

# Ökonomisches Qualitätsmanagement?

## Wie die ARD-Anstalten mit Videojournalismus umgehen

*Von Annika Sehl*

**Die Themen Qualität und Qualitätsmanagement im Videojournalismus werden in der journalistischen Praxis aktuell diskutiert und in den nächsten Jahren vermutlich noch deutlich an Brisanz gewinnen. Der Artikel gibt einen Überblick über die Strategien des redaktionellen Qualitätsmanagements, mit denen die ARD-Anstalten der neuen Produktionsweise begegnen.**

„Hallo, Ihr [sic!] Dinos! Wollt Ihr untergehen oder die neue Welt mitgestalten?“ So begrüßt der New Yorker Michael Rosenblum seine Kursteilnehmer am ersten Tag. In seinem Training für Videojournalisten (VJs) sitzen nicht nur Fernsehjournalisten, sondern oft auch Kameraleute und Cutter. Letzteren verkündet er: „Euren Beruf wird es bald nicht mehr geben. Sputet Euch!“

Ob in den nächsten Jahren tatsächlich bestimmte Berufsbilder der TV-Branche aussterben, sei dahingestellt. Fakt ist jedoch, dass ein neues Berufsbild auf dem Vormarsch ist: der Videojournalist. Ausgestattet mit kleiner DV-Kamera und Laptop, ist er Redakteur, Kameramann und Cutter in einer Person. Die herkömmliche Arbeitsteilung zwischen Fernsehjournalist, EB-Team und Cutter fällt weg.

Die Anfänge des Videojournalismus reichen zurück in die 60er Jahre der US-Fernsehberichterstattung. Aber erst 20 Jahre später schaffte es Videojournalismus auf die Agenda deutschsprachiger Fernsehmacher – zunächst bei privaten Ballungsraumsendern.

### **Videojournalismus als Trend im Berufsfeld TV**

Spät erreichte das Phänomen dann auch den öffentlich-rechtlichen Rundfunk. Im September 2003 startete der Hessische Rundfunk (hr) einen knapp einjährigen Pilotversuch mit 30 Videojournalisten, die für die aktuelle Berichterstattung, z. B. in „hessen aktuell“, aber auch für Magazinbeiträge in Sendungen wie „Service: Reisen“ eingesetzt wurden. Inzwischen sind Videojournalisten beim hr fester Bestandteil verschiedener Redaktionen. Auch andere ARD-Anstalten stehen dem Videojournalismus offen gegenüber. Alle – mit der Ausnahme des Westdeutschen Rundfunks

(WDR) – haben kürzlich Pilotprojekte durchgeführt oder Videojournalismus bereits in den Regelbetrieb integriert.

Dabei ist Videojournalismus nicht unumstritten und polarisiert schnell: Kritiker befürchteten, dass der Videojournalismus als Kostensparmodell den Arbeitsdruck erhöhen und die Qualität verringern wird. Befürworter sehen in ihm dagegen die Arbeitsweise der Zukunft, welche zu einer neuen Bildsprache führen wird und dazu beiträgt, die aufwändige Logistik zu vereinfachen und hohe Produktionskosten zu senken.

Die vorliegende Untersuchung verfolgt daher die Frage, wie die ARD-Anstalten der neuen Produktionsweise mit Strategien des redaktionellen Qualitätsmanagements begegnen.

Unter redaktionellem Qualitätsmanagement wird hier die innerredaktionelle Qualitätsarbeit verstanden, wie sie die Redaktionsleitung in Zusammenarbeit mit der Redaktion betreiben sollte. Abgegrenzt wird das redaktionelle Qualitätsmanagement von der Qualitätssicherung, die auch außerredaktionelle Initiativen einbezieht, insbesondere die Infrastruktur des Journalismus.

