

**Zeitschrift:** Medienwissenschaft Schweiz = Science des mass média Suisse

**Herausgeber:** Schweizerische Gesellschaft für Kommunikations- und Medienwissenschaft

**Band:** - (2000)

**Heft:** 1

**Artikel:** Qualitätsmanagement im Journalismus : das Konzept TQM auf Redaktionsstufe

**Autor:** Wyss, Vinzenz

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-790802>

#### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 08.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Qualitätsmanagement im Journalismus: Das Konzept TQM auf Redaktionsstufe

*Auch wenn die Wissenschaftsgemeinschaft lange Zeit ihre Mühe mit der Messbarkeit von "Qualität" im Journalismus hatte, so ist man sich heutzutage einig, dass es durchaus möglich ist, diesen Begriff herzuleiten und zu definieren. Um jedoch eine gezielte Qualitätssicherung im Journalismus erreichen zu können, bedarf es einer Strategie. Der Total Quality Management Ansatz ist ein Beispiel einer solchen Strategie und wird im folgenden Artikel vorgestellt. Dieses Konzept zeichnet sich dadurch aus, dass es nicht nur auf ökonomisch motivierten Entscheidungen beruht, sondern auch alle anderen Kriterien zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit einer Organisation miteinbezieht.*

### Warum reden plötzlich alle von journalistischer Qualität?

Journalistische Qualität ist seit Anfang der 90er Jahre innerhalb der Publizistikwissenschaft ein In-Thema. Einen ersten Pflock eingeschlagen hat Stephan Ruß-Mohl 1992 mit einem vielbeachteten Artikel und ersten "Näherungsversuchen" an das Thema. Qualität im Journalismus definieren zu wollen – so der Autor damals – gleiche dem Versuch, einen Pudding an die Wand zu nageln (Ruß-Mohl 1992: 85). Mit dieser etwas resignierenden Feststellung hat der Publizistikwissenschaftler damals vor allem in der Medienpraxis offene Türen eingerannt. Inzwischen hat aber auch Stephan Ruß-Mohl dem Qualitätsdiskurs etwas Stärkemehl beigemischt und zweifelt mit vielen anderen Publizistikwissenschaftlern kaum mehr daran, dass sich entscheidende journalistische Leistungsdimensionen mit etwas Geduld tatsächlich definieren und auch operationalisieren lassen (vgl. bspw.: Rosengren et al 1991, McQuail 1992; Schatz / Schulz 1992, Rager 1994, Meier / Bonfadelli 1994, Schröter 1995, Wallisch 1995).

Einig ist man sich darin, dass Qualität nicht eine absolute Größe sein kann, dass es sich dabei vielmehr um eine abhängige Variable handelt; abhängig etwa von der Zielgruppe, dem Medientyp, dem journalistischen Selbstverständnis, dem Genre etc. (Ruß-Mohl 1992: 85). Soll Qualität bestimmt oder beurteilt werden, so muss also immer auch die Perspektive mitgenannt werden, aus der heraus diese Bestimmung oder Bewertung erfolgen. Dieser Forderung wird die Qualitätsdefinition nach der Norm der Internationalen Standard Organisation (ISO) gerecht:

*"Qualität ist die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen einer Einheit, bezüglich ihrer Eignung, festgelegte oder vorausgesetzte Erwartungen und Anforderungen zu erfüllen." (Definition: DIN ISO 8402, vgl. Abb. 1). Dieses multiperspektivische Qualitätsverständnis geht davon aus, dass in unserem Fall an die Qualität der Leistungen einer Redaktion verschiedenste Anforderungen und Erwartungen gestellt werden. Solche gehen etwa von der Mitarbeiterschaft aus, den Zulieferern von Informationen, selbstverständlich vom rezipierenden Publikum oder der Zielgruppe, der Mediengesetzgebung, den*

Kapitalgebern, der Werbewirtschaft oder von anderen Interessengruppen. Die Anforderungen können sich zudem auf das journalistische Produkt, den Produktionsprozess oder auf andere Einheiten beziehen.

Die hier aufgeführte Definition zwingt dazu, eben diese Anspruchsgrößen mitzubennen, und deren Erwartungen als solche transparent zu machen. Mit diesem Verfahren ist es gelungen, aus unterschiedlichster Perspektive einzelne wichtige Leistungsdimensionen – oder eben Qualitätskriterien – herzuleiten, zu definieren und schliesslich auch messbar zu machen. Es handelt sich dabei um Dimensionen, deren Relevanz oder Verbindlichkeit für den Einzelfall jeweils festgelegt werden können. In der publizistikwissenschaftlichen Literatur werden für den Informationsjournalismus beispielsweise folgende produktbezogene Qualitätskriterien diskutiert: Richtigkeit, Vielfalt, Relevanz, Neuigkeit, Aktualität, Originalität, Unabhängigkeit, Fairness, Transparenz, Verständlichkeit etc.

Tatsächlich erlebte also das Thema "journalistische Qualität" im vergangenen Jahrzehnt zuerst innerhalb der Fachdisziplin eine neuerliche Karriere. Aber die Wissenschaftler schienen mit dem Thema lange Zeit bei der Medienpraxis auf Granit zu beissen, bis es plötzlich innerhalb der letzten Jahre wie durch ein Wunder auch ausserhalb des Elfenbeinturms auf erstaunliche Resonanz gestossen ist.

Ein Wunder ist es natürlich nicht. Der Boom hat klare Ursachen.

- Selbstverständlich haben spektakuläre journalistische Fehlleistungen gerade in den 90er Jahren die Debatte über journalistische Qualität am Leben erhalten. Zu erinnern ist hier beispielsweise an die Paparazzi hinter dem Auto von Lady Di, an die Fälschungen des Michael Born, an die Lügen der Kriegspropaganda im Golf- oder Kosovokrieg oder etwa an die purpurroten Bilder aus Luxor. Ergänzen können wir den Facts-Journalismus, der sich im Fall Villiger-Dolder unter dem Deckmantel der Investigation primär auf Literatur als Quellenmaterial abstützte.

