

Eva Heinold-Krug · Erich Schäfer (Hrsg.)

Qualitätsentwicklung in Bürgermedien

Qualitätsentwicklung als Motor
der Organisationsentwicklung
bei den Partizipationsmedien
der Zivilgesellschaft

Qualitätsentwicklung in Bürgermedien

Qualitätsentwicklung als Motor der Organisationsentwicklung
bei den Partizipationsmedien der Zivilgesellschaft

herausgegeben von
Eva Heinold-Krug · Erich Schäfer

mit Beiträgen von
*Torsten Cott, Anne Fanenbruck, Sonja Hartmann, Eva Heinold-Krug,
Liliane Holland-Reichert, Michael Kaden, Ansgar Klein, Georg May,
Cornelia Moersch, Heiko Müller, Cornelia Otto, Ute Reinhöfer,
Martin Ritter und Erich Schäfer*

TLM Schriftenreihe
Band 23



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
 Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
 Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
 sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Herausgeber:
 Thüringer Landesmedienanstalt (TLM)
 Steigerstraße 10
 99096 Erfurt
 Tel.: 0361/2 11 77 - 0
 Fax: 0361/2 11 77 - 55
 E-Mail: mail@tlm.de
 Internet: www.tlm.de

TLM Schriftenreihe; Band 23

Copyright © 2012 by
 VISTAS Verlag GmbH
 Goltzstraße 11
 10781 Berlin
 Tel.: 030/32 70 74 46
 Fax: 030/32 70 74 55
 E-Mail: medienverlag@vistas.de
 Internet: www.vistas.de

Alle Rechte vorbehalten
 ISSN 1869-3865
 ISBN 978-3-89158-580-1

Umschlaggestaltung, Satz und Layout: Schriftsetzerei – Karsten Lange, Berlin
 Druck: buchbuecher.de, Birkach
 Produktion: VISTAS media production, Berlin

Inhalt

Vorwort	7
<i>Eva Heinold-Krug</i> <i>u</i> <i>Erich Schäfer</i>	
Einleitung	9

Qualitätsentwicklung im Thüringer Bürgerrundfunk – Einblicke in einen formativen Prozess

<i>Eva Heinold-Krug</i> <i>u</i> <i>Erich Schäfer</i>	
Entwicklung, Erprobung und Evaluation von Kriterien, Verfahren und Prozessen des Qualitätsmanagements in Bürgermedien	17
<i>Martin Ritter</i>	
Qualitätsentwicklung im Thüringer Bürgerrundfunk – Perspektive der TLM	43
<i>Torsten Cott, Sonja Hartmann, Cornelia Moersch</i> <i>u</i> <i>Ute Reinhöfer</i>	
Qualitätsentwicklung im Thüringer Bürgerrundfunk – Perspektive der Pilotsender	53
<i>Anne Fanenbruck, Liliane Holland-Reichert, Michael Kaden,</i> <i>Heiko Müller</i> <i>u</i> <i>Cornelia Otto</i>	
Qualitätsentwicklung im Thüringer Bürgerrundfunk – Perspektive der Coaches	65

Bürgermedien – Medien der Zivilgesellschaft

Erich Schäfer

Zwölf Thesen zu Funktion, Aufgabe und Entwicklungspotenzial
der Bürgermedien in der Zivilgesellschaft und den Konsequenzen
für die Qualitätsfrage 81

Georg May

Qualität in Bürgermedien –
Die Zivilgesellschaft aus Sicht der Bürgermedien 97

Ansgar Klein

Das Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement –
Die Bürgermedien aus Sicht der Zivilgesellschaft 103

Eva Heinold-Krug & Erich Schäfer

Qualitätsentwicklung trifft Bürgermedien – eine Reflexion verschiedener
Ansätze aus der Perspektive der Prozessbegleitung 111

Die Autoren 131

Vorwort

Als ich das Manuskript zu der Ihnen vorliegenden Publikation „Qualitätsentwicklung in den Bürgermedien“ in den Händen hielt, war mir sofort die Äußerung von Mike Sandbothe in Erinnerung, mit welcher er seinen Vortrag anlässlich unserer gleichnamigen Fachtagung vor einem Jahr in Weimar einleitete. Angelehnt an Stephan Ruß-Mohls populäres Zitat formulierte Sandbothe mit Blick auf die andauernde Qualitätsdebatte in den Bürgermedien: „Qualität im Journalismus definieren zu wollen, gleicht dem Versuch, einen Pudding an die Wand zu nageln.“ Ähnlich waren meine Empfindungen, als die TLM 2008 begann, den Aspekt der Qualität ins Zentrum des Diskurses um die Weiterentwicklung des Thüringer Bürgerrundfunks zu stellen. Vier Jahre später ist aus dem anfangs dehnbaren Begriff der Qualität ein verlässlicher Gegenstand geworden, der sich anhand definierter Bezugsgrößen, Kriterien und Indikatoren zweifelsfrei bestimmen lässt. Daher möchte ich die Gelegenheit nutzen, Ihnen die Beiträge dieses Sammelbands ans Herz zu legen, der Ihnen den Facettenreichtum zeigt, der hinter den Anstrengungen der letzten Jahre steckt.

Schauen wir uns die gegenwärtigen Debatten, die rund um den Qualitätsaspekt in den Medien geführt werden näher an, wird schnell sichtbar, dass es zumeist primär um die journalistische Qualität geht. In diesem Diskurs wird der für den Einzelnen subjektiv belegte Wert, objektiv operationalisiert und so messbar. Auch wenn es sich bei den Radio- und Fernsehsendern des Thüringer Bürgerrundfunks um Massenmedien handelt, so nahm der Aspekt der journalistischen Qualität eher einen untergeordneten Stellenwert ein. Dies liegt zum einen darin begründet, dass es sich bei den Bürgerradio- und -fernsehmachern nur in Ausnahmefällen um Menschen mit einem journalistischen Background handelt und zum anderen die Stärke der Bürgermedien seit Beginn eben in ihrer inhaltlichen Ergänzung zu den etablierten Medien mit hoher Authentizität liegt. Da ein Ziel von Bürgermedien ist, Relevanz im Lokalen zu schaffen, wurde der Aspekt der journalistischen Qualität aber nicht ausgeklammert, sondern fand wiederholt Eingang in den Prozess. Vordergründig galt es jedoch, das Augenmerk auf die Qualität der

Organisation eines jeden einzelnen Bürgersenders zu legen und Rahmengrößen zu verhandeln, unter welchen die gemeinsam ausgehandelte Zielsetzung – der sogenannte Dreiklang – bestehend aus lokaler Information, Zugangsoffenheit und Medienbildung bestmöglich umgesetzt werden kann. Leitung, als eine der zentralen Größen rückt somit in den Vordergrund. Um den zahlreichen Qualitätsdimensionen und den Bezugsebenen gerecht zu werden, war es zielführend, ein eigens auf den Thüringer Bürgerrundfunk zugeschnittenes Forschungsvorhaben zu initiieren, dessen Abschlussbericht nun vorliegt und welches mit dem derzeit anstehenden Testierungsverfahren nicht nur seine Fortführung sondern auch Eingang in die Alltagswelt der Thüringer Bürgersender findet.

Den beiden Herausgebern dieses Bandes und gleichzeitigen Moderatoren Frau Eva Heinold-Krug und Herrn Erich Schäfer sei für die vertrauensvolle und hochprofessionelle Zusammenarbeit gedankt und auch dafür, dass sie uns mit dieser Publikation vielschichtige Perspektiven aus verschiedenen Blickwinkeln ermöglichen. Als Herausgeber der Schriftenreihe danke ich allen Autoren für ihre Beiträge und ihre Bereitschaft, auf unsere Wünsche zu Themenzuschnitt und Gestaltung einzugehen.

Einer sich auf Klausurtagungen stützender, dialogisch angelegter Prozess bedarf der Bereitschaft, die aktive Mitarbeit und die Geduld aller daran Beteiligten. An dieser Stelle möchte ich den Verantwortlichen und Mitarbeitern des Thüringer Bürgerrundfunks meinen Dank für ihren Entschluss aussprechen, sich auf ein manchmal ungewöhnliches Verfahren einzulassen und dieses mit Ausdauer, Ernsthaftigkeit und Kreativität zu begleiten. Meine Anerkennung gilt auch den Kollegen der TLM, die den Prozess mit Weitblick und Augenmaß betreiben. Namentlich danke ich unserer Kollegin Judith Zeidler, die sich bei der Erarbeitung des zukunftsweisenden Rahmenmodells einbrachte und derzeit ihren eigenen, langwierigen Genesungsprozess besteht. Ihr ist dieses Buch gewidmet.

Erfurt, November 2012

Jochen Fasco

Direktor der Thüringer Landesmedienanstalt (TLM)

Einleitung

Eva Heinold-Krug & Erich Schäfer

„Der Anfang liegt vor dem Beginn“, so formulieren es Klaus Doppler und Christoph Lauterburg (2009). In unserem Forschungs- und Entwicklungsprojekt mit dem Titel „Entwicklung, Erprobung und Evaluation von Kriterien, Verfahren und Prozessen des Qualitätsmanagements in Bürgermedien“, dessen Ansatz und Ergebnisse hier dem interessierten Fachpublikum vorgestellt werden, war es auch so. Im Jahre 2009 fanden zum einen zwei Workshops mit den Bürgermedien in Thüringen statt, die von der Thüringer Landesmedienanstalt initiiert wurden. In Guthmannshausen wurde eine Leitbilddiskussion des Bürgerrundfunks im Freistaat Thüringen geführt (Guthmannshausener Thesen 2009) und auf der Klausur zur Qualitätsentwicklung des Thüringer Bürgerrundfunks in Creuzburg wurden Identitätswürfe entwickelt, die darin übereinstimmen, dass den Fragen der Qualität ein hoher Stellenwert eingeräumt wird. Zum anderen führte der Bundesverband Bürger- und Ausbildungsmedien (bvbam) im März 2009 im Rahmen der Cebit seine Jahrestagung durch, in deren Mittelpunkt die Diskussion zum Thema Qualität stand. Aus beiden Quellen speist sich die Entstehungsgeschichte unseres Projektes. Die Leistung der Thüringer Landesmedienanstalt besteht darin, beide Aspekte miteinander verkoppelt und daraus ein Projekt für die Bürgermedien in Thüringen formuliert zu haben. Hier wurde ein Kernaspekt von Führung praktiziert, den Deepak Chopra (2012) als „Synchronizität“ bezeichnet, „die Fähigkeit, glückliche Umstände zu erschaffen und unsichtbare Unterstützung zu finden, die einen über das vorhersehbare Ereignis hinaus auf höhere Ebenen bringt“ (ebd., S. 11 f.).

Mit der nun vorliegenden Publikation wird eine Zwischenbilanz des Qualitätsentwicklungsprozesses der Thüringer Bürgermedien gezogen. Zwar ist das Forschungs- und Entwicklungsprojekt formal abgeschlossen, doch das Ende eines Qualitätsentwicklungsprojektes ist gleichzeitig der Startpunkt, das Projekt in einen neuen Prozess der Verstetigung mit dem Ziel der Qualitätstestierung zu überführen.

Bei der Frage, wie das Forschungs- und Entwicklungsprojekt angemessen für jene aufbereitet werden kann, die nicht unmittelbar daran beteiligt waren, haben wir uns für eine Darstellungsform entschieden, in der unser handlungsleitendes Prinzip der Multiperspektivität sichtbar wird: Da wir uns der Tatsache bewusst sind, dass es keine objektive Wahrheit geben kann, und jede und jeder der Prozessbeteiligten eine eigene Wirklichkeitskonstruktion vornimmt, wollen wir sie alle auch zu Wort kommen lassen.

