

Strategie, Verfahren und erste Erfahrungen

## → Qualitätssteuerung im hessen fernsehen

Von Jan Metzger\* und Ekkehardt Oehmichen\*\*

Das Fernsehen im Hessischen Rundfunk führt zur Zeit ein Verfahren zur Qualitätssteuerung ein. Gegenwärtig wird es an vier Pilotsendungen erprobt, schon für das kommende Jahr soll es Teil des Budgetierungs- und Planungsprozesses für alle eigenproduzierten Sendungen im hessen fernsehen werden.

**Qualitätssteuerung  
dient als Instrument  
der Programm-  
entwicklung**

Während in anderen Rundfunkanstalten von „Qualitätskontrolle“ oder „Qualitäts-Controlling“ die Rede ist, spricht man im hr bewusst von einer „Qualitätssteuerung“. Das neue Instrument ist nämlich ein integraler Bestandteil der Programmentwicklung im hessen fernsehen. Es soll in den Veränderungsprozess einzelner Sendungen und des Gesamtprogramms eingreifen und zwar möglichst punktgenau und zielgerichtet, um das Programm in die gewünschte Richtung weiterzuentwickeln. Das Verfahren zur Qualitätssteuerung soll also ein Problem lösen, das die Programmentwicklung strukturell behindert.

**Redaktionen und  
Programmplanung  
haben verschiedene  
Sichtweisen**

Auf der einen Seite arbeiten die Redaktionen an ihren Sendungen. Sie sind in der Regel mit einem Thema ausgestattet und einem vagen Auftrag. Ihr Feedback sind die Quoten und ein mehr oder weniger stark ausgeprägter interner Diskussionsprozess. Auf diese Weise ist jede Sendung ein Einzelstück, dessen Entwicklung fast ausschließlich eigenen spezifischen Bedingungen unterliegt.

Auf der anderen Seite stehen die Fernsehdirektion und seit zwei Jahren die neu geschaffene Leitung hessen fernsehen. Beide haben das Gesamtprogramm und seine Weiterentwicklung im Blick, das heißt Stärken und Schwächen im Programmfluss, strukturelle Defizite bei den Inhalten und den Kompetenzen, die dem Programm von den Zuschauern zugeschrieben werden, Disbalancen bei der Verankerung im Publikum, Imageprobleme u. ä.

Wer die Praxis kennt, weiß, dass es äußerst mühsam ist, diese beiden Sichtweisen wirkungsvoll und konstruktiv zusammenzuführen. Das Verfahren zur Qualitätssteuerung soll helfen, diese Kluft zu überwinden, indem es die operative Ebene (Sendung) mit der strategischen Ebene (Gesamtprogramm) in einem kontinuierlichen Prozess zusammenbringt. Im Zuge von Zielvereinbarungen werden Qualität und Rolle jeder einzelnen Sendungen im Bezug auf die angestrebte Weiterentwicklung und den gewünschten Erfolg des Gesamtprogramms bestimmt, regelmäßig überprüft und bei Bedarf verändert.

Die Fragestellungen, in die eine Steuerung der Programmqualität eingreift, dürften im hessen fernsehen nicht anders sein als in anderen (Dritten) Fernsehprogrammen. Sie liegen auf zwei Ebenen, auf der Ebene einzelner Sendungen und auf der Ebene des Gesamtprogramms.

Es gibt Sendungen, die erfolglos an ihrem Publikum vorbeisenden, weil sie ein falsches Format haben, einen ungünstigen Sendeplatz oder eine unzulängliche Qualität. In solchen Fällen soll eine systematische Qualitätssteuerung vor allem helfen, die Sendung weiterzuentwickeln und eine bessere Publikumsorientierung aufzubauen. Dafür werden zunächst die Ziele der Sendung formuliert und zwischen Redaktion und Fernsehdirektion vereinbart. Dies trägt in vielen Fällen bereits erheblich zur Klärung der Problemlage bei, gibt der Redaktion eine Entwicklungsrichtung oder liefert Hinweise auf eine mögliche bessere Platzierung. Die guten Absichten und ihre tatsächlichen Folgen werden dann in einem Prozess des internen und des externen Monitorings der Kritik von außen ausgesetzt und auf diese Weise überprüft. Im Ergebnis kennt die Redaktion die Interessen ihres Publikums und die Rolle ihrer Sendung im Gesamtprogramm besser und kann ihre Sendung entsprechend zielgerechter gestalten.

