

Pietro Supino und Res Strehle

Qualität in den Medien

Leitlinien für einen hochwertigen Journalismus

2. überarbeitete Auflage

TAMEDIA 2023



Vorwort

Die Qualität der Medien und deren gesellschaftliche Verantwortung haben für TAMEDIA traditionell einen hohen Stellenwert. Es geht um den Kern der verlegerischen Tätigkeit. TAMEDIA steht für einen hochwertigen Journalismus.

Die Pflege und die Sicherung der Qualität im Journalismus sind von existenzieller Bedeutung. Zu gross ist der Schaden falscher oder unfairer Berichterstattung für die direkt Betroffenen und die Gesellschaft, zu gross ist das Reputationsrisiko für ein Medium. Glaubwürdigkeit ist das Kapital jeder Medienmarke, nicht zuletzt ist sie ausschlaggebend für die Zahlungsbereitschaft von Leserinnen und Lesern.

TAMEDIA hat vor sieben Jahren ein Qualitätsmonitoring eingeführt. Erst als Pilotprojekt für zwei Redaktionen, inzwischen als jährliche Auseinandersetzung mit der Arbeit aller Redaktionen. Der Einbezug des Verlegers und namhafter unabhängiger Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Praxis steht für einen ganzheitlichen Ansatz.

Das vorliegende Handbuch stellt die Kriterien zur Beurteilung von journalistischen Inhalten dar, mit dem Anspruch auf praktische Handhabung. In die überarbeitete Neuauflage sind die Erfahrungen aus den vergangenen sieben Jahren eingeflossen, Prozesse und Kriterien wurden dem aktuellen Stand der Digitalisierung angepasst («Mobile First»). Basis bleiben die bewährten, allseits anerkannten Regeln eines der Recherche verpflichteten, unabhängigen, faktengetreuen und fairen Journalismus mit hoher Qualität und Relevanz und hohem Nutzen für Leserinnen und Leser.

Um die praktische Anwendung laufend an die Entwicklung der Digitalisierung und die wachsende Datenbasis anpassen zu können, beschränkt sich das Handbuch auf die journalistischen Grundsätze. Komplementär dazu werden die Regeln zur Umsetzung im journalistischen Alltag im Intranet aufgeführt.

Das gibt den einzelnen Medien den Spielraum, ihre Werte und Ziele über die handwerklichen und sprachlichen Regeln hinaus zu definieren. Die Chefredaktionen haben dies inzwischen mit sogenannten Mission Statements getan. Zusammen mit den Redaktionen haben sie Prioritäten gesetzt, in welchen Bereichen und in welcher Form sie für ihre Leserschaft einen über die reine Newsberichterstattung hinausgehenden zusätzlichen Nutzen, einen Mehrwert, schaffen wollen. Auf dieser Basis und unter Einbezug der allgemeingültigen handwerklichen Regeln wird die Qualität der Arbeit auf den Redaktionen wöchentlich und mindestens einmal jährlich zusammen mit den Verlagsverantwortlichen, Datenspezialisten sowie externen Expertinnen und Experten reflektiert.

Die Erkenntnisse der Qualitätsmonitorings werden in einem jährlichen Reporting zusammengefasst und bilden eine tragende Säule der Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens TAMEDIA und ihrer Muttergesellschaft TX GROUP. Sie sollen auch in die interne Organisation und die Jahresgespräche auf den Redaktionen einfließen.

Das Handbuch ist in vier Teile gegliedert. Im ersten geht es um das journalistische Handwerk, also um Regeln, die für sämtliche Medien gelten. Danach wenden wir uns der Frage

nach den Qualitätskriterien für die spezifischen Medien zu. Der dritte und der vierte Teil sind dem Qualitätsmonitoring gewidmet.

Der ganze Teil 4 zum quantitativen Monitoring und das neu eingefügte Kapitel 17 zur künstlichen Intelligenz sowie diverse Ergänzungen hat Marco Boselli verfasst, der das Monitoring von TAMEDIA seit 2023 verantwortet. Für das kritische Gegenlesen danken wir Ursula Nötzli und Balz Spörri. Mit ihren Zeichnungen ergänzen Ruedi Widmer (für die deutschsprachige Ausgabe) und Gérald Herrmann (für die französische Ausgabe) die Neuauflage um treffende und unterhaltsame Perspektiven.

Zürich/Lausanne, im September 2023

1 Das journalistische Handwerk

11 Trennung von redaktionellem Teil und Werbung
12 Fehlerfreiheit und Wahrheit 13 Fairness 14 Transparenz und kritische Distanz 15 Trennung von Fakten und Kommentar/Meinung 16 Journalistische Sprache
17 Umgang mit künstlicher Intelligenz (KI)

2 Das Leitbild und seine Kriterien

21 Aufbereitung der News: Auswahl, Relevanz, Gewichtung 22 Tempo 23 Recherche 24 Einordnung
25 Service/Lesernutzen 26 Unterhaltung
27 Visualisierung 28 Storytelling 29 Interaktion mit der Leserschaft

3 Das qualitative Monitoring

31 Regeln von Branche, Verlagshaus und Redaktion
32 Qualitätssicherung im Redaktionsalltag 33 Blatt- und Kanalkritik 34 Qualitätsziele in Jahresgespräch und Weiterbildung 35 Feedback von Expertinnen und Experten 36 Feedback der Öffentlichkeit

4 Das quantitative Monitoring

41 Unique Visitors, digitale Abo-Verkäufe und Returning Subscribers 42 KI-basierte Inhaltsanalyse

Nachwort des Verlegers



Heute hat zum ersten Mal
eine künstliche Intelligenz
ein Tamedia-Abo bestellt.

1 Das journalistische Handwerk

Im ersten Teil geht es um handwerkliche Regeln. Diese gelten für **alle unabhängigen journalistischen Medien in einem demokratischen Umfeld**. In der Praxis zeigt sich, dass die Einhaltung dieser Grundlagen ständiger Sorgfalt und eines Trainings bedarf. Eine wichtige Voraussetzung für die Umsetzung ist zudem eine Kultur der regelmässigen Selbstkritik.

Das Monitoring untersucht in einem ersten Schritt die journalistische Leistung anhand von sieben, nachfolgend beschriebenen Kriterien. Bei jedem Kriterium werden *Messbarkeit* und *Subjektivitätsfaktor* angegeben.

-
- 11 Trennung von redaktionellem Teil und Werbung**
 - 12 Fehlerfreiheit und Wahrheit**
 - 13 Fairness**
 - 14 Transparenz und kritische Distanz**
 - 15 Trennung von Fakten und Kommentar/Meinung**
 - 16 Journalistische Sprache**
 - 17 Umgang mit künstlicher Intelligenz (KI)**

11 Trennung von redaktionellem Teil und Werbung

Die klar erkennbare **Trennung von redaktionell verantworteten Inhalten und Werbung** gehört zu den grundlegenden Säulen der journalistischen Arbeit. Sie ist im «Code of Conduct – Werbung in Medien»* festgehalten. Dieser verlangt eine unmissverständliche Kennzeichnung bezahlter Werbung sowie eine Deklaration von Sponsoring und Paid Content. Das gilt auch für mit journalistischen Mitteln umgesetzte Werbeeinhalte, sogenanntes Native Advertising.

*nachzulesen auf der Website des Verbands Schweizer Medien:
www.schweizermedien.ch/uber-uns/code-of-conduct.

Messbarkeit: Hoch.

Subjektivitätsfaktor: Null.

Journalistinnen und Journalisten auf den Redaktionen bei TAMEDIA sollen keine Werbeinhalte erstellen, sondern redaktionelle Inhalte. Diese müssen unabhängig sein und dürfen nicht im Austausch gegen Werbung oder andere Vorteile publiziert werden.

12 Fehlerfreiheit und Wahrheit

Fakten, Zahlen und Namen müssen korrekt sein, Titel, Lead und Zitate mit den Aussagen im Lauftext übereinstimmen. Zur Überprüfung dieser Regeln, die in jedem Produktionshandbuch festgehalten werden, sind ein Gegenlesen und ein **Fact-Checking** zu institutionalisieren. Ein **Redaktionsblog für eine Blatt- und Kanalkritik** sowie die **Hinweise von Leserinnen und Lesern auf konkrete Fehler** sind ebenfalls hilfreich.

Fehlerkorrekturen müssen für die Leserschaft jederzeit einsehbar sein. Dies gilt vor allem für **Korrekturen auf den digitalen Kanälen**, die im Abspann mit Zeitangabe der Veränderung und Verweis auf den früheren Wortlaut **transparent** erfolgen sollen. Der interaktive Link «Fehler gefunden. Jetzt melden.» beteiligt die Nutzerinnen und Leser an der Überprüfung der Fakten. Autorinnen und Autoren müssen jeden Hinweis überprüfen, allenfalls Korrekturen anbringen und den Befund den Hinweisgebenden mitteilen.

Instrumente: Institutionalisiertes Gegenlesen, institutionalisiertes Fact-Checking, Handlungsregeln im Produktionshandbuch, Regeln zur Fehlerkorrektur, Redaktionsblog, Fehlerinventar.

Messbarkeit: Hoch.

Subjektivitätsfaktor: Tief.

Um die Fortschritte bei der Fehlerreduktion zu messen, empfiehlt sich ein **Inventar**, in welchem die Fehler und ihre Ursachen protokolliert werden. Denn Fehler passieren täglich, unverzeihlich ist bloss, sie nicht zu korrigieren und nicht daraus zu lernen. In einer Unternehmenskultur, die zu Kritik und Selbstkritik ermutigt, wird ein längeres Inventar als ehrlicher, transparenter Umgang mit Fehlern gewürdigt.

