

# **Qualitätssicherung in Wirtschaftsredaktionen. Eine empirische Untersuchung in Deutschschweizer Print-, TV-, Radio- und Online-Redaktionen**

**kommunikation.medien**

Onlinejournal des Fachbereichs

Kommunikationswissenschaft

Universität Salzburg

ISSN 2227-7277

2. Ausgabe / April 2013

<http://www.kommunikation-medien.at>



**Dhiraj Sabharwal und Philomen Schönhagen**

## **Abstract**

*The business media in 2008 served on a global scale as a welcome scapegoat for the financial crisis. This study targets therefore on Quality Management in Swiss German business journalism. It focuses on Print, TV, Radio and online news rooms. The explorative study was conducted by means of 20 guided interviews with business journalists and chief editors. Given the fact that there is no specific research on quality management in Swiss business journalism up to now, this article provides some primary insights into the role and use of quality management instruments.*

## **Keywords**

Business journalism, quality management, Switzerland, financial crisis, guided interviews

## **Zitiervorschlag**

Sabharwal, Dhiraj/Schönhagen, Philomen (2013): Qualitätssicherung in Wirtschaftsredaktionen. Eine empirische Untersuchung in Deutschschweizer Print-, TV-, Radio- und Online-Redaktionen. In: kommunikation.medien, 2. Ausgabe. [journal.kommunikation-medien.at].

## 1. Einleitung

Subprime-, Finanz- und schließlich globale Wirtschaftskrise: Seit 2008 ist die ökonomische Ordnung aus den Fugen geraten (vgl. Beck et al. 2010). Akteure aus Politik und Wissenschaft machen hierfür nicht nur die Finanzmärkte, Ratingagenturen und den Kasinokapitalismus, sondern auch den Wirtschaftsjournalismus verantwortlich. Er habe seine Frühwarnfunktion nicht erfüllt (vgl. Arlt/Storz 2010; Roush 2009). In der Schweiz wurde in diesem Kontext retrospektiv die wirtschaftsjournalistische Berichterstattung kritisiert. Deutschschweizer Wirtschaftsjournalistinnen und Wirtschaftsjournalisten warf man vor, die Vorzeichen der Finanzkrise ignoriert zu haben (vgl. Das 2009). Neben dieser Kritik werden ihnen seit längerem folgende Qualitätsmängel medienübergreifend vorgeworfen: „Konformität“ und „Distanzlosigkeit“ gegenüber der Finanzelite, das Verkennen systemischer Risiken, Ideologisierung in Form eines „Unfehlbarkeitsglaubens des Neoliberalismus“, aber auch „Langsamkeit“, mangelnde Quellentransparenz und eine „tendenziöse“ Berichterstattung (vgl. Das 2009; Ziegler 2008). Es existieren jedoch auch kritische Gegenstimmen, die den Wirtschaftsjournalismus in Schutz nehmen (vgl. Heini 2008).

Bislang liegen zu den genannten Vorwürfen in der Schweiz noch keine empirischen Erkenntnisse vor. Sie verdeutlichen zugleich, dass die Thematik der journalistischen Qualitätssicherung im Wirtschaftsjournalismus für die Schweiz von aktueller Bedeutung ist. Daher wird hier die Frage gestellt, was bis zu diesem Zeitpunkt in Schweizer Redaktionen unternommen wurde, um Qualität im Wirtschaftsjournalismus zu sichern. Diese Frage wird in der Medien- und Kommunikationswissenschaft im Rahmen der Redaktionsforschung untersucht. Dabei stehen die Medieninstitutionen seit den 1990er Jahren im Zentrum der Erforschung der redaktionellen Qualitätssicherung (vgl. Wyss 2002: 40-53). Modelle des Redaktionsmanagements (vgl. Fabris 2001; Meckel 1999) sowie wirtschaftswissenschaftliche ganzheitliche Qualitätssicherungsmodelle wie das TQM („Total Quality Management“, vgl. Hermes 2006; Weischenberg 2006: 16; Wyss 2002) gewinnen in der Journalismus-Forschung an Bedeutung. Sowohl klassische

als auch neue Modelle proklamieren ähnliche Instrumente bzw. Werkzeuge<sup>1</sup> zur Sicherung journalistischer Qualität und beziehen sich auf ähnliche Strukturen: die redaktionelle Organisation, handwerkliche Routinen, das Personal- und Kostenmanagement sowie das redaktionelle Marketing (vgl. Anker 2003; Buss 2003; Fabris 2001; Gaube 2003; Haller 2003; Perrin 2003; Russ-Mohl 1994; Tebert 2003; Weischenberg 2006; Wyss 2002; Wyss et al. 2012). Somit steht die Frage im Mittelpunkt, welche dieser Instrumente in Schweizer Wirtschaftsredaktionen zur Sicherung journalistischer Qualität eingesetzt werden und ob diese in ein ganzheitliches Qualitätsmanagementsystem integriert sind. Gemäß bisheriger Forschung sind umfassende Qualitätssicherungsstrategien in anderen Ländern wie z.B. Deutschland nur teilweise verbreitet (vgl. Hermes 2006; Fabris 2001; Meier 2006). Zur Schweiz liegt bezüglich dieser Fragen, insbesondere mit Blick auf die Wirtschaftsberichterstattung, bislang kaum spezifische Forschung vor (vgl. Bonfadelli et al. 2011; Wyss 2002). Deshalb wurde für die im Folgenden vorzustellende Studie ein exploratives Forschungsdesign mit Leitfadeninterviews gewählt. In zehn Deutschschweizer Redaktionen aus den Bereichen Print (5), Radio (2), TV (2) und Online (1) wurden im April 2010 insgesamt 20 Wirtschaftsjournalistinnen und Wirtschaftsjournalisten zweier Hierarchieebenen befragt. Der Leitfaden umfasste Fragen zu den oben genannten Strukturen und entsprechenden Instrumenten (siehe dazu Punkt 2.1) der Qualitätssicherung. Im Folgenden werden zunächst der theoretische Hintergrund und der Forschungsstand zur Qualitätssicherung im Journalismus dargelegt. Darauf folgt die Darstellung der Konzeption und Methodik der Studie, bevor die Ergebnisse präsentiert und diskutiert werden.

## **2. Qualitätssicherung im Journalismus: Theoretischer Hintergrund und Forschungsstand**

Journalistische Qualität wird in der Literatur als multidimensionales Beobachtungskonstrukt beschrieben, dessen Definition bzw. Kriterien von der jeweiligen Beurteilungsperspektive abhängen (vgl. Bucher 2003). So variieren

---

<sup>1</sup> „Unter dem Begriff Werkzeuge (oder Instrumente) des Qualitätsmanagements werden dabei alle Maßnahmen verstanden, welche die Redaktion auf dem Weg zu ihren Qualitätszielen anwendet“ (Hermes 2006: 164).

Maßstäbe für Qualität im Journalismus etwa in Abhängigkeit vom Medium und der Zielgruppe, aber auch im Hinblick auf den jeweiligen Beobachter, sind also bei Rezipientinnen und Rezipienten, Werbetreibenden, Journalistinnen und Journalisten sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern nicht notwendig dieselben (vgl. Wyss 2002: 95ff.). Aus wissenschaftlicher Sicht werden Forderungen nach Qualität im Journalismus typischerweise mit dessen Funktion in modernen (demokratischen) Gesellschaften begründet: Journalistische Vermittlungsleistungen ermöglichen den gesellschaftlichen Diskurs, mittels dessen soziale Wirklichkeit permanent produziert und reproduziert wird (vgl. Schönhagen 1999). Indem Journalismus die unterschiedlichen Standpunkte und Sichtweisen zu diversen Themen, die in der Gesellschaft vorhanden sind und geäußert werden, in konzentrierter Form öffentlich macht, ermöglicht er einerseits Anschlusskommunikation, die wiederum journalistisch vermittelt wird, und andererseits den Bürgerinnen und Bürgern, sich zu orientieren und zu verorten und liefert ihnen somit wichtige Grundlagen für Entscheidungen. Vor diesem Hintergrund erscheinen Qualitätskriterien wie Vielfalt oder Pluralismus (vermittelter Themen, Akteure, Meinungen, Argumente etc.), gesellschaftliche Relevanz, Trennung von Nachricht und journalistischem Kommentar bzw. Neutralität, Sachlichkeit und Quellentransparenz als grundlegend. Diese sind entsprechend Bestandteil von fast allen Kriterienkatalogen für journalistische Qualität, auch wenn diese sich im Detail unterscheiden (vgl. Arnold 2009: 229-238; Beck et al. 2010: 24-25).

Der vorliegende Beitrag fokussiert jedoch nicht auf Kriterien zur Qualitätsmessung journalistischer Produkte, sondern befasst sich mit den *redaktionellen Strukturen* und *Instrumenten*, die der *Sicherung dieser Qualität* dienen können bzw. sollen. Wie eingangs erwähnt, werden diese im Rahmen ganzheitlicher Qualitätssicherungsmodelle sowie des redaktionellen Qualitätsmanagements diskutiert, worauf der folgende Abschnitt näher eingehen wird.

## 2.1 Ganzheitliche Modelle des redaktionellen Qualitätsmanagements und ihre Instrumente

Fragen der Produktion und Sicherung journalistischer Qualität werden in der Medien- und Kommunikationswissenschaft seit den 1990er Jahren überwiegend an den Strukturen von Medienunternehmen und insbesondere der Redaktionen festgemacht<sup>2</sup> und theoretisch im Zusammenhang mit redaktionellen Qualitätsmanagementsystemen diskutiert (vgl. Hermes 2006: 87). Zu nennen sind hier insbesondere Ansätze wie das „Total Quality Management“ (TQM), wobei Maßnahmen der Qualitätssicherung auf das gesamte Unternehmen bezogen werden (vgl. Wyss 2002: 23). Im Falle des „Total Quality Managements“ (TQM) wird Qualität als oberstes Ziel für das ganze Medienunternehmen definiert und der Perspektive der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besondere Beachtung geschenkt: Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen sich engagieren. Vor allem die TQM-Prinzipien Prozessorientierung und kontinuierliche Verbesserung („Kaizen“) symbolisieren den ganzheitlichen Qualitätsanspruch und das langfristige strategische Denken, das TQM-Führungsmethoden zugrunde liegt (vgl. Wyss 2002: 30). Insgesamt lässt sich für redaktionelle Qualitätsmanagementsysteme festhalten, dass sie dann zur Anwendung kommen, wenn in einer Redaktion eine Qualitätsstrategie definiert wird, Qualitätsziele regelmäßig neu ausgehandelt und Standards kommuniziert werden, sowie das Erreichen der gesetzten Ziele anhand bestimmter Regeln und Ressourcen kontinuierlich gesteuert und überprüft wird (vgl. Wyss 2013: 90). Redaktionelle Qualitätsmanagementsysteme beziehen im Allgemeinen die *redaktionelle Organisation, handwerkliche Routinen, das Personal- sowie Kostenmanagement* und *das redaktionelle Marketing* ein.