Im ersten Teil werden aus unterschiedlichen Perspektiven Einblicke in den Qualitätsentwicklungsprozess im Thüringer Bürgerrundfunk gegeben. Aus der Sicht der Prozessbegleitung beschreiben Erich Schäfer und Eva Heinold-Krug die Entwicklung, Erprobung und Evaluation von Kriterien, Verfahren und Prozessen des Qualitätsmanagements in Bürgermedien. Martin Ritter skizziert die Qualitätsentwicklung im Thüringer Bürgerrundfunk aus der Perspektive des Auftraggebers, der Thüringer Landesmedienanstalt. Im nächsten Beitrag beantworten die vier Leiterinnen und Leiter der Pilotsender, Cornelia Moersch, Ute Reinhöfer, Thorsten Cott und Sonja Hartmann im Rahmen des Qualitätsentwicklungsprozesses aufgeworfene Fragen. Begleitet wurden die Leiterinnen und Leiter der Bürgersender von Coaches, die anschließend ihre Perspektiven auf den Qualitätsentwicklungsprozess darstellten; Anne Fanenbruck, Liliane Holland-Reichert, Michael Kaden, Heiko Müller und Cornelia Otto schildern ihre Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem Coaching.

Im zweiten Teil der Publikation geht es dann um die Bürgermedien als die Partizipationsmedien der Zivilgesellschaft. Erich Schäfer beschäftigt sich in zwölf Thesen mit Funktion, Aufgabe und Entwicklungspotenzial der Bürgermedien in der Zivilgesellschaft und den Konsequenzen für die Qualitätsfrage. Anschließend setzt sich der erste Vorsitzende des Bundesverbandes der Bürger- und Ausbildungsmedien, Georg May, mit Qualitätskriterien für Bürgermedien auseinander. Der Geschäftsführer des Bundesnetzwerkes Bürgerschaftliches Engagement, Ansgar Klein, stellt dieses vor und geht dabei auf Ansatzpunkte für eine künftige Kooperation mit den Bürgermedien ein. Abgerundet wird der Band mit einem Beitrag von Eva Heinold-Krug und Erich Schäfer, der unterschiedliche Ansätze der Qualitätsentwicklung aus Sicht der Prozessbegleitung einer vergleichenden Analyse unterzieht.

Daniel Kahneman (2011) hat uns auf den Unterschied zwischen dem „erinnernen Selbst“ und dem „erlebenden Selbst“ aufmerksam gemacht. Hier können wir natürlich lediglich die Perspektive des „erinnernden Selbst“ offerieren. Wie das Projekt von den Beteiligten „erlebt“ wurde, ist zwar eine interessante, aber nicht zielführende Fragestellung, da alle Beteiligten nur eine Konstruktion ihrer erinnerten Erfahrung präsentieren können. Jede und jeder der beteiligten Prozess-

partnerinnen und -partner richtet den Scheinwerfer ihrer und seiner Wahrnehmung auf einen Aspekt einer gemeinsam gestalteten vergangenen Wirklichkeit. Interessant daran ist die Ausleuchtung eines Phänomens aus unterschiedlichen Perspektiven, die in ihrem Zusammenspiel der Leserin und dem Leser eine eigene Vorstellung von dem vermitteln können, wie die Prozesse abgelaufen sind. Deshalb müssen die Texte auch nicht in der Reihenfolge ihres Abdrucks gelesen werden, auch wenn sich dies anbietet. Als Herausgeberin und Herausgeber sowie als Autorinnen und Autoren gehören wir – mit den Worten von Kahneman – zwei Spezies an, den „Ecos“, die im Land der Theorie leben, und den „Humans“, die in der realen Welt handeln (2011, S. 505). Hieraus ergeben sich Unterschiedsbildungen, die relevante Informationen zu liefern vermögen, wie wir aus dem Organisationsentwicklungsprozess selbst wissen; auch hier haben wir in einem formativen Evaluationsprozess ständig Feedbackschleifen organisiert, die eine wesentliche Gelingensbedingung für das Projekt darstellen.

Die Entscheidung für einen auf Partizipation aller Beteiligten angelegten Organisationsentwicklungsprozess, der sich auch in der Publikation widerspiegelt, resultiert aus den inhärenten Funktionsprinzipien der Bürgermedien als den Partizipationsmedien der Zivilgesellschaft. Nach den Angaben der Medienanstalten (2012, S. 326 ff.) gibt es derzeit in Deutschland rund 150 Bürgersender; an der weitgehend auf freiwilligem sozialem Engagement beruhenden Programmproduktion beteiligen sich regelmäßig mindestens 20.000 und bis zu 30.000 Personen; täglich werden in den Bürgermedien bundesweit ca. 1.500 Stunden Programm produziert; die Sendungen werden täglich von mehr als 1,5 Millionen Radiohörerinnen und -hörern sowie Fernsehzuschauerinnen und -zuschauern vor Ort eingeschaltet. Die Landesmedienanstalten wenden pro Jahr Haushaltsmittel in Höhe von 26 Millionen Euro für die Bürgersender auf. Die Bürgermedien sind eine anerkannte Größe in der Medienlandschaft; im europäischen Vergleich ist ihr gesellschaftlicher Stellenwert in Deutschland sehr respektabel.

Anlässlich der Fachtagung „Sozialer Keil – sozialer Kitt. Die Vermittlerrolle der Bürgermedien in Europa“ am 25. und 26. Juni 2012 in Kassel hat László Andor, der EU-Kommissar für Beschäftigung, Soziales und Integration, in seinem Grußwort auf die Schlüsselrolle der Bürgermedien „as an intermediary between the politics and the citizens, providing accurate and balanced reporting“ hingewiesen: „More than ever, a crucial role is played by civil society organizations and community media, voicing the concerns of the most vulnerable and supporting them in their struggle for decent working and living conditions. Without them, there would be more undiscovered injustice, more hidden discrimination and more ignorance of inequality.“ Im Kassel Commitment (2012) greift der Bundesverband Offene Kanäle e.V. diese Gedanken auf und betont die Verpflichtung, „den

diskriminierungsfreien Zugang zu den in den Bürgermedien vorhandenen Kommunikationsmitteln“ zu gewährleisten, einen „Beitrag zur Bekämpfung der sozialen Ausgrenzung“ zu leisten sowie „Regeln einer professionellen Ethik“ zu entwickeln.

Die Fähigkeit der community radios „public value“ in Form von sozialem Kapital zu generieren, hängt aufs Engste mit der Frage zusammen, wie sich die Leistungen der Bürgermedien über ein Assessment System und den dazugehörigen Indikatoren erfassen lassen. Dies ist ein internationaler Trend mit dem sich nicht nur die Bürgermedien in Deutschland und Europa auseinandersetzen. Bereits im Jahre 2009 hat das *Radio Knowledge Centre, Community Support Center* in Nepal ein „Assessment System“ vorgelegt, das einen großen Wert auf ein professionelles Management legt. Es wird interessant sein, welche Erfahrungen damit gesammelt werden; noch liegen hierzu keine uns zugänglichen Erfahrungsberichte vor. Für den deutschen Sprachbereich sind die verschiedenen Ansätze aus einzelnen Bundesländern sowie das Schweizerische System des redaktionellen Qualitätsmanagements zu erwähnen; hierauf wird in dieser Publikation eingegangen.

Das Thema Qualität war lange Zeit kein vordringliches Thema für die Bürgermedien. Die Qualitätsdiskussion wurde „bislang mit dem Argument der Toleranz gegenüber dem medialen Engagement als demokratischem Urelement der Sender aus dem Weg gegangen“ (Bundesverband Bürger- und Ausbildungsmedien 2009). Seit der Entschließung des Europäischen Parlaments zu den gemeinnützigen Bürger- und Alternativmedien wird vermehrt darauf hingewiesen, „... dass eine hohe Qualität der Bürgermedien von entscheidender Bedeutung ist, damit sie ihre Potenziale ausschöpfen können“ (Europäisches Parlament 2008).

Auch im Medien- und Kommunikationsbericht der Bundesregierung (2008) wird den formulierten Forderungen nach einer Fokussierung auf den Qualitätsaspekt Nachdruck verliehen; dort heißt es: „Aus Sicht der Bundesregierung ist es unerlässlich, dass für die weitere Entwicklung der Bürgermedien der eingeschlagene Weg der Professionalisierung weiterhin konsequent beschritten wird. Eine klare Programmstrukturierung und die Einhaltung qualitativer Standards müssen weiterhin zentrale Orientierungspunkte sein“ (ebd., S.182).

Die Forderung nach Qualitätssicherung und Evaluation erreicht die Bürgermedien als wichtige Akteure der Förderung von Medienkompetenz auch über die Kultusministerkonferenz, die in ihrem Beschluss zur „Medienbildung in der Schule“ (2012) diesen Aspekt ebenfalls akzentuiert.

Wenn von Medienqualität oder Qualität in den Medien die Rede ist, so wird dies in der Regel auf Inhalte, Formen und Technik bezogen. Noch entscheidender als diese Differenzierung ist aber der Unterschied, dass bei den Bürgermedien nicht nur Medienprodukte im Vordergrund stehen, sondern gleichzeitig die Interaktionsprozesse ehrenamtlich tätiger Bürgerinnen und Bürger die Qualität be-

stimmen. Qualität in den Bürgermedien hat demnach mehrere Aspekte, die es auf dem Weg zum „gelungenen Bürgerrundfunk“ zu berücksichtigen gilt: die Qualität der Medienprodukte, die Qualität der Medienbildung und die Qualität der Organisation, die beides ermöglicht.

In Anlehnung und Abwandlung eines Zitats zum Thema „Zeit“ lässt sich im Bezug auf die Qualität vor dem Hintergrund unseres Organisationsentwicklungsprozesses, dessen Motor die Qualitätsfrage war, resümieren: Mit der Qualität ist es wie mit der Zeit; wenn man nicht darüber nachdenkt, glaubt man zu wissen, was Qualität ist; fängt man jedoch an, sich damit auseinanderzusetzen, so schwinden die vermeintlichen Gewissheiten.

Der Prozess der Qualitätsentwicklung in Bürgermedien folgt dem Kreislauf von plan, do, check und act: Dies erfordert auf den unterschiedlichen Ebenen und in den verschiedenen Phasen die Fähigkeiten der Führungskräfte, auf die je spezifischen und gerade aktuellen Bedürfnisse und Aufgaben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Bürgermedien einzugehen. Welche dies sind, hat uns Deepak Chopra mit auf den Weg gegeben: „Das Bedürfnis nach Sicherheit erfordert Schutz, das nach Leistung braucht Motivation, das nach Zusammenarbeit erfordert Teamführung, das nach Verständnis braucht Zuwendung, das nach Kreativität erfordert Innovation, das nach moralischen Werten braucht Transformation, das nach spiritueller Erfüllung erfordert Weisheit und Visionskraft“ (2012, S.188).

Wir hoffen und wünschen, dass alle in den Leitungspositionen der Bürgermedien diese Kompetenzen im Interesse des Gelingens des Prozesses der Qualitätsentwicklung leben, um das Potenzial der Bürgermedien als den Partizipationsmedien der Zivilgesellschaft zu entfalten, ihre Aufgabe als Kristallisationspunkte einer sektorenübergreifenden gesellschaftlichen Kommunikation zu stärken und sie dabei zu unterstützen, eine Brücke zu bauen zwischen digitaler und analoger Kommunikation.

