



www.hausschulz.com

WEITERBILDUNG ALS QUALITÄTSSICHERUNG

INTERNATIONALE TRENDS UND ERFAHRUNGEN

Eine Studie des *Medienhaus Wien*

KURZFASSUNG, März 2007

AutorInnen:

Dr. Andy Kaltenbrunner

Dr. Daniela Kraus

Dr. Astrid Zimmermann

Zusammenfassung der Studienergebnisse

Das „Lebenslange Lernen“ („LLL“) wird in der EU als wesentliches Konzept für den Umgang mit sozialem und ökonomischem Wandel betrachtet. Die Mitgliedstaaten der Europäischen Union haben sich deshalb bereits 2000 im Rahmen der Lissabon-Strategie verpflichtet, dazu kohärente und umfassende Strategien zu entwickeln und umzusetzen.¹ Auch die österreichische Wirtschaft fordert Maßnahmen wie etwa die Einrichtung eines „LLL“-Rates² und von bildungspolitischer Seite werden auf nationaler Ebene verschiedene Anreizsysteme geschaffen³.

Bei Angebot und Teilnahme an Weiterbildung liegt Österreich, gemessen am sogenannten LLL-Strukturindikator, derzeit im gehobenen Mittelfeld der EU-Staaten. Im Allgemeinen beteiligen sich Mitarbeiter in wissens- und informationsintensiven Branchen und Tätigkeiten häufiger an Lernaktivitäten als der Durchschnitt.

Nicht so in der Medienbranche – und zwar keineswegs nur in Österreich, wie die Studie dokumentiert. Viele Printmedienjournalisten nehmen jahrelang an keinerlei Qualifizierungsmaßnahmen teil.

Warum Weiterbildung?

Die Autoren formulieren vor diesem Hintergrund vorab aus Literaturanalyse, Branchenbeschreibung und internationalem Vergleich abgeleitete **Argumente für Weiterbildung in Medienunternehmen**. Das Konzept des Lebenslangen Lernens zur Anpassung an die Erfordernisse sich rasch wandelnder moderner Wissens- und Bildungsgesellschaften hat für Personen, die in Informationsberufen arbeiten, besondere Relevanz. Mehr noch als in vielen anderen Branchen kam es im Medienbereich in den letzten 20 Jahren zur **Veränderung bestehender Berufsbilder und zur Herausbildung neuer Berufe und Berufsgruppen**. Auf der einen Seite kam es zur Ausdifferenzierung von Aufgaben, etwa zu Spezialisierungen im technischen Bereich oder im Online-Journalismus, und ganz neuen Berufsbezeichnungen: vom Newseditor bis zum Community-Manager⁴. Hand in Hand geht damit aber auch die Entdifferenzierung des klassischen Berufsbildes des Journalisten und das Zusammenwachsen einzelner Aufgabenbereiche, die vormals eigenen, spezialisierten Berufsgruppen zugeordnet waren: Journalismus, Technik, Archivleistung und Dokumentation, Grafik und Produktion.

¹ Die aktuellste Position dazu ist nachzulesen im BESCHLUSS Nr. 1720/2006/EG DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 15. November 2006 über ein Aktionsprogramm im Bereich des lebenslangen Lernens.

² Wirtschaftskammer Österreich (2006): Starke Bildung. Starker Standort. Bildung in Österreich. Positionen und Forderungen, 31; siehe auch das Positionspapier der Industriellenvereinigung: Heller, Holger (o.J.): Lifelong Learning. Konzepte und strategische Leitlinien der IV zur Forcierung und Umsetzung von Lifelong Learning (LLL) in Österreich, http://www.iv-mitgliederservice.at/iv-all/publikationen/file_295.pdf. (Zugriff Februar 2007)

³ für einen Überblick über solche Anreize siehe Schneeberger, Arthur/Mayr, Thomas (2004): Berufliche Weiterbildung in Österreich und im europäischen Vergleich. Forschungsbericht im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit, ibw-Schriftenreihe Nr. 126. Wien. S. 118 – 136.

