

# Qualitätsmanagement in Redaktionen

Vinzenz Wyss

Quelle:

Wyss, Vinzenz (2012): *Qualitätsmanagement in Redaktionen*. In: Klaus Meier / Christoph Neuberger (Hg.): *Journalismusforschung. Stand und Perspektiven*. Verlag Nomos, Baden-Baden. (im Erscheinen).

## 1 Qualität setzt Organisation voraus

Nein, dieser Beitrag sollte eigentlich nicht mit diesem unsäglichen Zitat starten: „Qualität im Journalismus definieren zu wollen, gleicht dem Versuch, einen Pudding an die Wand zu nageln“ (Ruß-Mohl 1992: 85). Der Urheber dieser Aussage, der deutsche Journalismusforscher Stephan Ruß-Mohl, hat sich längst selbst davon distanziert (vgl. Held/Ruß-Mohl 2005: 65). Trotzdem zitieren Praktiker auch heute noch genüsslich diese defensive Behauptung, die aus einer Zeit stammt, in der sich die Journalismusforschung noch damit schwer getan hat, theoretisch gesättigte Konzepte zur journalistischen Qualität vorzulegen.

In der Zwischenzeit liegt eine Vielzahl von journalismentheoretischen Ansätzen vor, welche entsprechende Definitionen und Operationalisierungen nachvollziehbar machen. So hat etwa unlängst Klaus Arnold (2008, 2009) aus einer funktional-systemtheoretischen, einer normativ-demokratieorientierten sowie aus einer publikumsbezogen-handlungsorientierten Perspektive heraus Qualitätskriterien hergeleitet, die in den Kanon von Standards wie etwa Unabhängigkeit, Relevanz, Vielfalt, Aktualität, Transparenz, Richtigkeit, Sachlichkeit, Objektivierung, Verständlichkeit oder Narrativität aufgenommen werden können (vgl. den Aufsatz von Klaus Arnold in diesem Band).

Wenn es aber darum geht, für den Journalismus Qualitätsvorstellungen zu entwickeln und in Debatten über journalistische Qualität und nachhaltige Qualitätssicherung einzusteigen, so ist es wichtig, hierbei nicht nur das journalistische Produkt, also beispielsweise den Radio- oder Fernsehbeitrag, den Artikel oder den Online-Beitrag mitsamt interaktiver Kommentarfunktion auf der Onlineplattform, vor Augen zu haben. Der Fokus sollte auch auf die organisationale Perspektive, also auf die redaktionellen Strukturen, Regeln und Ressourcen gelegt werden, welche kontinuierlich, koordiniert und kontrolliert journalistische Leistungen hervorbringen. Damit rücken journalistische Organisationen ins Blickfeld, an die gesellschaftliche Akteure Erwartungen bezüglich Selbstverpflichtung und Selbstkontrolle herantragen. Auf organisationaler Ebene sollen Bedingungen dafür bereitgestellt werden, dass der Journalismus seine Qualität und Glaubwürdigkeit sichern kann, gerade weil es sich bei journalistischen Leistungen um Vertrauensgüter handelt (vgl. Dernbach 2005). Dies setzt die Implementierung von Formen des Qualitätsmanagements (QM) voraus und zielt u.a. auf die Entwicklung und Einhaltung gewisser qualitäts- oder verfahrensbezogener Regeln und Standards und somit auf die Etablierung einer organisationalen Verantwortungskultur (vgl. Jarren 2007: 142).

Noch Ende der 1990er Jahre war es möglich, dass beispielsweise der Chefredakteur der *Neuen Zürcher Zeitung* feststellen konnte, es gehe bei der redaktionellen Qualitätssicherung primär darum, die richtigen Redakteure einzustellen und das tägliche Klavierspiel stelle die beste journalistische Weiterbildung dar (vgl. Wyss 2002: 281). Diese Haltung genügt heute nicht mehr. Qualitätssicherung in Redaktionen ist gerade auch angesichts neuester Entwicklungen in Richtung Medienkonvergenz und neuer partizipativer Formate im Journalismus zu einem komplexen Prozess geworden. Dies in Zeiten, in denen den Medienunternehmen angesichts bröckelnder Finanzierungsmodelle und veränderter Nutzungsgewohnheiten der Publika ohnehin ein steifer Wind entgegen weht. QM ist mittlerweile bei der qualitätsbezogenen Positionierung eines Medienunternehmens zu einem

Schlüsselfaktor und publizistische Qualität zu einem Mehrwert des Qualitätsjournalismus im medialen Verdrängungswettbewerb geworden.

Seit Mitte der 1990er Jahre ist insbesondere in der Journalismusforschung schon viel über journalistische Qualitätssicherung und über redaktionelles QM geschrieben worden. Auch an Begründungen zur Innovationskraft entsprechender Konzepte mangelt es nicht, wenn etwa die Bedeutung organisationaler Strukturen und deren Steuerung für die Erbringung journalistischer Qualität betont werden. Mit der Aussage „organization matters“ hat Esser (2000) diesen „organizational turn“ in der Journalismusforschung auf den Punkt gebracht. Entsprechende Forschungen gehen etwa der Frage nach, inwiefern sich redaktionelle Organisationsprinzipien, Managementtechniken sowie Aufbau- und Ablaufstrukturen auf die journalistische Qualität auswirken (vgl. z.B. Donges/Jarren 1997; Meckel 1999; Meier 2002, 2006). Die Forschungen zum redaktionellen QM haben Erkenntnisse aus der Managementlehre mit sozialwissenschaftlichen Organisationstheorien gekoppelt und redaktionelle Qualitätssicherungssysteme sowohl in ihrer handlungsprägenden als auch in ihrer strukturbildenden Dimension untersucht (vgl. z.B. Wyss 2002; Rau 2007).

Die Ansätze zeigen, dass journalistische Qualität und deren Sicherung redaktionelle Organisationen voraussetzen, also Systeme organisierten Handelns, die sich durch die Interdependenz und Rekursivität von Handeln und Struktur auszeichnen (vgl. Altmeyen 2006: 119). So kann heute redaktionelles QM unter Rückgriff auf eine strukturationstheoretische Perspektive konzipiert werden als ein Set von auf Qualitätsziele bezogenen, formalisierten und legitimierten Praktiken der reflexiven Steuerung von journalistischen Organisationen unter dem systematischen Einsatz allokativer und autoritativer Ressourcen (vgl. Wyss 2003; 2012b). Vereinfacht ausgedrückt, kommt das redaktionelle QM dann zur Anwendung, wenn in einer Redaktion – ausgehend von einer Qualitätsstrategie – immer wieder neu ausgehandelte Qualitätsziele und Standards nach innen und außen kommuniziert werden und das Erreichen dieser Ziele unter Rückgriff auf bestimmte Regeln und Ressourcen in einem fortlaufenden Prozess gesteuert und überwacht wird.