### **Reines Kostensparmodell oder Arbeitsweise der Zukunft?**

Den theoretischen Ausgangspunkt der Studie bilden die Prinzipien Ganzheitlichkeit, Kunden-, Mitarbeiter- und Prozessorientierung des Total Quality Managements (TQM), die in Anlehnung an Vinzenz Wyss auf Redaktionen übertragen werden. Das Datenmaterial wurde in zwei Teilstudien zusammengetragen. In Teilstudie A wurde jeweils der VJ-Beauftragte bzw. Projektleiter der zehn ARD-Anstalten in einem mündlichen Leitfadeninterview befragt. Die Interviews wurden zwischen Oktober 2005 und März 2006 durchgeführt. Grundlage der Teilstudie B bilden jeweils zwei fünftägige teilnehmende Beobachtungen in den Redaktionen „hessen aktuell“ des hr und „Lokalzeit Düsseldorf“ des WDR im Februar 2006. Die Befunde aus den Leitfadeninterviews bildeten bei der Auswertung die Ausgangsbasis. Die Beobachtungsprotokolle dienten der Vertiefung und externen Validierung der Daten. Einige zentrale Ergebnisse werden nachfolgend zusammengefasst:

„Das Fernsehen, so wie wir es kennen, ist in spätestens 5 Jahren tot!“ Dieser gewagten These, mit der der New Yorker Videojournalistentrainer Michael Rosenblum gerne seine Vorträge einleitet, kann nach der vorliegenden Untersuchung der ARD-Anstalten nicht zugestimmt werden. Zwar ist es richtig, dass der Videojournalismus qualitätssichernde Prozesse beeinflusst. Dabei handelt es sich allerdings weniger

um eine Revolution als um eine Reform. Videojournalisten und Videoreporter – solche, die kurze Nachrichten im Film (NiF) zwar eigenständig drehen, aber im Gegensatz zu Videojournalisten nicht selbst schneiden – lösen die klassische Berichterstattung nicht ab, sie ergänzen sie nur. Sie werden soweit in das bestehende System der öffentlich-rechtlichen Berichterstattung integriert, wie sie bessere Ergebnisse erwarten lassen. Ein Absinken der technischen oder journalistischen Qualität wird nicht toleriert.

Das zeigt sich besonders deutlich an den Einsatzfeldern. Videoreporter werden naturgemäß für die schnelle und flexible NiF-Berichterstattung genutzt. Sie können oftmals schneller reagieren als EB-Teams, eine Disposition ist nicht nötig. Dagegen arbeiten Videojournalisten nur bei wenigen ARD-Anstalten tagesaktuell, da sie für den Schnitt länger brauchen. Falls sie doch in der Tagesaktualität eingesetzt werden, haben sie immer die Möglichkeit, auf einen Cutter zurückzugreifen. So soll das Risiko gemindert werden, dass unter Zeitdruck die Qualität sinkt.

### **Reform statt Revolution**

Videojournalisten bereichern das Programm mit Reportagen aus dem Ausland und erweitern die regionale Berichterstattung. Beides sind Einsatzfelder, die auch mit EB-Teams besetzt werden könnten, aus Kostengründen jedoch häufig auf ein Minimum begrenzt waren. Beim Videojournalismus ist der finanzielle Aufwand deutlich niedriger. Zudem werden Videojournalisten für Geschichten eingesetzt, die nah am Akteur erzählt werden sollen. Hier machen sich die Vorteile der kleinen Kamera und des geringeren Personalaufwandes am meisten bemerkbar. Die Programmacher versprechen sich davon eine Reduktion des Zwangs zur Inszenierung. Bewusst nicht eingesetzt werden Videojournalisten dagegen für technisch und/oder inhaltlich komplexe Drehsituationen, die das Ein-Mann-Team überfordern könnten und Qualitätseinbußen befürchten lassen. Allenfalls als zusätzliche Kamera dürfen sie Aspekte am Rand drehen, um so eine weitere Perspektive zur Berichterstattung beizusteuern. Die Hauptlast und Verantwortung liegt dann beim EB-Team. Bei alledem muss aber betont werden, dass sich die ARD-Anstalten zum Erhebungszeitpunkt überwiegend noch in der Erprobungsphase befanden, in der Chancen und Grenzen des Videojournalismus ausgelotet wurden.

Die empirischen Daten zeigen darüber hinaus, dass bei der Einführung des Videojournalismus in den ARD-Anstalten tatsächlich überwiegend die journalistische Qualität und nicht die Reduktion der Kosten Priorität besitzt. Zwar sehen die Rundfunkanstalten Videojournalismus unstrittig als kostengünstige Produktionsweise. Insbe-

sondere bei längeren Beiträgen und solchen, die mit hohen Reisekosten verbunden sind, zeigen sich die finanziellen Vorteile. Dennoch ist Videojournalismus in vielen Fällen nicht mit direkten Kosteneinsparungen gleichzusetzen, denn die von Videoreportern und Videojournalisten produzierten Beiträge sind meist zusätzlich zur regulären Berichterstattung im Programm. Nur in wenigen Fällen substituieren Videojournalisten EB-Teams. Bei keiner ARD-Anstalt werden allerdings hauseigene Teams eingespart, sondern es werden weniger Aufträge an Fremdfirmen vergeben.

