

An dieser Stelle möchte ich den vielen Mitarbeitern aus dieser Einrichtung dafür danken, dass sie offen über ihre Situation und Einstellung zu ihren Supervisionserfahrungen berichtet haben. Sie alle sind überzeugt, dass Supervision hilfreich und unterstützend ist.

*Anschrift der Autorin:*

Ulrike Kappel, Am Tannenbusch 1, 59510 Lippetal

*Kristof Wachsmuth | Hans Paukens*

## **Menschen machen Medien – Leben und Arbeiten in den Medien – 10 Thesen**

**Zusammenfassung:** Der folgende Artikel gibt Leserinnen und Lesern einen Einblick in ein für die Supervisionsszene recht unvertrautes Feld: In das der Medien. Die beiden Autoren entschlüsseln das breite Spektrum, das sich hinter diesem Begriff verbirgt, zeigen auf, welchem Wandel es unterliegt und welche Probleme sich daraus ergeben, auch an Beispielen. Sie praktizieren Beratung – ein weiterer Markt öffnet sich.

### **Veränderung und Dynamik der Medien**

Der Medienbranche (Print, Hörfunk, Fernsehen, Internet) wird eine ungemene Dynamik und damit andauernde und schnelle Veränderung attestiert. Die digitale Revolution hat vorhandene Produktions- und Nutzergewohnheiten grundlegend verändert. Sowohl die Konkurrenz zwischen gleichartigen Medien (Zeitungen oder Radiosender) als auch zwischen verschiedenen Medien (Fernsehen und Internet oder Radio und MP3-Player) verschärft sich kontinuierlich. Die Digitalisierung liefert die technologische Basis, den gesellschaftlichen Trend zur Individualisierung durch differenzierte und segmentierte Medienangebote zu befördern. Werfen wir einen Blick in den Bahnhofskiosk, sehen wir eine bunt schillernde Angebotspalette von Zeitschriften. Es gibt mehr als 6.000 Publikums- und Fachzeitschriften, zwischen 1998 und 2006 hat sich der Zeitschriftenmarkt um mehr als 800 Exemplare erhöht. Für jedes Hobby, jedes Interessengebiet gibt es eine oder mehrere Fachzeitschriften. Ähnliche Tendenzen lassen sich in der Zwischenzeit auch auf dem Fernsehmarkt ausmachen, neben den allenthalben bekannten großen öffentlich-rechtlichen Sendern und den privaten Anbietern RTL, PRO 7, SAT 1, VOX gibt es eine Unzahl regionaler Fernsehanbieter aber auch Spartenkanäle wie etwa Bibel TV, Bahn TV, Beate Uhse TV, Gute Laune TV, Gusto TV. Insgesamt senden in Deutschland 226 private Fernsehsender. Das Internet hat sich ebenfalls zu einem Massenmedium in Deutschland entwickelt – 66 % der deutschen Bevölkerung sind Online. Beflügelt wird die rasante Entwicklung des Internets insbesondere durch die steigende Nachfrage nach multimedialen Anwendungen im Netz: 55 Prozent rufen Videos über Videoportale oder Mediatheken ab und schauen live oder zeitversetzt Fernsehsendungen im Internet. Audiofiles wie Musikdateien, Podcasts und Radiosendungen im Netz werden von 35 Prozent genutzt.

Das Beispiel Radio: Das Radio wird als Nebenbeimedium definiert. Niemand ändert oder unterbricht seinen Alltag aus Ehrfurcht vor dem Radioprogramm, weil

dort gerade eine aufbereitete Information präsentiert wird. Das erscheint für Programmierer ermüdet, birgt aber Chancen und ist eine Stärke des Radios, Zugang zum Hörer zu bekommen, ohne dessen Verstand oder Ratio aktiv zu bedienen. Das Unterbewusste ist eine Macht, die sich dem körperlichen Sinn des Hörens nicht entziehen kann. Wenn gehört wird, dann ist dieser Kanal zum Unterbewusstsein offen. Das ist beispielsweise der Grund für die Existenz von Weckern. Sie holen uns aus dem tiefsten, unterbewussten Zustand heraus, den wir kennen: Dem Schlaf. Der Einsatz eines ‚Winkers‘, also eines optischen Signals, statt eines Weckers, wäre erfolglos beim Kampf ‚für das Aufwachen‘. Dieses Wissen wird nun um einen Aspekt erweitert. Um den Aspekt der veränderten Mediennutzung. Das, was da so technisch kühl daher kommt, beschreibt letztendlich ein verändertes Alltagsverhalten in einem nicht geringen Teil der Bevölkerung. Jugendliche laden sich Kurzfilme auf ihr Handy – entgegen aller Vorurteile gerne auch Filme mit seriösen Inhalten –, technikinteressierte 50-Jährige bestellen sich Nachrichtenpodcasts, Topmanager wie auch Hausfrauen- und Hausmänner surfen, chatten, kaufen online Produkte, wickeln ihre Bankgeschäfte ab oder vergleichen Preise. In diesem Umfeld muss sich das Medium Radio positionieren. Informationen müssen leicht zugänglich sowie schnell und dennoch qualitativ hochwertig aufbereitet sein. Das bedeutet für die Mitarbeiter stetige Lernbereitschaft. Neue Techniken müssen in Schulungen gebrauchsfertig adaptiert werden, und das mittlerweile jährlich immer wieder neu. Dazu kommt der Faktor der Unsicherheit bei den Mitarbeitern, da zu den Nutzergewohnheiten letztendlich kaum empirisch belegbare Informationen oder Erfahrungen für einen längeren Zeitraum vorliegen. Die Entwicklung ist so schnell, dass die Marktforschung Mühe hat zu folgen. Somit gibt es keine belastbaren Antworten auf Fragen nach der Akzeptanz der geleisteten Arbeit oder der Auswirkung auf das Erreichen des Unternehmensziels. Und wenn Mitarbeiter die eigene Wirksamkeit nicht spüren, wird es problematisch.