Es ist nun aber schon erstaunlich, dass die in der Journalismusforschung entwickelten und zum Teil auch in der Praxis erprobten, innovativen Konzepte des QM bisher nur schleppend den Eingang in Redaktionen gefunden haben. Dies obwohl inzwischen auch praxisbezogene Ratgeber vorliegen, die quasi als Leitfaden dienen können, in Redaktionen Strukturen und Prozesse der Qualitätssicherung „step by step“ einzuführen (vgl. Grüner/Sauer 2010; Wyss/Studer/Zwysig 2012). Bis heute muss jedoch festgestellt werden, dass sich in der Medienbranche – außer etwa beim öffentlichen Rundfunk (vgl. etwa Tebert 2010) – kaum Konzepte und Strukturen eines umfassenden QM etabliert haben (vgl. Hermes 2006; Wyss/Keel 2009; Wyss 2012a). In den Augen der Medienmanager scheinen dazu keine marktlichen Anreize vorhanden zu sein (Marktversagen), und auch von Seiten der Medienpolitik wurde bisher die Einrichtung entsprechender Formen der Qualitätssicherung – außer bei dem durch regulatorische Maßnahmen forcierten Privatrundfunk in der Schweiz – kaum stimuliert (vgl. Ladeur 2000; Minning 2006; Wyss/Keel 2009).

Vielmehr verdeutlichen auch aktuelle Ergebnisse von Journalistenbefragungen etwa in der Schweiz, dass in Redaktionen trotz des Trends zu einer stärker arbeitsteiligen, industriellen Produktion etwa bei Online- und Gratismedien oder im crossmedialen Umfeld kaum aus eigenem Antrieb heraus institutionalisierte Systeme zur Qualitätssicherung eingerichtet werden (vgl. Keel 2011: 150; Wyss 2012a; für weitere Länder vgl. Trappel/Meier 2010). Trotz oder gerade wegen entsprechender Defizite soll in diesem Beitrag in theoretischer Hinsicht aufgezeigt werden, welchen Prinzipien in der Praxis ein redaktionelles QM zu folgen hat, und in praktischer Hinsicht erläutert werden, welche Strukturen zur Implementierung eines solchen Systems wie aufzubauen sind.

## **2 Drei Gründe für die Implementierung eines QM**

Bevor wir Formen des QM aus einer theoretischen Perspektive betrachten (vgl. Abschnitt 3) und darauf aufbauend modellhaft einzelne Prinzipien und Instrumenten genauer unter die Lupe nehmen (vgl. Abschnitt 4), soll zunächst begründet werden, warum ein redaktionelles QM für Medienorganisationen und für die tägliche journalistische Praxis relevant ist. Wir wollen zudem verdeutlichen, warum Formen des QM im Hinblick auf organisationale Veränderungen (Stichwort ‚integrierter Newsroom‘) sowie im Zusammenhang mit medienpolitischen und regulatorischen Anforderungen (Stichwort ‚Journalismusförderung‘) eine wichtige Voraussetzung darstellen.

### **2.1 Mikroebene: QM unterstützt im Redaktionsalltag**

Für die Implementierung eines umfassenden QM in Medienorganisationen sprechen viele Gründe. Zunächst ein ganz praktischer, der am besten mit einem Beispiel aus dem redaktionellen Alltag illustriert werden kann. Stellen wir uns an einem frühen Morgen einen 25-jährigen Redakteur eines regionalen Jugendradiosenders in einer mittelgroßen Stadt vor. In der vergangenen Nacht ist in der Stadt ein Jugendheim der Brandstiftung zum Opfer gefallen. Die Ursache ist laut ersten Polizeiberichten unklar. Dann erreicht ein anonymes Mail die Redaktion in den frühen Morgenstunden. Der Schreiber äußert darin die Vermutung, dass es sich wohl um einen Racheakt von ehemaligen Heimbewohnern am Heimleiter handeln müsse. Dieser sei in der betreffenden Jugendszene bekannt dafür, dass er sich dann und wann an jugendlichen Heiminsassen disziplinarisch ‚vergriffen‘ habe.

Der Redakteur will der These nachgehen, kann aber den angeschuldigten Heimleiter in den frühen Morgenstunden telefonisch nicht erreichen. Er schickt bereits um 8 Uhr einen soeben eingetroffenen Reporterkollegen zum Jugendheim. Dieser soll dort 12- bis 15-jährige Jugendliche aufspüren und befragen, ob an der Sache etwas dran sei. In dem für den Mittag geplanten Radiobeitrag sollen dann einige Statements eingespielt werden, welche die These stützen, dass der Heimleiter Jugendliche ‚grob angefasst‘ habe. Der Reporter will dabei verdeckt – mit verstecktem Mikrofon – recherchieren, um zu verhindern, dass sich die Jugendlichen zu gehemmt fühlten, etwas auszusagen.

Das Beispiel basiert auf einer realen Geschichte, die an dieser Stelle nicht zu Ende erzählt werden muss. Bereits hier wird deutlich, dass der junge Redakteur eine bessere journalistische Leistung erbringen kann, wenn er von einem Qualitätssicherungssystem getragen wird. So müsste er die Fettnäpfchen erkennen, in die er aus medienrechtlicher oder -ethischer Sicht treten könnte. Berücksichtigt werden müssten in diesem Fall etwa publizistische Richtlinien wie die Regel der Anhörungspflicht bei schweren Vorwürfen oder Regeln zur verdeckten Recherche gerade beim Interviewen von Kindern. Die Wahrscheinlichkeit, dass er entsprechende professionelle Regeln und Qualitätsstandards berücksichtigt, hängt nicht nur von seinem Ausbildungsstand ab, sondern auch davon, ob solche in der Redaktion bei qualitätssichernden Verfahren im Arbeitsprozess unter Rückgriff auf redaktionsinterne Leitlinien angesprochen werden (vgl. Abschnitt 4.1).

Es wäre gut, wenn neben dem Skandalisierungspotenzial auch entsprechende Prinzipien bereits bei der Planung der Geschichte, etwa beim Briefing durch einen Produzenten oder durch den Dienstchef, erkannt würden. Spätestens vor der Ausstrahlung müsste beim Gegenlesen oder Gehörten geprüft werden, ob der produzierte Beitrag den allgemeinen beruflichen sowie den redaktionsspezifischen Qualitätsstandards entspricht (vgl. Abschnitt 4.2). Falls tatsächlich ein nicht regelkonformer Beitrag ausgestrahlt würde, müsste dies spätestens bei der Sendungskritik und im persönlichen Feedback angesprochen werden, um Regelverstöße künftig zu vermeiden. Die Entscheidungen des Redakteurs sind also folgenreich und sollten nicht zuletzt auch beim jährlichen qualitätsbezogenen Mitarbeitergespräch gewürdigt werden. Schließlich ist bei all diesen Sicherungsprozessen vom Nutzen des Publikums auszugehen. Es ist wichtig, dass in sämtlichen

Sicherungsprozessen (von der Planung einer Geschichte bis zum Feedback) Vorstellungen zum Publikumsnutzen bewusst angesprochen werden. Das Publikum hat ja auch immer mehr die Möglichkeit, sich über andere Kanäle zu informieren und selbst, etwa über Social Media, Kritik zu üben. Dies ständig im Auge zu behalten, ist eine besondere Herausforderung des QM.

