

Vinzenz Wyss

## Redaktionelles Qualitätsmanagement

Ziele, Normen, Ressourcen

Konstanz: UVK-Medien, 2002. – 430 S.

ISBN 3-89669-368-9

(Reihe Forschungsfeld Kommunikation; 15)

Eine starke Technisierung und Kommerzialisierung der Medien sowie ein verändertes Nutzungsverhalten der Rezipienten führt nach Einschätzung des Autors Vinzenz Wyss zu einem gestiegenen Bedarf an professionellem Qualitätsmanagement in Redaktionen. Die in Wissenschaft und Praxis sehr spät erwachte Diskussion über journalistische Qualität wird von Wyss aber auch als Reaktion auf eine Vielzahl von Medienunfällen und einem anschließenden Glaubwürdigkeitsverlust der Medien identifiziert. Allerdings, so zeigt er im Laufe seiner Einleitung auf, helfen nun keine ad-hoc-Aktionen mehr, um diesem Trend von Seiten der Redaktionen etwas entgegenzusetzen. Die neuen Rahmenbedingungen forderten ein umfassendes Konzept der Qualitätssicherung, das die Strukturen des Journalismus mit einbezieht.

In der vorliegenden Monografie veröffentlicht der Autor nun erstmals ausführlich die Ergebnisse seiner Dissertation, die er zuvor in Auszügen bereits in mehreren Publikationen (vgl. Saxer/Wyss 1999, Wyss 2000 u. 2002, Marr et al. 2001) der Fachöffentlichkeit zugänglich gemacht hatte.

Mit der Sekundäranalyse einer quantitativen (2020 Schweizer Verbandsjournalisten) und zweier ergänzender qualitativer Befragungen untersucht der Autor, inwiefern sich Qualitätsmanagementkonzepte in der Tradition des *Total Quality Managements* (TQM) bereits in Schweizer Redaktionen durchgesetzt haben.

Als theoretische Grundlage entscheidet sich Wyss zugunsten der Strukturierungstheorie von Anthony Giddens gegen eine systemtheoretische Analyse. Neben den redaktionellen Strukturen will Wyss auf diese Weise auch das Gestaltungspotenzial der Journalisten in den Mittelpunkt rücken. Der Autor versucht, damit der Annahme Rechnung zu tragen, dass das in traditionellen Managementkonzepten verbreitete Prinzip einer instrumentellen, also steuerbaren Organisation in Redaktionen auf deutliche Grenzen, etwa die der Akzeptanz der Mitarbeiter, stoße. Leider kommt an dieser Stelle eine

nähere Erläuterung dieser Grenzen zu kurz. Die Frage bleibt weitgehend unbeantwortet, warum und mit welcher Legitimation sich Journalisten angeblich resistenter gegen Konzepte des Managements zeigen als Mitarbeiter anderer Organisationen.

Wyss geht in seiner Untersuchung davon aus, dass journalistisches Qualitätsmanagement in Redaktionen zwar durch redaktionelle Strukturen geprägt ist, diese Strukturen aber wiederum durch das Handeln der Mitarbeiter reproduziert oder verändert werden. Ein Zusammenhang, der sich, wie Siegfried Weischenberg und Armin Scholl 1998 in ihrer Kommunikatorstudie ausführlich dargelegt haben, auch durchaus mit Hilfe einer systemtheoretischen Fundierung feststellen lässt.