## Medien und Öffentlichkeit

Nach dem 2. Weltkrieg wurden die Medien Zeitung, Hörfunk und Fernsehen in Deutschland unter dem Gesichtspunkt betrachtet, einen Beitrag zur Herstellung von Öffentlichkeit in einer demokratischen Gesellschaft zu leisten. Dies galt auch insbesondere für den öffentlich-rechtlich verfassten Rundfunk. Nachdem der Rundfunk in der Nazidiktatur zur Indoktrination der Bevölkerung missbraucht wurde, sorgten die Alliierten für ein Rechtssystem, das den Medien eine relevante Rolle für die Demokratieentwicklung zuwies. Auch die aktuelle Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichtes weist dem Fernsehen insbesondere aber den öffentlich-rechtlichen Programmen immer noch einen herausragenden Stellenwert bei der Herausbildung einer demokratischen Öffentlichkeit zu. Ob dies tatsächlich angesichts des vielfältigen Medienangebotes und der sehr ausdifferenzierten Nutzung – je nach Interessengebiet und Bedürfnis – noch der Fall ist, wird derzeit auch angezweifelt.

Es steht unseres Erachtens allerdings außer Frage, dass Massenmedien – gleich in welcher rechtlichen Verfassung – die öffentliche Meinung und damit das Zusammenleben in der Gesellschaft prägen.

Die Rolle der Journalisten in der demokratischen Gesellschaft wird häufig als ‚vierte Gewalt‘ bezeichnet. Das Selbstverständnis der Journalisten selbst hat sich dagegen in den letzten Jahren verändert. Die Kritikfunktion, die vielfach Journalisten zugewiesen wird, und die Aufgabe, zur demokratischen Kontrolle beizutragen, hat heutzutage weniger Befürworter unter den Journalisten als noch vor 15 Jahren. Die Stichworte sind vielfältig: Zeitdruck, wechselnde Anforderungen, ökonomische Gegebenheiten usw. Viele Journalisten haben das Gefühl, drei Bereiche ‚bedienen‘ zu müssen. Als Erstes sei die Zielgruppe genannt. Sie wird durch den Vorgesetzten bzw. die Unternehmensführung vorgegeben. Als Zweites die Redaktion. Jeder Redakteur ist – im Idealfall – Mitglied eines Teams und muss dort seine Position finden und wahrnehmen, bzw. später sich auch kenntlich machen und seine Meinung einbringen. Der dritte Bereich lässt sich mit dem Begriff Umfeld beschreiben. Das Wissen um Machtverhältnisse im Umfeld des Senders oder der Zeitung und das Wissen um brisante Konstellationen ist für viele Journalisten mittlerweile wichtig. Durch dieses Wissen und die Nähe zu den Themen und handelnden Personen kommt es aber auch durchaus zu weitreichenden Konflikten.

Ein konkretes Beispiel aus der Arbeit des Lokalradios Radio K.W. sei genannt. Der Sender wollte über eine Sitzung des Kreisparlaments berichten und schickte eine langjährige Redakteurin in den Kreistag. Die Lokalfunkjournalistin, die seit ihrer Geburt im Sendegebiet lebt, ist zudem auch Tochter des Vorsitzenden der CDU-Kreistagsfraktion. Der Landrat des Kreises Wesel ist der SPD zugehörig und witterte in der Entsendung dieser Redakteurin, der Tochter seines CDU-Gegenspielers, einen Skandal. Was dann folgte, war ein Konflikt, der immer mehr eskalierte und weiterhin auf einer so hohen Eskalationsstufe anzusiedeln ist, dass eine Lösung ohne professionelle Hilfe nicht wahrscheinlich ist.

Was war während bzw. nach der Ratssitzung passiert? Der Landrat verließ die Kreistagssitzung und stellte die Redakteurin im Foyer zur Rede. Die Redakteurin selbst empfand das als einen massiven verbalen Angriff mit dem Versuch, sie einzuschüchtern. Anschließend rief der Landrat auch im Sender an. Da der Chefredakteur nicht im Haus war, sprach der Landrat mit der Sekretärin des Senders. Die Folge: Beide Mitarbeiterinnen, also Redakteurin und Sekretärin, fühlten sich durch den Stil dieser Intervention persönlich deutlich angegriffen. Der Landrat schickte am nächsten Tag eine Pressemitteilung an mehrere Zeitungsredaktionen, in der er sich über die, aus seiner Sicht, schlechte Redaktionsplanung des Senders beschwerte. Der Chefredakteur des Senders machte daraufhin in einem Telefonat mit dem Landrat seine Position deutlich. Ein Konsens wurde in dem Gespräch nicht erreicht. Der Vorgang war damit noch nicht beendet, denn was anschließend folgte, war eine massive Zeitungsberichterstattung über die sogenannte ‚Radioaffäre des Landrats‘. Der Konflikt bekam eine Eigendynamik. Er war unter anderem auch Thema in den

überregionalen Seiten der FAZ und in einer weiteren Sitzung des Kreistages. Es gab Reaktionen, ebenfalls per Pressemitteilung, der einzelnen Parteien und sogar von Seiten der Gewerkschaft DJV, dem deutschen Journalistenverband.

