RD ist es gar Pflicht, dass die Kritik nach einer institutionalisierten Regel abläuft. Dies ist auch bei RB der Fall, bei welchem

jedoch nur einmal pro Monat ein Beitrag besprochen wird.

Auffällig ist, dass bei allen Sendern (RD, RF, FC, FD) die Sendungskritik das erste Traktandum an der Redaktionssitzung ist. Daraus kann gefolgert werden, dass die Kritik als wichtig erachtet wird. Bei RD, RF und FD beschränkt sich die Kritik auf einen Beitrag, der im Plenum angeschaut wird, bei den anderen Beiträgen wird nur Auffälliges erwähnt. Bei FD verfasst der Nachrichten-Chef – vorausgesetzt er hat Zeit – ein schriftliches Feedback zu allen Beiträgen, das er dann per Mail verschickt. Bei RC und FC wurde zu allen Beiträgen ein Feedback gegeben, aber nur ein kurzes. Nur bei FC wird kein einziger Beitrag während der Sitzung angeschaut. Der Chefredakteur FC1 weist aber darauf hin, dass bei „desolaten Dingen“ die Sendung mit dem betreffenden Redaktor angeschaut wird.

Was die Qualität der beobachteten institutionalisierten Sendungskritiken angeht, so gibt es diesbezüglich grosse Unterschiede. Während die Sendungskritik bei RC, RD und RF eine Systematik aufweist, also nach Regeln und/oder mit Bezug auf Leitlinien durchgeführt wird, fällt die Kritik bei FC und FD eher beliebig und unsystematisch aus. Wie auch beim Gegenlesen und bei der Beitragsabnahme verlässt man sich auch bei der Sendungskritik auf das Erfahrungswissen des Kritikers, dessen Qualifikation offenbar allein durch dessen Berufserfahrung legitimiert wird.

Damit auch Redaktorinnen und Redaktoren sowie freie Mitarbeitende, die an der Redaktionssitzung nicht anwesend sind, die Inhalte der Sendungskritik kennen können, bietet sich eine Verschriftlichung bzw. Protokollierung der Sendungskritik an, die dann z.B. im Intranet zugänglich gemacht wird. Eine solch konsequente Handhabung konnte nur bei zwei Radiosendern beobachtet werden (RD, RF). Bei diesen Sendern werden die wichtigsten Punkte der Sendungskritik während oder direkt nach der Redaktionssitzung protokolliert und per E-Mail verschickt. Auch FD1 verschickt Sendungskritiken per E-Mail, worauf er regelmässig Reaktionen erhält, meist in Form einer Rechtfertigung. Es zeigt sich also, dass *Sendungskritiken klar als Führungs- und Qualitätssicherungs-Instrument* verstanden werden. FC1 unterstreicht zudem den Lerneffekt: „Da die Sendungskritik im Plenum stattfindet, steht der Redaktor am Pranger, und die andern können lernen.“

Weshalb gibt es dennoch Radio- und Fernsehsender ohne institutionalisierte Sendungskritik? Bei RA und FA fällt sie in erster Line aus Zeitgründen weg, beim Kontrastradio aus organisatorischen Gründen, weil alle drei Redaktoren teilzeitlich arbeiten. Bei RE ist kein Grund bekannt. FA1 erklärt zudem, dass eine Sendungskritik nach eineinhalb Jahren auch nicht mehr so nötig sei, obwohl die Redaktoren eigentlich eine Sendungskritik wünschten. Von allen Chefredaktoren der Sender ohne Sendungskritik (RA, RB, RE, FA) wird aber betont, dass bei ihnen grosser Wert auf eine fortwährende Diskussion und bilaterales Feedback gelegt wird. Diese werden sowohl informell, das heisst ad hoc gegeben, wenn dem Chefredaktor etwas aufgefallen ist (RA, RB, RE, FA) oder in regelmässigen Abständen in einem formellen Feedback-Gespräch (RA, RB). Bei RA findet ein-, zweimal pro Woche ein solches Feedback mit ein bis zwei Personen statt, bei RB treffen sich die wenigen Redaktoren

einmal pro Monat für eine ausführliche Feedback-Runde eines ausgewählten Beitrags. Zu den Sendern, die keine regelmässigen Feedbacks durchführen (RE, FA), kann gesagt werden, dass diese entweder grossen Wert auf die Ausbildung legen (FA) oder auf das Gegenlesen und die Beitragsabnahme (RE).