Die *redaktionelle Organisation* hat zwei für die Qualitätssicherung relevante Aspekte: die vertikale und die horizontale Dimension. Die vertikale Dimension (1) spiegelt sich in Organisationsmodellen wider. Die geläufigsten *redaktionellen Organisationsmodelle* sind die Ein-, Mehr- und die Stablinienorganisation. In der Einlinienorganisation herrscht die klassische Hierarchie: Chefredakteurin/Chefredakteur – Ressortleiterin/Ressortleiter – Redakteurin/Redakteur. Die Vorteile für die Qualitätssicherung sind klare

---

<sup>2</sup> Dabei ist darauf hinzuweisen, dass diese Strukturen nicht nur das journalistische Handeln prägen, sondern dieses umgekehrt auch auf die redaktionellen Strukturen zurück wirkt (siehe hierzu die Strukturierungstheorie, vgl. Giddens 1997).

Zuständigkeiten innerhalb der Redaktion (vgl. Meier 2002: 101). Bei der Stablinienorganisation handelt es sich um eine Einlinien-Organisationsform, zu der eine Stabsstelle hinzukommt. Diese Stabsstelle erleichtert der Führungsebene ihre „Entscheidungsvorbereitung“ (vgl. Meckel 1999: 79). Die Stabsstelle kann jedoch der Qualitätssicherung schaden, wenn Anliegen der Redakteurinnen und Redakteure ignoriert werden und diese den Verantwortlichen in der Folge nicht akzeptieren. Die Mehrlinienorganisation schließlich ist ressortübergreifend angelegt, d.h. Ressortgrenzen werden aufgelöst. Redakteurinnen und Redakteure bleiben in ihrem Fachgebiet spezialisiert, arbeiten aber für verschiedene Ressortleiterinnen und Ressortleiter. Der Einsatz von Teams wird gefördert. Der Wissenstransfer ist vor dem Hintergrund der Qualitätssicherung der zentrale Vorteil. Themen werden von den jeweils fachlich kompetentesten Journalisten behandelt. Eine Redakteurin bzw. ein Redakteur kann z.B. sowohl für das Politik- als auch für das Wirtschaftsressort schreiben (vgl. Meier 2002: 104-105).

Die horizontale Dimension (2) der redaktionellen Organisation betrifft die *journalistische Arbeitsteilung*. Letztere kann nach Themen oder Funktionen differenziert werden. Die thematische Arbeitsteilung trägt zur Qualitätssicherung bei, wenn redaktionelle Ressorts oder Teams gesellschaftliche Kommunikation durch ihre flexible Gestaltung erschöpfend abdecken. Thematisch fixierte Ressorts werden als zentral-prozedurale, die themenübergreifende Teamarbeit dagegen wird als dezentral-prozedurale Arbeitsteilung bezeichnet. Die funktionale Arbeitsteilung ist hinsichtlich der Organisation der einzelnen Schritte auf dem Weg zu einem journalistischen Endprodukt relevant: Eine Journalistin bzw. ein Journalist arbeitet entweder allein und ist für die Qualitätssicherung seines gesamten Beitrags selbst verantwortlich oder die einzelnen Arbeitsschritte und die Qualitätssicherung sind auf mehrere Personen verteilt (vgl. Meier 2002: 101).

Ein weiteres Instrument der redaktionellen Qualitätsmanagementsysteme ist die Überprüfung *handwerklicher Routinen*. Die Ziele dieses Prüfprozesses werden zuvor in redaktionellen Leitbildern und Leitlinien definiert. Sie haben normativen Charakter und prägen die Qualitätsansprüche der Redaktion (vgl. Fabris 2001: 35; Hermes 2006: 196; Weischenberg 2006: 17; Wyss 2002: 23). Konkrete Instrumente zur Überprüfung der handwerklichen Routinen sind die Gegenrecherche, das Gegenlesen und die Blatt-/Sendungskritik, wenn diese zum redaktionellen Alltag

gehören oder in ein Qualitätsmanagementsystem integriert sind (vgl. Hermes 2006: 196).

Das *Personalmanagement* kann als qualitätssicherndes Instrument sein Potenzial durch die Rekrutierung, Führung und Weiterbildung der Journalistinnen und Journalisten entfalten. Die Grundaufgabe des Personalmanagements besteht darin, die Redaktion „mit der richtigen Quantität [...] und Qualität“ (Breyer-Mayländer 2004: 175) von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu besetzen. Wer journalistische Qualität sichern will, muss auf die Talente und Kompetenzen der Journalistinnen und Journalisten achten, da die „Produkte von Medienunternehmen [...] aus den Köpfen von Menschen und nicht aus Maschinen“ (Deters 2002: 93) kommen. Man kann in Redaktionen zwischen dem leistungs- und dem beziehungsorientierten Führungsstil unterscheiden. Die leistungsorientierte Führung setzt auf persönliche Kommunikation und Vereinbarungen zwischen Redaktionsführung und Redakteurin bzw. Redakteur (vgl. Meckel 1999: 104). Die beziehungsorientierte Führung zielt auf Vertrauen und beiläufige Kontrolle (vgl. Weichler 2003: 121). Es ist die Aufgabe des Personalmanagements, extrinsische Anreizsysteme für hohe Arbeitszufriedenheit zu schaffen, damit Journalistinnen und Journalisten ihre Motivation voll entfalten (vgl. Meckel 1999: 112). Sie müssen die Möglichkeit haben, sich weiterzubilden und Leistungsziele zu definieren (Personalentwicklung). Der Redaktionsalltag erlaubt es ihnen nicht, sich mit neuen Problemen ausführlich auseinanderzusetzen. Und „Learning by Doing“ ist heutzutage aufgrund komplexer Themen nicht mehr ausreichend (vgl. Meckel 1999: 125).

Angesichts eines kränkelnden Anzeigenmarktes wird das *Kostenmanagement* zu einem umstrittenen Instrument der Qualitätssicherung, da Kosteneinsparungen „sich direkt auf die Qualität der Produkte und den Journalismus auswirken“ (Beck et al. 2010: 7). Ziel des Kostenmanagements ist es, sämtliche Kosten innerhalb einer Redaktion zu minimieren, ohne die „angestrebte Qualität zu gefährden“ (Weichler 2003: 234). Das Kostenmanagement beeinflusst die Qualitätssicherung, da es den finanziellen Rahmen innerhalb einer Redaktion setzt. Werden publizistische Ziele zu stark an ökonomische Vorgaben geknüpft, steigt der Kostendruck und es kommt zu Personaleinsparungen. Diese werden wiederum mit einer „Einschränkung der Möglichkeiten der Berichterstattung“ (Beck et al. 2010: 38) und so mit möglichen

Qualitätsverlusten verbunden. Im positiven Sinne kann ein großzügiges Kostenmanagement journalistischer Qualität den Weg ebnen.<sup>3</sup>

Als mögliche, eher die Qualität gefährdende Maßnahmen des Kostenmanagements werden häufig genannt: (in)direkte Kosten senken, ‚Outsourcing‘ und Synergien schaffen. Direkte Kosten umfassen z.B. Gehälter und Honorare für (freie) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Redaktion. Direkte Kosten zu senken, bedeutet Arbeitsplätze zu streichen: Korrespondentinnen und Korrespondenten sowie freie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind als erste betroffen. Kooperationen mit Agenturen werden eingeschränkt oder beendet, im schlimmsten Fall Redaktionsmitglieder entlassen. Dadurch stehen Redaktionen vermehrt unter Produktionsdruck. Indirekte Kosten entstehen hingegen durch teure hauseigene Druckereien, Tonstudios oder Schnittplätze. Kostensenkungen erfolgen oft „im Zuge von Umstrukturierungsmaßnahmen“ (Meckel 1999: 137). Ein weiteres Instrument zur Kostensenkung ist das ‚Outsourcing‘. Dabei werden Produkte von redaktionsexternen Akteuren günstiger produziert. Hauptziele sind „Kostensparnis und/oder bessere Qualität“ (Weichler 2003: 235). Kritiker befürchten, dass selbstständig arbeitende Journalistinnen und Journalisten im Zweifelsfall mehr auf ökonomische Performanz als auf publizistischen Qualitätsanspruch achten (vgl. Weichler 2003: 146). Außerdem gebe die Redaktion so einen wesentlichen Teil der Qualitätssicherung aus der Hand (vgl. Meckel 1999: 156). Kosten können auch gesenkt werden, indem Redaktionen Medienangebote mehrfach verwenden oder Kooperationen eingehen, um synergetische Effekte zu nutzen (vgl. Meckel 1999: 158). Im Printbereich ist die Mehrfachverwertung zu einer wichtigen Maßnahme geworden, indem z.B. Medienangebote einer Zeitung im Onlineangebot oder in anderen Printangeboten des Verlags verwendet werden (vgl. Weichler 2003: 147). Gleiches gilt für Kooperationen zwischen Medienunternehmen bzw. Redaktionen.

Als weiteres Instrument der Qualitätsmanagementsysteme ist das *redaktionelle Marketing* anzusprechen. Möllmann definiert es als eine „offensive Denkweise der Redaktion“, die sich in einer „auf Leserinteressen, -bedürfnisse, und -erwartungen“ (Möllmann 1998: 54) ausgerichteten Handlungsweise äußert. Diese Handlungsweise

---

<sup>3</sup> Beck et al. weisen darauf hin, dass die Debatte um das Verhältnis zwischen publizistischer Leistung und ökonomischen Fragen immer dann an Bedeutung gewinnt, wenn die gesamtgesellschaftliche Konjunktur schwächelt und zu Sparmaßnahmen innerhalb der Medienhäuser führt (vgl. Beck et al. 2010: 39).

basiere auf validen Informationen, die aus Marktforschungsdaten gewonnen würden. Redaktionsmarketing versucht also den Lesegeschmack mittels moderner Marktforschungsinstrumente professionell zu bestimmen (vgl. Weichler 2003: 82). Das redaktionelle Marketing beeinflusst die Qualitätssicherung also, indem Vermutungen der Journalistinnen und Journalisten, welche Qualitäten ihr Publikum an ihrer Berichterstattung schätzt, durch konkrete interne oder externe Medienforschungsergebnisse ersetzt bzw. ergänzt werden (vgl. Hermes 2006: 67). Redaktionelle Marketingkonzepte stellen allerdings die Trennung zwischen redaktioneller und betriebswirtschaftlicher Sphäre in Frage. Redaktionelles Marketing richtet publizistische Produkte an „den Bedürfnissen der Publikumsmärkte“ (Spachmann 2005: 81) aus. Dadurch wird die Qualitätssicherung gefährdet, wenn Publikumsbedürfnisse nicht den angestrebten Qualitätszielen entsprechen. Praktiker befürchten, die journalistische Unabhängigkeit sei gefährdet, da Kauf- und Vertriebsleute das Steuer in die Hand nähmen (vgl. Spachmann 2005: 82).