Wahrheit geht weiter als Fehlerfreiheit und ist nicht immer objektiv. Entscheidend ist das Streben nach Wahrheit im Sinne der Vollständigkeit. Das bedeutet, dass gerade bei kontroversen Sachverhalten alle für die unterschiedlichen Standpunkte relevanten Fakten recherchiert und dargelegt werden müssen. Das unterscheidet Journalismus von Propaganda oder im schlimmsten Fall von Manipulation.

13 Fairness

Nachrichtenbeiträge sind ausgewogen und fair. Wer als Person oder Institution Objekt der Berichterstattung ist, dem oder der sollen Kritikpunkte vorgelegt werden. Die wichtigsten Gegenargumente werden wiedergegeben, ohne dass er oder sie bei der Zuordnung diskreditiert wird («behauptet ...», «streitet ab ...»). Die Verwendung anonymer Quellen ist möglichst zu vermeiden, für die Wiedergabe von Wertungen ist sie unzulässig. In jedem Fall sollen die Schreibenden Fakten nach den Regeln des Handwerks verifizieren.

In jüngster Zeit hat die sogenannte Verdachtsberichterstattung enorm an Bedeutung gewonnen (Stichwort «#Me-Too»). Dabei wird einer Person vorgeworfen, sich falsch oder sogar kriminell verhalten zu haben, doch ein stichhal-

Instrumente: Nachvollziehbare Reaktionen von Betroffenen, Link mit Liste der heiklen Rechtsfälle, jährliche Stichprobe durch Stakeholderbefragung.

Messbarkeit: Mittel–hoch.

Subjektivitätsfaktor: Tief–mittel.

tiger Beweis dafür lässt sich nicht erbringen. Oft deshalb nicht, weil die Person, welche die Vorwürfe erhebt, anonym bleiben will. Diese Form der Berichterstattung ist heikel und birgt ein beträchtliches Risiko. Zentral ist neben der Wahrung der Persönlichkeitsrechte und der sorgfältigen Darstellung der bekannten Fakten die Transparenz. Es soll nicht nur dargelegt werden, was für einen Verdacht spricht, sondern genauso deutlich, was dagegen spricht. Die belegbaren Fakten sollen im Zentrum der Berichterstattung stehen. Interpretationen sind zu vermeiden, solange der Kontext der konkreten Vorfälle nicht näher bekannt ist. Zu Boykotten im Zusammenhang mit anonym vorgebrachten Vorwürfen sollte nur in Ausnahmefällen aufgerufen werden, da sie in der Regel die Unschuldsvermutung verletzen.

14 **Transparenz und kritische Distanz**

Zu allen beschriebenen Akteurinnen und Akteuren sowie Institutionen ist eine kritische Distanz zu wahren. Aussagen sollen nicht unhinterfragt übernommen, sondern auf allfällige Interessen geprüft werden. Die Journalistinnen und Journalisten müssen so viele Quellen befragen, bis die wichtigsten Positionen wiedergegeben werden können. Besonders sorgfältig ist die Interessenlage bei parteilichen Quellen mit eigener Agenda (oft indirekt vermittelt via PR-Agentur) und bei anonymen Quellen (siehe Kriterium Fairness → 13) zu prüfen.

Empfehlende Beiträge sind besonders kritisch bezüglich Glaubwürdigkeit und Unabhängigkeit der Redaktion (z.B. Beiträge über Autos, Reisen oder Ladeneröffnungen in den Regionen). Einladungen müssen deklariert werden, auf die Unabhängigkeit der Berichterstattung ist bei der Annahme einer Einladung hinzuweisen.

Instrumente: Blatt- und Kanalkritik mit Auszählung der Quellen, Richtlinien zur Befangenheit, Regelung zur Verwendung von anonymen Quellen, Stakeholderbefragung, Reklamationen.

Messbarkeit: Hoch.

Subjektivitätsfaktor: Tief–mittel.

Das höchste Gut im unabhängigen Journalismus ist die **Unbefangenheit der Journalistinnen und Journalisten**. Die Branche, das Verlagshaus und einzelne Redaktionen haben dafür strenge Richtlinien festgelegt, denn bei Befangenheit stört schon der reine Anschein. Deshalb müssen Interessenbindungen stets transparent gemacht werden. Dennoch wird es immer wieder Journalistinnen und Journalisten geben, die im gesellschaftlichen oder politischen Bereich als Akteure auftreten. Ihre journalistische Arbeit soll sich im entsprechenden Themenbereich auf Kommentare beschränken.

Erinnert sei an dieser Stelle an den Satz des einstigen ARD-Nachrichtenmoderators Hanns Joachim Friedrichs: «Einen guten Journalisten erkennt man daran, (...) dass er sich nicht gemein macht mit einer Sache, auch nicht mit einer guten Sache.»

15 Trennung von Fakten und Kommentar/Meinung

Fakten und ihre Wertung sind grundsätzlich zu trennen. Besonders streng sollte diese Regel im Newsjournalismus eingehalten werden, der Hintergrund- und Magazinjournalismus erlaubt in den Autorenformaten (Feature, Reportage, Porträt, Interview), eine Kombination von Fakten und Einschätzungen. Diese durchaus gängige Mischform ist für die Nutzerschaft jedoch stets deutlich zu kennzeichnen.

Instrumente: Formenhandbuch, Blatt- und Kanalkritik unter Einbezug dieses Kriteriums.

Messbarkeit: Hoch.

Subjektivitätsfaktor: Mittel.

Explizite Wertungen sind in der Regel leicht erkennbar und aufgrund eines breiten Konsenses nur in Kommentaren und Analysen erwünscht. Schwieriger erkennbar – und deshalb in Newsberichten häufiger – sind versteckte, implizite Wertungen, die strikt zu unterlassen sind. Sie zeigen sich in der Regel in einer normativen Wortwahl («Chaoten», «Abzocker», «behauptet ...», «streitet ab ...», «gibt zu ...», «bekennender Schwuler» u.a.m.).

16 Journalistische Sprache

Die Sprache ist auch im Zeitalter der Multimedialität zentral im Journalismus. Sie soll einfach und verständlich sein, nicht klischiert, salopp oder marktschreierisch. Sie soll Fakten und Argumente transportieren, welche der Information und der Meinungsbildung der Leserschaft dienen.

Eine gute Sprache verhilft den Leserinnen und Lesern, sich ein Bild von der Welt zu machen. Sie soll deshalb präzise sein und einfallslose Floskeln (die oft unter Zeitdruck verwendet werden), sperrige Ausdrücke aus der Amts- und Juristensprache sowie abgehobene, abstrakte Begriffe vermeiden.

Auch **Worthülsen**, die abgedroschen wirken («veritabel», «was, bitte, ...», «nicht wirklich», ca. jedes zweite «auch»), sollten nicht oder höchst dosiert angewandt werden. Gleiches gilt für die unbewussten Verdoppelungen («vorprogrammiert», «abdelegiert»), den inflationär verwendeten Doppelpunkt zur vermeintlichen Beschleunigung (etwa in Bildlegenden), zu häufig verwendete Ausrufezeichen zur Emotionalisierung, den oft maniert verwendeten Strichpunkt und den modischen Gedankenstrich.

Instrumente: Sprachregeln im Handbuch, Link mit Liste von Worthülsen und abgedroschenen Bildern, Blatt- und Kanalkritik unter Einbezug der Sprache.

<https://myintranet.tx.group/myintranet/qualitaetsmonitoring>

Messbarkeit: Hoch.

Subjektivitätsfaktor: Mittel.

Zu unterlassen sind zudem veraltete oder unzutreffende Sprachbilder, welche bei der Leserschaft kein «inneres Bild» mehr hervorrufen («auf die hohe Kante legen»), die zu häufig verwendet werden («Machtpoker», «grünes Licht geben», «das Handtuch werfen») oder unpräzise sind («abkassieren»). Zugespitzte Titel (Locktitel) sind unpassend, sie schaffen wohl Aufmerksamkeit, versprechen aber mehr, als der Inhalt des Beitrags faktisch belegen kann.

Die TAMEDIA-Publikationen vermeiden sprachliche Diskriminierungen. Ein interner Leitfaden hält fest: «Das generische Maskulinum wird hinterfragt und wenn möglich ersetzt. In Laufertexten soll es nicht mehr vorkommen, in *Grossbuchstaben* nur noch in Einzelfällen.»

Gemäss diesem Leitfaden bieten sich folgende Ersatzformen für das generische Maskulinum an:

- *Doppelformen/Paarformen*: Schülerinnen und Schüler.
- *Geschlechtsneutrale Pluralformen*: die Feuerwehrleute, die Angestellten, die Pflegekräfte, die Fachkräfte, die Lehrkräfte.
- *Substantivierte Partizipien*: die Studierenden.
- *Sache statt Person*: das Fachgremium, die Redaktion, die Teilnahmeliste.
- *Neutrale Funktionsbezeichnung*: Vorsitz, Leitung, Personal, Personalvertretung, Direktion, Team, Belegschaft.