## **2.2 Mesoebene: QM steuert den Newsroom in die Konvergenz**

Das oben ausgeführte Beispiel verdeutlicht bereits auf der Mikroebene des alltäglichen journalistischen Handelns die Notwendigkeit organisationaler Regeln und Ressourcen, die zum Einsatz kommen, wenn das Handeln qualitätsorientiert gesteuert werden soll. Die Bedeutung des QM für eine Redaktion wird noch klarer, wenn wir – mit Bezug auf die Mesoebene – realisieren, dass journalistisches Handeln immer auch koordinierendes Handeln im Team ist, in dem Journalisten einzelne Arbeitsschritte zu einem Arbeitsprozess kombinieren. Vorgegebene Strukturen der Organisation werden durch informell entstehende Strukturen der Koordination ergänzt oder sogar modifiziert (vgl. Altmeppen 1999). Es muss also auch im Interesse der Organisation sein, mit Hilfe eines QM den Produktionsprozess mit Bezug auf vorgängig ausgehandelte Qualitätsziele und Standards zu steuern. Empirische Befunde zeigen, dass das Publikum an die Medienorganisationen und deren publizistische Leistungen gleichermaßen Anforderungen stellt und dass von einer Gesamtzuschreibung von Glaubwürdigkeit auszugehen ist (vgl. Dernbach 2005).

Die qualitätsorientierte Steuerung der journalistischen Produktion wird umso wichtiger, wenn in integrierten Newsrooms für mehrere Plattformen gleichzeitig produziert werden soll. Die Neuorganisation von Redaktionen durch die Einführung von Newsrooms und crossmedialer Produktion gilt für manche Medienunternehmen als eine zentrale Strategie angesichts der konjunkturellen Krise (vgl. Meier 2006; Meier 2009; García Avilés et al. 2009). Auf der Suche nach tragfähigen neuen Geschäftsmodellen bzw. im Hinblick auf Kosteneinsparungen setzen sie Strategien der Zentralisierung und Kooperation ein. Mit der Einführung partizipativer Formate reagieren sie zudem auf veränderte Nutzungsgewohnheiten ihrer Publika. Solche Redaktionsumbrüche können zu neuen Problemen führen, die allerdings auf organisationaler Ebene noch kaum untersucht sind. Die konvergente Medienproduktion stellt an die integrierte Qualitätssicherung besonders hohe Anforderungen, wenn es etwa darum gehen soll, dieselben journalistischen Geschichten auf unterschiedlichen Kanälen abgestimmt zu planen und medienadäquat zu erzählen (vgl. den Aufsatz von Klaus Meier in diesem Band).

## **2.3 Makroebene: QM als Voraussetzung für Journalismusförderung**

Schliesslich soll hier noch auf einen dritten Grund eingegangen werden, warum es sinnvoll ist, in Medienorganisationen Formen des QM einzurichten. Auch die Medienpolitik beobachtet besorgt das Mediensystem vor dem Hintergrund der voranschreitenden Medienkonzentration, der Finanzierungsprobleme der Medien und dem damit in den Redaktionen einhergehenden Abbau von Personal, Erfahrung und Wissen (vgl. Leonarz 2012). Die Besorgnis um die Zukunft insbesondere der Printmedien sowie des Regionaljournalismus ruft auch Akteure der Medienpolitik und der Medienregulierung auf den Plan, die laut über alternative Förderungsmodelle nachdenken, mit denen einem zunehmend geschwächten Journalismus zu Hilfe geeilt werden soll (vgl. Minning 2006; Kiefer 2011; Wyss 2012a).

Mit der medienpolitischen Diskussion über neue Regulierungs- und Fördermodelle werden Konzepte des QM an Bedeutung gewinnen. Schon heute wird der öffentliche Rundfunk in die Pflicht genommen, Qualitätsziele intern wie extern kontinuierlich zu kommunizieren und so zu formulieren, dass diese durch Evaluationen überprüfbar werden. In der Schweiz ist der

Regulator – das Eidgenössische Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (UVEK) – bei der Umsetzung des Radio- und Fernsehgesetzes (RTVG) bereits einen Schritt in Richtung eines ko-regulierten Fördermodells gegangen (vgl. dazu ausführlich Wyss/Keel 2009; Studer 2009; Wyss 2012a).

Private Programmveranstalter, die in der Schweiz ihr Radio- oder Fernsehprogramm als Teil des Service Public bezeichnen und dafür Vorteile beanspruchen (Anteil der SRG-Empfangsgebühren und/oder Zugang zu den knappen drahtlos-terrestrisch ausgestrahlten Verbreitungsinfrastrukturen), erhalten eine Konzession mit Leistungsauftrag. Dieser Leistungsauftrag verpflichtet die Programmveranstalter u.a. dazu, „ein Qualitätssicherungssystem einzurichten, welches mit Bezug auf die publizistische Programmproduktion mindestens Folgendes umfasst“ (UVEK 2007: Art. 3):

- a) inhaltliche und formale Qualitätsziele und -standards (journalistische Standards, redaktionelle Sendungskonzepte usw.);
- b) festgeschriebene Prozesse, mittels welcher sich regelmäßig überprüfen lässt, ob die festgelegten Qualitätsziele erfüllt werden: etablierte Mechanismen zur Sicherung bzw. Verbesserung der Programmqualität (Abnahmeprozesse, Feedback-Systeme usw.);
- c) Zudem sollen die Veranstalter glaubhaft machen, dass ihre Redaktionen mit ausreichend (ausgebildetem) journalistischem Personal ausgestattet sind, um ihren Leistungsauftrag angemessen erfüllen zu können.

Schließlich müssen gemäß UVEK (2007: Art. 3) die Veranstalter „den Stand ihrer Qualitätssicherung regelmäßig von einer externen, vom Bundesamt für Kommunikation (Bakom) anerkannten Organisation ihrer Wahl evaluieren“ lassen (vgl. MQA 2012).

Auch in Deutschland sind ähnliche Diskussionen im Gange. So wird gegenwärtig von den Landesmedienanstalten der Vorschlag eines Anreizmodells (Regulierung durch Anreize) in die Diskussion gegeben, in dem von privaten TV-Vollprogrammen im Informationsbereich zusätzliche Selbstverpflichtungen und Formen der Qualitätssicherung gefordert werden. Im Gegenzug sollen diese Privilegien und Werbeerleichterungen in anderen Programmteilen erhalten, wobei entsprechende Qualitätssicherungsmaßnahmen ebenfalls von unabhängiger Stelle aus evaluiert werden müssten (vgl. Schulz/Held 2011: 132). Ähnliche Überlegungen stellt Minning (2006: 171-172.) auch für den Printbereich in Deutschland an, indem sie aus juristischer Sicht postuliert, dass „die finanzielle Förderung von Presseunternehmen, die dem Total Quality Management-Modell entsprechend [...] bewertet werden“, ein geeignetes Mittel darstelle, „einen Journalismus zu etablieren und zu festigen, der sich an bestimmten Qualitätsstandards orientiert.“

### **3 Strukturierungstheoretische Rahmung eines QM-Modells**

Im Folgenden wird ausgeführt, wie das redaktionelle QM von einer strukturierungstheoretischen Perspektive aus konzipiert werden kann. Es gibt beispielsweise mit dem Regelwerk der Normenreihe ISO 9000ff der International Standards Organization (ISO) und dem daraus für Medienorganisationen abgeleiteten ISAS-Standard anwendbare Modelle, die der Konzeption eines redaktionellen QM zugrunde gelegt werden können (vgl. Media Society Foundation 2012). Ebenso kann das auf der Grundlage der Führungsphilosophie „Total Quality Management“ entwickelte EFQM Excellence Modell der European Foundation for Quality Management herangezogen werden (vgl. ausführlich zu diesen Modellen Minning 2006: 115-117; EFQM 2012).