Im Folgenden wird zu den genannten Modellen und Instrumenten der Forschungsstand kurz skizziert.

## **2.2 Forschungsstand zum Qualitätsmanagement in Redaktionen**

Bezüglich der *redaktionellen Organisation* zeigen Studien, dass Journalistinnen und Journalisten, die für die Qualitätssicherung ihres gesamten Beitrags selbst verantwortlich sind, vor allem in deutschsprachigen Redaktionen arbeiten. Die Verteilung einzelner Arbeitsschritte auf mehrere Journalistinnen und Journalisten ist hingegen für die englischsprachige Redaktionsorganisation typisch („Reporters/Editors“) (vgl. Hermes 2006: 107-116; Spachmann 2005: 74). Editors sollen dabei für eine einheitliche Qualität der journalistischen (End-)Produkte sorgen (vgl. Meckel 1999: 70).

Newsrooms und Newsdesks, an denen alle aktuellen Nachrichten eintreffen und von Redaktionsmanagern zentral verwaltet werden, haben wiederum europaweit an Bedeutung gewonnen (vgl. Meier 2006, 2007).<sup>4</sup> Dies hängt mit Umstrukturierungen

---

<sup>4</sup> Integrierte Redaktionsarbeit kann in der journalistischen Praxis ganz unterschiedliche Formen annehmen. Je nach Modell sind Newsdesks zum Beispiel zusätzliche Koordinierungseinheiten neben den klassischen Ressorts oder führen zu Auflösung letzterer. Newsrooms sind die gesteigerte Form der Newsdesks. Medienspezifische Redaktionen

in Richtung zunehmenden crossmedialen Arbeitens zusammen. „Euphoriker versprechen sich durch neue redaktionelle Strukturen eine höhere journalistische Qualität [...]. Skeptiker sehen dagegen den ökonomischen und zeitlichen Druck auf Redakteure (erneut) wachsen oder befürchten einen Verlust an Qualität und Vielfalt“ (Meier 2011: 61; vgl. auch García Avilés et al. 2009: 301). In der Schweiz wurden bei regionalen sowie nationalen Zeitungen vereinzelt Newsrooms eingeführt. So strebt man z.B. bei der Regionalzeitung *Zürcher Oberländer* neben der integrierten Arbeit im Newsroom auch ein crossmediales Profil an. Die Regionalredakteure arbeiten gleichzeitig für Gratis- und Onlineauftritte (vgl. Meier et al. 2011: 105). Eine ähnliche Entwicklung lässt sich für die größte Schweizer Boulevardpublikation *Blick* feststellen. Hier wurde ebenfalls ein integrierter Newsroom mit Fokus auf „crossmedialem Multikanaljournalismus“ ([fög] 2011: 11) eingeführt.

Bezüglich ganzheitlicher Modelle des Qualitätsmanagements lässt sich feststellen, dass diese sowohl in der Schweiz (vgl. Wyss 2002, Siegrist 2006; Wyss 2007; Wyss/Keel 2009) als auch in Deutschland (vgl. Hermes 2006) kaum Anwendung finden. Wyss' Studie zum „Total Quality Management“ (TQM) zeigt, dass Qualitätsziele nur selten in Redaktionen definiert werden und es (noch) kaum Anreize für Schweizer Redaktionen gibt, TQM-Modelle anzuwenden (vgl. Wyss 2002: 377-396). Aber auch in Deutschland, wo verschiedene Redaktionen bereits TQM-Modelle in den Alltag integriert haben, wird größtenteils auf die Definition von Qualitätszielen verzichtet (vgl. Hermes 2006: 252).

Die Überprüfung *handwerklicher Routinen* und Elemente des *Personalmanagements* wurden indirekt in den Studien von Keel (2011) und Marr et al. (2001) in Schweizer Redaktionen untersucht. Hier zeigt sich, dass die öffentlich-rechtlichen Redaktionen des Schweizerischen Radios und Fernsehens (SRF) „bezüglich der Qualitätssicherungs-Infrastrukturen offenbar eine Vorbildfunktion“ (Keel 2011: 154) einnehmen. Insgesamt haben nach diesen beiden Studien zwischen 52 und 63 Prozent der Schweizer Journalistinnen und Journalisten in den letzten zehn Jahren in Redaktionen gearbeitet, in denen Leitbilder existieren (vgl. Keel

---

werden aufgelöst und unterschiedliche Medienkanäle gleichzeitig beliefert (vgl. Kamber/Imhof 2010: 20-21). Ziel der Newsdesks und Newsrooms ist die Arbeit „über einzelne Ressorts und Medien hinweg zu steuern sowie Zugriffspunkte für das Management zu schaffen“ (Mast 2011: 410).

2011: 152; Marr et al. 2001: 75). Im Jahre 2008 wurde in 82,2 Prozent der Redaktionen gegengelesen, 1998 war dies noch in neun Prozent weniger der Fall.

Die Kluft zwischen öffentlich-rechtlichen und privaten Redaktionen ist dabei groß: In 90 Prozent der SRF-Redaktionen, aber lediglich in 69,6 Prozent der privaten Redaktionen gehört Gegenlesen zur alltäglichen handwerklichen Routine. Für die Gegenrecherche liegen die Werte seit 1998 stabil zwischen 72,6 und 73,7 Prozent. Die Qualitätssicherungsmaßnahme Blatt-/Sendungskritik gehört heute für 80,7 Prozent der Schweizer Journalistinnen und Journalisten zum Alltag. Dieser Wert hat sich im Vergleich zu 1998 kaum geändert (vgl. Marr et al. 2001: 75-76; Keel 2011: 152-153). Bezüglich des Personalmanagements ist festzuhalten, dass in 57,3 Prozent der Schweizer Redaktionen Leistungsziele definiert und in 64,3 Prozent Qualifikationsgespräche geführt werden (vgl. Keel 2011: 154). Dabei heben sich erneut öffentlich-rechtliche Redaktionen vom Durchschnitt ab: Bei ihnen liegen die Werte bei jeweils 90,1 und 92,4 Prozent. In den privatrechtlichen Redaktionen bei 62,1 und 73,7 Prozent.

Zwickys Forschungsergebnisse zum redaktionellen Kostenmanagement in der Schweiz, Deutschland und Österreich veranschaulichen, dass Kostensenkungen durch Entlassungen und das Nichtersetzen pensionierter Journalistinnen und Journalisten durchgeführt wurden. Erfahrene und „teure“ (Zwicky 2012: 204) Redakteurinnen und Redakteure wurden durch junge und billigere Kolleginnen und Kollegen ersetzt. Allgemein wurden laut Zwicky Lohnkosten gesenkt. Eine Reduktion des Seitenumfangs und der Seitenzahlen gehörte zu weiteren kostensenkenden Maßnahmen (vgl. Zwicky 2012: 205). Der allgemeine Kostendruck führt bei den befragten Journalistinnen und Journalisten zu einem erhöhten Anpassungsdruck. Ein Mangel an alternativen Arbeitsplätzen, ein erhöhter Zeitdruck und der Verlust ökonomischer Sicherheit haben möglicherweise einen direkten Einfluss auf die journalistische Unabhängigkeit und Qualität (vgl. Zwicky 2012: 205; 218). Andererseits erlaubte die aktuelle Wirtschafts- und Medienkrise Verantwortungsträgern, die Strukturen in ihren Redaktionen und Medienhäusern in ihrem Sinne neu- bzw. umzugestalten (vgl. Zwicky 2012: 206).

Forschung zum redaktionellen Marketing in Schweizer Redaktionen wird in empirischen Studien nur nebensächlich berücksichtigt, wobei aber nicht die für Qualitätssicherung relevanten Aspekte untersucht werden. Meier et al. (2011) heben beispielsweise hervor, dass die Regionalzeitung *Bieler Tagblatt* ihren Online-

Auftritt nutzt, um ihre Printausgabe besser zu vermarkten. Ziel dieses Vorgehens ist es mit „Teasern [...] das Marketing der Printausgabe zu verbessern“ (Meier et al. 2011: 114). Ähnliches geht aus den Studien von García Avilés et al. (2009) und Stark/Kraus (2008) in Bezug auf die Zeitung *Österreich* hervor. Informationen zur Marktforschung über die Qualitätsansprüche der Rezipientinnen und Rezipienten finden sich keine.

In deutschen Redaktionen gehört redaktionelles Marketing wiederum zu den Kernaufgaben von Chefredakteurinnen und Chefredakteuren. Mast (2011) zeigt in einer Studie, der eine Befragung von 81 Chefredakteurinnen und Chefredakteuren zugrunde liegt, dass Chefredakteurinnen und Chefredakteure heutzutage auch die „Aufgabe des ‚Marketingstrategen‘“ (Mast 2011: 49) übernehmen müssen. Die Anforderungen des redaktionellen Marketings hätten stark an Bedeutung gewonnen. Laut den befragten Chefredakteurinnen und Chefredakteuren seien klassische Aufgaben wie das Verfassen brillanter Leitartikel weiterhin von Bedeutung. Das redaktionelle Marketing und das Redaktionsmanagement seien aber mittlerweile „weit wichtiger“ (Mast 2011: 49). Weischenberg et al. (2006) zeigen in ihrer Berufsfeldstudie, dass sich deutsche Redaktionen „verstärkt am Publikumsinteresse und den Publikumsnachfragen ausrichten“ (Weischenberg et al. 2006: 358).

Zum Zeitpunkt unserer Studie lagen noch keine Forschungsergebnisse zur Qualitätssicherung im *Schweizer Wirtschaftsjournalismus* vor. Während der Durchführung veröffentlichte jedoch Keel (2011) die Daten seiner jüngsten Journalistenbefragung. Auf Anfrage war der Verfasser freundlicherweise bereit, uns die Daten bezüglich der befragten Wirtschaftsjournalistinnen und Wirtschaftsjournalisten extra auszuweisen und zur Verfügung zu stellen, so dass es möglich wird, im Ergebnisteil diese quantitativen Daten mit den Ergebnissen unserer Studie direkt zu vergleichen.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Wir möchten uns an dieser Stelle bei Herrn Dr. Guido Keel bedanken, der uns bereits vor Erscheinen seiner Studie (zum Zeitpunkt der Durchführung unseres Projekts war diese noch nicht erschienen) diese Daten aufbereitet und zur Verfügung gestellt hat.

### **3. Explorative Studie: Qualitätssicherung in Schweizer Wirtschaftsredaktionen**

Das Forschungsziel dieser Studie war es zu untersuchen, inwieweit Schweizer Wirtschaftsredaktionen über die oben dargelegten Strukturen zur Qualitätssicherung verfügen. Wie bereits erwähnt, lagen keine spezifischen Erkenntnisse zur Qualitätssicherung im Schweizer *Wirtschaftsjournalismus* vor, so dass ein qualitatives Vorgehen angebracht erschien. Somit wurde ein exploratives Forschungsdesign gewählt, das im Folgenden vorgestellt wird.