Literatur

- Andor, László (2012):** Statement: Social Affairs and Inclusion to the participants of the Symposium 'Social gaps – social bridges, European Community media as mediators', 25./26. June 2012, Kassel.
- Der Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien (Hrsg.) (2008):** Medien- und Kommunikationsbericht der Bundesregierung 2008. Berlin.
- Bundesverband Bürger- und Ausbildungsmedien (2009) (Hrsg.):** Qualitätsentwicklung und -kriterien. Ms., Hannover.
- Bundesverband Offene Kanäle (Hrsg.) (2012):** Kassel Commitment. Kassel.
- Chopra, Deepak (2012):** Mit dem Herzen führen. Management und Spiritualität. Burgrain: Koha.
- Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph (2009):** Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/New York: Campus.
- Guthmannshausener Thesen (2009):** Das Selbstverständnis des Bürgerrundfunks im Freistaat Thüringen. Erklärung der Thüringer Bürgerrundfunkveranstalter auf Initiative der Thüringer Landesmedienanstalt. Manuskript.
- Kahneman, Daniel (2011):** Schnelles Denken, langsames Denken. München: Siedler.
- Kultusministerkonferenz (2012):** Medienbildung in der Schule. Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 8. März 2012.
- Mainali, Raghu / Chapagain, Yadab / Subba, Bikram (2009):** Community Radio. Performance Assessment System (CR-PAS). Kathmandu.
- Die Medienanstalten (Hrsg.) (2012):** Jahrbuch 2011/2012. Landesmedienanstalten und privater Rundfunk in Deutschland. Berlin: VISTAS.

Qualitätsentwicklung im Thüringer Bürgerrundfunk – Einblicke in einen formativen Prozess

Entwicklung, Erprobung und Evaluation von Kriterien, Verfahren und Prozessen des Qualitätsmanagements in Bürgermedien

Eva Heindl-Krug & Erich Schäfer

Qualitätsentwicklung – wie in diesem Projekt verstanden – ist der Versuch, das Zusammenwirken der Subsysteme einer Organisation untereinander und mit ihren institutionellen, gesellschaftlichen und regionalen Umwelten unter dem Fokus der Qualität zu betrachten und zu steuern. Damit wird die Logik der Qualitätsentwicklung als Steuerungsmodus für die Organisationsentwicklung genutzt. Das Projekt hat es sich zur Aufgabe gemacht, bei den Thüringer Bürgermedien¹ einen Qualitätsentwicklungsprozess als Motor von Organisationsentwicklungsprozessen zu initiieren. Das verfolgte Ziel ist dabei die Weiterentwicklung der Strukturen, Prozesse und Haltungen der beteiligten Bürgermedien gemäß ihrer je spezifischen Leitbilder und im Hinblick auf ihre Umwelten.

Das übergreifende ethische Postulat, dem wir uns sowohl als Forschende als auch als Organisationsberatende verpflichtet sehen, ist das der Potenzialentwicklung. Wir meinen damit, dass eine Beraterische Intervention von außen versuchen muss, an den inhärenten Möglichkeiten oder Potenzialen des Systems anzuschließen und sie durch die Gestaltung eines Entwicklungsprozesses zu fördern. Damit grenzen wir uns nicht nur gegen das Konzept der Defizitorientierung ab, sondern auch gegen die Vorstellung, dass Qualitätsentwicklung mit einer Orientierung am grenzenlosen „höher – weiter – schneller“ in eins fällt.

Unter einer Potenzialentwicklungs-Kultur verstehen wir mit Hüther (vgl. hierzu Hüther 2009) einen Wertewandel: Weg von den treibenden Kräften Macht, Wettbewerb, Konkurrenz, Spezialisierung und Egozentrismus, hin zu Kooperation, Kreativität und sozialer Resonanz. Dabei geht es nicht um die Gestaltung eines radikalen Umbruchs, sondern um das Erkennen des „Anwesendwerdens einer essentiellen Möglichkeit, als Ankünftigwerden eines zukünftigen Potenzials“ (Scharmer 2009, S. 53). Dieses Potenzial gilt es durch eine Öffnung des Denkens,

¹ Wenn hier von Bürgermedien bzw. Bürgerrundfunk die Rede ist, so sind damit jene vier wesentlichen Formen gemeint, die in Thüringen existieren: der Offene Fernsehkanal, der Offene Radiokanal, das Nichtkommerzielle Lokalradio und das Uni-Radio.

Fühlens und Wollens in der Gegenwart zu manifestieren. Potenzialentwicklung bedeutet für uns deshalb, von einer im Entstehen begriffenen Zukunft aus zu lernen – und dies gilt für Individuen und Organisationen gleichermaßen.

Im Folgenden beschreiben wir zunächst die Ausgangslage der Bürgermedien im Hinblick auf die Qualitätsfrage und skizzieren den Projektauftrag, um sodann die Anforderungen an ein Qualitätsmanagementverfahren für Bürgermedien zu umreißen. Anschließend werden das Forschungsdesign und die Elemente des Settings im Forschungs- und Entwicklungsprozess vorgestellt. Als spezifisches Gestaltungsprinzip des Entwicklungsprozesses werden die Verschränkungen der verschiedenen Handlungsebenen herausgearbeitet. Bevor auf die Ergebnisse und Schlussfolgerungen eingegangen wird, gilt es noch, die speziellen Herausforderungen des Projektes zu analysieren.

1 Ausgangslage und Projektauftrag

In der Entschließung des Europäischen Parlaments vom 25. September 2008 zu gemeinnützigen Bürger- und Alternativmedien wird darauf hingewiesen, „dass eine hohe Qualität der Bürgermedien von entscheidender Bedeutung ist, damit sie ihr Potenzial ausschöpfen können“ (Punkt 11). Insofern ist die Qualität der Programme der Schlüssel für die Entwicklung der Bürgermedien. Das Thema Qualität war bis vor kurzem kein dominantes Thema für die Bürgermedien. Der Qualitätsdiskussion wurde in den Bürgermedien „bislang mit dem Argument der Toleranz gegenüber dem medialen Engagement als demokratischem Urelement der Sender aus dem Weg gegangen“ (Bundesverband Bürger- und Ausbildungsmedien 2009). Mit den vom Bundesverband Bürger- und Ausbildungsmedien (bvbam) 2009 vorgelegten Kriterien für inhaltliche, personelle und finanzielle Qualität wurden erste Schritte getan auf dem Weg zu mehr Professionalität in den Bürgermedien. Wie diese Kriterien ergänzt, differenziert und umgesetzt werden können, gilt es noch zu erforschen. Die Initiativen des bvbam (2009) zeigen, dass inzwischen ein Prozess des Umdenkens eingesetzt hat, der auch den Boden für das hier zu beschreibende Forschungs- und Entwicklungsprojekt bereitet hat.

Bevor wir auf die Frage eingehen, *wie* Qualität in Bürgermedien gewährleistet werden kann, gilt es die Frage aufzuwerfen, *was* unter Qualität verstanden werden kann. „Qualität und Qualitätsmedien sind in der publizistik- und kommunikationswissenschaftlichen Forschung vielfach verwandte Begriffe, allerdings bislang ohne allzu großen theoretischen Gehalt“ (Blum/Bonfadelli/Imhof/Jarren 2008). Qualität verstehen wir allgemein als Güte oder Wert eines Dinges oder Prozesses.

Qualität ist eigentlich eine neutrale Bezeichnung. Üblicherweise setzen wir Qualität aber mit guter Qualität gleich.

Wenn von Medienqualität oder Qualität in den Medien die Rede ist, so beziehen wir dies in der Regel auf Inhalte, Formen, Technik und Gebrauch. Der zuletzt genannte Aspekt macht deutlich, dass Qualität von Medien immer auch an den Nutzen gebunden ist, den ein Rezipient erhält, um sein Wissen zu erweitern, seine Wünsche und Bedürfnisse zu realisieren bzw. sein Leben besser bewältigen zu können. Die Qualität von Medien setzt sich aus objektiv messbaren Faktoren, wechselseitigen Vereinbarungen und subjektiven Variablen zusammen.

Bei den öffentlich-rechtlichen als auch den privaten Medien haben wir eine klare Trennung zwischen der rezipierenden und der produzierenden Perspektive. Die Produzentinnen und Produzenten sind für das Medienprodukt verantwortlich. Komplizierter wird die Frage nach der Qualität in den Medien, wenn aus den Rezipienten der Medien potenzielle Produzentinnen und Produzenten werden, was dem Anspruch der Bürgermedien inhärent ist. Verändert sich damit das Verständnis von Qualität?

Einerseits könnte man dies verneinen, denn auch in diesem Fall gibt es ausschließlich externe Rezipienten, die niemals zu Produzierenden werden und für die deshalb die bei den Bürgermedien existierende Option, die Außensicht mit der Innensicht zu tauschen, irrelevant ist. Zum anderen macht es aber einen Unterschied, ob die Medien und deren Produkte von professionellen oder semi-professionellen bzw. Laien gestaltet werden.

Noch entscheidender als diese Differenz ist aber eine andere: Wir haben es in den Bürgermedien nicht nur mit Medienprodukten, sondern gleichzeitig immer mit Bildungsprozessen zu tun, deren Qualität auch in den Blick zu nehmen ist. „Bildung ist ein durch und durch reflexives ‚Gut‘, das nicht hergestellt wird, ... sondern dadurch entsteht, dass eine lernende Person in der praktischen und theoretischen Auseinandersetzung mit ihren Lerngegenständen ihr Weltverhältnis verändert und ihre Handlungsfähigkeit erweitert“ (Zech 2008, S. 12).

Qualität in den Bürgermedien hat die folgenden miteinander verflochtenen Aspekte in den Blick zu nehmen: (1) die Qualität der Rahmenbedingungen von Medienproduktion und Medienbildung (Schaffung und Gestaltung der Lernräume), (2) die Qualität der Medienbildung (Wissen, Können, soziale Integration) und (3) die Qualität der Medienprodukte (Inhalte, Formen, Technik und Gebrauch) sowie (4) die sich aus den ersten drei Aspekten ergebenden Partizipations- und Artikulationsmöglichkeiten.

Mit Bader lassen sich diese Aspekte auch als Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität bezeichnen (Bader 2008, S. 582). Diese genannten Faktoren sind geeignet,

in ihrem Zusammenspiel formal zu beschreiben, was „gelungener Bürgerfunk“ sein kann.

Da es kein allgemein geteiltes Verständnis darüber gibt, was unter Qualität zu verstehen ist, gibt es auch unterschiedliche Wege, sich dem Thema Qualität anzunähern; diese sollen kurz skizziert werden:

Qualitätsnachweis über die Verleihung von (Bürger-)Medienpreisen

Diese Preise werden häufig von den Landesmedienanstalten ausgelobt; damit wird das Ziel verfolgt, besonders kreative Programmleistungen sowie Initiativen zur Förderung von Medienkompetenz auszuzeichnen.

Qualität als Resultat der Zuschreibung auf Seiten der Rezipienten

Dieser Sachverhalt soll an drei Beispielen aus der Medienforschung exemplarisch erläutert werden:

- Spezifische Nachrichten werden vom Publikum besser verstanden und behalten, wenn die Informationen nicht nach dem klassischen journalistischen Prinzip der „umgekehrten Pyramide“ präsentiert werden (vgl. Machill/Köhler/Waldhammer 2006).
- Nicht nur inhaltliche, sondern auch formale und sogar technische Aspekte der Darbietung können Einfluss auf die Qualitätsbewertung haben. Nachrichten in hochauflösender Bildqualität werden von den Zuschauern und Zuschauerinnen als glaubwürdiger beurteilt als solche in Standard-Bildqualität (vgl. Bracken 2006).
- Das Konstrukt „Vertrauen in die Medien“ setzt sich zusammen aus: Vertrauen in die Selektion der Themen, Vertrauen in die Selektion der Fakten, Vertrauen in die Richtigkeit der Fakten, Vertrauen in journalistische Aufbereitung bzw. Kommentierung (vgl. Köhrig/Matthes 2007).

Qualität durch Einhaltung journalistischer Standards auf Seiten der Produktion und Distribution von Informationen

- Generelle Kriterien: Neutralität, Unabhängigkeit, Wahrheit, Objektivität, Ausgewogenheit, Vielfalt, Relevanz,
- Pressekodex des Deutschen Presserates/Europäische Charta für Pressefreiheit,
- Organisationsspezifische Kriterien: Das ZDF hat bspw. einen Verhaltenskodex für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erarbeitet,
- Genrespezifische Kriterien: Qualitätskriterien für Kinderfernsehen.