- *Syntaktische Lösungen*: Wer raucht, hat eine kürzere Lebenserwartung.
- *Plural statt Singular*: alle, die ... (statt: jeder, der ...).
- *Umschreibung mit Infinitiv*: Der Antrag ist vollständig auszufüllen. (Statt: Der Antragsteller muss das Formular vollständig ausfüllen.)
- *Partizip Perfekt*: herausgegeben/betreut von (statt: Herausgeber/Betreuer).
- *Adjektiv statt Substantiv*: der ärztliche Rat (statt: der Rat des Arztes).
- *Abwechslung im Satz*: Lehrer und Ärztinnen, Journalistin und Tagesleiter.

Schliesslich ist Sprache immer lokal, Schriftdeutsch in der Schweiz ist nicht gleich Schriftdeutsch in Deutschland. Ebenso weicht Französisch in der Romandie von jenem in Frankreich ab. Die dosierte Verwendung lokaler, mundartlicher Ausdrücke und Wendungen kann Nähe zu den Leserinnen und Lesern herstellen, soll aber nicht zur Masche werden.

17 Umgang mit künstlicher Intelligenz (KI)

Der Einsatz neuer Technologien beschäftigt die Medienbranche seit Jahrzehnten: von den ersten Textverarbeitungssystemen über den digitalen Seitenumbruch bis zur automatisierten Bildbearbeitung und zum Aufkommen des Internets mit all seinen fantastischen Möglichkeiten. Derzeit steht die **generative künstliche Intelligenz (KI) im Zentrum der Aufmerksamkeit**.

Innovative Medienhäuser setzen KI seit längerem in diversen Bereichen ein, etwa zur Prüfung der Rechtschreibung, für Übersetzungen, für die Niederschrift von Interviews oder zum Verfassen lokalisierter Beiträge, zum Beispiel einer auf jede Gemeinde heruntergebrochenen Abstimmungsberichterstattung.

Auch künftig werden neue Instrumente viele Schritte in der journalistischen Arbeit und auch bei der Qualitätssiche-

Instrumente: Richtlinie «Umgang mit künstlicher Intelligenz», institutionalisiertes Gegenlesen.

<https://myintranet.tx.group/myintranet/qualitaetsmonitoring>

rung vereinfachen oder sogar übernehmen. Effizienz und Produktivität werden hierdurch wohl erhöht, und menschlichen Ressourcen können zielgerichtet dort eingesetzt werden, wo Algorithmen an ihre Grenzen stossen, beispielsweise bei der Themenauswahl, der Recherche, der Kreativität im Ansatz einer Geschichte, dem Schreiben von Essays und Analysen oder von grossen Reportagen.

Der Einsatz von KI **soll kritisch, aber offen** geprüft werden. Wichtigster Grundsatz ist und bleibt, dass die inhaltliche Verantwortung nicht an Maschinen abgegeben werden kann. **Die Organisation und die Menschen tragen die Verantwortung** dafür, dass die **journalistischen Standards stets eingehalten werden**. Die eigenen Richtlinien von TAMEDIA, die den Einsatz von KI regeln, sind am Entstehen und werden laufend den aktuellen Erkenntnissen angepasst.



Abstand zur Quelle,
auch wenn ich Durst habe?

Immer – Du musst als gute Journali
stets Hunger und Durst haben!

2 Das Leitbild und seine Kriterien

In Teil 2 geht es um die spezifischen Ansprüche an ein einzelnes Medium. Die Chefredaktionen definieren den **Mehrwert ihres Mediums** über die Newsberichterstattung hinaus in ihren **Leitbildern** («**Mission Statements**»).

Das Leitbild ist die Grundlage für den spezifischen Teil des Qualitätsmonitorings. Jedes Medium wird damit an den eigenen Ansprüchen gemessen. Wird beispielsweise die Recherche hoch gewichtet, so muss sich dies in einer hohen Zahl eigener News, der Vielfalt der Quellen und der Tiefe der Berichterstattung zeigen. Wenn das Tempo hohe Priorität hat, wird ein Medium daran gemessen, wie rasch es Aktualität vermeldet und substantielle Eigenleistung erbringt.

Im Folgenden werden die verschiedenen Elemente eines Leitbilds so konkret wie möglich beschrieben.

21 Aufbereitung der News: Auswahl, Relevanz, Gewichtung

22 Tempo

23 Recherche

24 Einordnung

25 Service/Lesernutzen

26 Unterhaltung

27 Visualisierung

28 Storytelling

29 Interaktion mit der Leserschaft

21 Aufbereitung der News: Auswahl, Relevanz, Gewichtung

Die aktuelle **Nachrichtenlage** ist der **Rohstoff**, der allen Medien via Agenturen, Konkurrenz, Meldungen der Leserschaft und soziale Medien zur Verfügung steht. Für ein **Newsmedium** stellt sich die traditionelle Aufgabe, daraus eine Auswahl zu treffen und die Bedeutung einer Meldung für seine Leserschaft zu gewichten.

Bei dieser Aufgabe wird es von einer **doppelten Relevanz** geleitet: **objektive** (gesamtgesellschaftliche) Relevanz und **subjektive** (für die eigene Leserschaft hohe) Relevanz. Im Idealfall ist eine Nachricht objektiv wie subjektiv gleichermassen relevant. Oftmals wird das aber nicht zutreffen. Dann wird sich das jeweilige Medium anhand des Kriteriums «subjektive Relevanz für meine Leserschaft» entscheiden, ohne die objektive Relevanz aus den Augen zu verlieren. Unbedeutend muss demgegenüber die subjektive Relevanz sein, welche ein Beitrag für die einzelnen Journalistinnen und Journalisten hat.

Für ein **Hintergrundmedium** stellt sich die Aufgabe, über die aktuelle und latente Newslage hinaus für die Leser-

Messbarkeit: Hoch.

Subjektivitätsfaktor: Mittel.

schaft einen zusätzlichen Nutzen oder Mehrwert zu schaffen. Auch hier wird sich ein Medium für die subjektive Relevanz für seine Leserschaft entscheiden, wiederum mit Rücksicht auf die gesamtgesellschaftliche Relevanz.

Der Unterschied zwischen objektiver und subjektiver Relevanz hängt von den einzelnen **Medientypen** ab: Bei einem Elitemedium sind objektive und subjektive Relevanz in der Regel deckungsgleich. Das zeigt sich etwa im thematischen Fokus auf Politik (speziell international, institutionell), Wirtschaft und Kultur.

Bei Regional-, Boulevard- und «Special Interest»-Medien wird der Unterschied deutlich grösser sein. Oft wird hier die subjektive Relevanz höher gewichtet werden als die objektive, weil Regionales, Sport- und People-Meldungen in der Regel wichtiger sind als politische oder wirtschaftliche Vorkommnisse.

Das Qualitätsmonitoring orientiert sich am spezifischen Anspruch eines Medientyps und muss sich mit diesem **Dilemma** zwingend auseinandersetzen.

22 Tempo

Die **Geschwindigkeit journalistischer Arbeit** hat sich in den vergangenen Jahrzehnten parallel zum gesellschaftlichen Rhythmus erhöht. Gleichzeitig zeigen sich aber aufseiten der Leserschaft eine Newsmüdigkeit und das Bedürfnis nach Entschleunigung.

Das Tempo der Berichterstattung ist für die einzelnen Medien von unterschiedlicher Bedeutung. Nutzer digitaler Newsmedien etwa haben andere Bedürfnisse als Leserinnen und Leser gedruckter Medien.

Mit «Mobile First» werden die Inhalte optimal auf jene User ausgerichtet, die journalistische Inhalte auf ihrem Smartphone oder Desktop konsumieren. Damit wird dem gesellschaftlichen Trend zum vermehrten Newskonsum via diese Geräte Rechnung getragen.

Die gedruckte Zeitung oder Zeitschrift dagegen ist ein «Gesamtkunstwerk», welches von Redaktion und Produktion als in sich geschlossenes Produkt konzipiert ist und auch so verkauft wird («Push-Medium»). Ein über das Smartphone ausgespielter Artikel muss als attraktiver und für sich allein stehender Faktor in das Gesamtangebot eingehen und dort funktionieren («Pull-Medium»). Im Idealfall macht er Lust auf mehr.

Messbarkeit: Hoch.

Subjektivitätsfaktor: Null.

Konkret bedeutet «Mobile First» eine laufende Publikation entlang der bekannten Peaks der Nutzung (früh morgens, mittags, spät abends). Der Inhalt muss sehr schnell verständlich (keine Redundanzen in Oberzeile, Schlagzeile und Lead) und die Aufbereitung dem Nutzungsort (ÖV, Mittagspause im Büro, abends auf dem Sofa vor dem TV) bestmöglich angepasst sein. Daneben gibt es Anforderungen an die Keywords im Titel (wegen Verständlichkeit und Suchmaschinenoptimierung) und an eine schnelle Vermittlung von Mehrwert mit Links auf weiterführende Informationen oder Storys.

Folgende Fragen sind vor der Publikation zu beantworten:

- 1 Ist das die beste Erzählform für die Geschichte, oder würde eine andere Form besser passen (z.B. Listicle, Interview, Artikel, Q&A, Fact-Checking)?
- 2 Erfüllt der Artikel mindestens 2 der folgenden 5 Kriterien: Servicenutzen, starkes Storytelling, pointierter Kommentar, Relevanz, Exklusivität?
- 3 Enthält die Geschichte Zusatzelemente wie Links auf andere Artikel, Social-Media-Teaser, Infografik, Video, Podcast, Poll etc.?
- 4 Ist die Geschichte fertig produziert (Oberzeile, unmissverständlicher Titel, Lead mit Reizwörtern und Keywords, alle nötigen Elemente eingebunden, im Ressort gegengelesen)?