#### **3.1 Konzeption und Vorgehen**

Aufgrund des explorativen Charakters der Studie bot sich die Methode des Leitfadeninterviews an, weil Wirtschaftsjournalistinnen und Wirtschaftsjournalisten so ausführlich über die entsprechenden Prozesse und Maßnahmen in ihrer Redaktion Auskunft geben konnten. Denn das Leitfadeninterview erlaubt als Datenerhebungsmethode eine detaillierte Erfassung der Sichtweisen von Befragten (vgl. Gläser/Laudel 2010). Da der Anlass der Studie, wie eingangs erwähnt, das vermeintliche Versagen des Wirtschaftsjournalismus in der Finanzkrise war und sich diese Kritik vorwiegend an Printmedien richtete, wurde der Schwerpunkt der untersuchten Redaktionen ebenfalls im Printbereich angesiedelt. Die übrigen Medien sollten jedoch nicht ganz außer Acht gelassen werden, konnten aber im Rahmen dieser Arbeit nicht gleichberechtigt einbezogen werden.<sup>6</sup> So wurden zehn Deutschschweizer Redaktionen aus den Bereichen Print (5), Radio (2), TV (2) und Online (1) theoriegeleitet ausgewählt (vgl. Lamnek 2005; Schönhagen/Nawratil 2008: 340), wobei die Auswahl auf dem Medientyp, dem Institutionalisierungstyp, der Sprachregion und der Reichweite der Medien basierte. In jeder Redaktion wurden eine Wirtschaftsredakteurin bzw. ein Wirtschaftsredakteur und eine Wirtschaftsressortleiterin bzw. ein Wirtschaftsressortleiter oder Chefredakteurin bzw. Chefredakteur befragt. Insgesamt wurden 20 Leitfadeninterviews geführt.

---

<sup>6</sup> Die vorliegende Studie wurde am Departement für Medien- und Kommunikationswissenschaft der Universität Fribourg im Rahmen einer Masterarbeit durchgeführt (vgl. Sabharwal 2010).

Somit wird mit den im Folgenden vorgestellten Ergebnissen kein Anspruch auf Repräsentativität erhoben. Es sollten vielmehr Hypothesen über typische Vorgänge der Qualitätssicherung in Wirtschaftsredaktionen generiert werden. Dazu wurde, basierend auf dem oben dargelegten theoretischen Hintergrund und Forschungsstand, ein Leitfaden entwickelt. Der erste Frageblock behandelte organisatorische Fragen wie den Aufbau der Redaktionen (z.B. Stablinienorganisation) und innerredaktionelle Koordinierungsprozesse. Handwerkliche Routinen wie das Gegenlesen oder die Blatt-/Sendungskritik wurden in einen weiteren Frageblock integriert. Fragen zu dem qualitätssichernden Instrument Personalmanagement kreisten einerseits um die Rekrutierung, die Ausbildung und die wirtschaftspolitische Gesinnung von Journalistinnen und Journalisten. Andererseits waren die Personalführung, Motivationsfragen und Weiterbildungsangebote ebenfalls von Bedeutung. Das Kostenmanagement wurde berücksichtigt, indem Fragen zu Kostensenkungen und -druck sowie Outsourcing und Mehrfachverwertung journalistischer Inhalte vor dem Hintergrund der allgemein schwächelnden Konjunktur vorkamen. Um herauszufinden, ob Journalistinnen und Journalisten die Qualitätsansprüche und Interessen ihres Publikums kennen, wurden Fragen zur Erhebung und Verwendung von Marktforschungsdaten sowie der Definition von Zielgruppen formuliert.

Die Interviews dauerten eineinhalb bis zwei Stunden, wurden anschließend transkribiert und mit einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Das zugrunde gelegte Kriterienraster, mit dessen Hilfe die Aussagen der Wirtschaftsjournalistinnen und Wirtschaftsjournalisten verdichtet und strukturiert wurden, ergab sich aus den oben vorgestellten inhaltlichen Aspekten des Leitfadens.

### **3.2 Vorstellung der Ergebnisse**

Eingangs wurde darauf hingewiesen, dass keine spezifische Forschung zum Schweizer Wirtschaftsjournalismus vorliegt. Aus der aktuellen Berufsfeldstudie von Guido Keel (2011) lassen sich jedoch diesbezügliche Daten ableiten. In den folgenden Kapiteln werden die Erkenntnisse der hier vorgestellten Studie mit Guido Keels Ergebnissen verglichen. Sie basieren auf Aussagen von 740 Journalistinnen und Journalisten, die oft oder häufig über Wirtschaftsthemen berichten.

### **3.2.1 Ganzheitliches Qualitätsmanagement: eine Seltenheit**

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie bestätigen Wyss' Erkenntnis aus dem Jahr 2002: TQM kommt in der Schweiz kaum zur Anwendung. Innerhalb der zehn untersuchten Wirtschaftsredaktionen gibt es nur eine Redaktion, die nach dem Vorbild eines ganzheitlichen Qualitätssicherungsmodells organisiert ist. Hierbei handelt es sich um die Wirtschaftsredaktion eines Privatradios. Diese wurde bei ihrer Neugründung umstrukturiert. Um die Konzession des BAKOM (Bundesamt für Kommunikation) zu erhalten, musste der Sender Elemente des redaktionellen Qualitätsmanagements implementieren. Laut einem der Wirtschaftsredakteurinnen und Wirtschaftsredakteure habe man die Qualitätsansprüche steigern und ein neues Konzept erarbeiten müssen, das im Einklang mit den Qualitätssicherungsanforderungen des BAKOM stehe: „Die Qualitätssicherung hat dort einen sehr hohen Stellenwert erhalten“. Dieses Redaktionskonzept umfasst die von Hermes (2006) geforderte Einbindung der handwerklichen Routinen in ein ganzheitliches Qualitätsmanagementsystem. Konkrete Instrumente zur Überprüfung dieser Routinen sind die Beitragsabnahme, Feedback bei der Sendekritik sowie die Überprüfung der Recherche junger Journalistinnen und Journalisten, außerdem Elemente des Personalmanagements wie ein Bewertungssystem, Qualifikationsgespräche und Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern. Auf diese Elemente wird im nächsten und im Kapitel zum Personalmanagement näher eingegangen.

### **3.2.2 Handwerkliche Routinen: meist in den Redaktionsalltag integriert**

Im theoretischen Hintergrund wurde darauf hingewiesen, dass die Überprüfung handwerklicher Routinen mittels zuvor definierter redaktioneller Leitlinien erfolgt. 15 der 20 Befragten unserer Studie bestätigen, dass in ihren Redaktionen konkrete Instrumente zur Überprüfung handwerklicher Routinen existieren. Diese Ergebnisse stimmen mit Keels Berufsfeldstudie überein: Rund 70 Prozent der Wirtschaftsjournalistinnen und Wirtschaftsjournalisten finden in ihren Redaktionen das Gegenlesen und/oder die Blatt-/Sendungskritik vor. Blatt-/Sendungskritik wird im Wirtschaftsjournalismus entweder redaktionsintern im Plenum von einem bis zu

mehreren Journalistinnen und Journalisten vorgetragen oder externe Personen werden zur Begutachtung der Berichterstattung eingeladen. Dieses korrektive Qualitätssicherungsinstrument findet in allen Medientypen Anwendung. Externe Gutachter werden allerdings nur in TV-Wirtschaftsredaktionen eingeladen.

Während in der öffentlich-rechtlichen Wirtschaftsredaktion außenstehende und hausinterne Journalistinnen und Journalisten eingeladen werden, begutachtet in der kommerziellen TV-Redaktion eine ‚Qualitätssicherungsgruppe‘ alle zwei Monate einen Beitrag eines Sendegefäßes. Ehemalige Journalistinnen und Journalisten, Mediengewerkschaftsmitglieder, PR-Leute sowie Künstlerinnen und Künstler wie z.B. Schauspielerinnen oder Schauspieler gehören ihr an. In der vom BAKOM beeinflussten Radio-Redaktion werden mit einem standardisierten Bewertungssystem alle Beiträge anhand eines Kriterienrasters systematisch auf ihre Qualität geprüft. Der Chef vom Dienst benotet den Beitrag und gibt sein Feedback. Diese Ergebnisse entsprechen Keels Erkenntnissen, wonach in Schweizer Wirtschaftsredaktionen mehrheitlich (60,6%) regelmäßig eine Blatt- oder Sendungskritik durchgeführt wird.

Redaktionskonferenzen sind der Standard in jeder der befragten Wirtschaftsredaktionen. Sie dienen vor allem der Themenplanung und -koordinierung und werden entweder im Plenum oder von den jeweiligen Team-/Ressortleitern gehalten. Dies gilt für alle untersuchten Wirtschaftsredaktionen.

In der vorliegenden Studie zeigte sich zudem, dass in Schweizer Wirtschaftsredaktionen mindestens von einem weiteren Wirtschaftsjournalisten, der meistens in der Hierarchieordnung höher steht, gegengelesen wird. Auch Artikel führender Wirtschaftsjournalistinnen und Wirtschaftsjournalisten werden gegengelesen. Der Ressortleiter einer Tageszeitung beschreibt die Vorteile: „Bei Kommentaren und Leitartikeln und eben Texten, denen wir auch ein bisschen höheres Gewicht beimessen, gebe ich das immer zwei, drei, vier Kollegen zum Gegenlesen. Dann natürlich auch noch dem Chefredaktor. [...] Und von jedem Feedback, das man bekommt, profitiert man natürlich: sprachlich, inhaltlich, argumentativ, was Fakten betrifft“. Das Gegenlesen und die Beitragsabnahme finden vor allem in Printmedien, TV und Radio statt. Die Online-Wirtschaftsredaktion bildet eine Ausnahme, der Aktualitätsdruck ist zu hoch. Viele Beiträge werden von Kollegen erst nach der Publikation korrekturgelesen. Ein vorgelagertes Korrektorat gebe es nicht, so der stellvertretende Redaktionsleiter.

### **3.2.3 Die redaktionelle Organisation: Stabsstellen bestimmen redaktionelle Abläufe**

Die Mehrheit der untersuchten Wirtschaftsredaktionen setzt auf zentral-prozedurale Arbeitsteilung. Im Radio ist diese Arbeitsweise durch den hohen Zeitdruck bedingt. Man habe im Durchschnitt nur drei Stunden, um einen Beitrag zu produzieren. Deshalb sei es unmöglich das Recherchierte fristgerecht an einen anderen Journalisten weiterzuleiten: „Wenn der, der recherchiert hat, dann alles dem, der den Text schreiben muss, noch weiterleiten muss und die [beide] am Text feilen und am Schluss noch der Sprecher alles aufnehmen muss, das nimmt einfach zu viel Zeit in Anspruch“, gab der Redakteur der Wirtschaftsredaktion eines Privatradios zu bedenken. Der Wirtschaftsjournalist einer regionalen Tageszeitung wies darauf hin, dass bei größeren Stories mehrere Personen für ihre Kollegen recherchierten oder schrieben. Er nannte den ‚Bail-Out‘ der UBS als Beispiel.

