

# Journalism RELOADED

**Journalism reloaded –  
was Journalistinnen und Journalisten  
für die Zukunft lernen müssen**

Masterarbeit  
vorgelegt von Alexandra Stark

# **Journalism reloaded – was Journalistinnen und Journalisten für die Zukunft lernen müssen**

Masterarbeit zur Erlangung des  
«Masters of Arts in New Media Journalism»  
an der Universität Leipzig

vorgelegt von:

Alexandra Stark  
Motorenstrasse 20  
CH-8005 Zürich  
+41 79 210 84 22  
mail@alexandrastark.ch  
www.alexandrastark.ch

Beginn der Bearbeitung: 17. Mai 2010  
Abgabe: 28. September 2010

## **Betreuerin:**

Sylvia Egli von Matt  
Direktorin MAZ  
Murbacherstrasse 3, CH-6003 Luzern  
+41 41 226 33 33  
silvia.eglivonmatt@maz.ch

## **Zweitprüfer:**

Prof. Dr. Michael Haller  
Institut für Kommunikation  
und Medienwissenschaft  
Burgstrasse 21  
D-04109 Leipzig  
+49 (0)341 97 35 750  
haller@uni-leipzig.de

# Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Einleitung: Forschungsinteresse und Aufbau der Arbeit.....</b>	<b>5</b>
1.1.	Warum diese Arbeit?.....	5
1.2.	Ziele, Aufbau und Grenzen der Arbeit.....	6
1.2.1.	Ziele der Arbeit .....	7
1.2.2.	Aufbau der Arbeit.....	7
1.2.3.	Grenzen der Arbeit .....	7
1.3.	Danke .....	8
<b>2.</b>	<b>Was müssen Journalistinnen und Journalisten können?.....</b>	<b>9</b>
2.1.	Die Entwicklung hin zu journalistischen Kompetenzen .....	9
2.1.1.	Die Aufgabe der Journalistinnen und Journalisten .....	9
2.1.2.	Journalismus als Beruf?.....	10
2.1.3.	Die Entdeckung der Kompetenzen .....	12
2.2.	Journalistische Kompetenzen .....	13
2.2.1.	Sets journalistischer Kompetenzen.....	13
2.3.	Die Darstellung von Kompetenzen .....	17
2.4.	Eine neue Sicht auf Kompetenzen .....	19
2.4.1.	Die Kompetenzmatrix.....	19
2.4.2.	Die Tartu-Deklaration in der Kompetenz-Matrix .....	20
<b>3.</b>	<b>Was können Journalistinnen und Journalisten?.....</b>	<b>22</b>
3.1.	Wenig gesichertes Wissen .....	22
3.1.1.	Was wissen Journalistinnen und Journalisten?.....	22
3.1.2.	Was können Journalistinnen und Journalisten? .....	24
3.1.3.	Was wollen Journalistinnen und Journalisten? .....	24
3.2.	Zusammenfassung – Das Umfeld prägt Arbeit und Kompetenzen.....	26
<b>4.</b>	<b>Kompetenzen für die Zukunft .....</b>	<b>27</b>
4.1.	Die Perspektive ausweiten.....	27
4.1.1.	Den Blick von aussen wagen .....	27
4.1.2.	Vorgehen .....	28
4.2.	Die Treiber der Veränderung .....	29
4.3.	Die erweiterte Kompetenzmatrix .....	30
4.4.	Treiber «technologischer Wandel».....	31
4.4.1.	Technologische Entwicklung verändert die Welt .....	31
4.4.2.	Kompetenzen für die Zukunft – Technologie.....	34
4.4.3.	Zusammenfassung – Kompetenzen im Bereich Technologie .....	40
4.5.	Treiber «Veränderung Nutzerverhalten» .....	41
4.5.1.	Gesellschaftliche Entwicklung verändert die Institutionen .....	41

4.5.2. Kompetenzen für die Zukunft – Nutzerverhalten.....	43
4.5.3. Zusammenfassung – Kompetenzen im Bereich Nutzerinnen und Nutzer.....	48
<b>4.6. Treiber «wirtschaftliche Entwicklungen».....</b>	<b>49</b>
4.6.1. Wirtschaftliche Entwicklung verändert die Welt.....	49
4.6.2. Kompetenzen für die Zukunft – Wirtschaft.....	49
4.6.3. Zusammenfassung – Treiber Wirtschaft.....	56
<b>5. Empfehlungen für die Ausweitung des Curriculums.....</b>	<b>58</b>
5.1. Kompetenzen für die Zukunft.....	58
5.2. Journalism reloaded.....	63
<b>6. Zum Schluss: Wunschdenken und Wirklichkeit.....</b>	<b>66</b>
<b>7. Anhang.....</b>	<b>68</b>
7.1. World Journalism Education Council (WJEC).....	68
7.2. Das analytische Kompetenzraster.....	69
7.3. Das Modell «Dimensionen journalistischer Kompetenzen».....	70
7.4. Die Tartu-Deklaration.....	70
7.5. Der Modell-Lehrplan von Unesco.....	73
7.6. Bildungshorizonte Radio und Fernsehen.....	76
7.7. Lebenslauf Alexandra Stark.....	86
<b>8. Literaturverzeichnis.....</b>	<b>88</b>

# 1. Einleitung: Forschungsinteresse und Aufbau der Arbeit

## 1.1. Warum diese Arbeit?

Es war eine kurze Nachricht auf der Front der «Neuen Zürcher Zeitung» vom 26. Februar 2010, die mich auf die Idee für den Ansatz der Bearbeitung meiner Master-Arbeit brachte: Unter dem Titel «Coca-Colas Strategie-Kehrtwende» stand da geschrieben, dass der weltweit tätige Getränkekonzern seine Abfüllgesellschaften zurückgekauft habe. Damit reagiere der Konzern auf die «sich immer stärker ausdifferenzierenden Kundenwünsche und die folglich wachsende Produktpalette», lautete die Erklärung. Das sei nötig geworden, denn Abfüllung und Distribution hätten den «Charakter eines simplen Massengeschäfts» verloren.

Sich immer stärker ausdifferenzierende Kundenwünsche? Eine stetig wachsende Produktpalette? Elemente einer Wertschöpfungskette, die den Charakter eines Massengeschäfts verloren haben? Das kam mir doch nur zu bekannt vor! Mit genau solchen Fragestellungen habe ich mich in den letzten zwei Jahren im Rahmen meines Master-Studiums «New Media Journalism», das ich nun mit dieser Arbeit abschliesse, ausgiebig befasst. Bei uns ging es allerdings immer nur um eine einzige Branche – die Medien.

Einmal auf das Thema sensibilisiert, kamen immer mehr von diesen Beispielen zusammen: Der französische Autobauer Peugeot zum Beispiel verkauft keine Autos mehr, sondern bietet «Mobilität» an. Wer lieber kein Auto möchte, findet bei Peugeot nun auch Roller und sogar Fahrräder. Er muss sie nicht einmal mehr kaufen, sondern kann sie auch einfach nur mieten (PEUGEOT, 2009). Und der holländische Weinhändler Grapedistrict ([www.grapedistrict.nl](http://www.grapedistrict.nl)) sortiert seine Flaschen in seinen Läden nicht mehr nach Ländern, sondern in neun mit Farben gekennzeichneten und deshalb leicht einprägsamen Kategorien nach Geschmacksrichtungen und Gelegenheiten, zu denen der Wein passt.

Diese Beispiele zeigen für mich ganz deutlich, dass offensichtlich Veränderungen im Gang sind, die die unterschiedlichsten Player in den verschiedensten Märkten dazu bringen, ihre Perspektive radikal zu verändern und plötzlich in komplett anderen Kategorien zu denken: nicht mehr in Produkten und Absatzkanälen, sondern in Bedürfnissen der Kundschaft.

Wird genau dieses andere Denken nicht auch immer wieder für den Journalismus gefordert? Ich begann, mich zu fragen: Könnte es sein, dass das, was gerade passiert, gar keine medienspezifische Entwicklung ist? Sondern dass diese Veränderungen universell sind? Und: Kann es sein, dass das direkte Auswirkungen auf den Journalismus hat und darauf, was Journalistinnen und Journalisten in der Zukunft können müssen?

An dieser Stelle möchte ich etwas klarstellen: Es geht nicht darum, Journalismus neu zu erfinden. Die bisher bewährten Kompetenzen werden auch in Zukunft nötig sein. Sich darüber Gedanken zu machen, ob sie noch reichen, bedeutet also nicht, dass die traditionellen journalistischen Kompetenzen in Frage gestellt werden – ganz im Gegenteil. Journalismus bleibt Journalismus. Die Frage heute lautet viel eher: Reichen diese Kompetenzen noch?

Noch vor Kurzem hätte ich meine Arbeit damit begonnen, einen Fragebogen zu erarbeiten und ihn an Redaktionen und journalismusnahe Expertinnen und Experten zu schicken. Denn wer, wenn nicht die Verantwortlichen auf Redaktionen, Auszubildende an Journalistenschulen, Fachpersonen aus Forschung und Lehre im Bereich Journalismus wissen am besten, welche Kompetenzen gebraucht werden?

Heute denke ich anders. Meine Ausbildung als Lehrerin, mein Studium, aber auch meine Erfahrung als journalistische Auszubildnerin sowie Beraterin von Verlagen in Schulungsfragen<sup>1</sup> haben mir klargemacht: Die Umbrüche sind zu gross, als dass allein aus der Binnensicht des (bis anhin ziemlich geschlossenen) Systems Journalismus heraus bestimmt werden könnte, welches die für die Zukunft notwendigen Kompetenzen sind.

Wie ich noch herausarbeiten werde, wirken heute auf den Journalismus und die Medienschaffenden Veränderungen von aussen, die nicht eine Entwicklung des Bestehenden, Bekannten sind, sondern etwas anderes, Neues. Das bedeutet aber nicht, dass ich Arbeiten, die Entwicklungsbedarf aus der Binnensicht ableiten, für nicht relevant halte; sie sind weiterhin aufschlussreich und notwendig<sup>2</sup>. Ich plädiere aber für eine andere, zusätzliche Perspektive von aussen, die – hoffentlich – neue Erkenntnisse ermöglicht.

Ich habe deshalb für meine Arbeit einen anderen Ansatz gewählt als eine Befragung von Insidern: Nicht die Akteure des Systems Journalismus – Medienschaffende, Vorgesetzte in Verlagen oder Journalistenschulen und auch nicht Expertinnen und Experten – sagen, was wichtig ist. Vielmehr gehe ich der Frage nach, welche Kräfte in den Bereichen Technologie, Gesellschaft/Nutzerinnen und Nutzer sowie Wirtschaft von aussen auf das System wirken, und leite daraus ab, welche zusätzlichen Kompetenzen nötig sind.

In meiner Arbeit interessiere ich mich nicht nur für einzelne Kompetenzen, sondern auch für Sets von Kompetenzen<sup>3</sup>, also die Gesamtheit der notwendigen Kompetenzen und ihre Darstellung. Denn bislang widerspiegeln diese Darstellungen nämlich allein das Forschungsinteresse seitens der Publizistik: Sie geben Antwort auf die Frage, was Journalistinnen und Journalisten können müssen, damit der Journalismus seine Aufgabe in der Gesellschaft erfüllen kann. Sie sind aber nicht sehr hilfreich, wenn es um die Vermittlung von Kompetenzen geht. Ich schlage deshalb – zusätzlich zu den neuen Kompetenzen – auch noch eine alternative Darstellung von Kompetenzen in Dimensionen vor, die sich für die Aus- und Weiterbildung eignen.

## 1.2. Ziele, Aufbau und Grenzen der Arbeit

Die technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen – so die Annahme, die dieser Arbeit zugrunde liegt – führen dazu, dass Journalistinnen und Journalisten, zusätzlich zum grundlegenden journalistischen und inhaltlichen Wissen, zu den handwerklichen Fähigkeiten, den intellektuellen Fertigkeiten sowie journalistischen Einstellungen, über erweiterte Kompetenzen verfügen müssen, wollen sie auch in der Zukunft noch fähig sein, ihre eigentliche Aufgabe zu erfüllen: die Öffentlichkeit mit Informationen und das Publikum mit Unterhaltung zu versorgen. Deshalb auch das Schlagwort «Journalism reloaded» im Titel, das deutlich machen soll: Es geht immer noch um Journalismus, aber er muss gestärkt werden.

---

1 Für eine detaillierte Übersicht meiner Tätigkeiten verweise ich auf den Lebenslauf im Anhang.

2 Wie z. B. die im Juni 2010 publizierte Studie «The weighting of different journalistic competencies. A survey with European editors in chief» (Koch/Wyss 2010).

3 Kompetenzsets umfassen alle grundsätzlich notwendigen Kompetenzen. Das heisst aber nicht, dass Medienschaffende gleichermassen über alle diese Kompetenzen verfügen müssen; je nachdem, wo sie arbeiten, kann sich die Zusammensetzung der geforderten Kompetenzen unterscheiden.

### 1.2.1. Ziele der Arbeit

Meine Arbeit verfolgt zwei Ziele. Ich möchte:

- zeigen, wie Kompetenzen **anders aufgeschlüsselt** und **neu kategorisiert** werden können, damit sie für die Aus- und Weiterbildung<sup>1</sup> besser greifbar sind, und
- eine Grundlage für eine Diskussion über die Frage präsentieren, welche **zusätzlichen Kompetenzen in Zukunft** wichtig sein werden.

### 1.2.2. Aufbau der Arbeit

Diese Arbeit geht zuerst der Frage nach, welche Anforderungen an Medienschaffende gestellt werden, also was sie überhaupt *können müssen* (→ **Kapitel 2**). Ebenfalls in diesem Kapitel wird auch eine neue Art der Präsentation für Kompetenzen erarbeitet: die der Arbeit zugrunde liegende Kompetenzmatrix. Anschliessend (→ **Kapitel 3**) wird der Frage nachgegangen, was Medienschaffende *effektiv können*.

Um herauszufinden, welche zusätzlichen Kompetenzen notwendig sind, werden (→ **Kapitel 4**) die Entwicklungen im Umfeld des Journalismus analysiert und daraus notwendige Kompetenzen abgeleitet.

Das folgende Kapitel (→ **Kapitel 5**) vereint die Erkenntnisse aus den vorangehenden Kapiteln und löst das Versprechen im Titel des «Journalism reloaded» ein, indem es bisherige Kompetenzen durch die in Kapitel 4 abgeleiteten Kompetenzen ergänzt und das umfassende Kompetenzset in der in Kapitel 2 entwickelten Kompetenzmatrix darstellt.

### 1.2.3. Grenzen der Arbeit

Der Ansatz dieser Arbeit ist sehr breit. Diese Breite führt dazu, dass vielen Fragen nicht vertieft nachgegangen werden kann (siehe dazu Kapitel 6). Mir geht es jedoch weniger darum, einen bis in die letzten Details ausgearbeiteten Kriterienkatalog zu präsentieren, als vielmehr mit dieser Vorlage eine von mir aus gesehen dringend notwendige Diskussion anzuschieben. Zudem habe ich gleich zu Beginn der Bearbeitung die Zusage für die Stelle als Studienleiterin des «Masters of Arts in Journalism» erhalten (Partnerangebot des MAZ – der Schweizer Journalistenschule, der Hamburg Media School sowie dem Institut für Journalistik und Kommunikationswissenschaft der Universität Hamburg). Diese Arbeit soll für mich so etwas wie das Raster sein, an dem ich mich in meiner neuen Stelle orientieren werde. Deshalb war es mir gegenwärtig wichtiger, alle Felder abzudecken, als in die Tiefe zu gehen.

Gerade weil die Arbeit so breit ist, ist es umso notwendiger, klare Abgrenzungen vorzunehmen und Fragestellungen auszuklammern, die zwar interessant wären, für das Ziel dieser Arbeit aber nicht zentral sind<sup>2</sup>. Entsprechende Anmerkungen werde ich direkt im Text anbringen.

Diese Arbeit ist eine sehr persönliche Arbeit. Sie enthält viel von mir: mein Interesse für Schnittstellen, das mich seit meinem ersten Studium der Internationalen Beziehungen umtreibt. Aber auch meine Vorliebe für ökonomische Perspektiven sowie gesellschaftlich und technologisch bedingte Veränderungen, die mich seit meiner Arbeit bei der mittlerweile eingestellten Wirtschaftswochenzeitung «Cash» begleiten. Meine pädagogische Ader, die mich wahrscheinlich ursprünglich dazu gebracht hat, das Lehrerseminar zu absolvieren, ist in dieser Arbeit ebenfalls kaum zu übersehen.

---

1 Ich kann in dieser Arbeit nicht darauf eingehen, welche der Kompetenzen eher in die Aus- und welche eher in die Weiterbildung gehören. Es geht mir grundsätzlich um die Frage, welche Kompetenzen notwendig sind.

2 Auf die Betrachtung der Meso-Ebene, also der Redaktionen/Verlage, muss ich aus Platzgründen verzichten.

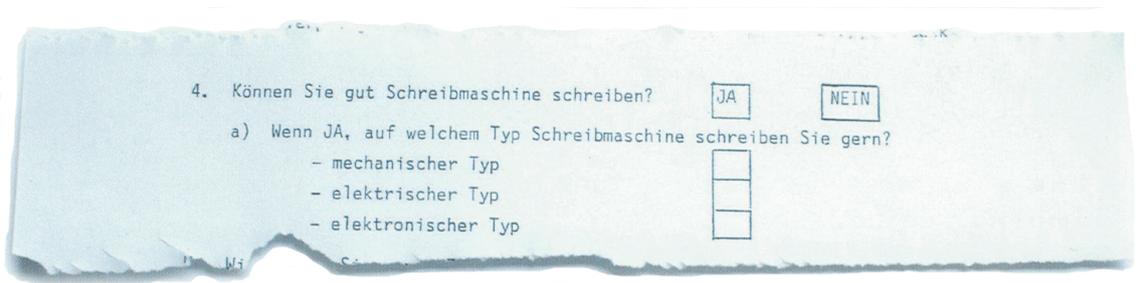
### 1.3. Danke ...

Ich danke allen, die mich immer wieder davor gewarnt haben, mir zu viel vorzunehmen. Sie haben natürlich recht gehabt!

Ein spezieller Dank geht an:

- meinen Mann Stephan Hille für die viele Geduld und den kritischen Blick auf die Arbeit;
- meinen Büro-Kollegen Michel Müller ([www.sergeant.ch](http://www.sergeant.ch)) dafür, dass die Arbeit so schön aussieht;
- meiner Ex-Büro-Kollegin Sonja Brunswiler ([www.textarbeit.ch](http://www.textarbeit.ch)) fürs Korrekturlesen;
- Christine Bieri Buschor dafür, dass sie mich vor Jahren in die Kompetenzdiskussion einführte, für die Hilfe beim Ausbrüten meiner Ideen und für das ausführliche und hilfreiche Feedback;
- Susanne Rohmund für das kritische Feedback und den hilfreichen Blick von aussen;
- Silvia Egli von Matt, Vinzenz Wyss, Roman Dörig für Hinweise und die ebenso wichtige Aufmunterung zwischendurch;
- Jean-Luc Mauron, der mich im Bereich der Weiterbildung von Medienschaffenden seit Jahren beharrlich fördert und fordert und mir immer wieder Aufgaben gegeben hat, an denen ich wachsen konnte;
- meine NMJ-Kolleginnen und -Kollegen. Viele Gedanken in dieser Arbeit haben ihren Ursprung in gemeinsamen Diskussionen im Unterricht und in langen, langen (aber lustigen!) Zugfahrten.

## 2. Was müssen Journalistinnen und Journalisten können?



Wie sich die Zeiten doch schnell ändern! Diese Frage zu ihren technischen Fähigkeiten mussten Anwärterinnen und Anwärter für eine Ausbildung am MAZ 1984 beantworten.

MAZ 2009: 32

Über die Frage, was Journalistinnen und Journalisten *können müssen*, wird in der Lehre schon seit Jahren intensiv diskutiert. Dieses Kapitel

- zeichnet nach, wie sich die Ansprüche an den journalistischen Beruf über die Zeit entwickelt haben;
- führt in die Diskussion um Kompetenzen ein;
- gibt einen Überblick über die gängigen Kompetenz-Sets;
- erarbeitet und präsentiert das der Arbeit zugrunde liegende Kompetenzraster und
- ordnet den massgebenden Katalog journalistischer Kompetenzen ein.

### 2.1. Die Entwicklung hin zu journalistischen Kompetenzen

#### 2.1.1. Die Aufgabe der Journalistinnen und Journalisten

Über welche Kompetenzen Journalistinnen und Journalisten verfügen müssen, hängt direkt von der Antwort auf zwei Fragen zusammen: Was ist Journalismus? Und welche Aufgabe kommt dem Journalismus in der Gesellschaft zu? Darüber ist viel geschrieben worden.<sup>1</sup> Ich stütze mich in meiner Arbeit auf die Definition des deutschen Journalistik-Professors Klaus Meier (MEIER 2007: 13). Er beantwortet die beiden Fragen kurz und knapp folgendermassen (Kursivsetzung durch die Autorin):

«Journalismus *recherchiert, selektiert und präsentiert* Themen, die neu, faktisch und relevant sind. Er *stellt Öffentlichkeit* her, indem er die Gesellschaft beobachtet, diese Beobachtung über periodische Medien einem Massenpublikum zur Verfügung stellt und dadurch eine gemeinsame Wirklichkeit konstruiert. Diese konstruierte Wirklichkeit *bietet Orientierung in einer komplexen Welt.*»

Vor dem Hintergrund der Entwicklungen in der vergangenen Zeit ist ein Zusatz, den Meier macht, sehr wichtig (ebd. 17): «Um ihre öffentliche Aufgabe optimal erfüllen zu können, brauchen Journalisten professionelle Unabhängigkeit.»

<sup>1</sup> Auf die detaillierte Darstellung der interessanten Diskussion kann ich an dieser Stelle aus Platzgründen leider nicht eingehen.

### 2.1.2. Journalismus als Beruf?

«Der Journalist teilt mit allen Demagogen (...) das Schicksal: der festen sozialen Klassifikation zu entbehren.»

MAX WEBER (WINCKELMANN 1988: 525)

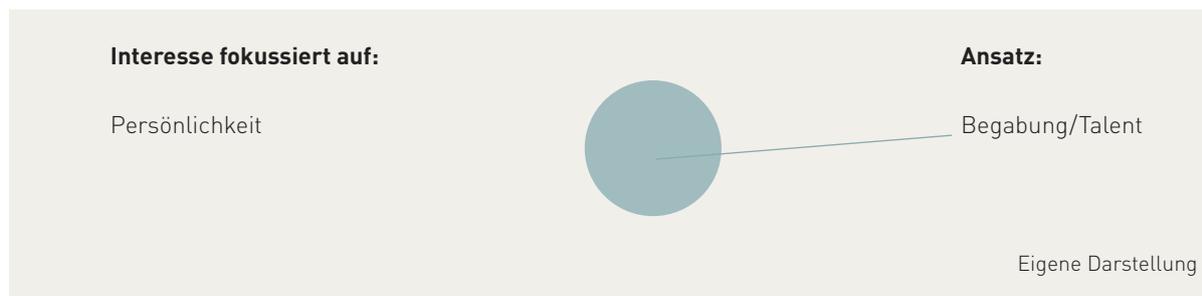
Dass Journalistinnen und Journalisten eine Aufgabe haben, ist nie bestritten worden. Anders die Frage, was es zur Erfüllung dieser Aufgabe genau braucht und wie weit man «Journalist sein» lernen kann<sup>1</sup>. Bis in die 1960er-Jahre galt Journalismus als Begabungsberuf, der Fokus war auf die Persönlichkeit gerichtet (Abb. 1). Ganz nach dem Motto «frei, berufen und begabt» (PAUKENS/VOGEL/WIENKEN 2008: 29). Emil Dovivat (1890–1969), der Begründer der deutschen Publizistikwissenschaft, zum Beispiel sah Journalisten als «publizistische Persönlichkeiten». Entscheidende Bedeutung mass er dabei der Person und ihren Eigenschaften bei (GRITTMANN 2002: 403), genauer:

- der **Gesinnung**;
- der **Begabung**;
- dem **Talent**.

Gemeinsam sind der Gesinnung, der Begabung und dem Talent: Man hat sie, oder man hat sie nicht – lernen kann man keines der drei. In eine ähnliche Kerbe schlägt der deutsche Soziologe Max Weber, wenn er im Journalisten eine Art Politiker sieht. Für den Politiker forderte Weber schon 1918/19 drei Qualitäten (WINCKELMANN 1988: 545), die sich sinngemäss auch auf die Journalisten übertragen lassen:

- **Leidenschaft** (im Sinne von leidenschaftlichem Einsatz für die Sachlichkeit);
- **Verantwortungsgefühl** (im Dienst der Sache);
- **Augenmass** (als Distanz zu Dingen und Menschen).

#### Abbildung 1: Journalismus als Beruf – Fokus Persönlichkeit



Bis in die 1960er-Jahre stand die Persönlichkeit des Journalisten im Zentrum des Forschungsinteresses. Journalist galt als Begabungsberuf.

Dass man so lange davon ausging, dass Journalismus nicht erlernbar ist, sondern in der Person des Journalisten, der Journalistin begründet liegt, hat auch damit zu tun, dass Journalist/Journalistin (in der Schweiz wie in vielen anderen Ländern auch) bis heute kein geschützter Beruf ist: Im engen Sinn ist der Journalismus also eine Beschäftigung, aber kein Beruf. Ein Beruf umfasst laut dem auf Bildungsforschung spezialisierten Historiker Peter Lundgreen folgende Merkmale (LUNDGREEN 1999: 20, rechte Spalte eigene Darstellung):

<sup>1</sup> Die Geschichte des Journalismus als Beruf ist sehr interessant, führt aber vom eigentlichen Thema weg. Einen guten Überblick geben PÜRER/RAABE (2002).

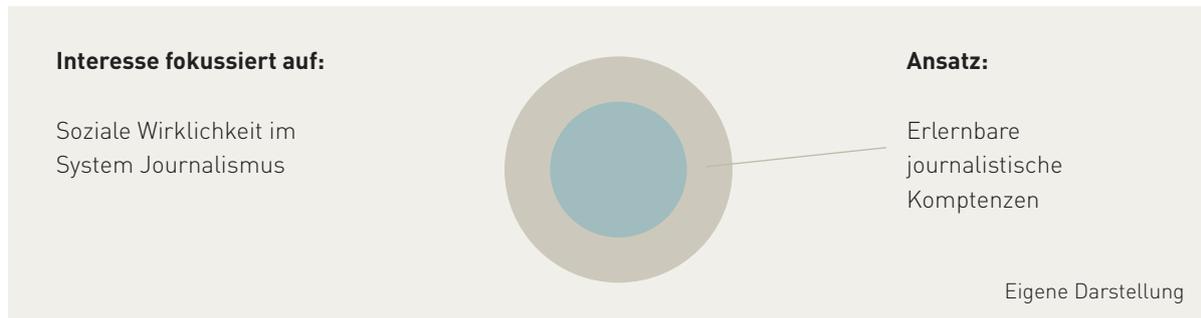
<b>Fachwissen</b> und die Anerkennung durch Studium, Examen, Titel	→ Teilweise gegeben (nicht notwendigerweise)
<b>Berechtigung zur Berufsausübung</b> gekoppelt an eine Qualifikation	→ Nicht gegeben
<b>Autonomie</b> gegenüber Laien und dem Staat	→ Nicht gegeben gegenüber den Laien gegeben gegenüber dem Staat
<b>Orientierung am Gemeinwohl</b> als berufsständische Ideologie	→ Gegeben

Um journalistisch tätig zu sein, braucht es im Gegensatz zu regulierten Berufen wie Ingenieuren oder Ärzten weder Studium, Examen oder Titel noch anderes anerkanntes Fachwissen. Laien sind ohne Einschränkungen zugelassen. Dieser offene Berufszugang ist zwar demokratietheoretisch erwünscht (insbesondere auch aufgrund der Erfahrung im Dritten Reich), hat aber eine vollständige Professionalisierung in Form einer staatlichen Regulierung mit klar definierten Anforderungen und Mindeststandards verhindert. Die Berufsausübung kann also ohne jegliche Qualifikation erfolgen, auch wenn in den letzten Jahren ganz klare Bemühungen auszumachen sind, dies zu ändern: In immer mehr Ländern werden journalistische Ausbildungen auf universitärer Stufe angeboten, wie dies der World Journalism Education Council (WJEC 2010), der weltweit 29 akademische Vereinigungen repräsentiert, seit 2007 fordert (für Details siehe Anhang). In der Schweiz sorgen Journalistenschulen wie das MAZ oder die verlagseigene Ringier-Journalistenschule seit Jahrzehnten für ein möglichst hohes Ausbildungsniveau von Medienschaffenden (siehe auch Abb. 10).

Bemühungen, den Beruf zu professionalisieren, ihn institutionell tiefer zu verankern, um ihm ein Profil zu geben und dadurch zu stärken, sind keine neue Erscheinung. Bereits am Anfang des 20. Jahrhunderts wurden erste Initiativen gestartet: «(...) as a response to the hyper commercialization of newspapers and the <anything goes> approach to news that emerged in the late nineteenth century as a means of increasing street sales through sensationalism, twisting the truth, and outright lies.» (PICARD 2010) Treibende Kraft waren damals die Verleger, die sich diesem Trend zu widersetzen versuchten. Dabei wurden sie aber tatkräftig von den Journalisten unterstützt, die einen Weg darin sahen, einerseits ihre Arbeitsbedingungen und andererseits ihre soziale Stellung zu verbessern. Die vorgeschlagenen Massnahmen zielten vor allem auf die Stärkung des einzelnen Journalisten, schliesslich war er ja verantwortlich für «the core values of accuracy, fairness, completeness, and the pursuit of truth» (PICARD 2010).

Erst die Wende zur empirischen Kommunikatorforschung in den 1960er-Jahren verschob den Fokus weg von der Persönlichkeit hin zur sozialen Wirklichkeit im Journalismus, also auf das, was erlernt werden kann (siehe Abb. 2). Diese Ausweitung des Blicks eröffnete eine neue Perspektive. Aus der Berufung des Begabten wurde ein erlernbarer Beruf – allerdings ohne dass die in anderen Branchen mit einer solchen Entwicklung einhergehende institutionelle Anerkennung stattfand. An die Stelle des alten Gesinnungsbegriffs trat die empirisch-analytisch ausgerichtete Kommunikations- und Journalismusforschung (GRITTMANN 2002: 403).

In der Folge, und inspiriert von intensiver Forschung in der Pädagogik, setzte Mitte der 1970er-Jahre eine intensive Diskussion über Wege zur Erhöhung journalistischer Qualifikation ein.

**Abbildung 2: Journalismus als Beruf – Erweiterung des Fokus auf die soziale Wirklichkeit**

Aus der Berufung wird ein Beruf: In den 1960er-Jahren erweitert sich der Fokus der Forschung. Nicht mehr nur das begabte Individuum interessiert, sondern auch die soziale Wirklichkeit. Erlernbare journalistische Kompetenzen werden zum Thema.

### 2.1.3. Die Entdeckung der Kompetenzen

Die zunehmende Technologisierung der Arbeitswelt sowie der Ausbau des Bildungsangebotes führten Mitte der 1980er-Jahre zur grundsätzlichen Forderung von Bildungsforschenden, nicht mehr nur eine eng definierte fachspezifische Qualifizierung zu fördern, sondern Bildung viel umfassender an sogenannten Schlüsselqualifikationen auszurichten. Hintergrund waren insbesondere arbeitsmarktpolitische Motive, weil ein grosses Defizit an qualifizierten Mitarbeitenden drohte: «Gesucht wurden Schlüsselkompetenzen, die neues Wissen zu erschliessen helfen, damit Arbeitnehmende mit den schnell ändernden beruflichen Anforderungen durch den technologischen Wandel Schritt halten können.» (BIERI BUSCHOR/FORRER 2005: 40ff.)

Die Schlüsselqualifikationen kamen allerdings sehr schnell in die Kritik, insbesondere wegen der Beliebigkeit dessen, was unter diesem Begriff aufgelistet wurde. Das führte zu einem neuen Ansatz: Bildungsziele zu definieren. «Bildungsziele [werden] heute weniger als verallgemeinerte, kontextunabhängige Fähigkeiten formuliert, sondern als Kompetenzen beschrieben (...), die von den konkreten Anforderungen der Lebens- und Arbeitswelt ausgehen.» (BIERI BUSCHOR/FORRER 2005: 40f.)

Der Begriff «Kompetenz» ist sehr verwirrend. Er weist viele Ähnlichkeiten mit Begriffen wie Können, Vermögen, Fertigkeit, Fähigkeit und (Schlüssel-)Qualifikation auf. Eine einheitliche Definition gibt es nicht, der Kompetenzbegriff wird sehr unterschiedlich verwendet und weist viele Überschneidungen mit verwandten Konzepten auf. Häufig wird der Kompetenzbegriff auch gar nicht explizit definiert. Ist dies doch der Fall, wird er meist auf Wissen und Können reduziert (vgl. BIERI BUSCHOR/FORRER 2005 2005: 40–42).

In dieser Arbeit stützte ich mich auf die Definition des Psychologen und Kompetenzforschers Franz Emmanuel Weinert. Kompetenzen sind demnach: «(...) die bei Individuen verfügbaren oder durch sie erlernten kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können» (WEINERT 2001: 27f). Entscheidend ist allerdings nur die Voraussetzung, aber nicht das Resultat: Eine Person gilt demnach auch dann als kompetent, wenn sie ausnahmsweise einmal nicht das erwartete Verhalten zeigt. Die Kompetenz stellt also eine Voraussetzung, aber keine Garantie für erfolgreiches Handeln dar (vgl. BIERI BUSCHOR/FORRER 2005 2005: 40–42).

## 2.2. Journalistische Kompetenzen

*«Das, was einen Journalisten zu einem guten Journalisten macht, ist nicht nur seine kognitive Kompetenz; zur fachlichen kommen auch soziale und personale Kompetenzen, die in der journalistischen Ausbildung klassischerweise nicht oder nur in geringem Masse trainiert werden.»*

(PAUKENS/VOGEL/WIENKEN 2008: 40)

Journalistische Kompetenzen beschäftigen nicht nur die Lehre, sondern haben sich längst als Arbeitsinstrument etabliert. Das belegen Stellenanzeigen oder Jobprofile, wie sie von Medienhäusern erstellt werden, Ausbildungsprogramme von Journalistenschulen, aber auch Kataloge, die von internationalen Organisationen als Grundlage für die Aus- und Weiterbildung von journalistisch Tätigen formuliert werden.

### 2.2.1. Sets journalistischer Kompetenzen

In der Literatur finden sich verschiedene Zusammenstellungen journalistischer Kompetenzen. Sie können einerseits theoretisch modelliert oder empirisch über Befragungen erhoben werden (MEIER 2007: 219). Die Lehre hat zudem verschiedene Möglichkeiten entwickelt, Kompetenzen in Kategorien zu gruppieren: «(...) competencies may be grouped in many ways. One way is by identifying core and subsidiary or dependent competencies, or assumed and learned competencies. Another way is by the sequential process of journalism, from story idea to research to writing, editing, design, and production, within the context of journalism ethics and media law, in the tradition of journalism history and standards of best practice, and within the organization of news media. Another way is hierarchically, from minor to major media, or by level of journalism education program.» (UNESCO 2007) Um einen Einblick in die Entwicklung und Bandbreite solcher Zusammenstellungen zu geben, möchte ich fünf Sets erwähnen. Die Darstellung erfolgt in der Ursprungssprache, weil Übersetzungen immer die Gefahr bergen, den Sinn nicht ganz korrekt wiederzugeben. Um die Darstellung nicht unnötig zu verkomplizieren, werden (bis auf die Tartu-Deklaration, die im Verlauf der Arbeit noch genauer analysiert wird) nur die Kategorien von Kompetenzen dargestellt. Die genaue Aufschlüsselung ist im Anhang (Kapitel 7) zu finden.

#### SET 1: Das analytische Kompetenzmodell und seine Nachfolger

Das erste Modell, in dem grundlegende berufliche Kompetenzen und Qualifikationsprofile im deutschen Sprachraum beschrieben wurden, entstand 1994. Es ist das Ergebnis einer Delphi-Befragung von 53 Expertinnen und Experten (WEISCHENBERG/ALTMIPPEN/LÖFFELHOLZ 1994). Das Modell unterscheidet 64 Qualifikationen in folgenden Bereichen: **Fachkompetenz**, **Vermittlungskompetenz**, **Sachkompetenz** sowie **soziale Orientierung**.

#### SET 2: Das Modell «Dimensionen journalistischer Kompetenz»

Klaus Meier (MEIER 2007: 220) erweiterte das Modell von Weischenberg um zwei weitere Kategorien, die vor allem mit dem Aufkommen des Internets an Bedeutung gewonnen haben: Neben den bislang schon wichtigen Dimensionen **Fachkompetenz**, **Vermittlungskompetenz**, **Sachkompetenz** sowie **soziale Orientierung** kamen neu **Technik- und Gestaltungskompetenz** sowie **Organisations- und Konzeptionskompetenz** hinzu.