Was lässt sich abschließend zu diesem Fall sagen? Der Konflikt wurde auf der emotionalen Ebene angestoßen und ausgetragen. Der Landrat nahm die Redakteurin nicht als eigene Persönlichkeit, also als Individuum, mit fachlichen und persönlichen Kompetenzen wahr, sondern sah in ihr ausschließlich die Tochter seines politischen Gegenspielers. Er kritisierte die Redakteurin massiv, ohne die Berichterstattung über diese Kreistagssitzung zu kennen. Er unterstellte – auf der emotionalen Ebene – eine tendenziöse Berichterstattung. Da Radiosender in Deutschland zur lückenlosen Dokumentation verpflichtet sind, also der kompletten Aufzeichnung ihrer Sendungen und Berichte, konnte Radio K.W. die gesamte Berichterstattung vorlegen. Fazit auf der Sachebene: Die Kreistagsberichterstattung der Redakteurin war nicht tendenziös, eine Kommentierung erfolgte nicht. Die Arbeit wurde allen journalistischen Standards gerecht. Fazit auf der emotionalen Ebene: Durch die Nähe der Lokaljournalistin zu handelnden Personen kam es zu dem Konflikt. Der Landrat, der sich in der Kreistagssitzung in einer politischen Drucksituation befand, übertrug diese Situation auf die Redakteurin. Er verlagerte den Konflikt. Ein weiteres Zeichen dafür: Auch den Hinweis darauf, dass die Redakteurin bereits seit mehr als 10 Jahren aus dem Kreistag berichtete und ihn, den Landrat, das noch nie gestört habe, ließ der Politiker nicht gelten. Letztendlich wird durch diesen Fall das Spannungsfeld deutlich, in dem sich der Journalist bewegt.

## Ökonomie der Medien

In den letzten Jahren geraten die Medien mehr und mehr unter ökonomischen Druck. In- und ausländische Investoren schrauben ihre Renditeerwartungen immer höher, das Resultat ist Qualitätsverlust und Glaubwürdigkeitsverlust. Am Beispiel der PRO 7/SAT 1 Media AG oder der Berliner Zeitung zeigt sich diese Entwicklung sehr deutlich. Die Investoren blicken nur auf die Renditesteigerung, und die Qualität des Programms leidet.

Die Umsatzrendite beispielsweise des Springer Verlages lag im Jahre 2007 bei 14,1 Prozent, die der zuvor genannten Berliner Zeitung bei 15 Prozent. Diese Zahlen erlangen erst dann ihre Bedeutung, wenn man Vergleiche zieht. Der Energiekonzern EON und der Autobauer Audi mussten sich im gleichen Jahr mit vergleichsweise geringen Renditen zufrieden geben, obwohl der Automarkt boomte und die Energiepreise explosionsartig stiegen. Audi verzeichnete eine Umsatzrendite von 8,7 Prozent und EON von 10,5 Prozent. Man muss nicht die renommierte „New York Times“ nennen oder US-Today, in denen erfundene und schlecht recherchierte Artikel zu einem erheblichen Glaubwürdigkeitsverlust führten, weil die journalistische Qualität in den Hintergrund geriet. Die Schleichwerbungsskandale und das Product Placement in der ARD-Vorabendserie „Marienhof“ oder der Ärzteserie „In aller

Freundschaft“ zeigen, dass sich unter ökonomischen Druck eine Vermischung von PR und Programm vollzieht. Dies betrifft, wie die zuvor genannten Beispiele zeigen, nicht nur privat-kommerzielle Veranstalter, sondern auch den öffentlich-rechtlichen Rundfunk. Eine Studie über den Hörfunk kommt u.a. zu dem Ergebnis, es sei an der Tagesordnung, dass in das Radioprogramm Werbebotschaften Eingang finden und es zu einer wechselseitigen Durchdringung von Public Relations und Journalismus kommt. So ist einer der Gründe für diese Entwicklung der immer größer werdende ökonomische Zwang, unter dem Redaktionen arbeiten müssen. Die Zeit für Eigenrecherche, für eine intensive Vorbereitung von Interviews, die Beschaffung von O-Tönen ist äußerst knapp oder fehlt vielfach. Da liegt es nahe, auf vorgefertigte Audio-Press-Kits zurückzugreifen oder auf Download-Portale zuzugreifen, die kostenloses Audiomaterial zur Verfügung stellen (vgl. Volpers 2007). Bezogen auf das Fernsehen stellen Wissenschaftler fest, „in dem Maße, in dem in den letzten 20 Jahren Information zum Bestandteil von Infotainment wurde und Publizistik zur Unterhaltungspublizistik transformierte, verringerten sich die Ansprüche an journalistische Sorgfaltspflicht. In den Hybridformen zwischen Information und Unterhaltung scheint es weniger darauf anzukommen, den Zuschauer objektiv, unabhängig und neutral zu informieren, als vielmehr ihn gut zu unterhalten.“ (Volpers, 2008)