Bezüglich der Organisationsmodelle zeigt sich, dass die klassische Einlinienorganisation bei einer Wirtschaftswochenzeitung und einer Tageszeitung existiert. Eine Wirtschaftsredaktion arbeitet nach dem Mehrlinienprinzip. Die restlichen Wirtschaftsredaktionen sind im Stablinienmodell oder einer Abwandlung davon organisiert. Newsrooms oder Newsdesks gehörten bei den untersuchten Redaktionen noch nicht zur wirtschaftsredaktionellen Realität. Bei der Stablinienorganisation wurde von den Wirtschaftsjournalistinnen und Wirtschaftsjournalisten die Stabsstelle als qualitätssichernde Position genannt. Der Blattmacher, der Chef vom Dienst, der Tagesverantwortliche oder ein Produzent ist die Hauptanlaufstelle der Wirtschaftsjournalistinnen und Wirtschaftsjournalisten. Sie oder er plant, koordiniert und gestaltet das Tagesgeschäft aktiv mit: „Er bespricht die Fragen, die Interviews, den Fluss der Geschichte mit dem Realisator. Er macht [...] Werkstattabnahmen. Er geht rein in den Schnitt“, so der Leiter einer öffentlich-rechtlichen TV-Wirtschaftsredaktion. In einer Tageszeitung hat der Chef vom Dienst die gleichen Machtbefugnisse wie die Ressortleiter. In der Online-Wirtschaftsredaktion muss die Stabsstelle darauf achten, dass die Webseite „nicht zu statisch ist, dass der ‚Newsflow‘ ständig läuft, das Timing stimmt, dass nicht in einer Stunde zehn neue Stories draufkommen“, so der stellvertretende Redaktionsleiter.

Die Mehrlinienorganisation, die nur in der Wirtschaftsredaktion einer regionalen Tageszeitung identifiziert wurde, bestätigt den in der Theorie postulierten starken Wissenstransfer, der sich bei dieser Organisationsform entfalten könne. Es existieren keine klassischen Ressorts, sondern Thementeams. Jede Journalistin und jeder Journalist ist in zwei bis höchstens drei Teams tätig und jeweils einer Teamleiterin oder einem Teamleiter unterstellt. „Wir sind einfach flexibler im Einsatz der Ressourcen geworden“, meinte der Leiter der Wirtschaft-Teams (Detailhandel, Energie, Finanzen). Ein weiterer Vorteil dieses Modells sei der Zwang, verstärkt eigene Geschichten zu generieren, da jeder für mehrere Teams arbeite und man zehn Themen definiert habe, in denen die Tageszeitung führend sein wolle. Eine Trennung zwischen Politik und Wirtschaft gebe es nicht mehr, so ein Wirtschaftsredakteur.

Ein weiterer Sonderfall ist die Wirtschaftsfachredaktion eines öffentlich-rechtlichen Radiosenders. Das Nachfrage-Angebot-Modell, eine Variante der Stablinienorganisation, wird dort angewandt. Einzelne Fachredaktionen, so auch die untersuchte Wirtschaftsredaktion, liefern hausinternen Sendegefäßen täglich ihre Beiträge. Das Prinzip von Angebot und Nachfrage bestimmt die Beitragsplatzierung. Dabei nehmen die Produzenten verschiedener Sendegefäße die Beiträge der Fachredaktionen ab. „Wir sind eigentlich Verkäufer von Wirtschaftsthemen“, so der Leiter der Wirtschaftsfachredaktion. Es herrscht ein ständiger Konkurrenzkampf zwischen den einzelnen Fachredaktionen, da die jeweiligen Sendungen nicht nur Wirtschaft zum Thema haben. Sie müssten zudem „Auslandskorrespondenten“ und ein „eigenes Profil“ berücksichtigen, betonte der Leiter. Der Wettbewerb im Angebot-Nachfragemodell leistet einen Beitrag zur Qualitätssicherung, da die Themenabnahme durch Produzenten erfolgt, die Wirtschaftslaien sind, zugleich aber die Wirtschaftsredakteurinnen und Wirtschaftsredakteure in ihrer Fachredaktion Expertendiskussionen auf hohem Niveau führen.

Der Nachteil dieses Modells liegt im enorm hohen Aufwand und dem ständigen Konfliktpotential zwischen Fachredaktion und Produzenten sowie zwischen den einzelnen Fachredaktionen untereinander. Des Weiteren führt die starke Abhängigkeit von Produzenten zu Problemen, wenn letztere nicht wirtschaftsaffin sind. Sie repräsentieren wegen ihres begrenzten Wirtschaftswissens die Interessen der Rezipienten, weswegen die Wirtschaftsredaktion oft mit ihnen im Clinch liegt. So kann es dazu kommen, dass bereits produzierte Beiträge nicht publiziert werden:

„Erstens schätzen sie die Sachlage falsch ein und zweitens haben sie keine Ahnung, was wir für einen Aufwand betrieben haben, weil die sagen nur, ‚bring mir den Beitrag‘ und nachher bauen sie ihn nirgendwo ein“, gab ein Redakteur der Wirtschaftsfachredaktion zu bedenken. Dies gelte jedoch nicht für alle Produzenten.

### **3.2.4 Personalmanagement: mehr Intuition als Institutionalisierung**

Bis auf eine private Radio-Redaktion gibt es in den untersuchten Wirtschaftsredaktionen keine institutionalisierten Werkzeuge des Personalmanagements. Führende Redaktionsleiterinnen und Redaktionsleiter betonten mehrheitlich die Notwendigkeit, erfahrene Journalistinnen und Journalisten einzustellen. Heutzutage sei der Rekrutierungspool für Journalistinnen und Journalisten im Allgemeinen größer als vor zwanzig Jahren, erklärte der Redaktionsleiter einer regionalen Wochenzeitung. Die gleiche Führungsperson unterstrich die Notwendigkeit der Weiterbildung: „Das kann dann speziell Wirtschaftsjournalismus sein, das kann aber auch im handwerklichen Bereich sein“. Die Personalauswahl wird von den Redaktionsleitern einer Tageszeitung und einer öffentlich-rechtlichen Radio-Wirtschaftsfachredaktion als „noble“ Aufgabe beschrieben. Es gelte, den Standard der Redaktion zu wahren. Man müsse darauf achten, welches fachliche Gleichgewicht in der Redaktion erwünscht sei. Ein Mix aus Wirtschaftswissenschaftlern bzw. Wirtschaftsfachleuten und Nicht-Wirtschaftswissenschaftlern scheint demnach ideal. Diese Aussage wurde vor allem in einer Printmedien- und in der öffentlich-rechtlichen TV-Wirtschaftsredaktion bestätigt: „Also ich muss eine gute Balance auf der Redaktion haben von Leuten, die [...] zu einem bestimmten Zeitpunkt [...] wirtschaftswissenschaftliche Tiefe mitbringen und Leuten, die stärker sind in der handwerklichen fernsehgerechten Umsetzung von Themen“, hob der Redaktionsleiter hervor. Es wurden über alle Redaktionen hinweg zwei Profile von Wirtschaftsredakteuren identifiziert: der Wirtschaftsexperte und der Generalist.

Der Wirtschaftsexperte zeichnet sich durch ein Doktorat oder eine Spezialisierung in einem ökonomischen Fachgebiet, makrotheoretische Kenntnisse und handwerkliches Know-how (Bilanzen/Geschäftsberichte lesen) aus oder ist ein Quereinsteiger aus der Finanzbranche. Der Vorteil des Wirtschaftsexperten sei seine Akzeptanz durch Wirtschaftskader: Jemand, „der dieses ökonomische Studium hat,

kann sich rasch einarbeiten und [...] das wird dann von den Partnern anerkannt“, meinte der Redaktionsleiter einer Tageszeitung. Dieses Profil war für eine Wochenzeitung, eine Tageszeitung und den öffentlich-rechtlichen Rundfunk typisch. Das Profil des General-Interest-Wirtschaftsjournalisten dient in einer Tageszeitung, einem privaten und einem öffentlich-rechtlichen Radiosender, bei einem privaten TV-Sender und einer regionalen Wochenzeitung als Vorbild. Der Generalist zeichnet sich durch eine Affinität für Wirtschaftsthemen aus, die ein möglicherweise fehlendes Wirtschaftsstudium kompensiert. Letzteres ist keine Voraussetzung. Kernkompetenz des General-Interest-Wirtschaftsjournalisten ist es, wirtschaftlich durchschnittlich gebildete Bürgerinnen und Bürger durch journalistisches Talent zu erreichen. Das General-Interest-Profil wurde jedoch von den Befragten stark kritisiert – fehlendes Fachwissen führe zu einem verstärkten Desinteresse am Thema Wirtschaft, Nachplappern, häufigem Zitieren, mangelnder Tiefgründigkeit, holzschnittartigen Beurteilungen und sogar zum Verpassen von Wirtschaftsthemen: „Das ist überhaupt ein Trend [...] in den lokalen Medien“, so die Wirtschaftsredaktionsleiterin eines privaten TV-Senders.

Die Generalisten und Wirtschaftsexperten werden von ihren Redaktionsleitern intuitiv geführt. Theoretische Modelle der Personalführung spielen in Schweizer Wirtschaftsredaktionen keine Rolle, obschon deren Inhalte Redaktionsleitern mit wirtschaftswissenschaftlichem Bildungshintergrund bekannt sind. Das Bauchgefühl zählt, es dominiert der mitarbeiterbezogene Führungsstil. Wirtschaftsredakteuren wird viel Freiraum gelassen, nur in Ausnahmefällen eingegriffen. Dies ist im öffentlich-rechtlichen TV und Radio, in einer Online-Wirtschaftsredaktion, bei einer regionalen Tageszeitung und bei einem privaten Fernsehsender der Fall. Dieser Freiraum ist dadurch zu erklären, dass etwa die Hälfte der befragten Journalistinnen und Journalisten Wirtschaftsexpertinnen und -experten sind. Sie müssen wegen ihres Fachwissens kaum geführt werden. Es wird auf Eigenverantwortung gesetzt und nur korrektiv eingegriffen, wenn sich Engpässe ergeben. In der Online-Wirtschaftsredaktion geschieht dies vor allem, wenn die Seite nicht aktualisiert wird.

Finanzielle Anreize bleiben trotz oder gerade wegen dieser Freiräume in Wirtschaftsredaktionen die Ausnahme. Die Kluft zur Bezahlung in der Unternehmenswelt werde immer grösser, so ein junger Wirtschaftsredakteur einer Tageszeitung. Uniabsolventen entschieden sich deshalb eher für Großunternehmen

als für den Wirtschaftsjournalismus. Dies sei aus folgendem Grund gefährlich: „Dann versinken wir in der Provinzialität, weil wir auf dem Arbeitsmarkt nicht mehr ein attraktiver Player sind“. Diese Ergebnisse stimmen mit den Daten aus der Berufsfeld-Studie von Keel (2011) überein. Weniger als 20 Prozent der Journalistinnen und Journalisten, die oft oder häufig über Wirtschaft berichten, werden über finanzielle Anreize motiviert. Die gleichen Daten zeigen jedoch auch, dass Weiterbildungsmöglichkeiten lediglich für rund 30 Prozent dieser befragten Journalistinnen und Journalisten eine Realität sind. In der vorliegenden Studie gaben rund drei Viertel der Befragten an, diese Möglichkeit in Anspruch nehmen zu können. Mangelnde Zeit und redaktioneller Kostendruck hindern das letzte Viertel daran, sich weiterzubilden.