#### 4.3.4 Sendungsmonitoring

Gerade wenn es innerhalb der Redaktion wenig ausgeprägte Feedbacksysteme gibt, wären externe Feedbacks wichtig. Als *Sendungsmonitoring* wird hier das *regelmässige und systematische Durchhören oder Schauen* von einzelnen – ausgewählten – Sendungen verstanden. Dabei wird kontrolliert, inwiefern die Auswahl der Themen, der journalistische Zugriff oder auch die handwerkliche Machart der Sendungen den Qualitätsgrundsätzen entspricht. Von den besuchten Sendern haben jedoch nur gerade zwei (RB, RD) ein Feedbacksystem implementiert, das annähernd als Sendungsmonitoring bezeichnet werden könnte. Dies, obwohl einige Redaktionsleiter ein solches durchaus als sinnvoll erachten. RA1: „Bei uns gibt es kein Sendungsmonitoring, obwohl es gut wäre. Dann müsste man regelmässig nachträglich die Arbeit anschauen, was sonst aus Zeitmangel wegfällt.“ Interessant ist, dass bei diesem Sender bereits die Sendungskritik aus personellen Gründen wegfällt. Auch RC1 würde ein Sendungsmonitoring begrüßen, verzichtet aber aus personellen Gründen darauf. Ein weiterer Grund für einen Verzicht wird die fehlende Praxisnähe von Monitoren angegeben. RE1: „Wir haben eine Programmkommission gehabt, aber die hat nichts gebracht, die waren viel zu weit weg vom Radio-Alltag.“ Ähnlich tönt es bei FD, wo man eine Zeit lang, gelegentlich einen externen Beobachter an die Redaktionssitzung eingeladen hat. Nach Aussagen des Redaktionsleiters von RE ist dafür ein Hörerrat für die Zukunft geplant.

Ein Radio-Sender hat sehr gute Erfahrungen mit dem Sendungsmonitoring gemacht. RD hat einen pensionierten Journalisten, der die Region und ihre Medien bestens kennt, dafür angestellt, dass er sowohl den eigenen Sender als auch die Konkurrenz beobachtet. Er hört und liest die Nachrichten aus der Region, gibt dann per E-Mail oder Telefon Themen-Inputs und weist auf allfällige Fehler hin. Zudem kommt er regelmässig zu Gesprächen in die Redaktion. Die Redaktion erhält so nicht nur punktuell, sondern täglich ein externes Feedback. Mit der Wahl einer journalistischen Persönlichkeit aus der Region ist zudem gewährleistet, dass das Feedback akzeptiert und geschätzt wird, wie dies aus der Beobachtung hervorging. RD legt auch sonst grossen Wert auf Feedbacks im Sinne einer Qualitätssicherung: Erstens werden da alle Nachrichten und Beiträge gegengelesen und abgenommen und zweitens gibt es täglich eine fundierte Sendungskritik.

RD verfügt über eine andere Form des Sendungsmonitorings. Bei diesem Radio-Sender hört die Programmkommission, welche der Info-Redaktion nicht übergeordnet ist, regelmässig Sendungen an und analysiert diese auch. Alle 14 Tage werden drei Sendungen ausführlich besprochen – mit Bezug auf

die Senderichtlinien und Statuten – und Empfehlungen an die Redaktoren und Moderatoren abgegeben, zum Beispiel für eine Weiterbildung. Nach Aussagen der Programmkommission und des Chefredaktors hat sich diese Form des Feedbacks sehr bewährt; die Leistungen der einzelnen Redaktoren und Moderatoren sowie die Qualität der Sendungen habe sich dadurch klar verbessert. Bei diesem Sender ist auffällig, dass er grossen Wert auf – vom BAOM bisher mitfinanzierte – Aus- und Weiterbildung legt, auch im Bereich Feedback, dafür aber weniger in die technische Infrastruktur investiert.