Fast alle Redaktionen von TAMEDIA produzieren derzeit nach der Devise «**Mobile First**». Die Printausgaben folgen als kuratierte Ausgaben den digital produzierten Inhalten.

Das richtige Tempo der Berichterstattung lässt sich für das einzelne Medium und den einzelnen Kanal aus dem Medientyp und seinem Erscheinungsrhythmus herleiten. Für ein Newsmedium ist hohes Tempo ein Teil der Qualität. Dabei steigt jedoch die Gefahr handwerklicher Fehler, während gleichzeitig die Aufbereitung der Beiträge (Storytelling, Einordnung, zusätzliche Recherche, Visualisierung) leidet. Bewusster Verzicht auf Tempo kann für einen Hintergrund- oder Magazinteil ebenfalls Qualität definieren: warten, bis der Medientross weitergezogen ist und erst danach vertieft berichten. Für «Slow Journalism» besteht auf Nutzerseite ein Bedürfnis wie für «Slow Food».

Auch die Frage der Rhythmisierung der Berichterstattung geht mit dem Tempo einher: Einem Thema kann auch in schnellem Rhythmus stufenweise Wert zugesetzt werden. Das funktioniert, solange die einzelnen Beiträge neue Aspekte beleuchten oder vertiefen und das Interesse der Lesenden am Thema anhält.

Eine interessante Möglichkeit zur Differenzierung kann die Tempofrage für Medien sein, die im Wochenrhythmus erscheinen, aber aktuell produziert werden (wie etwa Sonntagsmedien oder Zeitschriften). Hier wird es um die Frage gehen, wie stark die Aktualität des Vortages in der Berichterstattung zu gewichten ist. Die Chefredaktion wird sie idealerweise in ihrem Leitbild klären.

23 Recherche

Die **eigene Recherche** ist für News- und Hintergrundmedien nach wie vor der **Königsweg, um sich zu profilieren und sich von der Konkurrenz abzusetzen**. Sie bringt neue Fakten zutage und liefert im Idealfall einen Primeur.

Der **Aufwand** dafür wird häufig unterschätzt, und im Thesenjournalismus wird sie deshalb gern gemieden. Die Recherche ist jedoch unerlässlich. Wichtig ist dabei, dass bei einer Recherche immer die Möglichkeit besteht, dass die Ausgangsthese widerlegt wird. Manchmal fällt auf, dass selbst bei tagelang ausgebreiteten und ausgiebig kommentierten Themen die Schlüsselfakten nicht geklärt sind. Die Fakten zur Klärung eines Sachverhalts wären da, aber sie werden aus Zeitgründen oder mangelndem Fachwissen nicht ausgewertet. Zunehmend wichtiger wird in diesem Zusammenhang auf einer Newsredaktion die **datenjournalistische Kompetenz**. Jedoch muss dem Datenjournalismus stets eine journalistische Idee vorausgehen, sonst bleibt er Zahlenhuberei.

Die wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche Recherche ist Neugierde. Gleichzeitig müssen Journalistinnen

Messbarkeit: Hoch.

Subjektivitätsfaktor: Tief.

und Journalisten stets offen dafür sein, dass ein Sachverhalt auch anders sein könnte als vermutet. Das ist deshalb nicht trivial, weil das häufigste Urteil noch immer das Vorurteil ist. Selektive Wahrnehmung steht einer objektiven Berichterstattung oft im Wege.

Recherche ist **Knochenarbeit** und im Fall der konfrontativen Recherche bei den Betroffenen in der Regel nicht willkommen. Umso wichtiger ist ein transparentes, faires, aber zugleich hartnäckiges Vorgehen. Entsprechend dem Anspruch nach Wahrheit im Sinne der Vollständigkeit müssen alle recherchierten Fakten in einen Beitrag einfließen, auch wenn sie eine These nicht stützen. Die Argumente der Befragten sind sachlich und ohne Bewertung wiederzugeben (diese Qualität lässt sich in der Stakeholderanalyse prüfen). Selbst wenn sie keine News generiert, dient eine Recherche der Verbreiterung der Quellenlage und ermöglicht der Leserschaft damit ein abgerundetes Bild.

Führt eine Recherche zu einem Primeur, wird damit die im Konkurrenzumfeld wichtige **Themenführerschaft** begründet.

24 Einordnung

Die Einordnung hat angesichts der steigenden Faktenmenge wachsende Bedeutung. Wertungen sind dabei erwünscht und daher offen zu formulieren. Der Ton soll nicht besserwisserisch oder ideologisch sein, sondern partizipativ, als Teil einer Debatte. Er soll nicht nur zu Bestätigung, sondern auch zu Widerspruch anregen.

Je nach Grad der eingeflossenen Meinung ist zwischen **Analyse** (mit hohem Anspruch auf Objektivität), **Kommentar** (mittlerer Anspruch auf Objektivität) und **Meinung** (tiefer Anspruch auf Objektivität) zu unterscheiden. Jede dieser Formen ist zulässig, solange die eigene Meinung mit Fakten gestützt und transparent bezeichnet wird und dabei schlüssig argumentiert wird.

Im Leitbild legt ein Medium fest, ob das Schwergewicht mehr auf Analyse oder auf Kommentar/Meinung liegt. Die Analyse hilft Leserinnen und Lesern, die Zusammenhänge zu verstehen und ein Thema einzuordnen. Im Unterschied zum Kommentar setzt sie dabei eigene Wertungen nur sehr zurückhaltend ein.

Grundsätzlich können Berichterstatte(r)in und Kommentator identisch sein. In diesem Fall wird die Versuchung,

Messbarkeit: Hoch.

Subjektivitätsfaktor: Mittel.

schon im Bericht unterschwellig zu kommentieren, hinfällig. Wenn genügend Ressourcen zur Verfügung stehen, werden die beiden Rollen jedoch mit Vorteil getrennt, so wird dem Thema mehr Gewicht und Vielfalt gegeben.

Eher Ausnahmefälle sollen in einer frühen Phase der Meinungsbildung Analysen nach dem Muster «sowohl-als-auch» und «einerseits-andererseits» bleiben. Sie mögen ausgewogen sein, kommen aber weniger infrage, um eine Debatte zu eröffnen. Sie schliessen eine solche eher ab und eignen sich daher oft als Schlusspunkt und Bilanz einer beendeten Debatte.

Qualitativ hochstehende Analysen sind logisch so schlüssig und faktengestützt, dass sie auf eine Meinung weitgehend verzichten können. Bereichernd sind überraschende, horizonterweiternde Analysen sowie «Drehungen der Bühne», also Analysen, die ein Thema in ganz neuem Licht zeigen. Sie sind im hektischen Redaktionsalltag eher selten, da sie einen Schritt zurück verlangen und ein hohes Mass an thematischer Souveränität voraussetzen. Umso mehr fallen sie auf. Es ist daher lohnenswert, dieser Form den notwendigen Raum und entsprechendes Prestige zu geben.

25 Service/Lesernutzen

Servicebeiträge, die den Lesenden einen ganz konkreten Nutzen bieten, gehören zu den wichtigsten Aufgaben einer Redaktion. Seit Redaktionen genauere Kenntnis davon haben, wie einzelne digitale Beiträge genutzt werden, sind Servicebeiträge gemäss der Doktrin «**Reader First**» gar zu einer **Priorität** geworden. Sowohl in Bezug auf die zeitliche Nutzung als auch auf die Zahlungsbereitschaft und Treue zu einem Medium sind Servicebeiträge von grosser Bedeutung.

Servicebeiträge sind oft unspektakulär, verlangen in erster Linie Recherche, Vermittlung und Übersetzungsarbeit. Sie werden in einer bildungsorientierten Gesellschaft künftig noch an Bedeutung gewinnen, weil sie den Bedürfnissen der Leserinnen und Leser nach Orientierung in einem komplexer gewordenen Umfeld entsprechen. Das zeigt auch die hohe Zahlungsbereitschaft für Beiträge mit grossem Nutzen.

Der **Nutzen** eines journalistischen Mediums wird hier **bewusst weit gefasst**: Dazu gehört jeder **Gesundheitstipp**, der nicht beliebig oder alarmistisch ist, jede **Verminderung**

Messbarkeit: Hoch.

Subjektivitätsfaktor: Tief.

von Komplexität, die nicht banalisiert, jede Übersetzung und Vermittlung eines schwierigen Sachverhalts, jede **Lebenshilfe**, die über die simplen Rezepte eines Ratgeberbuches hinausgeht, und schliesslich jede Form von **Inspiration**.

Und natürlich gehört dazu auch jede Information, welche Userinnen und User ermächtigt, **kompetent im Gemeinwesen mitzuwirken**, sei dies als staatspolitisch verantwortliche Bürgerinnen und Bürger oder etwa als Mitglied einer Genossenschaft oder eines Vereins. Dieser konkrete Nutzen hat im Zeitalter des «Public Journalism» noch an Bedeutung gewonnen.

Zur Servicedimension gehört auch, **wichtige Informationen der Leserschaft zugänglich zu machen** (Wahl- und Abstimmungsempfehlungen der Parteien, Zugang zu Drittquellen, Sportresultate u.a.). Auf Websites und Apps können nützliche Informationen nach den Interessen von Nutzerinnen und Nutzern personalisiert werden. Dazu wird die Technologie künftig einen wesentlichen Beitrag leisten.