Wie weiter oben erwähnt, sind Mitarbeitergespräche in der privaten Radioredaktion am häufigsten, da diese ein vom BAKOM empfohlenes Qualitätsmanagementsystem übernehmen musste. Daten eines konkreten Bewertungssystems werden genutzt, um in Mitarbeitergesprächen die Leistung der Wirtschaftsjournalistinnen und Wirtschaftsjournalisten zu diskutieren: „Da können wir auflisten, so, du hast XY Beiträge gemacht und deine Schwäche ist noch beim Punkt Kreativität. Du hattest immer nur eine Drei, versuch daran zu arbeiten“, so der Wirtschaftsredakteur. Die Bewertungsgespräche basieren des Weiteren auf vom BAKOM vorgegebenen Punkten wie Teamfähigkeit, Verlässlichkeit, Erfahrung, Umsetzung von Themen, Einbringen bei der Themenfindung. Aus diesen Diskussionen werden schließlich Zielsetzungen abgeleitet: „Einerseits sagen wir, ‚das möchten wir gerne‘, andererseits sagt der Mitarbeiter, ‚dies möchte ich noch, das finde ich nicht so gut bei uns, das müsste man noch verbessern‘“, betonte der Wirtschaftsredakteur. Da diese Form der Zielsetzungen nur in dieser Redaktion vorgefunden wurde, steht das Ergebnis im Widerspruch zu den Daten aus Keels Berufsfeldstudie. Dort gaben rund 47 Prozent der Wirtschaftsjournalistinnen und Wirtschaftsjournalisten an, dass in ihrer Redaktion Leistungsziele vereinbart werden.

Die wirtschaftspolitische Gesinnung der befragten Deutschschweizer Wirtschaftsjournalistinnen und Wirtschaftsjournalisten entspricht einer liberalen Grundhaltung im Sinne der freien Marktwirtschaft. Im Fall einer Radio-Wirtschaftsredaktion kann diese nach links oder rechts tendieren: „Ich stelle mein Team so zusammen, dass ich sowohl Keynesianer habe als auch Monetaristen. Ich schaue schon, [...] dass wir Leute haben, die kritisch sind gegenüber dem System,

dass wir aber auch Leute haben, die wissen, andere Systeme haben es auch nicht gebracht, siehe Moskau und Ostberlin“, so der Redaktionsleiter.

### **3.2.5 Qualitätssicherung und Spardruck: das Kostenmanagement**

In Deutschschweizer Wirtschaftsredaktionen wurden im Zuge der Wirtschaftskrise direkte und indirekte Kosten drastisch gesenkt. Der Inserateeinbruch hat einen enormen Kostendruck verursacht. Die Medienhäuser haben zunächst indirekte Kosten zurückgefahren. Die Online-Wirtschaftsredaktion sowie jene des privaten Radiosenders, der Wochenzeitung und von zwei Tageszeitungen mussten jeweils ein bis zwei Wirtschaftsjournalistinnen und Wirtschaftsjournalisten entlassen. In der Wochenzeitung wurden außerdem Budgets für Fremdbeiträge und Korrespondenten gestrichen. Indirekte Kosten wurden im gleichen Medium durch eine strengere Spesenreglementierung und die Entlassung der Empfangsdame gesenkt. In einer Printredaktion erwägte man, indirekte Kosten der Zeitungsproduktion durch Online-Bezahlmodelle zu senken, um keine Qualitäts- und Personalverluste zu riskieren.

Die defizitäre Online-Redaktion dachte sogar über einen möglichen „Business-Case“ nach, um als Redaktionsteam Geld zu verdienen. Diese finanziellen Überlegungen waren zeitintensiv: „Im Alltagsgeschäft reicht die Zeit nicht aus, dass man auch noch verlagstechnisch unterwegs ist. Man diskutiert quasi einfach beim Apero, beim Bier, [...] beim Mittagessen“ über diese Finanzierungsideen, so der stellvertretende Redaktionsleiter. Die Redaktion wollte beispielsweise vermehrt Eigenproduktionen im Videobereich durchführen. An den aus journalistischer Perspektive ruhigen Wochenenden sollten Hintergrundgespräche mit Experten geführt und Börsen- sowie Derivatentalks veranstaltet werden. Die Redaktion wollte durch ein „attraktives Umfeld“ das Interesse der „Branche“ wecken, damit diese mehr Werbung auf dem Onlineportal schaltet: „Die Leute, die so was schauen, die interessieren sich für Produkte, also ist das Umfeld für diese Anbieter natürlich viel attraktiver als [...] im Sportbund“.

Es zeigte sich, dass der Kostendruck zu Qualitätseinbußen führen kann, wenn einzelne Wirtschaftsjournalisten mehr Arbeit (für einen niedrigeren Lohn) verrichten und sich dabei in der Themenvielfalt einschränken oder mehr Themen als

zuvor abdecken müssen. Der Wirtschaftsredakteur einer Tageszeitung beschrieb diese Problematik so: „Ich arbeite achtzig Prozent, also weniger als vorher, und ich muss alles abdecken, das wir vorher zu zweit gemacht haben. [...] Ich kann nicht mehr gleich tief gehen bei den einzelnen Unternehmen“. Der Personalmangel verstärkt somit den Zeitdruck und kann zu Oberflächlichkeit führen. Wirtschaftsredaktionen müssen sich dem Primat der Outputorientierung stellen, das von Medienhäusern als Antwort auf die Medienkrise formuliert wurde. Mehr berichten, weniger reisen, weniger vertiefende Recherchen sind Probleme, mit denen kompetente Wirtschaftsjournalistinnen und Wirtschaftsjournalisten konfrontiert werden. Der Wirtschaftsredakteur der gleichen Tageszeitung hat die zentrale Frage formuliert: „Wie viel Abbau liegt drin, ohne dass das Produkt allzu stark darunter leidet?“ Durch das Outsourcen diverser Aufgaben oder das vermehrte Arbeiten mit redaktionsexternen Wirtschaftsjournalistinnen und Wirtschaftsjournalisten (z.B. ‚Stringer‘) werde die Qualitätssicherung gefährdet, so der Leiter einer tagesaktuellen Print-Wirtschaftsredaktion. Diese könnten im Gegensatz zu redaktionsinternen Wirtschaftsjournalistinnen und Wirtschaftsjournalisten keine für das Medium typischen Exklusivstories schreiben. Öffentlich-rechtliche Wirtschaftsredaktionen scheinen durch die Gebührenfinanzierung von der Medienkrise und dem Kostendruck größtenteils verschont geblieben zu sein: „Wir stehen nicht unter dem gleichen Spardruck wie die Printmedien [...]. Insofern bieten die Gebühren eine Käseglocke“, unterstrich der Redaktionsleiter einer öffentlich-rechtlichen Radio-Wirtschaftsredaktion. Einer seiner Mitarbeiter sprach hingegen von einer progressiven Teuerung. Seine Redaktion müsse bei gleichem Budget mehr produzieren. Es würden keine Kosten gesenkt, jedoch werde outputorientierter produziert, was dazu führe, dass das konstant bleibende Budget den hohen Arbeitsaufwand der Wirtschaftsredaktion nicht abdecke. Die öffentlich-rechtliche TV-Wirtschaftsredaktion ist hingegen nicht vom Kostendruck bedroht. Mehrfachverwertungen von Wirtschaftsbeiträgen sind eine Randerscheinung. Es gibt allerdings Kooperationen zwischen Wirtschaftsredaktionen, die kostensenkende Effekte auslösen, ohne der Qualitätssicherung zu schaden. Bei den TV-Wirtschaftsredaktionen werden vor allem Werbeeinnahmen geteilt und bei Auslandsreisen redaktionsexterne Kamerateams engagiert. Mehrere Print-Wirtschaftsredaktionen setzen auf Kooperation mit ausländischen Medien.

### **3.2.6 Redaktionelles Marketing: weniger „Bauchgefühl“, mehr Marktforschung**

Das redaktionelle Marketing wird vor allem in TV-Wirtschaftsredaktionen als Qualitätssicherungsinstrument verwendet. Die öffentlich-rechtliche TV-Wirtschaftsredaktion benutzt die Marktforschungsdaten scheinbar am effizientesten. Der Leiter der öffentlich-rechtlichen Redaktion meinte hierzu: „Wenn ich auf eine einzelne Sendung bezogen sehe, dass im Moment, in dem wir diesen und diesen Teil erklären, mir 30.000, 40.000 Leute abspringen, dann ist das natürlich ein Indikator, dass was nicht gut gelaufen ist“. Auch in der Online-Wirtschaftsredaktion wird die Akzeptanz der Leser ständig durch Messungen der Visits verfolgt. Dort werden die Stories je nach „Erfolg“ angepasst, um mehr Klicks zu erhalten. Die Orientierung am Markterfolg ist oberstes Ziel. Im Gegensatz zur Theorie wurde das redaktionelle Marketing nicht wegen einer Gefährdung der publizistischen Unabhängigkeit kritisiert, sondern aus erhebungstechnischen Gründen (z.B. Unstimmigkeiten bei Hochrechnungen).

In den untersuchten Wirtschaftsredaktionen ließen sich zwei mit den o.g. journalistischen Profilen korrespondierende Zielgruppen identifizieren: die Spezialisten und die Generalisten. Zur Spezialisten-Zielgruppe gehören Rezipienten mit hoher Börsenaffinität, die selbst in Geldmärkte investieren, wirtschaftsinteressiert, meist männlich und im Durchschnitt vermögend bzw. gut verdienend sind. Diese sind v.a. für die Online- und Print-Wirtschaftsfachredaktionen relevant.

Die General-Interest-Zielgruppe umfasst eine breite Leserschaft, auch Frauen sollen stärker erreicht werden. Der Rezipient wird eher als Konsumentinnen und Konsument denn als Bürgerinnen und Bürger betrachtet: „Letzte Woche haben wir eine Seite aufgemacht mit einem Artikel von mir über [...] Wegwerfwindeln. Das ist ja nicht wahnsinnig relevant, wenn man das aus wirtschaftspolitischem Geschehen oder aus Wirtschaftssicht betrachtet. Aber es ist etwas, das wichtig ist für die Leute, bei den Konsumenten“, so der Wirtschaftsredakteur einer Tageszeitung. Der Redakteur einer regionalen Wochenzeitung nannte diese Leser den „regionalen Durchschnitt“. Kleinere und mittlere Unternehmen (KMUs) sind ebenfalls

potenzielle Zielgruppensegmente des Deutschschweizer General-Interest-Wirtschaftsjournalismus.