- Sicher hat auch die ganze Diskussion um den öffentlichen Rundfunk, den Service Public, die Liberalisierung und Dualisierung des Rundfunkmarktes zur Intensivierung der Debatte über journalistische Qualität beigetragen (vgl. ZOOM K&M 1997).
- Auch die veränderten Nutzungsgewohnheiten der Rezipienten und die Technisierung der journalistischen Produktion oder die explosive Vermehrung neuer Informationskanäle wie das Internet fordern die herkömmliche Publizistik ernsthaft heraus.
- Primär ist es doch aber die voranschreitende **Kommerzialisierung** des Mediensystems, welche heute innerhalb der Medienpraxis das Thema "journalistische Qualität und Qualitätssicherung" zum Renner machen. Darunter zu verstehen ist hier vor allem der Prozess, nach dem sich Medienorganisationen zunehmend nach ökonomischen Prinzipien ausrichten (vgl. Weischenberg / Altmeppen / Löffelholz 1994: 107). Wir können beobachten, dass journalistische Produktionsprozesse immer stärker dem ökonomischen Kalkül unterstellt werden. Kommerzialisierte Medienunternehmen sind durch das Bestreben gekennzeichnet, ihre Effizienz zu steigern, also billiger zu produzieren und genauer das zu produzieren, was den Wünschen des Zielpublikums entspricht. Indikatoren für diese Entwicklung finden sich in der zunehmenden Bedeutung der Werbewirtschaft, der vermehrten Akzeptanzorientierung unter dem Stichwort "Redaktionsmarketing" (vgl. Möllmann 1998), im verstärkten Kostenmanagement innerhalb der Medienbetriebe und schliesslich in organisatorischen Umstrukturierungen unter dem Stichwort "effizientes Redaktionsmanagement" (vgl. Neumann 1997, Meckel 1999).
- Unter diesen Bedingungen und verstärkter Konkurrenz auf dem Medienmarkt kommen Medienredaktionen zunehmend unter Druck, Kosten sparen zu müssen (vgl. Heinrich 1996). Dieser Kosten- und Effizienzdruck lassen natürlich die professionelle journalistische Berufskultur aufschreien. Unter diesen Bedingungen sei journalistische Qualität ernsthaft gefährdet, wird gewarnt. Woraufhin die Verlagsvertreter und Marketingspezialisten die verhängnisvolle Frage stellen, was denn genau leide, was also unter journalistischer Qualität zu verstehen sei.

Die Ironie will es also, dass Kommerzialisierung und die Dominanz ökonomischer Sachzwänge in der journalistischen Produktion die Frage nach journalistischer Qualität und Qualitätssicherung brisant machen.

In diesem Beitrag wird davon ausgegangen, dass angesichts dieser Entwicklung journalistische Qualität und Qualitätssicherung für Medienunternehmen an **strategischer Bedeutung** gewinnen und zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor im zunehmenden Medienwettbewerb werden.

Das Bemühen um journalistische Qualität ist nicht eine einmalige Angelegenheit, die sich an einer bestimmten Stelle im Produktionsablauf festmachen lässt. Qualitäts sicherung ist vielmehr ein dauerhafter Prozess mit präventiven, den Produktionsprozeß begleitenden und mit korrekturellen Elementen. Auf redaktioneller Ebene beinhaltet Qualitätssicherung alle systematisch geplanten Vorrangurgen, die dazu beitragen, journalistische Produktionsprozesse, Produkte oder Leistungen bestimmten, vorher präzisierten Anforderungen – eben Qualitätszielen – anzupassen bzw. sie dahingehend zu verbessern (vgl. Ruß-Mohl 1994).

Es braucht aber ein **geeignetes Managementkonzept**, um journalistische Qualität in Medienbetrieben zu entwickeln, zu steuern und zu sichern. Ein Managementkonzept, das entsprechende Strukturen aufbaut und "Leitplanken" schafft. Managementkonzepte sind aber nicht gleich Managementkonzepte. Und Medienredaktionen sind nicht einfach gleichzusetzen mit der Produktionsabteilung einer Spaghettifabrik. So ist man sich im publizistikwissenschaftlichen Diskurs einig, dass traditionelle betriebswirtschaftliche Managementkonzepte für die Führung redaktioneller Produktionsprozesse eher ungeeignet sind (vgl. Neumann 1997).

Es gibt empirische Evidenzen dafür, dass ein rein marktorientiertes Redaktionsmanagement der publizistisch ausgerichteten Motivation der redaktionellen Mitarbeiterschaft und deren Autorität zuwiderläuft oder dass durch einen klassisch betriebswirtschaftlichen Unterbau vorhandene kreativitätsfreudliche Produktionsstrukturen beseitigt werden (Heinrich 1996: 179, vgl. auch Neumann 1997: 237). Tatsächlich dürfen Managementkonzepte aus anderen Branchen, die primär auf Effizienz und Gewinnmaximierung zielen, nicht einfach einer Redaktion überstülpt werden.

In diesem Beitrag wird in einem ersten Teil ein geeigneter Managementansatz vorgestellt, der das Potential hat, die Eigenart eines Medienbetriebs zu berücksichtigen. Notwendig ist ein Managementkonzept, dass trotz hohem Systematisierungs- und Steuerungspotential gerade nicht als starres Korsett wirkt (vgl. Meckel 1999). Ein Ansatz, der nicht von oben verordnet und durchgesetzt werden soll. Mit dem Managementansatz des Total Quality Management scheint mir ein Ansatz in greifbarer Nähe zu sein, der sich auch für die Anwendung auf die Medienpraxis anbietet.

Anschliessend an die Skizzierung des TQM-Ansatzes wird hier aufgrund empirischer Daten aus einer Journalisten- und Chefredaktorenbefragung auf einige Grundprinzipien dieses Managementkonzeptes näher eingegangen und illustriert, inwiefern wesentliche Anforderungen an ein TQM-Konzept heute in Schweizer Redaktionen bereits wie umgesetzt sind.

## Der TQM-Ansatz

*"Total Quality Management ist eine auf der Mitwirkung aller ihrer Mitarbeiter/innen beruhende Führungs methode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenheit der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf den Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt"* (Definition: DIN ISO 8402).

Diese Definition macht deutlich, dass das Konzept des Qualitätsmanagements nicht nur auf ökonomischen Denkprozessen und Entscheidungen beruht, sondern alle anderen Faktoren und Kriterien zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit einer Organisation miteinbezieht. Es scheint deshalb zur Anwendung auf die Medienpraxis besonders geeignet zu sein, weil es eher journalistische Freiräume schafft als hemmt, und weil es trotzdem den Ablaufprozessen der journalistischen Produktion gerecht wird, die ja stark routinisiert sind.

Der TQM-Ansatz versteht Qualitätsmanagement nicht als einen Managementansatz neben anderen – zum Beispiel neben dem Personal- oder dem Kostenmanagement, sondern eben als das **oberste Ziel verschiedener gebündelter Managementstrategien**. Der TQM-Ansatz definiert journalistische Qualität als das Ziel eines ganzheitlichen Managements, bei dem alle Einzelstrategien der Redaktionsführung auf die übergeordnete Zielsetzung der Qualitätsentwicklung, -bestimmung, -umsetzung und -sicherung hin angelegt sind.

Was unterscheidet nun den TQM-Ansatz von anderen Management-Konzepten? Es sind vorwiegend drei Hauptziele, die den TQM-Ansatz als besonders ambitioniert auszeichnen: Ganzheitlichkeit, Prozesshaftigkeit und Kontrollmöglichkeit (vgl. Meckel 1999: 43f.).

**Ganzheitlichkeit:** Das Bemühen um Qualität ist nicht nur Sache der Führung – der oberen Etagen, sondern Qualitätsmanagement setzt auf allen Hierarchieebenen und bei allen Arbeitsprozessen und Schnittstellen an. Das bedeutet auch, dass alle Mitarbeiter ihre sämtlichen Arbeitsschritte auf die Einlösung der Qualitätsziele ausrichten. Ganzheitlichkeit bedingt auch die Zusammenarbeit zwischen der Redaktion und den anderen Abteilungen der Medienunternehmung.