26 Unterhaltung

Unterhaltung wird oft unterschätzt. Denn was unterhält, steht oft unter dem Pauschalverdacht, seicht zu sein. Es ist die Tradition jener Kritik, die sich einst an der römischen Erfindung «Brot und Spiele» festmachte, am Unterhaltungsboom während des Nationalsozialismus, an der platten Kultur in den Jahren des Wirtschaftswunders und später am Siegeszug von illustrierten «Heftchen», Boulevardmedien und dem Fernsehen.

Anders als im angelsächsischen Raum steht Unterhaltung vorab beim deutschsprachigen Bildungsbürgertum unter dem Verdacht der Verdummung. Dieser mag als Mahnung dienen, lässt aber vergessen, dass **gute Unterhaltung genussvoll, inspirierend** und durchaus auch **irritierend** sein kann. Sie gehört zum Schwierigsten im Journalismus. Das gilt gleichermassen für Satire, Glosse und Comics.

Messbarkeit: Mittel.

Subjektivitätsfaktor: Hoch.

Unterhaltung mit Tiefgang ist aus **zwei Gründen als Qualitätsfaktor von Bedeutung**: Erstens werden Leserinnen und Nutzer heute von Schreckensnachrichten und negativen Meldungen beinahe erdrückt. Unterhaltung schafft dazu eine willkommene Abwechslung. Zweitens suchen gerade junge Medienkonsumierende gezielt nach Beiträgen, die Spass machen und mit Genuss oder Irritation zu lesen oder anzuschauen sind.

Nun wird nicht jede Leserin und jeder Leser dasselbe für witzig oder geistreich halten. Die unterschiedliche subjektive Wahrnehmung spielt hier eine entscheidende Rolle. Entsprechend schwer ist diese Qualität deshalb messbar. Das soll aber das Monitoring nicht daran hindern, die Unterhaltungsqualität zu diskutieren und subjektiv auch zu bewerten.

27 Visualisierung

Hier geht es sowohl um die Qualität des visuellen Auftretts eines Mediums insgesamt als auch um die Umsetzung der einzelnen Themen. Dabei arbeiten die Journalistinnen und Journalisten eng mit Kolleginnen und Kollegen anderer Ressorts zusammen (z.B. Bildredaktion, Layout, Interaktiv-Team, Online-Sitemanagement). Das Monitoring beurteilt **Layout** (unter dem Aspekt der Zugänglichkeit und Orientierung), **Bild**, **Infografik** und **Videos**. Dieser Aspekt wird künftig noch mehr Beachtung verdienen, weil er wesentlich über die **Attraktivität eines Mediums** entscheidet. Die digitale Welt eröffnet dabei ganz neue Möglichkeiten.

Weil die Beurteilung von Bildern oder Videos erfahrungsgemäss sehr subjektiv ist und deren Qualität nur schwer objektiv gemessen werden kann, empfiehlt sich für jede Redaktion eine möglichst präzise Definition der gewünschten Qualität der verschiedenen Mittel zur visuellen Umsetzung.

Bei der Beurteilung des **Layouts** wird weniger die ästhetisch-formale Debatte im Vordergrund stehen als die funktionale: Wie gut können sich die Lesenden orientieren? Wo werden sie (unfreiwillig) irritiert? Wo wird der Grundsatz «form follows function» verletzt?

Messbarkeit: Mittel–hoch.

Subjektivitätsfaktor: Tief–mittel.

Auch bei der Beurteilung des **Bildes** sind die gewünschten Kriterien genau zu definieren. Ein ausgewähltes oder selbst produziertes Bild muss zumindest eines der folgenden Kriterien erfüllen: Ist es informativ? Emotional? Formal überzeugend? Erzählerisch? Überraschend? Unterhaltend? Bei einer Bildstrecke kommt der Anspruch auf eine Dramaturgie hinzu, Auswahl und Abfolge der Bilder müssen bestimmt werden.

Bei **Infografiken** stellt sich die konkrete Frage des Lesens und – ähnlich wie beim Datenjournalismus – der journalistischen Ausgangsidee. Dass mindestens ein Teil der Infografiken bewegt ist und interaktiv genutzt werden kann, ist heutzutage unerlässlich. Auf den digitalen Kanälen tragen auch **Videobeiträge** einen wichtigen Teil zur Qualität eines Mediums bei. Hier erklärt ein (kurzes) Bewegtbild oft mehr als tausend Worte. Es lohnt sich, die qualitativen Anforderungen an ein Webvideo zu definieren.

28 Storytelling

Jeder Journalist und jede Journalistin sollte sich stets fragen, **wie ein Thema erzählt werden soll**. Dazu bedarf es einer stetigen Reflexion darüber, warum und in welcher Ausführlichkeit sich das Gegenüber für ein Thema interessieren soll. Die Klärung der klassischen Ausgangsfrage «**Why should I care?**» (Warum soll mich das kümmern?) schafft die Brücke zum Lesenden. Hilfreich ist, sich einen virtuellen Stammtisch vorzustellen, an dem der Journalist oder die Journalistin den Artikel «verkaufen» muss: Gelingt es ihm oder ihr nicht, die Aufmerksamkeit der Zuhörenden zu gewinnen, ist das Thema ungeeignet.

Ob es an diesem virtuellen Stammtisch gelingt, ein Interesse zu wecken, hat mit der **Lesernähe** eines Mediums zu tun. Gute Chefredaktionen sowie Chefinnen und Chefs im Nachrichtendienst haben für dieses schwer zu fassende Kriterium ein Bauchgefühl. Mit den vorliegenden Nutzungsdaten auf den digitalen Kanälen lässt sich Lesernähe inzwischen auch messen (siehe Teil → 4).

Die Art des **Storytelling** entscheidet über Länge, Aufbau und Bildanteil eines journalistischen Beitrags. Das Qualitätsmonitoring wird sich darauf beschränken müssen, beispielhaft gut oder schlecht umgesetzte Beiträge hervorzuheben. Es wird ausserdem darauf hinweisen, wo Produktion und Schreibstil ohne Absicht Ausstiegsmuster begünstigen – etwa durch Redundanz.

Messbarkeit: Mittel.

Subjektivitätsfaktor: Hoch.

In der multimedialen Welt entscheidet das Storytelling insbesondere über die journalistische Form: Sind Text, Video, Audio, Infografik oder eine Kombination dieser Formen ideal um über ein Thema zu berichten? Die digitalen Kanäle begünstigen **spielerische Formen des Storytelling** (Listicles, Ratings, Rätsel, Tests). Wenn dabei das Inhaltliche nicht zu kurz kommt, sind sie attraktiv und werden zu häufigerem Einsatz empfohlen.

Themen über **Personen** zu erzählen, funktioniert fast immer. Es setzt allerdings voraus, dass dabei das Thema nicht an Tiefe verliert. Wenig empfehlenswert ist die Mischung mehrerer Themen in einem Beitrag, da dies zu Breite statt Tiefe führt. Auch ein Thema über eine **Geschichte** zu erzählen oder über einen szenischen Einstieg zu eröffnen, funktioniert oft. Es sollten weder platte Narrative bewirtschaftet noch «Framing», also das bewusste Steuern der Wahrnehmung von Lesenden zu einem bestimmten Zweck, betrieben werden.

Welches und wie viel Storytelling einem Thema gerecht wird, ist vorgängig zu klären. **Zu wenig oder gar fehlendes Storytelling** wird wenig Interesse bei Leserinnen und Lesern wecken. **Zu viel Storytelling** wird der Komplexität (und womöglich Widersprüchlichkeit) eines Themas nicht gerecht, weil damit aus Sicht der Erzählung missliebige Fakten zu wenig gewichtet oder ganz ausgeblendet werden.

29 Interaktion mit der Leserschaft

Eine wichtige Errungenschaft digitaler Kanäle ist die Interaktion mit der Leserschaft. Die Rollen von **Journalistinnen und Journalisten** sowie von **Leserinnen und Lesern** haben sich in den vergangenen Jahren stark verändert. Journalismus ist zur Dialogform geworden. Ähnlich wie Lehrer oder Ärztinnen interagieren Medienschaffende heute weit dialogischer als früher und müssen/dürfen davon ausgehen, dass ihr Gegenüber über mehr Wissen verfügt als einst und sich selber mit einem Thema auseinandersetzt.

In dieser **Rollenverteilung** sind die Journalistinnen und Journalisten kreative Autorinnen und Autoren und Dienstleistende zugleich. Die Leserschaft ist nicht nur Zielpublikum und Nutzerschaft, sondern setzt auch immer öfter die Themen. Die Journalistinnen und Journalisten beherrschen das journalistische Handwerk (Recherche, Storytelling, Fairness usw.), die Lesenden das Instrumentarium des Feedbacks (Nutzung, Kommentar, evtl. Korrektur, im Idealfall Teilen, Empfehlen in den sozialen Netzwerken, Debatte, Weiterentwicklung des Themas).

Messbarkeit: Hoch.

Subjektivitätsfaktor: Tief.

Die Rolle von **Leserinnen und Lesern bei der Themen-
setzung** wird künftig an Bedeutung gewinnen, wenn sich die Nutzung eines Beitrags und der Kreis der Lesenden aufgrund der Daten noch verlässlicher voraussagen lassen. Damit wird die subjektive Relevanz von Themen für die eigene Leserschaft an Bedeutung gewinnen. Die Redaktion darf deswegen aber die objektive gesellschaftliche Relevanz ihrer Themen nicht aus den Augen verlieren.