⁴ Vgl. hierzu bsp. Hummel, Roman (2001): Neue Medien – Neue Berufe. In: Kaltenbrunner, Andy (2001): Beruf ohne Ausbildung. Czernin Verlag. Wien. S. 114-122; Esberger, Elisabeth (2001): Neue Medien – Alte Anforderungen. In: Kaltenbrunner, Andy (2001): Beruf ohne Ausbildung. Czernin Verlag. Wien. S. 123-130.; oder als jüngstes Beispiel mit einer österreichischen Case-Study: Meier, Klaus (2007): Innovations in Central European Newsrooms: Overview and Case Study. In: Journalism Practice (1). S. 4-19.

Berufliche Weiterbildung muss gerade in Österreich darüber hinaus auch zur **Substitution fehlender Journalistenausbildung** dienen. Anders als in Deutschland, wo schon seit Ende der vierziger Jahre in der *Deutschen Journalistenschule (München)* Ausbildung stattfindet, wurden in Österreich erst in den siebziger Jahren Initiativen gesetzt⁵, erst 2002 die erste akademische Journalistenausbildung gestartet. Das Paradigma vom Journalismus als Begabungsberuf wirkt bis heute bei Journalisten wie Medienunternehmern nach: Ein Bewusstsein für die Notwendigkeit von Aus- und Weiterbildung bildete sich sowohl bei Arbeitgebern als auch bei Arbeitnehmern im Vergleich zu anderen Branchen⁶ mit ein bis zwei Jahrzehnten Verspätung.

Der Mangel an Fortbildungsaktivitäten konnte in früheren Jahrzehnten durch Generationen übergreifende Betreuung („Lehrredakteure“) innerhalb der Redaktionen teilweise ausgeglichen werden. Doch für Mentor-Beziehungen und intensive Diskussion von ethischen oder auch handwerklichen Fragen bleibt kaum noch Zeit, zeigen Recherchen in Redaktionen aber auch jüngst durchgeführte empirische Erhebungen unter Print-Journalisten⁷.

Die Studie zeigt dann die Bedeutung von Weiterbildung in Redaktionen als Mittel für **Innerbetriebliches Wissensmanagement** im Kontext des Konzepts der „Lernenden Organisation“, das auf Erkenntnissen der Organisationsentwicklung aufbaut. Es basiert auf Vorstellungen von flexibler und dynamischer Wissens- und Erfahrungsentwicklung in Organisationen, die eine schnelle und flexible Anpassung an Marktbedingungen erlaubt. Auch und besonders für Redaktionen gilt: wenn sie sich als „Lernende Organisationen“ begreifen und geplant Wissensmanagement⁸ durchführen, können aktuelle Entwicklungen besser nachvollzogen, genutzt und kommentiert werden.

Weiterbildung als **Instrument der Personalentwicklung und des Qualitätsmanagements** orientiert sich im Idealfall in ihren Inhalten und Methoden nicht ausschließlich am Kompetenzbedarf einzelner Redakteure oder gar am Marktangebot einzelner Seminaranbieter, sondern geht zuerst von den für die Redaktion definierten qualitativen Zielen aus. Wird Weiterbildung in diesen Kontext gestellt, dann ist sie ein Mittel der redaktionellen Qualitätssicherung – das aber nur dann greifen kann, wenn es strategisch geplant wird.

Lebenslanges Lernen in österreichischen Printredaktionen

Für die Studie wurde der aktuelle Status der **Weiterbildung in Österreich** im Überblick erhoben. Auch wenn es in Österreichs Printmedien keine strukturierte und beispielsweise mit Versicherungen oder Banken vergleichbare Weiterbildung gibt, so doch einige deutliche – wenn auch unterschiedliche – Ansätze, die für die Studie in Interviews erhoben und im Überblick beschrieben werden:

⁵ Pürer, Heinz (1980): Aus- und Fortbildung für Journalisten in Österreich. Eine Bestandsaufnahme. In: Journalistik, Hefte des Kuratoriums für Journalistenausbildung. Heft 1/1980.