Eine private Radio-Wirtschaftsredaktion leitete aus Zuhörerbefragungen ab, das Thema Wirtschaft sei zunächst nur ein Nebenthema gewesen und habe seit der Finanzkrise an Relevanz gewonnen. In der privaten TV-Wirtschaftsredaktion gab es neben täglichen Einschaltquoten auch eigene Zuschauerbefragungen, die andere Ergebnisse als das ‚Bauchgefühl‘ des Redaktionsleiters ergaben: „Die Leute haben oft Fragestellungen, an die wir gar nicht denken. Und was wir für wichtig halten, ist für die Leute oft unwichtig“.

#### **4. Diskussion und Fazit**

Die vorliegende, explorative Studie zur Qualitätssicherung in Deutschschweizer Wirtschaftsredaktionen wurde vor dem Hintergrund der Kritik am Wirtschaftsjournalismus durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass gezieltes Qualitätsmanagement nach dem Vorbild des ‚Total Quality Management‘ in Schweizer Wirtschaftsredaktionen unüblich ist. Es existiert in nur einer der zehn untersuchten Wirtschaftsredaktionen ein strukturiertes Qualitätssicherungsmodell, das handwerkliche Routinen systematisch überprüft und gezielt Instrumente des Personalmanagements in den Alltag integriert hat. Keels Vermutung, öffentlich-rechtliche Redaktionen nähmen „bezüglich der Qualitätssicherungs-Infrastrukturen [...] eine Vorbildfunktion ein“, ist für die untersuchten SRF-Wirtschaftsredaktionen ebenso wie für eine vom BAKOM beeinflusste private Radio-Redaktion zutreffend. Personalmanagement-Maßnahmen und die Überprüfung handwerklicher Routinen sind fest verankert. Die privaten Wirtschaftsredaktionen setzen hingegen weniger auf regelmäßig stattfindende Mitarbeitergespräche und ähnliche Instrumente des Personalmanagements. Handwerkliche Routinen wie das Gegenlesen und Redaktionskonferenzen sowie die Blatt-/Sendungskritik sind dennoch mehrheitlich fester Bestandteil privat- und öffentlich-rechtlicher Schweizer Wirtschaftsredaktionen. Diese Ergebnisse stimmen mit den Daten von Keel (2011) überein. Für Deutschschweizer Wirtschaftsredaktionen gilt, dass sie qualifizierte Wirtschaftsjournalistinnen und Wirtschaftsjournalisten beschäftigen, die sich ihrer jeweiligen Zielgruppen bewusst sind, ohne jedoch Rückgriff auf konkrete Ergebnisse der Marktforschung zu haben. Für die Special-Interest-Redaktionen scheinen

börsenaffine und Investitionen tätigende ‚Top Shots‘ von Interesse zu sein. General-Interest-Redaktionen fokussieren wiederum auf den ‚regionalen Durchschnitt‘. Hinsichtlich der eingangs formulierten Kritik am Wirtschaftsjournalismus zeigte sich, dass Qualitätsmanagement in Deutschschweizer Wirtschaftsredaktionen vor allem intuitiv betrieben wird. Stabsstellen, Personalfragen und ein erhöhter Kosten- sowie Zeitdruck haben zudem möglicherweise einen Einfluss auf die alltägliche Qualitätssicherung. Die bislang existierenden Qualitätssicherungsinstrumente scheinen nicht dazu geeignet, systemische Fehlentwicklungen zu erkennen. Hier ist grundsätzlich eine Diskussion über die Frühwarnfunktion des Journalismus angebracht. Vor dem Hintergrund des Qualitätsverständnisses dieses Beitrags sollten Journalistinnen und Journalisten dazu in der Lage sein, Vielfalt und Pluralismus der vermittelten Themen, Akteurinnen und Akteure, Meinungen und Argumente in ihrer Berichterstattung zu garantieren. Daraus ergibt sich die Feststellung, dass es nicht vorrangig die Aufgabe der Wirtschaftsjournalistinnen und Wirtschaftsjournalisten ist, selbst Fehlentwicklungen zu erkennen. Eine sinnvolle Frühwarnfunktion verlangt vielmehr von den Wirtschaftsjournalistinnen und Wirtschaftsjournalisten vertiefte Recherchen, die eben nicht nur z.B. ‚Mainstream-Expertinnen und Experten‘ berücksichtigt, sondern auch medial wenig bis gar nicht prominente Akteurinnen und Akteure (hier: Ökonomen) in die Berichterstattung integriert. Auf diese Weise könnten Fehlentwicklungen früher erkennbar werden, indem andersdenkende Gesellschaftsmitglieder Probleme thematisieren und so kritische Diskussionen anstoßen.

Aber selbst wenn man Wirtschaftsjournalistinnen und Wirtschaftsjournalisten eine Frühwarnfunktion zuschreibt, bleibt folgende Problematik: Es fehlt ihnen offensichtlich häufig die Zeit für solch vertiefte Recherchen und Reflektionen. In mehr als der Hälfte der befragten Wirtschaftsredaktionen gab es Elemente, die auf einen gesteigerten Kostendruck hindeuteten. Letzterer war meistens an Entlassungen und diese wiederum an Zeitdruck gekoppelt. Solche Elemente kamen sowohl in General- als auch in Special-Interest-Wirtschaftsredaktionen vor. Mangelnde inhaltliche Vielfalt wurde beispielsweise als direkte Konsequenz des Zeit- und Personaldrucks genannt. In einer Redaktion wurde über ein Geschäftsmodell nachgedacht, um anhand von Börsen- und Derivatentalks die Nähe der Finanzbranche zu suchen, um auf diese Weise mehr Anzeigen aus der ‚Branche‘ zu erhalten. Hier führte der Kostendruck ansatzweise zur ‚Distanzlosigkeit‘.

Dies bestätigt die Vermutung von Beck et al. und Zwicky, dass erhöhter Zeitdruck und das Entlassen sowie Nichtersetzten von Journalistinnen und Journalisten Qualitätseinbußen mit sich bringen können (vgl. Beck et al. 2010: 38; Zwicky 2012: 205; 218). Um dies jedoch empirisch zu prüfen, müssten die journalistischen Inhalte der betroffenen Redaktionen vor und nach der Wirtschaftskrise miteinander verglichen werden. So ließe sich feststellen, ob tatsächlich ein Qualitätsverlust stattgefunden hat. Bislang zeigen empirische Studien zu den Medieninhalten nur, wie es um die Qualität der aktuellen Schweizer Presse steht (vgl. fög 2012). Empirische Daten zur Vorkrisenzeit bezüglich der Qualität des Schweizer (Wirtschafts-)Journalismus liegen nicht vor. Inhaltsanalysen würden sich zudem besser dazu eignen, um eine Ideologisierung in Form eines ‚Unfehlbarkeitsglaubens des Neoliberalismus‘ zu überprüfen. In dieser Studie profilierten sich die Journalistinnen und Journalisten deutlich als liberal im Sinne der freien Marktwirtschaft. Ihre Haltung konnte dabei nach links oder nach rechts tendieren. Der Vor- und Nachkrisenvergleich anhand einer Medieninhaltsanalyse könnte darüber Auskunft geben, ob die politische Gesinnung der jeweiligen Wirtschaftsredaktionen sich verändert hat und ob eine ‚Ideologisierung‘ vor der Finanzkrise erkennbar ist.

Das Fazit dieser Studie lautet somit, dass nicht ausgenutztes Potenzial zur Qualitätssicherung in Deutschschweizer Wirtschaftsredaktionen existiert, es zurzeit aber möglicherweise durch den Kostendruck gehemmt wird.

## **Literatur**

Anker, Heinrich (2003): Qualitätssicherung im Hörfunk – das Beispiel Schweizer Radio DRS. In: Bucher, Hans-Jürgen/Altmeyden, Klaus-Dieter (Hg.): Qualität im Journalismus. Grundlagen – Dimensionen – Praxismodelle. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 289-307.

Arlt, Hans-Jürgen/Storz, Wolfgang (2010): Wirtschaftsjournalismus in der Krise. Zum massenmedialen Umgang mit Finanzmarktpolitik. Frankfurt/Main: Otto-Berner-Stiftung.

Arnold, Klaus (2009): Qualitätsjournalismus. Die Zeitung und ihr Publikum. Konstanz: UVK.

Beck, Klaus/Reineck, Dennis/Schubert, Christiane in Kooperation mit dem DFJV (2010): Journalistische Qualität in der Wirtschaftskrise. Konstanz: UVK.

Bonfadelli, Heinz/Keel, Guido/Wyss, Vinzenz/Marr, Mirko (2011): Journalists in Switzerland: Structures and Attitudes. In: Studies in Communication Sciences, Jg. 11, H. 2, S. 7-26.

Breyer-Mayländer, Thomas (2004): Einführung in das Medienmanagement. Grundlagen, Strategie, Führung, Personal. München: Oldenbourg Verlag.

Bucher, Hans-Jürgen (2003): Journalistische Qualität und Theorien des Journalismus. In: Bucher, Hans-Jürgen/Altmeppen, Klaus-Dieter (Hg.): Qualität im Journalismus. Grundlagen – Dimensionen – Praxismodelle. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 11-34.

Buss, Michael (2003): Qualitätsmanagement intermedial: Hörfunk, Fernsehen, Online. In: Bucher, Hans-Jürgen/Altmeppen, Klaus-Dieter (Hg.): Qualität im Journalismus. Grundlagen – Dimensionen – Praxismodelle. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 269-287.

Das, Indrani (2009): Krise der Wirtschaft – Krise des Journalismus? Wie die Rezession den Journalismus zum Umdenken zwingt. Online unter [http://www.medienheft.ch/kritik/bibliothek/k09\\_DasIndrani\\_01.html](http://www.medienheft.ch/kritik/bibliothek/k09_DasIndrani_01.html) (23.04.2013).

Deters, Jürgen (2002): Medienmanagement als Personal- und Organisationsmanagement. In: Karmasin, Matthias/Winter, Carsten (Hg.): Grundlagen des Medienmanagements. 2. Aufl., München: W. Fink Verlag, S. 93-114.

Fabris, Hans Heinz (2001): Qualitätssicherung in Medienunternehmungen und im Mediensystem. In: Fabris, Hans Heinz/Rest, Franz (Hg.): Qualität als Gewinn.

Salzburger Beiträge zur Qualitätsforschung im Journalismus. Innsbruck/Wien/München: StudienVerlag, S. 31-48.

[fög], Forschungsbereich Öffentlichkeit und Gesellschaft Universität Zürich (2011): Jahrbuch 2011. Qualität der Medien. Schweiz. Suisse. Svizzera. Basel.