Auch erfolgreiche Sendungen können und müssen optimiert werden. Ihre Entwicklung muss in einem kontrollierten Fluss bleiben, damit sie mit Veränderungen im Publikum und im Konkurrenzumfeld Schritt halten. Außerdem muss der Lebenszyklus einer Sendung beobachtet werden, und es müssen rechtzeitig die Weichen für inhaltliche und personelle Veränderungen oder Nachfolgeformate gestellt werden. Für all das liefert das organisierte und stetige Feedback der Qualitätssteuerung Anhaltspunkte.

### Die strategische Ebene – der Ausgangspunkt

Auf der strategischen Ebene gibt es eine Fragestellung, die alle öffentlich-rechtlichen Programme beschäftigt: ihre unausgewogene Publikumsstruktur. Während ältere Publikumsschichten auch im hessen fernsehen stark überrepräsentiert sind, hat die mittlere Generation nur eine unterdurchschnittliche Bindung an das Programm. Junges Publikum wird vom hessen fernsehen fast nicht erreicht. Dies wird sich weder schnell noch tiefgreifend umkehren lassen – und wäre in dieser Radikalität auch gar nicht erwünscht, denn die Versorgung von öffentlich-rechtlichem Stammpublikum gehört zum Auftrag und zum Daseinszweck der Dritten Fernsehprogramme. Kein Programm ist gut beraten, sein Stammpublikum zu vertreiben. Dennoch darf sich auch ein Drittes Programm nicht von der Dynamik gesellschaftlicher Veränderungen, den Moden und dem Zeitgeist abkoppeln. Es darf nicht nur sein gehobenes und/oder

**Zwei Ebenen: einzel-  
ne Sendungen und  
Gesamtprogramm**

**Qualitätssteuerung  
hilft, Sendungen wei-  
terzuentwickeln und  
besser am Publikum  
zu orientieren**

**hessen fernsehen  
soll für Altersgrup-  
pen zwischen 30 und  
50 Jahren geöffnet  
werden**

\* Leiter hessen fernsehen;

\*\* Leiter hr-Medienforschung.

traditionelles, meist älteres Stammpublikum erreichen wollen, sondern muss auch die Lebenswelt der Generationen abbilden, die heute mit Beruf und Familie mitten im Leben stehen. Die zentrale Aufgabe der Programmentwicklung im hessen fernsehen ist deshalb die Öffnung des Programms für Zielgruppen im Altersspektrum zwischen 30 und 50 Jahren.

**Anknüpfung an Publikumserfolge der 80er Jahre**

Für das hessen fernsehen gibt es daneben eine spezifische quantitative Dimension. Bis Anfang der 90er Jahre war „Hessen Drei“ eines der erfolgreichsten Dritten Programme in Deutschland. In der ersten Hälfte der 90er hat das Programm eine ständige Erosion seiner Resonanz beim Publikum erlebt. Erst seit etwa drei Jahren gibt es wieder eine stetige Zunahme der durchschnittlichen Marktanteile. Dennoch sind Resonanz und Verwurzelung beim hessischen Fernsehpublikum nach wie vor ungenügend. Das hessen fernsehen muss also dringend seine Basis beim Publikum wieder erweitern. Die entscheidende Frage lautet: Wo gibt es das Publikumpotential, das erschlossen werden kann? Wenn man weiß, für wen, weiß man auch, in welche Richtung sich das Programm weiterentwickeln soll.

**MedienNutzer-Typologie erlaubt nähere Analyse des Publikumpotentials**

Hilfreich ist hier die von ARD und ZDF entwickelte MedienNutzerTypologie. (1) Danach ist das hessen fernsehen gut verankert bei den Zuschauergruppen der Häuslichen, der Zurückgezogenen und der Klassisch Kulturorientierten. Anschlussfähig an ein Programm, das diese Zuschauergruppen heute bereits gut erreicht, sind „benachbarte“ Medientypen. Die besten Expansionsaussichten hat das hessen fernsehen dort, wo Publika bereits mit dem Programm in Kontakt sind, es aber (noch) nicht regelmäßig nutzen. Folgende neue Zielgruppen des hessen fernsehens spielen somit eine Rolle:

**Potentielle Zielgruppen des hessen fernsehens – die Neuen Kulturorientierten**

Die Neuen Kulturorientierten haben einen Anteil von 6 Prozent im hessischen Fernsehpublikum. Das Verhältnis Männer/Frauen beträgt 48 zu 52, die Hauptaltersspanne liegt zwischen 24 und 46 Jahren, das Durchschnittsalter beträgt 35 Jahre. Sie sind formal besser gebildet, zwei Drittel sind berufstätig, 17 Prozent Studenten. Ihre Themenpräferenzen sind „Arbeit und Beruf“ vor „Partnerschaft und Familie“ und „Geschichte und Zeitgeschehen“, dazu „Kunst, Literatur und Theater“. Die Neuen Kulturorientierten verfügen über ein weites Interessenspektrum.