⁶ zur Situation in Österreich siehe aktuell: Frankhauser, Konrad (2005), Handbuch der betrieblichen Weiterbildung. WUV. Wien.; sowie Markowitsch, Jörg/Strobl, Peter (Hg.) (2005): Betriebliche Weiterbildung in Österreich. Konzepte, Anbieter, Trends, Wien 3s Unternehmensberatung.

⁷ Weber, Stefan (2006): So arbeiten Österreichs Journalisten für Zeitungen und Zeitschriften. Kuratorium für Journalistenausbildung. Wien

⁸ zu Wissensmanagement in Medienunternehmen siehe: Larsen, Jan (2003): Videnstyring på medier. (Wissensmanagement in den Medien). Center for Journalistik og Efteruddannelse (CFJE). Arhus.; Quinn, Stephen (2002): Knowledge Management in the Digital Newsroom. Elsevier Books. Oxford.

1. Weiterbildung als berufsbegleitende Ausbildung (KfJA, OÖ Journalistenakademie),
2. Weiterbildung zur Nachwuchsrekrutierung (VN, OÖN, Lehrredaktionen, Österreich-Akademie)
3. Weiterbildung als einzelne Initiativen (gelegentliche Inhouse-Seminare in Tageszeitungen wie Kurier, Standard, Furche, Kärntner Woche u.a.m.)
4. Weiterbildung kontinuierlich und organisiert (NÖN-Akademie, NEWS-Gruner&Jahr Schulungsangebot)

Weiterbildung für JournalistInnen: Trends international

Eine relativ kurze Tradition hat Weiterbildung von Print-Journalisten nicht nur in Österreich, sondern auch in anderen europäischen Staaten. Meist konzentrieren sich die Maßnahmen auf Einführungsseminare für Neueinsteiger oder Schulungen für die Benutzung neuer Technologien oder Produktionsweisen. Ausnahmen sind hier vor allem Deutschland, Schweden und Dänemark, wo es ganz allgemein eine starke LLL-Tradition gibt.

Interessant ist das dänische Modell zur Förderung journalistischer Weiterbildung: In **Dänemark** wurde 1979 zwischen den Sozialpartnern vereinbart, dass jedem Journalisten jährlich eine Woche bezahlte Weiterbildung zusteht. Seit einiger Zeit werden statt Gehaltserhöhungen für Journalisten immer wieder auch Gutschriften und Freistellungen für Fortbildungen vereinbart. 1996 wurde von der Dänischen Journalistenhochschule das *Center for Journalistik og Efteruddannelse* (CFJE) in Århus gegründet. Dessen Mission ist nicht nur das Abhalten von Kursen und Seminaren, sondern auch die Weiterbildungsforschung und -analyse, um dieses Know-How Unternehmen und auch anderen Weiterbildungseinrichtungen zur Verfügung zu stellen. Spätestens seit Fusion des CfJE mit der dänischen Journalismushochschule und einem privaten Seminaranbieter unter dem Dachnamen „Update“ kann die Einrichtung als europäische Benchmark im Bereich der Journalistenbildung gelten.

In **Deutschland** gibt es ein großes Angebot an Weiterbildung⁹, etwa jenes der Hamburger Akademie für Publizistik, der Evangelischen Medienakademie in Berlin oder des DJV-Bildungswerks in Bonn. Etliche dieser Weiterbildungseinrichtungen bieten auch die Entwicklung unternehmensinterner Maßnahmen an. Dementsprechend geben 60% der für eine Studie befragten Nachrichtenredakteure an, Möglichkeit zu unternehmensinterner Weiterbildung zu haben. Generell stellen neuere Forschungsarbeiten und Experten-Interviews in Deutschland für die vorliegende Studie ebenfalls diesen Trend fest.

Einen weiteren Trend beschreibt der bei Gruner+Jahr zuständig Leiter von Personalentwicklung und Recruiting: Es gibt eine immer stärkere Nachfrage nach der Erstellung ganz persönlicher Qualifikationspläne seitens der Redakteure. Das G+J-Weiterbildungsangebot wird in der Studie als ein interessantes Fallbeispiel näher charakterisiert.