#### **4.3.5 Umgang mit Publikumsreaktionen und Ombudsstellen**

Hörer- und Zuschauerreaktionen können wertvolle Feedbacks bezüglich der journalistischen Leistung darstellen. Sie sind eine gute Ergänzung zum innerredaktionellen Feedback, indem sie von aussen Fehler, Wünsche, Lob etc. an die Redaktion herantragen. Hörer- und Zuschauerreaktionen sind, neben den Ratings, oftmals das einzige Feedback ausserhalb der Redaktion.

Ausser beim Fernsehsender FC gibt es nach Aussagen der Redaktionsleiter nur wenige Hörer- und Zuschauerreaktionen. Der Radiosender RB verzeichnet bei den Informationen ausschliesslich positive Rückmeldungen, eine Fernsehstation (FC) erhält hingegen täglich Beschwerden, die aber laut FC1 nicht „stichhaltig“ sind. Obwohl viele Redaktionsleiter der Ansicht sind, dass die eingegangenen Beschwerden selten Hand und Fuss haben, werden diese ernst genommen. Ein Redaktionsleiter (RD1) formuliert dies wie folgt: „Fehler passieren überall. Man muss die Leute ernst nehmen und die Fehler plausibel erklären.“ Es herrscht auch ein breiter Konsens darüber, auf welche Reaktionen geantwortet werden soll: Wenn möglich auf alle, es sei denn, es handle sich um Lob, Beschimpfungen oder Frustrationen (RA, FA). Ein Radio-Sender (RG) beantwortet gar alle Hörerreaktionen.

Bei der Mehrheit der Sender (RA, RF, RG, FA, FC, FD) sind die Hörer- und Zuschauerreaktionen Chefsache, bei FC nur bei rechtlichen Angelegenheiten. Bei RG und FC werden die Reaktionen vom Chefredaktor an die betroffenen Redaktoren weitergeleitet, bei den anderen Sendern (RB, RG) gelangen die Reaktionen direkt an die zuständigen Redaktoren. Nur der Befragte beim Kontrastradio erwähnt, dass aufgrund von Hörerreaktionen Sendungen nochmals angehört und gegebenenfalls Verwarnungen ausgesprochen werden, wobei dies meist nicht die Info-Redaktoren, sondern die freiwilligen Mitarbeitenden betreffe.

Auffällig ist, dass keiner der befragten Redaktionsleiter die Hörer- und Zuschauerreaktionen als wichtiges Feedback bezüglich der redaktionellen Leistung erwähnt. Dies mag jedoch daran liegen, dass aufgrund der geringen Anzahl Reaktionen und der Tatsache, dass man „vieles nicht Ernst nehmen kann“ (RC1), keine validen Rückschlüsse möglich sind. Der Fokus liegt also eher auf der Erbringung einer Dienstleistung am Publikum. Dazu RF1: „Missverständnisse können oft im Gespräch gelöst werden.“

Auch die – gesetzlich vorgeschriebenen – Ombudsstellen werden von den Programmverantwortlichen nicht als wesentliche Instanzen der Qualitätssicherung aufgefasst. Offenbar spielen diese ihre vom Gesetz vorgesehene Rolle – unabhängige Anlaufstelle bei Beschwerden zu sein – kaum aus. Gemäss den Angaben der befragten Redaktionsleiter wird das *Angebot der Ombudsstelle selten genutzt* (RF, FC, FD). Zwei der Redaktionsleiter hatten keine Kenntnis davon, dass es eine Ombudsstelle gibt (RG, FA), ein dritter (RA) gestand offen, dass er nicht genau wisse, was die Funktion eines Ombudsmannes sei. Lediglich ein Redaktionsleiter (RC1) konnte den zuständigen Ombudsmann beim Namen nennen. Ein Redaktionsleiter (RA1) meinte sogar lakonisch, dass es Ombudsmänner gebe, die nicht einmal von Ihrer Aufgabe wüssten.