**Die Leistungsorientierten**

Die Leistungsorientierten stellen einen Anteil von 14 Prozent im hessischen Fernsehpublikum. Hier lautet das Verhältnis Männer/Frauen 60 zu 40, die Hauptaltersspanne liegt zwischen 27 und 45 Jahren; das Durchschnittsalter beträgt 36 Jahre. Sie sind ebenso formal besser gebildet und zu zwei Dritteln berufstätig. Ihre Themenpräferenzen bil-

den „Politisches Geschehen“ und „Geschichte“ vor „Partnerschaft und Familie“, „Arbeit und Beruf“, „Wissenschaft und Technik“, „Kunst, Literatur und Theater“. Die Leistungsorientierten haben ein hohes Allgemeininteresse.

Die Aufgeschlossenen kommen auf einen Anteil von 9 Prozent im hessischen Fernsehpublikum. Das Verhältnis Männer/Frauen beträgt 55 zu 45. Die Hauptaltersspanne liegt bei 36 bis 55 Jahren, das Durchschnittsalter bei 46 Jahren. Die Aufgeschlossenen verfügen über eine durchschnittliche Bildung, drei Viertel sind berufstätig, 10 Prozent Rentner. Ihre Themenpräferenzen bilden „Partnerschaft und Familie“, „Medizin, Gesundheit und Ernährung“, „Natur und Tiere“, „Haus und Garten“, „Bauen und Wohnen“, „Kinder, Erziehung und Schule“, Servicenachrichten aus der Wirtschaft und „Verbraucherfragen“. Sie haben ein weit gefächertes Interessenspektrum, das nicht an lokale und regionale Ereignisse gebunden ist.

Alle Bemühungen um die Weiterentwicklung des Programms haben das Ziel, das hessen fernsehen für diese Zuschauer zu öffnen und sie stärker als bisher zu binden. Deshalb muss das Programm verstärkt die Lebenswelt und die Interessen dieser Zuschauer abbilden. Für die neuen Zielgruppen muss es neue Programmangebote geben. Bestehende Angebote müssen so umgebaut werden, dass sie für diese Zuschauertypen zugänglicher werden. Die Programmentwicklung leitet einen Imagewandel für das Gesamtprogramm ein, das Programm muss sich modernisieren.

Hier kommt nun das Verfahren zur Qualitätssteuerung im hessen fernsehen ins Spiel. Der Prozess, der zur Zeit etabliert wird, soll genauere Hinweise zur Beantwortung der zweiten entscheidenden Frage liefern: Wie können diese Zielgruppen besser an bestimmte Sendungen und an das Gesamtprogramm gebunden werden?

**Das Verfahren der Qualitätssteuerung**

Die eigenproduzierten Sendungen im hessen fernsehen werden anhand der Zielbestimmung für das Gesamtprogramm, das heißt im Sinne einer umfassenden Modernisierung überprüft. Folgende Fragen spielen dabei eine Rolle: Was sind die Ziele der jeweiligen Sendung? Wen soll sie erreichen? Welche Mittel setzt sie dafür ein? Was ist ein geeigneter Sendeplatz? Werden diese Ziele erreicht? Oder kommt die Rückmeldung der externen Monitoring-Gruppen zu ganz anderen Ergebnissen? Wie müssen die Sendungen verändert werden, um die Zielgruppen besser zu erreichen?

In diesem Verfahren fließen also die operative und die strategische Ebene der Programmentwicklung in einer gemeinsamen Zielsetzung zusammen. Im besten Fall wirken sie gemeinsam in dieselbe Richtung und überwinden so die bestehende Kluft zwischen der operativen (Sendung) und der strategischen Ebene (Gesamtprogramm). In diesem Sinne ist die Qualitätssteuerung ein integraler Bestandteil der Programmentwicklung.

