

Ein theoretisches Modell auf dem Weg  
in den Redaktionsalltag

## → Qualitätskontrolle im SWR

Von Marianne Blumers\*

**Suche nach  
Führungskonzepten,  
die sich auch an  
Programmqualität  
ausrichten**

Im Markt zunehmender Konkurrenz ist Zuschauerakzeptanz nicht mehr selbstverständlich. Die Finanzmittel werden immer knapper. Für alle Rundfunkanstalten stellt sich deshalb die Frage, wie bei gegebenen Mitteln die Produkte bzw. Programme verbessert werden können. Es wird ein Führungskonzept gesucht, das sich nicht nur an Kosten und Akzeptanz, sondern auch an der Programmqualität ausrichtet.

Während beim WDR-Fernsehen die Einführung des Programmcontrollings als Teil einer Struktur- und Programmreform auch eine Reaktion auf ein Quotientief im eigenen Sendegebiet war (1), ist die Situation beim SWR eine andere. Der SWR als neue Rundfunkanstalt entstand 1998 aus der Fusion des Süddeutschen Rundfunks (SDR) mit dem Südwestfunk (SWF). Beide Rundfunkanstalten waren zuvor in vielen Bereichen Konkurrenten und durch unterschiedliche Unternehmenskulturen geprägt. Die neue Rundfunkanstalt mit Sitz der Intendanz in Stuttgart ist heute über drei Standorte verteilt. Es gibt zwei Landessender-Direktionen in Mainz und Stuttgart, die für die Landesprogramme in Hörfunk und Fernsehen zuständig sind und eine Fernsehdirektion und eine Hörfunkdirektion in Baden-Baden, die die gemeinsamen Hörfunkprogramme und Fernsehsendungen verantwortet. Diese Ausgangslage machte eine vom WDR-Fernsehen abweichende organisatorische Struktur für das Programmcontrolling erforderlich.

**Abteilung  
Programmstrategie  
soll Modell für Qua-  
litätsverbesserung  
entwickeln**

Die neue, aus der Fusion hervorgegangene Abteilung Programmstrategie in der Intendanz erhielt den Auftrag, ein Modell für die Qualitätsverbesserung zu entwickeln, das medien- und standortübergreifend funktioniert. Dieses Modell sollte zur Entwicklung der Unternehmenskultur des neuen Programmunternehmens SWR beitragen. Deshalb wurde 1999 unter Federführung dieser Abteilung Programmstrategie eine Projektgruppe „Programmqualität“ ins Leben gerufen, in der alle Direktionen vertreten sind, die mit dem Programm in den Bereichen Fernsehen, Hörfunk und Online zu tun haben.

**Entscheidung für  
rezipienten-  
orientierten Ansatz**

Diese Gruppe sondierte zunächst, welche Qualitätskonzepte es in den verschiedenen Rundfunkanstalten gibt, und entschied sich letztendlich für einen rezipientenorientierten Ansatz, wie ihn das WDR-Fernsehen gewählt hatte. Gerade auch den Praktikern in der Projektgruppe schien dieser Ansatz am erfolgversprechendsten, weil er im Verhältnis zu anderen Modellen die breiteste Akzeptanz im Hause erreicht hatte.

Versuche, mit Qualitätskennziffern (2) zu arbeiten, die von Expertenpanels erarbeitet werden, finden kaum die Akzeptanz der Redaktionen, weil diese mit abstrakten Kennziffern im Arbeitsalltag nicht viel anfangen können und somit die Gültigkeit von Qualitätskriterien immer wieder in Frage stellen. Es gibt keine Qualität an sich, Qualitätsvorstellungen ändern sich, so wie sich die Gesellschaft verändert. Qualität kann man nach diesem Verständnis nur an konkreten Zielsetzungen messen. (3) Und diejenigen, die sie umsetzen sollen, müssen an ihrer Formulierung beteiligt sein. Es wurde ein Konzept entwickelt, mit dem die Programm-Macher im Arbeitsalltag „ihr Produkt“ vor allem nach dem Gesichtspunkt der Qualität, aber auch unter Akzeptanz- und Kostengesichtspunkten verbessern können. Darüber hinaus dient die systematische Überprüfung aller Sendeplätze nach einem einheitlichen Verfahren der Institutionalisierung eines formativen Qualitätsmanagement-Prozesses, der auf eine systematische Vorgehensweise, statt auf punktuelle Interventionen setzt (siehe dazu auch den Beitrag von Michael Buß und Harald Gumbel in diesem Heft).