### SET 3: Die Tartu-Deklaration

Die Tartu-Deklaration von 2006 basiert auf einer europaweit angelegten Umfrage, organisiert von der European Journalism Training Association, also vor allem von journalistischen Ausbilderinnen und Ausbildnern. Sie umfasst 50 journalistische Kompetenzen, die in zehn Hauptkompetenzen zusammengefasst sind. Die Deklaration, die als Grundlage für journalistische Ausbildungsgänge in Europa gedacht ist, umfasst folgende Kompetenzkategorien: **Reflect on the societal role, Find relevant issues and angles, Organise and plan, Gather information, Select information, Structure information, Present information, Evaluate and account, Cooperate, Work in a professional media-organisation or as a freelancer.**

Die Tartu-Deklaration zeichnet sich dadurch aus, dass sie sehr konkret ist und ein weites Feld absteckt. Dabei ist klar, dass kein Journalist, keine Journalistin über alle Kompetenzen verfügen kann. Der Frage, welche die wichtigsten sind, ist eine neue Studie nachgegangen, «The weighting of different journalistic competences» (KOCH/WYSS 2010). Die Resultate werden an dieser Stelle im Detail präsentiert, weil ich in der Folge damit arbeite. Befragt wurden im Rahmen der international angelegten Studie in 16 europäischen Ländern einerseits Mitglieder von Chefredaktionen aus verschiedenen Medien, aber auch Auszubildende (Vertreter und Vertreterinnen von Journalistenschulen).

#### Abbildung 3: Zwischen Chefredaktoren und Auszubildenden zeigen sich grosse Unterschiede ...

Wichtigkeit von Kompetenzen. Vergleich zwischen Mitgliedern der Chefredaktion und Auszubildenden (head of schools) in Europa

	Chefredaktion Europa N=360	Auszubildner Europa N=42
be reliable	1	5
have a good general knowledge	2	1
<b>show initiative*</b>	3	30
be able to select information on the basis of reliability	4	2
be able to work under time pressure	5	8
be able to distinguish between main & side issues	6	12
<b>be able to interpret the selected information*</b>	7	21
know current events	8	3
be willing to take criticism	9	9
be able to take responsibility for the product	10	18
be able to determine the relevance of a subject for a specific audience	11	4
be able to discover newsworthy issues on the basis of in-depth research	12	19
<b>be able to take responsibility for the choices made during the process*</b>	13	24
be aware of the impact of your information on the public	14	20
be able to structure on the basis of relevance	15	16
be able to use all required sources effectively	16	15
<b>be able to use new media structuring techniques*</b>	17	37
be able to adjust to unforeseen situations	18	13
have good social skills	19	28
have a clear idea of the required quality of journalistic products	20	25
<b>have the ability to balance the stories**</b>	21	7
show insight in relations within a team	22	23
<b>be able to present ideas convincingly*</b>	23	33

<b>have the will to interact with the public*</b>	24	50
<b>be able to work with technical infrastructure*</b>	25	39
show insight in own strengths & weaknesses	26	34
have an outstanding linguistic competence	27	29
present information in combinations of words, sounds & images	28	32
be able to fine-tune content & form	29	36
<b>have a commitment to society**</b>	30	10
be able to evaluate own work	31	22
have a more specialised knowledge in a field	32	26
<b>understand the values that underlie professional choices**</b>	33	14
be able to stimulate debate	34	40
be able to use different types of narrative structures	35	38
<b>be able to develop a grounded view of journalism**</b>	36	17
be able to make a realistic work plan	37	31
<b>know the characteristics of different media**</b>	38	6
<b>have insight in the influence of journalism in society**</b>	39	11
be able to select information in accordance with the genre	40	42
be able to work within budget limits	41	47
<b>be able to structure in accordance with the genre**</b>	42	27
know the rights & obligations within an organisation	43	45
be able to organise contributions from the public	44	48
be able to cooperate with technicians	45	41
be able to evaluate the editorial policy	46	44
know the market conditions	47	49
master the basics of layout	48	43
know the practical aspects of being a freelancer	49	46
<b>be able to reflect on a future career**</b>	50	35
use narratives to weave together fragmented observations to construct meanings	n.a.	n.a.

Koch/Wyss 2010: 75, eigene Hervorhebungen

Im Grossen und Ganzen scheinen Mitglieder der Chefredaktion und Auszubildende bei der Bewertung von Kompetenzen ähnliche Schwerpunkte zu setzen. Dennoch gibt es vereinzelte Punkte, bei denen sich die beiden Gruppen gar nicht einig sind. **Lila\*** gekennzeichnet sind Kompetenzen, die den Verantwortlichen auf Redaktionen um mindestens zehn Rangpunkte wichtiger sind als den Vertretern von Journalistenschulen. **Hellblau\*\*** zeigt, welche Kompetenzen die Auszubildenden höher bewerten (ebenfalls mindestens zehn Rangpunkte). Den Auszubildenden ist es viel wichtiger, dass Medienschaffende reflektieren und sich der Rolle des Journalismus und ihres Einflusses bewusst sind sowie generelle Kenntnisse haben. Redaktionsverantwortliche hingegen bewerten konkrete, im hektischen Alltag hilfreiche Kompetenzen höher, also zum Beispiel, dass ihre Mitarbeitenden Initiative zeigen, mit dem Publikum interagieren wollen oder wissen, wie die zur Verfügung stehende technische Infrastruktur genutzt werden kann.

Während die Unterschiede zwischen Chefredaktoren und Auszubildenden akzentuiert sind, bringt der Vergleich der europäischen mit den Schweizer Chefredaktoren weniger grosse Differenzen an den Tag. Dennoch gibt es einige interessante Ausnahmen, wie die folgende Abbildung zeigt:

**Abbildung 4: ... aber nicht zwischen Mitgliedern von Chefredaktionen**

Rangliste der Kompetenzen. Die Einschätzungen der befragten Mitglieder der Chefredaktion Schweiz - Europa

	Chefredaktion CH N= 33	Chefredaktion Europa N=360
have a good general knowledge	1	2
be reliable	2	1
show initiative	3	3
be able to select information on the basis of reliability	4	4
be able to interpret the selected information	5	7
be able to distinguish between main & side issues	6	6
be willing to take criticism	7	9
be able to work under time pressure	8	5
be able to determine the relevance of a subject for a specific audience	9	11
be able to take responsibility for the product	10	10
be able to discover newsworthy issues on the basis of in-depth research	11	12
have a clear idea of the required quality of journalistic products	12	20
be aware of the impact of your information on the public	13	14
be able to structure on the basis of relevance	14	15
have good social skills	15	19
know current events	16	8
be able to take responsibility for the choices made during the process	17	13
<b>be able to use different types of narrative structures***</b>	18	35
have the will to interact with the public	19	24
have an outstanding linguistic competence	20	27
be able to adjust to unforeseen situations	21	18
be able to use all required sources effectively	22	16
be able to present ideas convincingly	23	23
show insight in relations within a team	24	22
have the ability to balance the stories	25	21
be able to use new media structuring techniques	26	17
be able to develop a grounded view of journalism	27	36
be able to stimulate debate	28	34
be able to fine-tune content & form	29	29
show insight in own strengths & weaknesses	30	26
Have a commitment to society	31	30
be able to select information in accordance with the genre	32	40
be able to work with technical infrastructure	33	25
understand the values that underlie professional choices	34	33
be able to evaluate own work	35	31
be able to make a realistic work plan	36	37
be able to work within budget limits	37	41
Use narratives to weave together fragmented observations to construct meanings	38	n.a.
be able to structure in accordance with the genre	39	42
master the basics of layout	40	48
know the characteristics of different media	41	38
know the market conditions	42	47

have a more specialised knowledge in a field*	43	32
be able to cooperate with technicians	44	45
Have insight in the influence of journalism in society	45	39
be able to organise contributions from the public	46	44
present information in combinations of words, sounds & images*	47	28
be able to evaluate the editorial policy	48	46
know the rights & obligations within an organisation	49	43
know the practical aspects of being a freelancer	50	49
be able to reflect on a future career	51	50

Koch/Wyss 2010: (G)detailed\_results2\_new

Die Unterschiede sind kleiner, wenn Chefredaktoren miteinander verglichen werden, selbst wenn sie aus unterschiedlichen Ländern stammen. Nur gerade drei Kompetenzen liegen mehr als zehn Ränge auseinander. **Lila\*** gekennzeichnet sind Punkte, die den europäischen Redaktionsverantwortlichen um mindestens zehn Rangpunkte wichtiger sind als ihren Schweizer Kolleginnen und Kollegen. **Grün\*\*\*** zeigt, welche Kompetenzen Mitglieder in Schweizer Chefredaktionen höher bewerten (ebenfalls mindestens zehn Rangpunkte). Die grösste Differenz (19 Ränge) ist bei «present information in combinations of words, sounds & images» auszumachen. Diese Kompetenz ist den Schweizer Befragten viel weniger wichtig. An zweiter Stelle steht «be able to use different types of narrative structures» (17 Ränge, ist Schweizer Befragten wichtiger) und «have a more specialized knowledge in a field (11 Ränge, ist Schweizern weniger wichtig).

#### SET 4: Der Modell-Lehrplan von Unesco

2007 publizierte die Unesco einen Modell-Lehrplan für journalistische Ausbildungen (UNESCO 2007). Damit sollte insbesondere Ländern Impulse gegeben werden, die noch am Anfang der demokratischen Entwicklung stehen. «We know that journalism, and the educational programmes that enable individuals to practice and upgrade their journalistic skills, are essential tools for the underpinning of key democratic principles that are fundamental to the development of every country.» (ebd.: 5) Die Kompetenzen orientieren sich sehr stark an handwerklichen Ansprüchen, Reflexion ist weniger wichtig als in anderen Kompetenzsets: **Research skills, Writing skills, Skilled use of the tools of journalism, Familiarity with present and past examples, An understanding of journalism ethics, Workplace competencies, Journalism and society, Knowledge.**

#### SET 5: Bildungshorizonte Radio und Fernsehen

«Bildungshorizonte Radio und Fernsehen» ist ein Leitfaden zur Aus- und Weiterbildung von Programm-schaffenden bei privaten Sendern (STUCKI, 2009). Er ist sehr praxisbezogen und umfasst detaillierte Inhalte in folgenden Bereichen: **journalistisch-handwerkliche Kompetenzen, technische und gestalterische Kompetenzen, Fach- und Branchenwissen, organisatorische und qualitätssichernde Kompetenzen, Erweiterungs- und Vertiefungsstoff, Allgemein- und Vorwissen.**

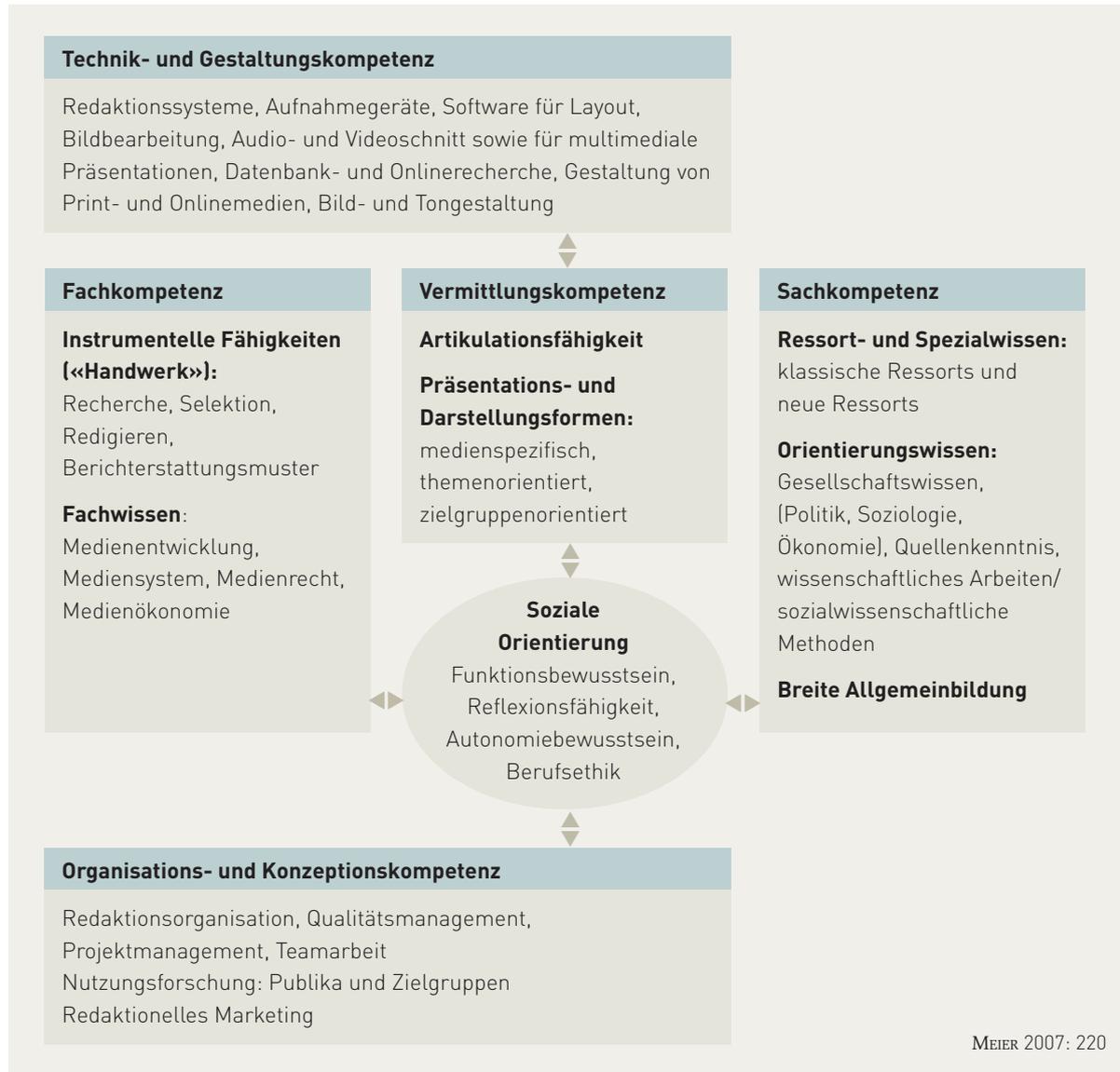
### 2.3. Die Darstellung von Kompetenzen

Es hat auch immer wieder Versuche gegeben, die Zusammenhänge zwischen den Kompetenzen, die für einen funktionierenden Journalismus notwendig sind, grafisch darzustellen. Die aktuellste Darstellung

aus dem deutschen Sprachraum<sup>1</sup> basiert auf dem ursprünglich von Weischenberg erarbeiteten «analytischen Kompetenzraster» (WEISCHENBERG/ALTMIPPEN/LÖFFELHOLZ 1994: 48) und wurde von Klaus Meier (MEIER 2007: 220) zu den «Dimensionen journalistischer Kompetenz» weiterentwickelt:

**Abbildung 5: Dimensionen journalistischer Kompetenz**

Wie Dimensionen journalistischer Kompetenz zusammenhängen:



Kompetenzen können gruppiert und im Zusammenhang dargestellt werden. Diese Darstellung zeigt, welche Kompetenzen notwendig sind, damit der Journalismus seine Aufgabe in der Gesellschaft wahrnehmen kann.

Hunziker/Schweizer fordern allerdings, Rastern gegenüber kritisch zu sein: «Noch fehlt die einheitliche Strukturierung, welche die Zuordnung der Fähigkeiten zur adäquaten Kompetenz nach bestimmten Kriterien vorschreibt und damit gleichzeitig erleichtert. Es soll betont werden, dass eine eigentliche theoretische Herleitung des Kompetenzrasters kaum möglich ist (...).» (HUNZIKER/SCHWEIZER 2003: 12–13)

Ich möchte es trotzdem versuchen:

<sup>1</sup> Die umfassende Darstellung von Kompetenzen ist nicht mit einem Curriculum für eine Journalistenausbildung zu verwechseln. Nicht alle Journalisten brauchen alle Kompetenzen gleichermaßen (vgl. MEIER 2007: 221).

## 2.4. Eine neue Sicht auf Kompetenzen

*Drei Dinge machen einen guten Meister: Wissen, Können und Wollen.*

VOLSKSMUND

Die im vorangehenden Kapitel beschriebenen Kompetenzsets geben Antwort auf die Frage, was Journalistinnen und Journalisten können müssen, damit der Journalismus seine Aufgabe in der Gesellschaft erfüllen kann. Diese Perspektive auf die Kompetenzen widerspiegelt aber vor allem das Forschungsinteresse der Publizistik, welches das System Journalismus innerhalb der Gesellschaft fokussiert. Sie lässt aber keine Antwort auf die Frage zu, wo diese Kompetenzen beim Individuum verankert sind, also beim Wissen, Können<sup>1</sup> oder Wollen. Ich schlage deshalb vor, eine andere – auf die Person des Journalisten fokussierte – Perspektive zu wählen. Das hat den Vorteil, dass Kategorien entstehen, bei denen in der Aus- und/oder Weiterbildung direkt der Hebel angesetzt werden kann. Beim

- **Wissen** (fachlich und inhaltlich),
- **Können** als (handwerkliche) Fähigkeit und (intellektuelle) Fertigkeiten und/oder beim
- **Wollen** (Einstellung, Haltung, Bereitschaft).

### 2.4.1. Die Kompetenzmatrix

Als Orientierungshilfe schlage ich eine Kompetenzmatrix mit den folgenden Dimensionen<sup>2</sup> vor (siehe Abb. 6):

**Y-Achse:** Sie umfasst an die Person gebundene Dimensionen (in Anlehnung an SEUFERT 2010: 9, mit eigenen Ergänzungen):

- **Wissen:** Ist unterteilt in **Fachwissen** und **inhaltliches Wissen**. Fachwissen wird in der journalistischen Aus- und/oder Weiterbildung und/oder on the job gelernt. Inhaltliches Wissen hingegen wird vorausgesetzt. Journalistische Aus- und/oder Weiterbildung ist nicht der Ort, an dem inhaltliches Wissen vermittelt wird. Deshalb gehört inhaltliches Wissen zu den Kriterien, denen bei der Selektion (Assessment) grosses Gewicht beigemessen werden muss.
- **(Handwerkliche) Fertigkeiten:** In Anlehnung an Richard Sennet definiere ich Fertigkeit als eine durch Übung erworbene praktische Fähigkeit (SENNETT 2008: 55), die den erlernten oder erworbenen Anteil des Verhaltens umfasst. Diese Fertigkeiten können im Rahmen von Bildungsmaßnahmen vermittelt werden.
- **(Intellektuelle) Fähigkeiten:** ist das Vermögen, etwas zu tun (und ist die Voraussetzung, um Fertigkeiten zu realisieren). Fähigkeiten (im Sinn des englischen Begriffs «ability») sind im Gegensatz zu Fertigkeiten zum Teil angeboren (weil sie von der Intelligenz abhängen). Manche Fähigkeiten können durch Training verbessert werden (WEINERT 2001).
- **Haltung/Einstellungen/Bereitschaft:** Eine auf Erfahrungen beruhende psychische (Reaktions-) Tendenz, die sich dadurch ausdrückt, dass man einen bestimmten Einstellungsgegenstand mit Zuneigung oder Ablehnung bewertet (WEINERT 2001). Kann kaum vermittelt werden und ist deshalb wichtiges Kriterium bei der Selektion (z. B. beim Assessment).

1 Wobei unter «Können» in Anlehnung an DÖRIG 2003 und EULER 1994 Methoden verstanden werden.

2 Dem Modell könnte noch eine dritte Dimension beigefügt werden, die bei der Diskussion um Kompetenzen eine wichtige Rolle spielt: die Erfahrung. Um die Darstellung nicht unnötig zu verkomplizieren, verzichte ich aber darauf und verweise auf die interessante Diskussion um Kompetenzniveau Modelle, z. B. bei BAER/DINKELMANN/EDELMANN ET. AL. 2008: 18.

**X-Achse:** Sie umfasst eine der Systemtheorie entlehnte Einteilung «Journalismus» und «Umwelt», wobei unter «Umwelt» «Nicht-Journalismus» als exogene Dimension verstanden wird.

- Journalismus: In Anlehnung an Blöbaum (BLÖBAUM 2004: 201ff.) ist Journalismus ein System innerhalb der Gesellschaft wie Politik, Wirtschaft oder Wissenschaft. Das System Journalismus ist relativ autonom, aber auch Zwängen (Umwelteinflüssen) ausgesetzt.<sup>1</sup>

**Abbildung 6: Die Kompetenzmatrix**

		Journalismus
<b>Wollen</b>	Haltung/ Einstellung/ Bereitschaft	Die Bereitschaft, ...
	(Intellektuelle) Fähigkeit	Die Fähigkeit, ...
<b>Können</b>	(Handwerk- liche) Fertigkeit	Die Fertigkeit, ...
	(Fachliches) Wissen	Das Wissen, ...
<b>Wissen</b>	(Inhaltliches) Wissen	Das Wissen, ...

Eigene Darstellung

**2.4.2. Die Tartu-Deklaration in der Kompetenz-Matrix**

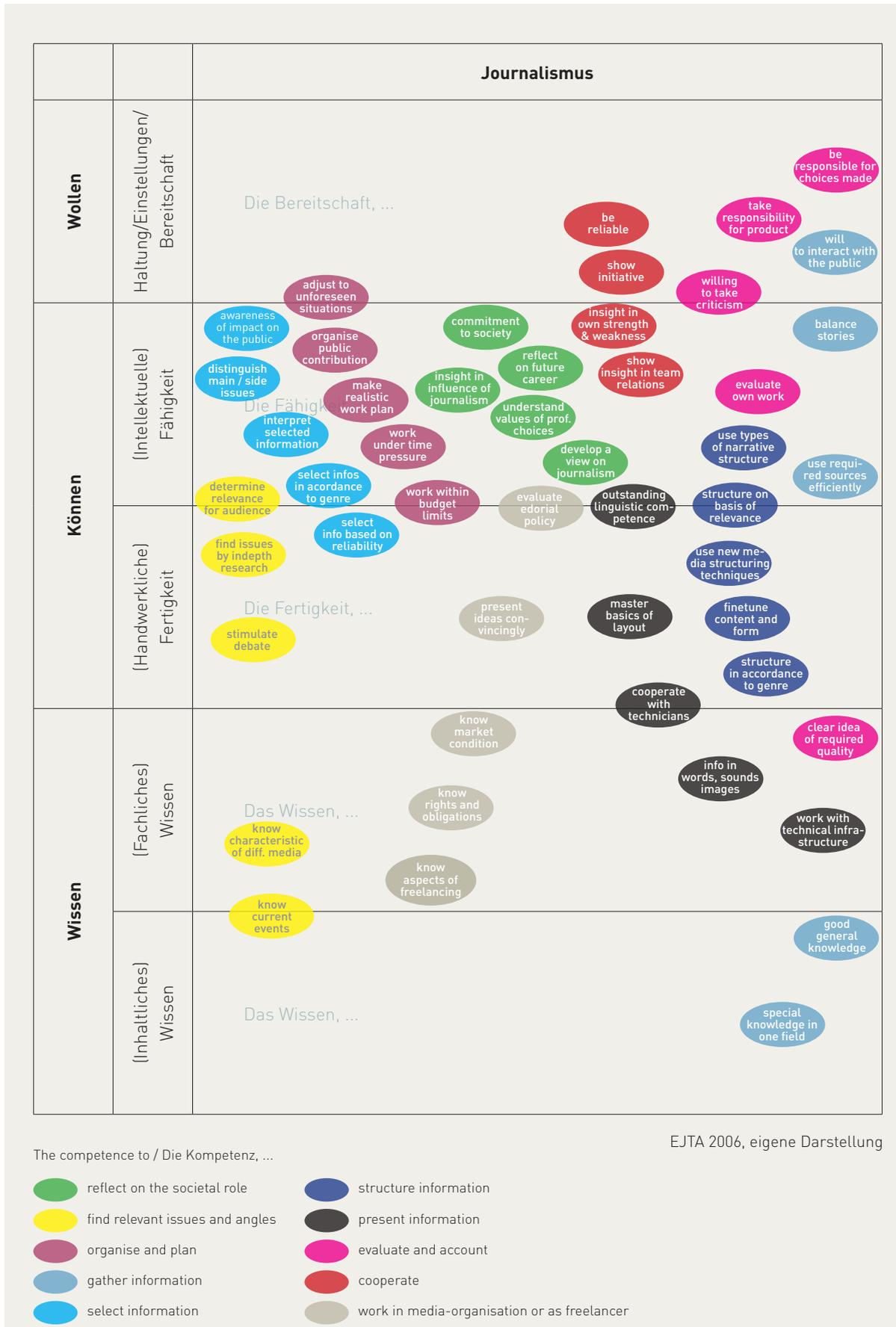
Trägt man die Kompetenzkategorien aus der Tartu-Deklaration ein, zeigt sich, dass sich die geforderten Kompetenzen problemlos in die Matrix einordnen lassen<sup>2</sup>. Die Matrix eignet sich auch dafür, die Kompetenzgruppen der Tartu-Deklaration abzubilden (jede Farbe entspricht einer Gruppe<sup>3</sup>):

1 Die Diskussion um die Abgrenzung von Journalismus und Umwelt wird sehr kontrovers geführt. Sie darzustellen würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Ich verweise stattdessen auf die Artikel von Kohring (KOHRING 2004) und Blöbaum (BLÖBAUM 2004) sowie auf die Diskussion zur Entgrenzung (NEUBERGER 2003).

2 Eine Kompetenz ist, wie oben erwähnt, kein klar abgrenzbarer und damit definierbarer Begriff. Sie besteht immer aus einer Mischung aus Wollen, Können und Wissen. Die unterschiedliche Lage der Kompetenzen in der Abbildung kommen daher, dass Wollen, Können und Wissen in den einzelnen Kompetenzen unterschiedlich gewichtet werden (eine genaue Quantifizierung hätte den Rahmen der Arbeit allerdings gesprengt).

3 Die genaue Lage der Punkte innerhalb des Feldes hat keine Bedeutung, sie wurde aus optischen Gesichtspunkten gewählt.

Abbildung 7: Die Tartu-Deklaration und die Kompetenzmatrix



### 3. Was können Journalistinnen und Journalisten?

Über die Frage, was Journalistinnen und Journalisten *können müssen*, gibt es zwar unterschiedliche Ansichten, aber es besteht doch – wie oben gezeigt – in zentralen Punkten ein Konsens. Die schwache Professionalisierung und das Fehlen von verbindlichen Standards sowie Abschlüssen oder Kontrollen führt allerdings dazu, dass niemand wirklich weiss, ob sie auch wirklich über diese Kompetenzen verfügen. Dieses Kapitel

- geht der Frage nach, ob es alternative Quellen gibt,
- analysiert Studien und
- leitet daraus Hinweise darauf ab, was Medienschaffende können.

#### 3.1. Wenig gesichertes Wissen

Darüber, was Journalistinnen und Journalisten wirklich können, wissen oder wollen, weiss man nur wenig. Journalismusforschung ist in der Schweiz im Vergleich zum Ausland defizitär (BONFADELLI/KEEL/MARR 2010: 3). Erst 1997 wurde zum ersten Mal eine schweizweite repräsentative Befragung von Journalistinnen und Journalisten durchgeführt (MARR/WYSS/BLUM/BONFADELLI 2001). 2006/07 führte das Institut für Publizistik und Medien der Universität Zürich (IPMZ, Bonfadelli/Marr) im Auftrag des Bakom eine weitere Umfrage durch, und zwar bei im privaten Rundfunk tätigen Medienschaffenden. Im Herbst 2007 wurde diese Studie durch eine Umfrage unter SRG-Journalisten ergänzt. Im Frühsommer 2008 kamen schliesslich die Printjournalisten dazu (befragt durch die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, ZHAW, WYSS/KEEL 2010). Die Datensätze der ersten und zweiten Befragungswelle sind somit vergleichbar. Konkrete Kompetenzen wurden in den Studien allerdings keine abgefragt. Trotzdem lohnt sich ein Blick auf die Resultate, denn sie können wichtige Hinweise geben:

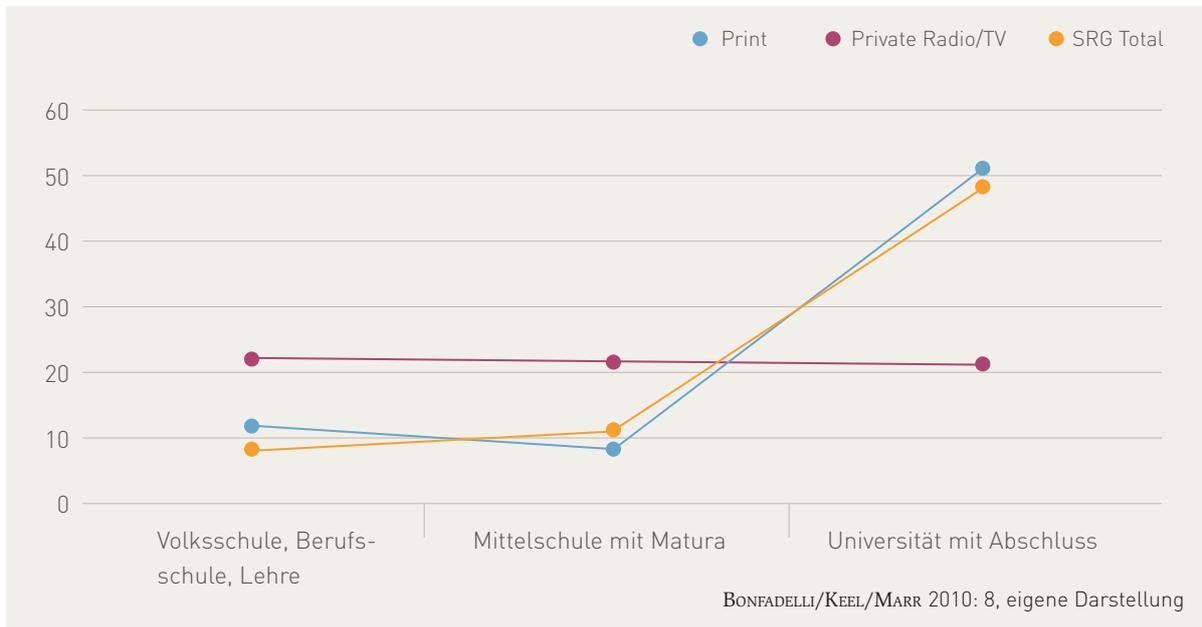
Resultat der Befragung ...	→	gibt Hinweis auf...
Bildungshintergrund	→	Inhaltliches Wissen (Wissen)
Alter	→	Inhaltliches Wissen/Erfahrung (Wissen)
Journalistische Ausbildung	→	Fachwissen (Wissen) und Fertigkeiten/Fähigkeiten (Können)
Rollenselbstbilder	→	Haltung/Bereitschaft (Wollen)

##### 3.1.1. Was wissen Journalistinnen und Journalisten?

Die Daten der neueren Erhebung (BONFADELLI/KEEL/MARR 2010: 8) belegen, dass es beim Bildungsniveau, das Rückschlüsse auf inhaltliches Wissen (also Sachwissen) zulässt, grosse Unterschiede zwischen den Mediengattungen gibt. Der Anteil der Mitarbeitenden mit einem Universitätsabschluss liegt bei der SRG und in Redaktionen von Printmedien bei rund 50 Prozent. Beim Privatrundfunk (Radio/TV) hat hingegen nur knapp jeder Fünfte einen solchen Abschluss, dafür liegt hier der Anteil der Mitarbeitenden mit einem Lehrabschluss/Matura höher, wie die folgende Grafik eindrücklich zeigt:

**Abbildung 8: Höheres formales Bildungsniveau bei Print- und SRG-Medien**

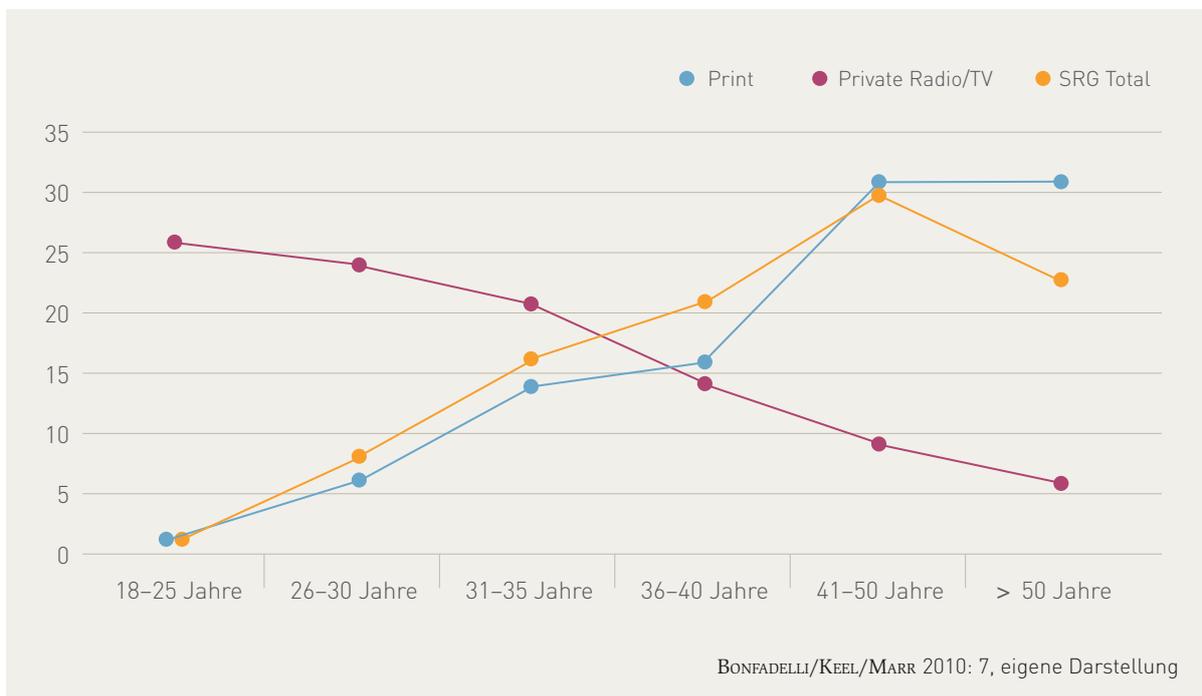
Höchster Abschluss der Mitarbeitenden, Anteil in Prozent



Da journalistisches Arbeiten immer auch dazu führt, dass man sich Sachwissen aneignet, könnte es ja sein, dass sich Mitarbeitende beim Privatrundfunk über die Zeit ebenfalls zu einem dem Uni-Abschluss entsprechenden Wissensstand kommen. Die Studie legt allerdings nahe, dass dies nicht zutrifft, und offenbart grosse Unterschiede (BONFADELLI/KEEL/MARR 2010: 7): Junge Medienschaffende arbeiten eher bei den Privaten (dort ist die Hälfte der Belegschaft jünger als 30 Jahre), ältere Kolleginnen und Kollegen bei Printmedien und der SRG (bei denen nur rund 10 Prozent jünger als 30 sind).

**Abbildung 9: Jüngere arbeiten bei Privaten, Ältere bei Print- und SRG-Medien**

Alter der Mitarbeitenden nach Altersklassen, Anteil in Prozent



### 3.1.2. Was können Journalistinnen und Journalisten?

Die folgende Aufstellung (Abbildung 10) gibt Aufschluss darüber, welche Medienvertreter welche journalistische Aus- und oder Weiterbildung gemacht haben (BONFADELLI/KEEL/MARR 2010: 9). Das lässt Aussagen über die fachliche Aus- und Weiterbildung zu. Allerdings fällt die Abgrenzung von Aus- und Weiterbildung im Journalismus schwer; es gibt zwar einzelne Ausbildungen, die zu einem formalen Abschluss führen, sie weisen allerdings deutliche Unterschiede auf.

Die folgende Darstellung hat Schwächen, sie bildet die Ausbildungsangebote nicht korrekt ab (der «Grundkurs MAZ» zum Beispiel wurde bereits vor elf Jahren durch den Diplomstudiengang ersetzt). Dennoch lassen sich Aussagen machen: Es zeigt sich, dass das (formale) Ausbildungsniveau bei der SRG am höchsten ist und der Anteil derjenigen, die keine Ausbildung genossen haben, bei den Privaten am grössten ist.