**Die Aufgeschlossenen**

**Imagewandel und Modernisierung des Programms werden angestrebt**

**Überprüfung der eigenproduzierten Sendungen**

**Qualitätssteuerung ist integraler Bestandteil der Programmentwicklung**

**Jahresbudget und Quotenziele werden seit Jahren in Programmvereinbarungen ausgehandelt**

Die Entscheidung zur Einführung eines solchen Verfahrens ist im Fernsehen des Hessischen Rundfunks im Frühsommer 1999 gefallen. Wichtig dafür war die Unterstützung des Fernsehdirektors und die Einbindung der Bereichsleitungen. Wichtig war außerdem, dass es bereits ein Umfeld gab, in das sich die Qualitätssteuerung nahtlos einfügen konnte – denn im Fernsehen des hr werden zwischen der Fernsehdirektion und den Redaktionen für alle Sendungen jährliche Programmvereinbarungen ausgehandelt und abgeschlossen. Darin werden vor allem das Jahresbudget, aber auch Quotenziele und (bisher allerdings nur grobe) Qualitätsparameter festgelegt. Die beiden bereits eingeführten Säulen Budget und Zuschauerresonanz haben dabei inzwischen eine recht hohe Alltagsrelevanz für die Redaktionen gewonnen. Die Einführung der Vollkostenrechnung (direkte Kosten und Produktionsmittel in einem Budget) und ein funktionierendes Finanzcontrolling führen zu einer von Jahr zu Jahr besseren Transparenz auf dem Kostensektor. Und periodisch wiederkehrende Strategieberatungen unter Leitung des Fernsehdirektors machen allen Redaktionen deutlich, dass der Publikumserfolg ein wichtiges Kriterium für die Fortführung einer Sendung – und somit für die zukünftigen Arbeitsmöglichkeiten der Redaktion – ist.

**Qualität wird als dritte Säule in den Steuerungsprozess eingeführt**

Als dritte Säule neben Budget und Zuschauerresonanz wird Qualität jetzt in diesen Steuerungsprozess, dem jede Sendung kontinuierlich unterliegt, eingeführt. Der Regelkreis, wie er zur Zeit aufgebaut wird, beruht vor allem auf den Vorarbeiten der Schweizerischen Radio- und Fernsehgesellschaft SRG, die schon vor Jahren wichtige Anregungen gegeben hat, und auf den Erfahrungen mit dem Modell des Westdeutschen Rundfunks. Die drei zentralen Prozessbausteine sind Zielvereinbarung, kontinuierliches Monitoring und regelmäßiger Soll-Ist-Vergleich.

**Zielvereinbarungen über (qualitative) Sendungsziele, Quote und Zielpublika**

Zwischen Redaktion, Abteilungsleiter, Programm- und Bereichsleiter, Leitung hessen fernsehen und Medienforschung wird anhand eines differenzierten Kriterienkatalogs eine verbale Zielvereinbarung über (qualitative) Sendungsziele getroffen. Dafür werden die Kriterien nach Sendungskategorien/Genres gewichtet. Außerdem wird eine Vereinbarung über die angestrebte Quote und über angestrebte Zielpublika getroffen (Grundlage Medien-NutzerTypologie). So ist es wenigstens in Maßen nachprüfbar, ob eine Sendung ihr Publikum nicht nur quantitativ (Quoten), sondern auch qualitativ (Publikumstypen) erreicht. Die Zielvereinbarung gilt nach der Zustimmung des Direktors als verbindlich und wird Teil der Programmvereinbarung.

**Kriterienkatalog für die Beschreibung der qualitativen Sendungsziele**

Der genannte Kriterienkatalog für die Beschreibung der qualitativen Sendungsziele enthält allgemeine Qualitätsdimensionen, die für die jeweilige Sendung konkret formuliert und als Anforderung vereinbart werden (vgl. Abbildung 1). Zu klären ist zum Beispiel die Frage, in welcher Weise die jeweilige Sendung einen Beitrag zum Profil des

Gesamtprogramms darstellen und liefern soll. Strategische Aufgaben dieser Art einer Sendung könnten sein: Rundfunkauftrag erfüllen, Aktualität abdecken, Unterhaltungskompetenz besetzen, Stammpublikum binden, neue Zuschauerschichten erschließen oder das Programmimage verbessern. Eine Vorgabe könnte auch sein, dass die Sendung inhaltlich und formal einen zentralen Beitrag zur Modernisierung des Programms zu leisten hat.

Im Detail geklärt wird im Zielvereinbarungsgespräch auch die Frage des Gebrauchswerts der jeweiligen Sendung für die Zuschauer. In Abhängigkeit vom jeweiligen Genre wird der zu realisierende Informationswert (z.B. Aktualität, Servicecharakter, Behandlung bzw. Setzung gesellschaftlich relevanter Themen, vertiefende Informationen über ein bestimmtes Fachgebiet) oder Unterhaltungswert (Anregung, Entspannung, Emotionalität) festgelegt.

Zu klären sind auch Fragen konkret-inhaltlicher Gestaltung, wie zum Beispiel Anforderungen an die Moderation (Verknüpfen von Magazinbeiträgen, Publikumsanwaltschaft, Gastgeberrolle, Personality-Show) oder Einbindung der Zuschauer (Publikumsbeteiligung, Telefonservice während der Sendung, sendungsbegleitende Informationen wie zum Beispiel Manuskriptservice, Abruffax, Internetauftritt).