Das EFQM-Excellence-Modell lässt Bereiche und Gestaltungsprinzipien erkennen, die im Sinne eines immerhin empirisch basierten, aber nur induktiv hergeleiteten Best Practice-Modells bei der Übertragung auf Redaktionen bzw. Medienorganisationen zu berücksichtigen sind (vgl. Wyss 2002; Minning 2006: 124). Das Schlüsselkonzept des EFQM-Modells basiert auf der Kausal-Annahme, dass bestimmte Ergebnisbereiche (Kundenzufriedenheit,

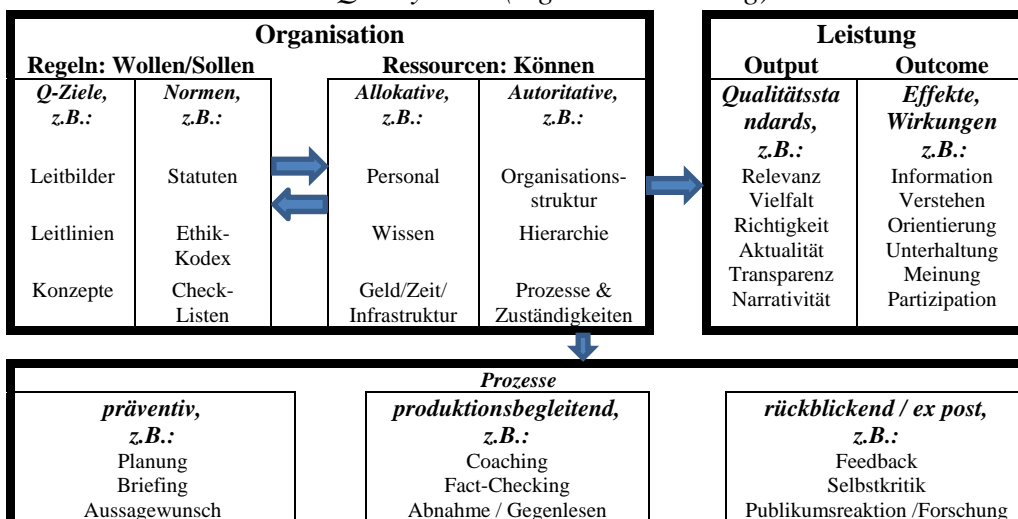
Mitarbeiterzufriedenheit und positive Auswirkung auf die Gesellschaft) erreicht werden, wenn das Management über bestimmte Befähiger-Bereiche qualitätsorientiert steuert (über eine qualitätsorientierte Führung, Politik und Strategie, Mitarbeiterorientierung, einen qualitätsorientierten Umgang mit Ressourcen sowie über qualitätsrelevante Kernprozesse).

All diesen Modellen fehlt eine sozialwissenschaftliche Herleitung und damit ein theoretisches Fundament, das auch wissenschaftlich anschlussfähig wäre. Mit Hilfe der Strukturierungstheorie können jedoch – unter Berücksichtigung der propagierten Modelle aus der Managementlehre – zunächst deduktiv und in deskriptiver Hinsicht wesentliche Strukturen der organisationalen Qualitätssicherung identifiziert werden. Darüber hinaus kann die Strukturierungstheorie in erklärender Hinsicht die Augen dafür öffnen, welche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Durchsetzung entsprechender sozialer Praktiken des QM in einer Organisation gegeben sein müssen. Aus diesem Grund wird hier kurz auf die Grundzüge dieser Theorie eingegangen.

Gemäß der strukturierungstheoretischen Konzeption in Anlehnung an Anthony Giddens (1997 [1984]) können journalistische Organisationen als „Systeme organisierten Handelns“ (Altmeyen 2006: 119) konzipiert werden, die sich durch die Interdependenz von Handeln und Struktur auszeichnen und deren Struktur über die Anwendung von bestimmten Modalitäten rekursiv immer wieder neu (re-)produziert werden (vgl. Wyss 2012b). Struktur ist dafür verantwortlich, dass soziale Praktiken in zeitlicher, sachlicher und sozialer Hinsicht nicht immer wieder neu aufgebaut werden müssen. Durch die Fortschreibung bzw. die Veränderung von Struktur durch soziale Praktiken konstituieren sich soziale Systeme ständig neu. Genau in dieser reflexiven, qualitätsorientierten Fortschreibung oder Veränderung von Struktur liegt die Funktion des QM.

Giddens (1997: 432) versteht unter Struktur „Regeln und Ressourcen, die in rekursiver Weise in die Reproduktion sozialer Systeme einbezogen sind.“ Ein erster Typ von Regeln dient in einer Organisation der gemeinsamen Sinnkonstitution, also etwa der Verständigung über organisationsspezifische Qualitätsziele. In Redaktionen werden diese etwa in deklamatorischen Leitbildern, publizistischen Richtlinien oder in ressort- oder sendungsspezifischen Konzepten zum Ausdruck gebracht (vgl. Abb. 1). Ein zweiter Typ stellen die legitimatorischen Regeln dar. Sie dienen der Rechtfertigung oder Sanktionierung von ‚korrektem‘ Handeln und kommen etwa in Redaktionsstatuten, Ethik-Kodizes oder auch in Checklisten zum Ausdruck, wie sie etwa in jährlichen Mitarbeiter-/Qualifikationsgesprächen herangezogen werden. Solche Regeln drücken das Wollen und das Sollen einer Organisation aus und stellen Potentiale dar, die situationspezifisch in sozialen Praktiken aktualisiert werden.

Abb. 1: Bausteine eines QM-Systems (eigene Darstellung)



Regeln – also das Wollen und Sollen – können jedoch nicht ohne Bezug auf Ressourcen – das Können – umgesetzt werden. Erst durch die Anwendung von Ressourcen kommt die Ausübung von Macht zum Ausdruck. Allokative Ressourcen ermöglichen die Kontrolle über materielle Aspekte (z.B. Verfügung über Geld, Güter, Personal oder Technik). Autoritative Ressourcen beziehen sich auf Fähigkeiten und Kapazitäten, die die Machtausübung über andere organisationale Rollenträger ermöglichen. Hier ist etwa an qualitätsorientierte Aufbau- und Ablaufstrukturen, (knappes) Organisationswissen, Kompetenzen und Techniken des Organisierens zu denken, aber auch an Planungs-, Recherche-, Kontroll- und Feedbackprozesse, die ja bewusst dafür eingesetzt werden, die als Regeln kommunizierten Qualitätsziele systematisch und kontrolliert zu erreichen. Genau hier kann das QM steuernd eingreifen. Mit dem Ziel, die organisationale Struktur qualitätsorientiert zu reproduzieren bzw. zu verändern, werden die Organisationsmitglieder, also die Redakteure, dazu gebracht, im Alltag organisationale Regeln unter Rückgriff auf organisationale Ressourcen umzusetzen. Wie die Abbildung veranschaulicht, ist bei der Definition von Qualitätszielen die Publikumsorientierung wesentlich. Die Orientierung an den beabsichtigten Effekten beim Leistungsempfänger ist denn auch in allen Modellen des QM ein zentrales Prinzip. Dies setzt im Journalismus die Existenz von redaktionsspezifischen Publikumskonzepten voraus (vgl. Hasebrink 2008; Wyss 2009). Von einem solchen funktionalen Publikumskonzept und entsprechenden Leistungszielen (transparente Information, Orientierung, Meinungsbildung etc.) ausgehend, können Qualitätsstandards identifiziert werden, die journalistische Angebote erfüllen müssen, damit die angestrebten Ziele erreicht werden können. Relevanz, Vielfalt, Richtigkeit, Aktualität, Transparenz und Narrativität bzw. Verständlichkeit sind solche Qualitätsstandards (zu publikumsorientierten Qualitätszielen vgl. Arnold 2006).