**Prozesshaftigkeit:** Nicht etwa das Erfüllen von Standards ist das Ziel des TQM, sondern Qualitätsmanagement ist ein dauerhafter Prozess, ein ständiges Streben nach Verbesserungen. Dies setzt voraus, dass eine Medienunternehmung regelmässig Informationen über Ihre Umwelt, ihre Konkurrenz und Kundschaft beschafft und sich entsprechend den Bedürfnissen der relevanten Stakeholder oder eben Anspruchsträger anpasst.

**Kontrollmöglichkeit:** Qualitätsmanagement setzt Prüfungsverfahren voraus. Eine Verbesserung kann nur als solche erkannt werden, wenn vorher konkrete Qualitätsziele formuliert worden sind, an denen sich der jeweils

aktuell erreichte Qualitätsstandard messen lässt. Qualitätsmanagement setzt voraus, dass Kontrollmechanismen so früh wie möglich einsetzen. Qualitätssicherung hat also nicht erst am Ende des Produktionsprozesses, also nicht erst kurz vor der Drucklegung oder sogar erst während der Blattkritik zu erfolgen.

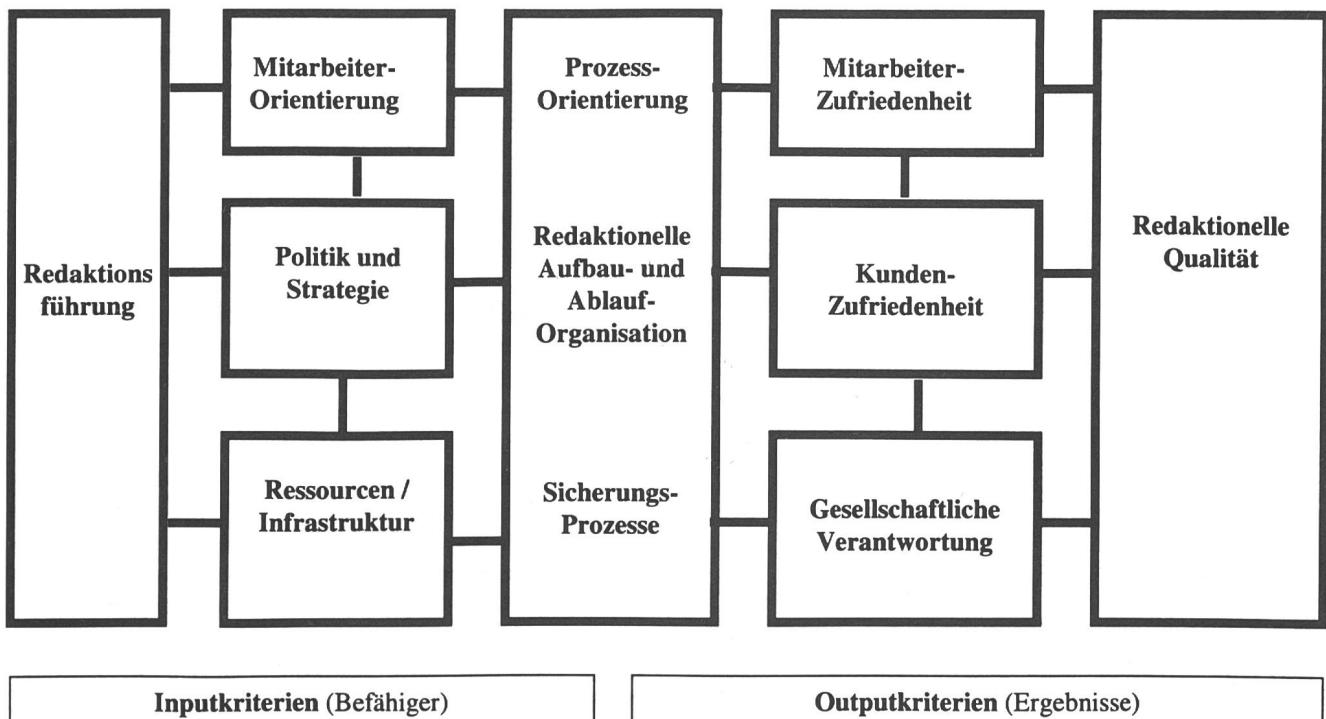
In anderen Branchen gehört es bereits zum Standard, das sogenannte **E.F.Q.M.-Modell** zur Evaluation des Qualitätsmanagements heranzuziehen. Dieses Modell wurde von der "European Foundation for Quality Management" (E.F.Q.M.) entwickelt. Das E.F.Q.M.-Modell orientiert sich an der Philosophie des Total Quality Management und wurde als Aktionsrahmen für kontinuierliche Verbesserung auf Organisationsebene geschaffen.

Die E.F.Q.M. hat aufgrund von Befragungen von mehr als 500 grossen Betrieben und KMU's neun Bereiche identifiziert, welche für die Erreichung von Qualitätszielen und damit für die Qualitätsentwicklung und deren Sicherung relevant sind. Unterscheiden lassen sich die neun Bereiche in "Input-" und "Output-"Kriterien. Diese neun Bereiche werden in einem Selbstbewertungsverfahren fokussiert. Dem Assessment liegt dabei folgende Prämissen zugrunde: *"Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit und gesellschaftliche Verantwortung werden durch ein Managementkonzept erzielt, welches durch eine spezifische Politik und Strategie, eine geeignete Mitarbeiterorientierung sowie das Management der Ressourcen und der Prozesse zu herausragenden Geschäftsergebnissen führt"* (E.F.Q.M. 1996: 11). An jeden dieser neun ausdifferenzierten Bereiche werden nun Anforderungen gestellt.

Das Assessment-Modell kann natürlich für den ganzen Medienbetrieb oder nur für operationelle Einheiten – beispielsweise eben für die Redaktion – entwickelt werden. Es dient der Selbstbewertung nach transparenten Kriterien. Zur Selbstbewertung ist ein spezifischer – systematisch entwickelter – Leitfaden heranzuziehen, in dem relevante und festgelegte Anforderungen formuliert sind und in der Form von Fragen zum Ausdruck gebracht werden. Eine Gruppe von sogenannten Assessoren – betrieensexterne oder auch interne in sogenannten Qualitätszirkeln – gehen diese Fragen systematisch durch und evaluieren so die Leistung der Redaktion.

Im folgenden wird beispielhaft auf jeden der neun Bereiche eingegangen. Das Assessment erfolgt entlang von Fragen, die sich auf realisierte Massnahmen innerhalb der einzelnen Bereiche beziehen. Dabei werden Daten aus empirischen Untersuchungen herangezogen, um zu verdeutlichen, inwiefern gewisse Anforderungen heute im Schweizer Journalismus wie erfüllt sind.

