

Programmcontrolling beim WDR Fernsehen

→ Erfolg durch Qualität

Von Miriam Tebert*

Die Qualität von Fernsehprogrammen wird immer wieder heiß diskutiert, aber selten kontinuierlich und systematisch untersucht. In den Rundfunkanstalten steht oft die „Quote“ im Vordergrund, nicht zuletzt, weil sie im Gegensatz zur Qualität relativ leicht messbar ist.

Qualität wird seit drei Jahren untersucht

Im Programmcontrolling WDR Fernsehen wird die Qualität des Programms seit drei Jahren systematisch untersucht. Der Quote kommt im Controlling eine wichtige, aber keine vorrangige Bedeutung zu. Denn der Erfolg eines öffentlich-rechtlichen Fernsehprogramms kann – schon allein aufgrund des Programmauftrags – nicht nur über einen hohen Marktanteil oder eine hohe Reichweite bestimmt werden.

Programmcontrolling wurde im Rahmen einer Struktur- und Programmreform eingeführt

Die Einführung des Programmcontrollings im WDR war Teil einer Struktur- und Programmreform. Das WDR Fernsehen befand sich 1996 mit nur 4,5 Prozent Marktanteil im Sendegebiet Nordrhein-Westfalen in einem Quotientief. Die Reform sollte, bevor die Qualität einzelner Sendungen auf den Prüfstand kam, zunächst durch Umstrukturierungen des Programms eine Akzeptanzsteigerung des Gesamtprogramms herbeiführen.

Strukturell bzw. organisatorisch bedeutete die Reform die Einführung eines Programmchefs für das WDR Fernsehen mit der zugehörigen Abteilung Programmplanung und Controlling sowie einer Präsentationsredaktion, die für die On-Air Promotion zuständig ist. Zielvorgabe war eine Marktanteilssteigerung des WDR Fernsehens auf 6,0 Prozent in NRW.

Die Programmreform zielte auf eine übersichtlichere, profiliertere Programmstruktur, viele Sendungen wurden auf geeignetere Sendeplätze platziert, die ihnen eine größere Chance boten, ihr Zielpublikum zu erreichen. Außerdem wurde die Regionalberichterstattung intensiviert.

Akzeptanzsteigerung des WDR Fernsehens

Die angestrebte Akzeptanzsteigerung wurde innerhalb eines Jahres erreicht. Der Marktanteil in Nordrhein-Westfalen erhöhte sich von 4,5 (1996) auf 6,0 Prozent (1997). Seither steht die Sicherung und Steigerung der Programmqualität im Mittelpunkt des Programmcontrollings WDR Fernsehen.

Programmcontrolling als Dienstleistung für Redaktionen und Programmplanung

Das Programmcontrolling versteht sich in diesem Prozess der Optimierung nicht als Kontrolle, sondern als Dienstleistung für Redaktionen, Programmbereichsleiter sowie für die Programmplanung und -strategie. Es dient der Objektivierung und Transparenz von Diskussionen und Entscheidungen. Den Redaktionen liefert das Controlling Erkenntnisse, die diese bei der Sicherung und Stei-

gerung der Qualität ihrer Programme unterstützen. Der Programmplanung und -strategie bietet es eine Entscheidungsgrundlage zum Beispiel bei der Platzierung von Sendungen oder der Einführung neuer Formate. Das Controlling begleitet alle neuen Fernsehprojekte, und auch in langfristige strategische Entscheidungen (z.B. über digitale Angebote oder das Metropolenfernsehen) fließen die Erkenntnisse des Controllings ein. Das Programmcontrolling arbeitet zukunftsorientiert, gibt Impulse und weist auf zukünftige Potentiale oder Probleme hin.

Vorbild für das im Folgenden dargestellte Modell Programmcontrolling WDR Fernsehen war das Modell des Schweizer Fernsehens DRS. (1)

Grundlagen des Programmcontrollings

Das Programmcontrolling basiert auf einem 3-Säulen-Modell aus Akzeptanz, Kosten und Qualität. Akzeptanz und Kosten sind relativ leicht bestimmbare quantitative Faktoren, Qualität ist deutlich schwerer zu bestimmen. Eine Objektivierung gelingt beim Faktor Qualität immer nur annäherungsweise. Die Schwierigkeiten bei der Objektivierung wirken so abschreckend, dass über Qualität meist nur auf der subjektiven Ebene diskutiert und entschieden wird.

Akzeptanz misst den quantitativen Zuschauererfolg als Marktanteil und Reichweite in Nordrhein-Westfalen und bundesweit bei Zuschauern insgesamt (ab 3 Jahre) sowie bei Zielgruppen. Die Daten werden von der GfK Fernsehforschung ermittelt und von der WDR-Medienforschung aufbereitet. Im WDR Controlling ist Akzeptanz nicht, wie bei Heribert Schatz und Winfried Schulz eines von mehreren Qualitätskriterien (neben Vielfalt, Relevanz, Professionalität und Rechtmäßigkeit) (2) oder wie im Modell des SFDRS ein Indikator für Reputation (neben Attraktivität und Verständlichkeit, Qualität der Sendung, Vergleich mit vergleichbaren Angeboten auf Drittsendern, Resonanz in anderen Medien und in der Öffentlichkeit sowie Renommee für die Sendung und das Unternehmen). (3) Für den WDR bildet Akzeptanz eine eigene rein quantitative Dimension neben Qualität und Kosten.

Eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst, ganz unabhängig von der Qualität, die Akzeptanz. Allein aufgrund ihres Genres haben einige Sendungen größere Schwierigkeiten, höhere Akzeptanzwerte zu erreichen als andere. So äußerten in einer Repräsentativbefragung von 1 759 Erwachsenen in Nordrhein-Westfalen nur 56 Prozent der Befragten ein Interesse an Kultursendungen, aber 82 Prozent ein Interesse an Spielfilmen. (4) Das Zuschauerpotential einer Kultursendung ist damit wesentlich geringer als das eines Spielfilms. Wie bestimmt sich nun der Wert der beiden Formate, wenn die Kosten gleich, der Spielfilm aber eine höhere Akzeptanz aufweist als die Kultursendung? Ohne

3-Säulen-Modell: Akzeptanz, Kosten, Qualität

Akzeptanz ist eigenständige quantitative Dimension

Akzeptanz unterliegt zahlreichen Einflussfaktoren

* Programmplanung und Controlling, WDR, Köln.

Berücksichtigung der Qualität würde der Spielfilm besser abschneiden, obwohl die Kultursendung möglicherweise qualitativ hochwertiger, für die Reputation des Gesamtprogramms von größerer Bedeutung und zur Erfüllung des öffentlich-rechtlichen Auftrags erforderlich ist.