In **Spanien** haben in Ermangelung branchenübergreifender Aktivitäten unternehmensinterne Qualifikationsmaßnahmen in großen Medienhäusern schon länger jene Bedeutung, die sie in Österreich eben erst gewinnen. In der Praxis

⁹ siehe dazu <http://www.publizistik.net> oder Hömberg, Walter/Hackel-de Latour, Renate (Hg.) (2005): Studienführer Journalismus, Medien, Kommunikation. UVK. Konstanz.

der großen, spanischen Printmediengruppen entsteht derzeit Fortbildung in der Regel als Spin-off jeweils ebenfalls eigenständiger, lange etablierter Ausbildungsprogramme. Die bekanntesten Journalistenschulen sind rund um die Tageszeitungen El Pais (Prisa-Gruppe), El Mundo und jene der Gruppe Vocento (Tageszeitung ABC) entstanden. Die Journalistenschulen haben sich teils höchste Reputation erworben – die jetzt erst daraus entstehenden Weiterbildungen müssen sich Qualität und Nachhaltigkeit aber erst erarbeiten. Als Benchmark wird in der Studie die „Escuela de Periodismo“ von El Pais beschrieben.

Um für den Bereich der journalistischen Weiterbildung, und zwar im Sinne eines strategisch geplanten Instruments der Personalentwicklung und der Qualitätssicherung, tatsächlich Best-Practice Beispiele zu finden, lohnt ein Vergleich mit den **USA**. Seit rund einem Jahrzehnt wird von Unternehmen und von gemeinnützigen Stiftungen intensiv in die systematische Entwicklung und Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen für Journalisten investiert. Besonders engagiert sich die *John S. and James L. Knight Foundation*. Mit Millionen-Dollar-Budgets wurden Forschungsprojekte, konkrete Programme und innovative Ideen – von E-learning für Journalisten bis Ausstattung eines „learning newsrooms“ - unterstützt. Ein aufwändiges neues Trainingsmodell für seine 500 Journalisten entwickelte mit Hilfe der Knight-Stiftung die Tageszeitung "Atlanta Journal-Constitution", die größte Tageszeitung im Südosten der USA.

Eines der ebenfalls besonders umfangreich engagierten Programme ist jenes des **Poynter**-Institutes, das ebenfalls von einer Stiftung getragen wird. Neben den mehreren Dutzend jährlich Seminaren am Institut wird das Know-How durch Unterstützung von In-house-Trainings auch in die Redaktionen transferiert. Auch der nächste logische Schritt wird bei Poynter bereits gegangen: Train the Trainer. „Lehrredakteure“ und Personalentwickler in den Unternehmen sowie Journalisten-Trainer von Weiterbildungsinstitutionen und Colleges werden weitergebildet.

Als Beispiel für ein sehr differenziertes Programm werden in der Studie die Maßnahmen der **BBC** beschrieben. Auch wenn die konkreten Qualifizierungsprogramme der großen öffentlich-rechtlichen Sendeanstalt naturgemäß nicht einfach auf Initiativen kleiner Verlage und Zeitungen übertragen werden können, so kann deren Konzeption als Benchmark und hilfreiche Orientierung für die Medienbranche dienen.

Anregungen zur Planung erfolgreicher Weiterbildung in Redaktionen

Aus Studienauswertungen, Erhebung des österreichischen Medienmarktes und seiner Weiterbildungsmaßnahmen, internationaler Trendanalyse und detaillierter Recherche von Fallbeispielen destilliert die Studie **Bedingungen und Erfolgsvoraussetzungen** für Weiterbildungsmaßnahmen für Journalisten in Österreich.

So unterschiedlich national und international Medienkulturen, Journalismusverständnis und Bildungsbegriffe manchmal scheinen mögen – die Verdichtung der Erfahrungsberichte zur Weiterbildung von Journalisten lässt doch einige eindeutige Schlüsse zu.