Ein Grund dafür, dass sich Betroffene, Hörer und Zuschauer nur sehr selten an die Ombudsstelle wenden, könnte demnach sein, dass diese zu wenig bekannt ist. Nur gerade drei Sender (RF, RC, FD) weisen auf ihrer Homepage auf die Ombudsstelle hin, wobei RF1 selbst keine Kenntnis davon hatte. FD1 weist beispielsweise erst explizit auf die Ombudsstelle hin, wenn keine Einigung zustande kommt. Andere stellen grundsätzlich einen Nutzen in Frage. RA1: „Wenn die Leute einfach motzen, braucht es den Ombudsmann nicht. Ich wüsste nicht, wann er zum Einsatz hätte kommen können.“ RD1 wiederum ist der Ansicht, dass eine Reaktion des Ombudsmannes zu spät erfolge und es daher besser wäre, die Angelegenheit direkt zu lösen. Die befragten Redaktionsleiter sind denn auch der Auffassung, dass bei ihnen keine wesentlichen Fehler passieren.



## **5. Anforderungen an ein QM-System in privaten Radio- und Fernsehredaktionen**

Vor dem Hintergrund der qualitativen Analyse der Strukturen zur Qualitätssicherung in privaten Radio- und Fernsehredaktionen sollen im Folgenden einige Anforderungen an ein Qualitätsmanagement-System im privaten Rundfunk abgeleitet werden. Diese Anforderungen sind als Empfehlungen zu verstehen, die bei der Implementierung von QS-Systemen in Radio- und Fernsehredaktionen zu berücksichtigen sind. Gleichzeitig können diese Anforderungen bzw. Empfehlungen dem BAKOM als Hinweise dienen, welche Steuerungsgrößen bei der Konzessionierung allenfalls einzufordern wären. Es wird jeweils unterschieden zwischen Minimalstandards und Best Practice-Anforderungen.

### **5.1 Politik & Strategie: Anforderungen an das Leitbild**

#### **5.1.1 Minimalstandards zum Leitbild**

1. Ist ein Grunddokument, das die publizistische Qualitätssicherung ausreichend regelt (Leitbild, Handbuch etc.) in schriftlicher Form vorhanden (inkl. Zielsetzungen des Senders, Rechercheregeln, Verhaltensregeln, Ethikregeln, Stilregeln)?
2. Ist dieses Grunddokument jederzeit greifbar/abrufbar?
3. Ist die Verantwortung für dieses Grunddokument, seine Interpretation, seine Aktualisierung und seine Umsetzung personell klar geregelt?
4. Gibt es im Sender eine allen bekannte Ansprechperson für Zweifelsfälle in der Praxis?
5. Wird das Grunddokument regelmäßig beigezogen, z.B. bei Sendekritiken?
6. Besteht eine explizite Regel im Grunddokument selbst, dass jede Mitarbeiterin, jeder Mitarbeiter die definierten Regeln einfordern darf, resp. soll?
7. Sind redaktionelle und kommerzielle Verantwortung eindeutig, formal wie faktisch, getrennt?
8. Sind publizistische und ökonomische Kriterien deutlich getrennt und besteht ein ausschliesslich publizistisches Grunddokument, das explizit und ausschliesslich die publizistische Arbeit regelt?
9. Ist das Grunddokument zu den Qualitätsregeln klar, knapp, umfassend und eindeutig?
10. Sind sowohl Grundsätze wie praktikable, praxisorientierte Regeln formuliert (siehe journalistische Kriterien)?

#### **5.1.2 Best Practice beim Leitbild**

11. Sind die Mitarbeitenden an der Formulierung der Qualitätsgrundsätze beteiligt (Legitimierung, Nachhaltigkeit)?
12. Steht das Dokument auch elektronisch zur Verfügung?
13. Ist es für das Publikum einsehbar (Transparenzregel), und sind damit die Qualitätsgrundsätze gegenüber dem Sender einforderbar?
14. Bestehen a) Qualitätsleitlinien, b) ein Redaktionsstatut, c) ein handwerkliches Handbuch, resp. eine Checkliste zur konkreten Umsetzung der Regeln?
15. Besteht eine knappe Checkliste mit aktualisierten Beispielen aus der Senderpraxis?
16. Wird in der Dokumentation auf andere relevante Grundlagen verwiesen (z.B. die Regeln des

Presserates, inkl. Link)?