Abb.1: Das TQM-Assessment-Modell (nach dem E.F.Q.M.-Ansatz)



Die Daten, die hier zur Illustration herangezogen werden, stammen aus zwei verschiedenen Untersuchungen: In der repräsentativen Studie – vom Schweizerischen Nationalfonds im Rahmen des Schwerpunktprogramms "Zukunft Schweiz" finanziert – wurden 1998 in einer Zusammenarbeit des Instituts für Medienwissenschaft der Universität Bern und des Instituts für Publizistikwissenschaft und Medienforschung der Universität Zürich eine Stichprobe von 2020 der insgesamt 9135 Mitglieder der Journalisten-Berufsorganisationen schriftlich befragt (Marr et al. 2000). Die zweite Studie liefert Daten aus einer Telefonbefragung von insgesamt 67 Chefredakteuren von mindestens mittelgrossen Redaktionen in der Deutschschweiz (Balderer / Stalder 1999). Die Daten aus den besagten Journalisten- und Chefredaktorenbefragungen werden zudem mit Zitaten aus einer weiteren Studie illustriert: 1996 wurden in einem studentischen Forschungsprojekt am IPMZ – Institut für Publizistikwissenschaft und Medienforschung der Universität Zürich mittels Leitfadengesprächen mit insgesamt 45 Journalisten aus zehn verschiedenen Redaktionen im Raum Zürich ermittelt, wie die befragten Journalisten die Nützlichkeit der auf ihrer Redaktion vorhandenen Sicherungsinfrastrukturen bewerten. Diese Studie wurde noch nicht veröffentlicht.

## Führung

Total Quality Management versteht sich zwar als Führungsmethode, die auf der Mitwirkung aller Mitarbeiter beruht, trotzdem macht natürlich die Redaktionsführung einen wesentlichen Teil des Qualitätsmanagements aus.

Im Bereich der Führung muss ein Assessment evaluieren, inwiefern sich die Chefredaktion, die Sende- oder Ressortleitungen für eine Kultur des umfassenden Qualitätsmanagements einsetzen. So wird beispielsweise der Nachweis verlangt, dass die Führung ein System der Wertschätzung und Anerkennung von Mitarbeiterleistungen implementiert und anwendet.

Dazu gehört beispielsweise die Anforderung, dass die Redaktionsleitung mit den Mitarbeitern persönliche **Leistungsziele** vereinbart. Tabelle 1 zeigt, dass 42% aller Schweizer Verbandsjournalisten häufig oder immer mit ihren Vorgesetzten persönliche Leistungsziele vereinbaren. Weitere 40% führen selten bis nie solche Gespräche durch und 18% können diese Frage so nicht beantworten. Interessant ist, dass sich in dieser Frage die Deutschschweizer Chefredaktoren viel optimistischer geben: 67% sind nämlich überzeugt, solche Ziele zu vereinbaren.

Ein weiteres Mittel, das von der Redaktionsführung zum Zweck der ständigen Verbesserung eingesetzt werden kann, besteht darin, regelmässig – meistens jährlich – sogenannte **Qualifikationsgespräche** zu führen. Nur rund die Hälfte der Schweizer Journalisten arbeitet auf Redaktionen, auf denen das Usus ist. Hingegen glauben 93% der Deutschschweizer Chefredaktoren, solche Gespräche durchzuführen. Nur gerade 31% aller Verbandsjournalisten kennen ein **Lohnleistungssystem** und 46% der Deutschschweizer Chefredaktoren geben an, ein solches anzuwenden.

**Tab.1: Führung**

In der Redaktion, für die ich hauptsächlich arbeite ...	Journalisten <sup>1</sup> (ganze Schweiz) in %			Chefredaktoren <sup>2</sup> (D-Schweiz) in %
	Häufig / Immer	Selten / Nie	Weiss nicht	Häufig / Immer
... vereinbaren die Mitarbeiter mit ihren Vorgesetzten persönliche Leistungsziele.	42	40	18	67
In der Redaktion, für die ich hauptsächlich arbeite ...	Journalisten (ganze Schweiz) %			Chefredaktoren (D-Schweiz) %
	ja	nein	weiss nicht	ja
... finden regelmässig Qualifikationsgespräche statt.	49	40	11	93
... existiert ein Leistungslohnsystem.	31	52	17	46

**Tab.2: Infrastrukturen zur Qualitätssicherung**

In der Redaktion, in der ich hauptsächlich arbeite ...	Journalisten <sup>1</sup> (ganze Schweiz) in %			Chefredaktoren <sup>2</sup> (D-Schweiz) in %
	ja	nein	weiss nicht	ja
... gibt es ein festgeschriebenes redaktionelles Leitbild	63	26	11	82
... existiert ein Redaktionsstatut	55	30	15	65
... existiert eine Ombudsstelle oder eine zuständige Person, an die sich das Publikum wenden kann.	38	51	11	-
... findet regelmässig eine Blatt-/Sendungskritik statt.	78	17	5	97

<sup>1</sup> Schriftliche Journalistenbefragung Gesamtswitzerland, N=2020<sup>2</sup> Telefonische Chefredaktorenbefragung Deutschschweiz, N=67

Die Daten beziehen sich auf die Gesamtheit der Befragten. Es werden aber auch medientypische Unterschiede deutlich. So treffen wir die genannten Sicherungsmassnahmen beim öffentlichen Rundfunk eher an als beim privaten und grösseren Redaktionen wenden sie häufiger an als kleinere.

## Politik und Strategie

Für den Input-Bereich "Politik & Strategie" soll zum Beispiel nachgewiesen werden, wie sich wesentliche Qualitätsziele im **redaktionellen Leitbild** widerspiegeln. Es wird verlangt, dass die Redaktion ihre Politik und Strategie aufgrund von relevanten Informationen beispielsweise aus Leserbefragungen oder aus Benchmarkanalysen etc. – festlegt, regelmäßig aktualisiert und diese intern und extern bekannt macht. Zudem soll ermittelt werden, inwieweit die Mitarbeiter die Politik und Strategie überhaupt kennen.

Die Journalistenbefragung zeigt, dass zwar rund 63% aller Journalisten hauptsächlich für Redaktionen arbeiten, die ein Leitbild haben und auch 82% der Deutschschweizer Chefredaktoren geben an, über ein solches zu verfügen. Leitfadengespräche mit einzelnen Redaktionsvertretern zeigen aber, dass deren Inhalt kaum bekannt ist. Das zeigen folgende Zitate aus mündlichen Befragungen:

"Wenn Sie mich nach den Hauptpunkten unseres redaktionellen Leitbildes fragen würden, wäre ich außerstande. Ich weiß nicht, ob ich das je einmal gelesen habe. Was geschrieben steht, ist das eine, die Wirklichkeit ist das andere." Zwar verstehen die meisten befragten Chefredakteure das publizistische Leitbild als Führungsinstrument. In der Praxis jedoch wird es bestenfalls dann herangezogen, wenn gegen die publizistischen Grundsätze der Redaktion verstoßen wurde. Ein Chefredaktor meinte:

"Es ist natürlich nur ein Stück Papier, das im Alltag Gott sei dank nur latent präsent ist. Wir haben eigentlich seit Jahren keine Konflikte gehabt, so daß man hätte über das Leitbild reden müssen."

Die repräsentative Journalistenbefragung zeigt, dass redaktionelle Leitbilder vor allem in grösseren Redaktionen, im Bereich Tageszeitung, im öffentlichen Rundfunk und eher in der West- und Deutschschweiz als im Tessin eingesetzt werden. Interessant ist sicher der Befund, dass in Redaktionen mit Leitbild die Job-Zufriedenheit der Journalisten grösser ist als in denjenigen ohne Leitbild.