García Avilés, José A./Meier, Klaus/Kaltenbrunner, Andy/Carvajal, Miguel/Kraus, Daniela (2009): Newsroom Integration in Austria, Spain and Germany. In: Journalism Practice, Jg. 3, H. 3, S. 285-303.

Gaube, Frank (2003): Qualitätssicherung im Online-Journalismus am Beispiel FAZ.NET. In: Bucher, Hans-Jürgen/Altmeyen, Klaus-Dieter (Hg.): Qualität im Journalismus. Grundlagen – Dimensionen – Praxismodelle. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 345-364.

Giddens, Anthony (1997): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturation. 3. Aufl., Cambridge/Frankfurt a.M./New York: Campus.

Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. Wiesbaden: VS.

Haller, Michael (2003): Qualität und Benchmarking im Printjournalismus. In: Bucher, Hans-Jürgen/Altmeyen, Klaus-Dieter (Hg.): Qualität im Journalismus. Grundlagen – Dimensionen – Praxismodelle. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 181-201.

Heini, Erich (2008): Vor Pauschalurteilen sei gewarnt. In: Tages-Anzeiger, S. 11.

Hermes, Sandra (2006): Qualitätsmanagement in Nachrichtenredaktionen. Köln: H. von Halem.

Kamber, Esther/Imhof, Kurt (2010): Medienkonzentration und Meinungsvielfalt. Informationsvielfalt und Meinungsvielfalt in der Presse unter Bedingungen dominanter und crossmedial tätiger Medienunternehmen. Online unter

[http://www.bakom.admin.ch/themen/radio\\_tv/01153/01156/03479/index.html?download=NHzLpZeg7t,lnp6I0NTU042l2Z6ln1acy4Zn4Z2qZpnO2Yuq2Z6gpJCDeoB,fWym162epYbg2c\\_JjKbNoKSn6A--&lang=de](http://www.bakom.admin.ch/themen/radio_tv/01153/01156/03479/index.html?download=NHzLpZeg7t,lnp6I0NTU042l2Z6ln1acy4Zn4Z2qZpnO2Yuq2Z6gpJCDeoB,fWym162epYbg2c_JjKbNoKSn6A--&lang=de) (23.04.2013).

Keel, Guido (2011): Journalisten in der Schweiz: eine Berufsfeldstudie im Zeitverlauf. Konstanz: UVK.

Lamnek, Siegfried (2005): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. 4. Aufl., Weinheim/Basel: Beltz PVU.

Marr, Mirko/Wyss, Vinzenz/Blum, Roger/Bonfadelli, Heinz (2001): Journalisten in der Schweiz : Eigenschaften, Einstellungen, Einflüsse. Konstanz: UVK.

Mast, Claudia (2011): Zeitungsjournalismus im Internet-Zeitalter: Umfragen und Analysen. Berlin: LIT.

Meckel, Miriam (1999): Redaktionsmanagement. Ansätze aus Theorie und Praxis. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

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: Weischenberg, Siegfried/Loosen, Wiebke/Beuthner, Michael (Hg.): Medien-Qualitäten. Öffentliche Kommunikation zwischen ökonomischem Kalkül und Sozialverantwortung. Konstanz: UVK, S. 203-222.

Meier, Klaus (2007): Innovations in central European Newsrooms. In: Journalism Practice, Jg. 1, H. 1, S. 4-19.

Meier, Klaus (2011): Journalistik. 2. Aufl., Konstanz: UVK.

Meier, Werner A./Dal Zotto, Cinzia/Leonarz, Martina/Prario, Benedetta/Rossi, Pietro/Trappel, Josef (2011): Pluralismus und Vielfalt in Regionalzeitungen. Auswirkungen von Medienkonzentration und Medienkrise auf die Lokalberichterstattung in ausgewählten Regionen der Schweiz. Schlussbericht an das Bundesamt für Kommunikation Bakom, Biel. Online unter [http://www.swissgis.uzh.ch/forschung/abgeschlosseneforschungsprojekte/bakomm\\_eier.pdf](http://www.swissgis.uzh.ch/forschung/abgeschlosseneforschungsprojekte/bakomm_eier.pdf) (23.04.2013).

Möllmann, Bernhard (1998): Redaktionelles Marketing bei Tageszeitungen. München: R. Fischer.

Perrin, Daniel (2003): Schreiben als Konfliktmanagement: Qualitätssicherung im Printjournalismus. In: Bucher, Hans-Jürgen/Altmeyen, Klaus-Dieter (Hg.): Qualität im Journalismus. Grundlagen – Dimensionen – Praxismodelle. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 327-343.

Roush, Chris (2009): Unheeded Warnings. Online unter <http://www.ajr.org/article.asp?id=4668> (23.04.2013).

Russ-Mohl, Stephan (1994): Der I-Faktor. Qualitätssicherung im amerikanischen Journalismus. Modell für Europa? Osnabrück: Fromm.

Sabharwal, Dhiraj (2010): Qualitätssicherung in Wirtschaftsredaktionen. Eine empirische Untersuchung in deutschweizerischen Print-, TV-, Radio- und Online-Redaktionen. Unveröffentlichte Master-Arbeit. Departement für Medien- und Kommunikationswissenschaft der Universität Fribourg.

Schönhagen, Philomen (1999): Der Journalist als unbeteiligter Beobachter. In: Publizistik : Vierteljahreshefte für Kommunikationsforschung, Jg. 44, H. 3, S. 271-287.

Schönhagen, Philomen/Nawratil, Ute (2008): Die qualitative Inhaltsanalyse: Rekonstruktion der Kommunikationswirklichkeit. In: Wagner, Hans (Hg.):

Qualitative Methoden in der Kommunikationswissenschaft. Ein Lehr- und Studienbuch. 4. Aufl., München: R. Fischer, S. 332-346.

Siegrist, Nina (2006): Wie sichern Tageszeitungen ihre journalistische Qualität? Eine Untersuchung am Beispiel von fünf Schweizer Regionalzeitungen. Unveröffentlichte Lizentiatsarbeit. IPMZ der Universität Zürich.

Spachmann, Klaus (2005): Wirtschaftsjournalismus in der Presse. Theorie und Empirie. Konstanz: UVK.

Stark, Birgit/Kraus, Daniela (2008): Crossmediale Strategien überregionaler Tageszeitungen. Empirische Studie am Beispiel des Pressemarkts in Österreich. In: Media Perspektiven, Jg. 2008, H. 6, S. 307-317.

Tebert, Miriam (2003): Qualitätssicherung im Fernsehen. In: Bucher, Hans-Jürgen/Altmeppen, Klaus-Dieter (Hg.): Qualität im Journalismus. Grundlagen – Dimensionen – Praxismodelle. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 309-325.

Weichler, Kurt (2003): Redaktionsmanagement. Konstanz: UVK.

Weischenberg, Siegfried (2006): Medienqualitäten: zur Einführung in den kommunikationswissenschaftlichen Diskurs über Maßstäbe und Methoden zur Bewertung öffentlicher Kommunikation. In: Weischenberg, Siegfried/Loosen, Wiebke/Beuthner, Michael (Hg.): Medien-Qualitäten. Öffentliche Kommunikation zwischen ökonomischem Kalkül und Sozialverantwortung. Konstanz: UVK, S. 9-34.

Weischenberg, Siegfried/Malik, Maja/Scholl, Armin (2006): Journalismus in Deutschland 2005. Zentrale Befunde der aktuellen Repräsentativbefragung deutscher Journalisten. In: Media-Perspektiven, Jg. 7, S. 346-361.

Wyss, Vinzenz (2002): Redaktionelles Qualitätsmanagement: Ziele, Normen, Ressourcen. Konstanz: UVK.

Wyss, Vinzenz (2007): Qualitative Analyse der Strukturen zur redaktionellen Qualitätssicherung im privaten Rundfunk in der Schweiz 2006. Bakom – Forschungsbericht, Winterthur. Online unter [www.bakom.admin.ch/themen/radio\\_tv/00509/01188/01811/index.html?lang=de](http://www.bakom.admin.ch/themen/radio_tv/00509/01188/01811/index.html?lang=de) (23.04.2013).

Wyss, Vinzenz (2013): Qualitätsmanagement in Redaktionen. In: Meier, Klaus/Neuberger, Christoph (Hg.): Journalismusforschung. Stand und Perspektiven. Baden-Baden, S. 89-105.

Wyss, Vinzenz/Keel, Guido (2009): Media Governance and Media Quality Management: Theoretical concepts and an empirical example from Switzerland. In: Czepek, Andrea/Hellwig, Melanie/Nowak, Eva (Hg.): Press Freedom and Pluralism in Europe. Concepts and Conditions. Bristol: Intellect, S. 115-128.

Wyss, Vinzenz/Studer, Peter/Zwyssig, Toni (2012): Medienqualität durchsetzen. Qualitätssicherung in Redaktionen. Ein Leitfaden. Zürich: Orell Füssli.

Ziegler, Peter (2008): In der Finanzkrise steht auch der Wirtschaftsjournalismus zur Debatte. Zu viel Helden-Verehrung, zu viel Analysten-Publizistik. In: Tages-Anzeiger, 27. Oktober, S. 9.

Zwicky, Pascal (2012): Journalistische Produktion unter neoliberalen Bedingungen. Eine konflikttheoretische Analyse von Tageszeitungen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Zürich: Nomos.

## Kurzbiographie der Autoren

**Dhiraj Sabharwal, MA** in Kommunikationswissenschaft und Medienforschung,



ist Diplomassistent am Departement für Medien- und Kommunikationswissenschaft der Universität Freiburg (Schweiz)/Université de Fribourg (Suisse). Er arbeitet zudem als Redakteur für europäische und internationale Politik für die Luxemburger Tageszeitung *Tageblatt*. Studium der Medien- und Kommunikationswissenschaft, Zeitgeschichte und

Politikwissenschaft an der Université de Fribourg. Er promoviert am Lehrstuhl für systematische und historische Kommunikationswissenschaft unter der Leitung von Prof. Dr. Philomen Schönhagen. In seiner Dissertation beschäftigt er sich aus historischer Perspektive mit dem Schweizer Praktiker-Diskurs zur Qualität des Journalismus.

**Philomen Schönhagen, Prof. Dr., Ordentliche Professorin** für Medien- und



Kommunikationswissenschaft an der Universität Freiburg (Schweiz)/Université de Fribourg (Suisse); Studium der Kommunikationswissenschaft, Kunstgeschichte, Romanistik und Markt- und Werbepsychologie in Bochum und München, 1997 Promotion zum Thema „Unparteilichkeit im Journalismus“, 2002 Habilitation zum Thema „Soziale Kommunikation im Internet“ und Berufung an die Universität Freiburg (Schweiz). Schwerpunkte in

Forschung und Lehre: Systematische Kommunikations- und Mediengeschichte, Massenkommunikationstheorie und Theoriegeschichte, Journalismustheorie, -geschichte und -forschung, Soziale Kommunikation im Internet, Qualität journalistischer Vermittlungsleistungen und Integrationspotenzial von Massenmedien, qualitative Methoden.