Entscheidend sind die Anforderungen an die formale Umsetzung. Hier wird der Gestaltungsaufwand abgesprochen, die Dramaturgie der Sendung festgelegt sowie ihre ästhetische Anmutung: Soll sie auf die Zielgruppe bezogen eher traditionell oder eher modern und experimentierfreudig wirken?

Schließlich, um eine letzte Qualitätsdimension, die eine Rolle spielen kann, zu nennen, wird die Frage erörtert, ob es sich bei der Sendung nach formalen oder inhaltlichen Gesichtspunkten um eine Innovationsleistung handeln soll oder nicht. Auf formaler Ebene könnte zum Beispiel der Anspruch erhoben werden, eine innovative Ästhetik (Bildsprache, Tempo, u.ä.) oder eine ungewöhnliche Dramaturgie zu realisieren, auf der inhaltlichen Ebene geht es um Aspekte wie Exklusivität der Themen, Themenführerschaft, ungewöhnliche Herangehensweise und dergleichen.

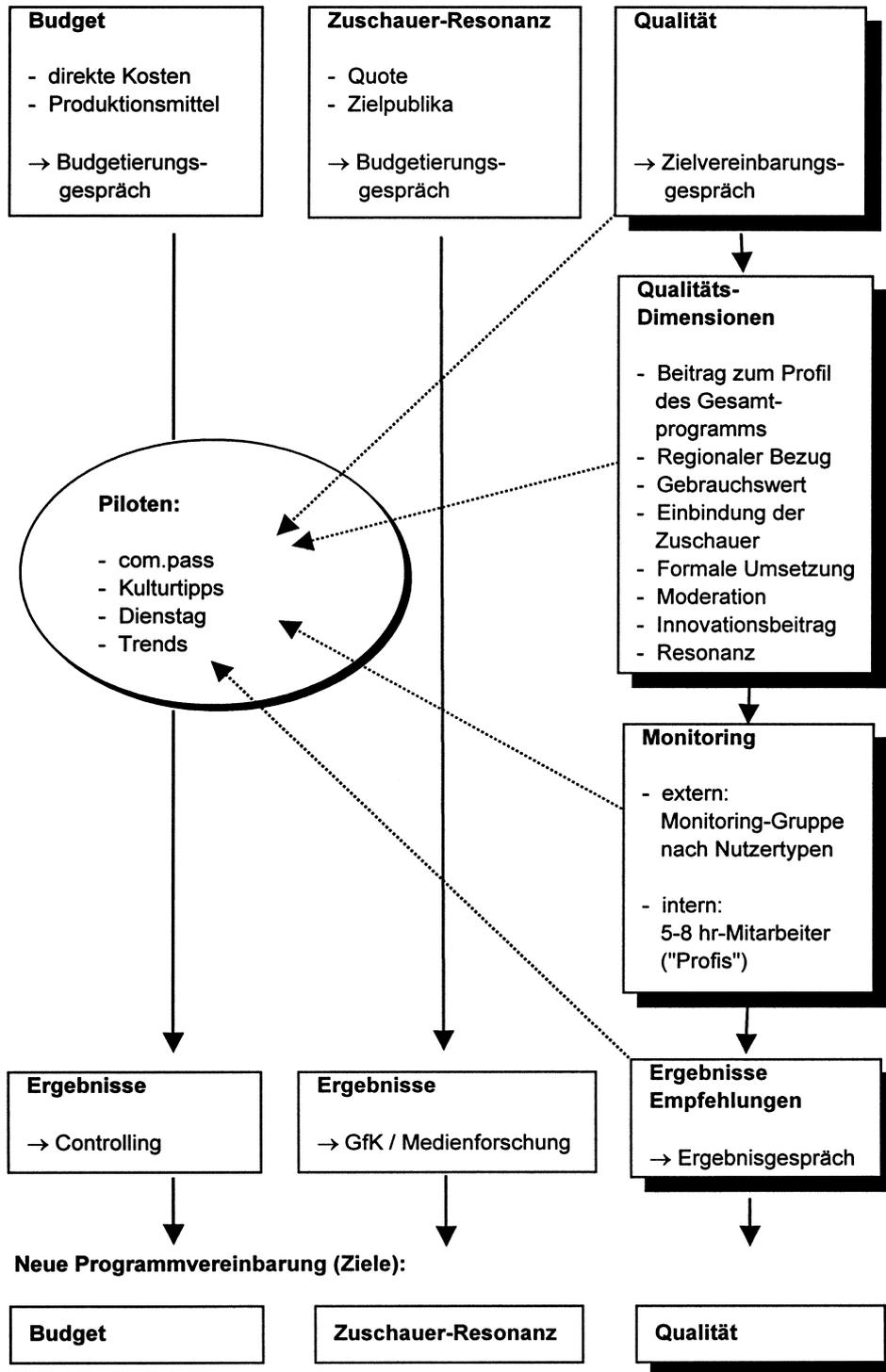
Es werden zwei Kontrollverfahren entwickelt, mit deren Hilfe in gewissen Abständen überprüft wird, ob und wie diese Zielvereinbarungen umgesetzt werden:

1. Für das interne Monitoring werden hr-interne Kontrollgruppen eingerichtet, die sich aus fünf bis acht Fernsehprofis auch „fremder“ Bereiche zusammensetzen. Diese Gruppen sind nicht repräsentativ zusammengesetzt und operieren unaufwendig.
2. Im Rahmen des externen Monitorings beurteilen Zuschauer aus den angestrebten Zielpublika anhand vorgegebener Kriterien die betreffenden Sendungen.

**Zwei Kontrollverfahren: Internes und externes Monitoring**

**Abb. 1 Qualitätssteuerung im hessen fernsehen**

**Programmvereinbarung (Ziele):**



Quelle: hessen fernsehen.

Redaktionen erhalten Berichte zum Monitoring – Soll-Ist-Vergleich folgt

Die Ergebnisse dieser Sendungsbeobachtungen fließen in Form eines Berichts an die Redaktion zurück und dienen als Informationsbasis für die Weiterentwicklung der Sendung. Die vereinbarten

Ziele und das Feedback der Kontrollgruppen werden regelmäßig im Sinne eines Soll-Ist-Vergleichs zwischen Redaktion, Abteilungsleiter, Programmbereichsleiter, Leitung hessen fernsehen und Medienforschung diskutiert, ggf. werden Konsequenzen vorgeschlagen. Dies dient als Hinweis für Ver-

änderungen der betreffenden Sendung, für die unterjährige Anpassung des Programmschemas und auch als Input für die jährlichen Strategieberatungen.

#### **Vorgehensweise beim internen Monitoring**

Die Teilnehmer des internen Monitorings haben die Aufgabe, sich drei Ausgaben der jeweils im Monitoring befindlichen Sendung zum Ausstrahlungszeitpunkt anzusehen und in der Regel am Folgetag im Rahmen einer etwa zweistündigen moderierten Diskussion ihre Eindrücke und Beurteilungen der jeweiligen Ausgabe nach Maßgabe der Kriterien des Zielvereinbarungskatalogs zu äußern und zu erläutern.

#### **Beteiligt sind Mitarbeiter aus Fernsehredaktionen und Produktion**

Im Unterschied zum WDR-Modell, wo Mitarbeiter aus allen Bereichen des Hauses einbezogen werden, stellte sich beim Hessischen Rundfunk bald heraus, dass die Redakteure der betroffenen Sendungen als Begutachter ihrer Sendung nur Personen akzeptieren, „die etwas davon verstehen“. Deshalb wurden nur Mitarbeiter aus den Bereichen Fernsehredaktionen und Produktion (Kamera, etc.) berücksichtigt. Personen aus anderen Bereichen (z.B. Verwaltung) hätten nach dieser Argumentation nur einmal mehr die Zuschauerperspektive verkörpert, die ja im externen Monitoring ermittelt wird.

#### **Internes Monitoring beeinflusst Diskussionskultur positiv**

Die ersten Erfahrungen zeigen, dass das interne Monitoring auch als Ventil wirken kann, Frustrationen abzubauen und zur Corporate Identity beizutragen, denn die meisten Mitarbeiter (ca. 90 %) kannten die Sendungen zuvor nicht, die sie beurteilen sollten. Das interne Monitoring hat die Diskussionskultur im Hause bereits jetzt positiv beeinflusst, die Kenntnisse der Redakteure über andere Sendungen wurden verbessert, und die betroffenen Redaktionen fühlen sich viel stärker als früher unter Beobachtung, arbeiten also nicht mehr in einer Nische. Die Beurteilungen der Sendungen fielen in der Regel sehr hart aus, vor allem hinsichtlich journalistischer und handwerklicher Kriterien wurden sehr offen und präzise Schwachpunkte benannt und diskutiert.

#### **Externes Monitoring: Test zweier methodischer Varianten**

Das externe Monitoring im Hessischen Rundfunk wurde ebenfalls nach dem Vorbild des WDR konzipiert. Allerdings werden in der aktuellen Testphase zwei methodische Varianten des externen Monitorings zur Qualitätssteuerung gegeneinander getestet: auf der einen Seite sogenannte Coincidentals im Sinne weitgehend standardisierter Telefonbefragungen in der Zielgruppe, auf der anderen Seite schriftliche Befragungen, die als offene Intensivbeurteilungen seitens der jeweiligen Zielgruppe konzipiert sind. Für die Entwicklung des Fragebogenkonzepts dienen in beiden Verfahren die Vorgaben der Zielvereinbarungen als Orientierungslinien.