Im Rahmen des QM werden nun in redaktionellen Planungs-, Produktions- und Sicherungsprozessen unter Rückgriff auf bestimmte Ressourcen solche Qualitätsziele im Sinne von organisationalen Regeln als Referenz in Anschlag gebracht und als Steuerungsgrößen eingesetzt. Dafür sollten solche Qualitätsstandards in Dokumenten wie etwa Leitlinien oder Sendungskonzepten allen zugänglich sein.

Redaktionen werden so zu Orten, wo durch die kontinuierliche, rekursive Anwendung von Regeln und Ressourcen soziale Praktiken systemische Formen erhalten. Dabei ist dem rekursiven Prozess besonders Rechnung zu tragen. Rekursivität bezeichnet im QM den iterativen Prozess, in dem sich organisationale Akteure in ihrem routinierten Handeln auf qualitätsorientierte Regeln und Ressourcen beziehen (Struktur als Medium) und diese zugleich durch ihr Handeln fortschreiben oder verändern (Struktur als Ergebnis). Das Prinzip der Rekursivität entspricht im TQM-Verständnis der ständigen Verbesserung (Kaizen): sämtliche Kernprozesse durchlaufen immer wieder die Phasen Planen, Umsetzen, Kontrollieren und Standardisieren (Plan, Do, Check, Act).

#### **4 Bausteine eines redaktionellen QM-Systems**

Vor dem Hintergrund der ausgeführten strukturationstheoretischen Überlegungen werden nun einzelne Bausteine des QM genauer unter die Lupe genommen. Unter Berücksichtigung der Prinzipien des Total Quality Management, die auch im EFQM-Modell ihren Niederschlag finden (Ganzheitlichkeit und Qualität als oberste Zielgröße, Publikumsorientierung, Mitarbeiterorientierung und -beteiligung, Prozessorientierung, ständige Verbesserung und Innovation, Messbarkeit sowie gesellschaftliche Verantwortung), fokussieren wir hier auf einige zentrale Faktoren, die im Bezug zueinander ein System der Qualitätssicherung ergeben. Dabei soll an dieser Stelle auf den praktischen Ratgeber von Wyss/Studer/Zwysig (2012) verwiesen werden, in dem die einzelnen Bausteine ausführlich und mit praktischen Beispielen besprochen werden.

#### 4.1 Regeln

QM ohne Regeln hängt in der Luft. Wer Qualität in einer Redaktion sichern will, muss sich auf verbindliche Ziele und Standards stützen können. Darum ist es unverzichtbar, dass die Führungskräfte in Redaktionen unter stufengerechtem Einbezug der Redaktionskader und einzelner Mitarbeitenden solche Qualitätsziele und Normen formulieren. Sie werden etwa in deklamatorischen Leitbildern oder – praktikabler – in publizistischen Leitlinien festgehalten. Solche Regelwerke dienen dazu, Qualitätsstandards sowie medienethische und -rechtliche Grundsätze in die tägliche Arbeit zu überführen und die Redakteure aller Stufen darauf zu verpflichten. Ihre Wirkung entfalten sie nicht nur als einschränkende Leitplanken, sondern auch als Referenz, wenn es darum geht, das journalistische Handeln nach innen (etwa bei Redaktionskonferenzen, Abnahmen oder Blattkritiken), aber auch nach außen (etwa gegenüber dem Publikum oder gegenüber von der Berichterstattung Betroffener) zu legitimieren.

Gute Beispiele für solche Leitlinien lassen sich etwa im „Handbook of Values and Practices for the News and Editorial Departments“ der *New York Times* finden (nytco.com). Viel beachtet sind auch die „Editorial Guidelines“ der *BBC*, in denen das organisationale Verständnis qualitätsrelevanter Werte wie Trust, Truth, Accuracy, Impartiality, Independence, Fairness, Transparency oder Accountability ausgeführt wird. Auch die publizistischen Leitlinien des *Schweizer Radio und Fernsehens (SRF)* können hier als Referenz genannt werden (srf.ch). Sie regeln beispielsweise den Umgang mit Auswahlkriterien bei der Themenwahl, die Namensnennung von Verdächtigten, das Gegenlesen von Interviews, das Vorgehen bei versteckter Kamera usw. Nützlich sind solche Leitlinien vor allem dann, wenn redaktionelle Führungskräfte explizit mit ihnen arbeiten, sie in der internen Kommunikation – etwa in Redaktionskonferenzen – zitieren und sie in regelmäßigen Abständen aufgrund von überstandenen Konflikten anpassen und aktualisieren.

Im journalistischen Alltag kommt es immer wieder vor, dass medienethisch heikle Entscheidungen rasch gefällt werden müssen. Umso wichtiger ist es, dass Journalisten bereits vor solchen Situationen wissen, welche Regeln zu beachten und wo diese allenfalls zu finden sind. Eine hilfreiche Quelle für entsprechende Regeln sind die Journalistenkodizes der Selbstregulierung, wie sie alle europäischen Länder kennen und welche Presseräte bei ihren Beurteilungen heranziehen. In Deutschland ist es der Pressekodex (presserat.de) und in der Schweiz der Journalistenkodex (presserat.ch). In Österreich wurde ein Presserat nach jahrelangen Querelen als Schiedsgericht neu eingerichtet (presserat.at). Die wichtigsten medienethischen Inhaltsnormen wie etwa der Schutz der Medienfreiheit und die Wahrheitsachtung, korrekte Recherchemethoden, der Schutz der Privatsphäre, die Richtigstellung von Fehlern und Unabhängigkeit tauchen in den meisten dieser Regelwerke auf (vgl. Engel 2008: 121).

Redaktionsstatute sind zwar etwas aus der Mode gekommen (vgl. Branahl 1994). Nach der Auffassung von Stock (2001) können diese – etwas entstaubt – aber durchaus als „modernes Konzept der Qualitätssicherung“ verstanden werden. Redaktionsstatute regeln die Beziehung zwischen Geschäftsleitung und Redaktion (z.B. Mitsprache oder Mitentscheidung bei der Bestellung der Chefredaktion) und beschreiben demnach ein Mitbestimmungsmodell, das die Entscheidungsrechte des wirtschaftlichen Eigentümers einschränkt, indem es die Entscheidungsmacht des Verlegers zugunsten der Redaktion eingrenzt (innere Pressefreiheit, redaktionelle Unabhängigkeit). Darüber hinaus versteht die International Federation of Journalists (1999) Redaktionsstatute durchaus als ein wichtiges Instrument, um beispielsweise innerhalb der Medienorganisation auch festzulegen, wie Mitarbeitende bei der Entwicklung von „editorial codes & guidelines“ einzubeziehen sind.