Wyss schlägt als Alternative zu traditionellen Managementkonzepten, die „einseitig [den] restriktiven Charakter von Strukturen betonen“, das *Total Quality Management* vor, da es darauf zielt, „strukturelle Bedingungen zu schaffen, die eine qualitätsorientierte Produktion und somit journalistische Freiräume und Kreativität ermöglichen“ (29). Bei Wyss stehen folgerichtig auch nicht die bekannten „Infrastrukturen der Qualitätssicherung“ (Ruß-Mohl) im Umfeld der Redaktionen im Zentrum, sondern Instrumente der internen Qualitätssicherung, die durch ihre Anwendung in den Redaktionen täglich gedeutet und verändert werden. Wyss überträgt die TQM-Prinzipien der Ganzheitlichkeit, Kunden-, Mitarbeiter-, Prozess- und Gesellschaftsorientierung in der Operationalisierung seiner Studie auf die Praktiken des redaktionellen Qualitätsmanagements. Konkret versteht er darunter redaktionsspezifische Qualitätsstandards (Leitbilder/Ethikkodizes), Redaktionskonferenzen, interne Kritik- und Kontrollsysteme, qualitätsorientierte Organisationsprinzipien, die Vorstellung der Redakteure vom Publikum, Möglichkeiten der Weiterbildung sowie die Praxis des Gegenlesens und der Recherche.

Der Mehrwert der Studie liegt in ihrer Praxisnähe: Erstmals wird gefragt, was eigentlich täglich in den Redaktionen getan wird, um die selbst gesteckten Ziele zu erreichen. Die Publikation unterscheidet sich damit positiv von früheren Arbeiten zum Qualitätsmanagement im Journalismus, die sich entweder auf Fallstudien beschränkten oder bei denen ohne empirische Überprüfung die Übertragbarkeit wissenschaftswissenschaftlicher Erkenntnisse auf den

Journalismus untersucht wurde. Insofern dürften die Praktiker an den, wenn bisweilen auch ernüchternden, Ergebnissen ebenso viel Interesse zeigen wie die Journalistik.

Wichtigste Voraussetzung für die Umsetzung von TQM ist nach Wyss eine Verständigung der Redaktion auf ihre Qualitätsziele. Denn nur so kann deren Erreichung überprüft und eine kontinuierliche Verbesserung des Medienprodukts und der internen Abläufe ermöglicht werden. Eine von allen Mitarbeitern getragene Festschreibung von Zielen in redaktionellen Leitbildern, so ein Ergebnis der Studie, gebe es in der Praxis aber bisher in den seltensten Fällen. Leistungsgebundene Lohnsysteme und systematisch durchgeführte Zielvereinbarungsgespräche als wichtige Steuerungsinstrumente eines redaktionellen Qualitätsmanagements konnte Wyss nur beim öffentlich-rechtlichen Rundfunk und den Nachrichtenagenturen finden.

Das TQM-Prinzip der Ganzheitlichkeit erfordert eine Einschöpfung aller Abteilungen eines Medienunternehmens auf Qualität als Zielgröße. Die traditionelle Teilung von Redaktion und Verlag steht diesem Ziel in vielen Fällen entgegen. Die Studie zeigt, dass eine Kooperation über die „chinesische Mauer“ hinweg in privaten TV- und Hörfunksendern wesentlich häufiger zu beobachten ist als bei Tageszeitungen. Kooperationen entstehend, so Wyss, allerdings eher aus ökonomischen als aus publizistischen Gründen.

Auch das TQM-Ziel der Kundenorientierung sei schwer auf Medienunternehmen zu übertragen. Denn als Kunden gelten Publikum und Werbetreibende gleichermaßen. „Aus kommunikationstheoretischer Perspektive ist das Publikum die zentrale Anspruchsgruppe der Redaktion.“ (387) Doch verlässliche Informationen über ihre Zielgruppen, so fand der Autor heraus, haben die wenigsten Schweizer Redaktionen. Eine Publikumsorientierung aufgrund von Publikumsforschung jenseits von Auflagenzahlen und Quoten sei nur schwach ausgeprägt. Wyss erklärt dies mit dem Wunsch der Journalisten nach Erhalt ihrer professionellen Autonomie und einer zu starken Ausrichtung der Forschung auf den Werbemarkt. Laut Wyss zeigen Redaktionen, bei denen die Zuweisung finanzieller Ressourcen an erfolgreiche Daten aus der Publikumsforschung gekoppelt ist, eine größere Bereitschaft, Forschungsergebnisse in die Arbeit einzubeziehen

und sich nicht nur auf das Bauchgefühl zu verlassen.