1. Innerbetriebliche Weiterbildung ist Teil des Qualitätsmanagements.

Fortbildungsprogramme für Medienmitarbeiter gedeihen dort, wo sie in ein größeres Qualitäts-Selbstverständnis des Medienunternehmens eingebettet sind. Dieses ist definiert. Leitbilder, Ehrenkodices und „Codes of Conduct“, Stilbücher, Redaktionsstatuten sind äußere Zeichen einer solchen qualitativen Zielvorgabe. Die Orientierung an klaren Qualitätszielen ist in Folge logische Aufgabe der innerbetrieblichen Fortbildung.

Die organisierte Debatte und (Weiter-)Entwicklung der Qualitätsziele mit den Betroffenen, den Journalisten, ist selbst als eine der wichtigsten Weiterbildungsmaßnahmen zu sehen. In einem solchen journalistischen Qualitätsmanagement ist die Qualifizierung der Mitarbeiter nicht auf die enge Form des (handwerklichen) Seminars für Mitarbeiter reduziert, sondern umfasst die integrative Erarbeitung aller Maßnahmen. Dazu gehören auch strukturierte (interne und externe) Blattkritiken oder individuelle Mentoring- und Coachingmaßnahmen.

2. Innerbetriebliche Weiterbildung verbessert Motivation, Vernetzung und Matrixorganisation von Redaktionen

Qualifizierungsmaßnahmen können und sollen gezielt für verbesserte Kommunikation im Unternehmen eingesetzt werden. Konferenzen, Workshops, Klausuren, Seminare und Coachings schaffen Vernetzungsmöglichkeiten, die im redaktionellen Regelbetrieb nur schwer organisierbar sind. Ein gutes Angebot steigert generell die Mitarbeitermotivation in Redaktionen: das zeigen alle Erfahrungsberichte. Empirische Erhebungen illustrieren es in Umkehrung in den USA genauso wie in Österreich: Einer der Hauptgründe für Unzufriedenheit von Journalisten am Arbeitsplatz liegt im Mangel an Fortbildungsangeboten begründet.

Ressortübergreifende und medienübergreifende Veranstaltungen schlagen sich in Folge auch in besserer Kooperation im Redaktionsalltag nieder. Formen der Matrixorganisation von Redaktionen - nicht mehr vorrangig nach Ressorts und linear hierarchisch organisiert, sondern nach Themenfeldern flexibel kooperierend - werden durch Weiterbildungsmaßnahmen erleichtert. Ganz deutlich wird das international beim Thema Konvergenzmanagement. Mehrmediales Arbeiten im Newsroom erfordert nicht nur Weiterbildung zum Erwerb zusätzlicher handwerklicher und technischer Fertigkeiten, sondern auch Vernetzung der Journalisten über die Print/Elektronik-Grenzen hinweg.

3. Innerbetriebliche Weiterbildung braucht klare Zuständigkeit, Ausstattung und Planung

Als zentrales Problem der Weiterbildung in Medienunternehmen wird festgehalten: es fehlt an qualifizierter Zuständigkeit. Das trifft in Österreich wie international zu. Die Bedeutung des Themas wird erst seit einigen Jahren bewusst. Bisher waren – auch sehr gute – Projekte in den Unternehmen eher isoliert, aus dem Engagement einzelner Führungskräfte oder auch Redakteure entstanden. Weiterbildung wird oft auch als Annex zu Ausbildung (Volontärsbetreuung, interne Journalistenschulen) betrieben oder als organisatorische Zusatzaufgabe für die meist mehr an den Bedürfnissen der kaufmännischen Mitarbeiter orientierten Personalchefs gesehen. Sie funktioniert aber nur dort gut, wo klare Zuständigkeit für die Weiterbildung