Organe der (freiwilligen) (Selbst-)Kontrolle (ex ante oder ex post)

- Koordinierung und Kontrolle (privater) Rundfunkdienste durch die Landesmedienanstalten; Beobachtung der Programmentwicklung,
- Freiwillige Selbstkontrolle Fernsehen (FSF) als anerkannte Selbstkontrolle im Rahmen des Jugendmedienschutz-Staatsvertrags (JMStV),
- Beschwerdeausschuss des Presserates.

Aus- und Weiterbildung des Personals

- Diverse Angebote der Landesmedienanstalten,
- Rezipienten-Schulung,
- Medientraining.

Qualitätsmonitoring

- Verfahren: externes und internes Monitoring auf Sendungsebene; inhaltliche und formale Qualitätsdimensionen greifen sehr stark ineinander,
- Qualitätsmerkmale: Relevanz und Gebrauchswert, Informationsleistung, Unterhaltsamkeit, Publikumswirksamkeit, Vielfalt der journalistischen Formen, Professionalität handwerklich-ästhetischer Umsetzung, Vermittlungsleistung und Verständlichkeit (vgl. Oehmichen/Schneider 2008).

Qualitätsmanagementverfahren

Das Qualitätsmanagement Bürgerfunk (QMB) ist ein Projekt des Bildungszentrums Bürgermedien e.V. (BZBM) in Ludwigshafen und der Deutschen Hörfunkakademie GmbH (DHA) in Oberhausen. Das Modell wurde in Analogie zu der „Lernorientierten Qualitätstestierung in der Weiterbildung“ von der ArtSet Forschung, Bildung, Beratung GmbH mit den o.g. Projektbeteiligten und ArtSet entwickelt. Ziel des Projektes ist es, die Arbeit der Radiowerkstätten zu sichern und zu dokumentieren und eine kontinuierliche Weiterentwicklung zu ermöglichen. Erfolgsfaktoren dabei sind:

- Begleitung der Zertifizierung der Radiowerkstätten,
- Profilbildung und Verbesserung der Leistungen der Organisation „anerkannte Radiowerkstatt“ und
- Verbesserung der Programmqualität im Bürgerfunk.

Trotz der verschiedenen aufgelisteten Versuche, Qualität zu gewährleisten, ist Oehmichen/Schneider zuzustimmen, wenn sie konstatieren: „Generell herrscht Einigkeit darüber, dass Qualitätseigenschaften von Programmleistungen nicht messbar sind, dass sie nicht mit Hilfe einer für objektiv gehaltenen Matrix fest-

gestellt werden können, eine Quantifizierung – wie sie in der messbaren Einschaltquote steckt – ist hier unmöglich. Es gibt keine objektiv gültige Vorgehensweise, unterschiedliche Qualitäten trennscharf zu identifizieren und voneinander zu unterscheiden. Die einzige Möglichkeit der Objektivierung der Erkenntnisse besteht darin, die eingesetzten Verfahren zur Beurteilung von Qualität in allen ihren Teilen und Einzelschritten zu explizieren, kontinuierlich kritisch zu überprüfen und der internen und externen Diskussion zu unterwerfen“ (Oehmichen/Schneider 2008, S. 15).

Ausgehend von diesen beschriebenen Ansätzen und aufbauend auf den Leitbilddiskussionen des Bürgerrundfunks im Freistaat Thüringen (Guthmannshausener Thesen 2009; Heinold-Krug 2009) gingen wir in unserem Projekt in Thüringen der Frage nach, wie die Bürgermedien zu Instrumenten, Verfahren, und Prozessen der Qualitätssicherung kommen können. Dabei war es wichtig, den Forschungs- und Entwicklungsprozess zur Entwicklung, Erprobung und Evaluierung von Verfahren und Prozessen des Qualitätsmanagements so zu gestalten, dass daran alle Stakeholder im Feld der Bürgermedien aktiv beteiligt werden. Einen Multistakeholder-Ansatz zu verfolgen, heißt konkret, dass die verschiedenen Perspektiven von Kunden (Nutzer, Zuschauer und Gäste), Auftraggebern, Kooperationspartnern, Mitarbeitenden und Akteuren aus dem gesellschaftlichen Umfeld mit einbezogen werden (vgl. Heinold-Krug 2009). Nur so ließ sich gewährleisten, dass die Akzeptanz für die Qualitätskriterien gegeben war und sie bei den Bürgermedien ihre erhoffte Wirkung entfalten konnten. Die auf der Klausur zur Qualitätsentwicklung des Thüringer Bürgerrundfunks im Oktober 2009 in Creuzburg entwickelten Identitätsentwürfe stimmen darin überein, dass den Fragen der Qualität ein hoher Stellenwert eingeräumt wird: Zum einen ist von einer „Qualitätsoffensive“ und zum anderen von einer „kontinuierlichen Qualitätssteigerung“ die Rede (Heinold-Krug 2009, S. 13 f.)

Da es sich bei dem Untersuchungsgegenstand um einen sehr sensiblen Bereich handelt, kam es zunächst darauf an, vier Einrichtungen des Bürgerrundfunks im Freistaat Thüringen dafür zu gewinnen, sich an dem Qualitätsentwicklungsprojekt zu beteiligen. Das zu entwickelnde Qualitätsmanagementverfahren sollte Differenzierungen hinsichtlich der Organisationsformen und Medien zulassen. Deshalb kam ein Untersuchungsansatz zum Einsatz, der großen Wert auf ein dialogisches Verfahren legt und eine kommunikative Validierung beinhaltet.

Der theoretische Bezugsrahmen für die Prozesse der Organisationsentwicklung im Rahmen des Qualitätsmanagements ist die von C. Otto Scharmer (2009) entwickelte „Theorie U“, die auf dem Konzept der „Lernenden Organisation“ basiert, wie es von P. M. Senge (2011) entwickelt wurde. Scharmer geht davon aus, dass es fünf Ebenen der Veränderung gibt: das Re-acting, das Re-structuring, das

Re-designing, das Re-framing sowie das Re-generation (vgl. Scharmer 2009, S. 52). Ohne diese Ebenen genauer zu beschreiben, kann Scharmers Konzept kurz zusammengefasst werden: Er geht davon aus, dass Lernprozesse innerhalb von Organisationen dadurch zukunftsorientiert gestaltet werden, dass die beteiligten Akteure ihre Vorstellungen eines zukünftig sinnvollen Tuns miteinander teilen und reflektieren, um daraus angemessene Vorgehensweisen zu entwickeln.

Neben der Beschäftigung mit Ergebnissen und Prozessen ist die Aufmerksamkeit zusätzlich also auf die Quelle des Handelns zu richten. Was hiermit gemeint ist, soll durch folgende Unterscheidung verdeutlicht werden: Nach Chris Argyris gibt es neben dem Lernen als Anpassung an die Umwelt auch ein Lernen, das ein Reflektieren über tiefe Annahmen und Grundperspektiven einschließt. Ein solches Lernen muss nicht nur ein Lernen aus der Vergangenheit sein, sondern kann auch ein Lernen sein, das sich an der Vergegenwärtigung zukünftiger Möglichkeiten orientiert. Dies bedeutet, die Strukturen der Aufmerksamkeit zu ändern, würden sich Personen bzw. Institutionen „von den alten Identitäten und Zielen verabschieden und etwas Neues entstehen lassen mit einer im Entstehen begriffenen und von der Zukunft her wirksamen Intention“ (Scharmer 2009, S. 60). Auf diesen zumeist blinden Fleck in Organisationen wird im Prozess des Qualitätsmanagements geblickt.

Mit diesem analytischen Zugriff wird es einerseits möglich, die einzelnen Instrumente, Verfahren und Prozesse den unterschiedlichen Ebenen zuzuordnen und andererseits die Umschlagspunkte in den Innovations- und Veränderungsprozessen der Bürgermedien zu identifizieren.

Adressaten der Studie sind der Bürgerfunk im Freistaat Thüringen selbst, mit dem und für den ein handhabbares Qualitätsmanagementverfahren entwickelt wird, das helfen soll, an der Qualitätsentwicklung zu arbeiten; darüber hinaus die Politik, der Entscheidungsgrundlagen für die Fortentwicklung der Bürgermedien geliefert werden und außerdem die Fachöffentlichkeit, der die Untersuchungsergebnisse präsentiert werden.

2 Anforderungen an ein Qualitätsmanagementverfahren für Bürgermedien vor dem Hintergrund des Funktionsverständnisses der Bürgermedien

Das entwickelte Qualitätsmanagementverfahren für Bürgermedien basiert darauf, dass:

- über alle Qualitätsbereiche hinweg der Zusammenhang von Leitbild, Organisations- und Personalentwicklung verdeutlicht wird,

- alle Prozesse auf die Schlüsselprozesse der Bürgermedien, die sie sich selbst gegeben haben, ausgerichtet sind und
- das Ziel der Lernenden Organisation verbindlich ist; es soll eine kontinuierliche Verbesserung der Funktionsweisen der Einrichtungen ermöglicht werden.

Das entwickelnde Qualitätsmanagementverfahren für Bürgermedien erfüllt die folgenden *Anforderungen*:

- Das Modell trägt der Tatsache Rechnung, dass es bei Bürgermedien im Unterschied zu anderen Medien nicht nur um die Medienproduktion, sondern auch immer um einen Prozess der Selbstbildung der Produzenten geht.
- Das Modell setzt einen zieloffenen kommunikativen Diskussionsprozess in Gang, an dem sich alle Gruppen des Bürgerfunks beteiligen. Es passt zu den Bürgermedien, die von ihrer Organisationsstruktur her auf Konsens angelegt sind.
- Das Qualitätsmanagement der Bürgermedien erlaubt es jedem Offenen Kanal, jedem Nichtkommerziellen Lokalradio und jedem Uni-Radio sein eigenes Profil zu entfalten.
- Das Modell vermag unterschiedliche Aspekte der Qualitätsentwicklung zu integrieren, z.B. Verfahren des externen und internen Monitorings, was bei Bürgermedien durch die Doppelrolle von Produzent und Rezipient zusammenfällt. Ebenso lassen sich die Aus- und Weiterbildung des Personals sowie die Anwendung journalistischer Standards ohne Probleme integrieren.

Qualität(sentwicklung) ist stets abhängig von den selbst gesteckten Zielen und Erwartungsstrukturen; insofern ist sie das Resultat eines Kommunikationsprozesses mit ausgehandelten Bedeutungszuschreibungen aller Interessengruppen eines Bürgermediums. Die Heterogenität der Bürgermedien, mit ihrer Vielfalt an Typen, Organisationen und Konzeptionen, lässt es deshalb auch nicht zu, für alle Bürgermedien verbindliche Ziele vorzugeben; diese sind in jedem Einzelfall auszuhandeln. Qualität misst sich dann jeweils am Grad ihrer Zielerreichung in dem je spezifischen Bürgermedium. Insofern kann es in den Bürgermedien in Bezug auf die Qualitätsentwicklung zwar eine konvergente Entwicklung, aber keine Vereinheitlichung geben.

In den bestehenden Bürgermedien lassen sich unterschiedliche interne und externe *Funktionszuweisungen* und daraus resultierende divergente Zielstellungen mit zum Teil dichotomen Wertorientierungen identifizieren, die es im Prozess des Qualitätsmanagements zu berücksichtigen gilt:

- Rundfunkfreiheit: Bürgermedien als Korrelat und Korrektiv zu den etablierten Medien, publizistische Ergänzung und kulturelle Vielfaltsreserve,

- Lokale Demokratie: Bürgermedien als Möglichkeit zur Teilhabe am demokratischen Willensbildungsprozess,
- Soziale Integration: Bürgermedien als Orte der Begegnung,
- Politische Bildung: Bürgermedien als Instrumente zum Erwerb von Medienkompetenz und Experimentierfeld für Entwicklungen (vgl. hierzu Lauff 2007).