Da das SWR-Modell, was die Kundenorientierung betrifft, stark dem Konzept des WDR-Fernsehens ähnelt und dieses bereits anhand der Ergebnisse zweier WDR-Fernsehsendungen beispielhaft erläutert wurde (4), wird hier auf die erneute Vorstellung eines Sendungsbeispiels verzichtet. Im Folgenden wird der Weg des SWR-Modells zur Qualitätsoptimierung in den arbeitsorganisatorischen Alltag einer Rundfunkanstalt geschildert.

### Qualität als Prozess der kontinuierlichen Selbstoptimierung

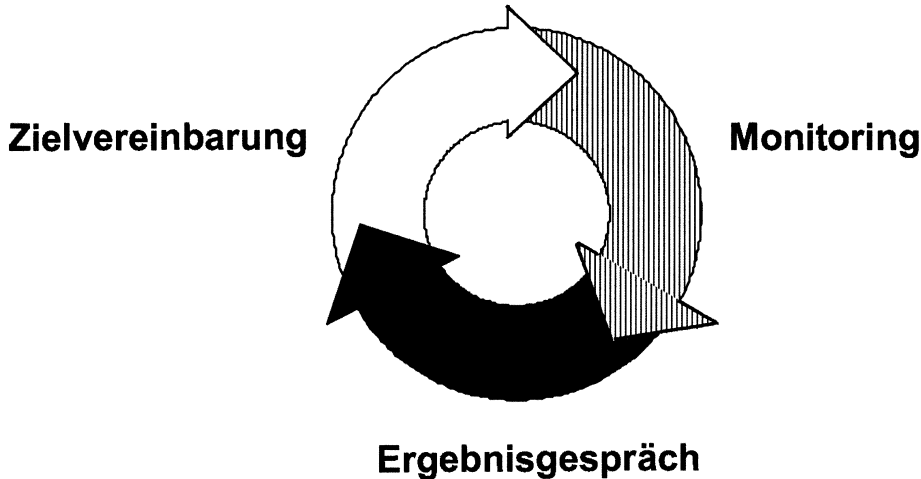
Die Kerngedanken des Konzeptes lassen sich aus den beiden Begriffen „kontinuierlich“ und „Selbstoptimierung“ ablesen. Es geht darum, einen Prozess der kontinuierlichen Selbstoptimierung in Gang zu setzen, der die tagtäglichen Anstrengungen der Programm-Macher ergänzt. Dieser Prozess kann als eine spiralförmige bzw. kreisförmige Entwicklung beschrieben werden. Er besteht aus mehreren chronologischen Schritten. Wurden diese einmal durchlaufen, beginnt der Qualitätsprozess eine Ebene höher wieder mit dem ersten Schritt. In vereinfachter Form lässt der Ablauf sich folgendermaßen darstellen (vgl. Abbildung 1).

Der erste Hauptschritt besteht aus einem Zielvereinbarungsgespräch, in dem Programmverantwortliche und Redaktionen alle Ziele (Qualität, Kosten, Akzeptanz in der Zielgruppe) vereinbaren, die für den Folgezeitraum (ca. ein Jahr) Gültigkeit besitzen sollen. Während die Programmverantwortlichen vor allem Rahmenvorgaben machen, welche die Stellung der Sendung/des Sendeplatzes im Programmumfeld bestimmen, bringt die Redaktion

**Erster Schritt:  
Zielvereinbarungsgespräch mit  
Programmverantwortlichen**

\* SWR-Programmstrategie, Stuttgart.

**Abb. 1 Prozess der kontinuierlichen Selbstoptimierung**



ihr journalistisches Know-how in das Zielvereinbarungsgespräch ein und legt dar, mit welchen journalistischen bzw. künstlerischen oder medien-spezifischen Mitteln sie welche Ziele mit ihrer Sendung erreichen möchte. Es geht darum, diejenigen Merkmale der Programmgestaltung zu identifizieren, die für den jeweiligen Sendeplatz von Bedeutung sind. Die Ziele werden dabei so formuliert, dass sie anschließend durch ein Zuschauerpanel überprüft werden können.