Schließlich soll hier noch auf ressort- oder sendungsspezifische Konzepte eingegangen werden. Als Beispiel seien die Sendungsmandate beim *Schweizer Radio und Fernsehen* genannt. In diesen werden für jede Sendung qualitätsbezogene Ziele im Rahmen des



Programmauftrags, die erwarteten Erwartungen des Publikums an die Sendung, Aussagen zu Inhalt, Form, Kosten und Kommunikation sowie zum USP der Sendung verbindlich ausgeführt. Es stellt eine verbindliche Qualitätsvereinbarung zwischen Abteilungsleitung (z.B. Chefredakteur als Leiter der Abteilung Information) und Redaktionsleiter (z.B. Leiter einer bestimmten Sendung) dar. Das Redaktionsteam wird dabei so weit wie möglich in die Erarbeitung des Sendungsmandats einbezogen und soll die entsprechenden Zielvorgaben kennen. Ein wichtiges Instrument zur Kommunikation solcher Zielgrößen sind mindestens jährlich durchgeführte Mitarbeitergespräche, die nach dem Prinzip des ‚Management by Objectives‘ durchgeführt werden – also dem Bezugsgespräch auf zeitlich angesetzte Ziele zwischen oberem und unterem Kader sowie Mitarbeitenden.

#### **4.2 Ressourcen**

QM ist nicht nur eine Sache der Regelsetzung und der zielorientierten Mitarbeiterführung. Genauso wichtig sind die Ressourcen und die Prozesse, die dafür eingesetzt werden, Qualität zu sichern. Es ist da etwa an die Aufbau- und Ablauforganisation einer Redaktion zu denken, also an die Art und Weise, wie die redaktionelle Arbeit nach bestimmten Organisationsprinzipien gestaltet wird. Jede Variante der Redaktionsorganisation hat ihre Vor- und Nachteile (vgl. Meier 2007). So soll der Newsroom neue redaktionelle Konzepte des ressort- und medienübergreifenden Planens und Arbeitens raumtechnisch unterstützen und die Koordination zwischen einzelnen Redaktionsteams verbessern.

Ein wesentlicher Ressourcenfaktor ist auch die Zufriedenheit des Personals, das gemäß dem TQM-Prinzip der Mitarbeiterorientierung – quasi als interner Kunde – einer besonderen Beachtung bedarf. Eine starke Mitarbeiterorientierung verweist auf Führungsmodelle, die die Verantwortung möglichst weit an die unteren hierarchischen Positionen delegieren. Wichtig werden somit organisatorische Anstrengungen, die die Eigenverantwortung der Mitarbeiter besonders fördern und es ihnen ermöglichen, Handlungsspielräume eigenaktiv auszufüllen. Wichtig sind dabei auch Qualifikationsgespräche, regelmäßige Mitarbeiterbefragungen, Feedback, die qualitätsbezogene Aus- und Weiterbildung, kompetenzbezogene Stellen-Beschreibungen, die aktive Förderung der persönlichen Kompetenzen sowie die adäquate finanzielle Anerkennung guter Leistungen. All dies sind Aufgaben der Personalentwicklung in Redaktionen, die dem QM anzupassen sind (vgl. Bersem 2010). Wie in Redaktionen Personalentwicklungskonzepte zur Sicherung des Wissenstransfers und als Anreize und Motivatoren für Redakteure eingesetzt werden können, stellt dabei eine zentrale Herausforderung dar (vgl. Pühringer 2007).

Wir wollen abschließend noch einen Blick auf die Prozesse werfen, die im redaktionellen QM eine besondere Bedeutung erlangen. Dies sind vor allem Planungsprozesse, produktionsbegleitende Briefings, Abnahmen sowie nachgelagerte Feedback- und Kritikprozesse bis hin zur veröffentlichten Selbstkritik. In all diesen Phasen kommt dem Fact-Checking als ein wichtiges Instrument der Qualitätssicherung eine wesentliche Bedeutung zu (vgl. Weiss 2010).

Eine Redaktion, die ein Qualitätssicherungssystem etablieren will, ist sicherlich gut beraten, wenn sie zunächst alle qualitätsrelevanten Prozesse und insbesondere die Sicherungsprozesse modelliert. Ein solches Modell beginnt bei der Frage, wie überhaupt Ideen für journalistische Geschichten in die Redaktion gelangen und endet mit der Blatt- oder Sendungskritik, bei der auch Erkenntnisse aus der Publikumsforschung und Publikumsreaktionen einfließen. Das Modell beinhaltet zudem wichtige Phasen und Instrumente wie die Planung, die Redaktionskonferenz, den Rechercheprozess, das Briefing durch Vorgesetzte, die Abnahme oder das Gegenlesen, -hören, oder -sehen und schließlich das Feedback zu ausgewählten Beiträgen. Solche Kernprozesse sollten durch ein elektronisches Redaktionssystem bzw. Content Management System unterstützt werden, damit der Produktionsprozess mit

Ressourcen wie Personal-/Kontaktdatenbanken, Archiv, Infrastrukturplanung etc. gekoppelt werden kann.

Als besonders wirksam hat sich als präventives Steuerungsmittel das konsequente Formulieren eines Aussagewunsches erwiesen. Der Aussagewunsch ist eine Vereinbarung zwischen Redaktion und Autor über das Ziel eines bestimmten Beitrags (vgl. dazu Empfehlungen in Wyss/Studer/Zwysig 2012: 94-98). Er hält einfach und präzise zugleich in einem Satz schriftlich fest, welches die Stoßrichtung eines Beitrags ist und was er beim Publikum bewirken soll. Der Aussagewunsch ist veränderbar, er bringt aber Klarheit in eine geplante Geschichte, die sich während der Produktion anders als vorgesehen entwickeln kann. Gemäß dem Prinzip der Rekursivität versteht es sich von selbst, dass in all diesen Phasen mehr oder weniger explizit ein Bezug zu den Regeln hergestellt werden muss, wie sie beispielsweise in publizistischen Leitlinien oder Checklisten zum Ausdruck gebracht werden. So macht etwa eine Blatt- oder Sendungskritik nur dann Sinn, wenn sie sich auf (einige wenige) bekannte und anerkannte Qualitätskriterien bezieht. Als ein geeignetes Mittel zur Förderung einer organisationalen Kritikkultur hat sich der interne Newsletter des Chefredakteurs des Schweizer Fernsehens erwiesen. In diesem äußert der Chefredakteur alle zwei Wochen Lob und pointierten Tadel zu den Informationssendungen. Dabei nimmt er regelmäßig Bezug auf das jährlich überarbeitete Handbuch der „Publizistischen Leitlinien“. Der Vorteil des Newsletters ist, dass alle Informationsjournalisten erreicht werden, also auch jene, die bei Sitzungen nicht anwesend sein können.

Hat sich trotz aller Qualitätsbemühungen in der Eile oder wegen mangelnder Sorgfalt ein Fehler in der Berichterstattung eingeschlichen (z.B., dass scharfe Kritik nicht ausreichend durch Fakten belegt ist), so ist der erste Schritt einer qualitätsorientierten Redaktionskultur die Selbstkritik und der Wille zur öffentlichen Fehlerkorrektur. Pionier in der institutionellen Selbstkritik ist die *New York Times*, die in einer Spalte auf der zweiten Zeitungsseite täglich Berichtigungen veröffentlicht. Der Leserautor, ein zeitungsinerner Ombudsmann, betreut die Spalte und korrigiert große wie kleinste Fehler. Ein Beispiel dafür ist der Leseranwalt bei der *Main-Post* in Deutschland (vgl. den Aufsatz von Susanne Fengler in diesem Band).