Ein konkretes Beispiel: Radio K.W. wurde vom Fernsehmagazin ZAPP des NDR um ein Interview gebeten. Dabei sollte es um die Frage gehen, wie lokale, private Radiostationen ihr Programm mit Inhalten füllen. In den Räumen von Radio K.W. wurde der Chefredakteur seitens der NDR-Redakteure mit der Behauptung konfrontiert, der Sender im Kreis Wesel würde PR-Beiträge, die von Werbeagenturen angeboten würden, ausstrahlen und somit Betrug am Hörer begehen. Der Chefredakteur verneinte dies vehement und verteidigte die Wichtigkeit journalistischer Standards. Genau diese Standards wurden in diesem Fall aber, kurioserweise, vom NDR-Team auf den Kopf gestellt. Die TV-Redaktion hatte selbst auf eine PR-Agentur als Informationsquelle zugegriffen. Von dort gab es die Information, dass ein Sender mit Namen Radio K.W. PR-Beiträge gerne annehme und als redaktionelle Beiträge sende. Was dann folgte, war eine schlechte Recherche seitens ZAPP. Die verantwortliche TV-Redakteurin hatte im World Wide Web den Suchbegriff Radio K.W. gegoogelt, also in eine Suchmaschinenmaske eingegeben. Die ersten vier Treffer führen tatsächlich zu Radio K.W. in Wesel. Als Treffer Nummer Fünf wird die Internetpräsenz der Radiostation ‚Sender K.W.‘ angezeigt. Ein Sender in Brandenburg, und zwar im Ort Königs Wusterhausen. Dort wurden die PR-Beiträge gesendet. Nicht in Wesel.

Was aber strahlte der NDR in seiner Fernsehsendung ZAPP tatsächlich aus? Einen Beitrag über den Niedergang der journalistischen Kultur bei privaten Radiostationen in Deutschland. Es wurde angeprangert, in Deutschland recherchierten Journalisten immer weniger selbst und würden dementsprechend schlechte Qualität abliefern. Die Hinweise auf das positive Beispiel ‚Radio K.W.‘ und die schlechte,

sich auf PR-Agenturen stützende Recherche des NDR, wurden mit keinem einzigen Satz erwähnt. Somit wurde – wider besseren Wissens – dem Mediennutzer eine wichtige Perspektive auf diesen Sachverhalt bewusst verschwiegen. Klischeeerfüllung und ökonomischer Druck, nämlich eingeplante Beiträge unter einem gewissen Zeitdruck abzuliefern, wurden somit Hilfsmittel zum Betrug am Fernsehzuschauer.

### Arbeitsbedingungen in den Medien

Durch Outsourcing, Tariffucht und Leiharbeit werden gültige Tarifverträge außer Kraft gesetzt und die Arbeitsbedingungen verschlechtert. Im Jahre 2007 entließ der Verleger Lensing-Wolf die gesamte Lokalredaktion der „Münsterschen Zeitung“ und lagerte die Produktion der Lokalseiten in eine eigene Firma aus. Ende 2006 waren 6.759 Beschäftigte im privaten Hörfunk tätig, im Jahre 2000 waren es noch 7.711 Personen. Von den 6.759 Beschäftigten im Hörfunk waren nur 39 % Vollzeit beschäftigt und 14 % Teilzeit beschäftigt. Der Anteil der freien Mitarbeiter ist in der Medienbranche mit etwa 40 % ausgesprochen hoch. (vgl. ALM Jahrbuch 2007, S. 201 ff) In vielen Medienhäusern besetzen freie Mitarbeiter sogar Schlüsselpositionen. Es gibt landesweite, also große Radiosender, deren Leiter der Nachrichtenredaktion als freier Mitarbeiter beschäftigt wird.

Wenn man beispielsweise die Bedürfnispyramide Abraham Maslows zugrunde legt, hat das fatale Folgen. Nach Maslow strebt jeder Mensch erst dann nach Höherem, wenn die Grundbedürfnisse befriedigt sind. Maslow definiert ‚Schutz und Sicherheit‘ sowie ‚Zuneigung und Bindung‘ als Grundbedürfnisse. Diese Bedürfnisse werden bei Freien nicht bedient. Der Begriff ‚hire and fire‘ findet, das zeigt die Praxis, in zahlreichen Radioredaktionen seine praktische Anwendung. Zudem sind oftmals Strukturen problematisch. Denn wenn ein Bereichsleiter freier Mitarbeiter ist, also ein (schein-)selbstständiger Unternehmer, der untergeordnete Redakteur dagegen eine Festanstellung hat, sind Positionierungsprobleme und Konflikte vorprogrammiert.

Radio K. W. arbeitet ebenfalls mit festen und freien Redakteuren. Allerdings hat jeder freie Redakteur vom Chefredakteur eine in der Praxis umgesetzte Zusage über die Menge seiner Einsätze. Ziel ist Planbarkeit und Sicherheit für beide Seiten.

Beschäftigungsstrukturen in den Medien sind im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen durch einen hohen Anteil von Freelancern bestimmt, d. h. soziale Sicherheit und Arbeitsplatzsicherheit nehmen rapide ab. (s.o.) Eine Tendenz, die offensichtlich in allen Branchen zunimmt. Die Fourth European Working Condition Survey weist aus, dass sogenannte diskontinuierliche Erwerbsverläufe (Zeiten sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung wechseln mit Zeiten von Arbeitslosigkeit, Selbstständigkeit und Umschulung) zunehmen werden. Daraus resultiert die Notwendigkeit von beruflicher und räumlicher Mobilität und Flexibilität. Moderne Arbeitsnomaden werden inzwischen diejenigen genannt, die täglich weite Wege zur

Arbeit in Kauf nehmen. Im April 2008 berichtete der Spiegel, dass 40 Prozent der Vollzeitbeschäftigten pendeln. Vor etwas mehr als 10 Jahren (1995) waren es gerade 31 Prozent, deren Arbeitsplatz in einer anderen Stadt lag als deren Wohnung.