**2. Schritt: Überprüfung der selbstgesteckten Ziele**  
 In einem zweiten Hauptschritt wird mit Hilfe sozialwissenschaftlicher Methoden überprüft, inwieweit die selbstgesteckten Ziele erreicht wurden. Die Programmstrategie unterstützt diesen Prozess methodisch (Operationalisierung) und führt ein externes und internes Monitoring durch.

**3. Schritt: Ergebnisgespräch mit Programmverantwortlichen**  
 Der dritte und letzte Hauptschritt wird durch ein Ergebnisgespräch markiert. Dabei werden die Ergebnisse des Monitorings dem Programmverantwortlichen und der Redaktion präsentiert. Daran schließt sich unmittelbar die Reformulierung der Ziele und Maßnahmen an, die für den Folgezeitraum verbindlich sind.

Schon diese erste skizzenhafte Darstellung macht deutlich, dass es darum geht, Programmverantwortlichen und Redaktionen ein Instrument an die Hand zu geben, mit dem sie selbst die Qualität der SWR-Programme ständig weiter verbessern können. Dies geschieht nicht, indem abstrakte Qualitätskriterien vorgegeben werden, an denen das Programm gemessen wird, sondern dadurch, dass die Qualitätskriterien von den beteiligten Mitarbeitern erarbeitet und diese dann mit Hilfe intersubjektiver Methoden der empirischen Sozialforschung bei den Zuschauern (Kunden) gespiegelt werden.

**Unternehmensführung in Umsetzung eingebunden**  
 Die Einführung eines systematischen Programmqualitätsverfahrens im Haus stellt für den SWR einen Professionalisierungsschritt hin zu einer ver-

besserten Steuerung des Programmunternehmens SWR nach differenzierten Zielen dar. Dabei ist die Unternehmensführung in die Umsetzung der Controllingergebnisse eingebunden.

Programmcontrolling erhöht für die Verantwortlichen den Druck, ihre Entscheidungen zu legitimieren. Wenn Entscheidungen – auch schmerzliche – für die Mitarbeiter durchschaubarer werden, vermindern sich möglicherweise Ohnmachtsgefühle, die zur Passivität führen. Kreativität wird gefördert, wenn Entscheidungsprozesse rational und durchschaubar sind. Zielvereinbarungen und ihre Überprüfung bieten allen Beteiligten eine gemeinsame Diskussionsgrundlage. Sendungskonzepte werden konkretisiert. In diesem Klärungsprozess werden die unterschiedlichen, vielleicht sogar widersprüchlichen Vorstellungen ausgesprochen, abgewogen und geklärt, kontraktmäßig festgehalten.

In der Pilotphase wurde das Konzept zunächst für sieben Fernsehsendungen getestet, die jeweils von den Landessender-Direktionen und der Fernseh-direktion benannt wurden. Im Fernsehen ging der Qualitätscontrolling-Prozess bereits in den Regelbetrieb über. Nachdem das Konzept für den Hörfunk geprüft wurde – dazu wurden Zielvereinbarungen für acht regionale Morgensendungen von SWR 4 in den Landessendern abgeschlossen und ein Monitoring durchgeführt – hat die Geschäftsleitung inzwischen beschlossen, das Instrument als Standardverfahren für alle Medien (Fernsehen, Hörfunk und Online) einzuführen.

**Festlegen von Zielvereinbarungen**  
 Die Programmstrategie erbringt im Vorfeld des Zielvereinbarungsgesprächs zunächst diverse organisatorische Vorleistungen. Diese bestehen in der Terminplanung für das Zielvereinbarungsgespräch und das Monitoring, insbesondere aber auch in der Vorstellung des Konzeptes bei denen, die das erste Mal in das Programmqualitätsverfahren eingebunden sind.

**Programmverantwortliche müssen Entscheidungen legitimieren**

**In Pilotphase Konzept für sieben Sendungen getestet**

**Festlegen der qualitativen Ziele**

Die erste Seite dieses Zielvereinbarungsbogens enthält neben einer kurzen redaktionellen Sendeplatzbeschreibung die Akzeptanz- und Kostenziele für den Sendeplatz. Auf den folgenden Seiten werden die qualitativen Ziele festgehalten. Sie werden unterteilt in die Bereiche:

- allgemeine Ziele für die Sendung,
- Ziele für die Themen,
- Ziele für die Moderation,
- Ziele für das Studio/den Schauplatz,
- Ziele für die Gäste/Interviewpartner,
- besondere Ziele für die Sendung.