## Mitarbeiter-Orientierung

Ein Indikator für Job-Zufriedenheit ist die Einschätzung der Weiterbildungsmöglichkeiten. Und damit streifen wir den Bereich Mitarbeiter-Orientierung. Mehr als die Hälfte der Schweizer Journalisten sind damit nämlich unzufrieden, d.h. bezeichnen die **Weiterbildungsmöglichkeiten** auf ihren Redaktionen als eher ungenügend – ausgenommen die Journalisten beim öffentlichen Rundfunk. Das gäbe bei einem TQM-Assessment für diesen Bereich wenig Punkte, muss doch der Nachweis erbracht werden, wie Mitarbeiterfähigkeiten etwa durch Weiterbildung aufrechterhalten und weiterentwickelt werden. Ernüchternd ist auch der Befund der Telephonbefragung der Deutschschweizer Chefredaktoren, dass nur in rund der Hälfte aller Redaktionen die Mitarbeiter regelmässig dazu befragt werden, inwiefern sie mit ihren redaktionellen Arbeitsbedingungen zufrieden sind. Eine Ausnahme macht hier wiederum der öffentliche Rundfunk, in dessen Redaktionen dies die Regel ist.

## Ressourcen

Im Evaluationsbereich der Ressourcen muss beispielsweise die Frage beantwortet werden, aufgrund welcher qualitätsrelevanter Überlegungen ein neues Redaktionssystem oder ein Redaktionsarchiv eingeführt werden oder etwa wie die Redaktion mit finanziellen Ressourcen umgeht – wie sich also die Etatplanung an Qualitätszielen orientiert. In diesen Bereich fällt aber auch die Evaluierung der typischen Infrastrukturen zur Qualitätssicherung. Beispielsweise eben auch das Vorhandensein eines **Redaktionsstatuts**, das die Unabhängigkeit der Redaktion gegenüber dem Verlag oder der Unternehmensleitung garantieren soll. Wie Tabelle 2 zeigt, arbeiten etwas mehr als die Hälfte der Journalisten für Redaktionen mit einem solchen Sicherungssystem.

Richtig salonfähig geworden sind in letzter Zeit die in den USA weit verbreiteten – unabhängigen – **Ombudsstellen**, an die sich das Publikum in Problemfällen wenden kann. Vielsagend ist der Befund, dass nur gerade 28% der Journalisten beim privaten Rundfunk angeben, solche Ombudsstellen zu haben, wo diese Redaktionen doch per Gesetz dazu verpflichtet sind, solche einzurichten. Über Ombudsstellen verfügen laut Befragung vorwiegend die grösseren Redaktionen mit überregionalem Verbreitungsgebiet und Tessiner Redaktionen.

Als eine der wichtigsten Qualitätssicherungs-Infrastrukturen gilt sicher die **Blatt-/ bzw. Sendekritik**. 78% aller Journalisten geben denn auch an, für Redaktionen zu arbeiten, in denen regelmässig eine Blatt-/ Sendekritik stattfindet. Ob die Kritik am runden Tisch aber auch tatsächlich qualitätssichernd wirken kann, hängt nicht nur von ihrem Vorhandensein ab. So wird in Leitfadengesprächen immer wieder betont, dass es sich dabei um ein „*gegenseitiges auf die Schultern klopfen*“ handle. Die Kritiker verhielten sich „*wie Krähen, die den anderen kein Auge ausschlagen*“. Blattkritik erfolgt meistens unter großem Zeitdruck, ohne Vorbereitung und bezieht sich oft nur auf die Gestaltung des redaktionellen Beitrags. Vor allem aber wird auf die Beliebigkeit und Relativität der Kritik hingewiesen. Blatt- und Sendungskritiken scheinen sich kaum an definierten publizistischen Zielen zu orientieren, wie sie etwa in einem redaktionellen Leitbild formuliert sein könnten.

## Prämissse Prozeßorientierung

Die regelmässige Durchführung von Blattkritiken kann auch als Qualitätssicherungsprozess verstanden werden. Dem Prinzip „Fehlerverhinderung statt Fehlerkorrektur“ entsprechend, wird im E.F.Q.M.-Modell statt einer ergebnisorientierten Sichtweise eine prozeßorientierte Betrachtung der Leistungen wichtiger. Diese hat das Ziel, frühzeitig die Qualität der Ergebnisse zu beeinflussen. Im E.F.Q.M.-Modell wird der Nachweis verlangt, wie qualitätsrelevante Prozesse identifiziert, überprüft und verbessert werden.

Hier ist einerseits an die **Ablauforganisation** einer Redaktion zu denken, die bewusst qualitätsorientierter gestaltet werden kann, als das in manchen Medienbetrieben heute der Fall ist. So sind beispielsweise auch in den Medienunternehmen der befragten Journalisten ressortübergreifende Projektredaktionen eher eine Ausnahme (vgl. Moss 1998). Während in den USA die Vorteile der **Teamorganisation** Redaktionen mehr und mehr dazu anhält, ihre Ablauf- und Aufbaustrukturen zu ändern (vgl. Hansen et al. 1998), geben hierzulande nur gerade 53% der Journalisten an, in ressortübergreifenden Teams zusammenzuarbeiten. Im E.F.Q.M.-Modell wäre eine solche Struktur allerdings zu begründen.

Im folgenden soll hier jedoch nur auf klassische redaktionelle Qualitätssicherungsprozesse eingegangen werden. Als solcher gilt beispielsweise das **Gegenlesen** eines redaktionellen Beitrags. 73% der Journalisten geben an, dies häufig bis immer zu tun. In den Leitfadengesprächen wird aber auch festgehalten, dass sich das Gegenlesen aus Zeitmangel und wegen mangelnder Bewußtheit inhaltlicher Kriterien oft auf formalsprachliche Aspekte beschränkt. Selten wird dabei auf verbindlich festgelegte Qualitätskriterien Bezug genommen. Zudem sind es oft die einem wohlgesonnenen Kollegen, die zum Gegenlesen aufgefordert werden.

**Tab.3: Prozesse der Qualitätssicherung**

In der Redaktion, für die ich arbeite ...	Journalisten <sup>1</sup> (ganze Schweiz) %			Chefredaktoren <sup>2</sup> (D-Schweiz) %
	Häufig / Immer	Selten / Nie	Weiss nicht	Häufig / Immer
... arbeiten die Journalisten in (ressortübergreifenden) Teams zusammen.	53	36	11	57
... werden die journalistischen Beiträge von Redaktionskolleg/innen gegengelesen / abgenommen.	71	24	5	79
... werden Informationen aus zugestellten Pressemitteilungen gegenrecherchiert / überprüft.	69	26	5	89
... wird an Redaktionssitzungen über journalistische Qualität diskutiert.	70	22	8	96

<sup>1</sup> Schriftliche Journalistenbefragung Gesamtschweiz, N=2020

<sup>2</sup> Telefonische Chefredaktorenbefragung Deutschschweiz, N=67

Es sind vor allem die Kollegen beim privaten Rundfunk, die mehrheitlich nur "selten bis nie" Beiträge abnehmen.