17. Werden die Stellungnahmen des Presserates regelmässig – auch wenn sie nicht die eigene Redaktion betreffen – intern zu Kenntnis genommen und diskutiert?
18. Ist das Leitbild (oder sind Teile davon, etwa Verhaltensregeln oder Stilregeln) an Wänden oder auf der Startseite des Intranets oder an anderen Orten mit hoher Sichtbarkeit präsent?
19. Sind die Regeln zum Datenschutz bekannt?

### **5.1.3 Formulierung handwerklicher Regeln**

1. Ist ein journalistisches Profil mit Mindestanforderungen definiert?
2. Ist die Unabhängigkeit des Programmschaffens durch klare Regelung garantiert?
  - a. der publizistischen Verantwortung
  - b. des Umgangs mit PR
  - c. des Umgangs mit Behörden
  - d. des Umgangs mit mächtigen Akteuren (etwa Firmen)
  - e. des Umgangs mit Werbern
  - f. des Umgangs mit Sponsoren
  - g. des Umgangs mit Börsengeschäften?
3. Ist eine Grund-Informationsleistung definiert?
4. Sind Grundregeln publizistischer Ethik definiert (ein genereller Bezug auf Ethik allein ist nicht ausreichend)?
5. Wird explizit auf allgemein akzeptierte Regelwerke (z.B. „Erklärungen der Pflichten und Rechte der Journalistinnen und Journalisten“, Radio- und TV-Gesetz, Konzessionsregeln etc.) verwiesen?
6. Bestehen Regeln über die Verifizierung der Informationen?
7. Bestehen Rechercheregeln?
8. Bestehen Fairness-Regeln zum Umgang mit Informanten (z.B. Zitierweise); zum Umgang mit Personen, über die berichtet wird?
9. Bestehen einfache, aber klare Regeln für den Umgang mit heiklen Fällen (etwa Namensnennung bei Verbrechen, Umgang mit religiösen oder ethnischen Bezeichnungen etc.)?
10. Bestehen Regeln für den Umgang mit dem Bild?
11. Wird ein grundsätzlicher Informantenschutz definiert?
12. Bestehen klare Regeln über Berichtigungen, Gegendarstellungen, freiwillige Fehlerkorrektur, Wortmeldungen des Publikums?
13. Wird auf den lokalen Rahmen und die spezifischen Erfordernisse des Lokaljournalismus konkret verwiesen?
14. Bestehen Anleitungen für Verständlichkeit, Wahrhaftigkeit, Aktualität, Relevanz, Objektivität, richtige Distanz?
15. Wird eine klare Prioritätenordnung definiert für den Fall, dass bei knappen Ressourcen Rechercherefordernisse und Sendeerefordernisse kollidieren?
16. Wird die Qualität auch mit organisatorischen Maßnahmen gefördert (Planungsinstrumente, Task Forces um Themen-Schwerpunkte)?