Eine Studie der Uni Mainz unterscheidet fünf mobile Lebensformen: Fernpendler, die täglich längere Arbeitswege in Kauf nehmen; Umzugsmobile, das sind Paare, die an den neuen Arbeitsort gezogen sind; Wochenendpendler, die einen zweiten Haushalt am Wohnort des mobilen Partners haben; Varimobile, bei denen einer der Partner an wechselnden Orten beruflich tätig ist, und Menschen, die in Fernbeziehungen leben und jeweils einen eigenen Haushalt führen.

Wochenendpendeln und lange Fahrten zum Arbeitsplatz sind mittlerweile in den Medien fast Standard. Grund ist das mangelnde Vertrauen in den Arbeitgeber durch die Mitarbeiter. Wenn der Lebensmittelpunkt weit weg vom Arbeitsort ist, dann wird das Sicherheitsgefühl, das zumindest das private Umfeld bietet, nicht aufgegeben; nicht zugunsten des Arbeitsplatzes. Uns sind Redakteure bekannt, die täglich mehr als 100 Kilometer zum Arbeitsplatz fahren. Das bedeutet, dass dem Auftraggeber (dem Medienhaus) nicht ausreichend vertraut wird. Beim Journalisten wirft es weitere Fragen auf, zum Beispiel nach der passenden Altersversorgung oder der sozialen Absicherung.

Die Auswirkungen auf Beziehung und Familie sind ebenfalls gravierend. Gemeinsame Familienzeit ist äußerst gering, anstehende Probleme müssen vielfach zeitversetzt oder am Telefon bearbeitet werden. Gerade Pendler werden sich der Frage der Work Life Balance stellen müssen, wie sie Beruf und Familien- bzw. Privatleben in ein ausgewogenes Verhältnis bringen können. Daher wird es für jedes Unternehmen Aufgabe der Personalpolitik und der Personalentwicklung sein, durch eine systematische und gute Work Life Balance Motivation, Engagement und Leistungsfähigkeit zu erhalten.

### Medien und Qualifikationsanforderungen

Die Anforderungen, die an Journalisten gestellt werden, lassen sich heute kaum mehr nur mit den klassischen journalistischen Basiskompetenzen erfüllen. Gab es im klassischen Journalismus des 20. Jahrhunderts noch separate Metiers, gab es unterschiedliche Arten, eine Story zu entwickeln, und spezifische Arbeitsweisen der Medien – war man Pressejournalist oder Radioreporter oder arbeitete man fürs Fernsehen –, liegt es heute nahe, das journalistische Allroundtalent zu fordern, den medialen Generalisten, der die Fähigkeit hat, für Zeitung, Radio, Fernsehen und Internet gleichermaßen zu arbeiten. Recherchieren, produzieren und verkaufen. Das sind die Anforderungen an einen Journalisten des 20. Jahrhunderts. Recherchieren? Das war schon immer das A und O. Aber selbst dort gibt es massive Veränderungen. Früher galt der persönliche Kontakt zu einem Informanten als unabdingbar. Das Bild, vielleicht bekannt aus Fernsehserien der 80er Jahre, wonach sich ein Journalist und ein Mitglied der High Society beim Edeltaliener „Rossini“

trafen oder der Reporter in einer alten Industriehafenanlage den Kommissar trifft, muss mittlerweile in die oft zitierte Mottenkiste gepackt werden. Wieso? Weil anstelle des persönlichen Kontakts die ‚Recherche 2.0‘ getreten ist. Internet, Mobiltelefon, die Suche in Datenbanken – das sind die Werkzeuge. Sie bringen aber auch eine Distanz mit sich; zum Thema, zum Menschen und vielleicht sogar zu umfassenden, korrekten Angaben.

Geschwindigkeit ist Trumpf, und mittendrin in diesem Sog steht der Journalist. Im nächsten Schritt muss er ein Thema auch für mehrere Rezipienten aufbereiten: für Radiohörer, für Internetuser, für Zeitungsleser. Er muss vom Ort des Geschehens einen Videofilm oder wenigstens ein Foto mit in die Redaktion bringen. Alles möglichst attraktiv, da der Journalist als Freelancer die Produkte verkaufen muss. Sein Ansprechpartner dabei ist immer der Leiter der jeweiligen Redaktion. Das Qualifikationsprofil ändert sich grundlegend. Der Reporter der Lokalzeitung, bekannt für seine stilsicheren und lebhaften Reportagen, muss nun zugleich das Internetportal beliefern. Der Radiojournalist soll von seinen Terminen ein kleines Video fürs Internet mitbringen. Der Nachrichtenredakteur muss entscheiden, ob die aktuelle Meldung zuerst auf die sendereigene Homepage gestellt wird oder er bis zur Nachrichtensendung um 18.00 Uhr wartet. Entscheidungen müssen getroffen werden, Qualifikationen erworben werden, die Arbeit verändert sich und damit die Arbeitsanforderungen.

### Personalentwicklung in den Medien

Strategien der Personalentwicklung und der Aus- und Fortbildung sind nur gering ausgeprägt, da das Mediengeschäft eine ‚junge Branche‘ ist. Dies gilt weniger für die Presse aber sehr stark fürs Internet, für Radio und Fernsehen.