Dass Informationen aus zugestellten Pressemitteilungen gegenrecherchiert und überprüft werden ist offenbar auch nicht überall eine Selbstverständlichkeit. 69% tun dies häufig bis immer. Sowohl die Häufigkeit des Gegenlesens wie auch der Gegenrecherche korrelieren negativ mit der Wahrnehmung des Zeitdrucks. Journalisten also, die permanent unter Zeitdruck leiden, lesen und recherchieren weniger gegen.

Rund 70% der Journalisten geben aber an, dass die Redaktionskonferenz der Ort ist, an dem eben regelmässig über journalistische Qualität diskutiert wird. Die Konferenz wird auch in den Leitfadengesprächen von den Befragten als eines der wichtigsten Sicherungsinstrumente bezeichnet. Die Konferenz gilt als Ideen-Marktplatz, als Ort des Informationsaustausches, der Planung und Koordination – und seltener auch der Zielvereinbarung oder der Kritik und Kontrolle. Kritisiert werden an Redaktionskonferenzen oft eine mangelnde Kritikkultur oder fehlende Stringenz sowie die Zufälligkeit ihres Ablaufs. Formelle Spielregeln sind selten (vgl. Meckel 1999: 120f).

Es hat sich deutlich gezeigt, dass in Redaktionen mit viel Infrastrukturen der Qualitätssicherung auch häufiger Qualitätssicherungsprozesse geführt werden. Das heisst also: in Redaktionen mit Leitbildern, Statuten, Ombudsstellen, Zielvereinbarungen, Blattkritiken etc. wird häufiger gegengelesen, gegenrecherchiert und an Redaktionssitzungen über Qualität diskutiert.

## Prämissen Kundenorientierung

Die Orientierung an den Bedürfnissen der Kundenschaft und die Messung deren Zufriedenheit ist einer der wichtigsten Assessmentbereiche im E.F.Q.M.-Modell.

Die Philosophie des TQM versteht die Erfüllung der Kundenanforderungen als ein Hauptziel.

Gehen wir nun mal davon aus, dass die Kundenschaft einer Redaktion primär die Leserinnen und Leser, die Hörer- oder die Zuschauerschaft sind. Der TQM-Ansatz verlangt nun von einer Redaktion im Sinne des Redaktionellen Marketings, diese Bedürfnisse zu erheben, zu erkennen und schliesslich auch zu befriedigen (Möllmann 1998).

**Redaktionelles Marketing** kommt vor allem da zum Ausdruck, wo aus Daten der Leserschafts- und Publikumsforschung redaktionelle Schlussfolgerungen gezogen werden. Hier haben die meisten Redaktionen tatsächlich ein Problem: Gerade dieses Aufspüren von Bedürfnissen und Erwartungen der Kundenschaft an ein journalistisches Produkt sollte den Medienschaffenden ja die Leserschafts- und Publikumsforschung abnehmen. Denn allein die Intuition – die gute Spürnase – und der gute Draht zum Nachbarn reicht da wohl nicht mehr.

Wie Tabelle 4 veranschaulicht, haben rund 52% aller Medienschaffenden Zugang zu solchen Ergebnissen der **Leserschafts- und Publikumsforschung**. 71% derjenigen mit Zugang sind sogar der Ansicht, dass ihnen die Forschung für ihre tägliche Arbeit wichtige Informationen über die Leser-/ Hörer-/ Zuschauerschaft liefern. Dass diese Daten aber für sie ein wichtiger Gradmesser für journalistische Qualität sein sollen, wollen die wenigsten bejahen. Mehr als die Hälfte aller Befragten mit Zugang zu diesen Daten gibt denn auch an, daraus keine redaktionellen Schlussfolgerungen zu ziehen.

Derlei Skepsis kommt auch in den Leitfadengesprächen zum Ausdruck und deckt sich mit Befunden aus anderen Studien (vgl. Neumann 1997). Für viele Medienschaffende ist die Tatsache, daß die institutionalisierte Publikumsforschung bislang wenig brauchbare Aussagen über

die tatsächlichen Rezipientenbedürfnisse liefert, ein Hauptgrund, Daten der Publikumsforschung nicht als Gradmesser für journalistische Qualität zu akzeptieren. „*Leser würde ich als Bezugsgröße wichtig finden – Leserschaftsforschung nicht*“, bringt es ein Chefredakteur auf den Punkt. Etwas weiter geht sogar ein anderer Chefredaktor, der sich gänzlich einer Kundenorientierung verweigern will. Er sagt in einem Leitfadengespräch: „*Das ist gar nicht gut, wenn ich im Kopf habe, für wen ich schreibe, ich will einfach einen guten Artikel machen.*“

Tatsächlich liegt hier – im Prinzip der Kundenorientierung – für Redaktionen noch ein Hund begraben. Die

Methode, mit der die tatsächlichen Kundenanforderungen erhoben werden sollen, liegt jedenfalls nicht in greifbarer Nähe. Das Prinzip der Kundenorientierung steht aber für den Grundsatz, dass journalistische Qualität nicht am Publikum vorbei produziert werden soll. Und es spricht m.E. nichts dagegen, dass Medienbetriebe vermehrt Anstrengungen unternehmen, die tatsächlichen und langfristigen Anforderungen und Bedürfnisse ihrer Kundenschaft zu erkennen und entsprechende Vorstellungen als Qualitätsziele transparent zu machen. Die Hauptstärke des TQM-Systems liegt darin, **Transparenz** nach innen und außen herzustellen. Transparenz im redaktionellen Entscheidungshandeln ist die wesentliche Voraussetzung für journalistische Qualitätssicherung.

**Tab. 4a: Umgang mit Leserschafts-/oder Publikumsforschungsdaten**

	Journalisten <sup>1</sup> (ganze Schweiz) in %
Ich habe Zugang zu Ergebnissen der Publikums- / oder Leserschaftsforschung	52
Die Ergebnisse der Publikums- / oder Leserschaftsforschung ...	
... liefern mir für meine tägliche Arbeit wichtige Informationen über die Leser-/Hörer-/Zuschauerschaft.	71
... sind für mich ein wichtiger Gradmesser für journalistische Qualität.	31

**Tab. 4b: Schlussfolgerungen aus Leserschafts-/oder Publikumsforschungsdaten**

In der Redaktion, für die ich hauptsächlich arbeite ...	Journalisten <sup>1</sup> (ganze Schweiz) in %			Chefredaktoren <sup>2</sup> (D-Schweiz) in %
	Häufig / Immer	Selten / Nie	Weiss nicht	Häufig / Immer
... werden aus Ergebnissen der Leserschafts-/Publikumsforschung redaktionelle Schlussfolgerungen gezogen.	46	34	20	70