Durch die Vorgabe der Bereiche wird die Zielvereinbarung vorstrukturiert. Von den Vorgaben kann abgewichen werden, wenn es Besonderheiten der Sendung erfordern.

**Itemliste soll Diskussion über Zielvorstellungen anregen**

Für jeden Aspekt wird der Redaktion eine Batterie von Standarditems zur Bewertung als „sehr wichtig“, „wichtig“, „weniger wichtig“ und „gar nicht wichtig“ vorgelegt. Die Items entsprechen eher allgemeineren Anforderungen wie „die Sendung ist... informativ“, „unterhaltend“ etc., „der Moderator ist ... verständlich“, „fair“, „schlagfertig“, „das Studio ist einladend“, „angenehm“ etc. Diese Itemliste regt zur Diskussion über Zielvorstellungen an, wenn zum Beispiel entschieden werden soll, welchen Stellenwert Unterhaltungselemente in einer politischen Sendung haben sollen. Hier befinden sich die öffentlich-rechtlichen Programm-Macher in einem Zielkonflikt. Sie müssen auf der einen Seite dem öffentlich-rechtlichem Auftrag zur politischen Information gerecht werden, wissen aber auch um die quotensteigernden Effekte von Unterhaltungselementen. (5)

**Besondere Merkmale der Programmgestaltung werden herausgearbeitet**

Aus den Abwägungen über die Standarditems ergeben sich bei den Beteiligten fast automatisch spezifischere Zielerfordernisse zur Sendung allgemein, zu den Themen, zur Moderation etc. Es werden nun die besondere Merkmale der Programmgestaltung herausgearbeitet. Dies sind die Kriterien, die für den jeweiligen Sendeplatz von großer Bedeutung sind. Eine wöchentliche politische Landessendung zum Beispiel „bringt alle Themen, die in der Landespolitik wichtig sind“ oder „die Moderatorin verbindet die einzelnen Beiträge geschickt miteinander“.

**„Letztendliche“ Ziele werden formuliert**

Die Abteilung Programmstrategie ist in dieser Phase für die Organisation, Moderation und Aufbereitung des Gesprächs verantwortlich. Durch eine möglichst detaillierte Bestandsaufnahme der Vorstellungen über die Konzeption der Sendung und ihrer Bestandteile werden die Sendeplatzbeschreibungen konkretisiert. Zudem unterstützt sie die Beteiligten bei der Differenzierung und Formulierung der Ziele in der Art und Weise, dass sie hinterher im Panel abgefragt werden können. Zum einen werden hier sogenannte letztendliche Ziele formuliert, in denen der öffentlich-rechtliche Auftrag für die Einzelsendung formuliert wird. Eine politische Landessendung hat so vielleicht

dem letztendlichen Ziel „zur politischen Willensbildung und Integration im Land beizutragen“, gerecht zu werden.

Um die letztendlichen Ziele erreichen zu können, werden sogenannte unmittelbare Ziele angestrebt. So heißt es beispielsweise dann: Die Sendung „beleuchtet unterschiedliche Standpunkte“, „erklärt, was politische Entscheidungen für den Bürger bedeuten“ etc. Diese Ziele können direkt geprüft werden, indem man den Zuschauer bzw. den Panelteilnehmer fragt, inwieweit diese Aussagen auf die vier – von ihm anzuschauenden – Sendungen jeweils „voll und ganz“, „weitgehend“, „weniger“ oder „gar nicht“ zutreffen. Es wird herausgearbeitet, mit welchen Mitteln diese spezielle Sendung versucht, bestimmte Wirkungen bei ihren Zuschauern zu erreichen.

Sendekonzepte beinhalten viele implizite Theorien – wie von Michael Buß und Harald Gumbel in diesem Heft erläutert –, zum Beispiel darüber, wie etwas auf die Zuschauer wirkt. Bei einer politischen Wochensendung, die im vierteljährlichen Abstand mit eigenen Umfragen über die politische Stimmung im Land informiert, ist beispielsweise zu fragen, mit welchen Zielvorstellungen dieses Sendungselement eingesetzt wird bzw. welche impliziten Theorien möglicherweise dahinterstehen. Implizite Theorien könnten für die genannte Sendung beispielsweise folgendermaßen aussehen:

- Es ist für die politische Willensbildung der Zuschauer wichtig zu wissen, wie die politische Stimmung im Land ist.
- Die Zuschauer werden durch diese Meinungsumfragen für politische Zusammenhänge sensibilisiert.
- Das Aufzeigen solcher Zusammenhänge ist für die Zuschauer handlungsrelevant.
- Die Zuschauer erfahren hier etwas über die Stimmung im Land, worüber sie sonst nirgendwo Kenntnis erlangen (exklusive Information).
- Die Sendung erhält dadurch bei den Zuschauern auch einen besonderen Aktualitätswert.