## **5.2 Personelle und infrastrukturelle Ressourcen**

### **5.2.1 Minimalstandards**

1. Ist dem journalistischen Führungspersonal bewusst, dass die Personalpolitik ein zentrales Element des Qualitätsmanagements ist?
2. Sind Kompetenz und Erfahrung entscheidende Kriterien bei der Anstellungspraxis?
3. Erlaubt die Lohnpraxis die Rekrutierung von nicht nur intrinsisch motiviertem Personal?
4. Entspricht das Verhältnis zwischen Auszubildenden und Ausgebildeten bzw. Erfahrenen einer nachvollziehbaren Verteilung (z.B. 40:60)?
5. Existieren klare Zielvereinbarungen? Werden regelmäßig Qualifikationsgespräche geführt?
6. Führt die Redaktionsleitung mindestens ein Mal pro Jahr mit sämtlichen Mitarbeitenden ein Qualifikationsgespräch durch und werden dabei überprüfbare Qualitätsziele vereinbart?
7. Werden die Ergebnisse der Gespräche und die Leistungsziele (mit definiertem Zeitraum bis zum Erreichen dieser Ziele) schriftlich festgehalten?
8. Ist klar festgehalten, dass Weiterbildung kein bloßes Recht des Personals ist, sondern eine Verpflichtung und Bringschuld des Senders?
9. Sind für die Weiterbildungsförderung realistische und wirksame Werkzeuge vorgesehen?
10. Werden für die Aus- und Weiterbildung qualifizierte externe Kräfte beigezogen?
11. Stehen regelmäßig auch Themen zur Weiterbildung an, die nicht direkt mit der Praxis auf dem Sender verbunden sind (Wirtschaft, Politikwissenschaften, Sprachen etc.)?
12. Hält die Redaktionsleitung selbst regelmäßig Qualitätsseminare ab?
13. Lässt die Organisationsstruktur ergebnisoffene Recherchen und projektbezogene Zusammenarbeit zu? Stehen ausreichende Informationsquellen (z.B. Agentur; Archive) zur Verfügung?

### **5.2.2 Best Practice**

1. Besteht die Möglichkeit, mit anderen Sendern Journalistinnen und Journalisten auszutauschen?
2. Bestehen Karrierepläne für Redaktorinnen und Redaktoren, die sich weiterbilden möchten?
3. Ist das Erreichen der in offiziellen Qualifikationsgesprächen gesetzten Ziele lohnrelevant (z.B. Gehaltserhöhung, Bonus etc.)?
4. Gibt es Gratifikationen für das Erreichen von Qualitätszielen?
5. Werden vom Sender (teilzeitlich) professionelle (d.h. didaktisch geschulte und fachlich kompetente) Ausbilder beschäftigt, die sich um die Auszubildenden kümmern (z.B. pro Vollzeitstelle 5 Stellenprozent für Ausbildungsleitung)?
6. Gibt es ein Redaktionsarchiv, welches die rasche Rückverfolgbarkeit von Themen ermöglicht?
7. Kann mit einer Redaktionssoftware gearbeitet werden, welche die redaktionsinternen Arbeitsprozesse ganzheitlich abbildet (Adressverwaltung, Themenplanung, Archiv, Sendeplanung etc.)?

### **5.3 Prozesse: Feedbacksysteme und Sicherungen**

#### **5.3.1 Minimalstandards**

1. Existieren Methoden präventiver Qualitätssicherung, wie zum Beispiel die Methode Rück-Briefings (Zwischenstand) vor der Realisierung eines Beitrages?
2. Ist die Abnahme der Sendungen vor Ausstrahlung verallgemeinert und klar geregelt?
3. Sind Mechanismen vorgesehen, missratene Beiträge noch aus dem Programm zu „kippen“ (Reserveproduktion)?
4. Ist den einzelnen Mitarbeitenden klar, dass die Abnahme ein Recht, aber auch eine Bringschuld ist?
5. Ist eindeutig festgelegt, wer das Feedback, die Kritik im Sinne einer permanenten Bestätigung der Standards am Ende der Kritiksitzung quittiert?
6. Existieren Werkzeuge, um dieses Feedback allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zukommen zu lassen (gerade bei lokalen Sendern mit kleiner und in Teilzeit beschäftigter Belegschaft oft ein Problem)?
7. Fließen die relevanteren Erkenntnisse der Feedbacks in Checklisten, Handbücher etc. ein?
8. Existieren nachhaltige und produktive Formen von Feedback, gestützt auf die Zielvereinbarungen?