Vorläufersendung und Konkurrenzangebot beeinflussen Akzeptanz

Außerdem hängt die Akzeptanz einer Sendung von externen Faktoren wie dem Konkurrenzangebot und der Akzeptanz des Vorläufers im eigenen Programm ab. Nach einer Sendung mit einer hohen Reichweite ist es leichter, eine höhere Akzeptanz zu erreichen, weil man die Chance hat, Zuschauer des vorangehenden Programms zu übernehmen. Nach einer Sendung mit einer geringen Reichweite ist dies schwerer. Um eine höhere Akzeptanz zu erzielen, muss man neue Zuschauer für das Programm gewinnen. Außerdem können Highlights im Konkurrenzprogramm (z.B. Fußballübertragungen) oder erfolgreiche Sendungen, die die gleiche Zielgruppe ansprechen, zu geringeren Akzeptanzwerten führen. Aufgrund dieser externen Faktoren ist es möglich, dass eine Sendung ohne inhaltliche oder formale Änderungen auf einem anderen Sendeplatz eine deutlich höhere Akzeptanz erzielt als vorher. Um nur zwei von vielen Beispielen zu nennen: Das Unterhaltungsformat „Zimmer frei“ erreichte im WDR Fernsehen am Sonntag um 20.15 Uhr nur 2,2 Prozent Marktanteil und 160 000 Zuschauer (1.1. bis 9.3.1997), am Sonntag 23.15 Uhr dann 6,6 Prozent und 170 000 Zuschauer in NRW (10.3. bis 31.12.1997). Die Wissenschaftssendung „Quarks&Co“ erzielte am Dienstag um 21.45 Uhr nur 5,0 Prozent und 280 000 Zuschauer (1996) und am Dienstag um 21.00 Uhr 7,7 Prozent und 490 000 Zuschauer in NRW (1997).

Es gibt noch viele andere schwer quantifizierbare Faktoren, die die Akzeptanz einer Fernsehsendung beeinflussen (z.B. Umfang und Intensität von PR-Leistungen für die Sendung, Programmankündigungen und -kritiken). (5) Die alleinige Betrachtung von Akzeptanz und Kosten bei der Analyse des Erfolgs eines öffentlich-rechtlichen Fernsehprogramms wäre unzureichend.

Kostenaspekt: Gesamtkosten pro Jahr und Kosten je Sendeminute

Unter dem Kostenaspekt werden im Programmcontrolling WDR Fernsehen die Gesamtkosten pro Jahr und die Kosten je Sendeminute (im Jahresdurchschnitt) erfasst. Derzeit können nur die direkten Kosten je Sendeminute berücksichtigt werden, nicht die indirekten Kosten, das heißt die Kosten, die durch eine Inanspruchnahme von Leistungen innerhalb des WDR entstehen. Nach Einführung der internen Leistungsverrechnung können innerbetriebliche Leistungen über marktorientierte Budgetpreise abgerechnet und zusammen mit den direkten Kosten den einzelnen Sendungen zugerechnet werden. Erst dann ist eine Kostentransparenz zu marktähnlichen Bedingungen gegeben, und die Effizienz der eingesetzten Mittel kann bewertet werden.

Akzeptanz und Kosten werden häufig zu einer Kennziffer Kosten je Zuschauer oder wie im ORF-Modell zum Tausenderkontaktpreis zusammengeführt. Der Tausenderkontaktpreis ist eine aus der Werbung übertragene Kennziffer, die berechnet wird als Kosten je Sendeminute dividiert durch die Anzahl der Zuschauer in Tausend. (6) Eine solche Kennziffer gibt es im WDR-Modell nicht. Qualitative Kriterien wie auch die Repertoirefähigkeit, das heißt die Wiederholbarkeit eines Programms, blieben bei einer solchen Kennziffer unberücksichtigt. Außerdem wäre eine solche Kennziffer irreführend, da Akzeptanz und Kosten in keinem eindeutigen Zusammenhang stehen.

Qualität ist im Gegensatz zur Akzeptanz unabhängig vom Sendeplatz. Sie bestimmt sich über inhaltliche und formale Merkmale von Sendungen, das heißt über Eigenschaften, nicht über Mengen. Damit unterscheidet sich Qualität von Akzeptanz und Kosten. Beides sind relativ harte Währungen, für die Kennzahlen wie Marktanteil in Prozent und Kosten je Sendeminute festgelegt werden können. Eine Kennzahl für Qualität gibt es im Controllingmodell des WDR nicht, wohl aber bei dem Vorbildmodell des SFDRS, in dem ein Reputationsindex aus einzelnen Qualitätskriterien berechnet wird. (7)

Im WDR-Modell bestimmt sich Programmqualität über eine Vielzahl von Einzelkriterien, die von Genre zu Genre, aber auch von Sendung zu Sendung unterschiedlich sein können, nicht nur in ihrer Formulierung, sondern auch in Anzahl und Gewichtung. Es wird kein Standardkatalog verwendet, der für alle Sendungen gilt. Außerdem liegen die Kriterien nicht über Jahre hinweg fest, sondern werden regelmäßig überdacht und gegebenenfalls geändert oder ergänzt. Qualität ist kein feststehender Begriff, sondern entwickelt sich in einem dynamischen Prozess kontinuierlich weiter. (8) Ein Qualitätsindex, der sich aus einer festen Anzahl von Qualitätskriterien zusammensetzt, würde dieser Dynamik nicht gerecht werden. Außerdem würde das Ziel des Qualitätscontrollings, die Sicherung und Steigerung der Programmqualität, in den Hintergrund geraten. Nur eine dynamische Betrachtung aller einzelnen, sendungsspezifischen Qualitätsziele liefert eine Grundlage für die Optimierung von Fernsehsendungen.

Die Forderung nach einer hohen Qualität im Sinne des Erreichens der einzelnen Qualitätsziele gilt für alle Sendungen. Eine Kategorie von Sendungen, bei denen ein hoher Marktanteil zur Rechtfertigung ausreicht – wie im Modell des SFDRS (9) – gibt es im WDR-Modell nicht. Auch Sendungen wie „Aktuelle Stunde“ und „Lokalzeit“, deren Akzeptanz weit über dem Durchschnitt des WDR Fernsehens liegt, werden im Hinblick auf ihre Qualität untersucht. Alle Sendungen müssen ihre Qualitätsziele, die die Redaktionen selbst in einem Zielvereinbarungsgespräch formulieren, erfüllen.