Diese impliziten Theorien – oft auch als Alltagstheorien bezeichnet – speisen sich aus den unterschiedlichsten Quellen: Alltags- und Berufserfahrung, Informationen über Zuschauerwünsche und Zuschauerverhalten, Staatsvertrag etc. Es ist deshalb in dieser Phase der Neueinführung einer Zielvereinbarung, die vornehmlich die Überprüfbarkeit beim Zuschauer/Hörer im Blick hat, nicht verwunderlich, dass die Mitarbeiter einer Redaktion gelegentlich unterschiedlicher Meinung sind. Auch ist es ja gerade ein Kennzeichen impliziter Theorien, dass sie in der Regel nicht ausformuliert werden. Aber das heißt keinesfalls, dass Programmverantwortliche und -macher keine Vorstellungen von der Sendung haben, denn sie senden bereits und haben Vorstellungen teilweise explizit

**Erreichen „unmittelbarer“ Ziele als Zwischenschritt****Sendekonzepte beinhalten implizite Theorien**

im Sendungskonzept formuliert und teilweise implizit im Kopf als Ertrag aus Berufs- und Alltagserfahrungen.

**Implizite Theorien der Macher sollen explizit gemacht werden**

Haben Programm-Macher erstmals Kontakt mit dem Qualitätskonzept, möchten sie oftmals zunächst geklärt wissen, was denn die Zuschauer wollen. Dies ist zwar eine wichtige Frage, doch geht es hier nicht darum, Zuschauervorstellungen und -wünsche zu erforschen (Marktforschung), sondern implizite Theorien der Macher über Wirkungen bei den Zuschauern explizit zu machen und sie anschließend bei den Zuschauern zu überprüfen. Nachdem dieser Unterschied erläutert wurde, finden sich die Programm-Macher sehr schnell in ihre neue Rolle. Hier zeigt sich immer wieder, dass sie sehr differenzierte Bilder „ihrer“ Sendung im Kopf haben.

**Explizite Zielformulierung als Ausgangsbasis für tägliche Arbeit**

Neben Vorstellungen, wie oder was beim Zuschauer erreicht werden soll, gibt es Sachzwänge wie beispielsweise ein geringes Budget, Personalmangel etc., die dazu führen, dass eine Sendung so und nicht anders gemacht wird. Durch die explizite Formulierung von Zielen und Rahmenbedingungen erhalten alle Redaktionsmitglieder ein Fundament als Ausgangsbasis für die tägliche Arbeit, auf dem man aufbauen kann, das man als Prüfstein für jede weitere Sendung zu Rate zieht. Gegebenenfalls wird man merken, wo Kurskorrekturen angebracht sind.

Jeder kann sich danach richten, und ein neues Redaktionsmitglied bekommt eine klare Auflistung, auf welche Vorstellungen und Wirkungszusammenhänge sich seine Kollegen geeinigt haben.

**Sendeplatzkonzepte im Umgang mit freien Mitarbeitern hilfreich**

In dem „neuen“ Unternehmen SWR, mit breitem Programmangebot und weitverzweigter Unternehmensstruktur, dient ein systematisches und transparentes Qualitätscontrolling in besonderer Weise der produktiven Auseinandersetzung mit dem Thema „Programm“ und kann somit zu tragfähigen Organisations- und Kommunikationsstrukturen beitragen. Erst recht, wenn Redaktionen mit vielen freien Mitarbeitern arbeiten oder über drei Standorte verteilt sind, scheint dieser Prozess der Formulierung und Festlegung eines Sendeplatzkonzepts, unter Einbeziehung aller Theorien über die gewünschten Wirkungen bei den Zuschauern, fruchtbar. Bei den bisher eher journalistischen Sendeplatzbeschreibungen (Produktorientierung) fehlen in der Regel genauere Vorstellungen, mit welchen Mitteln was beim Publikum erreicht werden soll, bzw. diese wurden nicht explizit formuliert.