Schließlich ist zu berücksichtigen, dass es ohne Publikum keinen Journalismus geben kann (vgl. Wyss 2009). Eine wesentliche Aufgabe des QM besteht deshalb darin, die Qualitätsstrategie von einem Publikumskonzept abzuleiten, das allen Mitarbeitenden bekannt ist. Diskussionen auf Redaktionssitzungen zeigen, dass es Vorstellungen vom Publikum gibt, die fallweise zur Rechtfertigung von redaktionellen Auswahl- und Inszenierungsentscheidungen herangezogen werden. Formen der Publikumsforschung können entsprechende Vorstellungen vom Publikum unterstützen. Das bedeutet auch, dass die Mitarbeitenden wichtige Daten der Publikumsforschung kennen sollten. Zudem können Leserschafts-/Publikumsräte, Ombudsstellen oder der organisierte Umgang mit Publikumsreaktionen etwa über Foren oder Social Media der Publikumperspektive in korrekativer Hinsicht einen Platz in der Organisation einräumen.

## **5 Zum Schluss noch dies**

Bei allen guten Argumenten, die für ein QM in Redaktionen sprechen – die Gretchenfrage bleibt: Führt eine den Grundsätzen des QM entsprechende Organisationsform tatsächlich zu einem leistungsstärkeren, besseren Journalismus? Bis heute kann unter Rückgriff auf wissenschaftliche Erkenntnisse eine solche Kausalbeziehung noch nicht schlüssig nachgewiesen werden.

Die Beantwortung dieser Frage fordert die Journalismusforschung heraus. Benötigt werden Forschungsdesigns, die auf der Ebene der einzelnen Organisation die Ergebnisse von Evaluationen (vgl. MQA 2012) zum Stand des QM (Organisations-/Strukturanalysen, Input) mit den Ergebnissen aus Produkt- und Programmanalysen (Qualitätsanalysen, Output) und

eventuell sogar mit Publikumsbewertungen koppeln. Ein solches multimethodisches Design setzt allerdings voraus, dass neben einer verlässlichen Messung der Funktionsfähigkeit des QM-Systems auch die Qualität der journalistischen Leistungen ‚journalismusadäquat‘ gemessen werden kann. Dazu liegen zwar mittlerweile brauchbare Vorschläge zur Operationalisierung vor (vgl. Arnold 2009). Sie scheitern allerdings oft an der Komplexität des journalistischen Qualitätsbegriffs und an forschungsökonomischen Grenzen.

Als Nachteil erweist sich dabei, dass sich die inhaltsanalytische Qualitätsforschung auf Qualitätsdimensionen beschränken muss, die auch tatsächlich mit den herkömmlichen Methoden am Produkt messbar sind (etwa Vielfalt oder Transparenz). Messprobleme bereiten jedoch wichtige Qualitätsdimensionen wie (journalistische) Relevanz, Aktualität oder Narrativität. Nichtsdestotrotz müssen innerhalb der Journalismusforschung Anstrengungen unternommen werden, organisationale Inputanalysen mit Output-Analysen zu koppeln – auf dem Weg zu einem erwarteten Nachweis, dass im Journalismus Verfahren der Qualitätssicherung tatsächlich einen Einfluss auf die Qualität der Angebote haben.

Bis es soweit ist, sollten die Qualitätsverantwortlichen in Redaktionen allerdings nicht damit zuwarten, eine Qualitätsstrategie zu entwickeln und erste Schritte in Richtung eines umfassenden QM zu gehen. Ein solches lässt sich auch „step by step“ einrichten. Es empfiehlt sich, im Kleinen zu beginnen. Etwa beim bewussten Einsatz eines Planungsprozesses oder bei der qualitätsorientierten Blatt- oder Sendungskritik. Es wird rasch deutlich werden, dass es dafür die Referenz von anerkannten und verstandenen Qualitätszielen braucht und dass Qualitätssicherung die rekursive Kopplung von Regeln und Ressourcen voraussetzt. Am Anfang steht der Wille der Redaktion zur ständigen Verbesserung in Zeiten, in denen der Journalismus wichtiger ist denn je.

## Literatur

- Altmeppen, Klaus-Dieter (1999): Redaktionen als Koordinationszentren. Beobachtungen journalistischen Handelns. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Altmeppen, Klaus-Dieter (2006): Journalismus und Medien als Organisationen. Leistungen, Strukturen und Management. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Arnold, Klaus (2006). Publikumsorientierte Qualität – ein Weg aus der Zeitungskrise. In: Siegfried Weischenberg/Wiebke Loosen/Michael Beuthner (Hg.): Medien-Qualitäten. Öffentliche Kommunikation zwischen ökonomischem Kalkül und Sozialverantwortung. Konstanz: UVK, S. 415-434.
- Arnold, Klaus (2008): Qualität im Journalismus – ein integrales Konzept. In: Publizistik, 53. Jg., H. 4, S. 488-508.
- Arnold, Klaus (2009): Qualitätsjournalismus. Die Zeitung und ihr Publikum. Konstanz: UVK.
- Bersem, Sabrina (2010): Personalorientiertes Qualitätsmanagement in Redaktionen von Medienunternehmen. Inaugural-Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades der Philosophischen Fakultät der Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster.
- Branahl, Udo (1994): Der Kampf um innere Pressefreiheit. Welchen Stellenwert haben Redaktionsstatute und innerredaktionelle Mitbestimmung heute? In: Sibylle Reiter/Stephan Ruß-Mohl (Hg.): Zukunft oder Ende des Journalismus? Publizistische Qualitätssicherung, Medienmanagement, redaktionelles Marketing. Gütersloh: Bertelsmann, S. 142-154.
- Dernbach, Barbara (2005): Was schwarz auf weiß gedruckt ist ... Vertrauen in Journalismus, Medien und Journalisten. In: Barbara Dernbach/Michael Meyer (Hg.): Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Interdisziplinäre Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 135-154.
- Donges, Patrick/Jarren, Otfried (1997): Redaktionelle Strukturen und publizistische Qualität. In: Media Perspektiven, H. 4, S. 198–204.
- EFQM (2012): The EFQM Excellence Model. Verfügbar unter: <http://www.efqm.org> [08.06.2012].
- Engel, Gudrun (2008): Medienselbstkontrolle in der Europäischen Union. Diplomarbeit. Technische Universität Dortmund: Institut für Journalistik, Dortmund.
- Esser, Frank (2000): Does Organization Matter? Redaktionsforschung aus internationaler Perspektive. In: Hans-Bernd Brosius (Hg.): Kommunikation über Grenzen und Kulturen. Konstanz, S. 111–126.