#### **Telefonische Nachfragen**

Das Verfahren des telefonischen Coincidentals sieht vor, dass 50 nach zielgruppenspezifischen Variablen (Demographie, Typologie, Genreinteresse, Nutzerschaft) ausgewählte Personen kurz nach

der Sendung ca. 15 Minuten lang standardisiert zu formalen und inhaltlichen Aspekten befragt werden. Telefoncoincidentals haben den Vorteil, kurzfristig und aktuell nach Ausstrahlung der jeweils zu testenden Ausgaben der Sendungen eingesetzt werden zu können. Zudem können größere Fallzahlen schnell realisiert werden. Nachteile sind die Erfordernisse der Standardisierung des Abfragemodells auf relativ niedrigem Niveau, mangelnde zeitliche Souveränität (das Problem der Spätabendsendungen) sowie die Unmöglichkeit, Testsendungen gezielt auswählen zu können.

Das zweite Verfahren der schriftlichen Befragung sieht eine strukturell identisch ausgewählte Monitoring-Gruppe vor, die Kassetten mit jeweils drei Ausgaben der zu beurteilenden Sendungen erhalten. Im gegenwärtigen Testverfahren werden jeweils 25 Personen eingesetzt. Die schriftlichen Befragungen arbeiten mit sehr offen gestalteten Fragebogen, die den Teilnehmern möglichst große Spielräume zur Beschreibung ihrer subjektiven Beurteilungsperspektiven einräumen. Die Teilnehmer können sich die erhaltenen Kassetten mit den Testausgaben zeitsouverän und auch wiederholt ansehen. Differenzierte Beurteilungen werden auf diese Weise möglich. Die Steuerung des Verfahrens erlaubt es, Teilnehmer, die unklare oder besonders interessante Aussagen schriftlich im Fragebogen niedergelegt haben, ergänzend am Telefon zu befragen. Denkbar sind in Zukunft auch anschließende Diskussionsrunden und Publikumsgespräche dieser Teilnehmergruppen mit den Redaktionen.

Beide Verfahren wurden parallel für vier Pilotsendungen (siehe unten) eingesetzt. Die Entscheidung für oder gegen das jeweilige Verfahren ist noch nicht gefallen. Allerdings lassen sich anhand der Ergebnisse, auf die hier inhaltlich nicht näher einzugehen ist, methodische Gesichtspunkte erkennen, die es nahelegen, zukünftig die Intensiv-Befragung auf schriftlicher Basis als das leistungsfähigere externe Monitoringverfahren zu präferieren.

Standardisierte Telefonbefragungen, die valide und aussagekräftige Ergebnisse hervorbringen sollen, erfordern nicht nur eine sorgfältige Konstruktion der Fragenabfolge sowie der Itembatterien, sondern auch einen sehr sensiblen Umgang der Interviewer mit den Befragungspersonen. Dies ist in einer standardisierten CATI-Telefon-Befragungssituation nur bedingt gegeben. Die bei den geschlossenen Fragen parallel angelegte schriftliche Variante zeigt im direkten Vergleich Unsicherheiten des Antwortverhaltens im Coincidental auf, die nur allzu leicht hinter der Oberfläche konsistent wirkender Ergebnisse versteckt werden. In einem knappen Zeitrahmen werden die am Telefon Befragten gezwungen, eine relativ differenzierte Beurteilung des gerade Gesehenen abzugeben. Viele sind hier überfordert, wollen dies aber nicht

#### **Schriftliche Befragung**

#### **Schriftliche Befragung scheint für externes Monitoring leistungsfähiger**

zu erkennen geben und antworten so standardisiert, wie sie gefragt werden. Individuelle Rezeptionserfahrungen und Wahrnehmungsmuster können nicht zum Ausdruck gebracht werden. (2)

Nähere Analysen zeigen auch, dass insbesondere ältere Personen mit eher niedrigem formalen Bildungsstand relativ unkritisch und eher wohlwollend antworten, während formal höher Gebildete und jüngere Milieus stärker über den Beurteilungsgegenstand verfügen, differenzierter urteilen können und tendenziell kritischer sind. Dies kann in der schriftlichen Monitoring-Variante stärker berücksichtigt werden.

Die offene schriftliche Beurteilung stellt größere Anforderungen, macht aber den Teilnehmern in der Regel mehr Spaß. Sie werden um eine gewissenhafte, subjektive Beurteilung gebeten und nicht nur schnell abgefragt. Im Ergebnis wird nicht nur ein selbstbestimmteres, zum Teil überraschendes Antwortverhalten erkennbar, sondern meistens auch ein höheres Niveau in der Auseinandersetzung mit der jeweiligen Testsendung. Die Ergebnisse können viel unmittelbarer anregend wirken, wenn sie in konkret differenzierter Weise Kritikpunkte benennen und die richtigen Fragen stellen.