Unterhalb der Ebene der aufgezählten vier Funktionen zieht sich durch die Geschichte der Bürgermedien eine alte Kontroverse: Auf der einen Seite stehen die Verfechter des Prinzips der Zugangsoffenheit und auf der anderen Seite wird im Sinne der Wirksamkeit der Bürgermedien die Forderung nach mehr Qualität erhoben. Zum Teil wird diese Kontroverse sehr erbittert geführt. Zugangsoffenheit und Qualität sind zwei sich komplementär ergänzende Werte. Das Recht auf Zugangsoffenheit der Bürgermedien korrespondiert mit der Rechenschaftspflicht gegenüber dem Souverän; die ihren Zugang nutzenden Bürgerinnen und Bürger sind einzig und allein gegenüber der Gemeinschaft verantwortlich. Die Bürgermedien werden ihr partizipatives und integratives Potenzial nur dann entfalten können, wenn es ihnen gelingt, einen Lernraum zu gestalten, in dem durch programmbezogene Kommunikation Produkte entstehen, die die Wirksamkeit im Sinne der o. g. Ziele entfalten. Dies ist nur möglich, wenn Produkte und Prozesse der medialen Beschäftigung für Produzierende und Nutzende bedeutsam sind. Das wird umso mehr der Fall sein, wenn sie auch qualitativ ansprechend sind. Bereits 1999 hatte Buchholz diesen Zusammenhang wie folgt formuliert: „Wenn nämlich die Vorstellungen der Produzenten und des Publikums so weit auseinander klaffen, dass Zuschauer oder Hörer die Rezeption ‚verweigern‘, läuft das publizistische Ziel der Bürgermedien ins Leere.“ Die Akzeptanz der Bürgermedien ist nicht hinreichend allein mit der Messeinheit „Quote“ zu erfassen, aber auch die Bürgermedien haben die „Bedingungen journalistischer Professionalität“ zu berücksichtigen (Buchholz/Volpers 2012, S. 73). Wie eine Untersuchung der Enigma GfK im Auftrag der Niedersächsischen Landesmedienanstalt im Jahre 2011 ergeben hat, weist der Bürgerrundfunk in Niedersachsen stabile Gesamtreichweiten mit einer leichten Verbesserung gegenüber der Reichweiterehebung aus dem Jahre 2006 auf.

Die Frage nach der Qualität der Programme muss „in Verknüpfung mit der Frage nach der Qualifikation der – gewollt nichtprofessionellen – Produzentinnen und Produzenten diskutiert werden“ (vgl. Deutsche Hörfunkakademie/Bildungszentrum BürgerMedien 2006). Zu diesem Ergebnis kommt auch Volpers, wenn er schreibt: „Der Bürgerfunk hat in den letzten Jahren einen Funktionswandel vollzogen. Klassische, politisch-gesellschaftliche Funktionen des Bürgerfunks wie Emanzipation und Partizipation verlieren zunehmend an Bedeutung. Stattdessen

gewinnt er seine Bedeutung für eine vorberufliche Qualifikation“ (Volpers et al. 2006, S.146). Die alleinige Orientierung an journalistischen Kriterien würde allerdings „nur zu schlechten Abbildern der Originale“ (Paukens 2008, S. 531) führen. „Mit dem Prinzip des medialen Erzählens, das aktuell Eingang in die Qualifizierungsdebatte der Bürgermedien gefunden hat, wird versucht, die Spezifik der Bürgermedienproduktionen in den Blick zu nehmen“ (Bürgermedienzentrum Bennohaus 2005, S.90).

Das Projekt Qualität in den Bürgermedien durch Qualifizierung der Nutzer wird scheitern, wenn Qualität von den Nutzern und Nutzerinnen als etwas empfunden wird, das von außen fremdbestimmt verordnet wird. Es wird hingegen gelingen, wenn Bürgermedien sich als „Lernheimaten“ (Pätzold 2005) konstituieren. Ausgehend von seinen eigenen Erfahrungen der Kooperation der universitären Lehrredaktion Fernsehen mit dem Offenen Kanal schreibt Pätzold: „... es gilt für eine Lernkultur, immer den Einzelnen aus seiner Einzelheit herauszuführen, ihn mit anderen zusammen zu führen und die Einsicht in die Notwendigkeit zu fördern, sich mit Formaten und den weiteren Anforderungen der Fernsehsprache auseinander zu setzen. Die Lernkultur entsteht, wenn die Erfahrung wächst, wie das Lernen weiterhelfen kann, ein Ziel zu erreichen. Das Programm in dieser veränderten Lernkultur hat keine Köpfe – schon gar keine hierarchischen – sondern nur die Sendungen. Glichen früher die Bürgermedien eher dem Berg Athos mit seinen vielen Eremitenklöstern, so suchen wir jetzt nach den richtigen Zusammengehörigkeiten für eine Lernkultur, in der jeder seine Heimat finden kann.“

Eine solche Lernkultur wird nichts gemeinsam haben mit den traditionellen Erzeugungsdidaktiken, wie sie typisch waren für die alte schulische Lernkultur. Was wir benötigen ist vielmehr eine Ermöglichungsdidaktik (vgl. Arnold/Schüßler 2003), die sich als Hilfestellung für die Nutzenden versteht, ihre eigenen Lernräume zu erschließen und zu gestalten.

Dabei gilt es, an die Motive der Nutzerinnen und Nutzer, die uns aus der Begleitforschung zu den Offenen Kanälen bekannt sind, anzuschließen. Hier zeigen sich mit schöner Regelmäßigkeit die Freude an der Arbeit mit Gleichgesinnten, das Interesse für die Technik und der Wunsch, Themen und Meinungen zu veröffentlichen. Metaphorisch gesprochen geht es – wie in der Studie zur Nutzung des Offenen Kanals in Gera verdeutlicht (vgl. Schäfer/Lakemann 1999) – um die Erschließung, Aneignung und Besiedlung von unterschiedlichen Erfahrungsräumen (öffentlicher Raum, Handlungsraum, Phantasieraum, Erlebnisraum, Beziehungsraum). Über die Lernheimat „Bürgermedien“ wird ein Stück des lokalen Nahraumes neu angeeignet. All dies korrespondiert mit den oben genannten Zielstellungen. Hieraus resultiert als Führungsaufgabe für die Leitung der Bürgermedien, eine positive Lernkultur zu ermöglichen.

Fassen wir zusammen: Der Weg zur Qualitätsentwicklung der Bürgermedien führt zum einen über die Entwicklung der Programmprofile durch die klare Definition von Zielstellungen und zum anderen über die Ausrichtung der Medienkompetenzvermittlung auf das Programm. So steht es bereits im Positionspapier der Direktorenkonferenz der Landesmedienanstalten „Zur Konsolidierung der Bürgermedien in Deutschland“ aus dem Jahre 2005. In diesem Papier werden noch zwei weitere Punkte genannt, nämlich die Verbesserung des Erscheinungsbildes und die Nutzung der Chancen, die die Digitalisierung bietet.

Bislang haben wir die Qualitätsentwicklung als einen Prozess beschrieben, der im Kontext von klaren Zielstellungen im Rahmen einer Leitbildentwicklung und den daraus resultierenden Prozessen der Personal- und Organisationsentwicklung steht. Neben dem Blick nach Innen bedarf es aber auch noch des Blickes auf die Umwelt der Bürgermedien. In der Organisationsberatung hat sich das von Friedemann Schulz von Thun (vgl. 1998, S.306 ff.) entwickelte Modell der Stimmigkeit durchgesetzt, das auch für Bürgermedien zutrifft. Das Ideal der Stimmigkeit wird erreicht, wenn eine Person oder Organisation zum einen gemäß ihrer eigenen Überzeugungen und Werte handelt, also mit sich selbst stimmig ist, und zum anderen, wenn sie adäquat auf die Anforderungen der sie umgebenden Umwelt eingeht und dementsprechend handelt.

Das größte Wirkpotenzial können Bürgermedien dann entfalten, wenn sie gleichermaßen stimmig nach innen und außen agieren. Dies ist die Voraussetzung dafür, dass sie „ihre medienpolitische Bedeutung und regionale Verankerung als auch politisches Gewicht“ (Bundesverband Bürger- und Ausbildungsmedien 2007) in die Diskussion einbringen.

3 Das Forschungsdesign und die Elemente des Settings

Unser Forschungs- und Entwicklungsvorhaben ist gekennzeichnet durch ein mehrstufiges Vorgehen. In der Studie bauen die einzelnen Untersuchungsphasen aufeinander auf. In einer ersten Phase ging es um die Entwicklung von Qualitätskriterien und -indikatoren. In der zweiten Phase wurde das Qualitätsmanagementverfahren entwickelt und erprobt. Die dritte Phase bestand aus der entwicklungsbegleitenden Evaluation. Den drei Phasen sind die nachfolgend beschriebenen Prozesse zugeordnet.

Entwicklung von Qualitätskriterien und Indikatoren

Die Identifikation von Qualitätskriterien geschah durch die theoretische Auseinandersetzung mit dem Auftrag der Bürgermedien in der Zivilgesellschaft. In den „Guthmannshausener Thesen“ (2009) werden die Ressourcen des Bürgerrundfunks

darin gesehen, ein aktiver Bestandteil der Zivilgesellschaft zu sein (vgl. hierzu auch Thüringer Landesmedienanstalt 2004).

In dem ersten Schritt ging es um die Identifikation von Qualitätskriterien, die anschließend in ihrer Relation zueinander verortet wurden: Die Voraussetzung für die Arbeit der Bürgermedien ist die Zugangsoffenheit für die Bürgerinnen und Bürger und die Akzeptanz bei den Rezipienten. Die Dienstleistung besteht in der Qualifizierung durch verschiedene Aktivitäten der Medienbildung und der redaktionellen Arbeit. Der Auftrag lautet: lokale Information sowie Ausgleich und Ergänzung zu den bereits bestehenden Medienangeboten. Die Arbeitsprinzipien sind die Vernetzung und der Dialog im Gemeinwesen. Das Ziel lässt sich unter dem Begriff der gesellschaftlichen Integration im Sinne einer Stärkung der zentripetalen Kräfte der Gesellschaft angesichts eines Anwachsens zentrifugaler gesellschaftlicher Tendenzen beschreiben; hierunter fallen auch die Artikulations- und Partizipationsfunktion.

Jedes Qualitätskriterium wurde in den Dimensionen Kunden, Mitarbeitende, Gesellschaft, Auftraggeber und Kooperationspartner hinsichtlich seiner je spezifischen Ausprägung in den vier Pileteinrichtungen mittels qualitativer sowie quantitativer Indikatoren und den entsprechenden Handlungsweisen beschrieben.

Damit die Qualitätskriterien auch umgesetzt werden konnten, bedurfte es der Etablierung von Prozessen des Qualitätsmanagements. Neben der Bedeutung von Produkten und Prozessen wurde die Aufmerksamkeit auf die Förderung von Innovationen, Kreativität und Veränderung gerichtet, die es ermöglichen, die Zukunftspotenziale der Bürgermedien Realität werden zu lassen. Nur so lässt sich gewährleisten, dass die Akzeptanz für die Qualitätskriterien gegeben ist und die Bürgermedien ihre erhoffte Wirkung entfalten können.