- García Avilés, José A./Meier, Klaus/Kaltenbrunner, Andy/Carvajal, Miguel/Kraus, Daniela (2009): Newsroom Integration in Austria, Spain and Germany: Models of Media Convergence. In: Journalism Practice, 3. Jg., H. 3, S. 285-303.
- Giddens, Anthony (1997 [1984]): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturation. 3. Aufl.; deutsche Übersetzung der englischen Originalausgabe „The Constitution of Society“. Cambridge 1984. Frankfurt a.M. u.a.: Campus.
- Grüner, Ulf/Sauer, Christian (2010): Qualitätsmanagement in Redaktionen: Das Coachingbuch für Chefs & solche, die es werden. Norderstedt: BOD.
- Hasebrink, Uwe (2008): Das multiple Publikum. Paradoxien im Verhältnis von Journalismus und Mediennutzung. In Bernhard Pörksen/Wiebke Loosen/Armin Scholl (Hg.): Paradoxien des Journalismus. Theorie – Empirie – Praxis. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 513-530.
- Held, Barbara/Ruß-Mohl, Stephan (2005): Qualitätsmanagement als Mittel der Erfolgssicherung, Erfahrungen – Probleme – Perspektiven. In: Christian Fasel (Hg.): Qualität und Erfolg im Journalismus. Konstanz: UVK, S. 49-64.
- Hermes, Sandra (2006): Qualitätsmanagement in Nachrichtenredaktionen. Köln: von Halem.
- International Federation of Journalists (1999): A Checklist for Editorial Independence in Broadcasting. Verfügbar unter: <http://www.ifj.org/en/articles/a-checklist-for-editorial-independence-in-broadcasting#> [8.6.2012].
- Jarren, Otfried (2007): Die Regulierung der öffentlichen Kommunikation. Medienpolitik zwischen Government und Governance. In: Zeitschrift für Literaturwissenschaft und Linguistik, 37. Jg., H. 146, S. 131-153.
- Keel, Guido (2011): Journalisten in der Schweiz. Eine Berufsfeldstudie im Zeitverlauf. Konstanz: UVK.
- Kiefer, Marie Luise (2011): Die schwierige Finanzierung des Journalismus. In: Medien & Kommunikationswissenschaft, 59. Jg., H. 1, S. 5-22.
- Ladeur, Karl-Heinz (2000): Rechtliche Möglichkeiten der Qualitätssicherung im Journalismus. In: Publizistik, 45. Jg., H. 4, S. 442-461.
- Leonarz, Martina (Hg.) (2012): Im Auftrag des BAKOM. Aktuelle Studien zur Leistungsfähigkeit von Presse, Radio und Fernsehen in der Schweiz. Zürich: SwissGIS.
- Meckel, Miriam (1999): Redaktionsmanagement. Ansätze aus Theorie und Praxis. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Media Society Foundation (2012): The Media and Society Foundation. Verfügbar unter: <http://www.media-society.org> [08.06.2012].
- Meier, Klaus (2002): Ressort, Sparte, Team. Wahrnehmungsstrukturen und Redaktionsorganisation im Zeitungsjournalismus. Konstanz: UVK.
- Meier, Klaus (2006): Newsroom, Newsdesk, crossmediales Arbeiten. Neue Modelle der Redaktionsorganisation und ihre Auswirkung auf die journalistische Qualität. In: Siegfried Weischenberg/Wiebke Loosen/Michael Beuthner (Hg.): Medien-Qualitäten. Öffentliche Kommunikation zwischen ökonomischem Kalkül und Sozialverantwortung. Konstanz: UVK, S. 203-222.
- Meier, Klaus (2007): Innovations in Central European Newsrooms. Overview and case study. In: Journalism Practice, 1. Jg., H. 1, S. 4-19.
- Meier, Klaus (2009): Germany: Newsroom Innovations and Newsroom Convergence. In: Natascha Fioretti/Stephan Ruß-Mohl (Hg.): Merging Media, Converging Newsrooms. Lugano u.a.: Casagrande, S. 37-49.
- Minning, Jessica (2006): Qualitätssicherung im Journalismus. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.
- MQA (2012): MQA – Media Quality Assessment. Qualität weiterentwickeln. Verfügbar unter: [www.mqa.ch](http://www.mqa.ch) [8.06.2012].
- Pühringer, Karin (2007): Journalisten - Kapital und Herausforderung im Zeitungsunternehmen Implementierung von Personalentwicklungsinstrumenten und deren Wirkung auf redaktionelles Wissensmanagement, Mitarbeitermotivation und Personalfuktuation. Berlin: LIT.
- Rau, Harald (2007): Qualität einer Ökonomie der Publizistik. Betriebswirtschaftliche Lösungen für die Redaktion. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ruß-Mohl, Stephan (1992). Am eigenen Schopfe. Qualitätssicherung im Journalismus – Grundfragen, Ansätze, Näherungsversuche. In: Publizistik, 37. Jg., H. 1, S. 83–96.

- Schulz, Wolfgang/Held, Thorsten (2011): Regulierung durch Anreize. Optionen für eine anreizorientierte Regulierung der Leistungen privater Rundfunkveranstalter im Rundfunkstaatsvertrag. Berlin: Vistas (die Medienanstalten-Band 47).
- Stock, Martin (2001): Innere Medienfreiheit - Ein modernes Konzept der Qualitätssicherung. Mit Textanhang: Redakteursstatute im Rundfunk. Baden-Baden: Nomos.
- Studer, Peter (2009): Wer eine Radio- oder Fernsehkonzession erhält, muss publizistische Leistungsaufträge erfüllen. Wie das Bundesamt für Kommunikation (BAKOM) Programmqualität einfordern will. In: *medialex*, S. 70-76.
- Tebert, Miriam (2010): Profil durch Qualitätsmanagement. Zehn Jahre Programmcontrolling im WDR. In: *Media Perspektiven*, H. 2, S. 78-89.
- Trappel, Josef/Meier, Werner A. (2010) (Hg.): *On Media Monitoring. The Media and their Contribution to Democracy*. New York: Peter Lang.
- UVEK (2007): Radio und Fernsehen. Öffentliche Ausschreibung: Erteilung von Konzessionen mit Leistungsauftrag In: [http://www.bakom.admin.ch/themen/radio\\_tv/marktuebersicht/02006/index.html?lang](http://www.bakom.admin.ch/themen/radio_tv/marktuebersicht/02006/index.html?lang). [07.09.2011].
- Weiss, Bertram (2010): Fact-Checking und redaktionelles Qualitätsmanagement. In: *netzwerk recherche e.V.* (Hg.): *Fact-Checking: Fakten finden, Fehler vermeiden*. Dokumentation zur nr-Fachkonferenz in Hamburg.
- Wyss, Vinzenz (2002): *Redaktionelles Qualitätsmanagement. Ziele, Normen, Ressourcen*. Konstanz: UVK.
- Wyss, Vinzenz (2003): *Journalistische Qualität und Qualitätsmanagement*. In: Hans-Jürgen Bucher/Klaus-Dieter Altmeyden (Hg.): *Qualität im Journalismus. Grundlagen, Dimensionen, Praxismodelle*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 127-143.
- Wyss, Vinzenz (2009): *Das Publikum des Journalismus*. In: Daniel Süss/Urs Dahinden (Hg.): *Medienrealitäten*. Konstanz: UVK, S. 131-142.
- Wyss, Vinzenz (2012a): *Die Krise des Journalismus aus der Sicht des Qualitätsmanagements*. In: Werner Meier/Josef Trappel/Heinz Bonfadelli (Hg.): „*Medienkrise*“. Zürich u.a.: Lit (im Erscheinen).
- Wyss, Vinzenz (2012b): *Journalismus als duale Struktur. Grundlagen einer strukturationstheoretischen Journalismustheorie*. In: Martin Löffelholz (Hg.): *Theorien des Journalismus*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, (im Erscheinen).
- Wyss, Vinzenz/Keel, Guido (2009): *Media Governance and Media Quality Management: Theoretical concepts and an empirical example from Switzerland*. In: Andrea Czepek/Melanie Hellwig/Eva Nowak (Hg.): *Press Freedom and Pluralism in Europe. Concepts and Conditions*. ECREA book series. Bristol: Intellect, S. 115-128.
- Wyss, Vinzenz/Studer, Peter/Zwysig, Toni (2012): *Medienqualität durchsetzen. Qualitätssicherung in Redaktionen. Ein Leitfaden*. Zürich: Orell Füssli.