der Redaktionen personell definiert und hohes Journalismus-Verständnis und Planungskontinuität vorausgesetzt werden können. Nicht nur Organisations-Infrastruktur, sondern auch selbstverständliche Ausstattung – wie z.B. Handbücher, Fachmagazine, Daten zu Markt- und Publikumsforschung, etc. – müssen für viele Redaktionen überhaupt erst verfügbar gemacht werden. Eine weitere Erfolgsvoraussetzung ist in Folge die Sammlung der Mitarbeiterprofile zur Erhebung von Qualifikationsstand, Defiziten und Interessen. In guten Weiterbildungskonzepten – wie bei manchen US-Beispielen – ist die Einbeziehung der Redaktion in die Planung des Notwendigen („Needs Assessment“) über Redaktionskonferenzen oder Think Tanks schon Teil der Fortbildung. Die Organisation interner Analyse, vor allem aber auch externer Evaluierung der Trainingspläne ist weiteres Erfolgskriterium funktionierender Weiterbildungsmodelle für Redaktionen.

4. Innerbetriebliche Weiterbildung braucht (öffentliche) Förderung

Nicht ausschließlich, aber auffällig sind öffentlich co-finanzierte Medienunternehmen – wie etwa die BBC – bei der Qualifikation ihrer Mitarbeiter besonders engagiert. Das hat nicht nur mit Größe und Budget, sondern sehr viel mit Selbst- und Bildungsverständnis zu tun. Bildung als öffentliches Gut bedarf einer öffentlichen Anschubfinanzierung. Information als Gut ist in ihrer Qualität wesentlich von der Qualität der Produzenten abhängig.

Im kleinteiligen österreichischen Medienmarkt herrschte besonders lang jene Begabungs-Ideologie, die journalistische Fähigkeiten in die Wiege gelegt sah, vor. Das wirkt auch in der Weiterbildung nach. Die erst 2004 via Presseförderung geschaffene Möglichkeit zur Förderung innerredaktioneller Weiterbildung ist ein erster, aber quantitativ eher kleiner Katalysator. 2006 wurden maximal 18.000 Euro pro Printmedium für innerbetriebliche Fortbildungsmaßnahmen ausbezahlt. Inhaltlich ist das Instrument ein richtiges Signal, jedoch reformbedürftig. Es berücksichtigte in seinen Förderkriterien einige wichtige Spezifika des journalistischen Arbeitsmarkts kaum und etablierte auch keine qualitativen Parameter und Evaluierungsinstrumente zur unterstützten Journalisten-Weiterbildung.

Die Unterstützung durch öffentliche Hand ist in Österreich aber unverzichtbar und gefordert: Sie muss hier besonders qualitätsfördernd eingreifen, da die vergleichsweise kleinen Medieneinheiten größere Initiativen der Einzelunternehmen kaum möglich machen und relevante Stiftungen mit einschlägigem Engagement (wie etwa Poynter und Knight in den USA oder die Bertelsmann-Stiftung in Deutschland) überhaupt fehlen.

AutorInnen:

Dr. Andy Kaltenbrunner, Dr. Daniela Kraus, Dr. Astrid Zimmermann

Mitarbeit: Maxi Kupetz, Bakk. Judith Leitner, Mag. Renée Lugschitz

Das **Medienhaus Wien** ist eine Gesellschaft für Forschung und Weiterbildung im Medienbereich. Die Eigentümer und Gründer dieser Gesellschaft sind bereits seit Jahren auf den verschiedensten Ebenen im Medienbereich tätig und haben bereits zahlreiche Studienprojekte initiiert und auch selbst durchgeführt. Ein Ziel des „Medienhaus Wien“ ist, durch konsequente praxisrelevante Forschung und bedürfnisorientierte Konzepte die Qualitätsentwicklung im Medienbereich zu unterstützen. Das Medienhaus Wien beschäftigt zwei geschäftsführende Gesellschafterinnen und eine Reihe von wissenschaftlichen MitarbeiterInnen über Werkverträge.

Kontakt:

Medienhaus Wien
Forschung und Weiterbildung GmbH.
Alser Straße 22/8
1090 Wien
Tel: 0043/1/406 32 32
www.medienhaus-wien.at