### **Qualitäts- vor Kostenmanagement**

Grundsätzlich besteht in den ARD-Anstalten Konsens darüber, dass Videoreporter und Videojournalisten ohne gründliche Aus- und permanente Fortbildung nicht seriös mit klassischen Teams konkurrieren können. Bei der Ausbildung der Programmmitarbeiter erreicht allerdings bislang nur die Hälfte der ARD-Anstalten die von Rosenblum empfohlene Ausbildungsdauer von drei Wochen. Die andere Hälfte liegt mit fünf bis neun Tagen deutlich darunter. Hier besteht also noch Nachholbedarf. Allerdings müssen die Teilnehmer, für die die jeweiligen Anstalten nur so kurze Schulungen vorsehen, auch nicht den Schnitt erlernen, sondern nur die Handhabung der Kamera. Neben den reinen Seminaren und Trainings haben einige ARD-Anstalten auch einen Jour fixe eingeführt, an dem aktuelle Schwierigkeiten besprochen und Beiträge kritisiert werden. Darüber hinaus zeigt die Untersuchung, dass Videojournalisten verstärkt über Volontariate in die Funkhäuser kommen. Denn viele ARD-Anstalten haben Videojournalismus bereits in die Ausbildung des Nachwuchses integriert. Für die Zukunft scheint die Annahme berechtigt, dass die Ausbildung von Videojournalisten von externen Akteuren übernommen wird. Da der Markt für Videoreporter und Videojournalisten wächst, entstehen auch organisationsextern zahlreiche Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Das gibt den ARD-Anstalten die Möglichkeit, bereits fertig ausgebildetes Personal zu rekrutieren.

Es ist nicht erstaunlich, dass die ARD-Anstalten Videojournalismus nicht aus reinen Kostenerwägungen einsetzen, sondern ihr Kostenmanagement vielmehr in eine Qualitätsstrategie eingebettet haben. Dies kann damit erklärt werden, dass sie als öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten weniger dem Druck der Ökonomisierung unterliegen als die privaten Anbieter, wenn sie auch zu einem sparsamen Umgang mit den Gebühren angehalten sind. Zudem kann vermutet werden, dass sie sich ihrer Vorbildrolle bewusst sind und diese nicht leichtfertig aufs Spiel setzen wollen. Beides begründet auch, warum sich die ARD-Anstalten erst so spät dem Trend geöffnet haben. Das brachte für sie den Vorteil mit sich, dass sie auf Erfahrungen anderer

Sender im In- und Ausland, beispielsweise der BBC, zurückgreifen konnten.

## **Videojournalismus im Internet**

Für die nächsten Jahre spricht vieles dafür, dass es bei den ARD-Anstalten nicht zu einer Substitution der EB-Produktion durch Videojournalismus kommt, sondern beide Produktionsformen gemäß ihrer Vor- und Nachteile disponiert werden. Wie das in der ferneren Zukunft aussieht, ist eine offene Frage. Sicher scheint dagegen, dass auch für crossmediale Projekte der Anstalten – also der Verbindung aus Fernsehen und Online – Videojournalismus unverzichtbar ist. Der jährliche VJ-Roundtable der ARD/ZDF medienakademie befasste sich 2007 bereits mit dem Thema „Videojournalismus im Internet“.

*Dieser Artikel ist eine Übernahme aus Journalistik Journal 1/2008, S. 16-17.*

*Die gesamte Diplomarbeit, die am Institut für Journalistik der Universität Dortmund eingereicht wurde, ist als Monographie veröffentlicht:*

*Sehl, A. (2008). Qualitätsmanagement im Videojournalismus. Eine qualitative Studie der ARD-Anstalten. Wiesbaden: VS-Verlag.*

*Weiterführende Literatur:*

*Foraci, F. (2004). Selbst ist das Team. Der New Yorker Michael Rosenblum krepelt mit seinem Training für Videojournalisten Fernsehsender in aller Welt um. CUT(6), 16-21.*

*Zalbertus, A. & Rosenblum, M. (Hrsg.). (2003). Videojournalismus. Die digitale Revolution. Berlin: uni-edition.*