**Abbildung 10: Vielseitige Ausbildungen von Medienschaffenden**

Ausbildungen von Medienschaffenden. Antworten in Prozent, Mehrfachantworten möglich.

in %	Print	Private			SRG		
		Radio	TV	Total	Radio	TV	Total
Praktikum	28	55	60	51	55	60	57
Volontariat	35	47	32	34	33	36	35
Weiterbildung im Betrieb	36	34	35	32	75	65	69
Einzelkurse MAZ	24	32	19	30	23	24	24
Medienausbildung Uni/FHS	22	17	17	17	21	25	23
Journalistenschule (ausser MAZ)	25	17	13	15	21	24	23
Grundkurs MAZ	7	8	1	7	10	9	9
Keine journ. Ausbildung	17	26	21	18	11	11	11

BONFADELLI/KEEL/MARR 2010: 9

Dass Praktika als Einstieg in den Journalismus immer wichtiger werden, belegt eine andere Studie, die sich explizit um Online-Journalisten gekümmert hat: Der typische Online-Journalist hat in der Regel keine berufsspezifische Ausbildung genossen, wie Vinzenz Wyss, der heute Professor für Journalistik und Medienforschung an der ZHAW in Winterthur ist, und Yves Zischek schreiben: «Auch im Online-Journalismus ist man offenbar der Ansicht, dass die Praxiserfahrung ein zentrales Zugangskriterium darstellt und Ausbildung kaum eine Bedeutung hat.» (WYSS/ZISCHEK 2004: 164-5)

### 3.1.3. Was wollen Journalistinnen und Journalisten?

Gerade weil Journalismus so stark von der Person abhängt, die ihn betreibt, ist das Rollenselbstverständnis sehr aufschlussreich. Die Beschäftigung mit dem Rollenselbstverständnis von Journalisten hat deshalb auch eine lange Tradition. Dabei steht, so Wyss und Zischek (WYSS/ZISCHEK 2004: 92), die Frage im Zentrum, welche Vorstellungen die Journalisten von ihrer eigenen Rolle haben und welche Ziele sie

sich bei der täglichen Arbeit setzen<sup>1</sup>. Das journalistische Selbstverständnis gibt Auskunft darüber, wie Journalisten ihre Aufgabe definieren, wie sie ihre Berufsrolle verstehen und wo sie Schwerpunkte setzen. Die Studie förderte pluralistische Rollenvorstellungen (BONFADELLI/KEEL/MARR 2010: 17–18) zutage:

### Abbildung 11: Wie Medienschaffende sich selber sehen

In Prozent der Befragten (Mehrfachnennungen möglich)

«(Sehr) wichtig» in % Ich setze mir zum Ziel, ...	Print	Private Radio/TV	SRG
als <b>neutraler Berichterstatter</b> die Realität möglichst so abzubilden, wie sie ist	88	90	89
als <b>Analytiker</b> komplexe Sachverhalte sorgfältig nachzuprüfen und präzise zu analysieren	69	52	72
als <b>Kritiker</b> Fehlentwicklungen und Missstände in der Gesellschaft öffentlich zu machen	59	60	56
als <b>Vermittler</b> zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Akteuren ein Forum zu geben	41	43	43
als <b>Kommentator</b> zur gesellschaftlichen Meinungsbildung beizutragen	51	40	42
als <b>Anwalt</b> mich für die gesellschaftlich Schwachen und Benachteiligten einzusetzen	20	29	20
als <b>Ratgeber</b> dem Publikum zu helfen, sich in einer komplexen Lebenswelt zurechtzufinden	60	56	58
als <b>Dienstleister</b> auf die Bedürfnisse des Publikums einzugehen und diese zu befriedigen	43	60	57
als <b>Animator</b> dem Publikum möglichst viel Entspannung und Spass zu bieten	25	49	36
als <b>kostenbewusste/r Informationsunternehmer/in</b> den Medienmarkt effektiv zu bedienen	15	24	14
als <b>Vermarkter</b> ein nachgefragtes Produkt möglichst effizient gewinnbringend abzusetzen	8	14	6
als <b>Zielgruppenverkäufer</b> ein günstiges Werbeumfeld für die Werbewirtschaft zu schaffen	5	10	2

BONFADELLI/KEEL/MARR 2010: Folien 17–18

Ein Vergleich mit der Studie von 1998 ergibt, dass aktive Rollen wie diejenige des Kritikers, des Kommentatoren oder des Anwalts gegenüber 1998 an Bedeutung verlieren, publikumsorientierte Rollen des Ratgebers und des Dienstleisters hingegen wichtiger werden. Grosse Unterschiede gibt es zwischen Medientypen: Rund 40 Prozent der Journalisten bei Gratisblättern geben an, dass sie sich auch als «Vermarkter» verstehen, der «ein nachgefragtes Produkt möglichst effizient gewinnbringend abzusetzen» versucht (WYSS/KEEL 2010: 249).

<sup>1</sup> Der Begriff Rollenselbstverständnis meint (WYSS/ZISCHEK 2004: 92) nur die subjektive Wahrnehmung der sich selbst zugeschriebenen Rolle. Wie sich das Selbstverständnis in der Praxis auswirkt, ist nicht berücksichtigt.

### 3.2. Zusammenfassung – Das Umfeld prägt Arbeit und Kompetenzen

Das Umfeld prägt den Journalismus. Zwar besteht – sowohl in der Lehre als auch auf Redaktionen – ein Grundkonsens über journalistische Kernkompetenzen<sup>1</sup>. Welche Kompetenzsets von Medienschaffenden aber genau erwartet werden, hängt davon ab, wo sie arbeiten. Diesen Schluss legen nicht nur der Überblick über die Kompetenzsets (Kapitel 2) sowie die Rangliste der Tartu-Deklaration nahe, sondern auch die Analyse der Erhebung zu Journalistinnen und Journalisten (Kapitel 3). So verlangt die Tartu-Deklaration von Journalistinnen und Journalisten viel mehr Reflexionsfähigkeit, während der Unesco-Lehrplan für Kolleginnen und Kollegen in Entwicklungsländern mehr auf Handwerk setzt. Weitere Studien zeigen, dass Medienschaffende in mitarbeiterschwachen Redaktionen eher auf kommerzielle Bedürfnisse reagieren können müssen (vgl. dazu MARR/WYSS/BLUM/BONFADELLI 2001: 141, HUNZIKER/SCHWEIZER 2003: 22 und WYSS/KEEL 2010: 246–248).

Dass das Umfeld grossen Einfluss hat, bestätigt auch der Soziologe Kurt Imhof mit Blick auf die Untersuchung «Journalistinnen und Journalisten in der Schweiz: Ein Berufsfeld im Wandel»<sup>2</sup>, die im Herbst 2008 vom Zürcher Forschungsbereich Öffentlichkeit und Gesellschaft mit dem Befragungsinstitut GfS durchgeführt wurde: «Die jüngeren Journalisten in den jüngeren Medien mit den schlechtesten Voraussetzungen für guten Journalismus scheinen ihre Werte an die Strukturen anzupassen und haben erst noch eine positive Berufsidentifikation. Auf diese Weise nivelliert sich der Journalismus nach unten, das Berufsprestige wird entwertet, und der Qualitätsverlust wird zum Schaden der Journalisten wie des Publikums beschleunigt.» (STADLER 2009b) Wyss und Kehl fügen dem bei: «Seit der letzten Journalistenquête 1998 hat sich auch in der Schweiz das Klima innerhalb der Medienbranche nicht zugunsten eines Qualitätssjournalismus entwickelt.» (WYSS/KEEL 2010: 245)

---

1 Eine genaue Inhaltsanalyse, um diese These hieb- und stichfest zu belegen, wäre natürlich nötig, hätte aber den Rahmen dieser Arbeit gesprengt.

2 Die Studie liegt mir nicht vor, da sie 850 Franken kostet; zu beziehen ist sie unter: [www.gfs-zh.ch/?pid=234](http://www.gfs-zh.ch/?pid=234).

## 4. Kompetenzen für die Zukunft

Die vorangehenden Kapitel haben gezeigt, dass die bisherigen Anforderungen an Journalistinnen und Journalisten auf den Kern der journalistischen Arbeit konzentriert und vor allem durch die Anforderungen und Sachzwänge der alltäglichen Produktion geprägt sind. Doch wie noch gezeigt werden wird, beeinflusst die Umwelt zunehmend die Bedingungen, unter denen Journalismus entsteht, und verändert dadurch auch den Journalismus selbst. Dieses Kapitel

- zeigt, warum eine neue Perspektive nötig ist;
- welche Treiber der Veränderung auf den Journalismus wirken;
- erweitert die Kompetenzmatrix um die Einflüsse von aussen;
- zeigt, wie die einzelnen Treiber wirken;
- leitet daraus notwendige Kompetenzen ab;
- fasst sie zusammen und
- stellt diese Kompetenzen in der erweiterten Kompetenzmatrix dar.

### 4.1. Die Perspektive ausweiten

Die Akteure des Systems messen journalistischen Kompetenzen also unterschiedliches Gewicht bei. Diese Unterschiede lägen in pluralistisch-demokratischen Gesellschaften in der Natur der Sache, sagt Klaus Meier: «Verlagsvertreter betonen die handwerklichen Fähigkeiten, die im Volontariat trainiert werden, Journalistik-Professoren eher das Reflexionswissen.» (MEIER 2007: 219)

Dieser eingeschränkte Fokus führt dazu, dass wichtige Kompetenzen im Umgang mit Einflüssen von aussen vergessen gehen. Wie die Autoren der Studie «Journalisten in der Schweiz. Einstellungen, Eigenschaften, Einflüsse» (MARR/WYSS/BLUM/BONFADELLI 2001: 28ff.) schon 2001 festgestellt haben, wirken vor allem Veränderungen, die die journalistische Arbeit erschweren oder einschränken, wie zum Beispiel: Überflutung und Überforderung des Journalismus durch PR, Zwang zur Aktualität, Markt- statt Gemeinwohlorientierung. Insbesondere neue Technologien, wirtschaftliche Entwicklungen und verändertes Nutzungsverhalten beeinflussen die Bedingungen, unter denen Journalismus gemacht wird. «(...) die Kompetenzanforderungen (...) werden sich aufgrund technischer, sozialer und ökonomischer Aspekte noch weiter ausdifferenzieren.» (ALTMPEPPEN/DONGES/ENGELS 1999: 55)

Konkrete Kompetenzen, wie mit solchen Einflüssen umgegangen werden soll, damit auch in Zukunft noch Journalismus möglich ist, sind aus dieser Erkenntnis aber bislang nur wenige und vor allem nicht systematisch abgeleitet worden. Und dort, wo sie bestehen, wird ihnen (wie die Ranglisten der Tartu-Deklaration, in der zum Beispiel «know the market condition» Rang 47 bzw. 49 belegt) nicht viel Gewicht beigemessen.

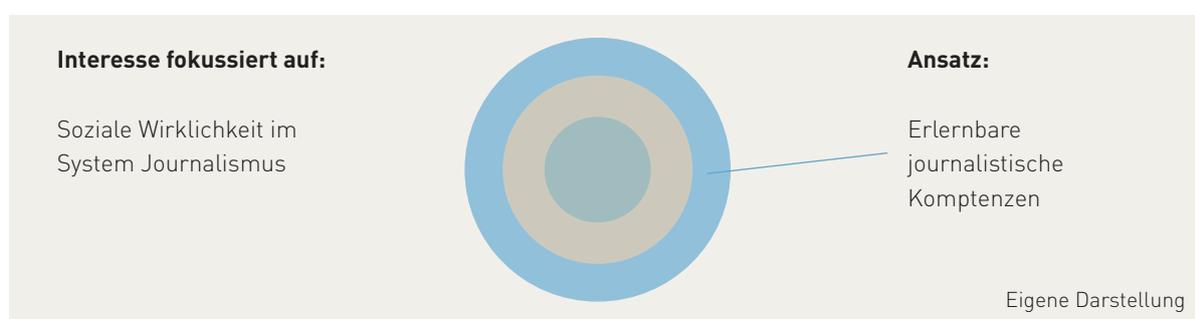
#### 4.1.1. Den Blick von aussen wagen

Dass Kompetenzen für die Zukunft in der heutigen Zeit breiter gefasst und auch den Umgang mit Umwelteinwirkungen einschliessen müssen, ist auch die Aussage einer breit angelegten, interdisziplinären DeSeCo-Studie der OECD (OECD 2003). Sie definiert über die Grundkompetenzen wie Lesen und Schreiben hinausgehende Kompetenzen, die für eine erfolgreiche Lebensführung (privat wie bei der Arbeit) notwendig sind. Eingeteilt werden diese Schlüsselkompetenzen in drei Kategorien:

- **Interacting in socially heterogenous groups:** die Fähigkeit, mit anderen Menschen konstruktiv zusammenzuarbeiten und über soziokulturelle Grenzen hinaus zu kommunizieren.
- **Acting autonomously:** die Fähigkeit, das eigene Leben privat, aber auch beruflich sowie in der Gesellschaft verantwortungs- und sinnvoll zu gestalten.
- **Using tools interactively:** die Fähigkeit, den sozialen und beruflichen Anforderungen der modernen Wissensgesellschaft gerecht zu werden.

Die eingangs gestellte Frage, ob die bisherigen journalistischen Kompetenzen heute noch reichen, muss also mit Nein beantwortet werden. Es wirken Veränderungen von aussen, die neue Kompetenzen nötig machen. Nicht statt der bisherigen, um das an dieser Stelle noch einmal zu bekräftigen – Journalismus bleibt Journalismus. Sondern als *zusätzliche*, die den unter Druck geratenen Journalismus *stärken* und damit Journalismus in seiner gesellschaftlich erwünschten Form wieder *möglich machen*:

Abbildung 12: Journalismus als Beruf – Erweiterung des Fokus auf das Umfeld



Die grossen Veränderungen, die auf den Journalismus wirken, machen eine Ausweitung des Fokus auf das Umfeld des Journalismus notwendig.

#### 4.1.2. Vorgehen

Doch wen fragen, um journalismusrelevante Kompetenzen aus dem Umfeld abzuleiten? Eine erste Idee, Umfragen bei anderen Branchen zu machen, habe ich nach einiger Überlegung verworfen. Zu gross schien mir das Risiko, zufällige Resultate zu generieren. Stattdessen habe ich mich für eine Literaturrecherche entschieden. Ich habe folgendes Vorgehen gewählt, das die Struktur der kommenden Kapitel (Kapitel 4.2 bis 4.6) bestimmt: In einem ersten Schritt bestimme ich die grossen Treiber der Veränderungen. Innerhalb dieser Treiber arbeite ich dann aufgrund von Entwicklungen Erkenntnisse heraus<sup>1</sup>, formuliere daraus die Konsequenz, die sich für den Journalismus ergibt und leite davon einzelne Kompetenzen ab<sup>2</sup>. Dargestellt werden Erkenntnis, Konsequenz und Kompetenz folgendermassen (Beispiel):

Erkenntnis	Konsequenz	Kompetenz. Der Journalist/die Journalistin ...
Die Technologie entwickelt sich schnell weiter.	Diese Entwicklung verändert die Art der Medienproduktion.	... interessiert sich für die technische Entwicklung und die daraus entstehenden Möglichkeiten.

1 Ich habe mich bemüht, die den Erkenntnissen zugrunde liegenden Entwicklungen umfassend abzubilden, musste mich aber aus Platzgründen beschränken. Ich habe in der Literatur keine auf meine Bedürfnisse passende Aufzählung der Entwicklungen gefunden. Ich stütze mich, wo möglich, auf bereits bestehende Arbeiten, ergänze sie aber mit Punkten, die mir aus meiner praktischen Arbeit wichtig erscheinen.

2 Weil Entwicklungen zusammenhängen, können Entwicklungen aus den verschiedenen Bereichen dieselben Konsequenzen haben. Deshalb können Kompetenzen mehrmals vorkommen.

## 4.2. Die Treiber der Veränderung

«(...) wer heute Verfall ohne Aufbruch diagnostiziert ist blind, wer von Aufbruch ohne Verfall spricht: *naiiv.*» (BECK 2007: 46)

Dass die Medienbranche sich in einem tief greifenden Umbruch befindet, mag niemand bestreiten – dafür sprechen die Entwicklungen der vergangenen Monate eine zu deutliche Sprache: Während «USA Today» 130 Stellen streicht, meldet Apple Rekordgewinne. Unter-30-Jährige abonnieren kaum mehr Zeitungen, verbringen dafür einen Grossteil ihrer Freizeit auf sozialen Plattformen. Obschon Videotelefonie sich (bislang) nicht hat durchsetzen können, wird das ebenfalls lange verschmähte mobile Fernsehen plötzlich ein Erfolg. Werbung wandert ins Internet ab, aber nicht zu den Medienseiten.

Was heute passiert, ist allerdings nichts anderes als die Konsequenz aus den Entwicklungen der vergangenen Jahre<sup>1</sup>. «Der Journalismus entwickelte sich im Laufe von vier Jahrhunderten aufgrund eines Zusammenspiels von technischen Erfindungen und Verbesserungen, kommunikationspolitischen und rechtlichen Regulierungen sowie aufgrund wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Wandels.» (MEIER 2007: 70)

Was als chaotische Entwicklung erscheint, ist aber die Konsequenz von tief greifenden Veränderungen, die der Soziologe Kurt Imhof wie folgt umschreibt (IMHOF 2008: 79–80, eigene Ergänzungen und Hervorhebungen):

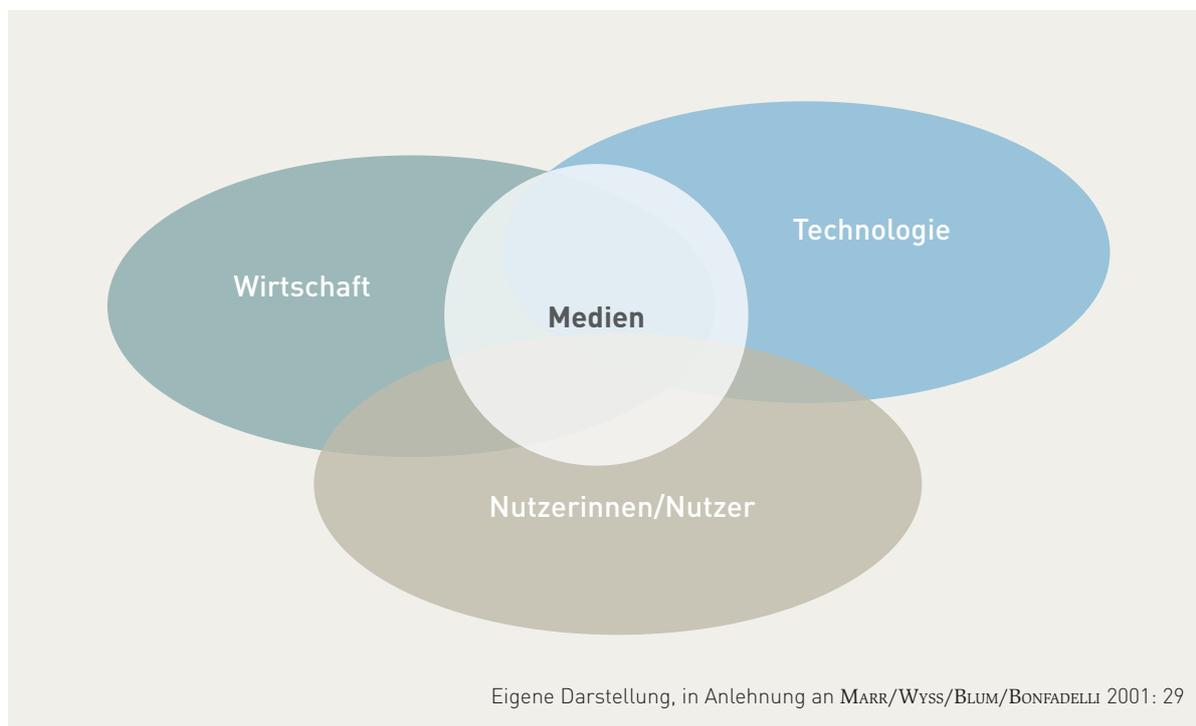
- Medienorganisationen werden **Dienstleistungsunternehmen** mit
- **beliebiger Kapitalversorgung** und
- **hohen Renditeerwartungen**. Durch neue Technologien und dadurch veränderte Produktionsabläufe sowie Nutzerbedürfnisse unterliegen sie einem
- **raschen technischen Wandel**, sie werden
- **ideologisch offener** und **flexibler**. Sie
- generieren ihr **eigenes Publikum** und
- **orientieren** ihre **Selektions-, Interpretations- und Inszenierungslogiken** über trial and error, angewandte Publikumsforschung und an dessen Aufmerksamkeitsbedürfnissen. Sie
- **generieren** ihre **eigenen Produkte** und Inhalte auf der Basis von **Zielgruppenkonzeptionen**. Sie
- **kreieren** ihre **eigene Zeit**, indem sie sich am wettbewerbsbedingten Aktualitätsmodus orientieren, und sie
- **vernetzen Metropolen** und **erschliessen** kommunikativ **neue Regionen**. Es werden
- **neue Sozialräume generiert** und die territorial gebundenen politischen Institutionen einem **Wettbewerb** um Steuervorteile und Infrastrukturbedingungen ausgesetzt.

Es sind also insbesondere technologische Entwicklungen und das dadurch veränderte Verhalten der Leserinnen und User sowie ökonomische Zwänge, die grossen Einfluss auf Medien und die Struktur der Medien haben<sup>2</sup>. Das war zwar schon immer so, neu ist aber – wie weiter unten noch zu sehen sein wird – das zunehmende Tempo und die Verzahnung dieser Entwicklung, die die Problematik noch komplexer machen.

<sup>1</sup> Einen guten Überblick geben KARMASIN/WINTER, 2002: 22–29.

<sup>2</sup> Diese klare Trennung ist eigentlich gar nicht möglich, weil diese Treiber sich gegenseitig beeinflussen. Um die Komplexität zu reduzieren, habe ich mich dennoch für dieses Vorgehen entschieden.

Abbildung 13: Die Treiber der Veränderung



Die Veränderungen in der Medienlandschaft sind auf drei grosse Einflussbereiche zurückzuführen: technologische, wirtschaftliche und nutzergetriebene Entwicklungen.

### 4.3. Die erweiterte Kompetenzmatrix

Unter diesen Umständen gilt es, die Kompetenzmatrix zu erweitern:

**Umwelt** = Nicht Journalismus<sup>1</sup>: alles, was nicht unmittelbar mit dem Journalismus im Zusammenhang steht<sup>2</sup>. Die Erweiterung um die Oberkategorie «Umwelt» soll der Tatsache Rechnung tragen, dass heute, wie weiter unten noch konkret gezeigt werden wird, Veränderungen von ausserhalb auf das System wirken, die nicht eine Entwicklung des Bestehenden und Bekannten sind, sondern etwas Neues. Es wirken heute Kräfte von aussen auf das (immer durchlässiger werdende) System und verändern es so, dass die Umbrüche zu gross sind, als dass Redaktionen in der Lage sein können, allein aus sich heraus zu bestimmen, welches die notwendigen Qualifikationen für die Zukunft sind.

Die Kategorie «Umwelt» wird weiter in die drei oben genannten Treiber der Veränderung unterteilt, also in:

- **Technologie,**
- **Wirtschaft,**
- **Nutzerinnen und Nutzer.**

1 Zur Diskussion über die genaue Abgrenzung siehe Kapitel 2.4.1.

2 Z. B.: «be able to work with technical infrastructure» gehört nach wie vor zur Dimension Journalismus, weil die Kompetenz direkt mit der journalistischen Arbeit verbunden ist. In die Dimension Technologie (als Teil der Umwelt) gehören Kompetenzen, die nicht direkt etwas mit der Arbeit zu tun haben, wie z. B. «interessiert sich für die allgemeine technologische Entwicklung im Bereich der Medien und die sich daraus eröffnenden Möglichkeiten (der Produktion und Nutzung)» (siehe unten).

Abbildung 14: Die erweiterte Kompetenzmatrix

		Journalismus	Umwelt		
			Technologie	Wirtschaft	Nutzerinnen / Nutzer
<b>Wollen</b>	Haltung/ Einstellung/ Bereitschaft	Die Bereitschaft, ...			
	(Intellektuelle) Fähigkeit	Die Fähigkeit, ...			
<b>Können</b>	(Handwerk- liche) Fertigkeit	Die Fertigkeit, ...			
	(Fachliches) Wissen	Das Wissen, ...			
<b>Wissen</b>	(Inhaltliches) Wissen	Das Wissen, ...			

Eigene Darstellung

#### 4.4. Treiber «technologischer Wandel»

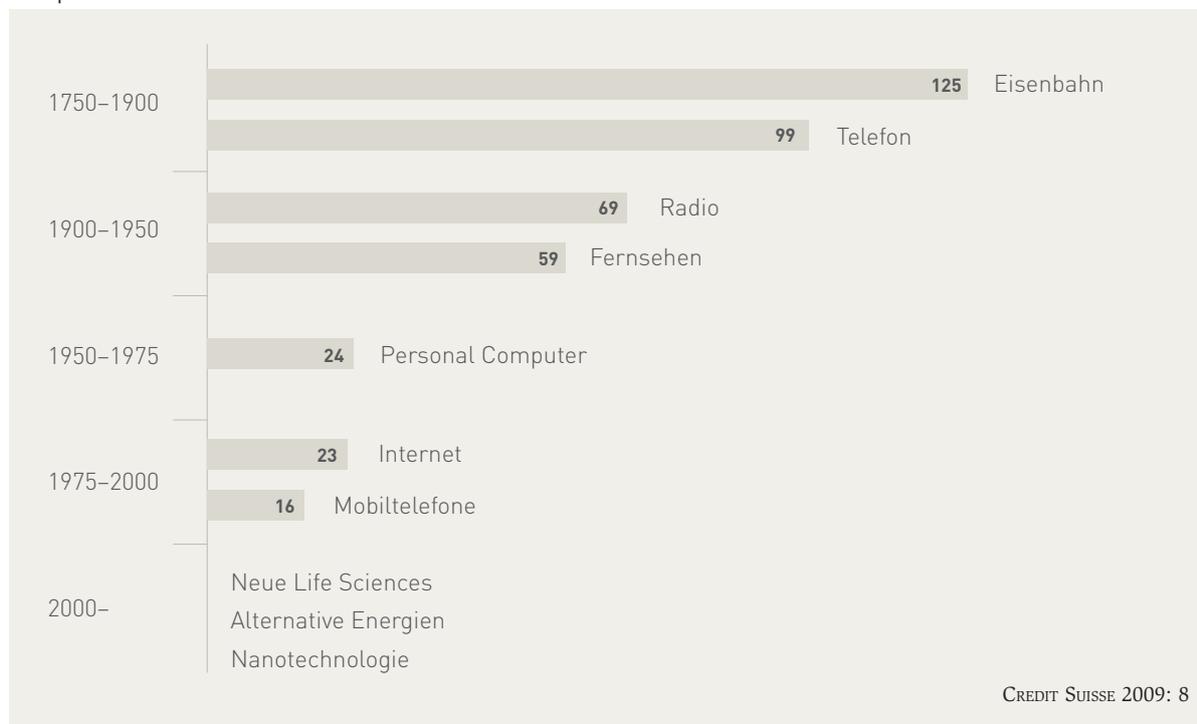
*Die Einführung von neuen Technologien – egal in welchem Bereich – [hat] immer Nebenwirkungen. Und wir müssen darauf gefasst sein. Die Atomkraftwerke haben Probleme geschaffen, das Auto hat unglaublich viele Probleme geschaffen, das Internet hat eine ganze Reihe von völlig neuen Problemen geschaffen.» Kjell Nordstöm (in SCHRÄDER 2010).*

##### 4.4.1. Technologische Entwicklung verändert die Welt

Technologischer Fortschritt bestimmt längst den Takt unseres Lebens. Das gilt mittlerweile für alle Lebensbereiche. Neue Technologien werden unser Leben in Zukunft immer schneller verändern. Nicht nur, weil Innovationen immer schneller vorangetrieben werden, sondern auch deshalb, weil Fortschritte im technologischen Bereich von der Bevölkerung immer schneller akzeptiert werden, wie die folgende Abbildung zeigt:

**Abbildung 15: Technologische Innovationen werden immer schneller akzeptiert ...**

Akzeptanz technologischer Innovationen, Anzahl Jahre, bis eine Erfindung 80 Prozent des Landes abdeckt, am Beispiel der USA:

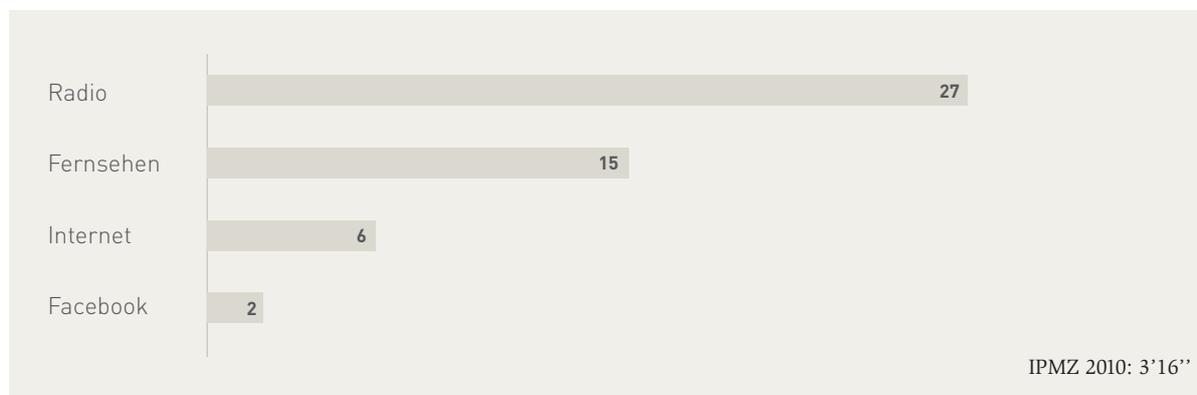


Technologische Neuerungen brauchen immer weniger Zeit, bis sie angenommen werden.

Diese Entwicklung<sup>1</sup> zeigt sich auch bei den Medien und im Journalismus und trifft die Branche in der eigenen Wahrnehmung besonders stark. Das sei sehr erstaunlich, sagt Lucy Küng, Professorin für Medienmanagement. Denn: «Even though it is not a very evident element of the industry’s self image, the media industry is rooted in technology, and it’s fate is intimately connected to the path of technological innovation.» (KÜNG 2008: 143)

**Abbildung 16: ... auch bei den Medien**

Anzahl der Jahre, die es in der Schweiz gebraucht hat, um eine Millllion Nutzer zu bekommen:



Facebook brauchte nur gerade zwei Jahre, um auf eine Million Nutzer zu kommen. Beim Radio hat es noch dreizehn Mal länger gedauert.

<sup>1</sup> Eine ausführliche und sehr lesenswerte Darstellung der Entwicklungen bei KÜNG 2008: 19-81.

Wie der Journalist und Altphilologe Wolfgang Riepl (RIEPL 1913: 4) aber schon vor bald 100 Jahren gezeigt hat, führen neue Medien nicht dazu, dass alte überflüssig werden. Neue Medien zwingen alte vielmehr, sich zu entwickeln und anzupassen. Dieser Einschätzung widerspricht Medienmogul Rupert Murdoch. Mit dem Internet sei das anders: «To find something comparable, you have to go back 500 years to the printing press, the birth of mass media – which, incidentally, is what really destroyed the old world of kings and aristocracies. Technology is shifting power away from the editors, the publishers, the establishment, the media elite. Now it's the people who are taking control.» (REISS 2010)

Dieser Einschätzung pflichtet auch Lucy Küng zu: Was früher als technische Neuerung gefeiert worden sei, sei oftmals nicht viel mehr als eine schlichte Verbesserung. Lucy Küng spricht in diesem Zusammenhang von einem «technological carpet» (KÜNG 2008: 83), der in der analogen Welt, also bis zum Aufkommen des Internets, geprägt gewesen sei durch stufenweise Verbesserung des Status quo. Die 1990er-Jahre allerdings hätten eine völlig neue Ära eingeläutet und einen neuen «carpet» geschaffen: das Ende der analogen und den Beginn der digitalisierten Welt. Wie wenig sogar Experten diese Entwicklung voraussehen konnten, belegt eine 1994 erschienene Studie mit dem Titel «Die Zukunft des Journalismus» (WEISCHENBERG/ALTMIPPEN/LÖFFELHOLZ 1994). Eine elektronische Zeitung, die individuell produziert und über die Datenleitung zum Computer ins Haus kommt, hielten damals fast 80 Prozent der Expertinnen und Experten für unwahrscheinlich.

Die Digitalisierung und das Internet stellen also einen Bruch mit existierenden Systemen und Prozessen dar. Sowohl die Produktion als auch die Distribution hätten sich dadurch völlig verändert, schreibt Küng: «(...) the technological evolution of industries follows a cyclical pattern where long periods of relatively minor change are punctuated by rare instances of technological discontinuity which disrupt entire product classes and require a response from virtually all companies in the sector.» (KÜNG: 2008: 130)

Zu dieser Einschätzung passen auch Aussagen von Henzler, der die Konvergenz<sup>1</sup> als die zweite industrielle Revolution sieht (KÜNG 2008: 11), also als eine durch die Digitalisierung erst möglich gewordene «zunehmende Überschneidung bislang getrennter und unterscheidbarer Medienfunktionen (z. B. Telefon, Fax, Computer, Radio, Fernseher etc.)» (KARMASIN/WINTER 2002: 27). Die Konvergenz hat grosse Auswirkungen, wie auch die Definition der Beratungsgesellschaft KPMG nahelegt (KPMG, zitiert in KÜNG 2008: 94, Gliederung und Hervorhebungen durch die Autorin):

«(Convergence is viewed as) an ongoing process which entails the:

- **coming together of content** from the audiovisual and publishing industries, potentially **separate physical infrastructures** (such as those supporting broadcast television or telecommunication services) able to carry similar sorts of information
- at **increasingly lower costs**,
- the **interactive storage and processing capabilities** of the computer world and the
- **ubiquity, improving functionality** and ease of consumer electronics.»

<sup>1</sup> Konvergenz ist ein viel gebrauchter Begriff, und doch gibt es keine einheitliche Definition. Einen guten Überblick gibt KÜNG 2008: 91–103.

#### 4.4.2. Kompetenzen für die Zukunft – Technologie

Die Digitalisierung und die daraus folgende Konvergenz führen zu verschiedenen Einsichten, die neue (zusätzliche) Kompetenzen nötig machen:

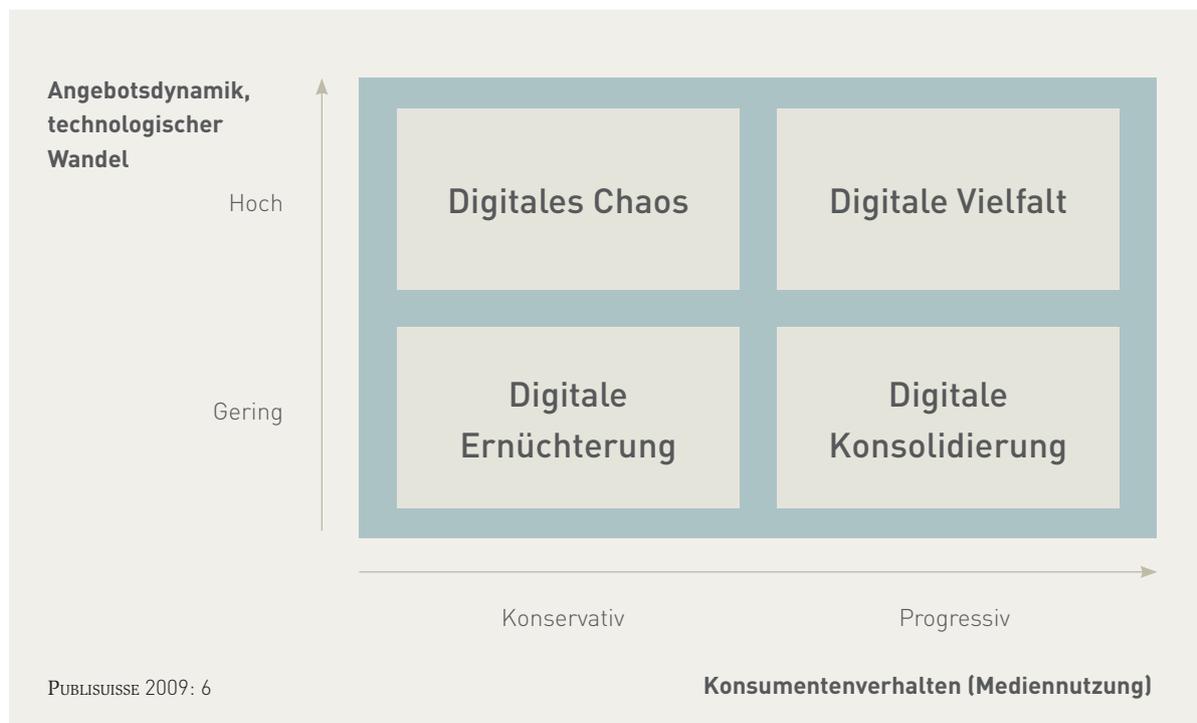
##### ENTWICKLUNG: Die technologische Entwicklung ist unaufhaltsam

Obschon mittlerweile klar ist, dass sich Medienschaffende diesen Veränderungen nicht entziehen können, ist die Skepsis gegenüber neuen Technologien, den dadurch veränderten Arbeitsabläufen und Publikationsmöglichkeiten gross, wie auch meine eigene Erfahrung in der Schulung von Journalistinnen und Journalisten zeigt. Dass Medienschaffende solche Skepsis hegen oder technologische Neuerungen sogar offen ablehnen, ist für Jeff Jarvis, Professor und Blogger, «altes Kontrolldenken»: «Ich kann mir nicht vorstellen, wie jemand glauben kann, es würde ihn besser dastehen lassen, etwas nicht zu lernen. Das ist offensichtlich lächerlich», sagt Jarvis (LANGER 2010). Journalisten sollten vielmehr neugierig auf neue Technologien sein. Denn sie eröffnen neue Möglichkeiten, das besser zu tun, was Medienschaffende eigentlich machen wollen: Inhalte zu vermitteln und zu kommunizieren.

Immerhin scheint die Unsicherheit darüber, wie sich die technologischen Neuerungen auf unser Leben auswirken, abzunehmen. Während in früheren Untersuchungen Experten, Konsumenten und die Werbewirtschaft die Zukunft der Medien teilweise ziemlich unterschiedlich einschätzten, zeichnet die aktuelle Studie «Medien in der Zukunft» (zumindest für die Schweiz) ein klareres Bild (PUBLISUISSE 2009: 6). Der Grossteil der Befragten glaubt an die digitale Vielfalt, mit einer vollständigen Digitalisierung des Alltags, wie Abb. 17 zeigt. Die Frage, die aber nach wie vor offen ist, lautet: mit welchen Geräten?

##### Abbildung 17: Szenarien einer digitalen Zukunft

Die verschiedenen Möglichkeiten der digitalen Zukunft:



Schneller technologischer Wandel kann zu Chaos oder Vielfalt führen. Je nach Konsumentenstimmung werden diese Veränderungen als positiv oder negativ empfunden. Neuste Studien zeigen, dass die positive Stimmung überwiegt und die meisten Befragten von einer Welt der digitalen Vielfalt ausgehen.

<b>Erkenntnis</b>	<b>Konsequenz</b>	<b>Kompetenz. Der Journalist/die Journalistin ...</b>
Technologie entwickelt sich immer schneller weiter.	Diese Entwicklung verändert die Art und Weise, wie Medien produziert und konsumiert werden.	... interessiert sich für die allgemeine technologische Entwicklung im Bereich der Medien und für die sich daraus eröffnenden Möglichkeiten (der Produktion und Nutzung); ... kennt die aktuellen technischen Trends sowie Anwendungen, die journalistisch eine Rolle spielen (könnten).