Akzeptanz und Kosten werden im WDR-Modell nicht zusammengeführt

Keine Kennzahl für Qualität

Qualität wird durch viele Einzelkriterien bestimmt und ist ein dynamischer Prozess

Alle Sendungen müssen Qualitätsziele erfüllen

Zielvereinbarungskatalog gilt als Vertrag zwischen den Beteiligten	<p>Das Zielvereinbarungsgespräch</p> <p>Grundlage des Controllingprozesses ist das Zielvereinbarungsgespräch, das zu allen Sendeplätzen im WDR Fernsehen (mit Ausnahme von Übernahmen und Wiederholungen) geführt wird. Anwesend sind die zuständigen Redakteure, Redaktionsleiter, Programmbereichsleiter, der Programmchef und Controller. Gemeinsam wird ein Zielvereinbarungskatalog erarbeitet, der als Vertrag gilt und von allen Beteiligten unterschrieben wird.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vielfalt, - Relevanz, - Rechtmäßigkeit, - Dramaturgie, - Besonderheit/Uniqueness, - Professionalität im Sinne von handwerklich-ästhetischer Umsetzung (Qualität von Kameraführung, Bildschnitt, Ton, Regie), - Erfüllung des Programmauftrags, - Beitrag zum Profil des Programms (z.B. WDR als Landessender für NRW), - Resonanz (Preise, Auszeichnungen, Presseankündigungen und -kritiken), - Repertoirefähigkeit (Wiederholbarkeit). 	Systematik der Qualitätsziele
Akzeptanzziel für den Sendeplatz wird vereinbart	<p>Im Zielfestlegungskatalog sind zunächst Titel, Sendeplatz, die zuständigen Redakteure und Programmbereichsleiter anzugeben. Außerdem werden Inhalt und Form des Sendeplatzes kurz beschrieben, und es wird eine Zielgruppe festgelegt. Diese kann altersspezifisch (z.B. 14- bis 29-Jährige bei einem Jugendmagazin) oder auch genrespezifisch (z.B. Geschichtsinteressierte bei einem Geschichtsmagazin) definiert sein.</p>	<p>Im Zielvereinbarungskatalog werden die Qualitätsziele folgender Systematik unterzogen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. allgemeine Ziele (z.B. informativ, glaubwürdig, abwechslungsreich, spannend, mit nützlichen Tipps und Anregungen), 2. Qualitätsziele zu einzelnen Bestandteilen der Sendung, unter anderem: <ul style="list-style-type: none"> - Themenauswahl (z.B. Vielfalt, Gesprächswert, Aktualität, Relevanz), - Moderation (z.B. kompetent, glaubwürdig, freundlich, locker), - Studiogäste (z.B. verständlich, bringen Neues zum Thema ein, interessant), - Studiogestaltung (z.B. einladend, bietet angenehme Gesprächsatmosphäre), 3. Reputation (z.B. Unabhängigkeit, Preise/Auszeichnungen, Presseankündigungen und -kritiken), 4. Besonderheit/„Uniqueness“ (z.B. NRW-Bezug), 5. Zusatzinformationen (z.B. Videotext, Internet, Faxabruf, Broschüren). 	
Basis des Kostenziels: Minutenpreis	<p>Es wird dann das Akzeptanzziel – ein Marktanteil in Prozent (bezogen auf NRW) – für den Sendeplatz vereinbart. Um hier zu einem realistischen Ziel zu kommen, ist zunächst die tatsächliche Akzeptanzentwicklung zu besprechen: Wie hat sich der Sendeplatz in den letzten Jahren, Monaten und Wochen entwickelt? Worauf sind mögliche Schwankungen, Steigerungen oder Rückgänge zurückzuführen?</p>	<p>Die einzelnen Qualitätskriterien werden von den Redaktionen mit Gewichtungen versehen: 1 („sehr wichtig“), 2 („wichtig“), 3 („weniger wichtig“), 4 („gar nicht wichtig“). Natürlich kann man sich der Qualität einer Sendung mit einem solchen Kriterienkatalog nur nähern. Die Formulierung von Qualitätszielen und die Bewertung von Qualität bleibt subjektiv. Wichtig ist aber, dass die Qualitätskriterien und ihre Bewertung intersubjektiv nachvollziehbar sind. Da sich Fernsehsendungen mit der Zeit ändern, müssen die Qualitätskriterien zudem regelmäßig diskutiert und aktualisiert werden.</p>	Qualitätskriterien werden gewichtet
Redakteure formulieren eigene, spezifische Qualitätskriterien	<p>Neben dem Akzeptanzziel wird auch ein Kostenziel festgelegt. Als Basis wird der Minutenpreis (Kosten je Sendeminute) genommen. Nur über ihn können Sendungen mit unterschiedlichem Senderrhythmus – das heißt tägliche, wöchentliche, jährliche Formate – verglichen werden.</p>	<p>Messung von Programmqualität</p> <p>Um zu prüfen, ob und inwieweit die Qualitätsziele erfüllt sind, bieten sich verschiedene Methoden an, wie zum Beispiel Programmanalysen, Experten- oder Zuschauerbefragungen. Das Programmcontrolling WDR Fernsehen ermittelt Programmqualität vorrangig über Zuschauerbefragungen und vertritt damit einen rezipientenorientierten Ansatz. Der Zuschauer ist „Kunde“, zahlt für das Programm Gebühren und soll dafür Angebote im Programm finden, die er schätzt. Nur so können Gebühren langfristig legitimiert werden.</p>	Rezipientenorientierter Ansatz
Übergeordnete Qualitätskriterien	<p>Im Zielfestlegungsgespräch wird dann ausführlich auf Qualitätsziele eingegangen. Dabei wird kein Standardkatalog verwendet. Die verantwortlichen Redakteure selbst formulieren für ihre Sendung eigene, zum Teil sehr spezifische Qualitätskriterien. Diese variieren je nach Genre (für eine Talkshow gelten andere Qualitätsziele als für ein Geschichtsmagazin), aber auch Sendungen desselben Genres können sich unterschiedliche Ziele setzen. So kann eine regionale Informationssendung mit einem ländlichen, ereignisarmen Sendegebiet teilweise andere Ziele festlegen als mit städtischem, ereignisreichem Sendegebiet.</p>		
	<p>Trotz dieser differenzierten, sendungsspezifischen Beschreibung von Qualität, die zu einer intensiven Auseinandersetzung der Redaktionen mit ihren qualitativen Zielen führt, gibt es einige übergeordnete Qualitätskriterien. Diesen kommt sowohl in der wissenschaftlichen Forschung als auch in den Diskussionen mit den Programmmachern und -kritikern eine wichtige Bedeutung bei der Bestimmung von Programmqualität zu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verständlichkeit, - Informationswert, - Unterhaltungswert, - Glaubwürdigkeit, - Servicewert (Nutzwert), 		

**Ergänzung durch
Programmanalysen
und professionelle
Fernsehkritik**

Programmanalysen werden vereinzelt zur Ergänzung hinzugezogen. Ihnen kommt vor allem in der medienpolitischen Diskussion eine wichtige Rolle zu, wenn es beispielsweise um die These der Konvergenz öffentlich-rechtlicher und privater Programme (10) oder Entscheidungen über die Einspeisung des Programms in das Kabelnetz geht.