Als letztes Beispiel für die Ergebnisse der Untersuchung soll die Umsetzung des TQM-Prinzips der Prozessorientierung in den befragten Redaktionen genannt werden. Hier konzentrierte sich Wyss besonders auf die Praxis des Gegenlesens und der Blatt- bzw. Sendungskritik als Werkzeuge der Qualitätssicherung. Beide seien in Schweizer Redaktionen nicht zuletzt aus Zeitknappheit selten formal institutionalisiert und bergen, so Wyss, noch nicht ausgeschöpfte Potenziale für die Steuerung von Qualitätszielen.

Sofern Zeit- und Personalmangel tatsächlich Hauptfaktor für die bisher offenbar völlig unbefriedigende Umsetzung von Qualitätsmanagementsystemen im Sinne des TQM in Schweizer Redaktionen sind, dürfte sich die Situation heute noch weniger befriedigend darstellen. Die Befragungen wurde 1997-1999 und damit vor der aktuellen Medienkrise durchgeführt.

In seinem Resümee sieht Wyss trotz der ernüchternden Bilanz dennoch eine Chance für TQM-Ansätze in Redaktionen. Da letztlich alle TQM-Prinzipien auf interne Ziele rekurrieren, sei die vorrangige Aufgabe für jede Redaktion, zunächst Eindeutigkeit und Transparenz bei den Qualitätszielen zu schaffen. Erst darauf kann sich ein professionelles Qualitätsmanagementsystem gründen. Ob dazu tatsächlich eine Initiative der Medienpolitik nötig ist, wie Wyss abschließend vorschlägt, mag bezweifelt werden.

Ein Buch über Qualitätsmanagement muss sich auch selbst an publizistischen Qualitätskriterien messen lassen. Die Praxis des Gegenlesens sollte idealerweise auch in Buchverlagen zur alltäglichen Qualitätsroutine gehören. Sie scheint aber in diesem Fall zumindest verbesserungswürdig. Der Leser stolpert an nicht wenigen Stellen über wortwörtliche Dopplungen ganzer Absätze. Konstruktives Feedback, das vielleicht im Sinne der Kundenorientierung des TQM Eingang in ein besseres Qualitätsmanagement des Verlags findet und sich in einer dem Buch zu wünschenden zweiten – dann korrigierten – Auflage niederschlägt.

Sandra Fröhlich

#### Literatur:

Marr, Mirko et al. (2001): Journalisten in der Schweiz: Eigenschaften, Einstellungen, Einflüsse, Konstanz: UVK-Medien.

- Saxer, Ulrich, Vinzenz Wyss (1999): Qualität im Journalismus. Theoretisch hergeleitete Qualitätskriterien auf dem Prüfstand der Medienpraxis. Eine qualitative Journalistenbefragung im Raum Zürich. IPMZ – Institut für Publizistikwissenschaft und Medienforschung der Universität Zürich.
- Scholl, Armin, Siegfried Weischenberg (1998): Journalismus in der Gesellschaft, Theorie, Methodologie und Empirie, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Wyss, Vinzenz (2000): Medienmanagement als Qualitätsmanagement, in: Karmasin, Matthias/ Carsten Winter (Hg.): Grundlagen des Medienmanagements, München: Fink, S. 150-171.
- Wyss, Vinzenz (2002): Das Konzept TQM auf Redaktionsstufe, im Netz: <http://www.medienheft.ch/kritik/bibliothek/TQM.pdf>, gefunden am 10.12.2002.

## Anton Holzer (Hrsg.)

### Mit der Kamera bewaffnet

Krieg und Fotografie

Marburg: Jonas Verlag, 2003. – 183 S.