**ENTWICKLUNG: Digital aufbereitete Inhalte sind für verschiedene Kanäle verfügbar<sup>1</sup>**

Texte, Bilder, Bewegtbilder und Töne liegen heute auf Redaktionen zum grössten Teil digital vor und ermöglichen ein kanalneutrales Arbeiten; digital vorliegende Beiträge können fast beliebig umgebaut, verändert, kopiert werden.

<b>Erkenntnis</b>	<b>Konsequenz</b>	<b>Kompetenz. Der Journalist/die Journalistin ...</b>
Die Bindung zwischen Träger und Inhalt löst sich auf.	Digitale Beiträge können beliebig umgebaut und kopiert werden.	... kennt die spezifischen technischen Anforderungen, die die einzelnen Publikationskanäle stellen; ... kennt die journalistischen Stärken und Schwächen der Kanäle und weiss, welcher Kanal sich für welchen Aspekt des Inhalts eignet.

Weil Fotos nicht mehr entwickelt und Telexmeldungen nicht mehr abgetippt werden müssen, können Arbeitsschritte zusammengelegt und vereinfacht werden. Immer einfacher zu bedienende Tools (Hard- und Software) helfen dabei. Das führt allerdings auch dazu, dass sich Berufe verändern, weil plötzlich Aufgaben übernommen werden müssen, die früher von anderen Spezialistinnen und Spezialisten gemacht wurden, z. B. die Auswahl von Fotos oder Layout. Das führt auch zu anderen Ansprüchen: «Mit der Ausdifferenzierung der Tätigkeiten und der Aufhebung von Grenzen zwischen einzelnen Berufsfeldern ist zugleich eine Ausweitung der Verantwortlichkeit verbunden.» (PAUKENS/VOGEL/WIENKEN 2008: 21)

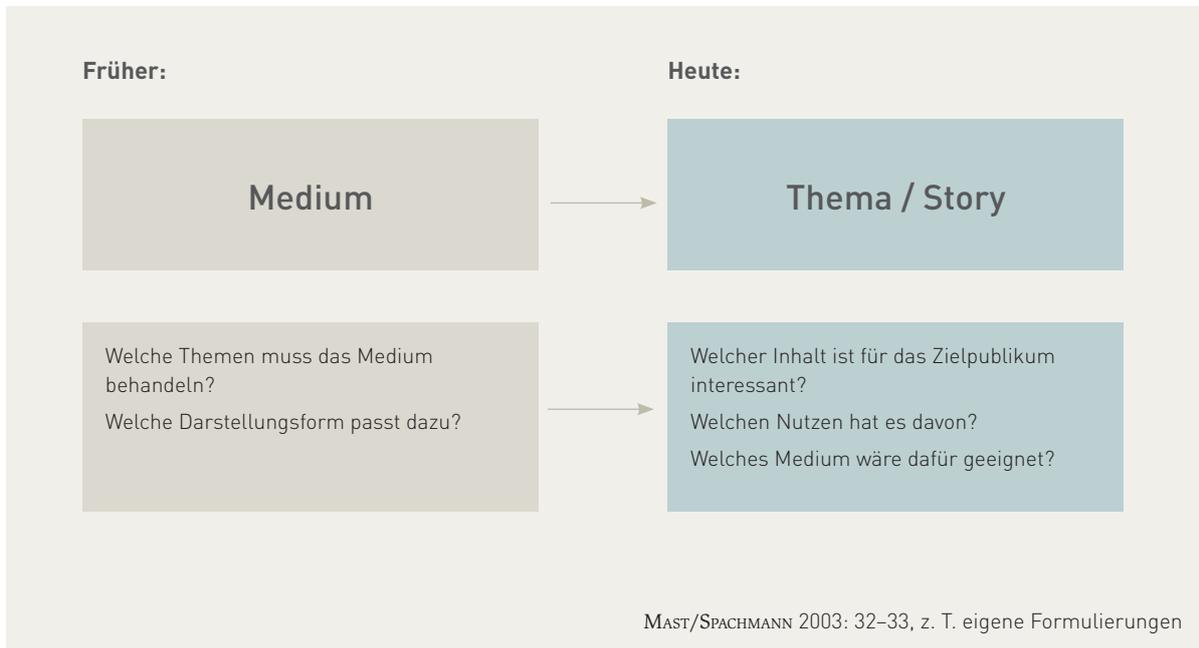
<b>Erkenntnis</b>	<b>Konsequenz</b>	<b>Kompetenz. Der Journalist/die Journalistin ...</b>
Digitale Technik vernetzt Abläufe und Tätigkeiten.	Plattformübergreifendes Arbeiten wird möglich.	... akzeptiert, dass Aufgabenfelder und Prozesse sich aufgrund technologischer Entwicklungen verändern; ... weiss die neuen Recherche-, Kommunikations- und Produktions-Tools (Hard-/Software) effizient zu nutzen.
Die Kombination von Inhalten (Bilder, Tönen etc.) wird immer einfacher.	Die technische Machbarkeit verleitet zu Arbeitsweisen und Resultaten, die nicht mehr unbedingt journalistischen Ansprüchen genügen.	... ist sich bewusst, dass nicht alles, was technisch möglich ist, journalistisch auch Sinn macht und allenfalls auch ethisch problematisch sein kann.

Dadurch, dass Inhalte digital vorliegen, verschiebt sich der Fokus: Nicht mehr das Medium steht im Mittelpunkt, sondern das Thema/die Geschichte, wie die folgende Grafik zeigt:

<sup>1</sup> Die folgende Aufzählung der Entwicklungen lehnt sich an Neuberger 2002, 357–358 an.

**Abbildung 18: Der Fokus verschiebt sich vom Medium auf das Thema**

Die technologische Entwicklung verändert den Blick auf die Arbeit:



Der Kanal ist kein Selbstzweck mehr. Er ist nur noch eine Funktion des Inhalts und der Bedürfnisse der Nutzerinnen und Nutzer. Das klingt zwar banal, hat aber grosse Auswirkungen auf die Arbeit und das Selbstverständnis von Medienschaffenden.

<b>Erkenntnis</b>	<b>Konsequenz</b>	<b>Kompetenz. Der Journalist/die Journalistin ...</b>
Die Aufbereitung eines Inhalts orientiert sich immer weniger am Medium.	Der Kanal ist eine Funktion des Inhalts (und, wie weiter unten noch gezeigt werden wird, der Bedürfnisse der Userinnen und User).	... kennt die journalistischen Stärken und Schwächen der Kanäle und weiss, welcher Kanal sich für welchen Aspekt des Inhalts eignet.

**ENTWICKLUNG: Das Internet vereint bislang getrennte Funktionen**

Das Internet wird immer mehr zu einer Plattform, die verschiedenste Funktionen vereint. Es bietet zum Beispiel Zugriff auf Datenbanken und onlinebasierte Software, kann Werbung automatisch mit Inhalten verknüpfen und macht Zahlung von Dienstleistungen möglich. Den Redaktionen eröffnet dies neue Möglichkeiten, ihre Inhalte zu präsentieren und Mehrwert zu bieten. Etwa durch die konsequente Verlinkung mit zusätzlichem Material oder durch das Zurverfügungstellen des eigenen Archivs.

<b>Erkenntnis</b>	<b>Konsequenz</b>	<b>Kompetenz. Der Journalist/die Journalistin ...</b>
Neue Technologien kreieren neue Formen der Inhaltvermittlung und der Kombination vormals unabhängiger Elemente.	Dem Zielpublikum kann Mehrwert geboten werden.	... ist in der Lage, das Potenzial technologischer Entwicklungen (insb. auch Verknüpfbarkeit) für den Journalismus zu erkennen; ... ist sich bewusst, dass nicht alles, was technisch möglich ist, journalistisch auch Sinn macht und allenfalls auch ethisch problematisch sein kann.

**ENTWICKLUNG: Die Formen der Kommunikation ändern sich**

Die technologische Entwicklung – neue Geräte, aber auch Plattformen im Internet – weitet die Möglichkeiten des Kommunizierens aus. Für den Einzelnen genauso wie für Redaktionen. Waren Massenkommunikation und private Kommunikation früher klar getrennt, verwischen diese Grenzen immer mehr. Auf Facebook etwa kommunizieren Private genau so wie (immer öfter auch) Medienhäuser. Das führt für Medienschaffende, die zum Beispiel auch privat in sozialen Medien unterwegs sind, zu einer Vermischung zwischen Privatem und Redaktionellem.

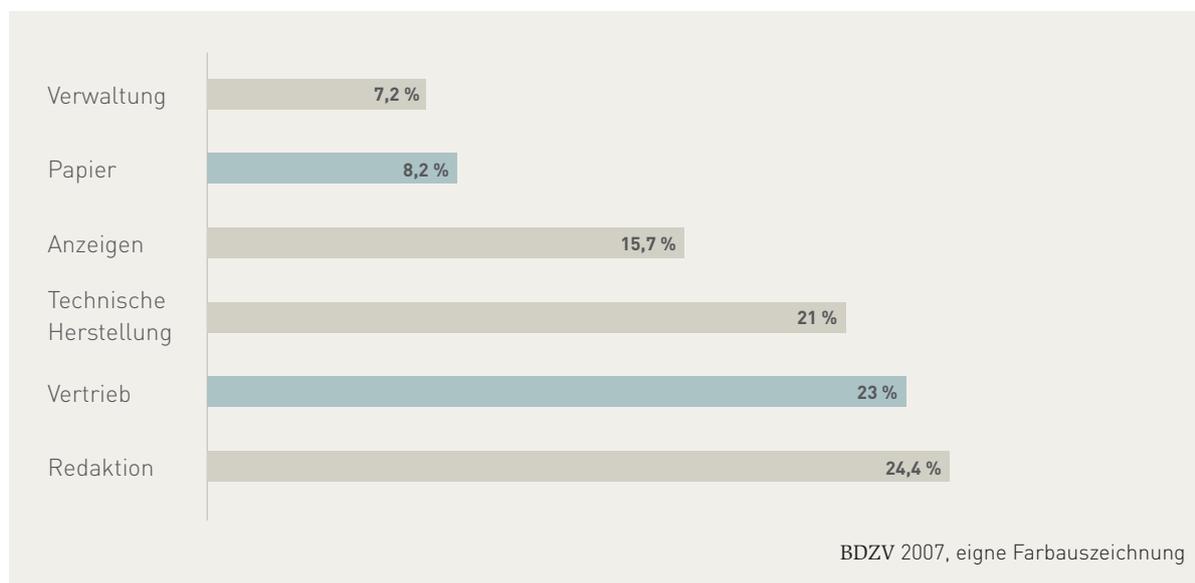
Erkenntnis	Konsequenz	Kompetenz. Der Journalist/die Journalistin ...
Neue Technologien kreieren Möglichkeiten für die Zweiwegkommunikation mit dem User, der Userin.	Immer mehr Userinnen und User nutzen diese Möglichkeiten.	... weiss, welche Geräte und Anwendungen (Hard- und Software) das Zielpublikum nutzt; ... ist sich bewusst, dass die Vermischung von Privatem und Journalistischem heikel sein kann.

**ENTWICKLUNG: Inhalte können günstiger produziert und verbreitet werden**

Digitalisierte Inhalte vergünstigen Produktion und Verbreitung, wie diese Zahlen aus Deutschland zeigen, massiv:

**Abbildung 19: Digital hilft sparen**

Anteil der Kosten an der Produktion einer Tageszeitung (deutscher Abonnementszeitungen):



Die direkt mit dem Papier verbundenen Kosten (Papier und Vertrieb) machen fast ein Drittel der Kosten aus.

Erkenntnis	Konsequenz	Kompetenz. Der Journalist/die Journalistin ...
Neue Technologien und Anwendungen vereinfachen und verkürzen Arbeitsabläufe.	Die Arbeit kann in weniger Zeit erledigt werden.	... weiss die neuen Recherche-, Kommunikations- und Produktions-Tools (Hard-/Software) effizient zu nutzen.

Die Publizistikwissenschaftlerin Gerit Götzenbruckner (zitiert in WYSS/ZISCHEK 2004: 81) warnt allerdings davor, als Arbeitgeber bei der Auswahl von Personal zu stark auf technische Kompetenzen zu fokussieren. Dies deckt sich auch mit den eigenen Beobachtungen: In vielen Fällen wird auf Redaktionen der Beherrschung von Soft- und Hardware zu viel Gewicht beigemessen. Statt qualifizierte und erfahrene Journalistinnen oder Journalisten mit dem Filmen vertraut zu machen, versucht man technikaffinen und damit meist jüngeren Leuten, die eine Kamera gerade halten können, in einer Schnellbleich Journalismus beizubringen. Meiner Meinung nach hat das damit zu tun, dass Verantwortliche in den Redaktionen technologisch oft nicht fit sind und deshalb zu grossen Respekt vor allem haben, was mit neuen Tools oder mit neuen Medien zu tun hat.<sup>1</sup>

**ENTWICKLUNG: Inhalte sind weltweit zugänglich**

Der Zugang zu Inhalten, das hat der Skandal rund um die in Dänemark publizierten Mohammed-Karikaturen deutlich gemacht, ist nicht mehr auf eine (territorial eng begrenzte) Zielgruppe beschränkt, sondern steht allen offen.

Erkenntnis	Konsequenz	Kompetenz. Der Journalist/die Journalistin ...
Neben dem Internet erleichtern immer mehr technische Hilfsmittel (z. B. Übersetzungsmaschinen) den weltweiten Zugang zu Inhalten.	Inhalte werden nicht mehr nur vom eigentlichen Zielpublikum genutzt.	... kann einschätzen, dass die Publikation aufgrund potenziell weltweiter Verbreitung ausserhalb der Zielgruppe eine andere Wirkung haben kann.

**ENTWICKLUNG: Inhalte sind permanent aktualisierbar und können auch später abgerufen werden**

Digital präsentierte Inhalte können laufend aktualisiert werden. Das ist gerade für aktuelle Berichterstattung praktisch, weil neue Fakten sofort publiziert werden können. Digitale Inhalte können, wenn sie richtig aufgearbeitet sind (Stichwort: Metadaten, Search-Engine-Optimization) auch viel später wieder gefunden werden.

Erkenntnis	Konsequenz	Kompetenz. Der Journalist/die Journalistin ...
Weil der Druck, aktuell zu sein, immer mehr steigt, werden Inhalte immer früher publiziert, Fehler werden im Nachhinein korrigiert.	Die Qualität der Publikationen leidet, denn was einmal im Netz ist, bleibt im Netz.	... lässt bei schnellen digitalen Kanälen genau die gleiche Sorgfaltspflicht walten wie z. B. beim Print.
Das Internet ist nicht nur die aktuelle Ausgabe, sondern auch gleichzeitig Archiv.	Inhalte müssen gefunden werden können.	... kann Inhalte kanalspezifisch aufarbeiten (inkl. Metadaten etc.).

<sup>1</sup> Diese These müsste natürlich überprüft werden, leider ist in dieser Arbeit dafür kein Platz.

### ENTWICKLUNG: Inhalte können dank mobiler Geräte überall und immer genutzt werden

Die neuen sowohl stationären als auch mobilen Kommunikationsgeräte machen einen flexiblen Gebrauch journalistischer Inhalte möglich. Es ist deshalb wichtig, dass Medienschaffende die Geräte kennen: «Ich bin dafür, dass jeder Journalist in jeder Redaktion diese neuen Instrumente beherrschen sollte. Dann verstehen Journalisten auch, warum die Welt solche Dinge benutzt», sagt zum Beispiel Jeff Jarvis (LANGER 2010). Auf die Frage, warum neue technische Möglichkeiten uns überfordern, statt dass wir sie freudig effizient nutzen, sagt der Zukunftsforscher Matthias Horx: «Das liegt auch daran, dass wir die entsprechenden Kulturtechniken nicht erlernt haben. Die sogenannte Netikette<sup>1</sup>, also die sozialen Grundregeln eines Umgangs mit bestimmten Medien. (...) Unseren Kindern wird in den Schulen und Elternhäusern nicht genügend Medienkompetenz vermittelt, weil diese nicht als zentrales Kulturelement verstanden wird.» (KALETSCHEK 2009)

Ebenfalls eine grosse Rolle für die Nutzung digitaler journalistischer Inhalte spielt der Zugang zu Breitbandnetzen, die den Konsum von Bewegtbild ermöglichen. 2012 sollen bereits neun von zehn Schweizer Haushalten über einen Breitbandzugang verfügen (PRICEWATERHOUSECOOPERS 2008: 126).

Erkenntnis	Konsequenz	Kompetenz. Der Journalist/die Journalistin ...
Neue mobile Geräte erobern den Markt, die Zugänge werden immer schneller und billiger.	Immer mehr Userinnen und User konsumieren Medien über digitale Kanäle und mit mobilen Geräte.	... weiss, welche Geräte und Anwendungen (Hard- und Software) das Zielpublikum nutzt.
Userinnen und User greifen über verschiedene Endgeräte auf Inhalte zu.	Inhalte müssen auf verschiedenen Kanälen angeboten werden.	... kennt die journalistischen Stärken und Schwächen der Kanäle und weiss, welcher Kanal sich für welchen Aspekt des Inhalts eignet.

### ENTWICKLUNG: Neue Technologien verlangen andere Formen der Zusammenarbeit

Das Beispiel iPad zeigt deutlich, wie neue Technologien die Arbeit auf Redaktionen verändern. Da ist ein neuer Kanal, der mit Inhalten bestückt werden kann. Der Touchscreen mit seinen brillanten Farben, der bequem in einer Lean-back-Position genutzt werden kann, eröffnet ganz neue Möglichkeiten. Nur: welche genau? Soll die iPad-Version einer Illustrierten genauso aussehen wie das Printprodukt, nur anders dargeboten? Oder soll von der Magazin-Anmutung nichts übrig bleiben, sondern alles ganz anders werden? Wollen die Userinnen und User zusätzliche Elemente wie Bewegtbild oder Service? Wenn ja, wie viel? Und wovon genau?

Selbst Armeen von Marketingleuten haben es bisher nicht geschafft, vorherzusagen, welche Produkte sich durchsetzen werden und welche nicht. So hat etwa der Boom von Handy-TV die Fernseh- und Telecombranche überrascht. Jahrelang hat die Swisscom versucht, ihre Kunden zum Fernsehen auf dem Handy zu überreden – ohne Erfolg. Auch die Hersteller waren skeptisch. Erst das iPhone brachte den Durchbruch – und die Kunden sind erst noch bereit, dafür zu bezahlen (siehe dazu: SKINNER 2010). Neue Technologien eröffnen neue Möglichkeiten. Diese müssen aber oftmals erst entwickelt und auf die eigenen Bedürfnisse angepasst werden. Und es besteht immer das Risiko, dass die Lösung von den Nutzenden nicht angenommen wird. All das hat Konsequenzen für die Zusammenarbeit in Medienhäusern:

<sup>1</sup> Die Etikette im Netz = Netikette.

Erkenntnis	Konsequenz	Kompetenz. Der Journalist/die Journalistin ...
Neue Technologien sind oft noch nicht ausgereift.	Entwicklungsarbeiten sind mit grosser Unsicherheit behaftet. Zudem müssen sie oft mit unfertigen und teilweise fehlerbehafteten Tools durchgeführt werden.	... steht Neuerungen grundsätzlich offen, aber auch kritisch gegenüber. ... verfügt über ein gewisses Frustrationspotenzial.
Neue Technologien eröffnen neue Möglichkeiten für die Präsentation von Inhalten.	Bestimmung, was genau wie präsentiert wird, muss selber noch gemacht werden.	... kann, weil er/sie das nötige Grundverständnis für die verschiedenen Bereiche der Medienproduktion (v. a. Finanzen und Technik) mitbringt, mit allen Beteiligten klar kommunizieren.
Die Entwicklung neuer Präsentationsmöglichkeiten erfolgt parallel zur laufenden Produktion, neue Projekte werden von kleinen Teams entwickelt und vorangetrieben..	Es wird immer öfters in Projekten gearbeitet.	... ist in der Lage, sich in die Positionen (Sachzwänge) der anderen Projektteam-Mitglieder einzudenken.

#### 4.4.3. Zusammenfassung – Kompetenzen im Bereich Technologie

Verschiedene Entwicklungen im technologischen Bereich führen zu neuen Kompetenzen. In der Folge gruppriere ich die oben abgeleiteten Kompetenzen entsprechend der Y-Achse der Matrix (in Bereitschaft, Fähigkeit, Fertigkeit und Wissen, vgl. Kapitel 2.4.1.):

**Bereitschaft.** Der Journalist, die Journalistin ...

- interessiert sich für die allgemeine technologische Entwicklung im Bereich der Medien und für die sich daraus eröffnenden Möglichkeiten (der Produktion und Nutzung);
- steht Neuerungen grundsätzlich offen, aber auch kritisch gegenüber;
- akzeptiert, dass Aufgabenfelder und Prozesse sich aufgrund technologischer Entwicklungen verändern;
- verfügt über ein gewisses Frustrationspotenzial.

**Fähigkeit.** Der Journalist, die Journalistin ...

- ist in der Lage, das Potenzial technologischer Entwicklungen (insb. auch die Verknüpfbarkeit) für den Journalismus zu erkennen;
- ist sich bewusst, dass nicht alles, was technisch möglich ist, journalistisch auch Sinn macht und allenfalls auch ethisch problematisch sein kann;
- ist sich bewusst, dass die Vermischung von Privatem und Journalistischem heikel sein kann;
- kann einschätzen, dass die Publikation aufgrund potenziell weltweiter Verbreitung ausserhalb der Zielgruppe eine andere Wirkung haben kann;
- ist in der Lage, sich in die Positionen (Sachzwänge) der anderen Projektteammitglieder einzudenken.

**Fertigkeit.** Der Journalist, die Journalistin ...

- kann Inhalte kanalspezifisch aufarbeiten (inkl. Metadaten etc.);
- weiss die neuen Recherche-, Kommunikations- und Produktions-Tools (Hard-/Software) effizient zu nutzen;
- lässt bei schnellen digitalen Kanälen genau die gleiche Sorgfaltspflicht walten wie z. B. beim Print;
- kann, weil er/sie das nötige Grundverständnis für die verschiedenen Bereiche der Medienproduktion (v. a. Finanzen und Technik) mitbringt, mit allen Beteiligten klar kommunizieren.

**Wissen.** Der Journalist, die Journalistin ...

- kennt die aktuellen technischen Trends sowie Anwendungen, die journalistisch eine Rolle spielen (könnten);
- weiss, welche Geräte und Anwendungen (Hard- und Software) das Zielpublikum nutzt;
- kennt die spezifischen technischen Anforderungen, die die einzelnen Publikationskanäle stellen;
- kennt die journalistischen Stärken und Schwächen der Kanäle und weiss, welcher Kanal sich für welchen Aspekt des Inhalts eignet.

## 4.5. Treiber «Veränderung Nutzerverhalten»

*«The Internet may kill newspapers; but it is not clear if that matters. For society, what matters is that people should have access to news, not that it should be delivered through any particular medium; and, for the consumer, the faster it travels, the better.»* (ECONOMIST 2009: 136)

### 4.5.1. Gesellschaftliche Entwicklung verändert die Institutionen

Verschiedene Trends charakterisieren unsere Gesellschaft<sup>1</sup>. Zu den zentralen gehört der Trend zur Individualisierung und Personalisierung. Dieser Trend zeige sich unter anderem in der Auflösung von Gruppen und Sozialstrukturen (Kirche, Familie, Nachbarschaft) und «dem ausgeprägten Wunsch, als Person behandelt zu werden und nicht als Teil einer kulturellen oder sozialen Gruppe» (PAUKENS/VOGEL/WIENKEN 2008: 20).

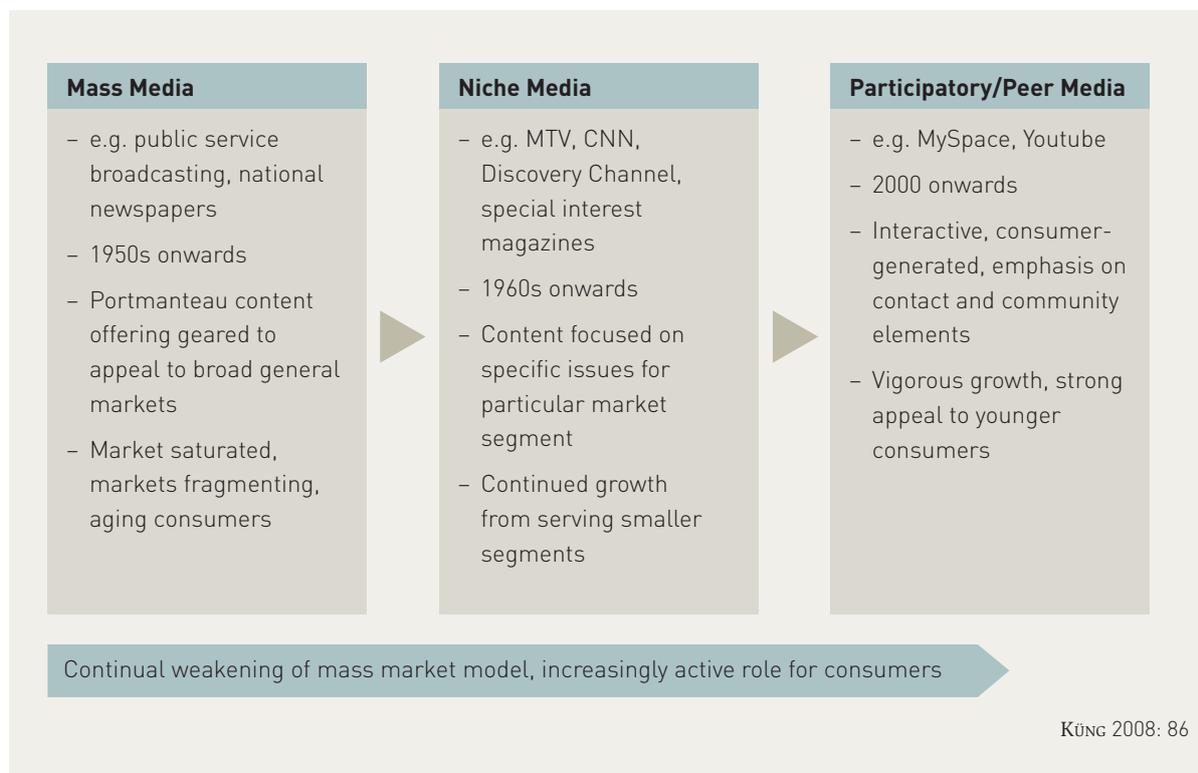
Das, was andere «Segmentierung der Gesellschaft» nennen und mit Sorge betrachten, nennt Simo-netta Carbonaro, Professorin an der Universität von Borås in Schweden und an der Domus Academy in Mailand, «sozialen Reichtum» und empfindet es als grosse Chance: «Das eigene Ich wird im Kontext sozialer Beziehungen gelebt. Wir schliessen uns in selbst gewählten Schicksalsgemeinschaften zusammen: Das eigene Zuhause wird ausgeweitet und verlängert sich in den sozialen Raum hinein. Einerseits im realen Leben, andererseits aber natürlich auch durch das Internet, durch digitale Wahlverwandtschaften und kosmopolitische, multilokale Gemeinschaften.» (SCHENCK 2010) Weil aber die Politik und die Ökonomie nicht oder nicht schnell genug Antworten finden, begännen die Menschen, sich gemeinsam selbst zu organisieren. «Sie warten nicht», sagt Carbonaro (ebd.). Weil auch die Medien nicht schnell genug Antworten auf die Bedürfnisse finden, organisieren sich Nutzerinnen und Nutzer selbst, über die daraus entstehenden soziale Netze wie Facebook versorgen sie sich gegenseitig mit Informationen.

<sup>1</sup> Um diese Trends ausführlich zu beschreiben, fehlen mir Zeit und Platz. Ich verweise auf die sehr aufschlussreiche Analyse von Ulrich Beck zur Zweiten Moderne (BECK, 2007).

Dieser epochale Wandel wirkt auch auf die Medien. «Während in früheren Zeiten die normsetzenden Instanzen (= Kirche, Staat politische Parteien und Verbände) ihre Sinnkonstrukte monologisch über Medien verbreiteten, funktionieren heute – unter dem Paradigma des Wertepluralismus – die Massenmedien zunehmend als rekursives System gesellschaftlicher Sinnerzeugung – unbesehen der Frage, wie man sich die an Medien gebundene <individuelle Sinnkonstruktion> zu denken habe», schreibt der Publizistikprofessor Michael Haller. (HALLER 2004: 44–45) Das Kennzeichnende, so Haller weiter, sei insbesondere diese rekursive Funktion der Medien. Die folgende Abbildung illustriert die Veränderung der Medien:

**Abbildung 20: Medien widerspiegeln ihre Zeit**

Wie Medien sich im Verlauf der Zeit verändert haben:



Medieninhalte verändern sich nicht erst seit ein paar Jahren. Schon früher haben sich Medien an Entwicklungen in ihrem Umfeld angepasst.

Erkenntnis	Konsequenz	Kompetenz. Der Journalist/die Journalistin ...
Mit der Gesellschaft verändern sich die Nutzerinnen und Nutzer und auch die Medien.	Verändertes Nutzerverhalten beeinflusst die Arbeit von Medienschaffenden; der Druck, sich den Vorlieben der Nutzerinnen und Nutzer zu beugen, nimmt laufend zu.	... interessiert sich für die Entwicklung des Nutzerverhaltens und für die sich dadurch verändernden Bedingungen in der Medienlandschaft; ... versteht, dass nicht alles, was der User, die Leserin will, journalistisch auch Sinn macht und allenfalls ethisch problematisch sein kann.

### 4.5.2. Kompetenzen für die Zukunft – Nutzerverhalten

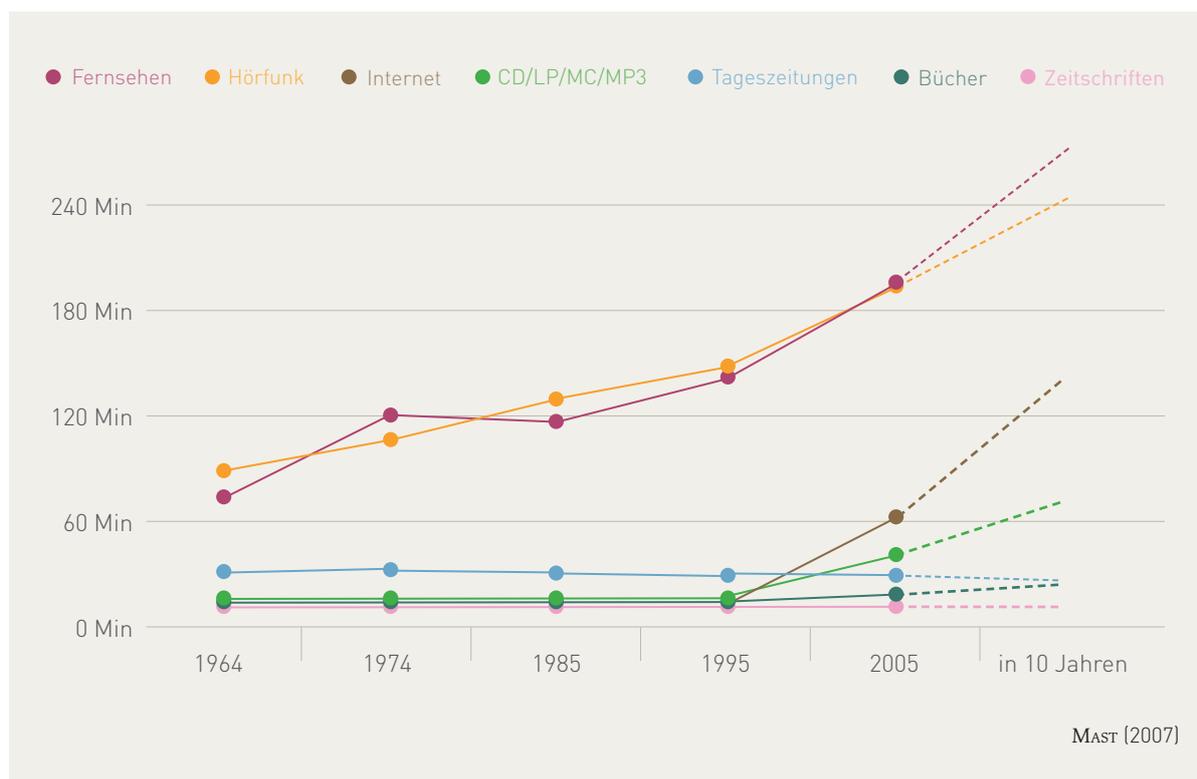
Die Veränderungen in der Gesellschaft, das zeigt dieses Kapitel, haben grossen Einfluss darauf, wie Menschen Medien nutzen. Die veränderte Nutzung wirkt sich direkt auf den Journalismus aus. Gesellschaftliche Entwicklungen verändern den Journalismus nachhaltig und machen deshalb neue (zusätzliche) Kompetenzen nötig:

#### ENTWICKLUNG: Die Nutzung verändert sich

Neue Medienangebote, das zeigt der Blick zurück, erhöhen die Nachfrage, also den Medienkonsum der Nutzerinnen und Nutzer (vgl. dazu die Langzeitstudie zur Mediennutzung von 1964–2005, REITZE/RIDDER 2006« die Daten in der folgenden Grafik stammen aus Deutschland, weil es in der Schweiz keine solche Erhebung gibt. Weil das Mediennutzungsverhalten ähnlich ist, gelten die grundsätzlichen Aussagen auch für die Schweiz):

#### Abbildung 21: Die Nutzung von Medien steigt

Tägliche Nutzung verschiedener Medien zwischen 1964 und 2005 (Personen ab 14 Jahren, in Minuten):

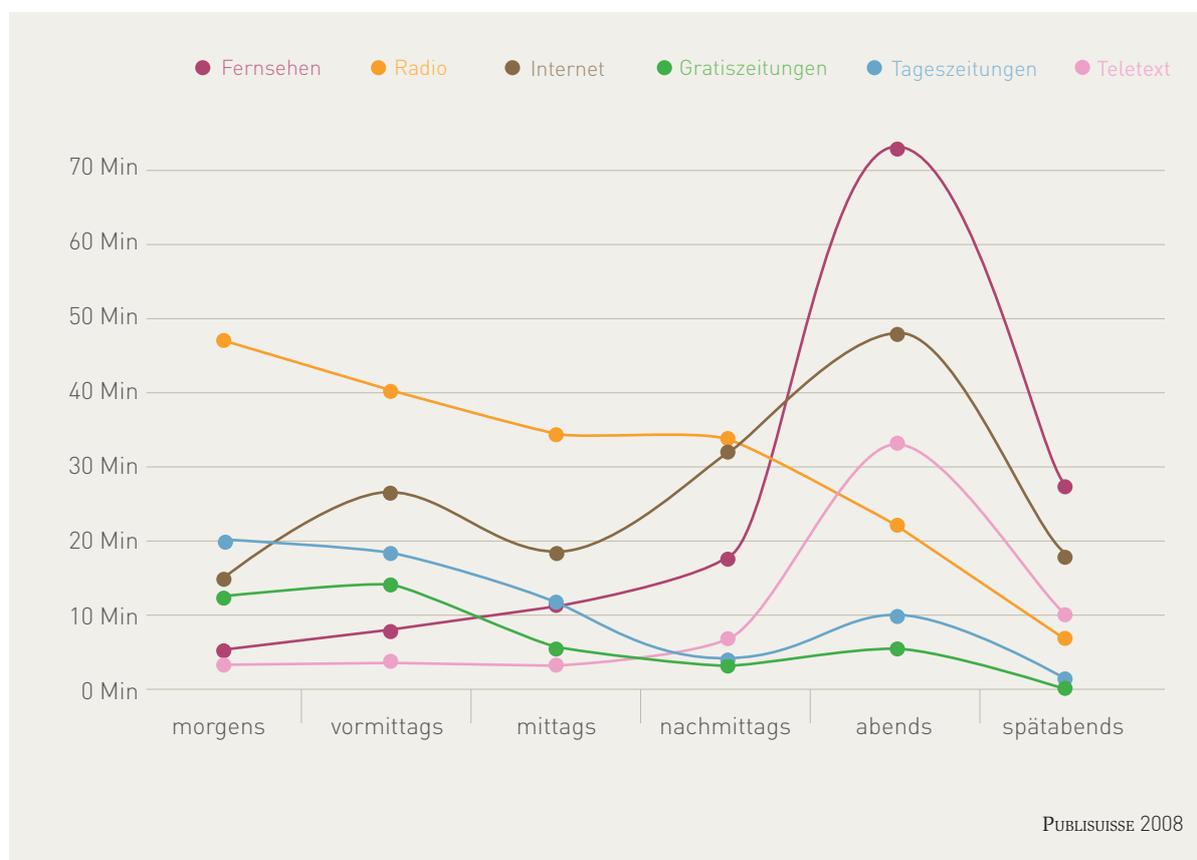


Neue Medien führen nicht dazu, dass alte verdrängt werden; sie erhöhen den Konsum weiter. Während die gedruckte Presse in den vergangenen Jahren leichte Einbussen hinnehmen mussten, legen digitale Medien rasant zu.

In der Schweiz liegen Fernsehen und Radio nach wie vor an der Spitze (insgesamt 82 Prozent des Mediennutzungsbudgets werden für Radio- und Fernsehen verwendet). Doch das Internet, das vor zehn Jahren als Massenmedium noch kaum eine Rolle spielte, bedrängt die beiden langjährigen Spitzenreiter immer stärker (SRG SSR IDEE SUISSE 2009: 11). Das wird auch durch die folgende Grafik deutlich:

**Abbildung 22: Medien werden im Tagesverlauf unterschiedlich genutzt**

Nutzung bestimmter Medien im Tagesverlauf, in Prozent der Befragten:



Alles zu seiner Zeit. Auch im Tagesverlauf zeigen sich grosse Nutzungsunterschiede zwischen den verschiedenen Kanälen. Noch ist das Fernsehen am Abend das wichtigste Medium. Der Trend geht aber auch am Abend eindeutig in Richtung Internet.