#### **5.3.2 Best Practice**

9. Kann der Journalist, die Journalistin während der Herstellung eines Beitrages bei Schwierigkeiten einen Vorgesetzten oder Coach oder „Paten“ anrufen?
10. Sind Formen des internen oder externen Sendungs-Monitorings vorgesehen?
11. Ist festgehalten, dass Kritik, Feedback zu den Kernaufgaben des Qualitätsmanagements, also des Führungspersonals gehört?
12. Kennen die Redaktionsleiter und die Mitarbeitenden ihre Ombudsstelle, und wird diese auch in der Öffentlichkeit transparent gemacht (z.B. über Adresse auf der Internetseite des Senders und Bekanntgabe im Programm).
13. Existieren qualitative Messinstrumente (Programmcontrolling und ähnliches)?

## 6. Literatur

- Altmeppen, Klaus-Dieter (1999): Redaktionen als Koordinationszentren. Beobachtungen journalistischen Handelns. Opladen / Wiesbaden.
- Breunig, Christian (1999): Programmqualität im Fernsehen. Entwicklung und Umsetzung von TV-Qualitätskriterien. In: media Perspektiven, H. 3, S. 94–110.
- Bucher, Hans-Jürgen/Altmeppen, Klaus-Dieter (2003) (Hg.): Qualität im Journalismus. Wiesbaden.
- Donges, Patrick / Jarren, Otfried (1997): Redaktionelle Strukturen und publizistische Qualität. Ergebnisse einer Fallstudie zum Entstehungsprozess landespolitischer Berichterstattung im Rundfunk. In: Media Perspektiven H. 4, S. 198–205.
- EFQM (2003): Excellence einführen. In: [http://www.deutsche-efqm.de/download/Excellence\\_einfuehren\\_2003\(9\).pdf](http://www.deutsche-efqm.de/download/Excellence_einfuehren_2003(9).pdf) (15.1.2007).
- Grothe, Thorsten (2000): Restriktionen politischer Steuerung des Rundfunks. Systemtheoretische und handlungstheoretische Analysen. Wiesbaden.
- Hermes, Sandra (2006): Qualitätsmanagement in Nachrichtenredaktionen. Köln.
- Ladeur, Karl-Heinz (2000): Rechtliche Möglichkeiten der Qualitätssicherung im Journalismus. In: Publizistik 45, H. 4, S. 442–461.
- Meckel, Miriam (1999): Redaktionsmanagement. Ansätze aus Theorie und Praxis. Opladen.
- Tebert, Miriam (2000): Erfolg durch Qualität. Programmcontrolling beim WDR Fernsehen. In: Media Perspektiven, H. 2, S. 85–93.
- Weichler, Kurt (2003): Redaktionsmanagement. Konstanz.
- Weischenberg, Siegfried (2006) Hrsg.): Medien-Qualitäten. Öffentliche Kommunikation zwischen Kalkül und Sozialverantwortung. UVK.
- Wyss, Vinzenz (2000a): Qualitätsmanagement im Journalismus: Das Konzept TQM auf Redaktionsstufe. In: Medienwissenschaft Schweiz. H. 1, S. 21-30.
- Wyss, Vinzenz (2000b): Medienmanagement als Qualitätsmanagement. In: Karlmasin, Matthias/Winter, Carsten (Hg.): Grundlagen des Medienmanagements. München, S. 149-171.
- Wyss, Vinzenz (2002): Redaktionelles Qualitätsmanagement. Ziele, Normen, Ressourcen (= Forschungsfeld Kommunikation, Band 15) Konstanz.
- Wyss, Vinzenz (2003): Journalistische Qualität und Qualitätsmanagement. In: Bucher, Hans-Jürgen/Altmeppen, Klaus-Dieter (Hg.): Qualität im Journalismus. Grundlagen, Dimensionen, Praxismodelle. Wiesbaden, S. 127-143.
- Wyss, Vinzenz (2006): Zum Potenzial der Qualitätsforschung als anwendungsorientierte Wissenschaft. In: Siegfried Weischenberg (Hrsg.): Medien-Qualitäten. Öffentliche Kommunikation zwischen Kalkül und Sozialverantwortung. UVK, S. 245ff.
- Wyss, Vinzenz/Müller, Max (2004). Radio-Programm-Controlling: Instrumente, Verfahren und Resultate. Forschungsbericht Radio-Monitoring Regionaljournal ZH/SH. Winterthur.