Albert Einstein sagte einmal: Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind. Tatsache ist, dass viele Redaktionen den massiven Einsatz von Praktikanten oder die stagnierende Fortbildung von Redakteuren nicht als Problem sehen, bzw. definieren. Es gibt eine sehr starke Aufgabenorientierung. Ziel ist Quotensteigerung bei geringen Kosten. Dagegen steht eine sehr schwach ausgeprägte Mitarbeiterorientierung. Die Potenziale liegen in den meisten Fällen brach und werden kaum bis gar nicht entwickelt. Erfahrungsgemäß sind die Etats für Aus- und Fortbildung sehr mager ausgestattet. Nicht wenige Chefredaktionen weisen auch nicht auf die Existenz eines solchen Etats hin. Für viele Redakteure stellt die Bitte nach einer Fortbildung eine fast unüberwindbare Hürde dar, da es in den elektronischen Medien keine Fortbildungskultur und dementsprechend wenig Verständnis gibt. Und eine, nach einer Verbesserung strebende Karriereplanung für Mitarbeiter ist quasi nur dann möglich, wenn der bisherige Arbeitgeber verlassen wird. Eine verantwortungsvolle Personalpolitik – verantwortlich für das Unternehmen und zugleich verantwortlich für die Mitarbeiter/-innen – zeichnet sich u. a. durch kontinuierliche Weiterqualifizierung der Beschäftigten aus. Systematische und strategische Personalentwicklung, davon ist auszugehen, kann mehr und mehr zum Auswahlkriterium für Bewerber werden, insbesondere dann, wenn der Arbeitsmarkt keine qualifizierten Bewerber zur Verfügung stellt.

Radio K.W. legt sehr konkret und nachprüfbar Wert auf systematische Ausbildung und nachhaltige Fortbildung. Volontäre bekommen einen Ausbildungsplan, durchlaufen verschiedene Redaktionen, dürfen in Nachtsendungen Erfahrung am Mikrofon sammeln und sind aktuell in diesem Jahr für ein landesweites Mentorenprogramm angemeldet worden. Zusätzlich werden die Moderatoren gecoacht und kontinuierlich begleitet. Es muss betont werden, wie wichtig es ist, diesen Prozess auf Dauer anzulegen. Nachhaltigkeit, also die dauerhafte Entwicklung, Entfaltung und Einbringung der Kompetenzen jedes einzelnen Mitarbeiters ist das Ziel. Das geht nur mit dem Verständnis auf Senderseite und auch dem qualifizierten Angebot an Trainern, Coaches oder Supervisoren auf der anderen Seite!

### Qualitätsmanagement in den Medien

Ein systematisches Qualitätsmanagement in den Redaktionen, das die Beschäftigten einbezieht und vorhandene Qualitäten sichert und Potenziale entwickelt, gibt es äußerst selten. Mit den Begriffen Feedback und Aircheck wird inflationär umgegangen. Leider aber auch ohne tief greifende Sachkenntnis. Denn klar aufgestellte Regeln gibt es meistens nicht. Programmqualität und als Voraussetzung dafür gut ausgebildetes Personal sind – da sind sich Experten und Macher einig – heute wichtiger denn je. Qualitätsmanagementinstrumente, Normen und Standards zur Qualitätssicherung und -sicherung werden zur wichtigen Überlebensstrategie für Redaktionen und Sender. In größeren Redaktionen werden in der Zwischenzeit Monitoringsysteme installiert, um vereinbarte Qualitätsstandards zu sichern und weiter zu entwickeln. Aber auch in kleinen redaktionellen Einheiten, wie beispielsweise dem Lokalfunk in NRW, sind Verfahren etabliert, die Qualität des Lokalradios zu prüfen, zu sichern und zu entwickeln. In der täglichen journalistischen Praxis werden ständig Qualitätsstandards an Nachrichten, an Berichte, Reportagen und Moderation angelegt. Angesichts der medialen Konkurrenz durch Internet und Mobile Media sind Instrumente zur Qualitätssicherung notwendig, um konkurrenzfähig zu bleiben. Feedback oder Airchecks (also die konkrete Auseinandersetzung mit dem On-Air fertigen Produkt) werden zwar als Rückkoppelung verstanden, aber selten in einem wertschätzenden, stützenden Rahmen. In der Praxis startet der Vorgesetzte oft mit Negativem und pauschalisierend. Eine Struktur, die mit einer Gesprächseröffnung beginnt, die Sicht des Mitarbeiters zulässt etc., fehlt in der Regel.

Ein systematisches Qualitätsmanagement in den Medien muss eine Unterscheidung zwischen Produkt und Person treffen. Das journalistische Produkt – die Nachrichtensendung, die Reportage, die Moderation der Frühsendung, der Kommentar – steht im Fokus und nicht die Person, die das Produkt erstellt hat. Eine weitere notwendige Voraussetzung für ein zielführendes Qualitätsmanagement besteht darin,

zuerst das Gelungene, das Sicherungswürdige zu benennen; dies nicht pauschal, sondern präzise auf die Kompetenzen (Formulierungen, sprachlicher Ausdruck, Relevanz für den Nutzer etc.) Erst dann werden die Potenziale aufgezeigt, die entwickelt werden können (vgl. Paukens/Vogel/Wienken 2008). Üblich sind auch Feedbackgespräche im Beisein Dritter oder sogar der ganzen Redaktion. Radio K.W. unterzieht sich derzeit einem Qualitäts-Audit. Dabei geht es um die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems. Dieser Prozess ist angelaufen und dauert noch an.

