

# Qualitäts-Management beim Schweizer Fernsehen

## 1. QM – Charakter

Qualitäts-Management (QM) ist

- eine Führungsaufgabe
- ein Dauerprozess
- narrativ angelegt (im Unterschied zur Balanced Score Card)
- muss flexibel, dynamisch und pragmatisch sein
- darf nicht zur Administrativ-Schikane werden
- dient auch der Kommunikation nach aussen

## 2. QM – Überblick

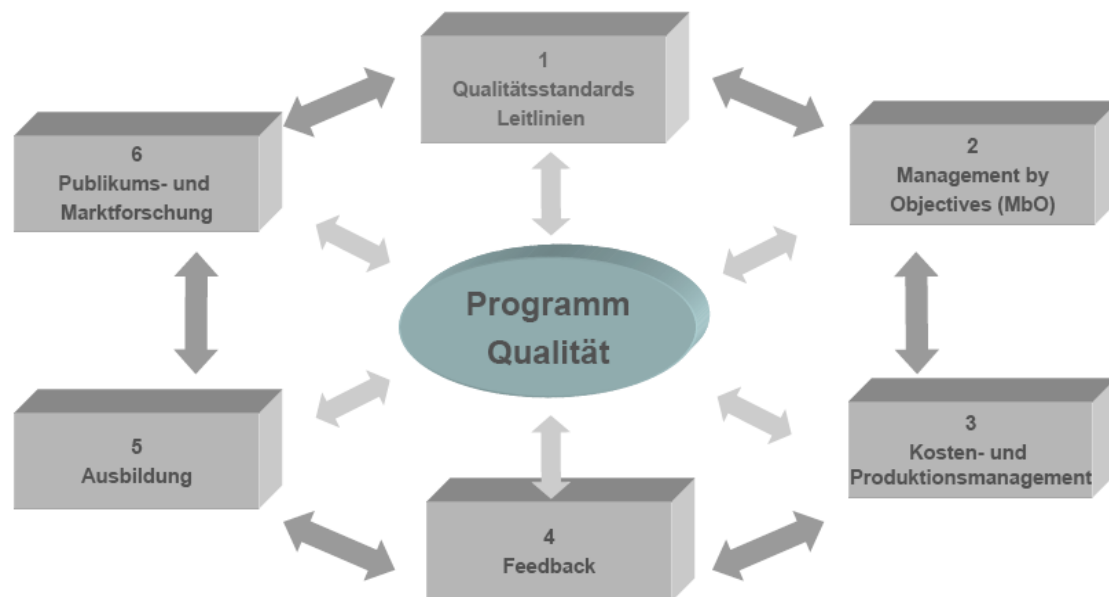
Die Programm-Qualität wird bei SF durch ein breit gefächertes Qualitäts-Management sichergestellt:

- Qualitätssichernde Instrumente (QM-Instrumente)
- Stufengerechtes Qualitäts-Management
- Sendungsmandat mit harmonisiertem und verbindlichem Raster
- Leistungsbeurteilung zwischen Abteilungsleitung und Redaktionsleitung
- Qualitätsmanagement-Check (QM-Check)

**Neu** für SF sind das Sendungsmandat mit dem für alle Programm-Abteilungen und Struktursendungen verbindlichen Raster, sowie der Qualitätsmanagement-Check (QM-Check). Sendungsmandat und QM-Check werden im Folgenden deshalb etwas ausführlicher dargestellt.

## 3. QM – Instrumente

Das sind die qualitätssichernden Instrumente (QM-Instrumente) welche bei SF zum Einsatz kommen:



### Qualitätsstandards / Leitlinien

- Leitbild
- Strategie
- BSC (Balanced Score Card)
- Werte
- Führungsgrundsätze
- Publizistische Leitlinien
- Handwerkliche Leitlinien
- u.a.

### Management by Objectives (MbO – Führen mit Zielen)

- Mitarbeitergespräch (MAG) mit Leistungskomponente
- Sendungsmandat
- u.a.