Ein zeitgemässer Journalismus wird diesen neuen Aufgaben die notwendigen Ressourcen geben müssen: **Leserinnen- und Leserforen** und die **Kommunikation über die sozialen Netzwerke** müssen mit derselben handwerklichen Sorgfalt gepflegt werden wie das klassische journalistische Handwerk. Dazu kommt die Tätigkeit der Moderation, die Journalistinnen und Journalisten einst an Podien erlernten. Werden zu einem Thema **Fragen an die Redaktion** gestellt oder entsteht eine inhaltlich **weiterführende Debatte**, müssen sich **Autorinnen und Autoren transparent einschalten**. Die Qualität der Kommentarforen und Leserinnen- und Leserlounges entscheidet mit über die Qualitätswahrnehmung eines Mediums und auch über die Zahlungsbereitschaft und Treue der Leserschaft. Sie ist deshalb ins Qualitätsmonitoring miteinzubeziehen.



Monitoring

3 Das qualitative Monitoring

Das jährliche Qualitätsmonitoring ist Ausdruck des hohen Stellenwerts der Publizistik bei TAMEDIA. Es ist ein institutionalisierter Feedbackprozess, der die Qualität der Arbeit auf den Redaktionen nach den in den Teilen → 1 und → 2 beschriebenen Kriterien bewertet. Ein übergeordnetes Ziel des Monitorings ist zudem, die Integrität und Glaubwürdigkeit unserer Angebote zu stärken, indem sichergestellt wird, dass alle Veröffentlichungen korrekt und fair sind. Dies fördert das Vertrauen der Öffentlichkeit in die Medienarbeit und hilft, sie als wichtigen Grundpfeiler des gesellschaftlichen Diskurses zu stärken.

Die Beurteilung der **qualitativen Faktoren** ist stark an das Tagesgeschäft der einzelnen Redaktionen angelehnt. Die Chefredaktorinnen und Chefredaktoren sollen in Absprache mit den Verantwortlichen für das Qualitätsmonitoring die Arbeit ihrer Redaktionen anhand von «best and not so good practices» beurteilen. In einer kondensierten, jährlichen Blatt- und Kanalkritik werden dabei konkrete Beispiele besprochen, die den Ansprüchen eines zeitgemäßen Journalismus gerecht werden. Das können exklusive Eigenleistungen sein, die im Idealfall auch von grosser gesellschaftlicher Relevanz sind, aber auch innovative Storytellingformate (inklusive Podcasts oder Datenvisualisierungen) oder Geschichten mit einem überdurchschnittlichen Nutzwert.

Die Chefredaktionen schenken der Qualitätssicherung im Redaktionsalltag ständige Aufmerksamkeit. Um einen hohen bürokratischen Aufwand zu vermeiden, beschränken sie dabei die allgemeinen Regeln auf **grundlegende Themen** wie:

- das **Gegenlesen** (4-, 6- oder 8-Augen-Prinzip)
- das **Fact- und Handwerks-Checking**
- die **Blatt- und Kanalkritik** (mindestens wöchentlich)
- das Einfließen der Erkenntnisse aus dem Qualitätsmonitoring in die Jahresgespräche, die Festlegung von **Jahreszielen** und die Planung von **Aus- und Weiterbildung**

Das Monitoring wird sich in diesem Bereich auf eine Befragung der Chefredaktion beschränken. In Absprache mit ihr können stichprobenweise einzelne Redaktionsmitglieder befragt werden.

Genauso wichtig wie die Benennung von gelungener Arbeit ist der **selbstkritische Blick auf Fehlleistungen** oder **verpasste Chancen**. Ein besonderes Augenmerk gilt einer Kultur, die sich von aktivistischen Tendenzen abhebt. Denn in Zeiten der Polarisierung der Gesellschaft muss der Anspruch an den Qualitätsjournalismus sein, Informationen so objektiv wie möglich zu transportieren. Den Nutzenden soll die Möglichkeit zur eigenen Meinungsbildung gegeben

werden. Kritisiert werden können auch einfallslose Umsetzungen oder das Fehlen von Serviceelementen dort, wo sie einen sinnvollen Mehrwert geboten hätten.

Abgerundet wird der qualitative Teil des Qualitätsmonitorings durch das **Feedback von Expertinnen und Experten aus Lehre und Praxis**. Sie sollen eine zusätzliche wissenschaftliche Sicht einbringen und verhindern, dass das betriebsinterne Monitoring zur Nabelschau oder gar zum Marketinginstrument verkommt. Ausserdem wird die Wissenschaftsseite theoretische Ansätze einbringen. Sie muss ein Interesse daran haben, deren Tauglichkeit in der Praxis zu testen. Schliesslich schlägt die Wissenschaft auch eine Brücke zur Lehre und zur Ausbildung junger Journalistinnen und Journalisten.

Von den Expertinnen und Experten wird aufgrund ihrer Rolle der höchste Grad an Objektivität im Urteil erwartet. Im Idealfall werden sie die Entwicklung eines Mediums unter dem Qualitätsaspekt über längere Zeit verfolgen und damit zu dauerhaften wichtigen Ratgebenden werden.

31 Regeln von Branche, Verlagshaus und Redaktion

32 Qualitätssicherung im Redaktionsalltag

33 Blatt- und Kanalkritik

34 Qualitätsziele in Jahresgespräch und Weiterbildung

35 Feedback von Expertinnen und Experten

36 Feedback der Öffentlichkeit

31 Regeln von Branche, Verlagshaus und Redaktion

Das Qualitätsmonitoring hält für jedes Medium die relevanten existierenden Richtlinien und Regeln fest. Dazu gehören die in der Branche anerkannten **Handwerksregeln** (siehe Teil → 1) sowie das **Medienrecht**. Urteile des Presse-rats und Einschätzungen der Ombudsstelle, die die eigene Arbeit betreffen, sind zu publizieren.

In diesen Bereich gehören auch Regeln* wie beispielsweise zur Berichterstattung über Suizide (Gefahr von Nach-ahmung) oder zum Umgang mit Opferbildern, etwa in der Berichterstattung über Krieg und Terror.

Darüber hinaus gelten die in den **TAMEDIA-Richtlinien** und internen **Reglementen** festgelegten Regeln*, welche die Qualität journalistischer Arbeit betreffen, insbesondere zur Frage der Unabhängigkeit.

*<https://myintranet.tx.group/myintranet/qualitaetsmonitoring>

Die Chefredaktion und der Verleger können auch **weitergehende Regelungen** zur spezifischen Qualität eines Mediums festlegen, etwa in Form eines Redaktionsstatuts, Leitbilds oder allgemein verbindlicher Jahresziele.

Schliesslich interessiert beim Monitoring, ob Richtlinien, Regeln und Jahresziele nicht nur auf dem Papier gelten, sondern in der Redaktion **bekannt sind und wie sie umgesetzt werden**. Sollte das Monitoring der handwerklichen Qualität in Teil → 1 davon abweichende Ergebnisse zeigen, so ist diese Abweichung zu analysieren; allenfalls kann diese Analyse zu einer Neufassung von Regeln führen.

32 Qualitätssicherung im Redaktionsalltag

Im praktischen Redaktionsalltag sollen möglichst wenig Fehler passieren. Dazu muss in jedem Fall das 4-Augen-Prinzip gelten, bei weniger Zeitdruck allenfalls ein 6-, 8- oder 10-Augen-Prinzip.

Das 4-Augen-Prinzip durch die Verpflichtung einer Redaktionskollegin oder eines Tagesleiters zum unabhängigen Gegenlesen muss in einer Redaktion selbstverständlich sein. Geklärt werden soll dabei, welche Aufgaben und welche Verantwortung die Gegenlesenden (üblicherweise im Ressort) haben. Im Minimum wird sie oder er sich um inhaltliche Korrektheit, richtige Schreibweise von Namen und Orten, die Plausibilität angegebener Fakten, das Storytelling, die Verständlichkeit sowie Geschmacksgrenzen kümmern. Ist genug Zeit vorhanden, kann das Gegenlesen auch einen Check der wichtigen Fakten über die Plausibilität hinaus umfassen.

Das 6-Augen-Prinzip mittels Beizug weiterer Kolleginnen oder Kollegen sorgt für zusätzliche Sicherheit. Man kann sich um die korrekte Rechtschreibung über automatisierte Korrekturprogramme hinaus kümmern und/oder um Attraktivität, Verständlichkeit und Esprit in der Aufmachung eines Beitrags in der Produktion (beim Anspruch auf hohe Qualität empfehlenswert).

Messbarkeit: Hoch.

Subjektivitätsfaktor: Tief.

Beim **8-Augen-Prinzip** werden Korrektorat *und* Produktion miteinbezogen. Dies empfiehlt sich, wo der Reputationschaden von Fehlern erheblich sein kann. Dabei gilt es zu beachten, dass die Reputation im härteren Konkurrenzzumfeld an Bedeutung zunehmen wird. Es stellt sich die Frage, wie ab einem gewissen Tempo (etwa für Hintergrundbeiträge über den Folgetag hinaus) ein **Fact-Checking** institutionalisiert werden kann. Denkbar sind für diese Aufgabe das Korrektorat sowie die Produktion. Für Magazine und Wochenzeitungen empfiehlt sich zumindest bei harten Storys ein Fact-Checking der wichtigsten Passagen.