Auch die professionelle Fernsehkritik wird berücksichtigt. Allerdings ist sie nur ein Faktor unter vielen Reputationsfaktoren. Allein schon aus Kapazitätsgründen kann es Fernsehkritikern bei der ständig steigenden Anzahl von Fernsehprogrammen nicht gelingen, alle Formate einer Beurteilung zu unterziehen. (11) Damit ist die Fernsehkritik nicht nur subjektiv, sondern auch selektiv. Außerdem kann auch die Qualität von Rezensionen unterschiedlich ausfallen. (12)

**Zuschauerbefragung
mittels internem und
externem Monitoring**

Die Zuschauerbefragung zur Erfassung der Programmqualität erfolgt in einem internen und einem externen Monitoring. An dem internen Monitoring nehmen acht WDR-Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen teil: sowohl aus dem Programm (andere Redakteure) als auch aus der Verwaltung, der Produktion und der Technik. Diese urteilen auch als Experten für ihren Arbeitsbereich, zum Beispiel als Redakteure, Cutter oder Kameraleute. Für das externe Monitoring werden aus einer monatlichen Repräsentativbefragung der WDR-Medienforschung von 1400 Erwachsenen in Nordrhein-Westfalen 60 Zuschauer ausgewählt. Kriterium für die Rekrutierung zum Monitoring ist das Genreinteresse. Es werden nur Zuschauer ausgewählt, die in der Befragung ein Interesse an dem jeweiligen Genre geäußert haben („sehr interessiert“/„etwas interessiert“) und zur Sendezeit der jeweiligen Sendung fernsehen („häufig“/„gelegentlich“). Diese Einschränkung wird vorgenommen, um möglichst „nah“ am potentiellen Publikum zu sein. Zum einen hat man somit eine homogenere Gruppe, so dass die Ergebnisse statistisch aussagekräftiger sind. Zum anderen haben so auch Sendungen eine Chance, ihre Qualität zu beweisen, für die sich einige Zuschauer gar nicht interessieren. Würde man die Beschränkung auf genreinteressierte Zuschauer nicht vornehmen, würden beispielsweise Sport- oder Kultursendungen allein deshalb schlechter abschneiden als andere Formate, weil sich ein Teil der Befragten grundsätzlich nicht für das Thema interessiert.

Die ausgewählten Teilnehmer des internen und externen Monitorings sehen sich drei bis vier Einzelausgaben der jeweiligen Sendung an und bewerten jede einzelne Ausgabe auf der Basis der im Zielvereinbarungsgespräch festgelegten Qualitätsziele. Zu jedem Qualitätsziel ist anzugeben, ob die einzelne Sendung dieses nach Ansicht des Befragten „voll und ganz“, „weitgehend“, „weniger“ oder „gar nicht“ erfüllt hat. Zudem werden die Zuschauer um eine Bewertung der Sendung insgesamt und einzelner Elemente (u. a. Themen, Moderation, Stu-

diogäste) gebeten. Das Urteil erfolgt auf einer Skala von 1 („sehr gut“) bis 4 („gar nicht gut“). Die Bewertungen der Zuschauer des externen Monitorings werden von einem damit beauftragten Institut unmittelbar nach der gesehenen Sendung telefonisch abgefragt. Die Teilnehmer des internen Monitorings werden nach dem Beobachtungszeitraum zu einer Abschlussdiskussion eingeladen.

Auf Basis der Ergebnisse aus dem Monitoring wird ein Soll-Ist-Vergleich vorgenommen. Es wird geprüft, ob und inwieweit die Sendungen ihre Qualitätsziele erfüllen.

Zusätzlich zu dem Monitoring führt die Medienforschung des WDR qualitative Studien (z.B. Gruppendiskussion) durch. Diese bieten den Redaktionen über das Monitoring hinausgehende Informationen über die Wahrnehmung ihrer Sendungen durch die Zuschauer. Stärken und Schwächen von Sendungen sowie Erwartungen der Zuschauer und Möglichkeiten der Programmoptimierung werden umfassend untersucht. Die Erkenntnisse dieser Studien sowie von Repräsentativbefragungen, die von der Medienforschung beispielsweise zum Image des Gesamtprogramms WDR Fernsehen durchgeführt werden, fließen in die Controllinggespräche ein.

Controllinggespräche

Ist das Monitoring abgeschlossen, erhalten die Redaktionen einen Bericht zu ihrem Sendeplatz, in dem festgehalten wird, ob und inwieweit die Ziele aus dem Zielvereinbarungskatalog erfüllt sind. Es geht dabei nicht nur um die Qualitätsziele, sondern auch um Akzeptanz- und Kostenziele. Außerdem werden sie zu einem Gespräch eingeladen, das wieder in der Konstellation des Zielvereinbarungsgesprächs stattfindet. In diesem Gespräch werden die Ergebnisse des Programmcontrollings diskutiert. Sind Ziele nicht erreicht, werden mögliche Ursachen und Konsequenzen diskutiert. Außerdem wird der Zielvereinbarungskatalog aktualisiert.

Zusätzlich werden mit jeder Redaktion einmal im Jahr in einem Controllinggespräch die Akzeptanz- und Kostenentwicklung sowie die Maßnahmen zur Sicherung und Steigerung der Qualität diskutiert. Diese Gespräche sollen die Redaktionen bei der kontinuierlichen Selbstoptimierung ihrer Programme unterstützen und bieten ihnen die Möglichkeit, Fragen oder Probleme mit dem Programmchef und der Programmplanung zu besprechen.

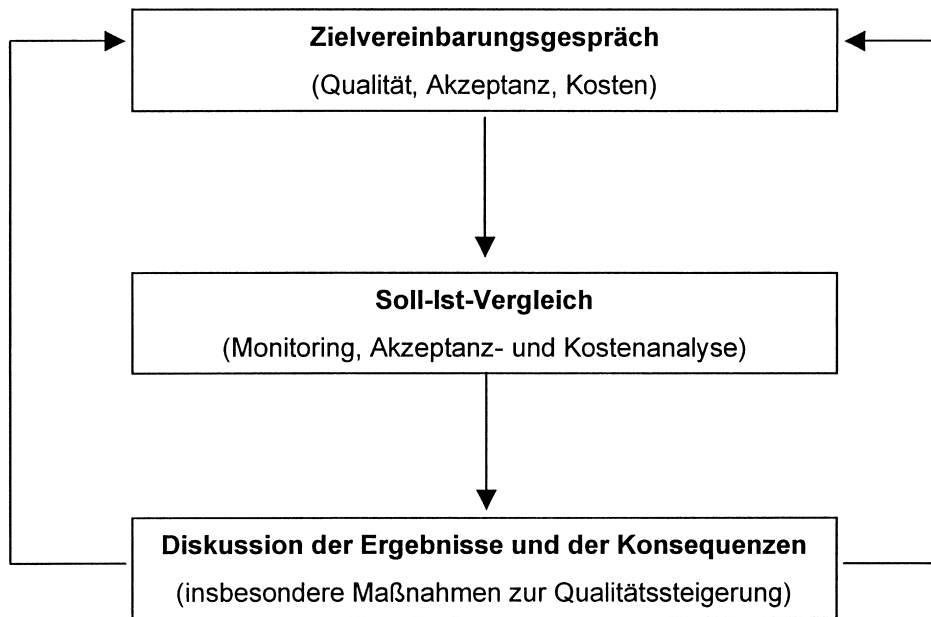
Mit Ende des Jahres 1999 waren alle 55 Sendeplätze des WDR Fernsehens (Ausnahmen bilden Übernahmen und Wiederholungen) in den Controllingprozess einbezogen. Jedes Jahr werden dem Monitoring 30 Sendeplätze unterzogen, das heißt jede Sendung ist mindestens alle zwei Jahre im Monitoring. Das Programmcontrolling hat sich als kontinuierlicher Prozess, in dessen Zentrum die Qualität des Programms steht, erfolgreich etabliert (vgl. Abbildung 1).