Die Logik der Qualitätsentwicklung im Sinne des Qualitätsmodells der European Foundation für Quality Management (EFQM), an das wir uns lose anlehnen, besteht darin, die Werte, Haltungen und Ziele sowie die Prozesse und Strukturen einer Organisation in einen systematischen Abgleich mit den erreichten Ergebnissen in Bezug auf die internen Ziele und die Erwartungen des Umfelds zu bringen. Aus diesem Abgleich werden anschließend Entscheidungen für die Weiterentwicklung der Vorgehensweisen gezogen und diese Entscheidungen wurden als Entwicklungsprojekte umgesetzt.

Entwicklung und Erprobung des Qualitätsmanagementverfahrens

Am Anfang stand die Sichtung von Qualitätsmanagementverfahren, die in Bürgermedien auf Bundesebene eingesetzt bzw. angewandt werden sowie die Durchführung von leitfadengestützten Experten/innen-Interviews mit Vertreter/innen der Bürgermedien, die bereits Qualitätsmanagementverfahren eingesetzt haben

zu Ihren dabei gesammelten Erfahrungen. Die Interviews wurden transkribiert und anschließend sequenzanalytisch mit hermeneutischen Verfahren ausgewertet. Nach der Einzelauswertung wurden die Interviews mit den Experten und Expertinnen einer vergleichenden Analyse unterzogen.

Das zu entwickelnde Rahmenmodell zu einem Qualitätsmanagementverfahren, sollte zum einen die theoretisch entwickelten Kriterien und zum anderen die Erkenntnisse der qualitativen Expertenbefragungen berücksichtigen und auch die unterschiedlichen Organisationsformen von Bürgermedien in Thüringen sowohl im Hörfunk- wie auch im Fernsehbereich berücksichtigen.

Da wir Organisationen als selbstorganisierende Systeme verstehen, beruht unser Ansatz der Qualitätsentwicklung auf der Selbstbewertung. Die Verantwortung für die Entscheidung in Bezug auf die Weiterentwicklung der Organisation wird in der Organisation belassen. Den Bürgermedien wurde ein an EFQM angelehntes Managementmodell zur Verfügung gestellt, das es ihnen ermöglicht, das eigene Handeln in der Organisation zu reflektieren, indem es dokumentiert, bewertet und priorisiert wird. Sie können auch zukünftig dieses Modell verwenden und entscheiden, zu welchem Zeitpunkt sie erneut sich selbst aus der Metaperspektive betrachten wollen: Das heißt, ihre Ergebnisse und Vorgehensweisen in Bezug zu ihrer veränderten Umwelt betrachten und sich selbst als Organisation weiterentwickeln bzw. Impulse in ihre Umwelt schicken und damit gestalterisch wirken zu wollen. Sie entwickeln dabei die Qualitätsindikatoren kontinuierlich weiter – wenn und indem sie das System kontinuierlich weiter anwenden.

Eine Grundprämisse bei der Erprobung war der Anspruch, dass ein Multi-stakeholder-Ansatz berücksichtigt wird, das heißt, dass alle relevanten Stakeholder im Feld der beteiligten Bürgermedien eruiert und aktiv beteiligt werden.

Entwicklungsbegleitende Evaluation

Realisiert wurde ein formativer Evaluationsprozess, der die Ergebnisse der Befragungen den beteiligten Bürgermedien und deren Stakeholdern zeitnah zur Verfügung stellte. Ein solches Verfahren hat sich aufgrund des sensiblen Forschungsgegenstandes angeboten. Eine wesentliche Voraussetzung ist zum einen die absolute Freiheit der Bürgermedien, sich auf diesen Prozess einzulassen und zum anderen ein Vertrauensverhältnis zum Forschungsteam.

Parallel zur Erprobung des Qualitätsmanagementverfahrens wurden qualitative Interviews und Gruppendiskussionen mit den Bürgermedien und Stakeholdern am Anfang und mit allen Mitarbeitergruppen der Bürgermedien am Ende der Erprobungsphase des Qualitätsmanagementverfahrens geführt. Ziel war es hierbei, Erkenntnisse hinsichtlich der Prozesse, Ergebnisse und Wirkungen zu gewinnen. Die Interviews wurden transkribiert und anschließend sequenzanalytisch mit

hermeneutischen Verfahren ausgewertet; nach der Einzelauswertung wurden die Interviews einer vergleichenden Analyse unterzogen. Ursprünglich war geplant, jene Stakeholder, die am Anfang des Qualitätsentwicklungsprozesses befragt wurden, auch am Ende der Projektlaufzeit zu befragen, um auf diese Weise Veränderungen aufzeigen zu können. Da der Zeitraum von einem dreiviertel Jahr für Organisationsentwicklungsprozesse äußerst kurz ist, wären Veränderungen bei den Stakeholdern kaum wahrnehmbar gewesen, deshalb wurden abschließend mit den Vertreterinnen und Vertretern der verschiedenen Mitarbeitergruppen der vier Piloten Gruppendiskussionen durchgeführt.

Es kam ein Untersuchungsansatz zum Einsatz, der auf eine Triangulation qualitativer und quantitativer Daten setzt und großen Wert auf ein dialogisches Verfahren legt, das eine kommunikative Validierung beinhaltet. Als qualitative Daten lagen die Interviews mit den Experten und Expertinnen sowie die in den Beratungsprozessen gewonnenen Daten vor. Als quantitative Daten standen die im Prozess des Qualitätsmanagementverfahrens entwickelten Indikatoren zur Verfügung.

Die Elemente des Settings im Forschungs- und Entwicklungsprozess

Wir haben das integrierte Forschungs- und Entwicklungsprojekt mehrdimensional angelegt; es besteht aus folgenden miteinander verknüpften Elementen:

(a) Workshops

In drei gemeinsamen eineinhalbtägigen Workshops trafen sich alle Führungskräfte der Bürgermedien mit den Verantwortlichen innerhalb der Thüringer Landesmedienanstalt (TLM), tauschten sich über den aktuellen Stand aus und diskutierten die bisherigen Ergebnisse und Vorgehensweisen. Hier wurde der Entwicklungsprozess partizipativ entfaltet und die Entscheidungen über die einzelnen Schritte gemeinsam getroffen. Diese Workshops übernahmen die Funktion der Lenkungsgruppe für den Entwicklungsprozess. Den Abschluss des Projektes bildete eine bundesweite Tagung, auf der das Design und die Ergebnisse für das interessierte Fachpublikum aufbereitet wurden.

(b) Begleitung und Beratung

Die Projektleitung besprach mit den Leiterinnen und Leitern die Prozesse des Qualitäts- und Organisationsentwicklungsprozesses und stand für individuelle Beratungen zur Verfügung.

(c) Coaching

Den Führungskräften wurde ein persönlicher Coach zur Seite gestellt, mit dem sie vertraulich alle im Rahmen des Projektes auftretenden Fragen und Probleme erörtern konnten. Diese Themen wurden nur dann in den Entwicklungsprozess aufgenommen, wenn die Leiterinnen und Leiter dies selbst taten.

(d) Begleitforschung

Mittels qualitativer Interviews wurde die Perspektive der vier Piloteneinrichtungen auf der Ebene von Einrichtungsleitung sowie Mitarbeitenden und Stakeholdern erfasst. Wir sind dabei einem formativen Evaluationsansatz gefolgt und haben die gewonnenen Erkenntnisse unmittelbar in den Prozess wieder einfließen lassen. Die Rückspiegelung dieser Erkenntnisse erfolgte in den Workshops, so dass alle Prozessbeteiligten sie kannten.

(e) Piloten als Mentoren

Da aus den Einrichtungen der Bürgermedien „nur“ vier „Piloten“ exemplarisch begleitet werden konnten, haben wir aus dem Prozess heraus einerseits nach Anschlussmöglichkeiten für die nicht aktiv eingebundenen Einrichtungen gesucht, den Denkprozess mit zu gehen und für sie punktuell Workshops angeboten. Andererseits wurde jedem der vier Piloten eine Patenorganisation zugeordnet, der gegenüber sie die Funktion eines Mentors im Qualitätsentwicklungsprozess übernehmen sollten.

4 Gestaltungsprinzip des Entwicklungsprozesses: Verschränkungen

Um der Komplexität des Systems der Bürgermedien gerecht zu werden, haben wir wechselseitig voneinander abhängige Prozesse miteinander verschränkt.

Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement

Die Einführung eines systematischen Qualitätsmanagements bewirkt immer, dass Organisationen einen Entwicklungsmodus starten, der mehr als die Integration neuer Instrumente in ein vorhandenes Repertoire umfasst. Die Auseinandersetzung mit einem systematischen und die gesamte Organisation umfassenden Managementsystem löst eine Irritation in allen Subsystemen (strategische Ebene, Prozessebene und kulturelle Ebene) aus, deren Bewältigung die Voraussetzung für die Implementation von Qualitätsentwicklung darstellt. Deshalb haben wir den Qualitätsentwicklungsprozess als Entwicklungsprozess gestaltet und die genannten Ebenen angesprochen.

Forschung und Politikberatung

Aus den Erkenntnissen des Forschungsprozesses haben sich Hinweise für die Novellierung der Passagen des Thüringer Landesmediengesetzes zu den Bürgermedien ergeben, die im Sinne von Politikberatung in die Leitungsebenen der TLM kommuniziert werden konnten.

Gesamtsystem der Thüringer Bürgermedien und Einzelsender

Im Qualitätsentwicklungsprozess wurde parallel auf zwei Ebenen gearbeitet: auf der Ebene der einzelnen Offenen Kanäle und Nichtkommerziellen Lokalradios und auf der Ebene des Gesamtsystems der Thüringer Bürgersender. Aus der Perspektive der Landesmedienanstalt gesehen, wurden also die Interessengruppen aus dem eigenen Umfeld in die Weiterentwicklung des Gesamtsystems aktiv eingebunden.

Rationale und intuitive methodische Zugänge

Wir haben bewusst den Einsatz von Methoden der systemischen Organisationsgestaltung im Forschungsprozess (systemische Strukturaufstellungen) und in den Workshops sowohl in der Phase der Datenerhebung als auch im Prozess der Datenanalyse (Metaphern in Interviews) praktiziert, um auf beiden Handlungsebenen Daten rationaler und intuitiver Genese zur Verfügung zu haben und sie gemeinsam mit den beteiligten Akteuren in den Workshops reflektieren zu können. Dieses Vorgehen ist insbesondere unserem Ziel des Anknüpfens an „im Werden“ befindlichen Potenzialen geschuldet.

Unterschiedliche Verantwortungsebenen

Die Lenkungsgruppe, die sich in den Workshops traf, setzte sich aus den Leitern und Leiterinnen der beteiligten Einrichtungen und den Verantwortlichen in der TLM zusammen. In einem kontinuierlichen Diskurs wurden die Rahmenbedingungen, die das Gesamtsystem der Thüringer Bürgermedien betrafen, gemeinsam reflektiert und in Bezug auf die Standorte und Einrichtungstypen analysiert.

5 Herausforderungen

Wir wissen als Forscher und Beraterin, dass rund 80 % aller OE – Prozesse langfristig scheitern und gehen bisher nicht davon aus, dass unser Projekt von dieser Gefahr ausgenommen ist. Deshalb benennen wir an dieser Stelle einige der Herausforderungen, denen wir uns gestellt haben – von denen wir aber noch nicht wissen, ob wir sie nachhaltig bewältigt haben:

Schaffung einer Kultur des Vertrauens

Eine der Herausforderungen bestand darin, das Team und die offene Kommunikation im Team wieder zu einem sozial positiv besetzten Ort zu machen. Dies gilt einerseits für die Teams in den Bürgersendern als auch für das Team der Thüringer Bürgersender, die in einer Landesarbeitsgemeinschaft zusammengeschlossen sind.

Andererseits musste die Projektleitung deutlich machen, dass sie ehrliche Makler sind, die sich und ihre Forschung nicht für politisch vorab festgesetzte Ziele instrumentalisieren lassen. Aufgrund von Erfahrungen aus anderen Bundesländern gab es hier erklärbar Befürchtungen. Es galt also, das Vertrauen aller Beteiligten für einen Prozess zu gewinnen, der bisherigen kulturellen Prägungen und Erfahrungen widersprach.