### Produktions-Standards

- Produktionsabläufe - von der Idee zur Sendung
- Qualitätsdefinition und Qualitätskriterien
- Creative Briefs
- Sendungs-Handbuch
- Handwerkliche Standards
- u.a.

### Feedback

- Hallo Leutschenbach (Newsletter der Fernsehdirektorin)
- GL-Newsletter (für Kader)
- Abteilungs-Newsletters (CR, Sport, Unterhaltung, Kultur, KuM)
- Beitrags-Abnahme
- Sendekritik
- Sendungs-, Beitrags- und Moderationsanalysen
- u.a.

### Ausbildung

- Interne Ausbildung
- Gemeinsame Ausbildungsveranstaltungen SF / tpc
- Externe Ausbildung
- u.a.

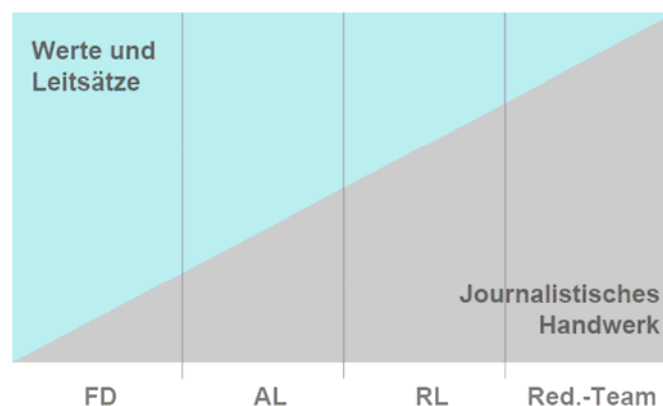
### Publikums- und Marktforschung

- Markt- und Publikumsforschung (MPF)
- Imagestudie
- Medienresonanz-Studie
- Publikumsrat DRS
- u.a.

## 4. QM – Stufengerecht

Das SF Qualitätsmanagement ist auf 4 Stufen angesiedelt, die sich aufeinander beziehen. Auf jeder Stufe werden die QM-Instrumente entsprechend unterschiedlich eingesetzt.

Auf dem Weg von Stufe 1 zu Stufe 4 verschieben sich die Qualitäts-Schwerpunkte von Werten und Leitsätzen zu Journalistischem Handwerk.



**Stufe 1** – betrifft Verhältnis zwischen Verwaltungsrat/Generaldirektion/Öffentlichkeit und der Direktion SF (FD)

- BSC (Balanced Score Card) SRG und davon abgeleitet die BSC SF
- MbO (MAG) zwischen VR / GD und FD
- Image- und Reputationsstudie
- Programmbilanz (Reichweiten, Marktanteile, Auszeichnungen, qualitativ-deskriptive Kriterien, Statistik Ombudsmann, UBI, u.a.)

**Stufe 2** – betrifft Verhältnis zwischen Fernsehdirektion und Abteilungsleitung (AL)

- BSC SF
- MbO (MAG) zwischen FD und AL
- Harmonisiertes Sendungsmandat
- QM-Check

**Stufe 3** – betrifft Verhältnis zwischen Abteilungsleitung und Redaktionsleitung (RL)

- BSC SF
- MbO (MAG) zwischen AL und RL
- Sendungsmandat
- Publizistische Leitlinien
- Newsletter des AL
- Sendekritik
- Personalselektion

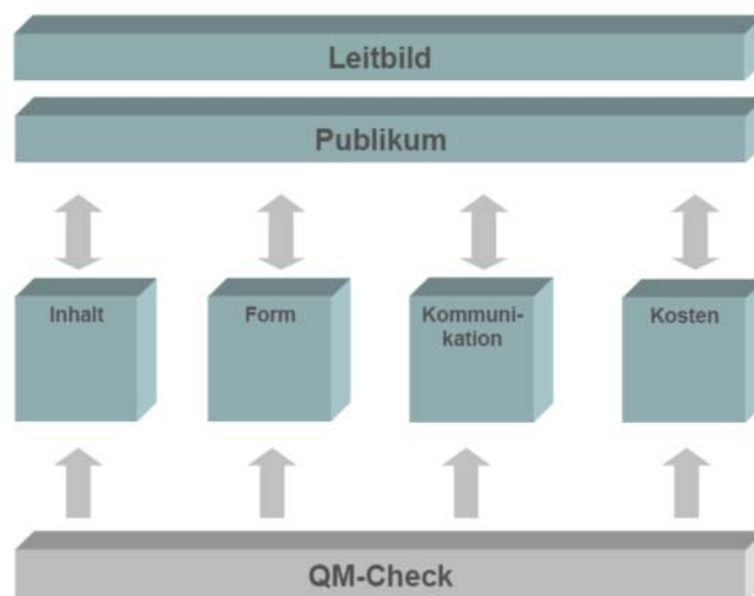
**Stufe 4** – betrifft Verhältnis zwischen Redaktionsleitung und Redaktionsteam (RT)