Medien werden nicht nur mehr, sondern öfters auch parallel genutzt, und Nutzerinnen und Nutzer verhalten sich spontan (Surfen). Oder wie der Journalist und Publizist Karl Lüönd treffend schreibt: «Immer weniger gleicht das Medienangebot einem Menü mit festgelegter Speisefolge, Sitzzwang und Tischkonventionen und immer mehr einem Buffet zur beliebigen Selbstbedienung.» (LÜÖND 2008: 26)

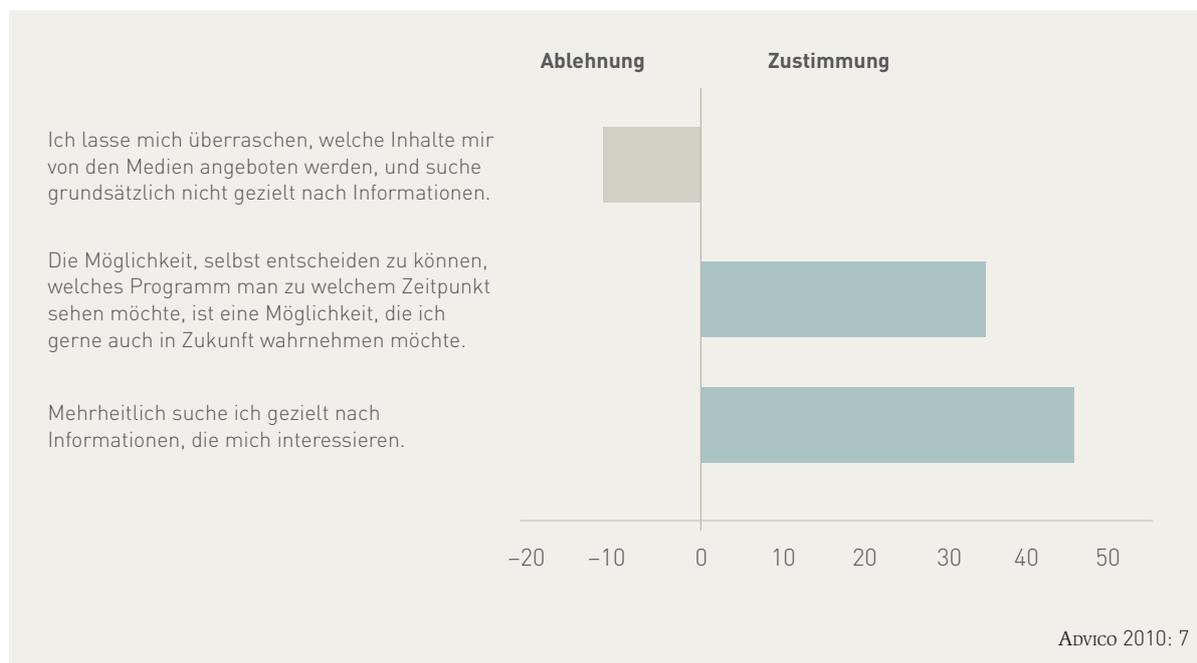
Erkenntnis	Konsequenz	Kompetenz. Der Journalist/die Journalistin ...
Mediennutzerinnen und -nutzer orientieren ihren Medienkonsum an ihren Bedürfnissen.	Die Art und Weise, wie Medien konsumiert werden, ist sehr heterogen; die Unterschiede akzentuieren sich weiter.	... kennt das aktuelle Mediennutzungsverhalten des (potenziellen) Zielpublikums (weiss, was seine Nutzerinnen und Nutzer wann wie wollen); ... weiss, mit welchen Geräten und Anwendungen die Nutzerinnen und Nutzer auf die Inhalte zugreifen; ... kennt und kann Tools nutzen, die Aufschluss geben über Vorlieben von Nutzerinnen und Nutzern.

### ENTWICKLUNG: Gatekeeper-Funktion geht verloren

Lange Zeit bestimmten die Medien die Agenda und damit auch das Verhalten des Publikums. Bis Mitte der 1990er-Jahre hatten traditionelle Medien die Kontrolle über journalistische Inhalte, waren die eigentlichen «Gatekeeper», die Schleusenwärter der Information (MANNING WHITE 1950). Internet-Content-Aggregatoren (wie z. B. Google News) und Technologien zur Personalisierung (wie z. B. www.netvibes.com) gaben dem Mediennutzenden neu die Möglichkeit zu wählen. Zudem ist, anders als in der analogen Ära, spezifischer Content heute nicht mehr an spezifische Träger und damit an fixe Publikationszeiten gebunden. «Consumer can consume content on different devices, in different locations, when they want to, and select only specific elements from composite offerings.» (KÜNG 2008: 89) Oder anders gesagt: Sie holen sich, was sie wollen, wann sie wollen, und dort, wo sie es bekommen. Mit weitreichenden Konsequenzen: «[Früher ging] das Publikum (...) zu den Medien hin. Heute dreht sich dieses Prinzip bei noch relativ kleinen, aber rasch wachsenden Publikumssegmenten ins Gegenteil: Medieninhalte werden nicht mehr abgewartet, Sender nicht mehr als einzige Quelle vorausgesetzt.» (SRG SSR IDEE SUISSE 2009: 10) Nutzerinnen und Nutzer, das zeigt sich, orientieren sich mehr an Inhalten, weniger an Titeln (Medienmarken). Sie sind weniger loyal und öfters ungeduldig. Der Mediennutzer ist also längst kein passives Opfer oder Konsument mehr, sondern zu einem aktiven Nutzer mit Absichten und Gestaltungsfreiraum geworden (MARR/BONFADELLI 2005: 501). Das zeigt auch diese Grafik:

#### Abbildung 23: Mediennutzende sind mündig und bestimmen Inhalte selbst

Ablehnung oder Zustimmung (MEDIA USE INDEX 2009, 14–69 Jahre)



Immer weniger Menschen wünschen es, sich von Medien überraschen zu lassen. Sie suchen lieber selber gezielt nach dem, was sie interessiert.

Dass Journalismus deshalb überflüssig werde, bezweifeln Expertinnen und Experten. Das Gegenteil sei der Fall: Je zahlreicher, beliebiger und punktueller, ja sogar unüberprüfter die Angebote auf dem immer grösseren und kurzlebigeren Markt seien, desto stärker wachse im Publikum der Bedarf an Qualität, Relevanz, Vielfalt, Glaubwürdigkeit und Unabhängigkeit, heisst es etwa im Papier der SRG zur Konvergenz (SRG SSR IDEE SUISSE 2009: 11). «Erwartet wird nicht nur Raschheit und Mainstream, sondern verlässliche Orientierungshilfe. Je wichtiger und lebensnaher die Inhalte, desto bedeutender wird

das Gewicht des Absenders.» Dass Medienschaffende eine veränderte Gatekeeper-Rolle einnehmen sollten, glauben auch Paukens, Vogel und Wienken: «Denn Unübersichtlichkeit und Komplexität evozieren das Bedürfnis nach Klarheit, nach Orientierung und Überschaubarkeit. Die Aufgabe von Journalisten lautet dann: Schaffung von Übersichtlichkeit und die Herstellung von Öffentlichkeit unter grundlegend veränderten Bedingungen.» (PAUKENS/VOGEL/WIENKEN 2008: 20) Das gelte auch fürs Internet: Dort erhält der «Gatekeeper» aber eine andere Begründung: «Hier ist der Engpass (...) nicht mehr – wie in Presse und Rundfunk – der Mangel an technischer Vermittlungskapazität, sondern der Mangel an Aufmerksamkeit auf Seiten der Nutzer.» (NEUBERGER 2003: 103) «Journalisten haben bisher die Spreu vom Weizen getrennt. Das heisst: Sie haben ausgewählt, was wichtig und wahr ist. Nur geprüfte Informationen erreichen das Publikum. Nun kommt es darauf an, die Nadeln im Heuhaufen zu finden, also auf jene Informationen hinzuweisen, die einen Besuch lohnen.» (ebd: 112)

Erkenntnis	Konsequenz	Kompetenz. Der Journalist/die Journalistin ...
Mediennutzerinnen und -nutzer haben viel mehr Möglichkeiten, an Inhalte zu kommen.	Sie warten nicht mehr, bis Journalisten das liefern, was sie wollen, sondern holen es sich dort, wo sie es bekommen.	... lässt das Wissen über die unterschiedlichen Nutzungsarten in die Erstellung von Inhalten mit einfließen; ... ist in der Lage, die Veränderungen des Nutzerverhaltens und die Auswirkungen auf den Journalismus / das eigene Produkt zu erkennen.
Das Angebot an medialen Inhalten wird immer grösser und unübersichtlicher.	Journalistische Produkte bieten vermehrt Orientierung.	... hat eine klare Vorstellung über die publizistische Ausrichtung des Mediums; ... verfügt über klare Kriterien zur Bewertung sowohl der Ausrichtung des Mediums als auch von Inhalten.

### ENTWICKLUNG: Qualität muss neu definiert werden

Früher waren es also Journalistinnen und Journalisten, die einen Artikel für «gut» befanden, heute bestimmen Nutzerinnen und Nutzer darüber (mit) – durch ihr Verhalten.

Vinzenz Wyss sagt dazu: «Journalistische Qualität ist nicht eine absolute Grösse. Es handelt sich dabei vielmehr um eine Variable, die abhängig ist von der Zielgruppe, dem Medientyp, dem journalistischen Selbstverständnis, dem Genre etc.» (WYSS 2002: 152) Qualität, so Wyss weiter, könne also nicht allein vom Leistungsbringer definiert werden, sondern eben gerade durch Anspruchsgruppen auch ausserhalb des Medienunternehmens.<sup>1</sup>

Erkenntnis	Konsequenz	Kompetenz. Der Journalist/die Journalistin ...
Ob ein journalistischer Beitrag gut ist oder nicht, bestimmen die Userinnen und User durch ihr Verhalten immer mehr mit.	Die Definition von «gut» verändert sich.	... verfügt über klare Kriterien zur Bewertung sowohl der Ausrichtung des Mediums als auch von Inhalten. ... versteht, dass nicht alles, was der User, die Leserin will, journalistisch auch Sinn macht und allenfalls ethisch problematisch sein kann.

<sup>1</sup> In die Qualitätsdiskussion kann ich an dieser Stelle nicht eintreten, ich stütze mich auf WYSS 2002: 149–170.

## ENTWICKLUNG: Orientierung am Kunden

Was in anderen gesellschaftlichen Sektoren mit Begriffen wie etwa Kundenorientierung oder Wählergang und gäbe ist, war bei den Medien bislang kaum ein Thema. In den letzten Jahren allerdings zeigte sich, so Wyss, eine verstärkte Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden, ob schon für die Erhebung von Kundenwünschen die Instrumente weitgehend fehlten: «Tatsächlich liegt hier – im Prinzip der Kundenorientierung – für Redaktionen noch ein Hund begraben. Die Methode, mit der in der Medienbranche die tatsächlichen Kundenanforderungen erhoben werden können, liegt jedenfalls nicht in greifbarer Nähe.» (WYSS 2002: 169)

Dennoch zeigt eine Studie in Deutschland, wie sich die Publikumsorientierung im Journalismus seit 1990 verändert hat (EJO 2010). Sie ist zu folgenden Schlüssen gekommen:

- Die Publikumsorientierung ist im Journalismus wichtiger geworden. 79 Prozent der befragten Redaktionsmitglieder sind der Ansicht, dass es (viel) wichtiger geworden sei, etwas über Wünsche und Vorstellungen des Publikums zu wissen.
- Seit 1990 zeigt sich eine Verschiebung der Bedeutung von Berichterstattungsfeldern. Politische Themen verlieren fast überall ihre dominierende Stellung, dafür werden gesellschaftliche, wirtschaftliche sowie bunte Themen wichtiger.
- Aber: Es sei «nicht erkennbar, dass damit die Leistung der Informationsvermittlung (etwa zugunsten von Unterhaltung) in den Hintergrund tritt».

Erkenntnis	Konsequenz	Kompetenz. Der Journalist/die Journalistin ...
Die Ausrichtung auf die Wünsche und Bedürfnisse der Mediennutzenden wird immer wichtiger.	Die vielseitigen Ansprüche an den Journalismus (insbesondere diejenigen gesellschaftlicher Art) werden von wirtschaftlichen Bedingungen an den Rand verdrängt.	... versteht, dass nicht alles, was der User, die Leserin will, journalistisch auch Sinn macht und allenfalls ethisch problematisch sein kann.

## ENTWICKLUNG: Vom User zum Prod-User

Die Userinnen und User verändern die Medien aber nicht nur durch ihren Konsum, sondern auch durch ihre Produktion. Legte man noch vor wenigen Jahren grosse Hoffnungen in den sogenannten «User Generated Content» (UGC), hat sich die Euphorie gelegt. Eine pointierte Begründung dafür liefert der Literaturprofessor Peter von Matt: «Wenn die Schweinegrippe kommt, will ich nicht, dass mir einer sagt: Ich trinke Lindenblütentee, und ein anderer: Ich gehe in die Sauna, und der Dritte: Ich saufe einfach Schnaps.» (WEBER 2009)

Dennoch müssen Medienhäuser und Journalisten diese neue Form von Öffentlichkeit ernst nehmen und ihre Rolle im Verhältnis zum «Bürgerjournalismus» definieren (vgl. PAUKENS/VOGEL/WIENKEN 2008: 20). Auch deshalb, weil UGC sich zu einer Konkurrenz entwickelt hat. Nicht unbedingt, was die Themen angeht, aber im Kampf um Aufmerksamkeit: Auf Youtube zeigt sich täglich, dass Amateuraufnahmen von Überschwemmungen in Pakistan oder Schminktipp von Cindy aus Los Angeles es zu einem Millionenpublikum bringen können, bestimmte Blogs wie z. B. klatschheftli.ch haben sich eine treue Leserschaft erschrieben.

Erkenntnis	Konsequenz	Kompetenz. Der Journalist/die Journalistin ...
Userinnen und User haben viel mehr Möglichkeiten, sich zu artikulieren und mit Medien zu kommunizieren.	Auch Nicht-Medienschaffende generieren Inhalte und nehmen Einfluss auf Inhalte.	... nimmt seinen User, seine Userin ernst; ... kann mit Userinnen und Usern kommunizieren (insb. ihre Meinungen moderieren sowie User Generated Content erschliessen); ... weiss Inhalte von Nicht-Journalistinnen und -Journalisten (weiter) zu erschliessen und (weiter) zu nutzen; ... ist sich der Grenzen von User Generated Content bewusst.

#### 4.5.3. Zusammenfassung – Kompetenzen im Bereich Nutzerinnen und Nutzer

Verschiedene Entwicklungen im Verhalten der Nutzerinnen und Nutzer führen zu neuen Kompetenzen. In der Folge gruppieren ich die oben abgeleiteten Kompetenzen entsprechend der Y-Achse der Matrix (in Bereitschaft, Fähigkeit, Fertigkeit und Wissen, vgl. Kapitel 2.4.1.):

##### **Bereitschaft.** Der Journalist, die Journalistin ...

- interessiert sich für die Entwicklung des Nutzerverhaltens und für die sich dadurch verändernden Bedingungen in der Medienlandschaft;
- nimmt seinen User, seine Userin ernst.

##### **Fähigkeit.** Der Journalist, die Journalistin ...

- ist in der Lage, die Veränderungen des Nutzerverhaltens und die Auswirkungen auf den Journalismus / das eigene Produkt zu erkennen;
- versteht, dass nicht alles, was der User, die Leserin will, journalistisch auch Sinn macht und allenfalls ethisch problematisch sein kann;
- lässt das Wissen über die unterschiedlichen Nutzungsarten in die Erstellung von Inhalten mit einfließen;
- weiss Inhalte von Nicht-Journalistinnen und -Journalisten (weiter) zu erschliessen und (weiter) zu nutzen;
- ist sich der Grenzen von User Generated Content bewusst

##### **Fertigkeit.** Der Journalist, die Journalistin ...

- kennt und kann Tools nutzen, die Aufschluss geben über Vorlieben von Nutzerinnen und Nutzern;
- kann mit Userinnen und Usern kommunizieren (insb. ihre Meinungen moderieren sowie User Generated Content erschliessen).

##### **Wissen.** Der Journalist, die Journalistin ...

- kennt das aktuelle Mediennutzungsverhalten des (potenziellen) Zielpublikums (weiss, was seine Nutzerinnen und Nutzer wann wie wollen);
- weiss, mit welchen Geräten und Anwendungen die Nutzerinnen und Nutzer auf die Inhalte zugreifen;
- hat eine klare Vorstellung über die publizistische Ausrichtung des Mediums;
- verfügt über klare Kriterien zur Bewertung sowohl der Ausrichtung des Mediums als auch von Inhalten.

## 4.6. Treiber «wirtschaftliche Entwicklungen»

*«Das Zeitungsschreiben ist überhaupt ein Geschäft geworden, und deshalb ist die Presse korrumpiert worden. Als die Presse noch einen idealen Charakter hatte, spielten Annoncen keine Rolle, heute jedoch die Hauptrolle. Um die Inserenten nicht abzustossen, nehmen die Zeitungen alle Rücksicht.» Paul Pflüger, 1911 (zitiert in LÜÖND 2008: 8)*

### 4.6.1. Wirtschaftliche Entwicklung verändert die Welt

Die ökonomischen Veränderungen der vergangenen Jahre haben die Welt der Medien nachhaltig verändert: «Wer glaubt, es gehe hier bloss um ein übliches konjunkturelles Auf und Ab, täuscht sich. Die Entwicklung ist fundamentaler Art», schreibt die NZZ (STADLER 2009a). Vorbei sind die Zeiten zwischen den frühen 1960er- und den späten 1980er-Jahren, als die Brutto-Werbumsätze in der Schweiz im Jahresdurchschnitt um mehr als zehn Prozent stiegen (vgl. LÜÖND 2008: 24). Heute wird Werbung als «Treibstoff der Medien» (STADLER 2009a) immer knapper. Nicht, weil nicht mehr geworben wird, sondern weil Unternehmen über das Internet und soziale Medien direkt mit ihrem Zielpublikum kommunizieren können.

Doch nicht nur auf dem Werbermarkt büsst die Branche ein. Auch auf der Seite der Leserinnen und Leser sind krasse Entwicklungen im Gange: Zwischen 2000 und 2007 sind in der Schweiz die Ausgaben für Printmedien pro Haushalt um 6.09 Franken pro Monat gesunken. Das sind pro Jahr 73.08 Franken pro Haushalt. Bei 3.2 Millionen Haushalten macht das 234 Millionen Franken. Zwischen 2000 und 2007 resultiert damit ein (um die Inflation bereinigtes) Minus von insgesamt 22.5 Prozent (BUNDESAMT FÜR STATISTIK 2010, eigene Berechnungen).

Beobachter schreiben diese Entwicklung den Gratiszeitungen und dem Gratisinternet zu. Kurt W. Zimmermann, der auf eine langjährige Erfahrung als Chefredaktor zurückschauen kann (u. a. «Sonntagszeitung»), nennt diesen Prozess «Selbstkastration». «Besonders bemerkenswert am aktuellen Trauerspiel der Presse ist seine Entstehungsgeschichte. Die Opfer der Krise sind zugleich ihre Verursacher. Kaum je zuvor in der Wirtschaftsgeschichte hat eine Branche ihr eigenes Geschäft derart selbstmörderisch zerstört. Die Zeitungsbranche brauchte keine 15 Jahre, um ihr 400 Jahre altes Modell in Schutt zu legen.» (ZIMMERMANN 2009: 24)

### 4.6.2. Kompetenzen für die Zukunft – Wirtschaft

Der wachsende Einfluss der Wirtschaft zieht Konsequenzen nach sich, die neue (zusätzliche) Kompetenzen nötig machen: «Die Dynamik des wirtschaftlichen Strukturwandels fordert insbesondere von Journalisten neben der speziellen Fachkompetenz in zunehmendem Masse überfachliche und soziale Kompetenzen. Darüber hinaus sind Flexibilität und Mobilität gefragt, denn es muss nicht nur für einen bestimmten Beruf bzw. ein bestimmtes Tätigkeitsfeld gelernt werden, sondern für eine lebenslange Beschäftigungsfähigkeit.» (PAUKENS/VOGEL/WIENKEN 2008: 31) Wie gut qualifiziert ihre Mitarbeitenden sind, ist für die Entwicklung von Medienunternehmen entscheidend – sogar über Bestehen oder Untergang: «Without their employees coming up with ideas that can be turned into commercial, saleable commodities [media firms] are dead», ist Richard Scase, ein britischer Management-Professor, überzeugt (zitiert in KÜNG 2008: 145).

Folgende Entwicklungen prägen die Situation:

**ENTWICKLUNG: Medienunternehmen streben nach Wirtschaftlichkeit, Effizienz und Gewinnmaximierung**

«Gewinn», sagt Mathias Döpfner, CEO von Axel Springer, «ist die Grundlage für unabhängigen Journalismus» (in: HÜLSEN/TUMA 2010: 86). Dass finanzielle Unabhängigkeit der Schlüssel für die Zukunft ist, bestreitet niemand. Ob allerdings die zunehmende Unterwerfung der Medien unter die Marktlogik der richtige Weg sind, bezweifeln immer mehr Expertinnen und Experten, wie zum Beispiel der Publizistikwissenschaftler Werner A. Meier: «Die Ökonomisierung forciert die Wettbewerbslogik, also dass die Anbieter permanent unter Druck stehen, die produktive und allokativen Effizienz ihrer Produktion zu steigern, also billiger und nur exakt das zu produzieren, was den Wünschen der Kunden – vor allem der werbetreibenden Wirtschaft – entspricht. Die sich neu auf dem audiovisuellen Markt etablierenden Unternehmen gehen auch an die Börse, um den notwendigen Kapitalbedarf zu generieren. Damit gewinnen die Interessen der Aktionäre an Bedeutung.» (MEIER 1999: 66) Regional gebundenes Verlegerkapital mit einer gesellschaftlichen Aufgabe werde vermehrt von internationalen Kapitalgesellschaften abgelöst, an denen Telekommunikationsfirmen, Banken, Versicherungen, Energiekonzerne und Bauunternehmen partizipieren und die Medien als reines Investment betrachten. (ebd. 61/73)

Die Ökonomisierung hat fatale Folgen: Medien werden behandelt wie andere Güter oder Dienstleistungen, wie ein Haarschnitt oder eine Zahnpaste. Doch Medien sind keine normalen Güter. «One issue that distinguishes the media sector (...) is the expectation that media organisations, irrespective of their commercial goals, act in a socially responsible way and promote specific social values. (...) So the media must not only seek to maximise profits and returns to shareholders, but must also act in the public interest (...).» (KÜNG 2008: 11)

Der Wert, den Medien generieren, leitet sich von immateriellen Eigenschaften ab wie zum Beispiel von Originalität und der Fähigkeit, Emotionen zu wecken. Sie unterscheiden sich von Tag zu Tag, obschon es sich um ein und dasselbe Produkt handelt. Sie offenbaren ihren Wert erst im Moment des Konsums, denn verbindliche Qualitätsstandards wie bei ISO-zertifizierten Schönheitsprodukten gibt es nicht. Medienprodukte kommen aus Köpfen von Menschen. Und nicht aus Maschinen. Sie leben deshalb von der Kreativität, dem Engagement und der Begeisterung aller Mitarbeitenden.

Ökonomische Erwartungen der Medienunternehmen und ihre Versuche, Märkte zu gestalten und zu beherrschen, kollidieren immer wieder mit den publizistischen Erwartungen (vgl. ALTMIPPEN 2002: 198). Dass dies nicht einfach nur eine Behauptung ist, zeigt eine Studie von McKinsey: «Ende der 90er-Jahre (...) ergaben Trendanalysen, dass ein direkter Zusammenhang zwischen der Abhängigkeit vom Werbemarkt und Programminhalten besteht: (...) [Die] Studie zeigte, dass die Programminhalte umso «populistischer» gemischt werden, je höher der Anteil der Werbefinanzierung ist.» (BLAKE/LOVEGROVE/PRYDE/STRAUSS 1999, zitiert in HALLER 2004: 41) Damit zeigt sich, dass «Kapitalinvestitionen, da sie ausschließlich aus ökonomischen Gründen erfolgen, auch den gesellschaftlichen Auftrag der Medien weiter in den Hintergrund [drängen]». (ALTMIPPEN 2002: 190) Kurz: Der Wettbewerb um das attraktivste Publikum rückt ins Zentrum, die Qualität wird an den Rand gedrängt. Kosten, die kurzfristig zu beeinflussen sind, werden wichtiger als Qualität, die sich sowieso nur langfristig verbessern lässt. Der Druck, der auf den Redaktionen lastet, wirkt sich auf die Arbeitsbedingungen aus, das Lohnniveau sinkt, weniger Personal steht für gleich viel Output zur Verfügung. Das hat Konsequenzen für die journalistische Qualität. Es besteht die Gefahr, dass die Branche den Bedeutungsverlust selber noch beschleunigt. «Die entscheidende Frage bleibt, wie viel den Zeitungshäusern publizistische Ziele wie Kompetenz, Nachhaltigkeit, Relevanz und Vielfalt wert sind – und wie viel das Publikum dafür zu zahlen bereit ist. Denn ohne Nachfrage kein Angebot. Und umgekehrt.» (STADLER 2010)

Wie sehr diese Fokussierung auf rein betriebswirtschaftliche Faktoren schon fortgeschritten ist, zeigt sich auch an der Studie «Totgesagte leben länger». Darin kommt die Strategieberatungsagentur Roland Berger zu folgendem Schluss: «Die konsequente Orientierung an der Zielgruppe und die Ausrichtung von Objekt, Lesermarkt- und Werbestrategie im Rahmen eines verlegerischen Gesamtkonzepts ist inzwischen für alle Verlage erfolgskritisch (...).» (ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS 2008) In den insgesamt neun Thesen für die Zukunft ist die gesellschaftliche Aufgabe der Medien kein Thema.

Erkenntnis	Konsequenz	Kompetenz. Der Journalist/die Journalistin ...
Verlage unterwerfen sich immer mehr der Marktlogik.	Wirtschaftliche Ziele werden wichtiger als journalistische/ gesellschaftliche Ziele.	... interessiert sich für die (generelle) wirtschaftliche Entwicklung und die daraus entstehenden (konkreten) Sachzwänge wie z. B. steigender Einfluss von PR und hat eine Meinung dazu; ... ist in der Lage, die Auswirkungen der wirtschaftlichen Entwicklung auf den Journalismus / das eigene Produkt zu erkennen; ... versteht, dass nicht alles, was der User, die Leserin will, journalistisch auch Sinn macht und allenfalls ethisch problematisch sein kann; ... ist sich bewusst, dass wirtschaftlich motivierte Veränderungen journalistisch nicht unbedingt Sinn machen und allenfalls sogar ethisch problematisch sein können.

#### ENTWICKLUNG: Das Umfeld wird immer unübersichtlicher

An Ideen mangelt es eigentlich nicht. Nur an der Gewissheit, dass sie funktionieren. Werden die Userinnen und User Geld für Inhalte auf dem iPad zahlen? Funktionieren Paywalls im Internet? Können Zeitungen durch Neupositionierungen mit mehr Hintergrund den Einbruch bei den Kioskverkäufen stoppen? Die Antwort auf all die Fragen lautet: Vielleicht. Zu unsicher ist das Umfeld geworden durch:

- die rasante **technologische Entwicklung**»
- die **Verkürzung der Produktlebenszyklen**, sowohl auf dem Absatz- als auch auf den Beschaffungsmärkten»
- die **Beschleunigung von Herstellungs- und Distributionsprozessen**»
- die **Einflüsse der Globalisierung** und
- **steigendes ökonomisches Risiko** bei Beschaffung und Produktion von Content. (NAUSER 2002: 115)

Zwar werden Armeen von Beratern beschäftigt und fleissig Studien geschrieben. Doch niemand könne wirklich voraussagen, was passieren wird. «Die meisten Leute, Firmen und Institutionen konzentrieren viel zu viele ihrer Bemühungen darauf, Dinge zu verstehen, die sie nicht verstehen können», ist der schwedische Ökonom und Publizist Kjell Nordström überzeugt (SCHRÄDER 2010). Dem pflichtet auch Franco Monti, Leiter Branchensektor Technologie, Telekommunikation, Infocomm und Medien von PricewaterhouseCoopers Schweiz bei: «Es gibt für Verlage keine gesicherten neuen Geschäftsmodelle. Alles beruht auf Versuch und Irrtum.» (GALLI 2009) Deshalb brauche es, so Klaus Meier, «Pioniergeist und der Wille zum Experimentieren» (MEIER 2009). Denn auch Erfahrung hilft nur noch bedingt, sagt Clayton Christensen, Harvard-Professor: «The dilemma is that the criteria managers use to make decisions that kept their present businesses healthy make it impossible for them to do the right thing for the future. What's best for your current business could ruin you for the long term.» (Zitiert in KÜNG 2008: 136)

Die permanenten Veränderungen auf dem Markt verlangen deshalb, so Jürgen Deters, Professor für Personalmanagement, von den Mitarbeitenden in Medienunternehmen «eine permanente Veränderungs- und Lernbereitschaft, (...) Toleranz und Neugier und nicht zuletzt eine sehr hohe Eigenverantwortung» (DETERS 2002: 99).

Erkenntnis	Konsequenz	Kompetenz. Der Journalist/die Journalistin ...
Das Umfeld wird immer unübersichtlicher.	Diese Entwicklung verändert die Art und Weise, wie Medien produziert und konsumiert werden.	... interessiert sich für die (generelle) wirtschaftliche Entwicklung und die daraus entstehenden (konkreten) Sachzwänge wie z. B. steigender Einfluss von PR und hat eine Meinung dazu.
Langfristige Planung ist kaum mehr möglich.	Versuch und Irrtum als Herangehensweise.	... kann erkennen, was funktioniert, darüber reflektieren, was richtig/falsch gelaufen ist, und kann aus Fehlern lernen; ... verfügt über ein gewisses Frustrationspotenzial.
Was auf der Nutzerseite funktioniert und was nicht, merken Journalistinnen und Journalisten immer schneller.	Journalistinnen und Journalisten müssen in der Lage sein, Input in die Organisation zu geben.	... kennt die Organisation und kann Input an die richtige Stelle weiterleiten.
Redaktionen müssen sparen.	Organisationsformen und Arbeitsbedingungen verändern sich.	... will mitreden und kann konstruktiv mitarbeiten.

### ENTWICKLUNG: Medienschaffende haben dem wirtschaftlichen Druck wenig entgegenzuhalten

Medienschaffende haben zu allen und allem eine Meinung und können andern sagen, was sie besser machen sollen. Umso erstaunlicher ist es, wie wenig Vorschläge zur Lösung der Probleme von ihrer Seite kommen. Das zeigt nicht nur meine eigene Erfahrung mit Journalisten, die z. B. sagen: «Es ist nicht mein Problem, wenn der Verleger sein Business nicht im Griff hat»<sup>1</sup>, sondern ist auch die Meinung des US-Medienökonom Robert G. Picard. Medienschaffende würden sich zwar in allem Möglichen auskennen, nur nicht mit den Bedingungen ihrer eigenen Branche. Das komme daher, dass der professionelle Journalismus sich vom Verlagsgeschäft völlig entkoppelt habe. Diese Entwicklung habe zwei Gründe: «First, professional journalists were taught and accepted the idea that they should worry about the journalism and leave the business to itself. Second, journalists, along with other employees, decided to seek improvement to their compensation and working conditions through unionization – thus becoming adversaries of management rather than partners in the management of news organizations. Both developments clearly improved journalism and lives of journalists; however, they also separated journalists from business decisions and removed them from any responsibility for the organization's actions and sustainability.» (PICARD 2010) Dieses Problem, so Picard, könne nur gelöst werden, wenn Medienschaffende mehr Verantwortung übernehmen: «If journalists continue to deny responsibility for the operation and survival of their news enterprises, it will be impossible to create sustainable news organizations for the future.» (ebd.) Oder, wie Blogger Marian Semm fordert: «(...) 100 Jahre Ahnungslosigkeit sind genug (...)!» (SEMM 2010)

<sup>1</sup> Aussage eines Journalisten der «Blick»-Gruppe anlässlich einer Schulung zur Einführung des integrierten Newsrooms im Herbst 2009.

So, wie sich Redaktorinnen und Redaktoren in den vergangenen Jahren technisches Know-how angeeignet hätten, sollten sie sich auch betriebswirtschaftlicher Themen annehmen, fordert deshalb zum Beispiel Miriam Meckel, Professorin für Corporate Communication an der Universität St. Gallen: «Mit einer Grundkenntnis der eigenen wirtschaftlichen Performanz nimmt die Redaktion die Zügel sogar stärker in die Hand und kann unbegründeten Rationalisierungsmassnahmen von Geschäftsführungs- und Verlagsseite besser entgegensteuern.» (Zitiert in WEICHLER 2003: 138) Vinzenz Wyss schreibt dazu (ebd.): «Die Produktion journalistischer Qualität setzt voraus, dass in den Redaktionen – und nicht nur auf der Führungsebene – auch betriebswirtschaftliche Fähigkeiten und Managementkompetenzen systematisch ausgebildet werden. Nur dann ist der Journalismus in der Lage, den durch die Kommerzialisierung vorangetriebenen Umbruch aktiv mitzugestalten.»

Die Entlassungswellen der vergangenen Jahre haben vielen Journalistinnen und Journalisten ihre Abhängigkeit vorgeführt. Diese Abhängigkeit beeinträchtigt nicht nur den Willen zur Kritik, sie führt auch zu Zynismus – und damit dazu, dass von der betroffenen Person kein konstruktiver Input zur Problembewältigung mehr zu erwarten ist.

Erkenntnis	Konsequenz	Kompetenz. Der Journalist/die Journalistin ...
Journalistinnen und Journalisten fühlen sich nur für Inhalte verantwortlich.	Entscheidungen sind betriebswirtschaftlich motiviert.	... fühlt sich für sein/ihr Produkt (mit-)verantwortlich; ... kennt die (betriebs-)wirtschaftlichen Zusammenhänge und die Situation des eigenen Mediums.
Der wirtschaftliche Druck schränkt die Freiheiten immer weiter ein.	Die Gefahr, dass Medienschaffende frustriert und zynisch werden, ist gross.	... reflektiert die Entwicklung auch in Bezug auf die persönliche Ebene und ist in der Lage, berufliche Alternativen zu finden.

**ENTWICKLUNG: Innovationen sind der Schlüssel**

Die aktive Mitgestaltung des Umbruchs verlangt vor allem auch nach Innovationen. «Medienplattformen müssen sich von der Masse abheben, einzigartige Inhalte bieten, und die müssen ausserordentlich gut sein», sagt Jeff Jarvis (LANGER 2010). Dem pflichtet Lucy Küng bei: «Constant product innovation is a fundamental requirement. Further, the value of media products derives from the knowledge and creative inspiration of those creating the content: the higher the level of novelty and creativity, the greater the potential for competitive advantage.» (KÜNG 2008: 9) Die Entwicklung neuer Ideen braucht, gerade wenn sie parallel zur täglichen Produktion erfolgt, mehr Organisation und Planung. «Journalisten sind skeptisch, was Planung angeht, weil sie glauben, dass sie Aktualität verhindert und die Kreativität einschränkt. (...). Planung, vernünftig angewendet, berücksichtigt die Aktualität und vergrössert die Spielräume für kreative Prozesse.» (WEICHLER 2003: 55)

Erkenntnis	Konsequenz	Kompetenz. Der Journalist/die Journalistin ...
Der Innovationsdruck steigt.	Neue Ideen müssen entwickelt und umgesetzt werden.	... kann kreativ denken und Alternativen entwickeln; ... kennt die Organisation und Prozesse so gut, dass sie/er praktikable Lösungen erarbeiten kann.
Die Zeit für die Entwicklung wird immer knapper.	Planung wird zunehmend wichtig, weil so Spielräume geschaffen werden können.	... sieht den Sinn einer Planung ein und führt eine Planung.

**ENTWICKLUNG: Journalistinnen und Journalisten müssen mehr Verantwortung übernehmen**

Von Medienschaffenden wird also gefordert, dass sie so etwas wie Unternehmer im Unternehmen werden. «Neben einem markt- und kundenorientierten Denken und Handeln erlangen auch die Fähigkeit, neue Geschäftsideen/Produkte zu entwickeln und zu verkaufen, der Aufbau und Pflege unternehmerischer Netzwerke und die damit zusammenhängende Fähigkeit zur Projekt- und Schnittstellenmanagement eine zunehmende Bedeutung.» (DETERS 2002: 99) Noch immer seien Worte wie «Führung», «Planung», «Budgetierung» oder «Marketing» aber vielen Journalisten nicht geheuer, schreibt Journalistikprofessor Kurt Weichler. Journalisten verstünden sich eher als kreative Freigeister oder unbestechliche Gesellschaftskritiker, keinesfalls aber als redaktionelle Manager. «Doch das sind verbale Rückzugsgefechte, die von einigen Wert-Konservativen in den Redaktionen geführt werden. Die Entwicklung der letzten Jahre führt in eine andere Richtung. (...). Es reicht nicht mehr aus, wenn sie etwas von Sachthemen und vom Vermitteln verstehen. Das ist das absolute Minimum.» (WEICHLER 2003: 18) Dieser Einschätzung schliesst sich auch US-Journalismusprofessor Jay Rosen an. Verleger könnten immer weniger ihre schützende Hand über die Journalisten halten: «(...) einen «Big Daddy» gibt es jetzt nicht mehr. Und jemand anderen, der ihre Probleme löst und sie unterstützt, wird es künftig auch nicht geben.» (WEICHERT/MASCHKE 2009)

Erkenntnis	Konsequenz	Kompetenz. Der Journalist/die Journalistin ...
Businessmodelle von oben herab funktionieren nicht mehr.	Weiterentwicklung der Produkte braucht Input von Seiten der Journalistinnen und Journalisten.	... denkt unternehmerisch und übernimmt Verantwortung; ... kennt die Organisation und kann Input an die richtige Stelle weiterleiten; ... kennt die Organisation und Prozesse so gut, dass sie/er praktikable Lösungen erarbeiten kann.