Auf all den angesprochenen Ebenen ging es darum, neue Erfahrungsräume der Kooperation zu schaffen, um alte Muster zu überwinden.

Aufbau eines Gefühls der Selbstwirksamkeit

Sowohl die Leiterinnen und Leiter, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, als auch die Vertreterinnen und Vertreter der Trägervereine haben sich in unterschiedlich starkem Maße als Menschen erlebt, über die mehr oder weniger bestimmt wird. Hier galt es, das Bewusstsein für die Rolle als Gestalter zukünftiger Bürgermedienentwicklung zu befördern – ohne dass die Sicherheit des Gelingens darüber im Vorhinein bestand.

Einübung in systemisches Denken

Es besteht ein beträchtlicher Unterschied zwischen der Postulierung einer systemischen Sichtweise und einer entsprechenden Praxis. Der gewohnheitsmäßige Rückgriff auf Eigenschaften als Erklärungsmuster für Sachverhalte anstatt einer weiteren Sicht, die auch Strukturen, Kulturen und Prozesse mit in den Blick nimmt, bedarf eines steten Trainings. Auf dieser Basis können andere Fragen gestellt, Feedback gegeben und auch neue Formen von Unterstützung praktiziert werden.

Umgang mit politischen Querschlägen

Es gab eine Situation, in der alle am Prozess Beteiligten mit Signalen aus dem politischen Raum konfrontiert wurden, die darauf hindeuteten, dass es externe Umwelteinflüsse geben kann, die – wenn sie auftreten – als Herausforderungen anzunehmen sind. Hier gilt es, das „Außen“ als Förderer des eigenen Lernprozesses zu akzeptieren. Die zunächst als Bedrohung angesehene Situation hat aller-

dings den Zusammenhalt gefördert und einen kreativen Umgang mit Gegenstrategien sowie das Vertrauen in die eigene Gestaltungskraft ermöglicht.

Die Verführung für die Projektleitung, eigene inhaltliche Positionen einzubringen

Der Pfad zwischen der Gestaltung des Prozesses, so wie er im skizzierten Setting beschrieben wurde, und der Ausgestaltung der inhaltlichen Aspekte eines zukünftigen Bürgermediensystems ist sehr schmal. Diese Gefahren zu erkennen und zu reflektieren ist ein Schritt, den Verlockungen zu widerstehen. Es kann durchaus hilfreich sein, den Beteiligten mögliche alternative Handlungsoptionen zu offerieren, ohne dabei auch eigene Präferenzen zu verleugnen. Entscheidend ist es allerdings, unter allen Umständen die autonomen Entscheidungen der Beteiligten zu respektieren.

6 Ergebnisse

Auf der Basis der Evaluierung des Prozesses wagen wir einen Blick auf die Ergebnisse:

Verständigung über das Selbstverständnis der Bürgermedien

Hier ging es um die Identifikation von Qualitätskriterien, die anschließend in ihrer Relation zueinander verortet wurden: Die Voraussetzung für die Arbeit der Bürgermedien ist die Zugangsoffenheit für die Bürger und Bürgerinnen und die Akzeptanz bei den Rezipienten. Die Dienstleistung besteht in der Qualifizierung durch verschiedene Aktivitäten der Medienbildung und der redaktionellen Arbeit. Der Auftrag lautet: Lokale Information sowie Ausgleich und Ergänzung zu den bereits bestehenden Medienangeboten. Die Arbeitsprinzipien sind die Vernetzung und der Dialog im Gemeinwesen. Das Ziel lässt sich unter dem Begriff der gesellschaftlichen Integration im Sinne einer Stärkung der zentripetalen Kräfte der Gesellschaft angesichts eines Anwachsens zentrifugaler gesellschaftlicher Tendenzen beschreiben; hierunter fallen auch die Artikulation- und Partizipationsfunktion.

Jedes Qualitätskriterium wurde in den Dimensionen Kunden, Mitarbeiter/innen, Gesellschaft, Auftraggeber und Kooperationspartner hinsichtlich seiner je spezifischen Ausprägung in den vier Pilotleinrichtungen mittels qualitativer sowie quantitativer Indikatoren und den entsprechenden Handlungsweisen beschrieben.

Verständigung über Schlüsselprozesse

Es galt, die Schlüsselprozesse für das Gesamtsystem der Thüringer Bürgermedien zu identifizieren; stellen diese doch die Voraussetzungen und Bedingungen für die Arbeit an der je spezifischen Ausgestaltung des Qualitätsprofils der beteiligten

Bürgermedien dar. Vor diesem Hintergrund konnten Veränderungsvorhaben angegangen, neue Prozesse, Verfahren und Haltungen entwickelt, erprobt, evaluiert und abgesichert sowie zukünftige Strategien abgeleitet werden. Mit der Verständigung auf den zentralen Dreiklang von lokaler Information, Zugangsoffenheit und Medienbildung ist eine wichtige Grundkonstante für die Auseinandersetzung mit dem Qualitätsentwicklungsprozess gegeben.

Ein gemeinsam entwickeltes Modell der Thüringer Bürgersender

Eine zweite Klärung betrifft die Frage, wie das künftige Gesamtsystem der Bürgermedien in Thüringen strukturiert sein soll; wie darin die Aufgaben und Zuständigkeiten verteilt sein sollen. Der entsprechende interne Abstimmungsprozess zwischen allen Beteiligten hat zu dem auf Seite 36 dargestellten Ergebnis geführt.

In einer gemischten Arbeitsgruppe aus Vertreterinnen und Vertretern der Bürgersender und der TLM wurde ein Modell des zukünftigen Systems der Thüringer Bürgersender entwickelt. Dieses wurde der Gesamtgruppe vorgestellt, diskutiert und verabschiedet. Es bildet nun den Vorschlag für die politischen Prozesse der Novellierung des Landesmediengesetzes.

Neben den manifesten Ergebnissen lassen sich mit aller Vorsicht auch Wirkungen konstatieren. Hierzu zählt die Tatsache, dass durch das Projekt ein Anstoß zu einem professionellen Selbstreflexionsprozess gegeben wurde, bisherige Arbeitsweisen der Bürgermedien überprüft und verändert wurden, eine neue Qualität der Betätigungskultur entstanden ist, die Teamarbeit verbessert wurde, eine Fokussierung auf die Schlüsselprozesse der Sender erfolgte, ein Nachdenken über eine Veränderung der Programmstruktur der Bürgerradios angestoßen wurde, eine Steigerung der Motivation im Zuge des Qualitätsentwicklungsprozess zu erleben ist sowie ein Aufbau von Kommunikation und Vertrauen stattgefunden hat.

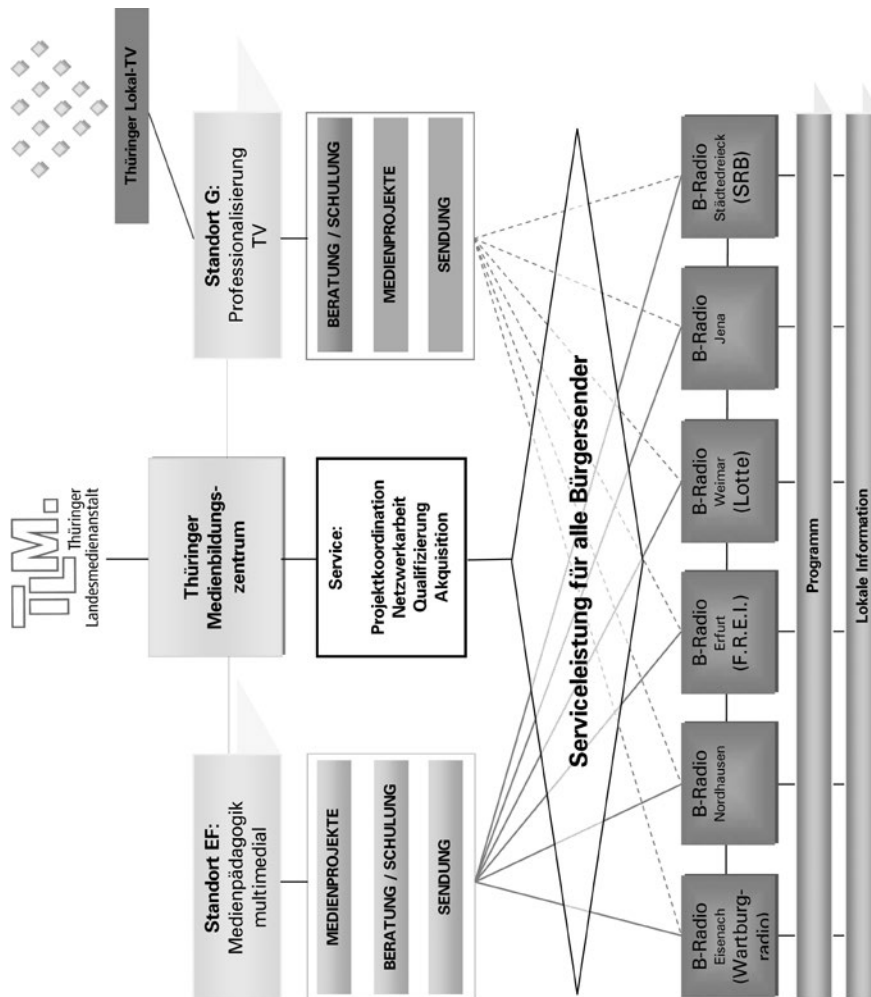
Insbesondere die Kommunikationskultur hat sich tendenziell verändert hin zu mehr dialogischer Kommunikation in den einzelnen Bürgersendern:

Bereits jetzt lässt sich erkennen, dass durch das Projekt intensive Diskussionsprozesse in und zwischen den Bürgermedien sowie der TLM in Gang gesetzt wurden. Insgesamt ist der Forschungs- und Entwicklungsprozess durch eine hohe Dynamik und Transparenz gekennzeichnet. Alte festgefahrene Positionen sind im Prozess mit der Definition von Entwicklungsprojekten im Rahmen des Qualitätsmanagements wieder verflüssigt worden.

In den Interviews mit den Mitarbeitenden ist eines sehr deutlich geworden; unabhängig von den konkreten Inhalten der Arbeit am Qualitätsmanagement haben sich die kommunikativen internen Beziehungen intensiviert. Alte Kon-

flikte wurden angegangen, innovative Projekte in Angriff genommen und neue Motivation geschaffen. Die verbesserte interne Kommunikation macht die Bürger-sender auch stärker in der externen Kommunikation und der Vernetzung untereinander.

Dass auch die Umwelt die Veränderungen wahrgenommen hat, zeigt sich an verschiedenen Stellen: Einschätzungen von Politikern, Stakeholdern und den Anfragen des Fachpublikums aus anderen Bundesländern.



7 Schlussfolgerungen

Was sind – so wollen wir abschließend fragen – die Bedingungen des Gelingens von Organisationsentwicklungsprozessen? Wir wollen hier in Anlehnung an Gerald Hüther nicht vom Geheimnis des Erfolgs, sondern dem Geheimnis des Gelingens sprechen. Das Geheimnis des Gelingens wirkt – so Hüther – unabhängig davon, ob wir es erkennen oder gar verstehen (vgl. Hüther 2012, S. 14). Unser Versuch, einige Punkte des Gelingens zu identifizieren, kann deshalb nur vorläufig und tentativ sein.

Offenheit und Transparenz

Allen am Prozess Beteiligten gegenüber wurde nach diesem Prinzip agiert. Keine Absprachen, die nicht prinzipiell für alle offen waren; offener Umgang mit Ambivalenzen und Widersprüchen und auch Konflikten. Nur so konnte eine belastbare Vertrauensbasis geschaffen werden.