- MbO (MAG) zwischen RL und Mitarbeitenden
- Sendekritik in Redaktionssitzungen
- Sendungsanalysen
- Feedback (intern, extern, Publikumsrat)
- Ausbildung
- Kosten- und Produktionsmanagement

## 5. QM – Sendungsmandat

Das Sendungsmandat bildet das Kernstück des QM-Systems. Es basiert auf einem gemeinsamen Raster für alle Programm-Abteilungen und Struktursendungen. Dieser geht aus von den Vorgaben der Konzessionsbehörde (*Leitbild*) und den Erwartungen des Publikums (*Publikum*). Das Programm setzt diese Vorgaben um in den Bereichen *Inhalt*, *Form*, *Kommunikation* und *Kosten*. Der *Qualitäts-Check* macht den Diskurs über Qualität zum Dauerthema.

Das Sendungsmandat ist die verbindliche Qualitäts-Vereinbarung zwischen Abteilungsleitung und Redaktionsleitung. Das Redaktionsteam kennt das Sendungsmandat und setzt dieses in der täglichen Arbeit um.



## 6. QM – Leistungsbeurteilung

Die Leistungsbeurteilung zwischen Abteilungsleitung und Redaktionsleitung überprüft und bewertet die Erfüllung des Sendungsmandats. Sie erfolgt periodisch, mindestens jedoch einmal jährlich durch die Abteilungsleitung und hat entsprechende Massnahmen für die Redaktionsleitung zur Folge (Verlängerung, Veränderung oder Entzug des Sendungsmandats, Bonus).

## 7. QM – Check

Der QM-Check ist eine interne Evaluation des Qualitätsmanagements von SF. Er überprüft die Umsetzung des Sendungsmandats in den Kategorien Leitbild, Publikum, Inhalt Form, Kommunikation und Kosten, sowie den Einsatz der Qualitäts-Instrumente.

### Standard-Ablauf des QM-Checks

**Doppelauftrag** der FD an AL und QM-Team: Die FD beauftragt die AL, in einer bestimmten Redaktion den QM-Check durchzuführen. Gleichzeitig ernennt sie ein QM-Team, das sich z.B. aus einem Vertreter der Ausbildung, der Medienforschung und einer externen Fachperson zusammensetzt.

**Dokumentation:** AL und RL dokumentieren QM-Team

**Grob-Analyse:** QM-Team klärt die Aktualität und Umsetzung des Sendungsmandats, sowie den Einsatz der Qualitätsinstrumente.

**Interviews:** QM-Team interviewt RL sowie AL und ausgewählte Redaktionsmitglieder

**Auswertung** durch QM-Team

**Präsentation** der Ergebnisse durch QM-Team vor RL, AL, Redaktionsteam

**Schlussbericht:** QM-Team übergibt der FD einen Schlussbericht mit allfälligen Massnahmen (max. 5 Seiten). Damit ist die Arbeit des QM-Teams beendet.

**Commitment:** Die Fernsehdirektion handelt mit AL und RL Massnahmen aus und stimmt diese mit den Zielvorgaben im MAG ab. Das Commitment wird von FD, AL und RL unterzeichnet. Es bildet Grundlage für die nächste QM-Runde. Die FD entscheidet, wie das Ergebnis des QM-Checks nach aussen kommuniziert wird.