### Fachkompetenz und personale Kompetenz

Anforderungen an Flexibilität und Kreativität werden weiterhin steigen. Personalentwicklung als Teil von Organisationsentwicklung wird stärker als bislang in den Fokus kommen müssen. Diese eher personalen Kompetenzen müssen unterstützt und entwickelt werden, wenn die fachlichen Kompetenzen von Journalisten nachhaltig verändert werden sollen. Beratungsangebote im journalistischen Berufsfeld beziehen sich derzeit vorwiegend auf die Entwicklung von Fachkompetenzen. Personale und soziale Kompetenzen werden dabei vielfach vernachlässigt. Da werden im Hörfunk und im Fernsehen Moderationstrainings durchgeführt, die z. B. die technische Kompetenz der Moderatoren entwickeln sollen, eine Radiosendung perfekt zu „fahren“. Kreuzblende, Ramptalk etc. werden trainiert; auch die Stimmentwicklung ist Gegenstand beruflicher Qualifikation. Grundlegende kommunikative Kompetenzen, das Rollenverständnis eines Moderators, die Herausbildung einer Moderatoren-Persönlichkeit geraten bei diesem Beratungskonzept kaum in den Blick.

Zurzeit sind die Berater, die in der Medienbranche unterwegs sind, zu einem Großteil lediglich auf die Vermittlung von Fachkompetenzen spezialisiert. So lesen sich die Bewertungen von Beratern etwa so: „Radio XY bietet dem Hörer gute Nachrichten. Der Nutz- und Gebrauchswert ist hoch. Die Themen allesamt gut... Der Sprecher macht – bis auf die Unsicherheiten – einen sehr guten Job.“ Oder „Eine durchschnittliche Frühsendung mit journalistischen und redaktionellen Schwächen. Gelegentliche kreative Ansätze betreffen eher den unterhaltenden als den inhaltlichen Teil.“ Was fängt man mit solchen Airchecks an? Es fehlen konkrete Ansätze, Hinweise auf fehlende Kompetenzen oder Fertigkeiten, welche Kompetenzen sind zu stärken, welche sind zu entwickeln und in welcher Form sollte dies geschehen. Es gibt keine Hinweise, wie die Kompetenzentwicklung in eine systematische Personalentwicklung und Organisationsentwicklung einbezogen werden soll, welche Rolle der Redaktionsleiter oder der Chefredakteur übernehmen soll, wie neben den Fachkompetenzen die Entwicklung sozialer Kompetenzen etc. mitbedacht werden muss. Die Methodenwahl der Berater beschränkt sich zumeist auf den kognitiven Bereich, zum Beispiel der Vermittlung von klaren Merksätzen, Regeln und Vorgehensweisen. Eine Veränderung im affektiven Bereich wird dadurch natürlich nicht erreicht; genauso wenig stehen personale oder soziale Kompetenzen im Fokus. Das kann letztendlich, muss aber nicht, zu einer Art Stillstand in der in-

nerredaktionellen Entwicklung führen. Denn beim Redakteur wird der Kreis aus ‚Wahrnehmen, Erfassen, Verstehen, Erklären‘ nicht sauber durchdekliniert. Er endet, durch die Reduzierung auf produktorientiertes Vorgehen, beim ‚Erfassen‘. Von einem mitarbeiterzentrierten Vorgehen – und daraus folgend beim Mitarbeiter zum Beispiel ‚Verständnis‘ und daraus folgende Erkenntnisse auslösend – können wir in den meisten Fällen nicht ausgehen. Die Haltung ändert sich nicht.

### Produktqualität und Kompetenz

Die Qualität der Produkte ist hochgradig abhängig von den Kompetenzen der Produzenten. In der Medienbranche werden Kommunikationsprodukte hergestellt. Und Kommunikation hat – das ist seit Watzlawick bekannt – eine Inhaltsebene und eine Beziehungsebene, die es bei Personalführung und Qualifizierung zu berücksichtigen gilt. Der Verstand kann uns sagen, was wir unterlassen sollen, aber das Herz kann uns sagen, was wir tun müssen. Dieses Zitat des französischen Schriftstellers Joseph Joubert beschreibt treffend, wie wichtig die Emotion in der Kommunikation ist. Kompetenzen von Journalisten sind natürlich in beiden Bereichen notwendig. Eine journalistisch saubere Recherche, ein mehrperspektivisches ‚Rangehen‘ an ein Thema sind unerlässlich. Dieses einzufordern, stößt in vielen Redaktionen auf großes Verständnis. Aber fordern Sie mal ein, einen Beitrag nicht zu inhaltschwer zu gestalten, sondern bei der dramaturgischen Gestaltung emotionale Aspekte einzubeziehen: Also mit Zeit, die einer Geschichte gegeben werden soll, um sich zu entwickeln. Die Frage zu beantworten, warum will ich die Geschichte erzählen und was bewegt die Menschen (die Hörer) daran, was sind ihre Sorgen und Freuden? Als verantwortlicher Redakteur, als Chef vom Dienst, als Chefredakteur wird man immer wieder Kopfschütteln ernten.