<sup>1</sup> Schriftliche Journalistenbefragung Gesamtschweiz, N=2020

<sup>2</sup> Telephonische Chefredaktorenbefragung Deutschschweiz, N=67

## Gesellschaftliche Verantwortung

Die besondere Berücksichtigung des Evaluationsbereichs „Gesellschaftliche Verantwortung“ macht deutlich, dass dem E.F.Q.M.-Ansatz nicht primär ökonomische Denkprozesse zugrunde liegen, sondern eben auch gesellschaftliche Anforderungen zur Beurteilung der Redaktionsleistungen herangezogen werden sollen. Im betreffenden Output-Bereich ist nachzuweisen, inwiefern sich die Redaktion darum bemüht, gesellschaftliche Anforderungen zu erfüllen. Eine Verantwortlichkeit der Medien gegenüber der Gesellschaft wird in der Tradition der Publizistikwissenschaft aus ihrem **öffentlichen Auftrag** abgeleitet. Im publizistikwissenschaftlichen Qualitätsdiskurs wurden denn auch immer wieder normative Überlegungen zur Bestimmung von journalistischen Qualitäts-

kriterien herangezogen. So gilt für Langenbucher (1984: 31) als wichtigstes Referenzsystem für journalistische Qualität die Demokratie: „*In den demokratischen Ordnungsvorstellungen (...) werden an den Journalismus Erwartungen gestellt, die seine Qualitäten ganz unmittelbar mit den Qualitäten des demokratischen Systems selbst in Verbindung setzen: Ohne funktionierenden Journalismus keine Demokratie.*“ Auch Rager (1994) nimmt demokratispezifische Erfordernisse und das Konzept der „publizistischen Vielfalt“ zum normativen Bezugsrahmen, innerhalb dessen sich die Qualitätsdiskussion abzuspielen habe. Die Vertreter der ideologisch-normativen Perspektive rücken in der Qualitätsdebatte die öffentliche Aufgabe der Medien und die damit zusammenhängenden demokratispezifischen Erfordernisse ins Zentrum. So

leitet beispielsweise McQuail (1992) von den demokratischen Leitwerten Freiheit, Gleichheit und Ordnung / Solidarität als institutionelle Grundverpflichtungen Qualitätsanforderungen an Medienleistungen ab. Weil Gesellschaften auf ein funktionales Mediensystem angewiesen sind, ergeben sich aus diesem öffentlichen Interesse gewisse Rechte (z.B. Pressefreiheit) und andererseits auch Pflichten.

Diese Anforderungen finden ihren Niederschlag auch in **rechtlichen Grundlagen**. So ist die Pressefreiheit in der Schweiz durch die Verfassung (Art. 55) geschützt und das Bundesgericht äussert sich 1912 ausführlich zur Funktion der Presse in der Gesellschaft und zu ihrer öffentlichen Aufgabe: Die Presse habe "*dem Leser bestimmte, die Allgemeinheit interessierende Tatsachen zur Kenntnis zu bringen, ihn über politische, ökonomische, wissenschaftliche, literarische und künstlerische Ereignisse aller Art zu orientieren, über Fragen von allgemeinem Interesse einen öffentlichen Meinungsaustausch zu provozieren, in irgendeiner Richtung auf die praktische Lösung eines die Öffentlichkeit beschäftigenden Problems hinzuwirken, über die Staatsverwaltung und insbesondere über die Verwendung öffentlicher Gelder Aufschluss zu verlangen und allfällige Missbräuche im Gemeinwesen aufzudecken*" (BGE 37 I 388, 95 II 492). Die Forderungen in den Rechtsgrundlagen schaffen Bezüge zu allgemeinen grundlegenden Werten unserer Gesellschaft, denen die Medien verpflichtet sind. Radio und Fernsehen werden in der Schweiz mit Art. 55bis der BV durch einen Leistungsauftrag in die Pflicht genommen. Der Auftrag wird darüberhinaus im Bundesgesetz über Radio und Fernsehen RTVG und in den Konzessionen mit expliziten Programmanforderungen wie etwa Sachgerechtigkeit, Vielfalt, Trennungsnorm oder Konformität zur verfassungsmässigen Ordnung präzisiert. Für alle Medien gelten zudem die für die journalistische Praxis relevanten Rechtsbereiche wie der Persönlichkeits- oder Jugendschutz oder das Gewalt- oder Pornographieverbot. Indikatoren für die Einhaltung dieser Pflichten könnte beispielsweise die Anzahl von Verstößen gegen gesetzliche Normen oder die Anzahl von Beschwerden bei Ombudsstellen, Leserschaftsräten oder bei der Unabhängigen Beschwerdeinstanz UBI sein.

Die Forderung nach der Wahrnehmung einer gesellschaftlichen Verantwortung kommt aber auch in den brancheneigenen "**Erklärungen der Pflichten und Rechte der Journalistinnen und Journalisten**" zum Ausdruck. Die Journalistenorganisationen in aller Welt haben sich in den 70er Jahren in Form von Pflichtenheften und Ehrenkodizes berufsethische Grundsätze gegeben. Zur Überwachung und Anwendung dieser "Erklärung" beauftragte 1977 auch der Schweizerische Verband der Journalistinnen und Journalisten den Presserat. Dieser beurteilt auf Beschwerde hin oder aus eigenem Antrieb Verstöße gegen die "Erklärung". Empirische Befunde stellen aber das effektive Potenzial der standesethischen Kodizes zur Sicherung journalistischer Qualität in Frage. Normen der innerverbändlichen Selbstkontrollinstanz sind nämlich für

den journalistischen Berufsalltag nur handlungsrelevant, wenn sie sich in den Strukturen der Selbstverpflichtung der einzelnen Medienunternehmen niederschlagen, dort als verbindlich erklärt und somit sanktionsfähig werden. So sind denn auch 38% aller schriftlich befragten Journalisten nicht in der Lage zu beantworten, ob in ihrer Redaktion die "Erklärungen der Pflichten und Rechte für Journalistinnen und Journalisten" beachtet werden. Nur 45% geben an, sich daran zu orientieren. Das Engagement einer Redaktion, mit internen Mitteln den Bezug zu den Erklärungen der Pflichten und Rechte immer wieder herzustellen, könnte beispielsweise damit zum Ausdruck gebracht und messbar gemacht werden, dass die "Urteile" des Presserates intern diskutiert und extern publik gemacht werden. Damit würde die Redaktion einen aktiven Beitrag zur Medien(selbst)kritik leisten.

Eine Möglichkeit, auf innerredaktioneller Ebene für ethisch heikle Entscheidungssituationen konkrete Orientierungsmuster anzubieten, besteht in der Schaffung von sogenannten **Ethik-Kodizes**, die zum Beispiel regeln sollen, in welchen Zweifelsfällen Namen nicht genannt werden sollen. Die Befragungen machen auch hier einen Handlungsbedarf deutlich: Während 70% der Chefredaktoren angeben, in ihren Redaktionen solche Leitlinien zu haben, kennen nur gerade 37% der Journalisten entsprechende "Leitplanken". Solche existieren am ehesten beim öffentlichen Rundfunk oder bei Agenturen und wiederum primär in grösseren Redaktionen und im Tessin.

Eine weitere Möglichkeit, aktiv zur Verbesserung der Medienleistungen und somit zur Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung beizutragen, ergibt sich neuerdings in der Schweiz durch ein Engagement im neu gegründeten Verein "**Qualität im Journalismus**", zu dem sich verschiedenste Vertreter der Medienbranche – Journalisten, Verleger, Gewerkschafter, Ausbildner und Medienwissenschafter – zusammengefunden haben (vgl. Stadler 1999). Der Verein setzt sich zum Ziel, mit seinen Aktivitäten und Dienstleistungen aktiv einen Beitrag zur Förderung und Sicherung der journalistischen Qualität zu leisten.