ISBN 3-89445-324-9

Bei der Verbindung von Krieg und Fotografie handelt es sich ohne Zweifel um eine Liaison, die, bereits Mitte des 19. Jahrhunderts etabliert, zunehmend enger und intensiver wird und nicht zuletzt deswegen zu immer neuen Stellungnahmen herausfordert – zu banalen wie denen eines Paul Virilio, der uns wieder und wieder meint daran erinnern zu müssen, dass die technischen Innovationen im Bereich Fotografie auch und vor allem militärischen Ursprungs sind, aber auch zu brillanten wie denen einer Susan Sontag, deren 2003 erschiener Essay *Regarding the Pain of Others* zweifellos zum Besten gehört, was bislang zu dem Thema geschrieben wurde. Mit der vorliegenden Aufsatzsammlung, deren Beiträgeinnen und Beiträge sich unter besonderer Berücksichtigung des deutschen Kriegsgeschehens vornehmlich dem Zeitraum von der Mitte des 19. Jahrhunderts bis zum Zweiten Weltkrieg widmen, wird die lange Reihe der Publikationen zum Krieg-Fotografie-Konnex verlängert bzw., um bereits an dieser Stelle die Qualität des Bandes anzuzeigen, entscheidend bereichert. Eine Darstellung der Einzelstudien mag dies verdeutlichen.

Den denkbar gelungenen Auftakt markiert Ulrich Keller, der in seinem kompakten Aufsatz den Krimkrieg (1854–1856) als ersten Medienkrieg der Geschichte profiliert, welcher „nicht nur auf den Schlachtfeldern, sondern auch in Bildzeitungen, Kunstausstellungen und anderen Foren visueller Kultur ausgetragen [wurde].“ (S. 21) Dass dem zum damaligen Zeitpunkt erst zwanzig Jahre alten Medium Fotografie in diesem Zusammenhang eine nicht unerhebliche Rolle zukam, macht der Verfasser unter anderem anhand der Aufnahmen des Briten Roger Fenton deutlich, die er, wie etwa das berühmte Bild „The Valley of the Shadow of Death“, als hochgradig manipulierte Arrangements entlarvt. Zudem stellt er den enormen Einfluss heraus, den die Fotografie auf die Historienmalerei ausübte, welche sich zunehmend fotografischer Vorlagen bediente und zurzeit des Krimkrieges bereits „in völlige Abhängigkeit von der Kamera“ (S. 33) geraten war. Letztere kam zwar auch in den deutschen Einigungskriegen zum Einsatz, jedoch nur in vergleichsweise geringem Maße, was Frank Becker im zweiten Beitrag des Bandes zum einen auf die unzureichende offizielle Förderung von staatlicher Seite, zum anderen aber auch auf das mangelnde Engagement eigenverantwortlich arbeitender Fotografen zurückführt. „Hemmend wirkte sich hier“, so Becker, „vor allem der fehlende urheberrechtliche Schutz der Lichtbilder aus; die kommerziellen Aussichten der Kriegsfotografen waren fragwürdig, weil ihre Produkte ungehindert kopiert und ausgeschlachtet werden konnten. Dass in den deutschen Einigungskriegen – verglichen mit dem Krimkrieg und dem Amerikanischen Bürgerkrieg – nur relativ wenige Fotos entstanden, überrascht unter diesen Umständen nicht.“ (S. 45) Ganz anders sah dies freilich im Ersten Weltkrieg aus, den Anton Holzer im anschließenden Beitrag zu Recht als „erst[e]n Krieg“ herausstellt, „der vor allem in Bildern erinnert wird“ (S. 60), wobei die bis heute gültigen Konturen der visuellen Tradierung maßgeblich auf die Erinnerungspolitik der 1920er und 1930er Jahre zurückgehen. Speziell Fotobände wie beispielsweise Wilhelm Reetz' *Eine ganze Welt gegen uns* von 1934 sind hier zu nennen, in denen Holzer „eine Art ‚zweite Zensur‘“ (S. 61) am Werk sieht, deren Ziel es war, über die Auswahl bzw. Nichtberücksichtigung bestimmter Bilder die Erinnerung an den Krieg zu modellieren. Aufnahmen von Verbrechen an der Zi-