Gerade wenn Redaktionen mit vielen freien Mitarbeitern arbeiten, können die im Dialog gemeinsam erarbeiteten Vorstellungen, wie und warum etwas auf diese Weise beim Zuschauer erreicht werden soll, zu klaren Handlungsanleitungen führen. Klare Handlungsanleitungen geben

Verhaltenssicherheit, insbesondere auch für diejenigen Mitarbeiter, die nicht tagtäglich in die Entscheidungsprozesse eingebunden sind.

**Überprüfung von Zielvereinbarungen**

Um eine realistische Bewertung der in der Zielvereinbarung formulierten Ziele zu erhalten, müssen diese bei einer Reihe Sendungen und nicht an einer einzelnen Sendung überprüft werden. Für das Fernsehen hat man sich hierfür auf vier Sendungen geeinigt, weil dadurch Schwankungen (Tagessform) aufgefangen werden können. Bei werktäglichen Sendungen (wie in der Regel beim Hörfunk) wird eine Woche zur Beobachtungsgrundlage gemacht.

Verschiedene methodische und arbeitsorganisatorische Überlegungen – insbesondere das Ziel, eine systematische Überprüfung aller Sendepunkte anzustreben – führten dazu, das telefonische Kurzzeitpanel für das externe Monitoring als geeignetes Instrument zu favorisieren. Es weist eine Reihe methodischer und finanzieller Vorteile auf.

Die flächendeckende Durchführung beispielsweise von Gruppendiskussionen für alle Sendepunkte ist zeitaufwendig. Zudem können Gruppendiskussionen immer nur in (städtischen) Zentren durchgeführt werden, weil sonst die Erreichbarkeit für die Teilnehmer zu aufwendig wird. (6) Weitere Nachteile sind, dass jede Gruppe nur aus einer recht kleinen Zahl von Zuschauern (zehn bis zwölf Personen) besteht und dass ihnen in der Regel in einer Diskussion nicht mehr als eine Sendung zugemutet werden kann. Der besondere Ertrag einer Gruppendiskussion als exploratives Instrument – um etwas noch Unbestimmbares von den Zuschauern zu erfahren – sollte dann eingesetzt werden, wenn Unklarheit über die Wünsche und Vorstellungen der Zuschauer bestehen, also beispielsweise wenn neue Sendekonzepte entwickelt werden sollen.

Eine Abprüfung von Zielen der Redaktionen, flächendeckend und systematisch für alle Sendungen, wird vom telefonischen Monitoring besser abgedeckt, weil sich jeweils 100 Zuschauer vier Sendungen in ihrem heimischen Kontext anschauen und anschließend telefonisch um ihre Bewertung gebeten werden. Aus den Urteilen über vier Sendungen wird ein Durchschnittsurteil zur Zielerreichung errechnet. So hängt die Beantwortung der Frage, „inwieweit der Sendepunkt seine Qualitätsziele erreicht“ nicht von der zufällig hohen oder auch niedrigen Qualität einer einzelnen Sendung ab.

Welche Zuschauer für das Panel ausgewählt werden, hängt von der Zielsetzung des Programms bzw. der Zielgruppe der Sendungsmacher ab. Ist die Zielgruppe beispielsweise der sportinteressierte Zuschauer im Südwesten, so werden Zuschauer ausgewählt, die wenigstens gelegentlich Südwestfernsehen sehen und sich für Sportsendungen interessieren. Hat man ein allgemeineres Zielpublikum und will eine möglichst breite Ausschöpfung des Südwest-Publikums, dann werden Personen

**Erreichen der Zielvereinbarungen nur nach Sendeblocken überprüft**

**Telefonisches Kurzzeitpanel für externes Monitoring favorisiert**

**Auswahl der Panelteilnehmer je nach Sendungstyp**

ausgewählt, die zumindest gelegentlich SW-Fernsehen sehen und zu den fünf Haupt-Mediennutzertypen des SW-Fernsehens gehören. Beim Hörfunk läuft die Rekrutierung prinzipiell nach den gleichen Verfahren, die Zielgruppe wird durch den „Weitesten Hörerkreis“ ermittelt.