**ENTWICKLUNG: Redaktionelles Marketing wird immer wichtiger**

Medienschaffende werden immer öfters ins Marketing eingebunden: So machen sie auf Facebook auf ihre Artikel aufmerksam («Blick»), leiten Leserreisen («Die Zeit») oder moderieren Veranstaltungen («Tages-Anzeiger»). «Der moderne Journalist ist nicht mehr nur Berichterstatter, sondern auch Verpackungskünstler», sagt Karl Lüönd (LÜÖND 2003: 15). Die Sprache der Medien sei deshalb oft schrill, Themen von kalkulierten Effekten bestimmt. Es werde berichtet, was nachgefragt wird, mit fatalen Folgen: «Oft klaffen aber die öffentliche und die veröffentlichte Meinung auseinander.»

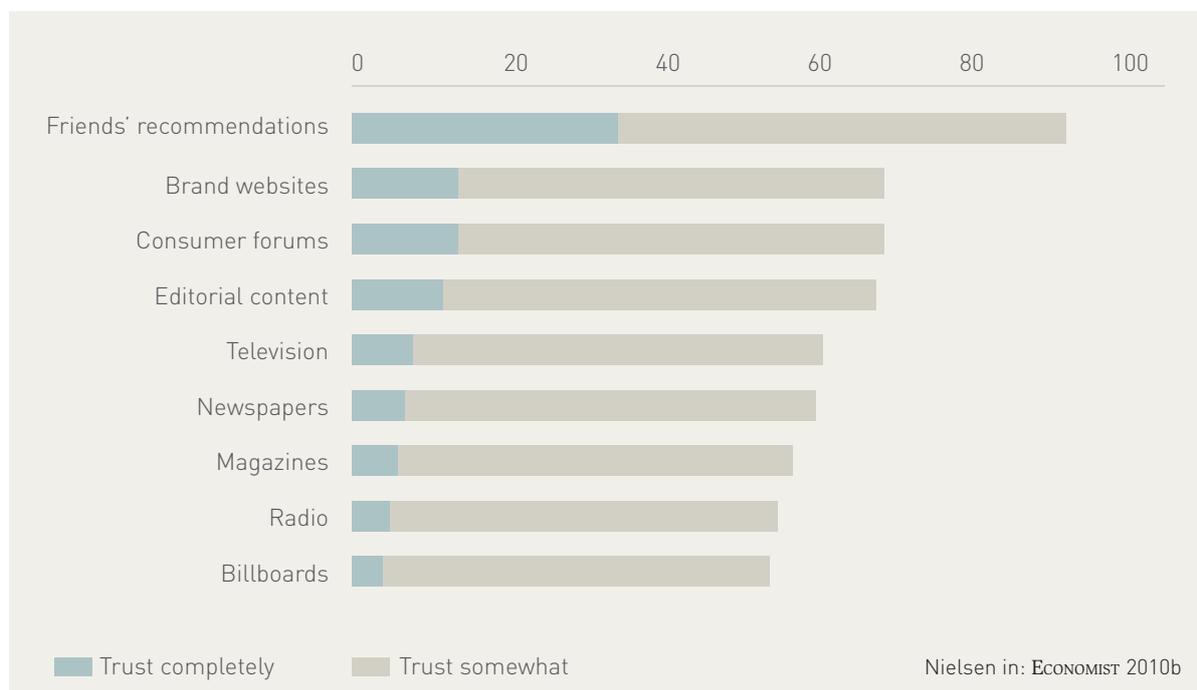
Redaktionelles Marketing stösst auch bei Mitarbeitenden auf Widerstand: «(...) it also reflects a deeply rooted belief that content should not simply entertain but also fulfil important societal and political functions, ranging from enriching the life of consumers to promoting democracy and furtherin social cohesion. This has two strategical implications; first, it creates a sense of «higher purpose» wich is an important motivator in traditional media organisations, and second, it can create an antipathy towards goals that are viewed as overtly commercial or managerial in orientation.» (KÜNG 2008: 177)

Insgesamt scheinen die Medienschaffenden diese Aufgaben mit gemischten Gefühlen zu übernehmen, wie auch eine Studie zuhanden des Bakom (WYSS/ZISCHEK 2004: 83–84) nahelegt. Darin geben vier von fünf befragten Onlineredaktoren an, es gebe keine Anforderungen an ihre Marketingkenntnisse und die Aufgeschlossenheit gegenüber Wünschen der Werbekunden, das sei Aufgabe der Marketingabteilung. Wie die Autoren aber schreiben, «muss festgehalten werden, dass dieser Befund mit den Aussagen zum Tätigkeitsprofil kontrastiert, bei denen 40 Prozent bestätigen, dass sie bei Marketingkonzepten, an Werbekundensuche und bei der Realisation von Spielen und Wettbewerben zumindest mitdenken (...).»

Redaktionelles Marketing ist dennoch wichtig. Aus zwei Gründen. Erstens, weil – wie der Trendforscher Matthias Horx sagt – «primär Zeit, Aufmerksamkeit und Zuneigung knapp» sind (KALETSCHEK 2009). Und zweitens, weil sich der Wettbewerb angesichts der riesigen Masse an Medienangeboten verschärft: Medien offenbaren ihren Wert erst im Moment des Konsums, deshalb sind starke Marken besonders wichtig (das belegt etwa die Studie «Medien der Zukunft», wonach 52 Prozent der Befragten glauben, dass «Leuchtturmmarken in Zukunft an Bedeutung gewinnen werden (PUBLISUISSE 2009: 18)). Für Medien ist es wichtig, sich als vertrauenswürdig von der Masse an unzuverlässigen Informationen abzuheben. Das geht am besten über möglichst persönliche Kontakte, wie folgende Grafik belegt:

**Abbildung 24: In friends we trust**

Weltweites Konsumentenvertrauen in Werbung, 1. Quartal 2009, in Prozent



Niemandem vertrauen Konsumentinnen und Konsumenten so sehr, wie ihren Freunden.

Erkenntnis	Konsequenz	Kompetenz. Der Journalist/die Journalistin ...
Redaktionelles Marketing wird immer wichtiger.	Journalistinnen und Journalisten müssen Marketingaufgaben übernehmen.	... kennt die Instrumente des redaktionellen Marketings; ... reflektiert und kennt die Grenzen von Eingriffen in die Unabhängigkeit redaktioneller Inhalte (z. B. durch redaktionelles Marketing und Einfluss von Sponsoring und PR).

**ENTWICKLUNG: Es wird immer öfter in Projekten gearbeitet**

Die unsichere Entwicklung der Zukunft führt zu neuen Organisationsformen. Die Medienindustrie habe schon in ihren Anfängen – «quasi instinktiv» – eine Antwort auf den ihr innewohnenden Innovationsdruck gefunden, sagt Peter Nauser, ein Experte für Management von Innovationsprozessen (NAUSER 2002: 116): die temporäre Organisation in der Form des Projekts. Projekte seien eine «innovative Antwort der Unternehmensorganisation auf die Dynamik temporaler Komplexität von Märkten». Dem pflichtet auch Lucy Küng bei: «In the media industries, project based structures are primarily a response to the individual nature of many media products, just as the conglomerate structure is a response to the

economies of scale that characterize mass media products and the continual need for short-run or unique products.» (KÜNG 2008: 193) «If the media merger was the defining structural option for the 1980s and 1990s, the network may well be that for the new Millennium.» (KÜNG 2008: 191) Gleicher Ansicht ist auch Nauser. Denn: «Netzwerke erzeugen Stabilität bei fortwährender Veränderung der sie durchdringenden Organisationen und Institutionen. (...) Netze helfen Lebensfähigkeit zu sichern, und setzen deshalb nicht auf Sparsamkeit, sondern auf Robustheit durch Masse.» (NAUSER 2002: 134) Mit Konsequenzen: «Werden, wie im Mediengeschäft, die klassischen Unternehmensformen durch Projekte (temporäre Organisationen und virtuelle Unternehmen) ersetzt, verändert dies nicht nur die Unternehmen selbst, sondern auch Funktionen und Anforderungsprofile (z. B. networking).» (NAUSER 2002: 116)

Erkenntnis	Konsequenz	Kompetenz. Der Journalist/die Journalistin ...
Es wird immer öfter in Projekten gearbeitet.	Mitarbeitende müssen sich in immer neuen Konstellationen und Aufgaben zurechtfinden.	... will mitreden und kann konstruktiv mitarbeiten; ... kann, weil er/sie das nötige Grundverständnis für die verschiedenen Bereiche der Medienproduktion (v. a. Finanzen und Technik) mitbringt, mit allen Beteiligten klar kommunizieren; ... ist in der Lage, sich in die Positionen (Sachzwänge) der anderen Projektteammitglieder einzudenken; ... verfügt über ein gewisses Frustrationspotenzial.

**ENTWICKLUNG: Die Globalisierung schreitet voran**

Die Ökonomisierung führt dazu, dass das Medienbusiness immer globaler wird. Verlage expandieren ins Ausland, um Wachstumsmärkte zu erschliessen und Synergien nutzen zu können – auch auf der Ebene von Inhalten (z. B. aufwändig produzierte interaktive Grafiken zu internationalen Themen wie Umweltkatastrophen etc., wie sie bei Ringier produziert werden). Aber auch Themen bleiben immer öfter nicht auf ein Gebiet beschränkt und bedingen Recherchen in anderen Sprachen. Globalisierung und Internationalisierung setzen aber nicht nur sehr gute Fremdsprachenkenntnisse voraus (insbesondere Englisch), sondern ebenso multi- und interkulturelle Kompetenzen. Auch die Mobilitätsbereitschaft wird immer wichtiger (vgl. DETERS 2002: 99).

Erkenntnis	Konsequenz	Kompetenz. Der Journalist/die Journalistin ...
Die Globalisierung und Internationalisierung schreitet weiter voran.	Kenntnisse fremder Sprachen und Kulturen werden wichtiger.	... beherrscht Fremdsprachen; ... findet sich im multi- und interkulturellen Kontext zurecht.

**4.6.3. Zusammenfassung – Treiber Wirtschaft**

Verschiedene Entwicklungen in der Wirtschaft machen neue Kompetenzen nötig. In der Folge gruppiere ich die oben abgeleiteten Kompetenzen entsprechend der Y-Achse der Matrix (in Bereitschaft, Fähigkeit, Fertigkeit und Wissen, vgl. Kapitel 2.4.1.):

- Bereitschaft.** Der Journalist, die Journalistin ...
- interessiert sich für die (generelle) wirtschaftliche Entwicklung und die daraus entstehenden (konkreten) Sachzwänge wie z. B. steigender Einfluss von PR und hat eine Meinung dazu;
  - versteht, dass nicht alles, was der User, die Leserin will, journalistisch auch Sinn macht und allenfalls ethisch problematisch sein kann;

- fühlt sich für sein/ihr Produkt (mit-)verantwortlich;
- will mitreden und kann konstruktiv mitarbeiten;
- verfügt über ein gewisses Frustrationspotenzial.

**Fähigkeit.** Der Journalist, die Journalistin ...

- ist in der Lage, die Auswirkungen der wirtschaftlichen Entwicklung auf den Journalismus / das eigene Produkt zu erkennen;
- ist sich bewusst, dass wirtschaftlich motivierte Veränderungen journalistisch nicht unbedingt Sinn machen und allenfalls sogar ethisch problematisch sein können;
- kann kreativ denken und Alternativen entwickeln;
- kann erkennen, was funktioniert, darüber reflektieren, was richtig/falsch gelaufen ist und kann aus Fehlern lernen;
- sieht den Sinn einer Planung ein und führt eine Planung;
- denkt unternehmerisch und übernimmt Verantwortung;
- reflektiert und kennt die Grenzen von sinnvollem redaktionellem Marketing;
- ist in der Lage, sich in die Positionen (Sachzwänge) der anderen Projektteammitglieder einzudenken;
- reflektiert die Entwicklung auch in Bezug auf die persönliche Ebene und ist in der Lage, berufliche Alternativen zu finden;
- findet sich im multi- und interkulturellen Kontext zurecht.

**Fertigkeit.** Der Journalist, die Journalistin ...

- kann, weil er/sie das nötige Grundverständnis für die verschiedenen Bereiche der Medienproduktion (v.a. Finanzen und Technik) mitbringt, mit allen Beteiligten klar kommunizieren;
- beherrscht Fremdsprachen.

**Wissen.** Der Journalist, die Journalistin ...

- kennt die (betriebs-)wirtschaftlichen Zusammenhänge und die Situation des eigenen Mediums;
- kennt die Instrumente des redaktionellen Marketings;
- kennt die Organisation und kann Input an die richtige Stelle weiterleiten;
- kennt die Organisation und Prozesse so gut, dass sie/er praktikable Lösungen erarbeiten kann.

## 5. Empfehlungen für die Ausweitung des Curriculums

Wie aus den bisherigen Ausführungen und Erkenntnissen hervorgeht, braucht Journalismus neben den bisherigen Kompetenzen auch noch neue. Einige wenige sind bereits in die Tartu-Deklaration eingeflossen. Andere fehlen. Dieses Kapitel

- ergänzt deshalb die Liste der Tartu-Deklaration mit den abgeleiteten Kompetenzen und
- stellt die Kompetenzen in der erweiterten Kompetenzmatrix dar.

### 5.1. Kompetenzen für die Zukunft

Die Tartu-Deklaration enthält auf die journalistische Arbeit konzentrierte Kompetenzen. Diese werden durch die Veränderungen im Umfeld nicht obsolet, sondern bleiben wichtig. Deshalb ergänze ich die Liste mit den aus der Analyse der Veränderungstreiber abgeleiteten 44 Kompetenzen.

Basis für die Darstellung ist die Tartu-Deklaration (EJTA 2006). Die von oben abgeleiteten (zusätzlichen) Kompetenzen ergänzen die bestehende Liste (und sind gekennzeichnet mit einem ♦). Die zusätzlichen Kompetenzen machen eine neue Strukturierung nötig: Aus den ursprünglich 10 Kompetenzgruppen der Tartu-Deklaration werden 15 (neue Gruppen sind mit einem ♦ gekennzeichnet).

#### 1. The competence to reflect on the societal role of and developments within journalism.

- Have a commitment to your society/community/audience and knowledge of societal developments.
- Have insight in the role and influence of journalism in modern society.
- Be able to develop a grounded point of view on the most important developments within journalism.
- Have an understanding of the values that underlie your professional choices.
- Be able to make grounded choices concerning your own development as a journalist.
- Know the practical aspects of being a freelancer / entrepreneur (hierzu gehört auch ♦ reflektiert die Entwicklung auch in Bezug auf die persönliche Ebene und ist in der Lage, berufliche Alternativen zu finden).

Weil die erste Kompetenzgruppe sich ganz spezifisch auf die Innensicht bezieht («within journalism»), wird die fehlende Sicht von aussen folgendermassen ergänzt (als eigene Kategorie, um die Wichtigkeit zu unterstreichen):

#### ♦ 2. Die Kompetenz, Entwicklungen zu reflektieren, die von ausserhalb wirken.

- ♦ Steht Neuerungen grundsätzlich offen, aber auch kritisch gegenüber.
- ♦ Interessiert sich für die allgemeine technologische Entwicklung im Bereich der Medien und für die sich daraus eröffnenden Möglichkeiten (der Produktion und Nutzung).
- ♦ Ist sich bewusst, dass nicht alles, was technisch möglich ist, journalistisch auch Sinn macht und allenfalls auch ethisch problematisch sein kann.
- ♦ Interessiert sich für die Entwicklung des Nutzerverhaltens und für die sich dadurch verändernden Bedingungen in der Medienlandschaft.

- ◆ Versteht, dass nicht alles, was der User, die Leserin will, journalistisch auch Sinn macht und allenfalls ethisch problematisch sein kann.
- ◆ Interessiert sich für die (generelle) wirtschaftliche Entwicklung und die daraus entstehenden (konkreten) Sachzwänge wie z. B. steigender Einfluss von PR und hat eine Meinung dazu.
- ◆ Ist sich bewusst, dass wirtschaftlich motivierte Veränderungen journalistisch nicht unbedingt Sinn machen und allenfalls sogar ethisch problematisch sein können.

Die in der nächsten Gruppen gemachten Ergänzungen betreffen vor allem Kompetenzen zum Wissen über Nutzerinnen und Nutzer:

### 3. The competence to find relevant and newsworthy issues and angles, given the audience and production aims of a certain medium or different media.

- Have the knowledge of current events and be able to analyse if a subject is both interesting and newsworthy enough.
- Know the possibilities of the medium or media you are working for, in order to determine whether or not the subject/angle is suitable.
- Know your audience well and be able to determine the relevance of a subject or angle for that audience.
- ◆ Nimmt seinen User, seine Userin ernst.
- ◆ Kennt das aktuelle Mediennutzungsverhalten des (potenziellen) Zielpublikums (weiss, was seine Nutzerinnen und Nutzer wann wie wollen).
- ◆ Weiss, mit welchen Geräten und Anwendungen die Nutzerinnen und Nutzer auf die Inhalte zugreifen.
- ◆ Kennt und kann Tools nutzen, die Aufschluss geben über Vorlieben von Nutzerinnen und Nutzern.
- ◆ Lässt das Wissen über die unterschiedlichen Nutzungsarten in die Erstellung von Inhalten mit einfließen.
- ◆ Ist in der Lage, die Veränderungen des Nutzerverhaltens und die Auswirkungen auf den Journalismus / das eigene Produkt zu erkennen.

Die einzige Ergänzung in der nächsten Kategorie trägt der Tatsache Rechnung, dass zwar die meisten Medienschaffenden in der Lage sind, ihre Arbeit auch längerfristig und team- oder redaktionsübergreifend zu planen. Das Problem liegt nicht beim mangelnden Können, sondern beim Wollen. Sie sehen oftmals den Sinn nicht ein und/oder scheuen den Aufwand.

### 4. The competence to organise and plan journalistic work.

- ◆ Sieht den Sinn einer Planung ein und führt eine Planung.
- Be able to make a realistic work plan.
- Be able to work under time pressure.
- Be able to adjust to unforeseen situations.

Die Ergänzung in der folgenden Kompetenzgruppe ist deshalb notwendig, weil zwar viele Journalistinnen und Journalisten Tools nutzen, sie aber mangels Detailkenntnisse nicht effizient anwenden.

### 5. The competence to gather information swiftly, using customary newsgathering techniques and methods of research.

- Have a good general knowledge and societal insight, especially in economics, politics and socio-cultural issues.
- Know all required sources, including human sources, reference books, databases, news agencies, the internet.
- ◆ Weiss die neuen Recherche-, Kommunikations- und Produktions-Tools (Hard-/Software) effizient zu nutzen.
- Know how to use your sources and your own observation effectively and efficiently.
- Have the will and ability to balance your stories by using methods such as check/double-check and balancing systematically.

Die Kompetenz, mit dem Publikum zu interagieren oder nicht journalistische Inhalte erschliessen zu können, ist – wie weiter oben dargelegt – wichtig. Deshalb wird ihr ein eigener Punkt gewidmet:

### ◆ 6. Die Kompetenz, mit dem Publikum zu interagieren.

- Be able to analyse public opinion and to stimulate debate.
- Have the will and ability to interact with your public in different ways, personally as well as with the aid of (new) media.
- ◆ Weiss, welche Geräte und Anwendungen (Hard- und Software) das Zielpublikum nutzt.
- ◆ Weiss Inhalte von Nicht-Journalistinnen und -Journalisten (weiter) zu erschliessen und (weiter) zu nutzen.
- ◆ Kann mit Userinnen und Usern kommunizieren (insb. ihre Meinungen moderieren sowie User Generated Content erschliessen).
- ◆ Ist sich bewusst, dass die Vermischung von Privatem und Journalistischem heikel sein kann.
- ◆ Ist sich der Grenzen von User Generated Content bewusst.

Zwar werden die meisten Inhalte trotz weltweiter Verfügbarkeit nur lokal/national genutzt. Doch es wird in Zukunft immer einfacher werden, von überall auf der Welt auf Inhalte zurückzugreifen, was eine weitere Ergänzung nötig macht:

### 7. The competence to select the essential information.

- Be able to distinguish between main and side issues.
- Be able to select information on the basis of correctness, accuracy, reliability and completeness.
- Be able to interpret the selected information and analyse it within a relevant (historical) framework.
- Be able to select information in accordance with the requirements of the product and medium.
- Be aware of the impact of your information on sources, the public and the public debate.
- ◆ Kann einschätzen, dass die Publikation aufgrund potenziell weltweiter Verbreitung ausserhalb der Zielgruppe eine andere Wirkung haben kann.

Die folgende Gruppe konzentriert sich auf inhaltliche/formale Rahmenbedingungen eines Mediums. Immer öfter aber haben Medien verschiedene Kanäle (z. B. Print und online), die immer häufiger von den selben Personen beliefert werden. Dieser Entwicklung tragen zwei Ergänzungen Rechnung:

**8. The competence to structure information in a journalistic manner.**

- Be able to use different types of structuring.
- Be able to fine-tune content and form.
- Be able to structure in accordance with the requirements of the product and medium.
- ◆ Kennt die journalistischen Stärken und Schwächen der Kanäle und weiss, welcher Kanal sich für welchen Aspekt des Inhalts eignet.
- ◆ Kann Inhalte kanalspezifisch aufarbeiten (inkl. Metadaten etc.).
- Be able to structure on the basis of relevance.
- Be able to structure on the basis of alternative storytelling techniques.

Die Kompetenz, Informationen zu präsentieren, ist nicht mehr nur auf passende Sprache und angebrachte journalistische Form beschränkt. Es gehören immer mehr auch Kenntnisse technischer Anforderungen dazu, wie sie die einzige Ergänzung in der folgenden Gruppe beschreibt:

**9. The competence to present information in appropriate language and an effective journalistic form.**

- Have an outstanding linguistic competence, oral as well as written.
- Be able to make information visual, for example in the form of images or graphics, and to present it in all kinds of combinations of words, sounds and images.
- Master the most important genres, including their style-techniques and basics of lay-out.
- Be able to work with relevant technical equipment and software.
- Be able to cooperate with technicians and know the possibilities of their instruments.
- ◆ Kennt die spezifischen technischen Anforderungen, die die einzelnen Publikationskanäle stellen.

Technologie muss viel weiter gefasst werden als nur als Hilfsmittel für die Erstellung von Inhalten. Diese Forderung erfüllen die folgenden Ergänzungen, die als eigene Gruppe präsentiert werden:

**◆ 10. Die Kompetenz, technologische Neuerungen für den Journalismus nutzbar zu machen:**

- ◆ kennt die aktuellen technischen Trends sowie Anwendungen, die journalistisch eine Rolle spielen (könnten).
- ◆ ist in der Lage, das Potenzial technologischer Entwicklungen (insb. auch die Verknüpfbarkeit) für den Journalismus zu erkennen.
- ◆ akzeptiert, dass Aufgabenfelder und Prozesse sich aufgrund technologischer Entwicklungen verändern.

Die erste Ergänzung in der folgenden Gruppe bekräftigt die Einsicht, dass digitale Kanäle genauso Medienprodukte sind wie z. B. Print. Die zweite verstärkt die darüberstehende Aussage dahingehend, dass der Journalist, die Journalistin nicht nur in der Lage ist, Verantwortung zu übernehmen, sondern es auch tut.

**11. The competence to evaluate and account for journalistic work.**

- Have a clear image of the required quality of journalistic products.
- ◆ Lässt bei schnellen digitalen Kanälen genau die gleiche Sorgfaltspflicht walten wie z. B. beim Print.
- Be able to give a critical and comprehensible review of your own work and that of others on the basis of that clear image.

- Be able and willing to critically reflect on and take criticism of your work.
- Be able to explain and take responsibility for the choices you made with regard to sources, approach and execution.
- Be able to take responsibility for product as well as process on the basis of ethical standards.
- ◆ Fühlt sich für sein/ihr Produkt (mit-)verantwortlich.

Die ersten zwei Ergänzungen, die in der folgenden Gruppe eingeführt werden machen deutlich, dass für eine gute Zusammenarbeit in einem Team Empathie nicht reicht, sondern dass auch ein inhaltliches Grundverständnis sowie ein Verständnis der Umstände wichtig sind. Die dritte Ergänzung weitet den darüberstehenden Punkt weiter aus. «Dedication and initiative» bezieht sich vor allem auf die eigenen Aufgaben, die Ergänzung meint hingegen auch den grösseren Rahmen. Die letzten beiden Zusätze zielen auf die Tatsache ab, dass die Gesellschaft immer durchmischerter wird und dass sich das auch in Redaktionen (oder z. B. in der Zusammenarbeit mit ausländischen Partnern) auswirken wird.

#### 12. The competence to cooperate in a team or editorial setting.

- Have good social skills.
- ◆ Kann, weil er/sie das nötige Grundverständnis für die verschiedenen Bereiche der Medienproduktion (v.a. Finanzen und Technik) mitbringt, mit allen Beteiligten klar kommunizieren.
- ◆ Ist in der Lage, sich in die Positionen (Sachzwänge) der anderen Projektteam-Mitglieder einzudenken.
- Be reliable.
- Show dedication and initiative.
- ◆ Will mitreden und kann konstruktiv mitarbeiten.
- Have insight in your strengths and weaknesses.
- Have feeling for (hierarchical, democratic) relations.
- ◆ Findet sich im multi- und interkulturellen Kontext zurecht.
- ◆ Kann Fremdsprachen.

Die folgende Kompetenzgruppe umfasst in der Tartu-Deklaration verschiedene im weitesten Sinn wirtschaftliche Kompetenzen. Das Feld ist allerdings sehr breit, sodass eine Neugruppierung Sinn macht. Hinter der ersten Kompetenz dieser Gruppe sind zwei deckungsgleiche aus meiner Liste angehängt:

#### 13. The competence to work in a professional media-organisation.

- Be able to evaluate the strategic options and editorial policy of a media-organisation (◆ hat eine klare Vorstellung über die publizistische Ausrichtung des Mediums; ◆ verfügt über klare Kriterien zur Bewertung sowohl der Ausrichtung des Mediums als auch von Inhalten).
- Know your rights and obligations and be able to critically evaluate your working conditions.

Wirtschaftlichen Einflüssen widme ich ebenfalls eine eigene Gruppe. Sie wirken auf drei Ebenen, der Makro-, der Meso- und der Mikro-Ebene:

#### ◆ 14. Die Kompetenz, mit sich verändernden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen umzugehen.

- Have knowledge about objectives, financial and market conditions, organisational structures and processes in media organisations.
- ◆ Ist in der Lage, die Auswirkungen der wirtschaftlichen Entwicklung auf den Journalismus / das eigene Produkt zu erkennen.

- ◆ Kennt die (betriebs-)wirtschaftlichen Zusammenhänge und die Situation des eigenen Mediums.
- ◆ Denkt unternehmerisch und übernimmt Verantwortung.
- ◆ Kennt die Instrumente des redaktionellen Marketings.
- ◆ Reflektiert und kennt die Grenzen von Eingriffen in die Unabhängigkeit redaktioneller Inhalte (z. B. durch redaktionelles Marketing und Einfluss von Sponsoring und PR).

Auch Kompetenzen, die mit Innovationen zu tun haben, werden aufgrund ihrer Wichtigkeit zu einer eigenen Gruppe:

- ◆ **15. Die Kompetenz, innovativ zu sein<sup>1</sup>.**
  - Be creative and innovative and able to present your ideas.
  - ◆ Kann kreativ denken und Alternativen entwickeln.
  - ◆ Kennt die Organisation und Prozesse so gut, dass sie/er praktikable Lösungen erarbeiten kann.
  - ◆ Kennt die Organisation und kann Input an die richtige Stelle weiterleiten.
  - ◆ Kann erkennen, was funktioniert, darüber reflektieren, was richtig/falsch gelaufen ist und kann aus Fehlern lernen.
  - ◆ Verfügt über ein gewisses Frustrationspotenzial.

Ein Teil der zusätzlichen Kompetenzen erweitert bestehende Anforderungen, die bei den Schweizer Chefredaktoren im hinteren Teil der Tartu-Rangliste erscheinen (vgl. Abb. 4), wie z. B. be able to make grounded choices concerning your own development as a journalist (Rang 51); be able to make information visual, for example in the form of images or graphics, and to present it in all kinds of combinations of words, sounds and images (Rang 47), know all required sources, including human sources, reference books, databases, news agencies, the internet (Rang 43) oder have knowledge about objectives, financial and market conditions, organisational structures and processes in media organisations (Rang 42). Fünf Gruppen von Kompetenzen wurden neu eingefügt: Die Kompetenz, auf Entwicklungen zu reflektieren, die von ausserhalb auf den Journalismus wirken; mit dem Publikum zu interagieren; technologische Neuerungen für den Journalismus nutzbar zu machen; mit sich verändernden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen umzugehen; innovativ zu sein.

## 5.2. Journalism reloaded

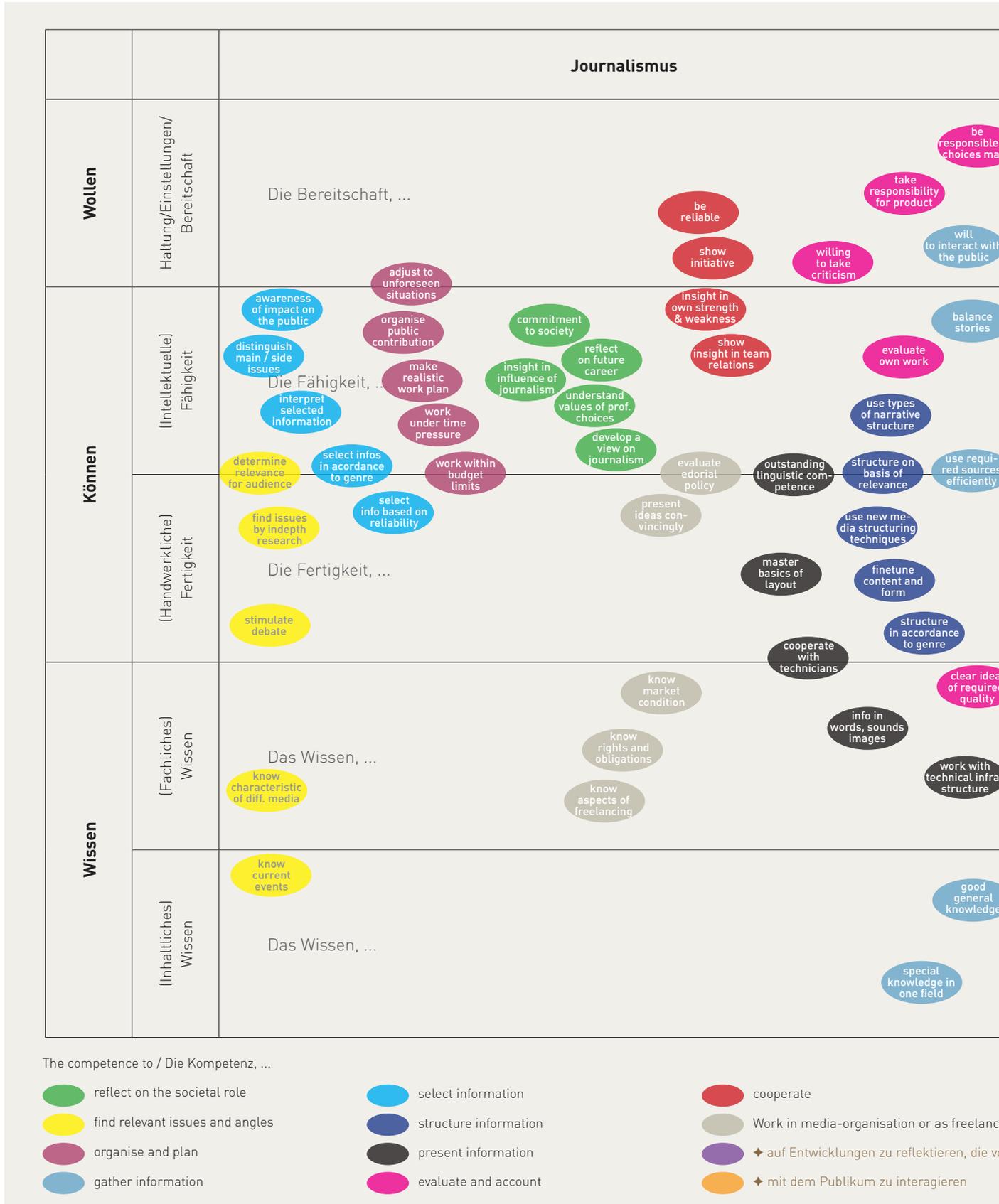
Auch die zusätzlichen Kompetenzen lassen sich in die Matrix eintragen und gruppieren. Die grafische Darstellung (siehe nächste Seite) zeigt auch gleich die Grenzen einer zweidimensionalen Darstellung komplexer Zusammenhänge auf (indem z. B. die Kompetenzen der Gruppe «find relevant issues and angles» jeweils am rechten und linken Rand zu finden sind). Dafür zeigt diese Art der Darstellung auf einen Blick, welche Kompetenzen erlernt werden können (also zum Handwerk oder Fachwissen gehören) und welche bereits bei der Selektion an Journalistenschulen oder bei der Rekrutierung von Personal berücksichtigt werden müssen, weil sie nur bedingt vermittelt werden können (wie intellektuelle Fähigkeiten und Allgemeinwissen) oder gar nicht (Haltung).

---

<sup>1</sup> Interessant wäre auch die Betrachtung der Meso-Ebene, die ich aber aus Platzgründen weglassen musste. Die Diskussion um Redaktionen als Wissensorganisationen und wie sie Innovationen fördern können, könnte wichtige Impulse geben. Ich verweise auf die Arbeit von PUEHRINGER 2007.

Abbildung 25: Journalism reload

Die Kompetenzen aus der Tartu-Deklaration (linke Hälfte in englischer Sprache), ergänzt mit den aus dem Umfeld abgeleiteten Kompetenzen (rechte Hälfte in deutscher Sprache). Die Farben bezeichnen die Gruppe von Kompetenzen (insgesamt 15, davon im Vgl. zur Tartu-Deklaration fünf neue; sie sind



...mpetenzen (rechte Hälfte in deutscher  
...nd mit einem ♦ gekennzeichnet).

Umwelt		
Technologie	Wirtschaft	Nutzerinnen / Nutzer
<p>für Neuerungen offen, kritisch</p> <p>akzeptiert, dass sich Aufgaben und Prozesse ändern</p> <p>Interesse an allg. techn. Entwicklung</p>	<p>fühlt sich für das Produkt mit verantwortlich</p> <p>verfügt über Frustrationspotenzial</p> <p>will mitreden und konstruktiv mitgestalten</p> <p>Interesse an Ökonomisierung und Folgen für Medien</p>	<p>Interesse an Nutzerverhalten und Folgen für Medien</p> <p>nimmt seine User ernst</p>
<p>erkennt Potenzial techn. Entwicklung für Journalismus</p> <p>lässt egal auf welchem Kanal höchste Sorgfalt walten</p> <p>nutzt neue Hard-/Software effizient</p> <p>kann Inhalte kanalspezifisch aufarbeiten</p>	<p>ist sich eth. Grenzen des techn. Machbaren bewusst</p> <p>sieht Sinn von Planung ein und plant</p> <p>kennt Sachzwänge der anderen Teammitglieder</p> <p>findet sich in multi-/interkulturellem Kontext zurecht</p> <p>gute Kommunikation durch Wissen über andere Bereiche</p>	<p>ist sich eth. Grenzen des Fokus auf Nutzer bewusst</p> <p>kann Wirkung ausserhalb Zielgruppe einschätzen</p> <p>versteht Einfluss von verändertem Userverhalten</p> <p>ist sich der Grenzen von UGC bewusst</p> <p>Wissen über Nutzung fließt in Arbeit ein</p> <p>weiss, dass Vermischung privat/Beruf heikel ist</p>
<p>kennt journ. Stärken &amp; Schwächen der Kanäle</p> <p>kennt spez. techn. Anforderungen der Kanäle</p> <p>kennt aktuelle Journalismus relevante Trends</p>	<p>beherrscht Fremdsprachen</p> <p>kann Input an richtige Stelle weiterleiten</p> <p>kennt Organisation und Prozesse</p>	<p>weiss, welche Geräte/Plattformen User nutzen</p> <p>kann UGC erschliessen und nutzen</p> <p>kann mit Usern kommunizieren</p> <p>kennt/nutzt Tools zur Messung von Nutzung</p> <p>kennt aktuelles Nutzungsverhalten</p> <p>weiss, wie User auf Inhalte zugreifen</p>

-  ♦ technologische Neuerungen für den Journalismus nutzbar zu machen
-  ♦ mit veränderten wirtschaftlichen Bedingungen umzugehen
-  ♦ innovativ zu sein

## 6. Zum Schluss: Wunschdenken und Wirklichkeit

### Es ist des Lebens so viel und der Handlung so wenig.

[SULZER, 1794]

Könnten die in dieser Arbeit abgeleiteten Kompetenzen helfen, den Journalismus zu stärken? Ich glaube ja. Ein besseres Verständnis für das Umfeld, in dem wir arbeiten, ist die Grundlage dafür, Probleme konstruktiv angehen und lösen zu können. Das zeigt auch meine tägliche Erfahrung als Journalistin und Ausbilderin.