Soll-Ist-Vergleich

**Zusätzliche
qualitative Studien**

**Redaktionen
erhalten Sendeplatz-
bericht – Diskussion
der Ergebnisse**

**Alle Sendeplätze
haben inzwischen
Controlling durch-
laufen**

Abb. 1 Programmcontrolling WDR Fernsehen: Ein kontinuierlicher Prozess**Konsequenzen des Programmcontrollings**

Bleibt die Frage nach den Konsequenzen. Was passiert, wenn eine Sendung ihre Ziele nicht erreicht? Wird das Akzeptanzziel nicht erreicht, werden die Ursachen mit der Redaktion diskutiert. Liegt es an externen Faktoren wie beispielsweise dem Sendeplatz, ist eine mögliche Konsequenz die Verlegung der Sendung auf einen Sendeplatz, auf dem sie ihr potenzielles Publikum eher erreicht. Ergab das Monitoring Defizite bei der Qualität, werden Maßnahmen zur Steigerung der Qualität gefordert, die von den verantwortlichen Redaktionen selbst entwickelt und umgesetzt werden. Eine letzte Konsequenz, die auch bereits in mehreren Fällen eingetreten ist, kann das Absetzen einer Sendung sein.

Beispiele aus dem Qualitätscontrolling:**„Hobbythek“ – ein „klassisches“ Format**

Die praktische Umsetzung des Qualitätscontrollings soll nachfolgend anhand einiger Beispiele erläutert werden. „Hobbythek“ ist eine monatliche Magazinsendung aus dem Bereich Wissenschaft/Ökologie, die Erkenntnisse aus der Wissenschaft für den Alltag nutzbar macht. In einem Zielvereinbarungsgespräch wurden diese Anforderungen an die Sendung gestellt:

Qualitätsziele für Sendung „Hobbythek“

- informativ,
- glaubwürdig,
- verständlich,
- kompetent,
- unterhaltsam,
- abwechslungsreich,
- verbrauchernah,
- gibt nützliche Anregungen,
- vermittelt wissenschaftliche Erkenntnisse,
- fördert ein gesundheitsbewusstes Leben,
- gibt Handlungsanweisungen und Hilfen für den Alltag,
- zeigt Alternativen zu Fertigprodukten,

- macht wissenschaftliche Erkenntnisse für den Alltag nutzbar.

Außerdem wurden Ziele zur Themenwahl (wissenschaftliche Hintergründe, alltagsnah, interessant), Moderation (glaubwürdig, verständlich, kompetent, freundlich, bringt Informationen auf den Punkt, führt gut durch die Sendung) und Studiogestaltung (einladend, wiedererkennbar, passt zu den Themen der Sendung und schafft eine vertraute Atmosphäre) festgelegt.

Zur Reputation des WDR Fernsehens trägt „Hobbythek“ laut Zielvereinbarung durch den hohen Bekanntheitsgrad bei. Die Sendung gilt als Markenzeichen des WDR und zeichnet sich durch Glaubwürdigkeit und Unabhängigkeit aus, ist innovativ und verbrauchernah. Als Besonderheit wurde festgehalten, dass „Hobbythek“ die erste (älteste) Verbrauchersendung im deutschen Fernsehen ist. Zusatzinformationen wiesen auf den Hobbytipp (erster umfangreicher Hotlinedienst des WDR – bereits seit 1975), den Videotext und den Hobbytipp im Internet hin.

Das Monitoring zur „Hobbythek“ fand im Frühjahr 1999 statt. Im internen Monitoring sahen sich acht WDR-Mitarbeiter, im Rahmen des externen Monitorings 64 Zuschauer aus Nordrhein-Westfalen, die an Ratgebersendungen interessiert sind (sehr/etwas) und zur Sendezeit der „Hobbythek“ (Dienstag 21.00 bis 21.45 Uhr) fernsehen (häufig/gelegentlich), drei Ausgaben der „Hobbythek“ an und bewerteten diese auf der Basis der aufgeführten Qualitätsziele. Außerdem wurden sie um eine Gesamtbewertung der gesehenen Sendungen und um eine Bewertung einzelner Elemente (Moderation, Studio, Themen, Filmbeiträge, Bildschirmrätzel) gebeten.

Internes und externes Monitoring

① Qualitätscontrolling der WDR-Sendung „Hobbythek“

Gesamtbewertung der Sendung und einzelner Elemente

Gesamturteile	Anteil Nennungen in % (Durchschnitt über alle Sendungen)				Mittelwert*
	sehr gut	gut	weniger gut	gar nicht gut	
Sendung insgesamt	58	34	7	-	1,5
Moderation	69	25	7	-	1,4
Studiogestaltung	59	38	3	1	1,5
Thema	54	31	11	4	1,7
Filmbeiträge	41	50	9	-	1,7
Bildschirmrätsel	18	38	31	12	2,4

* 1=sehr gut, 2=gut, 3=weniger gut, 4=gar nicht gut.
Basis: 64 Befragte aus Nordrhein-Westfalen.

Quelle: Externes Monitoring v. 9.3. bis 4.5.1999.

② Qualitätscontrolling der WDR-Sendung „Hobbythek“

Anteil Zustimmungen in %

Qualitätsziele	voll und ganz	weitgehend	weniger	gar nicht
informativ	77	21	2	0
glaubwürdig	72	26	2	0
kompetent	72	25	3	0
fördert ein gesundheitsbewusstes Leben	71	26	2	1
gibt nützliche Anregungen	71	25	4	0
seriös*	70	28	2	1
verständlich	67	30	3	0
zeigt Alternativen zu Fertigprodukten	67	25	7	1
interessant*	65	26	8	1
macht wissensch. Erkenntnisse für Alltag nutzbar	55	36	9	1
unterhaltsam	55	34	12	0
verbrauchernah	55	34	10	2
vermittelt wissenschaftliche Erkenntnisse	54	36	10	0
lebendig*	52	37	9	2
gibt Handlungsanweisungen u. Hilfen für Alltag	46	45	9	1
abwechslungsreich	46	38	15	1

* Zusätzliche Kriterien, die für alle Sendungen abgefragt werden.
Basis: 64 Befragte aus Nordrhein-Westfalen.