**Vier Pilotsendungen**

Seit der ersten Jahreshälfte 2000 wird das beschriebene Verfahren an vier sehr unterschiedlichen Sendungen erprobt (vgl. Abbildung 1):

- „comp@ss“ ist eine wöchentliche Sendung zum Thema „Computer & Multimedia“, die ihren Kurs zur richtigen Zielgruppe – Computer-Freaks oder Normalverbraucher – noch sucht.
- Die „Kulturtipps“ – wöchentliche Hinweise auf kulturelle Veranstaltungen in Hessen und den umliegenden Bundesländern – werden mit einem neuen Sendeplatz im Abendprogramm gerade einer Bewährungsprobe unterzogen.
- „Dienstag – Das starke Stück der Woche“, ein wöchentliches politisches Magazin, gehört zu den Leistungsträgern im Programm und wird von einer Redaktion gemacht, die ständig an der Optimierung ihrer Sendung arbeitet.
- „Trends“ schließlich ist ein 14-tägliches Wirtschaftsmagazin, das in Zukunft ein größeres Potential gerade in den Publikumssegmenten bewegen soll, die für das Gesamtprogramm wichtig sind.

**Alle vier Sendungen befinden sich im Veränderungsprozess**

Die Gemeinsamkeit dieser Sendungen ist, dass sie sich gerade verändern oder in naher Zukunft verändern müssen. Die Erfahrungen, die in der Pilotphase der Qualitätssteuerung gewonnen werden,

sollen also nicht nur das Instrument erproben, sondern auch den Redaktionen von vorn herein einen möglichst hohen Nutzwert und Gewinn bringen. Denn kein abstraktes Argument für die Notwendigkeit von Qualitätssteuerung ist so kraftvoll, wie die praktische Erfahrung im redaktionellen Alltag. Mit diesem Mittel erhält man wertvolle Informationen, die helfen, eine bessere und erfolgreichere Sendung zu machen.

Der nächste Schritt besteht darin, für alle relevanten Eigenproduktionen Zielvereinbarungen zu treffen. Diese sollen schon in der Budgetierung für 2001 ein Teil der Programmvereinbarungen werden. Nach und nach kommen die Sendungen dann in das Monitoringverfahren und den anschließenden Soll-Ist-Vergleich.

Es ist noch zu früh, um über nachprüfbare Ergebnisse und Erfahrungen mit der Einführung der Qualitätssteuerung im Fernsehen des hr zu berichten. Das erste Stimmungsbild jedoch fällt sehr positiv aus. Schon die ersten Zielvereinbarungsgespräche haben gezeigt, dass Gespräche zwischen Redaktionen und Programmplanung das gegenseitige Verständnis fördern. In den bisher beteiligten Redaktionen gab es einen großen und ungestillten Bedarf an Orientierung in Bezug auf den Entwicklungsweg des Gesamtprogramms („Was soll unsere Sendung?“). Die Kommunikation über gemeinsame Ziele wurde von allen Beteiligten als äußerst interessant und meist als angenehm empfunden. Dies setzte sich rasch und sichtbar um in Bemühungen zur Weiterentwicklung der jeweiligen Sendung in Funktion zu den Zielen des Gesamtprogramms.

Der Prozess der Qualitätssteuerung schafft ein neues, gemeinsames Verständnis des eigenen Programms. Qualitätssteuerung verspricht also, ein kraftvoll wirkendes Instrument zu sein, das Sendungen und damit das Gesamtprogramm näher an ihr Zielpublikum bringt. Sie ist ein Verfahren, um die Bemühungen zur Weiterentwicklung des Programms auf der operativen und der strategischen Ebene zielgerichtet zu bündeln.

Anmerkungen:

- 1) Vgl. dazu die Beiträge in Media Perspektiven 10/1999.
- 2) Erfahrungen mit offenen qualitativen Forschungsverfahren (Gruppendiskussionen, Workshops, explorativen Interviews, etc.) zeigen, dass hinter den oft schnell angebotenen Schablonen zur Charakterisierung von Rezeptionserfahrungen im Laufe des Prozesses erheblich differenziertere und authentischere Beschreibungsmöglichkeiten von medialen Erfahrungen und Beurteilungsgegenständen seitens der Teilnehmer möglich werden.

**Nächster Schritt: Zielvereinbarungen treffen**

**Einführung der Qualitätssteuerung im Fernsehen wurde positiv aufgenommen**