Bei kontroversen Beiträgen empfiehlt es sich, vor der Publikation **Medienjuristinnen und -juristen** beizuziehen. Dieser aufwendige Fall eines **10-Augen-Prinzips** ist auf grössere rechtliche Risiken zu beschränken.

Die aktualisierte – allen Chefredaktorinnen und Chefredaktoren jährlich präsentierte – Liste mit einer kompletten Übersicht über die heiklen Fälle in Verlagshaus und Branche (siehe Teil → 1) kann beim Entscheid bezüglich Konsultation eines Juristen helfen. Neu auftretende rechtliche Grossrisiken werden den Chefredaktionen aktiv kommuniziert.

33 Blatt- und Kanalkritik

Die **institutionalisierte Blatt- und Kanalkritik** gehört zu den wichtigsten Instrumenten der internen Qualitätssicherung. Sie erfolgt in der Regel im Rhythmus der Produktion eines Mediums. Ihre Hauptschwächen sind die subjektive Beliebigkeit der Kritikerin oder des Kritikers, Einwegkommunikation und Ausuferung. Um diese Gefahren zu verhindern, empfiehlt sich im Redaktionsalltag die Auswahl von 1 bis 3 Kriterien aus einem Katalog, der sowohl handwerkliche wie auch medienspezifische Kriterien gemäss

Messbarkeit: Hoch.

Subjektivitätsfaktor: Mittel.

Leitbild enthält. Das erlaubt, in die Tiefe statt Breite zu gehen und dabei auch Raum für Debatten zu geben.

Da nie alle Kolleginnen und Kollegen an der Redaktions-sitzung dabei sind, empfiehlt es sich, die **Erkenntnisse** aus der Blatt- und Kanalkritik in einem internen **Redaktions-blog festzuhalten**. Dies ermöglicht bei Bedarf eine interne Weiterführung der Debatte. Zur Horizonterweiterung der Blatt- und Kanalkritik ist es ratsam, regelmässig eine **externe Kritikerin** oder einen **externen Kritiker** einzuladen.

34 Qualitätsziele in Jahresgespräch und Weiterbildung

Das Qualitätsmonitoring wird nur dann Wirkung zeigen, wenn seine Erkenntnisse in die **Jahresgespräche** und die **Festlegung von Jahreszielen** einfließen. Ausserdem kann es für Chefredaktion und Ressortleitungen eine gute Grundlage dafür liefern, um die vorrangigen Bedürfnisse für **Aus- und Weiterbildung** zu erkennen.

Das **Jahresgespräch** soll dank dem Qualitätsmonitoring an inhaltlicher Substanz gewinnen. Dafür muss der Bericht über das Qualitätsmonitoring bei der Vorbereitung der Jahresgespräche vorliegen. Zur Festlegung als Jahresziele geeignet sind in erster Linie die Kriterien mit hoher Messbarkeit und tiefem Subjektivitätsfaktor, während Kriterien mit mittlerem bis hohem Subjektivitätsfaktor eher für Debatten geeignet sind. So oder so kann das Qualitätsmonitoring dazu beitragen, die Diskussion über journalistische Inhalte

Messbarkeit: Hoch.

Subjektivitätsfaktor: Tief–mittel.

im Jahresgespräch zu vertiefen. Wünschbar ist ausserdem, dass der Anteil qualitativ und quantitativ definierter **Jahresziele** zunimmt.

Von einem professionellen Qualitätsmonitoring dürfen ausserdem wichtige Hinweise auf die Schwerpunkte zur **Weiterentwicklung** und zum **Talentmanagement** auf der Ebene des Verlagshauses erwartet werden. Dafür soll im Jahresbericht regelmässig kurz festgehalten werden, welche allfällig neuen Bedürfnisse sich aus Sicht des Qualitätsmonitorings abzeichnen.

Über dem Ganzen stehen die Entwicklung und die Förderung einer Betriebskultur, die nicht nur **unabhängig** und **kritisch** gegenüber den Akteurinnen und Akteuren des Zeitgeschehens ist, sondern auch **selbstkritisch** gegenüber der eigenen Arbeit.

35 Feedback von Expertinnen und Experten

Expertinnen und Experten aus Forschung und Lehre bringen ihre Fachkompetenz mit dem Anspruch auf gesellschaftliche Objektivierung ein. Eine vertiefte Auseinandersetzung mit ihren Erkenntnissen wird der Praxis ebenso guttun wie der Theorie.

Alle Expertinnen und Experten zusammen bilden einen **Beirat**, der sich jeweils im Frühjahr nach Abschluss des Qualitätsreports des vorangegangenen Jahres zum Austausch mit dem Verleger, den Chefredaktionen und den Ombudsmännern trifft. Neben der Diskussion des Reports soll dieses Zusammentreffen auch dazu dienen, aus dem Expertinnen- und Expertenkreis Einblicke in neue Forschungsthemen zu bekommen, um diese mit den aktuellen Herausforderungen der Redaktionen abzugleichen. Dieser Dialog zwischen Forschung und Praxis soll für beide Seiten einen inspirierenden Mehrwert liefern.

Die **unabhängige Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler** sind Teil jenes **Gremiums**, welches das jährliche Qualitätsmonitoring für das einzelne Medium durchführt. Neben ihnen haben Chefredaktorinnen und Chefredaktoren (in einer späteren Phase kann diese Aufgabe auch delegiert

Messbarkeit: Hoch.

Subjektivitätsfaktor: Tief.

werden) und die Projektleitung Qualitätsmonitoring diese Aufgabe wahrzunehmen, debattierend und sich ergänzend. Chefredaktorinnen und Chefredaktoren werden dabei natürlicherweise parteilich sein, gleichzeitig aber auch alles Interesse daran haben, Schwachstellen in der redaktionellen Arbeit zu erkennen. Die Projektleitung Qualitätsmonitoring muss unabhängig und möglichst objektiv sein, sie oder er wird sich deshalb mit Vorteil überall dort zurückhalten, wo der Subjektivitätsfaktor im Urteil gezwungenermaßen hoch ist.

Der Einbezug der Wissenschaft ins Qualitätsmonitoring ist deshalb gerechtfertigt, weil in diesem Bereich **am meisten Erfahrung mit unterschiedlichen Ansätzen** vorhanden ist. Ihre vorzugsweise quantitativen Methoden haben dabei die doppelte Chance, sich auf eine breitere Datenbasis aus der Praxis stützen zu können und mit der schwergewichtig qualitativen Methodik des TAMEDIA-Qualitätsmonitorings ergänzt zu werden. Je breiter die quantitative Datenbasis ist und je vielfältiger sie durch qualitative Ergebnisse ergänzt wird, desto interessanter werden die Urteile der Expertinnen und Experten sein.

36 Feedback der Öffentlichkeit

Schliesslich ist die Reaktion der Öffentlichkeit für die Beurteilung der Medienqualität von Interesse. Sie ist feststellbar in den sozialen Medien, den Konkurrenzmedien, an öffentlichen Anlässen, in den Leserinnen- und Leserkommentaren und Wahrnehmungserhebungen. Auch die Beschwerden an die beiden Ombudsstellen von TAMEDIA und an den Presserat sind miteinzubeziehen und folglich fester Bestandteil des jährlichen Nachhaltigkeitsberichts.

Aufgrund der Breite dieser Reaktionen beschränkt sich das Qualitätsmonitoring darauf zusammenzutragen, was in der Öffentlichkeit zur Wahrnehmung der Qualität von Medien erhoben wurde. Studien am Leserinnen und Lesermarkt, Erwähnungen in den Konkurrenzmedien, Markenstudien und das Rating des Stiftervereins Medienqualität können interessante Hinweise geben.

Dazu wird eine sorgfältige Beobachtung der sozialen Medien Aufschluss über die Qualitätswahrnehmung in der Öffentlichkeit geben. Expertinnen und Experten in diesem Bereich sind die **Social-Media-Beauftragten** einer Redaktion, die die Debatten auf den Kanälen verfolgen. Es empfiehlt sich, ihre Beobachtungen während eines Jahres systematisch festzuhalten, etwa unter folgenden Kategorien:

Messbarkeit: Hoch.

Subjektivitätsfaktor: Hoch.

- 1 Wie oft und wo hat unsere Berichterstattung eine Debatte ausgelöst?
- 2 Welche Inhalte wurden am meisten geteilt, gepostet, empfohlen?
- 3 Wo wurde ein von uns lanciertes Thema im Netz weitergeführt?
- 4 Welche journalistischen Formen erwiesen sich in den sozialen Medien als besonders attraktiv?
- 5 Bei welchen Themen hatten wir die Themenführerschaft?
- 6 Wo und wie wurde unsere Arbeit mit substanziellen Argumenten kritisiert?

Zusätzlich zum Feedback in den sozialen Medien sind auch die **direkten Kontakte** einer Redaktion an öffentlichen Veranstaltungen aufschlussreich. Redaktorinnen und Redaktoren, die regelmässig solche Veranstaltungen (Foren, Lesungen, Podien) durchführen, entwickeln ein gutes Gespür für die öffentliche Qualitätswahrnehmung ihres Mediums. Ihre Erkenntnisse sind in geeigneter Form miteinzubeziehen.

4 Das quantitative Monitoring

In der Beurteilung journalistischer Arbeit stark an Bedeutung gewonnen hat **die Analyse von Daten**, die über das Ausspielen der Inhalte über die digitalen Kanäle heute in grosser Menge zur Verfügung stehen. Sie können Aufschluss darüber geben, ob die **Ressourcen optimal eingesetzt** und ob **neue Zielgruppen erreicht** werden oder wie hoch die **Loyalität der Nutzenden** zu den einzelnen Produkten ist. Letztere ist gerade für die Bezahlmedien von existenzieller Bedeutung.