Quelle: Externes Monitoring v. 9.3. bis 4.5.1999.

„Hobbythek“
erzielte sehr gute
Bewertungen

Die Bewertung der Sendung insgesamt fiel sehr gut aus. 58 Prozent der Befragten urteilten „sehr gut“, 34 Prozent „gut“, 7 Prozent „weniger gut“ und niemand „gar nicht gut“. Der Mittelwert lag bei 1,5 auf der Skala von 1 „sehr gut“ bis 4 „gar nicht gut“ (vgl. Tabelle 1). Auch Moderation und Studiogestaltung erzielten sehr gute Ergebnisse (MW: 1,4 und 1,5), etwas zurückhaltender äußerten sich die Befragten bei Themen und Filmbeiträgen (MW: je 1,7). Vergleichsweise wenig Zuspruch fand lediglich das Bildschirmrätsel am Ende der Sendung (MW: 2,4).

Auch bei den vereinbarten Qualitätszielen erreichte „Hobbythek“ ein sehr gutes Ergebnis (vgl. Tabelle 2). Weit mehr als die Hälfte der Befragten (65 bis 77 %) gab bei den Zielen „informativ“, „verständlich“, „glaubwürdig“, „kompetent“ sowie „fördert ein gesundheitsbewusstes Leben“, „gibt nütz-

liche Anregungen“ und „zeigt Alternativen zu Fertigprodukten“ „voll und ganz erfüllt“ an (MW: 1,3 bis 1,4). Hohen Zuspruch fanden die Ziele „unterhaltsam“ und „verbrauchernah“ sowie „vermittelt wissenschaftliche Erkenntnisse“ und „macht wissenschaftliche Erkenntnisse für den Alltag nutzbar“ (MW: je 1,6). Etwas zurückhaltender fiel das Urteil bei den Zielen „gibt Handlungsanweisungen und Hilfen für den Alltag“ und „abwechslungsreich“ aus (MW: 1,6 und 1,7).

Auch bei den Zielen zur Themenwahl, Moderation und Studiogestaltung, auf die hier nicht näher eingegangen wird, erzielte „Hobbythek“ gute Ergebnisse. Die Moderation erfüllte alle vereinbarten Ziele mit besonders hoher Zustimmung.

Als Fazit für die Sendung „Hobbythek“ ergab sich somit ein positiver Soll-Ist-Vergleich. Das interne Monitoring brachte ähnlich gute Resultate wie das externe Monitoring. Das Controlling sah keine Notwendigkeit für Veränderungen des Formats. Unterschiede zwischen der Bewertung der einzelnen Ausgaben wiesen lediglich darauf hin, dass die

Controlling ergab keine Notwendigkeit für Veränderungen des Formats

③ Qualitätscontrolling der WDR-Sendung „Sommerspaß“

Gesamtbewertung der Sendung und einzelner Elemente

Gesamturteile	Anteil Nennungen in % (Durchschnitt über alle Sendungen)				Mittelwert*			
	sehr gut	gut	weniger gut	gar nicht gut	gesamt	26.6.1999	10.7.1999	7.8.1999
Sendung insgesamt	21	57	18	4	2,0	2,1	2,0	2,0
Veranstaltungsort	52	39	9	1	1,6	1,8	1,5	1,5
Stimmung vor Ort	34	55	10	1	1,8	1,6	1,8	1,9
Moderation	30	52	16	2	1,9	2,0	1,9	1,9
Zusammenspiel der Moderatoren	28	53	19	-	1,9	2,0	1,8	1,9
Moderator	28	51	20	2	1,9	2,1	1,9	1,8
Spiele	27	45	19	9	2,1	2,3	1,9	2,1
Musikrichtung	21	42	25	12	2,3	2,4	2,2	2,3
Gespräche	17	61	20	2	2,1	2,3	2,0	2,0

* 1=sehr gut, 2=gut, 3=weniger gut, 4=gar nicht gut.
Basis: 69 Befragte aus Nordrhein-Westfalen.

Quelle: Externes Monitoring v. 9.3. bis 4.5.1999.

Ziele „verbrauchernah/alltagsnahe Themen“ und „vermittelt wissenschaftliche Erkenntnisse“, „zeigt wissenschaftliche Hintergründe“ nicht immer im gleich hohen Maße eingelöst werden. Auf diese Kriterien muss bei der Themenwahl, aber auch bei der Aufbereitung der Themen verstärkt geachtet werden.

Andere Sendungen erzielten schlechtere Bewertungen

Es gibt natürlich auch Sendungen, die im Monitoring zurückhaltender bewertet werden. In solchen Fällen werden in den auf das Monitoring folgenden Gesprächen mit den verantwortlichen Redakteuren Optimierungsnotwendigkeiten und -möglichkeiten diskutiert. Im nächsten Monitoring wird dann geprüft, ob die entsprechenden Ziele mehr Zustimmung erhalten.

„Sommerspaß“ – ein neues Format

Im WDR Fernsehen gibt es seit einigen Jahren ein zweimonatiges Sommerprogramm, das unter anderem auch Experimentierflächen für neue Sendungsformate bietet. Im Sommer 1999 wurde hier ein regionales Unterhaltungsformat aus Nordrhein-Westfalen getestet: „Sommerspaß“, eine Unterhaltungsshow in einer attraktiven NRW-Kulisse mit Talk, Spielen und Musik. Das Experiment wurde durch das Programmcontrolling begleitet.

In einem Zielvereinbarungsgespräch wurden folgende Qualitätskriterien für „Sommerspaß“ definiert:

Qualitätsziele für Sendung „Sommerspaß“

- unterhaltsam,
- verständlich,
- interessant,
- abwechslungsreich,
- lebendig,
- informativ,
- originell,
- verbreitet gute Stimmung,
- gekonnt präsentiert,
- macht Spaß,
- zeigt die schönen Seiten von NRW,
- passt zu Nordrhein-Westfalen,
- professionell gemacht.

Außerdem wurden Kriterien zur Moderation (sympathisch, locker, natürlich, glaubwürdig, verständlich, schlagfertig, kompetent, führt gut durch die Sendung, gut in der Gesprächsführung, passt zu einer Unterhaltungssendung aus NRW) festgelegt.

Es fand ein externes Monitoring mit 69 Erwachsenen aus Nordrhein-Westfalen statt, die an einer Unterhaltungsshow aus NRW interessiert sind (sehr/etwas) und samstags um 20.15 Uhr zumindest gelegentlich fernsehen. Diese Zuschauer haben sich die drei Ausgaben des „Sommerspaß“ angesehen und jede einzelne Ausgabe dahingehend bewertet, ob und inwieweit die einzelnen Qualitätskriterien ihrer Ansicht nach erfüllt waren („voll und ganz“, „weitgehend“, „weniger“ oder „gar nicht“). Außerdem wurden sie gebeten, die Sendung insgesamt, den Veranstaltungsort, die Stimmung vor Ort, die Moderatoren, Spiele, Musikrichtung und Gespräche zu bewerten.