Die Schwierigkeit liegt aber leider nicht darin, dass im Journalismus zu wenig Kompetenzen definiert sind, sondern vielmehr daran, dass die meisten von ihnen – wenn sie nicht gerade mit der konkreten Arbeit auf der Redaktion zu tun haben – gar nicht zum Tragen kommen. Zwischen dem grundsätzlichen Anspruch und der Wirklichkeit des Alltags klafft eine grosse Lücke. Die Versuchung, deshalb die hohen Ansprüche, die eigentlich an den Journalismus gestellt werden, an die schwierige Wirklichkeit anzupassen statt umgekehrt, ist gross. Und hat fatale Folgen: Der eh schon geschwächte Journalismus wird weiter ausgehöhlt.

Warum zeigen sich diese Probleme erst jetzt? Waren Journalistinnen und Journalisten früher besser qualifiziert? Wohl kaum. Denn noch nie haben so viele Medienschaffende eine journalistische Ausbildung genossen<sup>1</sup>. Woran liegt es dann? Die im Kapitel 4 beschriebenen Veränderungen legen nahe, dass die Gründe nicht nur innerhalb des Systems Journalismus zu suchen sind, sondern auch ausserhalb. Über Kompetenzen, mit solchen Veränderungen umzugehen, verfügen nur die wenigsten Medienschaffenden<sup>2</sup>.

Es war deshalb das Ziel dieser Arbeit, zu umreissen, was Journalistinnen und Journalisten für die Zukunft zusätzlich lernen müssten. Auch eine neue, für das Vermitteln relevantere Darstellungsform von Kompetenzen wurde entwickelt (Kapitel 2). Was Medienschaffende praktisch wissen müssen, hängt – auch das hat die Arbeit (Kapitel 3) gezeigt – von ihrem Umfeld ab, in dem sie tätig sind. Daraus folgte, dass nicht nur die Akteure des Systems selber zu befragen sind, wenn es um notwendige Kompetenzen geht, eine Analyse der Wirkungen von ausserhalb drängte sich auf. Kapitel 4 bestätigt, dass durchaus Entwicklungen auf das System Journalismus wirken, aus denen Kompetenzen abgeleitet werden können. Entstanden ist (Kapitel 5) ein Vorschlag für eine erweiterte Kompetenzenliste, damit der Journalismus seine Rolle in der Gesellschaft auch in Zukunft wahrnehmen kann – «Journalism reloaded» eben.

Meine Arbeit wirft verschiedene Fragen auf, die ich aus Platz- und Zeitgründen offen lassen musste. Mehr Forschung wäre insbesondere bei diesen Themen wünschenswert:

- Welche der abgeleiteten Kompetenzen gehören zu den zentralen Kompetenzen eines Journalisten, einer Journalistin? Welche sind «nice to have»?

---

1 Bei der Weiterbildung ist die Beteiligung allerdings schwach. Leider ist in dieser Arbeit kein Platz, um dieser sehr interessanten und wichtigen Frage nachzugehen.

2 Diese Aussage lässt sich nicht statistisch belegen. Die Change-Schulungen, die ich in den vergangenen zwei Jahren geleitet haben, geben allerdings starke Hinweise darauf, dass sie stimmt.

- Kein Journalist, keine Journalistin, kann über alle Kompetenzen verfügen. Gibt es so etwas wie «Typen», an denen man sich bei der Konzipierung von Aus- und Weiterbildung orientieren könnte?
- Wie sieht im Vergleich dazu der Status quo bezüglich der Kompetenzen heute aus: a) in Journalistenschulen; b) in Medienhäusern?
- Wo sollen Medienschaffende sich die in dieser Arbeit abgeleiteten Kompetenzen aneignen? In Journalistenschulen? Im Studium? On the job?
- Welche der abgeleiteten Kompetenzen eignen sich eher für die Aus- und welche für die Weiterbildung von Medienschaffenden?
- Welche Kompetenzen eignen sich für welche Art der Vermittlung?
- Könnte Coaching eine Form der Vermittlung für Kompetenzen sein, die im Bereich der Haltung angesiedelt und deshalb nur schwer zu vermitteln sind?
- Was bedeuten die Tatsache, dass eine ganze Reihe von Kompetenzen kaum geschult werden kann für das Auswahlverfahren von Personal bzw. Auszubildenden (auch an Universitäten und Journalistenschulen)?
- Wer ist dafür zuständig, dass Journalistinnen und Journalisten gut ausgebildet sind?
- Medienhäuser überlassen Weiterbildung oft ihren Mitarbeitenden. Ist es noch zeitgemäss, dass Unternehmen die Aneignung strategisch wichtiger Kompetenzen der Privatinitiative ihrer Mitarbeitenden überlassen?
- Welche konkreten praktischen Konsequenzen ergeben sich aus der oben gestellten Frage: a) für Ausbildende; b) für Redaktionen?
- Warum hat Weiterbildung bei Journalistinnen und Journalisten so einen tiefen Stellenwert? Was könnten Arbeitgeber und Ausbildende machen, um dies zu ändern?
- Welche Rolle könnte/sollte eine Personalentwicklung spielen?
- Welche Konsequenzen hat die Vermittlung der abgeleiteten Kompetenzen auf den Journalismus als Profession? Wird die Profession durch klare Standards gestärkt und kann das helfen, den Bedeutungsverlust einzudämmen?

Es ist allerdings nicht nur Forschung notwendig, sondern auch der Praxistest. Denn ob die in dieser Arbeit abgeleiteten Kompetenzen wirklich dazu taugen, die beschriebenen Einflüsse einzudämmen, muss erst noch gezeigt werden. In meiner Funktion als Studienleiterin am MAZ werde ich versuchen, meine Erkenntnisse in die MAZ-Angebote einfliessen zu lassen. Ich würde mich natürlich freuen, wenn meine Arbeit auch anderswo Impulse für die Weiterentwicklung von Studienplänen und anderen Aus- und Weiterbildungsangeboten geben könnte. Und nicht zuletzt hoffe ich, dass ich vielleicht einige Personal- sowie Redaktionsverantwortliche auf die Idee gebracht habe, in der umfassenden Aus- und Weiterbildung von Medienschaffenden einen entscheidenden Erfolgsfaktor zu sehen: Vielleicht nicht unbedingt für die Zeitung von heute. Aber auf jeden Fall für das Medium von morgen.

Ich freue mich auf interessante und fruchtbare Diskussionen!

Zürich, Ende September 2010, Alexandra Stark

## 7. Anhang

### 7.1. World Journalism Education Council (WJEC)

Quelle: WJEC 2010

The World Journalism Education Council is a coalition representing 29 academic associations worldwide that are involved in journalism and mass communication at the university level. By bringing organizations from six continents together, the Council hopes to provide a common space for journalism educators from around the world and to focus on issues that are universal in the field.

The World Journalism Education Council's Declaration of Principles developed out of the first meeting of the World Journalism Education Congress.

At this meeting in 2007 in Singapore, members from 28 journalism education associations from six continents identified 11 principles to serve as a standard for journalism education worldwide.

Guided by these 11 principles, the member organizations of the World Journalism Education Council pledge to work together to strengthen journalism education and increase its value to students, employers and the public.

**Principles of Journalism Education:** We, the undersigned representatives of professional journalism education associations, share a concern and common understanding about the nature, role, importance, and future of journalism education worldwide. We are unanimous that journalism education provides the foundation as theory, research, and training for the effective and responsible practice of journalism. Journalism education is defined in different ways. At the core is the study of all types of journalism.

Journalism should serve the public in many important ways, but it can only do so if its practitioners have mastered an increasingly complex body of knowledge and specialized skills. Above all, to be a responsible journalist must involve an informed ethical commitment to the public. This commitment must include an understanding of and deep appreciation for the role that journalism plays in the formation, enhancement and perpetuation of an informed society.

We are pledged to work together to strengthen journalism education and increase its value to students, employers and the public. In doing this we are guided by the following principles:

- At the heart of journalism education is a balance of conceptual, philosophical and skills-based content. While it is also interdisciplinary, journalism education is an academic field in its own right with a distinctive body of knowledge and theory.
- Journalism is a field appropriate for university study from undergraduate to postgraduate levels. Journalism programs offer a full range of academic degrees including bachelors, masters and Doctor of Philosophy degrees as well as certificate, specialized and mid-career training.
- Journalism educators should be a blend of academics and practitioners; it is important that educators have experience working as journalists.
- Journalism curriculum includes a variety of skills courses and the study of journalism ethics, history, media structures/institutions at national and international level, critical analysis of media content and journalism as a profession. It includes coursework on the social, political and cultural role of media in society and sometimes includes coursework dealing with media management and economics. In some countries, journalism education includes allied fields like public relations, advertising, and broadcast production.

- Journalism educators have an important outreach mission to promote media literacy among the public generally and within their academic institutions specifically.
- Journalism program graduates should be prepared to work as highly informed, strongly committed practitioners who have high ethical principles and are able to fulfill the public interest obligations that are central to their work.
- Most undergraduate and many masters programs in journalism have a strong vocational orientation. In these programs experiential learning, provided by classroom laboratories and on-the-job internships, is a key component.
- Journalism educators should maintain strong links to media industries. They should critically reflect on industry practices and offer advice to industry based on this reflection.
- Journalism is a technologically intensive field. Practitioners will need to master a variety of computer-based tools. Where practical, journalism education provides an orientation to these tools.
- Journalism is a global endeavor; journalism students should learn that despite political and cultural differences, they share important values and professional goals with peers in other nations. Where practical, journalism education provides students with first-hand experience of the way that journalism is practiced in other nations.
- Journalism educators have an obligation to collaborate with colleagues worldwide to provide assistance and support so that journalism education can gain strength as an academic discipline and play a more effective role in helping journalism to reach its full potential.

## 7.2. Das analytische Kompetenzraster

Quelle: WEISCHENBERG/ALTMIPPEN/LÖFFELHOLZ (1994)

### Fachkompetenz

Instrumentelle Fähigkeiten	«Handwerk», Recherche, Selektion, Selektion, Redigieren, Organisieren, Technik
Journalistisches Fachwissen	
Technische Kompetenz	Redaktionssystem, Onlinerecherche, el. Berichterstattung, Medientechnik

### Vermittlungskompetenz

Artikulationsfähigkeit, Fähigkeit zur Präsentation	Themenorientiert, rezipientenorientiert, Kenntnis der Darstellungsform, Zielgruppenansprache
--	--

### Sachkompetenz

Ressort-/Spezialwissen	
Orientierungswissen	Kenntnis gesellschaftlicher Grundlagenfächer zur Einordnung des Spezialwissens in Zusammenhänge. Kenntnis der Spezialfächer (Ökonomie und Technik), Quellenkenntnis, Techniken des wissenschaftlichen Arbeitens, Methodenkenntnis
Soziale Orientierung	Funktionsbewusstsein, Reflexionsfähigkeit, Autonomiebewusstsein.

### 7.3. Das Modell «Dimensionen journalistischer Kompetenzen»

Quelle: MEIER 2007: 220

Fachkompetenz	Instrumentelle Fähigkeiten («Handwerk»): Recherche, Selektion, Redigieren, Berichterstattungsmuster Fachwissen: Medienentwicklung, Mediensystem, Medienrecht, Medienökonomie
Vermittlungskompetenz	Artikulationsfähigkeit Präsentations- und Darstellungsformen: medienspezifisch, themenorientiert, zielgruppenorientiert
Sachkompetenz	Ressort- und Spezialwissen: klassische Ressorts und neue Ressorts Orientierungswissen: Gesellschaftswissen, (Politik, Soziologie, Ökonomie), Quellenkenntnis, wissenschaftliches Arbeiten/sozialwissenschaftliche Methoden Breite Allgemeinbildung
Soziale Orientierung	Funktionsbewusstsein, Reflexionsfähigkeit, Autonomiebewusstsein, Berufsethik
Organisations- und Konzeptionskompetenz	Redaktionsorganisation, Qualitätsmanagement, Projektmanagement, Teamarbeit Nutzungsforschung: Publika und Zielgruppen redaktionelles Marketing
Technik- und Gestaltungskompetenz	Redaktionssysteme, Aufnahmegeräte, Software für Layout, Bildbearbeitung, Audio- und Videoschnitt sowie für multimediale Präsentationen, Datenbank- und Onlinerecherche, Gestaltung von Print- und Onlinemedien, Bild- und Tongestaltung

### 7.4. Die Tartu-Deklaration

EJTA 2006

Members of the European Journalism Training Association educate or train their students/participants from the principle that journalists should serve the public by:

- providing an insight into political, economic, socio-cultural conditions
- stimulating and strengthening democracy at all levels
- stimulating and strengthening personal and institutional accountability
- strengthening the possibilities for citizens to make choices in societal and personal contexts

while:

- feeling responsible for the freedom of expression
- respecting the integrity of individuals
- being critical of sources and independent of vested interests
- using customary ethical standards

After their education or training students possess the competence to:

- A. Reflect on the societal role of and developments within journalism
- B. Find relevant issues and angles, given the public and production aims of a certain medium or different media
- C. Organise and plan journalistic work
- D. Gather information swiftly, using customary newsgathering techniques and methods of research
- E. Select the essential information
- F. Structure information in a journalistic manner
- G. Present information in appropriate language and an effective journalistic form
- H. Evaluate and account for journalistic work
- I. Cooperate in a team or an editorial setting
- J. Work in a professional media-organisation or as a freelancer

### **Appendix: Competence Goals**

1. The competence to reflect on the societal role of and developments within journalism
  - have a commitment to your society/community/audience and knowledge of societal developments
  - have insight in the role and influence of journalism in modern society
  - be able to develop a grounded point of view on the most important developments within journalism
  - have an understanding of the values that underlie your professional choices
  - be able to make grounded choices concerning your own development as a journalist
2. The competence to find relevant and newsworthy issues and angles, given the audience and production aims of a certain medium or different media.
  - have the knowledge of current events and be able to analyse if a subject is both interesting and newsworthy enough
  - know the possibilities of the medium or media you are working for, in order to determine whether or not the subject/angle is suitable
  - know your audience well and be able to determine the relevance of a subject or angle for that audience
  - be able to analyse public opinion and to stimulate debate
3. The competence to organise and plan journalistic work
  - be able to make a realistic work plan
  - be able to work under time pressure
  - be able to adjust to unforeseen situations
4. The competence to gather information swiftly, using customary newsgathering techniques and methods of research
  - have a good general knowledge and societal insight, especially in economics, politics and socio-cultural issues
  - know all required sources, including human sources, reference books, databases, news agencies, the internet
  - know how to use your sources and your own observation effectively and efficiently
  - have the will and ability to balance your stories by using methods such as check/double-check and balancing systematically

- have the will and ability to interact with your public in different ways, personally as well as with the aid of (new) media
5. The competence to select the essential information
    - be able to distinguish between main and side issues
    - be able to select information on the basis of correctness, accuracy, reliability and completeness
    - be able to interpret the selected information and analyse it within a relevant (historical) framework
    - be able to select information in accordance with the requirements of the product and medium
    - be aware of the impact of your information on sources, the public and the public debate
  6. The competence to structure information in a journalistic manner
    - be able to use different types of structuring
    - be able to fine-tune content and form
    - be able to structure in accordance with the requirements of the product and medium
    - be able to structure on the basis of relevance
    - be able to structure on the basis of alternative storytelling techniques
  7. The competence to present information in appropriate language and an effective journalistic form
    - have an outstanding linguistic competence, oral as well as written
    - be able to make information visual, for example in the form of images or graphics, and to present it in all kinds of combinations of words, sounds and images
    - master the most important genres, including their style-techniques and basics of lay-out
    - be able to work with relevant technical equipment and software
    - be able to cooperate with technicians and know the possibilities of their instruments
  8. The competence to evaluate and account for journalistic work
    - have a clear image of the required quality of journalistic products
    - be able to give a critical and comprehensible review of your own work and that of others on the basis of that clear image
    - be able and willing to critically reflect on and take criticism of your work
    - be able to explain and take responsibility for the choices you made with regard to sources, approach and execution
    - be able to take responsibility for product as well as process on the basis of ethical standards
  9. The competence to cooperate in a team or editorial setting
    - have good social skills
    - be reliable
    - show dedication and initiative
    - have insight in your strengths and weaknesses
    - have feeling for (hierarchical, democratic) relations
  10. The competence to work in a professional media-organisation and as a freelancer
    - be creative and innovative and able to present your ideas
    - know your rights and obligations and be able to critically evaluate your working conditions
    - have knowledge about objectives, financial and market conditions, organisational structures and processes in media organisations
    - be able to evaluate the strategic options and editorial policy of a media-organisation
    - know the practical aspects of being a freelancer / entrepreneur

## 7.5. Der Modell-Lehrplan von Unesco

### Unesco Model Curricula for Journalism Education (UNESCO 2007: 30-34)

#### Journalism Competencies

The practice of journalism requires a wide range of competencies:

- competencies of general knowledge and intellectual ability;
- professional techniques of research, writing (and other forms of presentation),
- editing, design and production;
- the ability to use the tools of journalism and to adapt to new technologies and
- innovative practices;
- professional understandings, including ethics;
- knowledge of journalism’s role in society, including journalism’s history, the
- organization of the news media, and laws circumscribing journalism practice; and
- knowledge of best practices in journalism.

(...) This document groups journalism competencies under three headings: professional standards; journalism and society; and knowledge.

#### A. Professional standards

##### Research skills

<p>An ability to comprehend, analyze, synthesize and evaluate unfamiliar material quickly.</p>	<p>The essence of this touchstone competency of journalism is often referred to as «critical thinking». It may be attained through university study in any discipline or through direct study of a course in critical thinking. It equips journalists with the ability to distinguish relevant from irrelevant information, to assess evidence and argument, to detect bias, and to think independently, courageously and creatively, questioning deeply, challenging common assumptions, making interdisciplinary connections, and comparing perspectives, interpretations and theories.</p>
<p>News judgment and a thoughtful understanding of what makes a good story and what makes a story newsworthy.</p>	<p>Journalists understand the elements and structure of a story and what makes a story a good news story. Why is the story important? Why does it matter? Why does it matter now? Who is affected by this story? Who would be concerned about it? How will people react to this story? How will it help them to make decisions? (In this competency, as in many others, consideration should be given to the implications of developments in communications technology.)</p>
<p>An ability to ask questions and understand answers in national and local languages.</p>	<p>For journalists, competency in the national language and the language they use in their work is essential. In many countries, and for journalists hoping to work beyond their national borders, competency in English and other languages is recommended.</p>

<p>Observation skills</p>	<p>Journalists have the ability to notice and remember things, and the ability to maintain observer status and resist the urge to become a player in stories they are covering.</p>
<p>The ability to quickly and efficiently gather, understand and select information related to a story through interviewing, from published and Internet sources, and using investigative techniques.</p>	<p>Journalists master a repertoire of research methods, including interviewing and investigative techniques and computer assisted reporting. They are able to identify and access print and online public records and other documents, read efficiently to identify news and story, and summarize, paraphrase and quote accurately. They are able to identify human sources, approach sources by telephone and email and in person. They are skilled in structuring interviews and asking questions and in listening and observing.</p>
<p>The ability to take accurate notes.</p>	<p>Reporters are able to take verbatim notes of at least two or three sequential sentences of normal speech. In some cases, shorthand is required to practise journalism and is taught in journalism schools.</p>
<p>Techniques for checking and corroborating information.</p>	<p>Journalists question the accuracy of most everything from interviews or documents. Before publishing or broadcasting the information, they check it with the initial source and, better still, corroborate it from other sources. A competent journalist develops effective techniques for ensuring accuracy.</p>
<p>Arithmetical skills and a basic knowledge of statistics and survey methods.</p>	<p>Journalists apply to statistical information the attention and skepticism that they routinely apply to other aspects of their work. To do this they need to understand arithmetical and common statistical functions and polling and other surveying principles, methods and interpretations.</p>

**Writing skills**

<p>An ability to write accurately, clearly, correctly, concisely and engagingly, in journalism story forms, with attention to subject matter and intended audience, always making clear the source of a disputable item of information, idea or direct or indirect quotation.</p>
<p>All beginning journalists are able to write news and feature stories, using narrative, descriptive and explanatory methods. Journalists with more training or experience are able to write analytical and interpretive stories and longer-form narrative and documentary stories. Journalists writing for opinion pages or segments of broadcast programs are able to write essays, columns and editorials.</p>
<p>Writing skills include recognizing and writing a lead paragraph or introduction that is central to the story and engages the reader/listener/viewer; structuring the story in ways that serve the narrative purpose but are clear and true to the story; setting up quotations; using transitions; including background and context without obstructing narrative flow; wherever possible showing, rather than telling, what happened; wherever possible using the active voice; and always making clear the source of a disputable item of information, idea or direct or indirect quotation.</p>

Broadcast journalists know how to write for the voice and sound and to pictures, how to establish the focus of a story, how to introduce taped segments and stand-ups, and how to speak clearly, fluently and engagingly to an audience using correct conversational language.

**Skilled use of the tools of journalism in editing, designing, and producing material, for print, broadcast and online media, with an understanding of and ability to adapt to convergence and technological developments in journalism.**

Beginning journalists have accurate, efficient keyboarding skills and are competent in a full-range of Internet competencies, including the ability to judge and check the authenticity, accuracy, and reliability of information available on the Web.

Convergence and multimedia developments require journalist to be familiar with journalism tools in all media and to be able to move easily among different media, as well as having mastered the tools of at least one of the major media.

Journalists in all media should know how to operate both Macintosh and Windows desktop and laptop computers, use word processing and picture editing programs, and create a simple data base. Print journalists should know how to operate film and/or digital cameras and darkroom and/or computerized picture processing and editing programs and page production programs. Radio journalists should know how to use a tape recorder and/or mini-disc recorder, omni-directional microphone, and how to use audio editing and production equipment and software. Television journalists should know how to use video cameras, microphones and video editing equipment. Online journalists should know how to use Web page production programs and content management systems and digital cameras and picture editing programs.

**Familiarity with present/past examples of best practice in journalism in one's own country and the world.**

Journalists seek inspiration from examples of the best journalism in all news media, in present and past times, in their own country and internationally.

**An understanding of journalism ethics, including the rights and responsibilities of the journalist.**

Journalists are aware of ethical considerations in making choices and decisions in their work. These considerations may or may not be enshrined in professional codes of conduct. Such codes, written or unwritten, are important to journalists if journalists (rather than the state or other authorities) have developed them. Ethical considerations, however, should be founded in the journalist's own moral philosophy and in an understanding of the rights and responsibilities of the journalist derived from an awareness of the role of journalism in a democracy and of the need to be accurate, fair and balanced in reporting and writing.

**Workplace competencies.**

Journalists have the ability to work on deadline, and to work on their own or in teams, within news media organizations and as freelancers.

## **B. Journalism and society**

A knowledge of the role of journalism in society, including its role in developing and securing democracy.

An ability to reflect on developments within journalism.

An understanding of how information is collected and managed by political, commercial and other organization.
An awareness of the international flow of information and its effects on one's own country.
A knowledge of the history of journalism and the news media in one's own country and the world.
A knowledge of news media ownership, organization and competition.
A knowledge of the laws affecting the news media in one's own country and the world.

**C. Knowledge**

A basic understanding of one's own country's system of government, its constitution, system of justice, political process, economy, social and cultural organization, and its relations with other countries.
A basic knowledge of the geography and history of one's own country and the world.
A basic knowledge of science.
A specialized knowledge of at least one subject area important to journalism in one's own country.

**7.6. Bildungshorizonte Radio und Fernsehen**

Quelle: STUCKI 2009

**Bildungshorizonte Fachkompetenzen**

Insgesamt zählt «Bildungshorizonte Fachkompetenzen» 34 Zielkompetenzen in vier Kategorien. Dazu kommen 12 Fachkompetenzen, die fachlichen Aufbaustoff und ergänzendes Hintergrundwissen umfassen (Strukturierung der Anforderung durch die Autorin).

1. Journalistisch-handwerkliche Kompetenzen (10 Zielkompetenzen)

	Die Medienschaffenden ...
1. Recherche- und Quellenwissen	<ul style="list-style-type: none"> <li>kennen die Grundprinzipien und Instrumente der Recherche in theoretischer Grundlage und praktischer Anwendung;</li> <li>überblicken die interne und externe Quellenpalette;</li> <li>wissen diese effizient zu erschliessen und zu pflegen, zu bewerten, einzuordnen und zu gewichten;</li> <li>erledigen ihre Recherchevorgänge in einer dem Medium gerechten, zeitsparenden und fokussierten Weise, jedoch umfassend und journalistischen Kriterien in jeder Hinsicht standhaltend.</li> </ul>
2. Themenfindung	<ul style="list-style-type: none"> <li>kennen Methoden und Instrumente zur Themensammlung, Themenplanung sowie Themenfindung im Arbeitsalltag und wenden diese selbstständig an;</li> <li>sind in der Lage, die Eignung und Relevanz potenzieller Themenaspekte bzw. deren Tiefe für eine bestimmtes Medium bzw. für eine bestimmte Zielgruppe richtig einzuschätzen und vom Sender aufgenommene Themen dem jeweiligen Medium (Radio/TV) gerecht umzusetzen.</li> </ul>

3. Journalistische Darstellungsformen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen die unterschiedlichen journalistischen Darstellungsformen und -techniken und wissen diese – soweit sie im Senderkonzept vorgesehen sind – gezielt einzusetzen.</li> </ul>
4. Nachricht	<ul style="list-style-type: none"> <li>• beherrschen den gesamten Herstellungsprozess von Einzelnachrichten und Nachrichtenbulletins und verstehen es, diesen Prozess senderkonzept- und zielgruppengerecht umzusetzen;</li> <li>• kennen die verschiedenen Nachrichtenaufbaumethodiken sowie Eigenheiten der Nachrichtensprache und können diese situationsbezogen einsetzen.</li> </ul>
5. Beitrag/Bericht	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen die verschiedenen Beitragsarten und -formen sowie deren Merkmale und jeweilige Eignung;</li> <li>• überblicken die formalen, technischen, inhaltlichen und senderspezifischen Anforderungen an einen Betrag und</li> <li>• beherrschen – in Theorie und Praxis – sämtliche Arbeitsschritte und Abläufe von der Themenwahl bis zur Produktion.</li> <li>• kennen die Prozesse, die für das Einbetten ihres Beitrages in Sendeabläufe nötig sind, und liefern den betroffenen Personen/ Funktionen alle relevanten Informationen.</li> </ul>
6. Reportage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen die Merkmale und Möglichkeiten einer Reportage;</li> <li>• überblicken die formalen, technischen, inhaltlichen und senderspezifischen Anforderungen an diese und</li> <li>• beherrschen – in Theorie und Praxis – sämtliche Arbeitsschritte von der Themenwahl bis zur Endmontage.</li> </ul>
7. Interview und Gesprächsleitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen die unterschiedlichen Interviewtypen und verstehen es, diese situations-, auftrags- und zielbezogen einzusetzen;</li> <li>• beherrschen die verschiedenen Fragetypen und Fragetechniken und kennen die möglichen Funktionen eines Vorgesprächs;</li> <li>• sind in der Lage, ihre Interviews effizient und zielorientiert vorzubereiten, stilsicher zu gestalten sowie nach journalistischen Kriterien zu führen, zu bearbeiten und in der Sendung abzubilden;</li> <li>• beherrschen die Gesprächsführung und -moderation sowohl On Air als auch Off Air.</li> </ul>
8. Schreiben fürs Hören	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verstehen es, in radio- bzw. fernsehgerechter, attraktiver, verständlichkeitsorientierter, publikumsfokussierter Art zu texten;</li> <li>• gestalten beim Verfassen von Wortinhalten aller Art Wortwahl, Satzbau und Informationsfolge so, dass sie optimale Voraussetzungen für das Verständnis des eigentlichen Textinhaltes durch das Publikum schaffen.</li> </ul>
9. Sprachbilder und bilderzeugende Sprache	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verstehen es, die Einzigartigkeit des Mediums auszunutzen und Sprache so einzusetzen, dass sie beim Publikum eigene Bilder und Assoziationen entstehen lässt, welche sich über die reine Wortbedeutung des Textes hinaus zum «Kino im Kopf» verdichten.</li> </ul>
10. Moderation Spezialkompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verfügen – ergänzend zu den notwendigen Einzelkompetenzen – über umfassende theoretische und praktische Hintergrundkenntnisse zur Rolle und den Aufgaben der Moderation.</li> </ul>

## 2. Technische und gestalterische Kompetenzen (11 Zielkompetenzen)

	Die Medienschaffenden ...
1. Studio- und Reportagetechnik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bedienen sämtliche von ihnen benötigten und ihnen zur Verfügung stehenden technischen Arbeitsgeräte und Hilfsmittel sicher. Die einzelnen beherrschten Geräte, Programme und Funktionen lassen sich klar bezeichnen und abschliessend – wenn möglich unter Erwähnung des Kenntnisgrads – aufzählen.</li> </ul>
2. Studio- und Reportagetechnik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen/beherrschen sämtliche für Livesendungen notwendigen Geräte, Softwareprogramme und Layoutelemente. Sie verstehen diese so einzusetzen, dass ein perfekter Programmfluss entsteht.</li> </ul>
3. Editieren/Schneiden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• können selbstständig aus Film- bzw. Tonmaterial einen Schnittplan erstellen, der den Vorgaben aus dem Aussagewunsch entspricht;</li> <li>• beherrschen die gängigen Schnitt- und Montageprogramme;</li> <li>• sind in der Lage, die Ausschnitte von Bildern, Tönen, Wortinhalten, Ambiance, Musik, Geräusche, etc. so zu wählen, dass diese den formalen, dramaturgischen und journalistischen Anforderungen an den Beitrag entsprechen.</li> </ul>
4. Dramaturgie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen die Gesetzmässigkeiten der Dramaturgie und sind in der Lage, diese in der Gliederung eines Beitrags, eines Gesprächs oder einer Sendung anzuwenden, die jeweils geeigneten dramaturgischen Gestaltungselemente einzusetzen und einen Spannungsbogen aufzubauen und aufrechtzuerhalten.</li> </ul>
5. Bildsprache	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen die Prinzipien der Bildgestaltung sowie die Wirkung der verschiedenen Kameraeinstellungen und Kameraführungen. sind in der Lage, relevante Themen in Bildern umzusetzen und kennen die dazu nötigen Aufnahmetechniken. Insbesondere kennen sie die verschiedenen Cadrages sowie deren Funktionen und Wirkungen auf die Zuschauer.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• überblicken die verschiedenen Elemente der Bildgestaltung und sind auch in der Lage, Bildsprache und Vertonung so zu koordinieren, dass keine Bild-Ton-Scheren entstehen;</li> <li>• beherrschen bereits in der Vorbereitungsphase das Denken in Bildern und sind in der Lage, das Bild als Teil der journalistischen Aussage zu bestimmen sowie um- und einzusetzen.</li> </ul>
6. Optische Wirkung und Auftrittskompetenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verstehen es, vor der Kamera Körper, Sprache, Erscheinung und Umgebung so einzusetzen, dass sie die optimale, an Zielpublikum, Inhalt und Senderimage orientierte Gesamtwirkung erzielen.</li> </ul>
7. Sprechtechnik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verfügen über eine geschulte und gut entwickelte Sprech- und Atemtechnik;</li> <li>• verstehen es, ihre Stimme professionell einzusetzen und damit zu einer optimalen Vermittlung der Wortinhalte an das Publikum beizutragen;</li> <li>• sind geübt in der freien Rede und beherrschen eine flüssig und präzise anmutende Sprache auch ohne Skript.</li> </ul>

8. Schreiben fürs (Ab-)Lesen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verstehen es, ihre Texte so zu verfassen und darzustellen, dass ihre Skripts – insbesondere in Live-Situationen – die bestmöglichen Voraussetzungen für eine sichere, flüssige und fehlerfreie Präsentation durch den Verfassenden selbst oder durch eine andere Person bieten.</li> </ul>
9. Produktion Spezialkompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• beherrschen die gesamte Aufgabenpalette eines Produktionsverantwortlichen, sind sattelfest in der Anwendung aller gängigen technischen Hilfsmittel sowie der Studioinfrastruktur und verstehen es, Produktionsprozesse von der Planung bis zu Ausstrahlung zu führen oder zu begleiten.</li> </ul>
10. Layout und Verpackung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen die Elemente, den Aufbau und die Rolle des akustischen bzw. akustisch-optischen Senderlayouts und wissen dieses im Programm technisch und gestalterisch richtig einzusetzen.</li> </ul>
11. Online-Content und interaktive Dienste	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sind in der Lage, eine Website oder Teile davon zu bewirtschaften, ein CMS zu bedienen, Text-, Ton-, Bild- und Filminhalte hochzuladen oder zu verändern sowie Podcast- und weitere On-Demand-Angebote selbstständig zu erstellen und einzufügen;</li> <li>• kennen am Sender gebräuchliche interaktive Instrumente zur Kommunikation mit dem Publikum und wissen diese zu bedienen.</li> </ul>

### 3. Fach- und Branchenwissen (8 Zielkompetenzen)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Medienschaffenden ...</li> </ul>
1. Grundwissen Journalismus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verfügen über solides Basis- und Hintergrundwissen zum Beruf des Journalisten;</li> <li>• kennen dessen gesellschaftliche Rollen und Aufgaben und reflektieren diese regelmässig anhand ihrer praktischen Erfahrungen, ihres eigenen Medienkonsums sowie anhand medienkritischer Publikationen;</li> <li>• kennen die Branche in der Schweiz und deren Strukturen.</li> </ul>
2. Medienrecht und Medienethik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen die rechtlichen und ethischen Grundlagen, Besonderheiten und Verantwortungen der journalistischen Arbeit – insbesondere die radio- bzw. fernsehspezifischen Elemente des Medienrechts – und wissen diese im Alltag abzurufen und anzuwenden. Rechte und Pflichten der Journalistinnen und Journalisten sowie weitere branchenübliche Guidelines sind ihnen ein Begriff;</li> <li>• beherrschen die allgemeinen sowie die am Sender praktizierten spezifischen medienethischen Grundsätze und wenden diese an;</li> <li>• entwickeln und bewahren eine selbstkritische Haltung und reflektieren die Wirkung ihrer journalistischen Arbeiten.</li> </ul>

3. Journalistische Konzepte und Sparten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen die wichtigsten – auch ausserhalb der am Ausbildungssender praktizierten – journalistischen Konzepte,;</li> <li>• haben einen Überblick über gängige fachjournalistische Sparten und können sich ein Bild über die jeweiligen Eigenheiten sowie Eignungen für bestimmte Medien und Zielpublika machen.</li> </ul>
4. Gattungswissen Fernsehen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• haben Einblick in die Entstehungsgeschichte des Fernsehens, kennen Eigenheiten im Vergleich zu anderen Medien/Plattformen;</li> <li>• kennen die meistverbreiteten Sender- und Programmformattypen und haben allgemein Einblick in Methoden der Nutzungsforschung sowie die jüngere Publikumsentwicklung;</li> <li>• haben einen Überblick über die Schweizer Fernsehlandschaft sowie aktuelle Berufswege und -bilder und kennen die wichtigsten aktuellen Entwicklungsherausforderungen des Mediums.</li> </ul>
5. Gattungswissen Radio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• haben Einblick in die Entstehungsgeschichte des Radios, kennen dessen Eigenheiten im Vergleich zu anderen Medien/Plattformen;</li> <li>• kennen die meist verbreiteten Sender- und Prammformattypen und haben allgemeinen Einblick in Methoden der Nutzungsforschung sowie die jüngere Publikumsentwicklung;</li> <li>• haben einen Überblick über die Schweizer Radiolandschaft sowie aktuelle Berufswege und -bilder und kennen die wichtigsten aktuellen Entwicklungsherausforderungen des Mediums.</li> </ul>
6. Grundlagen und Strukturen intern	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haben sich mit dem ausbildenden bzw. arbeitgebenden Sender auseinandergesetzt und kennen dessen Unternehmens- und Organisationsstrukturen. Die am Sender angewandten Konzepte sind ihnen nicht nur inhaltlich bekannt und geläufig, sondern auch bezüglich der Programmphilosophie und Unternehmensstrategie, welche den Konzepten zugrunde liegen;</li> <li>• Kennen nebst den selbst betreuten Prorgammteilen auch Form, Inhalt und Sendezeitpunkt der übrigen vom Sender ausgestrahlten Programmteile und haben Einblick in deren jeweilige Zielgruppen- und Publikumsstrategie.</li> </ul>
7. Grundlagen und Strukturen extern	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennen die gesetzlichen Grundlagen für eine Sendetätigkeit in der Schweiz, die Funktion des BAKOM als Aufsichtsbehörde, die Berührungspunkte zwischen BAKOM und Sender sowie Bedeutung und Inhalt einer Konzession;</li> <li>• Ombudsstelle, Presserat, Lauterkeitskommission, UBI sind ihnen ein Begriff, sie können deren Trägerschaft und Funktion benennen.</li> </ul>

<p>8. Programm- und Contentwissen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen die unterschiedlichen Funktionen der einzelnen Programmelemente im Gesamtprogrammgefüge sowie deren jeweiligen Publikumsnutzen. Sie überblicken die Programmstrukturen des Senders im Stunden-, Tages- und Wochenverlauf und erkennen die Systematik im Aufbau der einzelnen Teilelemente;</li> <li>• erkennen möglichen Mehrfachnutzungswert einzelner Programmelemente und überblicken die Palette der möglichen Zweitnutzungsformen und -plattformen.</li> </ul>
---------------------------------------	---