**Internes Monitoring mit acht SWR-Mitarbeitern zur Ergänzung**

Dieses externe Monitoring wird ergänzt durch ein internes Monitoring. Dazu wird eine Auswahl von acht – nicht mit dem betroffenen Sendeplatz bzw. der Hörfunk-Programmstrecke befassten – SWR-Mitarbeitern aus allen Bereichen (Programm, Produktion, Technik, Verwaltung) nach Zufall – also ohne besondere Sendungs- oder Programmaffinität ausgewählt. Sie beobachten parallel zum externen Panel dieselben Sendungen nach demselben Konzept und werden direkt von der Abteilung Programmstrategie telefonisch befragt.

Das interne Monitoring hat verschiedene Funktionen: Es erlaubt vor allem in der Erprobungsphase eine zusätzliche Kontrolle der verwendeten Fragestellungen und Items. Zudem kann auf diesem Weg das spezifische Medien-Know-how von SWR-Mitarbeitern aus verschiedenen Bereichen genutzt und durch die Identifikation mit den Produkten des SWR die Corporate Identity erhöht werden. Da die Mitarbeiter des SWR über drei Standorte und weitere Regionalstudios verteilt sind, hat man sich auch hier für telefonische Interviews entschieden. Nach anfänglichem Zögern – vielleicht durch Überbelastungsphasen im Fusionsprozess verursacht – ist die Resonanz bei den ausgewählten Mitarbeitern inzwischen positiv. Es ergeben sich immer wieder fruchtbare Hinweise und Gespräche über die Produkte des SWR, vor allem aber wird die Neugierde für das Qualitätsprojekt über die beteiligten Redaktionen hinaus geweckt.

**Vorrang für Ergebnisse des externen Monitorings**

Die Hinweise aus dem internen Monitoring fließen in den Ergebnisbericht ein, spielen für die eigentliche Programmbewertung aber – im Vergleich zu den Ergebnissen aus dem externen Panel – eine nachgeordnete Rolle. Bei den intern Befragten ist nämlich nicht kontrollierbar, ob mögliche Unterschiede dadurch bedingt sind, dass die Mitarbeiter nach Zufall und nicht nach Senderaffinität ausgewählt werden, oder ob persönliche Sympathien bzw. Ressentiments gegenüber den jeweiligen Programm-Machern bei den Mitarbeitern im Hause eine Rolle spielen. Der Fokus muss demnach für alle Beteiligten auf den Ergebnissen des externen Panels (100 Zuschauer/Hörer) liegen, schon um der Gefahr entgegenzuwirken, das interne Panel (acht Mitarbeiter) im Bedarfsfall als „Expertenpanel“ umzudefinieren und ihm den Vorrang vor den Zuschauerurteilen zu geben.

**In Ergebnisgespräch werden neue Rahmenvorgaben formuliert**

Die Ergebnisse der objektiven Evaluation der Sendung werden im Ergebnisgespräch diskutiert, an dem neben der Redaktion alle für diese Sendung Verantwortlichen bis hin zum Direktor teilnehmen. In diesem Gespräch werden auf Grundlage der Monitoringergebnisse von den Programmverantwortlichen ggf. neue Rahmenvorgaben formuliert.

Die Redaktion bringt unter Umständen modifizierte Ziele oder Verfahren zur Zielerreichung ein, über die wiederum Einigung erzielt werden muss. Die Programmstrategie protokolliert neue bzw. veränderte Zielvereinbarungen. Die Zielformulierungen bzw. Verfahren zur Zielerreichung dienen als Leitlinien für die laufende redaktionelle Arbeit.

Die Unternehmens-Führungsstruktur ist in die Umsetzung der Controllingergebnisse eingebunden. Je nachdem, welche Schwächen sich nach der Zielüberprüfung durch das Programmqualitätsverfahren im Ergebnisgespräch ergeben, wird von den für den Programmplatz Verantwortlichen entschieden, was zu tun ist. Entweder ist für sie und die Macher selbst klar, wie die erkannten Schwächen zu beseitigen sind, oder es besteht noch Klärungsbedarf. Dann bietet sich die Möglichkeit, auf die unterschiedlichsten Abteilungen im Haus zurückzugreifen. Wenn beispielsweise die Moderation Schwächen zeigt, könnte eine Moderatorentwicklung (Personalentwicklung) Abhilfe schaffen. Wenn die Qualität der Sendung hoch bewertet wird, die Quote dagegen gering ist, kann über den Sendeplatz nachgedacht werden (Programmplanung) oder aber es wird das Marketing beauftragt, ein Imagekonzept zu entwickeln.