Heutzutage stehen differenzierte Daten zur Feststellung des Interesses von Leserinnen und Nutzern zur Verfügung (z.B. Lesedauer pro Artikel). Das Qualitätsmonitoring fokussiert sich in diesem Teil auf quantitative Aspekte. Hier wird die Arbeit der Redaktionen anhand von **Nutzungsdaten** analysiert und bewertet.

Ein Dashboard mit den wichtigsten KPI (Key Performance Indicators) soll als Werkzeug dienen, um die anvisierten Ziele in Bezug auf Steigerung von Reichweite, Verkauf und Zufriedenheit der Leserinnen und Leser im Blick zu behalten, schneller auf Veränderungen zu reagieren und nötigenfalls Anpassungen an der inhaltlichen Strategie vorzunehmen. Diese KPI werden fest im redaktionellen Alltag verankert und in täglichen, wöchentlichen und monatlichen Reports abgebildet. Diese Daten spielen auch eine wichtige Rolle im Jahresgespräch mit den Journalistinnen

und Journalisten. Sie können herangezogen werden, um die Effektivität bestimmter redaktioneller Ansätze oder Themenbereiche besser zu beleuchten und die eigene Arbeit zu reflektieren. Beim jährlichen Qualitätsmonitoring werden die Zahlen über einen längeren Zeitraum dargestellt, bewertet und diskutiert.

-
- 41 Unique Visitors, digitale Abo-Verkäufe und Returning Subscribers**
 - 42 KI-basierte Inhaltsanalyse**

41 Unique Visitors, digitale Aboverkäufe und Returning Subscribers

Mit den **Unique Visitors**, also dem klar feststellbaren Zugriff via eindeutig identifizierbarem Gerät eines einzelnen Nutzens auf den Inhalt, kann die Reichweite eines Titels gemessen werden. Eine Steigerung dieser Reichweite über die Zeit ist nötig, um den potenziellen Kundestamm zu erhöhen, also neue Nutzende anzusprechen. In Zeiten von klar dokumentierter «News Avoidance» gerade bei jüngeren Menschen ist dies ein zentrales Ziel der Arbeit der Redaktionen. Denn eine wachsende Zahl von Unique Visitors ist am Ende die Basis für Aboverkäufe und somit ein nachhaltiges Geschäftsmodell im Bezahljournalismus.

Mit dem zweiten KPI wird das **digitale Abowachstum** gemessen. Daraus lassen sich Rückschlüsse ziehen, welche Beiträge zu einem Aboabschluss geführt haben oder über

welche Kanäle (Suchmaschinen, soziale Medien etc.) die Nutzenden auf die Websites oder Apps geführt wurden und mit welchen Marketingmassnahmen welche Zielgruppe zu einem Kauf angeregt werden konnte.

Mit dem dritten Wert soll die **Loyalität** der Abonnentinnen und Abonnenten zu den jeweiligen Produkten gemessen werden. Ermittelt wird hier das Verhältnis der Kundinnen und Kunden, die ihr Abo wenigstens einmal pro Monat nutzen, im Vergleich zu den täglich Nutzenden. Die kontinuierliche Steigerung der täglichen Nutzung ist ein wichtiger Indikator für die Zufriedenheit mit dem Angebot. Ein tiefer Wert wiederum deutet klar darauf hin, dass die Bedürfnisse der Leserinnen und Leser nicht ausreichend befriedigt werden und sie ihr Abo eventuell nicht verlängern.

42 KI-basierte Inhaltsanalyse

Für den zweiten Teil der quantitativen Analyse werden **Daten zu den publizierten Inhalten** der TAMEDIA-Redaktionen, Erkenntnisse zum **Leseverhalten** sowie **Reaktionen der Leserinnen und Leser** aufbereitet.

So lassen sich anhand von quantitativen Modellen zum Beispiel Aussagen zu (unbewussten) Stereotypen, Verzer-

Messbarkeit: Hoch.

Subjektivitätsfaktor: Null.

rungen oder Assoziationen in den publizierten Texten machen. Konkret wird im Qualitätsmonitoring zum Beispiel die Entwicklung der **Visibilität von Frauen** in TAMEDIA-Artikeln untersucht. Auch eine «**Stimmungsanalyse**» soll, basierend auf NLP (Natural Language Processing), entwickelt werden.

Nachwort des Verlegers

In Zeiten des Umbruchs eröffnen sich neue Chancen. Für den Journalismus besteht die grösste Chance im medialen Überangebot darin, dass die inhaltliche Ausrichtung eines Mediums und die handwerkliche Qualität der angebotenen Beiträge als Differenzierungsmerkmale an Bedeutung gewinnen. Entsprechend wichtig ist die Frage, wie diese Qualitäten gesichert und gesteigert werden können.

Wir müssen die neuen Möglichkeiten der technologischen Entwicklung proaktiv nutzen. Sie haben die Medienwelt in den letzten zwei Jahrzehnten auf den Kopf gestellt, diese Entwicklung wird weitergehen. Sie wird aber nichts daran ändern, dass am Ende gut ausgebildete und motivierte Journalistinnen und Journalisten in einem attraktiven Arbeitsumfeld den entscheidenden Unterschied ausmachen werden.

Genauso wichtig wie die individuellen Leistungen sind unsere gemeinsamen journalistischen Standards. Sie sind letztlich eine Frage der Kultur. Darum räumen wir der Definition und der systematischen Auseinandersetzung mit der publizistischen Qualität unserer Medien einen hohen Stellenwert ein.

Die Kriterien für diese Qualitätsdiskussion und der methodische Zugang müssen von Zeit zu Zeit überprüft und angepasst werden. Dazu wollen wir mit der neuen Auflage dieses Handbuchs einen Beitrag leisten.

Mechanismen wie die Blattkritik oder die Institution von Ombudsstellen dienen ebenfalls der Qualitätssicherung.

Da Medien Öffentlichkeit herstellen, besteht darüber hinaus ein Bedürfnis nach externer Kontrolle. Die Arbeit des Presserats beispielsweise ist wertvoll.

Eine wichtige Rolle spielt auch die Wissenschaft. Notwendig ist eine unvoreingenommene, erkenntnisorientierte Forschung, die der Dynamik der Medienlandschaft gerecht wird.

Die Ambition muss höher sein, als eine idealisierte Medienordnung vergangener Tage zu konservieren. Wie andere Branchen und Lebensbereiche müssen wir Medienmacherinnen und Medienmacher uns weiterentwickeln, das Medienangebot den veränderten Umständen anpassen und wo möglich verbessern.

Wir können niemanden zum Lesen, Zuschauen oder Hören zwingen. Unsere Ziele erreichen wir am besten über ein zeitgemässes Angebot, über eine Vielfalt der Gedanken, Konzepte und Stile. Geistige Freiheit ist immer auch ein Wagnis. Die Geschichte lehrt, dass geistige Freiheit sich positiv auf die Entwicklung der Menschheit auswirkt. Sie ist wichtig für den Fortschritt, auch in der Medienbranche.

Als Vertreter einer traditionsreichen Verlegerfamilie bin ich stolz darauf, dass wir mit unseren Medien und Plattformen Teil dieses Fortschritts sind. Wir sind uns der besonderen Verantwortung bewusst, die wir tragen. Wir sehen unseren gesellschaftlichen Beitrag darin, die Voraussetzungen für den demokratischen Diskurs und die wichtige Kontrollfunktion unserer Medien zu bieten.

Unsere Medien schaffen Räume für den Austausch von Informationen und Ideen sowie für Debatten, die für die

Meinungsbildung wichtig sind. Wir wollen zur gesellschaftlichen Integration und Identifikation der Menschen in den Regionen beitragen, in denen wir tätig sind. Wir stehen hinter unseren Journalistinnen und Journalisten, damit sie ihr Handwerk unabhängig und frei ausüben können.

Umgekehrt erwarten wir von unseren Journalistinnen und Journalisten, dass sie nach den Regeln des Handwerks arbeiten, dass sie keine Eigeninteressen verfolgen, dass sie eine kritische Distanz gegenüber allen Seiten wahren, dass sie unabhängig und der Meinungsvielfalt verpflichtet sind.

Dieses Handbuch liefert die Kriterien und Instrumente zur Erfüllung unseres Anspruchs an Qualität im Journalismus – ich freue mich auf die Weiterführung der wichtigen Diskussion darüber.

Pietro Supino,

Verleger und Verwaltungsratspräsident von TAMEDIA

Impressum

© 2023 / TAMEDIA

Pietro Supino, Res Strehle und Marco Boselli

2. überarbeitete Auflage

Illustrationen: Ruedi Widmer

Lektorat: Ursula Nötzli, Balz Spörri

Korrektorat: Linguallex, Basel

Konzept und Design: Müller+Hess, Basel

Druck: CPI – Ebner & Spiegel, Ulm

Alle wissen, was gut ist. Daumen hoch und Daumen runter sind bis heute die wichtigsten Handbewegungen in der Blatt- und Kanalkritik. Das ist für einen ernst genommenen Begriff von Qualität zu wenig. Dieses Handbuch versucht journalistische Qualität genauer zu fassen und zu objektivieren, wo dies möglich ist.