Die drei „Sommerspaß“-Ausgaben wurden insgesamt gut, aber verglichen beispielsweise mit „Hobbythek“ zurückhaltend beurteilt. 21 Prozent der Befragten gaben „sehr gut“, 57 Prozent „gut“, 18 Prozent „weniger“ und 4 Prozent „gar nicht gut“ an. Der Mittelwert lag bei 2,0 auf einer Skala von 1 „sehr gut“ bis 4 „gar nicht gut“.

Von den abgefragten Sendungselementen erzielte jeweils der Veranstaltungsort das beste Ergebnis (Mittelwert: 1,6). Etwas kritischer äußerten sich die Befragten zur Stimmung vor Ort (MW: 1,8). Die Stimmung fanden die Befragten am 26. Juni 1999 besser (MW: 1,6) als am 10. Juli 1999 (MW: 1,8) und am 7. August 1999 (MW: 1,9). Die Moderatoren und auch das Zusammenspiel der Moderatoren schnitten in der Bewertung insgesamt relativ gut ab (MW: je 1,9). Beide Moderatoren wurden bei der zweiten und dritten Sendung besser benotet als bei der ersten Sendung (vgl. Tabelle 3).

Externes Monitoring

Insgesamt gute Beurteilung der Sendung, aber auch Schwächen

④ Qualitätscontrolling der WDR-Sendung „Sommerspaß“

Anteil Zustimmungen in %

Qualitätsziele	voll und ganz	weitgehend	weniger	gar nicht
verständlich	50	44	6	0
abwechslungsreich	40	49	10	1
lebendig	38	45	15	1
unterhaltsam	34	52	14	0
informativ	30	46	24	0
verbreitet gute Stimmung	29	53	15	3
interessant	28	52	17	3
gekonnt präsentiert	26	49	24	1
originell	26	39	29	5
macht Spaß	25	53	17	5
passt zu Nordrhein-Westfalen	25	49	21	4
zeigt die schönen Seiten von NRW	25	43	24	8
professionell gemacht	21	53	26	0

Basis: 69 Befragte aus Nordrhein-Westfalen.

Quelle: Externes Monitoring v. 26.6. bis 7.8.1999.

⑤ Qualitätscontrolling der WDR-Sendung „Sommerspaß“

Bewertung einzelner Qualitätsziele

Qualitätsziele	Mittelwert*			
	gesamt	26.6.1999	10.7.1999	7.8.1999
verständlich	1,5	1,5	1,5	1,6
abwechslungsreich	1,7	1,7	1,7	1,8
unterhaltsam	1,8	1,8	1,8	1,8
lebendig	1,8	1,8	1,8	1,8
verbreitet gute Stimmung	1,9	1,8	2,0	2,0
informativ	1,9	2,3	1,8	1,7
professionell gemacht	2,0	2,1	2,0	2,0
passt zu Nordrhein-Westfalen	2,0	2,1	2,1	1,9
macht Spaß	2,0	2,1	1,9	2,1
gekonnt präsentiert	2,0	2,1	1,9	2,0
interessant	2,0	2,2	1,9	1,8
zeigt die schönen Seiten von NRW	2,1	2,2	2,2	2,0
originell	2,1	2,5	1,9	2,0

* 1=sehr gut, 2=gut, 3=weniger gut, 4=gar nicht gut.

Basis: 69 Befragte aus Nordrhein-Westfalen.

Quelle: Externes Monitoring v. 26.6. bis 7.8.1999.

Vergleichsweise schwach fiel der Zuspruch bei den Spielen, der Musikrichtung und den Gesprächen aus (MW: 2,1 bis 2,3), wobei es bei den Spielen und Gesprächen deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Ausgaben gab.

Qualitätskriterien wurden zurückhaltend bewertet

Bei den meisten der abgefragten Qualitätskriterien fiel die Zustimmung eher zurückhaltend aus (vgl. Tabelle 4). Am besten schnitt „Sommerspaß“ bei den Kriterien „verständlich“, „abwechslungsreich“, „lebendig“ und „unterhaltsam“ ab (MW: 1,5 bis 1,8). Geringere Werte erzielten die Qualitätskriterien „informativ“, „interessant“, „verbreitet gute Stimmung“, „gekonnt präsentiert“, „macht Spaß“ und „passt zu NRW“ (MW: 1,9 bis 2,0). Wenig Zuspruch fanden die Ziele „originell“ und „zeigt die schönen Seiten von NRW“ (MW: 2,1) (vgl. Tabelle 5).

Dieses Profil allein betrachtet ist wenig aufschlussreich. Notwendig ist eine differenzierte Betrachtung der drei Einzelausgaben. Im Gegensatz zur „Hobbythek“, bei der es keine gravierenden Unterschiede zwischen den Bewertungen der drei Einzelausgaben gab, finden sich beim „Sommerspaß“ große Unterschiede. So fiel am 26. Juni 1999 die Zustimmung bei „verbreitet gute Stimmung“ höher aus als bei den beiden anderen Ausgaben, bei „informativ“, „interessant“ und „originell“ dagegen geringer. Die Ausgabe vom 10. Juli 1999 erreichte bei „macht Spaß“ ein besseres Ergebnis als die anderen Ausgaben. Der 7. August 1999 schnitt bei „passt zu NRW“ und „zeigt die schönen Seiten von NRW“ besser ab als die anderen Ausgaben.

Einzelsendungen sind differenziert zu betrachten

Auch bei den Moderatoren ergaben sich gewisse Unterschiede zwischen den drei Ausgaben. Insgesamt war die Zustimmung bei den einzelnen Qualitätskriterien aber relativ hoch, insbesondere hinsichtlich der Kriterien „sympathisch“, „locker“,

„natürlich“, „glaubwürdig“ und „verständlich“ (MW: 1,6 bis 1,8). Etwas zurückhaltender fiel der Zuspruch bei Kriterien wie „führt gut durch die Sendung“, „gut in der Gesprächsführung“ und „schlagfertig“ aus. An diesen Punkten wird eine Verbesserung der Moderation ansetzen.

- Zusatzfragen** Einige zusätzliche Fragen im Monitoring zu neuen Sendungsformaten geben wichtige Anhaltspunkte für die Entscheidung darüber, ob das Format fortgesetzt werden soll oder nicht:
- Was hat besonders gut an der Sendung gefallen?
 - Was hat weniger oder gar nicht gut gefallen?
 - Würden Sie sich eine solche Sendung noch einmal ansehen?