Die Evaluation im Bereich "Gesellschaftliche Verantwortung" ginge also eindeutig zu wenig weit, wenn quasi nur die Konformität zu gesetzlichen und standesethischen Anforderungen miteinbezogen würde. Der E.F.Q.M.-Ansatz fordert auch den Nachweis, dass die Medienunternehmen aktiv Anstrengungen unternehmen, um eben vorher identifizierte gesellschaftliche Anforderungen zu erfüllen. Hier könnte das Konzept des "**Public Journalism**" weiterhelfen, das den Journalismus beispielsweise mit folgenden Leistungserwartungen konfrontiert (vgl. Rosen 1993): Public Journalism hat alle Entwicklungen der politischen, ökonomischen und kulturellen Umwelt aufzugreifen, die positive oder negative Auswirkungen auf die "Wohlfahrt" der Zivilgesellschaft haben. Die aufzugreifenden Themen werden auf den Alltagshorizont des Rezipienten gebracht und übersetzt. Zusammenhänge werden aufgezeigt und abstrakte Beschlüsse in perso-

nenbezogene Betroffenheit umgesetzt. Public Journalism versucht, den gesellschaftlichen Dialog herzustellen. Dieser hat vertikal und horizontal zu erfolgen und zwar von oben nach unten wie auch von unten nach oben. In diesem Verständnis von Journalismus versuchen die Journalisten nicht bloss Informationen anzubieten, sondern legen mehr Wert auf die Orientierungstiftung. Sie verstehen Journalismus als Fahrplan durch den täglichen Informationsdschungel. Public Journalism ist dabei nicht problem- sondern lösungsorientiert.

Die Erwartung an eine Medienorganisation, diese Leistungen für die Öffentlichkeit nachzuweisen, macht deutlich, dass hier das E.F.Q.M-Modell an Grenzen der Operationalisierbarkeit und Messbarkeit stößt. Trotzdem hält das Modell an der Forderung fest, dass der Nachweis erbracht wird, mit welchen Strategien und Mitteln eine Redaktion versucht, entsprechenden Leistungserwartungen der Zivilgesellschaft nachzukommen. Eine transparente Evaluation des Output-Bereichs "Gesellschaftliche Verantwortung" ist aber nur dann möglich, wenn auf Redaktionen entsprechende Konzepte und Strategien zu deren Umsetzung vorhanden sind. Das Konzept Public Journalism bietet dabei Orientierung, wenn es darum geht, die Funktionen des Journalismus im Hinblick auf den Nutzen für die Zivilgesellschaft zu bestimmen und an das journalistische Handeln konkrete Anforderungen zu stellen.

**lic. phil. Vinzenz Wyss** ist Assistent am IPMZ – Institut für Publizistikwissenschaft und Medienforschung der Universität Zürich, Kurvenstrasse 17, 8035 Zürich, E-mail: vwyss@ipmz.unizh.ch

## Literatur

Balderer, Thomas / Stalder, René (1999): Redaktionelles Marketing, Redaktionsmanagement und Qualitätssicherung: Zur Anwendung ökonomischer Konzepte in deutschschweizer Redaktionen. Studentische Forschungsarbeit am IPMZ – Institut für Publizistikwissenschaft und Medienforschung der Universität Zürich.

Marr, Mirko / Wyss, Vinzenz / Bonfadelli, Heinz / Blum, Roger (2000): Schweizer Journalismus unterwegs. Eine Studie des Schweizerischen Nationalfonds. In Bearbeitung, ersch. 2000.

European Foundation for Quality Management E.F.Q.M. (1996): Selbstbewertung 1997. Richtlinien für den öffentlichen Sektor. Brüssel.

Hansen, Kathleen A. / Neuzil, Mark / Ward Jean (1998): Newsroom Topic Teams: Journalists' Assessments of Effects on News Routines and Newspaper Quality. In: Journalism & Mass Communication Quarterly Vol. 75. No. 4., S. 803–821.

Heinrich, Jürgen (1996): Qualitätswettbewerb und/oder Kostenwettbewerb im Mediensektor? In: Rundfunk und Fernsehen 2, S. 165–184.

Langenbucher, Wolfgang R. (1984): Qualitätssicherung im Journalismus. In: Selbmann, Hans-Konrad (Hg.): Qualitätssicherung ärztlichen Handelns. Gerlingen, S. 23–31.

- McQuail, Denis (1992): *Media Performance. Mass Communication and the Public Interest*. London.
- Meckel, Miriam (1999): Redaktionsmanagement. Ansätze aus Theorie und Praxis. Opladen.
- Meier, Werner A. / Bonfadelli, Heinz: (1994): Medienleistungen. In: ZOOM K&M, Nr.3, S. 45–53.
- Möllmann, Bernhard (1998): Redaktionelles Marketing bei Tageszeitungen. München.
- Moss, Christoph (1998): Die Organisation der Zeitungsredaktion. Wie sich journalistische Arbeit effizient koordinieren lässt. Opladen.
- Neumann, Sieglinde (1997): Redaktionsmanagement in den USA: Fallbeispiel "Seattle Times". München.
- Rager, Günther (1994): Dimensionen der Qualität. Weg aus den allseitig offenen Richter-Skalen. In: Bentele, Günter / Kurt R. Hesse (Hg.): *Publizistik in der Gesellschaft. Festschrift für Manfred Rühl*. Konstanz, S. 189–210.
- Rosen, Jay (1993): Community Connectedness. Passwords for Public Journalism. The Poynter Papers, Nr. 3., New York.
- Rosengren, Karl Erik / Carlsson, Mats / Tagerud, Yael (1991): Quality in Programming: Views from the North. In: *Studies of broadcasting*, Bd. 27., S. 21–80.
- Ruß-Mohl, Stephan (1992): Am eigenen Schopfe... Qualitätssicherung im Journalismus – Grundfragen, Ansätze, Näherungsversuche. In: *Publizistik*, Heft 1, 37. Jg., S. 83–96.
- Ruß-Mohl, Stephan (1994): Der I-Faktor. Qualitätssicherung im amerikanischen Journalismus. Modell für Europa? Osnabrück / Zürich.
- Schatz, Heribert / Schulz, Winfried (1992): Qualität von Fernsehprogrammen. Kriterien und Methoden zur Beurteilung von Programmqualität. In: *Media Perspektiven*, Heft 11, S. 690–712.
- Schröter, Detlef (1995): Qualität und Journalismus: Theoretische und praktische Grundlagen journalistischen Handelns. München.
- Stadler, Rainer (1999): Fahrhilfe für rasende Reporter. Die Medienbranche will die Selbstheilungskräfte verstärken. In: Neue Zürcher Zeitung vom 29. Januar, S. 65.
- Wallisch, Gianluca (1995): Journalistische Qualität. Definitionen – Modelle – Kritik. Konstanz.
- Weischenberg, Siegfried / Altmeppen, Klaus-Dieter / Löffelholz, Martin (1994): Die Zukunft des Journalismus. Technologische, ökonomische und redaktionelle Trends. Opladen.
- ZOOM K&M (Hg.) (1997): Zukunft des Service public. Nr. 9.