**4. Organisatorische und qualitätssichernde Kompetenzen (5 Zielkompetenzen)**

	Die Medienschaffenden ...
<p>1. Archiv- und Datenbankbewirtschaftung</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bewirtschaften, und ergänzen selbstständig die sendereigenen elektronischen Archive, Datenbanken, Dokumentensammlungen, Ablagen und Planungstools;</li> <li>• legen ihr persönliches Handarchiv an mit Dokumenten, Materialien, Kontakten, Notizen und grauer Literatur, welche für ihre Tätigkeit, ihre Fachgebiete, ihre Ressortspezialisierung und ihre individuellen Aufgaben von besonderer Relevanz sind, und führen dieses selbstständig»</li> <li>• kennen grundlegende Methoden der Archivsystematik und der Kategorisierung und können diese praktisch anwenden.</li> </ul>
<p>2. Zeit- und Projektmanagement</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• beherrschen die im Sender üblichen Strategien und Techniken des Zeit- und Projektmanagements in Theorie und praktischer Anwendung und</li> <li>• verstehen es, insbesondere unter Zeitdruck die richtigen Prioritäten zu setzen;</li> <li>• haben sich effiziente Arbeitsmethoden angeeignet und bewirtschaften und nutzen die zur Verfügung stehende Infrastruktur und die am Sender üblichen Planungstools umfassend und routiniert.</li> </ul>
<p>3. Qualitätsmanagement</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen sendereigene sowie weitere branchenübliche Strukturen, Instrumente und Methoden der Qualitätssicherung und -kontrolle und können diese – soweit sie am Sender praktiziert werden – praktisch ein- und umsetzen;</li> <li>• lernen, spezifische Qualitätsansprüche des jeweiligen Zielpublikums an Inhalte, Form und Präsentation einzuschätzen und den Erwartungen entsprechend erfüllen zu können.</li> </ul>
<p>4. Feedback</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• beherrschen das konstruktive Geben und Entgegennehmen von Feedback sowie das Umsetzen von Feedback als Teil der Produktions- und Qualitätssicherungskette.</li> </ul>
<p>5. Notfall-Szenarien/Senden in ausserordentlichen Lagen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen das Senderkonzept für ausserordentliche Lagen, ihre eigene Rolle, die entsprechenden Ansprechpartner, Grundlagen, Szenarien, Materialien, die Infrastruktur sowie deren Aufbewahrungsort und Gebrauchsweise. Sie kennen zudem Konzept, Leitlinien sowie interne und externe Ansprechpartner zur Unterstützung beim Umgang mit potenziell traumatisierenden Ereignissen während der Berufsausübung als Journalist bzw. Journalistin.</li> </ul>

## 5. Erweiterungs- und Vertiefungsstoff (12 Zielkompetenzen)

	Die Medienschaffenden ...
1. Basisstoff der anderen Spezialisierungs-Schwerpunkte	<ul style="list-style-type: none"> <li>sind zusätzlich zu den Kernkompetenzen der eigenen Spezialisierung vertraut mit dem Kern-Basisstoff der jeweils anderen Schwerpunkte (Redaktion/Moderation/Produktion).</li> </ul>
2. Ressort-Spezialwissen	<ul style="list-style-type: none"> <li>haben sich in von ihnen (mit-)betreuten Fachressorts wie z. B. Lokalpolitik, Sport, Kultur, Wirtschaft, Gesundheit, Reisen, Lifestyle, Medien etc. überdurchschnittliches Spezialwissen angeeignet, Fachquellen und -informanten erschlossen und ein entsprechendes Archiv aufgebaut.</li> </ul>
3. Musikredaktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>kennen das Musikkonzept des Senders, die Rolle und Funktion der Musik im Gesamtprogramm sowie die Aufgaben und Arbeitsschritte der Musikredaktion.</li> </ul>
4. Comedy, Satire und Unterhaltungselemente	<ul style="list-style-type: none"> <li>kennen Techniken, Instrumente und Methoden zum Verfassen und Produzieren von Unterhaltungselementen wie Sketchen, humoristischen Serien und Glossen. Sie können Drehbücher in Länge, Aufbau und Dramaturgie, Spannungsaufbau und akustischer Gestaltung mediums-/publikumsgerecht entwerfen und mit dem erwünschten Effekt akustisch/in Bild und Ton umsetzen.</li> </ul>
5. Redaktions-/Moderations-Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>können Schicht- und Teamverantwortung übernehmen und verfügen über entsprechende Teamleitungs-, Koordinations- und Planungskompetenzen;</li> <li>verstehen es, Besprechungen effizient, kompetent und motivierend zu führen, die richtigen Akzente zu setzen, Impulse zu geben und klare Aufträge zu erteilen;</li> <li>sind der Aufgabe gewachsen, für ihr Team erster Ansprechpartner zu sein und strukturiertes, nützliches Feedback zu vermitteln;</li> <li>bieten Gewähr für die umfassende und systematische Bewirtschaftung der Planungs- und Qualitätssicherungstools durch ihr Team;</li> <li>kennen Methoden und Instrumente eines effizienten Taskmanagements und setzen dieser gezielt ein;</li> <li>kennen die zuliefernden Agenturen und Personen, haben Einblick in andere Senderabteilungen und sind mit diesen vernetzt, soweit es ihre Aufgaben erfordern.</li> </ul>

6. Prime Time-Strategien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen Techniken und Strategien zur Planung und Konzeption von Sendebogen und -inhalten zu Tageszeiten mit intensivster Publikumsnutzung und kurzen Nutzungsintervallen.</li> </ul>
7. Crossmedialer Content	<ul style="list-style-type: none"> <li>• haben nennenswerte praktische Erfahrungen in der Produktion für andere Verbreitungsplattformen und Medien gesammelt und haben Einblick in deren Produktionsprozesse sowie in deren spezifische Anforderungen an journalistische Vorgehensweise und Darstellungsform. Sie haben bereits selbstständig Inhalte für diese Medien und Plattformen hergestellt und verfügen über Grundkenntnisse in der Anwendung der jeweiligen technischen Hilfs-, Produktions- und Publikationsmittel.</li> </ul>
8. Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• haben Einblick in die Marketingabteilung und kennen die Aktivitäten;</li> <li>• Verstehen die am Sender angewendeten Mechanismen und Planungsools für On Air- und Off Air-Promotions, On Air-Marketing, Event-Marketing und Medienpartnerschaften. Konzept, Mittel und Ziele der Senderkommunikation sind ihnen geläufig und sie setzen sie in ihrem Einflussbereich konsequent ein.</li> </ul>
9. Werbung und Sponsoring	<ul style="list-style-type: none"> <li>• haben Einblick in die sendereigene Verkaufsabteilung bzw. in die externe Verkaufsorganisation und</li> <li>• kennen die wichtigsten Kundensegmente und Marktmechanismen;</li> <li>• haben einen Überblick über derzeit aktive Pools, Mitbewerber und Vermittler. Die geltenden Werbeverbote und -restriktionen sind ihnen geläufig;</li> <li>• kennen die Abläufe einer Spotproduktion, die Grundsätze einer Kampagnenplanung sowie die Unterschiede zwischen lokalem und nationalem Markt.</li> </ul>
10. Nutzungsforschung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen Methoden und Systeme der in der Schweiz angewandten Nutzungsforschung für Radio bzw. Fernsehen und verstehen es, entsprechendes Datenmaterial zu analysieren und zu interpretieren;</li> <li>• kennen die wichtigsten Akteure und können deren Forschungsmethode benennen und deren Forschungsergebnisse im richtigen Kontext interpretieren.</li> </ul>
11. Medienlandschaft Schweiz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verfügen über einen Überblick über die schweizerische Medienlandschaft und kennen die wichtigsten regionalen und nationalen Medienhäuser sowie deren bedeutende Produkte;</li> <li>• kennen die wichtigsten Partner- und Konkurrenzsender sowie komplementäre Sendertypen, einige Akteure, die massgeblichen Branchenverbände sowie die aktuellen medienpolitischen Themen.</li> </ul>
12. Verbreitung/ Übertragungstechnik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen die vom Sender genutzten Verbreitungswege und haben Einblick in die gängigen analogen und digitalen Verbreitungstechnologien;</li> <li>• kennen Anzahl und Standort der vom Sender genutzten Sendeanlagen und Umsetzer, die Art und Weise von deren Anspeisung sowie deren Frequenzen;</li> <li>• haben den Überblick über die vom Sender genutzte mobile Übertragungsinfrastruktur und können diese selbstständig oder im Team bedienen.</li> </ul>

### Bildungshorizonte Allgemein- und Vorwissen

Diese Kompetenzen müssen – als eigentlicher Grundpfeiler der Medienarbeit – bereits bei Ausbildungsbeginn vorhanden sein und danach von den Medienschaffenden gezielt ergänzt bzw. kontinuierlich weitergepflegt und -entwickelt werden:

	Die Medienschaffenden ...
1. Arbeitssprachen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• beherrschen ihre Arbeitssprachen Schweizerdeutsch/Mundart sowie Schriftdeutsch/Standardsprache perfekt, wissen mühelos zwischen diesen zu unterscheiden und sind jeweils sattelfest in Vokabular, Syntax, Grammatik, Aussprache und Orthografie (TV; online);</li> <li>• sprechen, lesen und verstehen zudem auf fortgeschrittenem Niveau weitere aufgrund des Senderkonzepts, des Zielpublikums, der Programminhalte oder anderer Faktoren häufig genutzte Sprachen (insbesondere Englisch und Französisch) und kennen im Rahmen von deren Nutzung am Sender die gängigen Ausspracheregeln oder wissen sich diese rasch und effizient zu beschaffen.</li> </ul>
2. Basiswissen Aktualität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sind je nach Zielgruppe des Mediums, Art ihrer Tätigkeit und Spezialisierung ihrer Aufgaben im Bild über die wichtigsten aktuellen Vorgänge, Ereignisse, Personen und Akteure, Themen, «Hot issues», Schlagzeilen, «Tages- und Stadtgespräche» etc.;</li> <li>• kennen die korrekte Aussprache und die gebräuchliche Schreibweise (TV; online) der entsprechenden relevanten Namen und Begriffe oder wissen diese aus direkt verfügbaren Quellen abzurufen.</li> </ul>
3. Basiswissen Gesellschaft und Politik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• können relevante staats- und gesellschaftskundliche Strukturen, Begriffe, Zusammenhänge und Prozesse so aus eigenem Wissen oder aus direkt verfügbaren Informationsquellen abrufen und einordnen, dass Qualität, Verlässlichkeit und Fluss ihrer journalistischen Arbeit sowie des Sendprodukts jederzeit gewährleistet sind.</li> </ul>

4. Basiswissen Geschichte und Zeitgeschichte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sind je nach Zielgruppe des Mediums, Art ihrer Tätigkeit und Spezialisierung ihrer Aufgaben in der Lage, relevante geschichtliche und zeitgeschichtliche Fakten, Ereignisse, Begriffe, Namen, Akteure, Daten und Zusammenhänge so aus eigenem Wissen oder aus direkt verfügbaren Informationsquellen abzurufen und einzuordnen, dass Qualität, Verlässlichkeit und Fluss ihrer journalistischen Arbeit sowie des Sendeprodukts jederzeit gewährleistet sind.</li> </ul>
5. Basiswissen Erdkunde/ Geografie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sind je nach Zielgruppe des Mediums, Art ihrer Tätigkeit und Spezialisierung ihrer Aufgaben in der Lage, relevante geografische Fakten, Begriffe, Namen, Daten und Zusammenhänge so aus eigenem Wissen oder aus direkt verfügbaren Informationsquellen abzurufen, einzuordnen und richtig auszusprechen, dass Qualität, Verlässlichkeit und Fluss ihrer journalistischen Arbeit sowie des Sendeprodukts jederzeit gewährleistet sind.</li> </ul>
6. Basiswissen Wirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sind je nach Zielgruppe des Mediums, Art ihrer Tätigkeit und Spezialisierung ihrer Aufgaben in der Lage, relevante wirtschaftliche Fakten, Ereignisse, Begriffe, Namen, Akteure, Daten und Zusammenhänge so aus eigenem Wissen oder aus direkt verfügbaren Informationsquellen abzurufen, einzuordnen und richtig auszusprechen, dass Qualität, Verlässlichkeit und Fluss ihrer journalistischen Arbeit sowie des Sendeprodukts jederzeit gewährleistet sind.</li> </ul>
7. Basiswissen Recht	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verfügen je nach Zielgruppe des Mediums, Art ihrer Tätigkeit und Spezialisierung ihrer Aufgaben über Einblicke in die Grundzüge und einzelnen Aspekte von Privatrecht, öffentlichem Recht und Strafrecht.</li> </ul>
8. Basiswissen kulturelles Leben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen je nach Zielgruppe des Mediums, Art ihrer Tätigkeit und Spezialisierung ihrer Aufgaben die wichtigsten lokalen, regionalen und nationalen Kulturstätten, Akteure, kulturellen Events und Angebote, z. B. aus den Bereichen Musik, Theater, Tanz, bildende Kunst, Film, Entertainment sowie Ausgekkultur.</li> </ul>
9. Basiswissen Musik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen je nach Zielgruppe des Mediums, Art ihrer Tätigkeit und Spezialisierung ihrer Aufgaben die wichtigsten Etappen und Akteure der neueren Musikgeschichte, die grobe Entwicklung der populären Musik seit den Anfängen des Jazz und insbesondere die Evolution der modernen Popmusik seit den 60er Jahren des 20. Jahrhunderts bis zur Gegenwart.</li> </ul>

<p>10. Basiswissen Sport</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>sind je nach Zielgruppe des Mediums, Art ihrer Tätigkeit und Spezialisierung ihrer Aufgaben in der Lage, relevante sportliche Fakten, Ereignisse, Begriffe, Namen, Akteure, Daten und Zusammenhänge so aus eigenem Wissen oder aus direkt verfügbaren Informationsquellen abzurufen, einzuordnen und richtig auszusprechen, dass Qualität, Verlässlichkeit und Fluss ihrer journalistischen Arbeit sowie des Sendeprodukts jederzeit gewährleistet sind.</li> </ul>
<p>11. Bürogeräte und Informatik</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>beherrschen die Bedienung und Versorgung aller im Arbeitsalltag am Sender genutzten Bürogeräte sowie den Gebrauch der gängigen Office-Programme.</li> </ul>

## 7.7. Lebenslauf Alexandra Stark

### Zu meiner Person

Geboren am: 11. Februar 1970 in Winterthur  
 Zivilstand: verheiratet

### Journalistische Erfahrung

Seit Februar 2007: Zürich, freiberufliche Tätigkeit

#### Journalistin

U.a. für «Women in Business», «Migros-Magazin», Deza, Betreuung von russischen Redaktionen des Heinrich Bauer Verlages.

August 2000 – Januar 2007: Moskau, freiberufliche Tätigkeit

#### Korrespondentin/Beraterin

Korrespondentin der «Schweizerischen Depeschenagentur» (SDA), Mitarbeit bei der «Deutschen Presse-Agentur» (DPA), «Swissinfo», «HandelsZeitung», «Cash», «Börsen-Zeitung» (D), «Blick», «Sonntags-Blick», Kolumnistin der «Annabelle».

1998 – 2000: Redaktion «Cash», Zürich

#### Redaktorin

Berichterstattung zum Thema Volkswirtschaft (insb. Arbeitsmarkt).

1997 – 1998: Redaktion «Basler Zeitung», Basel

#### Praktikantin

Praktikum im Rahmen der Ringier-Journalistenschule auf der Inland-Redaktion. Während dieser Zeit zweimonatiges Praktikum bei der mexikanischen Tageszeitung «Reforma» in Mexiko-Stadt.

1991 – 1996: Diverse Schulen in der Ostschweiz

#### Lehrerin

Arbeit als Aushilfe (3 Wochen bis 6 Monate).

### Tätigkeit als Beraterin / Projekterfahrung

Seit Juni 2009

**Beratung / Ausarbeitung Schulungsmaterial** Newsroom-Schulung «Blick»-Gruppe Ringier

2008

**Projektumsetzung** internationale Mitarbeiterbefragung Ringier

2006 – 2007

**Ausarbeitung Schulungsmaterial** Code of Conduct Ringier

2006 – bis heute

**Konzept / Umsetzung Kader-Weiterbildung** Ringier

	2005-2007 <b>Beraterin des Heinrich Bauer Verlags in Moskau</b> (Betreuung von Redaktionen, Relaunches und Mitarbeit bei Neulancierungen)
<b>Tätigkeit als Dozentin</b>	Dozentin <b>Newsroom-Schulung</b> , «Blick»-Gruppe, Ringier (2009) und <b>iPad-Schulung</b> «Schweizer Illustrierte» (2010)  Dozentin an der <b>Ringier-Journalistenschule</b> in Zofingen (seit 1999)  Dozentin am <b>Medieninstitut des Verbandes Schweizer Presse</b> (seit 2008)  Dozentin am <b>MAZ</b> (seit 1999)  Lehrtätigkeit an der <b>Hochschule für Wirtschaft Zürich</b> , an der <b>Akademie für Publizistik Hamburg</b> sowie an weiteren Institutionen.
<b>Ausbildung</b>	Seit Oktober 2008: Master-Studiengang Universität Leipzig (in Kooperation u. a. mit dem MAZ) <b>Master of Arts in New Media Journalism</b>  1997 – 1999: Ringier Journalistenschule, Zofingen <b>Ausbildung zur Journalistin</b>  1992 – 1996: Universität St. Gallen (HSG), St. Gallen Studium und Abschluss als <b>Staatswissenschaftlerin</b> , Richtung Internationale Beziehungen (lic. rer. publ. HSG).  1986 – 1991: Thurgauisches Lehrerseminar, Kreuzlingen Ausbildung zur <b>Primarlehrerin</b> .
<b>Sprachen</b>	Deutsch: Muttersprache Französisch: 2. Muttersprache, mündlich sehr gut, schriftlich mässig Englisch: mündlich und schriftlich sehr gut Spanisch: mündlich sehr gut, schriftlich mässig Russisch: mündlich sehr gut, schriftlich schlecht
<b>Auszeichnungen</b>	Trägerin des «Eugen 2000» für Berichterstattung im IT-Bereich
<b>Hobbys</b>	Unterwegs sein, Fotografieren, Freunde überraschen, Kochen & Essen, Sport (Ausdauer, insbesondere Langlauf und Wandern)

## 8. Literaturverzeichnis

ADVICO (2010): *Mediennutzungs- und Informationsverhalten: So geht die Schweizer Bevölkerung mit der Medienvielfalt um. Media Use-Index 2009*. PDF, [www.advico.ch/](http://www.advico.ch/), abgerufen am 20.5.2010.

ALTMIPPEN, Klaus-Dieter (2002): Märkte der Medienkommunikation. Publizistische und ökonomische Aspekte von Medienmärkten und Markthandeln. In NEVERLA, Irene; GRITTMANN, Elke; PATER, Monika (Hrsg.): *Grundlagentexte zur Journalistik*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft 2002 (= Reihe: UTB für Wissenschaft; Bd. 2356), 181-210.

ALTMIPPEN, Klaus-Dieter; DONGES, Patrick; ENGELS, Kerstin (1999): *Transformation im Journalismus: journalistische Qualifikationen im privaten Rundfunk am Beispiel norddeutscher Sender*. Garz bei Berlin: Vistas.

BAER, Matthias; DINKELMANN, Iris; EDELMANN, Doris; et al. (2008): *Einleitungstext zum Kompetenzmodell für die Grundausbildung und die Weiterbildung*. Zürich: Pädagogische Hochschule.

BDZV (2007): *Zeitungen 2007*. Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e.V. ZV Zeitungs-Verlag Service GmbH.

BECK, Ulrich (2007): *Schöne neue Arbeitswelt*. Frankfurt a. Main: Suhrkamp.

BIERI BUSCHOR, Christine; FORRER, Esther (2005): *Cool, kompetent und kein bisschen weise?* Zürich/Chur: Verlag Rüegger.

BLÖBAUM, Bernd (2004): *Die Struktur des Journalismus in systemtheoretischer Perspektive*. In LÖFFELHOLZ, Martin (Hrsg.): *Theorien des Journalismus*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 185–200.

BONFADELLI, Heinz; KEEL, Guido; MARR, Mirko (2010): JOURNALISTEN UND JOURNALISTENIN DER SCHWEIZ: ENQUÊTE 2006/08. Präsentation an der SGMK-Jahrestagung in Luzern am 26. März 2010.

BUCHMANN, Marlis; KÖNIG, Markus; HONG LI, Jiang; SACCHI, Stefan (1999): *Weiterbildung und Beschäftigungschancen*. Zürich: Rüegger.

BUNDESAMT FÜR STATISTIK (2010): *Haushaltseinkommen und -ausgaben sämtlicher Haushalte*. [www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/20/02/blank/key/einkommen0/niveau.html](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/20/02/blank/key/einkommen0/niveau.html), abgerufen am 25.5.2010.

CREDIT SUISSE (2009): *Auf der Spur der globalen Megatrends von morgen*. Global Investor 2/2009, 8.

DETERS, Jürgen (2002): *Medienmanagement als Personal- und Organisationmanagement*. In: KARMASIN, Matthias; WINTER, Carsten (2002): *Grundlagen des Medienmanagements*. München: Fink (UTB für Wissenschaft; 8203). 93–113.

DÖRIG, Roman. (2003). *Handlungsorientierter Unterricht - Ansätze, Kritik und Neuorientierung unter bildungstheoretischer, curricularer und instruktions psychologischer Perspektive*. Habilitationsschrift an der Universität St. Gallen. Berlin: WiKu-Verlag.

ECONOMIST (2009): *Network effects*. 19.12.2009, 134–136.

ECONOMIST (2010a): *Schumpeter. Driven to distraction*. 16.1.2010, 62.

ECONOMIST (2010b): *Profiting from friendship. A special report on social networking*. 30.1.2010, 11.

EJO (EUROPEAN JOURNALISM OBSERVATORY) (2010): *Das Publikum im Blick*. Journalistik Journal 1/2010. [de.ejo.ch/?p=2542&upm](http://de.ejo.ch/?p=2542&upm), abgerufen am 6.6.2010.

EJTA (EUROPEAN JOURNALISM TRAINING ASSOCIATION) (2006): *The Tartu-Declaration*. [www.ejta.eu/index.php/website/projects/](http://www.ejta.eu/index.php/website/projects/). Abgerufen am 18.5.2010.

EULER, Dieter. (1994). *Didaktik einer sozio-informationstechnischen Bildung*. Köln. Botermann & Botermann Verlag.

GALLI, Hans (2009): *Einnahmen brechen weg*. Bern: Der Bund, 16.2.2009, S. 2.

GRITTMANN, Elke (2002): *Einleitung: Akteure*. In NEVERLA, Irene; GRITTMANN, Elke; PATER, Monika (Hrsg.): *Grundlagentexte zur Journalistik*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft 2002 (= Reihe: UTB für Wissenschaft; Bd. 2356), 399–407.

HALLER, Michael (2004): *Die Mediengesellschaft oder das Dilemma der Unvereinbarkeit von Identität und Universalität*. In: IMHOF, Kurt; BLUM, Roger; BONFADELLI, Heinz; JARREN, Otfried (Hrsg.): *Mediengesellschaft. Strukturen, Merkmale, Entwicklungsdynamiken*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 33–56.

HÜLSEN, Isabell; TUMA, Thomas: *Mich stört die Weinerlichkeit*. Hamburg: Spiegel 10/2009, 86–88.

HUNZIKER, Reto; SCHWEIZER, Tobias (2003): *Kompetenzen im Onlinejournalismus. Eine Befragung von Onlinejournalisten in der Deutschschweiz*. Forschungsarbeit. Zürich, IPMZ.

IMHOF, Kurt (2008): *Theorie der Öffentlichkeit als Theorie der Moderne*. In: WINTER, Carsten; HEPP, Andreas; KROTZ, Friedrich (Hrsg.): *Theorien der Kommunikations- und Medienwissenschaft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 65–89.

IPMZ (2010): *Medienwandel in der Schweiz*. [www.youtube.com/watch?v=UsMvG8Tz0Ac&feature=youtu.be](http://www.youtube.com/watch?v=UsMvG8Tz0Ac&feature=youtu.be), 3 Minuten, 16 Sekunden.

KALETSCH, Thorsten: «Die totale Individualisierung der Medien ist Quatsch.» Bern: Impact 2/Mai 2009, 4–7.

KARMASIN, Matthias; WINTER, Carsten (2002): *Kontexte und Aufgabenfelder von Medienmanagement*. In: KARMASIN, Matthias; WINTER, Carsten: *Grundlagen des Medienmanagements*. München: Fink (UTB für Wissenschaft; 8203).

KOCH, Carmen; WYSS, Vinzenz (2010): *The weighting of different journalistic competences: A survey with European editors in chief*. Winterthur: Projektbericht (Stand 9.6.2010).

KOHRING, Matthias (2004): *Journalismus als soziales System. Grundlagen einer Systemtheoretischen Journalismustheorie*. In: LÖFFELHOLZ, Martin (Hrsg.): *THEORIEN DES JOURNALISMUS*, Wiesbaden, 185–200.

KÜNG, Lucy (2008): *Strategic Management in the Media. Theory to Practice*. London: Sage.

LANGER, Ulrike (2010): *Jeff Jarvis: Journalisten sollten neugierig auf neue Technologien sein*. <http://medialdigital.de/2010/02/02/jeff-jarvis-die-zukunft-des-journalismus-ist-unternehmerisch/> abgerufen am 23.5.2010.

LUNDGREEN, Peter (1999): *Berufskonstruktion und Professionalisierung in historischer Perspektive*. In APEL, Hans Jürgen; HORN, Klaus-Peter; LUNDGREEN, Peter; SANDFUCHS, Uwe: *Professionalisierung pädagogischer Berufe im historischen Prozess*. Bad Heilbronn: Julius Klinkhardt, 19–34.

LÜÖND, Karl (2003): *Zuspitzung als Kunstform – Dramatisieren als Routine. Medien im Kampf um die knappe Ressource Aufmerksamkeit*. In: Medienheft Dossier 19, 15–18.

LÜÖND, Karl (2008): *Mediengeschichte der Schweiz*. Skript. Medieninstitut 2008.

MANNING WHITE, David (1950): *The Gate Keeper: A Case Study in the Selection of News*. In: Journalism Quarterly 27, S. 383–390.

MAST, Claudia (2007): *Zeitungsjournalismus im Internet-Zeitalter – Content-Lieferant oder mehr?* PPT-Präsentation, 9.1.2007

MAST, Claudia; Spachmann, Klaus (2003): *Krise der Zeitungen? Wohin steuert der Journalismus? Ergebnisse einer Umfrage unter Chefredakteuren und Schlussfolgerungen*. Stuttgart: Kommunikation und Management, Band 2.

MARR, Mirko; BONFADELLI, Heinz (2005): *Mediennutzungsforschung*. In BONFADELLI, Heinz; JARREN, Otfried; SIEGERT, Gabriele (Hrsg.): *Einführung in die Publizistikwissenschaft*. 2., vollständig überarbeitete Auflage. Bern: Haupt, 499–520.

MARR, Mirko; WYSS, Vinzenz, BLUM, Roger; BONFADELLI, Heinz (2001): *Journalisten in der Schweiz: Eigenschaften, Einstellungen, Einflüsse*. Konstanz: UVK Medien.

MAZ (2009): *Kleine Chronik eines grossen Erfolgs. 1984–2009*. Luzern: MAZ.

MEIER, Klaus (2007): *Journalistik*. Konstanz: UVK (Reihe UTB-basics).

MEIER, Klaus (2009): *Journalismus in Zeiten der Wirtschaftskrise. Neun Thesen zum Strukturwandel der Medien*. <http://journalistik-journal.lookingintomedia.com/?p=269>, abgerufen am 31.5.2010.

MEIER, Werner A. (1999): *Wandel durch Kommerzialisierung: Transnational operierende Medienkonzerne strukturieren Öffentlichkeit und Märkte*. In: IMHOF, Kurt; JARREN, Otfried; BLUM, Roger (Hrsg.): *Steuerungs- und Regelungsprobleme in der Informationsgesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag, 62–73.

NAUSER, Peter: *Medienmanagement als Entwicklungs- und Innovationsmanagement*. In: KARMAVIN, Matthias; WINTER, Carsten (2002): *Grundlagen des Medienmanagements*. München: Fink (UTB für Wissenschaft; 8203), 115–147.

NEUBERGER, Christoph (2002): *Online-Journalismus: Akteure, redaktionelle Strukturen und Berufskontext*. In NEVERLA, Irene; GRITTMANN, Elke; PATER, Monika (Hrsg.): *Grundlagentexte zur Journalistik*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft 2002 (= Reihe: UTB für Wissenschaft; Bd. 2356), 181–210.

NEUBERGER, Christoph (2003): *Lösen sich die Grenzen des Journalismus auf? Dimensionen und Defizite der Entgrenzungsthese*. In: ROTERS, Gunnar; KLINGLER, Walter; GERHARDS, Maria (Hrsg.): *Zukunft der Medien - Medienzukunft*. Baden-Baden (Nomos) (= Schriftenreihe Forum Medienrezeption, 7), 95–112.

OECD (2003): *Definition and Selection of Competencies: Theoretical and Conceptual Foundations (DeSeCo). Summary of the final report «Key Competencies for a Successful Life and a Well-Functioning Society»*. Neuchâtel/Paris.

PAUKENS, Hans; VOGEL, Kirsten Annette; WIENKEN, Ursula (2008): *Trainerhandbuch Journalismus*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH, 2008.

- PEUGEOT (2009): *Mu by Peugeot. A novel mobility services offer*. Paris 2009, PDF, [peugeot.com/en/news/2010/2/5/mu-in-paris.aspx?count=230&filterBy=1&page=1](http://peugeot.com/en/news/2010/2/5/mu-in-paris.aspx?count=230&filterBy=1&page=1), abgerufen am 6.5.2010.
- PICARD, Robert G. (2010): *The Biggest Mistake of Journalism Professionalism*. <http://themediabusiness.blogspot.com/2010/01/biggest-mistake-of-journalism.html>, abgerufen am 17.5.2010.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2008): *Global Entertainment and Media Outlook: 2008–2012*. New York. ISBN 1-931684-17-0.
- PUBLISUISSE (2008): *Mediennutzungsstudie 2008*. [www.publisuisse.ch/de/research/mediennutzung/alle-medien.cfm](http://www.publisuisse.ch/de/research/mediennutzung/alle-medien.cfm), abgerufen am 20.5.2010.
- PUBLISUISSE (2009): *Medien der Zukunft*. Bern.
- PUEHRINGER, Karin: *Organizing Newspapers as Knowledge-Intensive Firms*. Working Paper of IPMZ Division 4 media economics media management and advertising, No. 2. ISSN-Number: 1662-1433. Zürich, IPMZ.
- PÜRER, Heinz; RAABE, Johannes: *Zur Berufsgeschichte des Journalismus*. In: NEVERLA, Irene; GRITTMANN, Elke; PATER, Monika (Hrsg.): *Grundlagentexte zur Journalistik*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- REISS, Spencer (2010): *His Space*. [www.wired.com/wired/archive/14.07/murdoch.html](http://www.wired.com/wired/archive/14.07/murdoch.html), abgerufen am 13.5.2010.
- REITZE, Helmut; RIDDER, Christa-Maria (2006): *Massenkommunikation VII. Eine Langzeitstudie zur Mediennutzung und Medienbewertung 1964–2005*. Baden-Baden: Nomos, 192.
- RIEPL, WOLFGANG (1913): *Das Nachrichtenwesen des Altertums mit besonderer Rücksicht auf die Römer*. Leipzig: Teubner.
- ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS (2008): *Totgesagte leben länger – Printmedien im digitalen Zeitalter*. München: InfoCom Competence Center.
- SCHENCK, Patrick (2009): *Interview mit Trendtagsreferentin Simonetta Carbonaro*. [www.trendbuero.de/index.php?f\\_categor](http://www.trendbuero.de/index.php?f_categor), abgerufen am 3.5.2010.
- SCHRÄDER, Adrian (2010): *Hört auf zu Planen!* [www.persoendlich.com/news/show\\_news.cfm?newsid=87624](http://www.persoendlich.com/news/show_news.cfm?newsid=87624), abgerufen am 13.5.2010.
- SCHUMANN, Matthias; HESS, Thomas (2006): GRUNDFRAGEN DER MEDIENWIRTSCHAFT. EINE BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE EINFÜHRUNG. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- SEMM, Marian (2010): *100 Jahre Ahnungslosigkeit – Journalisten und das Geschäftsmodell (Serie Lokalzeitung 2.0 – Folge 2)*. (<http://www.marian-semm.de/2010/01/100-jahre-ahnungslosigkeit-journalisten-und-das-geschaeftsmodell-serie-lokalzeitung-2-0-folge-2/>), abgerufen am 6.6.2010.
- SENNETT, Richard (2008): *Handwerk*. Berlin: Berlin Verlag.
- SEUFERT, Sabine (2010): *Weiterbildung: Kompetent Kompetenzen entwickeln*. Schweizerisches Forum für Erwachsenenbildung, Zürich, 25.11.2009. [www.swissadultlearning.ch/files/SFE\\_Seufert.pdf](http://www.swissadultlearning.ch/files/SFE_Seufert.pdf), abgerufen am 1.6.2010.
- SKINNER, Barnaby (2010): *Der Handy-TV-Zug ist voll abgefahren*. Zürich: Sonntagszeitung, 9. Mai 2010, 72.
- SRG SSR IDEE SUISSE (2009): *Medienkonvergenz und Wirtschaftlichkeit. Bericht des Generaldirektors an den Verwaltungsrat SRG SSR*. Zürich: SRG SSR Idee Suisse.

- STADLER, Rainer (2009a): *Der Untergang der alten Medien-Schweiz*. In: Neue Zürcher Zeitung, 21.2.2009, [www.nzz.ch/nachrichten/kultur/medien/der\\_untergang\\_der\\_alten\\_medien-schweiz\\_1.2055912.html](http://www.nzz.ch/nachrichten/kultur/medien/der_untergang_der_alten_medien-schweiz_1.2055912.html), abgerufen am 24.5.2010.
- STADLER, Rainer (2009b): *Fröhlich im falschen Leben*. [www.nzz.ch/nachrichten/kultur/medien/froehlich\\_im\\_falschen\\_leben\\_1.4025816.html](http://www.nzz.ch/nachrichten/kultur/medien/froehlich_im_falschen_leben_1.4025816.html), abgerufen am 21.5.2010.
- STADLER, Rainer (2010): *Totschweigen geht nicht*. In: Neue Zürcher Zeitung, 20. April 2010, S. 85.
- STUCKI, Frederik (2009): *Bildungshorizonte Radio und Fernsehen. Ein Leitfaden zur Aus- und Weiterbildung von Programmschaffenden*. Verein Bildungshorizonte Radio Fernsehen.
- SULZER, Hans Georg (1794): *Charaktere der vornehmsten Dichter aller Nationen nebst kritischen und historischen Abhandlungen über Gegenstände der schönen Künste und Wissenschaften. Dritten Bandes erstes Stück*. Leipzig: Dykische Buchhandlung.
- UNESCO (2007): *Model Curricula for Journalism Education. Unesco Series on Journalism Education*. Paris. <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001512/151209E.pdf>, abgerufen am 31.5.2010.
- WEBER, Daniel (2009): *Eine Art Sparringpartner*. In: NZZ Folio 10/2009, 63–64.
- WEBER, Ina (2010): *Die Verpackung der Welt*. [www.wienerzeitung.at/DesktopDefault.aspx?TabID=3956&Alias=wzo&cob=485274](http://www.wienerzeitung.at/DesktopDefault.aspx?TabID=3956&Alias=wzo&cob=485274), abgerufen am 20.5.2010.
- WEICHERT, Stefan; MATSCHKE, Alexander (2009): «*Es ist alles keine Katastrophe*». *Der US-Experte Jay Rosen über die Entwicklung des Journalismus*. [www.nzz.ch/nachrichten/kultur/medien/es\\_ist\\_alles\\_keine\\_katastrophe\\_1.1668075.html](http://www.nzz.ch/nachrichten/kultur/medien/es_ist_alles_keine_katastrophe_1.1668075.html), abgerufen am 20.5.2010.
- WEICHLER, Kurt (2003): *Redaktionsmanagement*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaften mbH
- WEINERT, Franz E. (2001): *Leistungsmessung in Schulen*. Weinheim und Basel: Beltz.
- WEISCHENBERG, Siegfried; ALTMIPPEN, Klaus-Dieter; LÖFFELHOLZ, Martin (1994): *Die Zukunft des Journalismus: technologische, ökonomische und redaktionelle Tr. ends*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- WINCKELMANN, Johannes (1988): *Max Weber. Gesammelte Schriften*. Tübingen: J.C.B. Mohr.
- WJEC (WORLD JOURNALISM EDUCATION COUNCIL) (2010): *Principles of Journalism Education*. <http://wjec.ou.edu/principles.html>, abgerufen am 28.5.2010.
- WYSS, Vinzenz (2002): *Medienmanagement als Qualitätsmanagement*. In: KARMASIN, Matthias; WINTER, Carsten (2002): *Grundlagen des Medienmanagements*. München: Fink (UTB für Wissenschaft; 8203). 149–171.
- WYSS, Vinzenz; KEEL, Guido (2010): *Schweizer Journalismuskulturen im sprachregionalen Vergleich: Eine quantitative Längsschnittuntersuchung zu Strukturmerkmalen und Einstellungen*. In: HEPP, Andreas; HÖHN, Marco; WIMMER, Jeffrey (Hrsg.): *Medienkultur im Wandel*. Konstanz: UVK, 237–259.
- WYSS, Vinzenz; ZISCHEK, Yves (2004): *Qualifikationsanforderungen an Online-Journalisten. Bericht zuhanden des BAKOM*. Winterthur: IAM Working Papers, IAM Institut für Angewandte Medienwissenschaft, Researchpaper / Projektbericht, ZHAW.
- ZIMMERMANN, Kurt. W. (2009): *War's das?* In: NZZ-Folio, 10/2009, 24–26.

## **Bestätigung**

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss Quellen entnommen wurden, habe ich als solche gekennzeichnet.

Zürich, den 22. September 2010