Externes Monitoring unterstützte Entscheidung für Fortsetzung des Unterhaltungsformats Aus der offenen Frage, was besonders gut gefallen hat, ergeben sich Hinweise auf Stärken einer Sendung. Beim „Sommerspaß“ waren es beispielsweise die Veranstaltungsorte und die Verbindung von Informationen über die Region mit unterhaltenden Elementen. Negativ fielen unter anderem die Musikrichtung sowie einzelne Spiele auf. Bei dem Konzept der Sendung, bei der Veranstaltungskulisse und Moderation stellten die Befragten von Sendung zu Sendung eine Verbesserung fest, was sicher auch dazu führte, dass „Sommerspaß“ bei den Teilnehmern des Monitorings einen positiven Eindruck hinterließ. Nach Abschluss des Monitorings wurden die 69 Teilnehmer gefragt, ob sie spezielle nordrhein-westfälische Unterhaltungssendungen wie „Sommerspaß“ im WDR Fernsehen in Zukunft häufiger sehen möchten. 95 Prozent der Befragten antworteten auf diese Frage „ja“, nur 7 Prozent „nein“.

Die Ergebnisse des Controllings zu Akzeptanz und Qualität haben zu der Entscheidung beigetragen, dass das Format Unterhaltungsshow aus NRW einen regulären Sendeplatz im WDR Fernsehen erhalten wird. Die Erkenntnisse aus dem Monitoring wurden mit den verantwortlichen Redakteuren diskutiert und bilden die Grundlage für die Optimierung des Formats, bevor es im Frühjahr 2000 an den Start geht.

Fazit

Erfolgreiche Etablierung des Programmcontrollings beim WDR Fernsehen Das Programmcontrolling WDR Fernsehen hat sich in den letzten drei Jahren erfolgreich etabliert, wird als Dienstleistung geschätzt und genutzt. Anfängliche Widerstände und Skepsis gegenüber dem Verfahren konnten weitgehend abgebaut werden. Zahlreiche Redaktionen haben aufgrund von Erkenntnissen aus dem Monitoring ihre Sendungen optimiert und oft auch deutlich an Akzeptanz zugelegt. Unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen (u.a. Konkurrenzangebot, Akzeptanz des Vorläufers im eigenen Programm) zeigen sich durchaus Zusammenhänge zwischen Qualität und Quote.

Aufwendiges, aber effizientes Verfahren Derzeit werden 55 Sendeplätze des WDR Fernsehens regelmäßig in Hinblick auf ihre Qualität untersucht. Dies ist ein sehr aufwendiges, aber effizientes Verfahren, das nicht nur die Stärken und

Schwächen einzelner Sendungen aufdeckt, sondern auch Hinweise für die Optimierung des Gesamtprogramms WDR Fernsehen liefert.

Voraussetzungen für ein Funktionieren dieses Programmcontrollings sind vor allem Konsequenz, Kontinuität und Komplettheit. (13) Alle Sendeplätze müssen regelmäßig im Hinblick auf ihre Qualität geprüft und optimiert werden, und die Controllinggespräche müssen regelmäßig stattfinden. Kritisch zu betrachten und zu optimieren ist aber auch das Verfahren des Programmcontrollings selbst. So wurde beispielsweise die Zahl der Teilnehmer des externen Monitorings erhöht und die Formulierung und Operationalisierung der Qualitätsziele verbessert.

Das Programmcontrolling WDR Fernsehen ist zu einem Stück Unternehmenskultur geworden. Es wird kontinuierlich über das Programm diskutiert und zwar nicht nur innerhalb von Redaktionen, sondern durch das interne Monitoring auch zwischen Mitarbeitern der unterschiedlichsten Arbeitsbereiche. Dies fördert nicht nur Dynamik und Kreativität, sondern auch „Corporate identity“.

Nicht zu unterschätzen ist das medienpolitische Signal: Das WDR Fernsehen bietet nicht nur die unterschiedlichsten Genres an, die in privaten Programmen oft zu kurz kommen (wie z.B. Kultur, Geschichte, Wissenschaft), sondern gewährleistet über das Programmcontrolling, dass kontinuierlich an der Sicherung und Steigerung der Qualität dieser Programme gearbeitet wird.

Anmerkungen:

- 1) Vgl. Wildberger, Jürg: Das Instrument der Sendungserfolgskontrolle. Schweizer Fernsehen DRS: Mehr Zuschauernähe und schärferes Programmprofil. In: Media Perspektiven 2/1994, S. 63-66.
- 2) Vgl. Schatz, Heribert/Winfried Schulz: Qualität von Fernsehprogrammen. Kriterien und Methoden zur Beurteilung von Programmqualität im dualen Fernsehsystem. In: Media Perspektiven 11/1992, S. 690-712.
- 3) Vgl. Wildberger (Anm. 1).
- 4) Vgl. WDR Medienforschung: WDR Image - Repräsentativ-Erhebung in Nordrhein-Westfalen 1998. Unveröffentlichte Studie.
- 5) Vgl. Oehmichen, Ekkehardt: Qualität im Fernsehen aus Zuschauerperspektive. Ansätze praxisorientierter Forschung. In: Media Perspektiven 1/1993, S. 16-20, hier S. 16.
- 6) Vgl. Diem, Peter: Leistungsindikatoren für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk. Versuch einer mehrdimensionalen Operationalisierung der Qualität von Fernsehsendungen. In: Media Perspektiven 2/1994, S. 67-71, hier S. 69; ders.: Die Praxis der ORF-Medienforschung. Quantitative und qualitative Programm- und Zuschauerforschung. In: Media Perspektiven 9/1993, S. 417-431, hier S. 427.
- 7) Vgl. Wildberger (Anm. 1).
- 8) Vgl. Breunig, Christian: Programmqualität im Fernsehen. Entwicklung und Umsetzung von TV-Qualitätskriterien. In: Media Perspektiven 3/1999, S. 94-110, hier S. 94.
- 9) Vgl. Wildberger (Anm. 1).
- 10) Vgl. Bruns, Thomas/Frank Marcinkowski: Konvergenz Revisited. Neue Befunde zu einer älteren Diskussion. In: Rundfunk und Fernsehen 44, 4/1996, S. 461-478.
- 11) Vgl. Hohlfeld, Ralf: Fernsehprogrammanalyse: Formen, Einsatzmöglichkeiten und Reichweite. In: Klingler, Walter/Gunnar Roters/Oliver Zöllner (Hrsg.): Fernsehforschung in Deutschland. Themen - Akteure - Methoden (Teilband 1). Baden-Baden 1998, S. 197-224, hier S. 198.
- 12) Vgl. Wildberger (Anm. 1), S. 64.
- 13) Vgl. Meckel, Miriam: Redaktionsmanagement. Ansätze aus Theorie und Praxis. Opladen 1999, S. 42.

Programmcontrolling ist Teil der Unternehmenskultur

Kontinuierliche Qualitätssicherung und -steigerung ist medienpolitisches Signal