Die Anwesenheit des jeweiligen Direktors beim Ergebnisgespräch ist – wie auch die Erfahrung des WDR gezeigt hat – dringend erforderlich. Nach anfänglichen Befürchtungen hat die Praxis gezeigt, dass der Ertrag den Zeitaufwand rechtfertigt. Dieses Konzept ist keine Wunderwaffe. Es ist nur so gut, wie es von den Beteiligten mit Leben gefüllt wird. Wenn sich alle Hierarchieebenen einen Ertrag aus der sachlichen Auseinandersetzung und der wachsenden Transparenz versprechen, hat die Qualitätsdiskussion eine Chance, mehr als nur ein Lippenbekenntnis zu sein.

**Vorteile des Qualitätskonzepts**

Zusammenfassend lassen sich folgende Vorteile des hier vorgestellten Qualitätskonzepts festhalten:

- „Das Programm als Thema“: Das Programm und seine Inhalte werden in allen wesentlichen Belangen Gegenstand intensiver Gespräche zwischen Programmverantwortlichen und -Machern.
- Die Umsetzung des Konzeptes bedeutet die Institutionalisierung eines begleitenden (formativen) Qualitätsmanagement-Prozesses (systematische Vorgehensweise statt punktueller Intervention).
- Das Konzept hilft, die Qualität des Programmangebots mit dem Anspruch der Organisation in Übereinstimmung zu bringen (durch Überprüfung der Zielerreichung).
- Transparenz des Verfahrens: Für alle Beteiligten werden klare Verfahrensregeln festgelegt.
- Das Konzept beinhaltet eine eindeutige und klare Trennung von redaktioneller Arbeit (Produktion) und Bewertung (Evaluation).

**Alle Unternehmensabteilungen in Qualitätsverbesserung einbindbar**

**Worin liegen die Vorteile des hier vorgestellten Qualitätskonzepts?**

- Austausch von Erfahrungen: Die Erfolge bei der Umsetzung der Qualitätszielen werden übergeordneten Organisationseinheiten (den Programmverantwortlichen) für strategische Entscheidungen zur Verfügung gestellt. Das erworbene Wissen kann so systematisch gesammelt und wechselseitig genutzt werden.
  - Klärung durch Zielvereinbarungsgespräche (Unklarheiten und Missverständnisse zwischen den Beteiligten werden abgebaut).
  - Ziele als Leitlinien: Die festgelegten Ziele dienen als Leitlinien für die tägliche Arbeit in den Redaktionen.
  - Das Konzept erleichtert die Legitimation des öffentlich-rechtlichen Rundfunks in der politischen Auseinandersetzung (neutrale Außenbewertung).
  - Im Qualitätsprozess kommt es zur identitätsstiftenden Einbeziehung der Mitarbeiter.
- Das Konzept beinhaltet eine realitätsnahe Berücksichtigung der Zuschauerwünsche (Kundenorientierung).
  - Das Konzept ist anschlussfähig an die Controllingkonzepte des Hauses.

## Anmerkungen:

- 1) Vgl. Tebert, Miriam: Erfolg durch Qualität. Programmcontrolling beim WDR-Fernsehen. In: Media Perspektiven 2/2000, S. 85-93.
- 2) Vgl. Breunig, Christian: Programmqualität im Fernsehen. Entwicklung und Umsetzung von TV-Qualitätskriterien. In: Media Perspektiven 3/1999, S. 94-110.
- 3) Vgl. Hasebrink, Uwe: Ist „Qualität“ von Fernsehprogrammen messbar? Stichworte und Materialien zum Vortrag bei der Arbeitstagung „Programm-Controlling für öffentlich-rechtliches Fernsehen“ am 3. März 1999 in Köln.
- 4) Vgl. Tebert (Anm. 1).
- 5) Am Beispiel von „Report Mainz“ beschreibt Fritz Frey anschaulich, wie im Redaktionsalltag eines politischen Magazins um den Traum von Qualität und Quote gerungen wird. Vgl. Frey, Fritz: Erst die Quote – dann die Moral? Notizen aus dem Redaktionsalltag von Report Mainz. Swr.de/report/intern/intern4.
- 6) Im telefonischen Panel mit 100 Teilnehmern kommen ca. 50 Prozent aus Gemeinden bis zu 20 000 Einwohnern.