Lassen Sie uns ein Beispiel konstruieren, ein Extrembeispiel vielleicht: der gut verdienende und auch leicht arrogante Radiomoderator. Sein Arbeitstag beginnt mit dem Gang von seinem Appartement zum Aufzug. Er fährt in die Tiefgarage, von dort mit dem Auto zum Sender, dort in die Tiefgarage, per Aufzug in die Redaktion, wird von einem Redakteur gebrieft, stellt sich im klimatisierten Studio an das Mischpult und erzählt dann den Hörern thematisch etwas über hohe Lebenshaltungskosten, schlechte Kinderbetreuung und raffgierige Politiker. Dieser Moderator bemerkt, dass sich im ‚wahren Leben da draußen‘ etwas ändert, weil der Mitarbeiter des Pizzaservice wieder gewechselt hat: Früher war es ein Italiener, es folgte ein Inder und mittlerweile klingelt ein Russe an der Tür und liefert die per Internet bestellten Leckereien. Huch? Ein Russe?

Was soll dieses – mit Verlaub konstruierte – Beispiel? Es ist für einen Journalisten unerlässlich, mitten im tatsächlichen Leben zu stehen. Für diese Erkenntnis braucht dieser Mitarbeiter personale Kompetenzen. Hat er sie nicht, dann sollte die Redaktionsleitung ihm entsprechende Fortbildungen oder andere Möglichkeiten anbieten, diese personalen Kompetenzen zu erwerben.

## Medien und Kompetenzentwicklung

Beratung als Teil der Personalentwicklung in Unternehmen der Medienproduktion wird sich an den Kompetenzen der Beschäftigten orientieren müssen, die nicht nur auf die Unternehmensstrategien ausgerichtet sein dürfen, sondern darüber hinaus weisen müssen, um nachhaltig und effektiv sein zu können. Die Fachkompetenz von Journalisten lässt sich wahrscheinlich schnell und unstrittig bestimmen, auch wenn sich die Qualifikationsanforderung derzeit erheblich verändern. Die grundlegenden Kompetenzen wie recherchieren, formulieren, redigieren, präsentieren, Kenntnisse der journalistischen Formen und der medienadäquate Einsatz bleiben – trotz Veränderung – als Basiskompetenzen bestehen, und technische Kompetenzen werden hinzutreten.

Die sozialen Kompetenzen und kommunikativen Kompetenzen werden stärker in den Blick genommen werden müssen. Dazu gehört die Fähigkeit, Informationen auf ihren sachlichen Gehalt hin zu analysieren und mögliche Interessen der Informanten zu benennen. Aber auch die Kompetenzen im Team, mit Kollegen und mit Vorgesetzten angemessen umgehen zu können. Nicht zuletzt werden die personalen Kompetenzen entwickelt werden müssen, wie etwa die Kompetenz, die eigene Haltung und Rolle reflektieren zu können, Selbst- und Fremdbild unterscheiden zu können. Ein Chefredakteur wünscht sich nicht das Standardprogramm des Beraters, sondern eine individuelle Betrachtungsweise, die die zuvor genannten Perspektiven umfasst. Das heißt, ein absichtsvolles, bewusstes Vorgehen in Bezug auf jeden Einzelnen. Berater hinterlassen oft einen ‚Trampelschaden‘. Sie gehen rein in eine Redaktion, verunsichern, trampeln mit viel zu großem Ego durch einen viel zu kleinen Raum und hinterlassen den erwähnten Trampelschaden (der Begriff stammt übrigens aus einem Fantasy-Rollen-Kartenspiel). Veränderungen in einem Prozess oder in einer Gruppe sind nur dann erreichbar, wenn das Individuum als solches erkannt und gewertschätzt wird. Und zwar als Mensch mit Kompetenzen – und nicht als Teil eines mechanistischen Systems, das lediglich auf Gewinnoptimierung und das Abarbeiten von Vorgängen reduziert wird.

Es lässt sich mit Sicherheit die Aussage treffen, dass Beratung in Medienunternehmen Not tut. Denn bisher wird eine Weiterbildung in den meisten Fällen im Bereich der fachlichen Kompetenzen durchgeführt. Hintergrund dieses Problems ist der Quotendruck. Dadurch werden Maßnahmen, auch die der Personalentwicklung, als eine Belastung gesehen, die die Arbeitskraft der Mitarbeiter bindet. Zudem werden solche Maßnahmen in Relation zu zeitnah ermittelten Quoten gestellt. Der auch in Chefetagen fälschlicherweise weit verbreitete Zusammenhang lautet dann vereinfacht: Wenn die Quote nicht raufgeht, waren die Berater nicht gut und es werden neue Berater engagiert. Dass das allenthalben angewandte und vermeintlich probate Konzept der Beratung nicht taugt, auf diese Idee wird in der Branche selten verfallen.

Die Medienlandschaft bietet auch und gerade im Bereich der supervisorischen Begleitung ein riesiges Entwicklungspotenzial. Es wird – in einem ersten Schritt – darauf ankommen, bei allen Beteiligten zuerst ein Problembewusstsein dafür zu entwickeln und dann nachhaltig wirkende Konzepte zu entwickeln, die die Menschen mit ihren Potenzialen in den Blick nehmen und über Kompetenzentwicklung zur Qualitätsentwicklung zu gelangen.

## Literatur

- ALM Jahrbuch 2007, Berlin 2008.  
 Paukens, H./Vogel, K./Wienken, U. (2008): Trainerhandbuch Journalismus, Konstanz.  
 Volpers, H. (2007): Public Relations und werbliche Erscheinungsformen im Hörfunk, Berlin.  
 Volpers, H. u.a. (2008): Public Relations und werbliche Erscheinungsformen im Fernsehen, Berlin.

### *Anschrift der Autoren:*

Dr. Hans Paukens, Essener Straße 55, 46047 Oberhausen  
 Kristof Wachsmuth, Galoppgasse 4, 67271 Kindenheim