Flexibilität

Ein Prozess der den Beteiligten und den jeweiligen situativen Kontexten gerecht werden will, muss flexibel auf die sich verändernden Anforderungen reagieren können. Dies gelang sowohl hinsichtlich der zeitlichen Vorgaben, den inhaltlichen Festlegungen als auch den organisatorischen Rahmenbedingungen.

Die Verflüssigung des Settings

Bereits in der Anlage des Forschungs- und Entwicklungsprojektes wurden auf eine kreative Weise unterschiedliche Elemente von Coaching, Forschung, Entwicklung; Implementierung und Wissensvermittlung kombiniert und immer wieder neu justiert. Damit wurde der Tatsache Rechnung getragen, dass komplexe Sachverhalte komplexe Ansätze erfordern.

Verfolgung eines ganzheitlichen Ansatzes

Die Integration und Kombination unterschiedlicher Ansätze und Methoden hat es ermöglicht, den Gegenstand aus unterschiedlichen Perspektiven auszuleuchten und Optionen zu entwickeln, die vorher nicht gedacht wurden.

Fokussierung auf die Stärkung der Selbstwirksamkeit aller Beteiligten

Die Überzeugung an den Potenzialen anzusetzen und die Stärken zu stärken hat sich als vielversprechender Weg bewährt.

Die Bedeutung von Haltungen im Kontext einer integrierten Personal- und Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung ist untrennbar mit Personalentwicklung verbunden und ohne diese nicht möglich. Haltungen sind dabei wichtiger als Strukturen und Prozesse. Die diesbezügliche Beobachtung von Otto C. Scharmer hat sich auch in unserem Projekt als richtig erwiesen. In Bezug auf die Entwicklung von Qualitätsmanagementverfahren ist eine neue Generation von Verfahren notwendig. Diese werden sich dadurch auszeichnen, dass zwar auch noch auf die Strukturen und Prozesse geschaut wird und hierfür auch Mindestanforderungen definiert werden müssen. Es werden aber sicherlich stärker die organisationskulturellen Aspekte ins Zentrum gerückt werden, also diejenigen Verhaltensweisen und Haltungen, die den Strukturen und Prozessen zugrunde liegen. Die Herausforderung an Führungskräfte und Prozessbegleitung liegt darin, auf die Haltung der „Berufsperson“ zu ihren Aufgaben und zur Zusammenarbeit zu achten, ohne die „Privatperson“ und ihre Haltung insgesamt zu tangieren.

Nachhaltigkeit

Mit dem Projekt wurde ein Impuls gesetzt. Ob dieser nachhaltig sein wird, hängt davon ab, ob alle am Projekt Beteiligten, die Bürgersender ebenso wie die TLM die im Projekt begonnene Arbeit konsequent fortsetzen. Ansätze hierzu sind erkennbar. Zum einen wurde zwischenzeitlich das neue Medienbildungszentrum der TLM in Erfurt eröffnet und zum anderen wird in einem kooperativen Prozess aller Beteiligten am Modell der Qualitätstestierung in Thüringen gearbeitet. In unserem Aufsatz „Qualitätsentwicklung trifft Bürgermedien“ in diesem Band finden sich hierzu nähere Ausführungen.

Literatur

- Arnold, Rolf / Schüßler, Ingeborg (2003):** Ermöglichungsdidaktik. Baltmannsweiler.
- Bader, Roland (2008):** Qualität in der Medienarbeit. In: Sander, U. / von Gross, F. / Hugger, K.-U. (Hrsg.): Handbuch Medienpädagogik. Wiesbaden, S. 582–586.
- Der Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien (2008):** Medien- und Kommunikationsbericht der Bundesregierung 2008. Bonn.
- Bildungszentrum BürgerMedien (2008) (Hrsg.):** Jahresbericht 2008.
- Blum, Roger / Bonfadelli, Heinz / Imhof, Kurt / Jarren, Otfried (2008):** Krise der Leuchttürme öffentlicher Kommunikation – Vergangenheit und Zukunft der Qualitätsmedien. Thematische Skizze zum Mediensymposium 20. 11.–22. 11. 2008. Bern und Zürich.
- Bracken, Cheryl Campanella (2006):** Perceived Source Credibility of Local Television News: The Impact of Television Form and Presence. In: Journal of Broadcasting & Electronic Media, Vol. 50, No. 4, S. 723–741.
- Buchholz, Klaus-Jürgen / Volpers, Helmut (2012):** Bürger – Medien – Generationen. In: Ganguin, Sonja / Meister, Dorothee (2012): Digital native oder digital naive? München, S. 67–75.
- Buchholz, Klaus-Jürgen (1999):** Eine Frage der Qualität. Anspruch und Qualifikation als zentrale Kategorien in der Qualitätsdebatte. In: connex 2/1999.
- Bundesverband Bürger- und Ausbildungsmedien (2007) (Hrsg.):** Eckpunkte zur Gründung des Bundesverbandes Bürger- und Ausbildungsmedien. Ms., Hannover.
- Bundesverband Bürger- und Ausbildungsmedien (2009) (Hrsg.):** Qualitätsentwicklung und -kriterien. Ms., Hannover.
- Bundesverband Offene Kanäle (2004):** Buckower Perspektiven – Offene Kanäle gestalten Zukunft.
- Bürgermedienzentrum Bennohaus (Hrsg.) (2005):** EU-Mediatrainer. Trainerqualifizierung für die europäische Bürgermedienarbeit. Ein Handbuch zur Vermittlung praktischer Medienkompetenz. Duisburg.
- Deutsche Hörfunkakademie/Bildungszentrum BürgerMedien (2006):** Qualitätsmanagement Bürgerfunk „QMB“ Projektbeschreibung. Ms.
- Enigma GfK (2011):** Reichweiten des niedersächsischen Bürgerrundfunks. Wiesbaden.
- Entschließung des Europäischen Parlaments vom 25. September 2008** zu gemeinnützigen Bürger- und Alternativmedien in Europa.
- Europäische Charta für Pressefreiheit:** In: Die Zeit, Nr. 25 vom 10. Juni 2009, S. 5
- Europäisches Parlament (2008):** Gemeinnützige Bürger- und Alternativmedien in Europa. Entschließung des Europäischen Parlaments vom 25. September 2008.
- Guthmannshausener Thesen (2009):** Das Selbstverständnis des Bürgerrundfunks im Freistaat Thüringen. Erklärung der Thüringer Bürgerrundfunkveranstalter auf Initiative der Thüringer Landesmedienanstalt. Manuskript.
- Heinold-Krug Eva (2000):** Fortbildung und Beratung als integriertes Qualifizierungsprojekt, in: REPORT 46, 2000, S. 145 ff.
- Heinold-Krug, Eva (2009):** Protokoll der Klausur: Qualitätsentwicklung Thüringer Bürgerrundfunk (Teil 2). 5. und 6. Oktober 2009 in Creuzburg.
- Helwig, P. (1967):** Charakterologie. Freiburg im Breisgau.

- Hüther, Gerald (2009):** Den Übergang meistern – Von der Ressourcenausnutzung zur Potenzialentwicklung. (CD)
- Hüther, Gerald (2012):** Was wir sind und was wir sein könnten. Ein neurobiologischer Mutmacher. Frankfurt/Main.
- Jarren, Otfried / Wessler, Hartmut (2002):** Journalismus, Medien, Öffentlichkeit. Fachwissen für Journalisten. Wiesbaden.
- Jakobs, Hans-Jürgen (2008):** Geist oder Geld. Der große Ausverkauf der freien Meinung. München.
- Kohring, Matthias / Matthes, Jörg (2007):** Trust in news media: Development and validation of a multidimensional scale. In: Communication Research 34, 2/2007, S. 231–252.
- Lebert, Stephan / Willeke, Stefan (2009):** Unser Gott, die Quote. In: Die Zeit Nr. 9 vom 19. Februar 2009, S. 13 ff.
- Lauff, Werner (2007):** Offene Kanäle – Ein Zukunftsmodell. Vortrag bei der Tagung „Bürgermedien“ der Medienanstalt Sachsen-Anhalt und des Landesverbandes Offener Kanäle Sachsen-Anhalt e.V. am 19. Februar 2007 in Magdeburg.
- Machill, Marcel / Köhler, Sebastian / Waldhauser, Markus (2006):** Narrative Fernseh-nachrichten: Ein Experiment zur Innovation journalistischer Darstellungsformen. In: Publizistik. Vierteljahreshefte für Kommunikationsforschung 51, 4/2006, S. 479–497.
- Oehmichen, Ekkehardt / Schneider, Harry (2008):** Qualitätsanforderungen an Fernseh-Informationssendungen. Erfahrungen und Ergebnisse der Qualitätssteuerung im Hessischen Rundfunk. In: Media Perspektiven 1/2008, S. 15–24.
- Paukens, Hans (2008):** Bürgermedien. In: Sander, U. / von Gross, F. / Hugger, K.-U. (Hrsg.): Handbuch Medienpädagogik. Wiesbaden, S. 527–532.
- Pätzold, Ulrich (2005):** Bürgermedien als Lernheimat. Ms. Dortmund.
- Positionspapier der Direktorenkonferenz der Landesmedienanstalten (DLM) (2005):** Zur Konsolidierung der Bürgermedien in Deutschland. Gemeinsame Herausforderungen von Bürgermedien und Landesmedienanstalten. Leipzig und Berlin.
- Scharmer, C. Otto (2009):** Theorie U. Von der Zukunft her führen. Heidelberg.
- Schäfer, Erich (2009):** Qualitätsentwicklung in Bürgermedien. Referat beim Bundesverband Bürgermedien im Rahmen der bybam-Cebit-Tagung am 6. März 2009 in Hannover.
- Schäfer, Erich / Lakemann, Ulrich (1999):** Offener Fernsehkanal Gera. Wahrnehmung, Nutzung und Bewertung. München.
- Schrader, Holger (1999):** Strukturen der Zugangsoffenheit. In: Niedersächsische Landesmedienanstalt für privaten Rundfunk (NLM) (Hrsg.): Bürgerbeteiligung und Medien. Hannover, S. 37–41.
- Schulz von Thun, Friedemann (1989):** Miteinander Reden 1. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Reinbek.
- Schulz von Thun, Friedemann (1998):** Miteinander Reden 3. Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. Reinbek.
- Senge, P.M. (2011):** Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart.
- Thüringer Landesmedienanstalt (2004) (Hrsg.):** Formenreichtum als Erfolgsprinzip. TLM Schriftenreihe Band 18. München.

- Volpers, Helmut et al. (2006):** Bürgerfunk in Nordrhein-Westfalen. Eine Organisations- und Programmanalyse. Schriftenreihe Medienforschung der LfM. Band 51. Berlin.
- Wunden, Wolfgang (1996) (Hrsg.):** Wahrheit als Medienqualität. Frankfurt am Main.
- Zech, Rainer (2008):** Handbuch Qualität in der Weiterbildung. Weinheim und Basel.

Qualitätsentwicklung im Thüringer Bürgerrundfunk – Perspektive der TLM

Martin Ritter

„Niemand beendet den Prozess mit der Haltung, mit der er sich hineinbegeben hat.“ Erich Schäfer formulierte jene Aussage im ersten Workshop und verband damit den Einstieg in den Qualitätsentwicklungsprozess des Thüringer Bürgerrundfunks. Rückblickend lässt sich sagen, dass der Zeitpunkt mit Bedacht gewählt war. Bereitwillig greife ich das Zitat auf, um es als gedankliche Klammer für diesen Beitrag zu nutzen, der die Perspektiven und Sichtweisen der Thüringer Landesmedienanstalt (TLM) auf den Qualitätsentwicklungsprozess skizziert und dabei die zugrundeliegende Intention reflektiert, den Projektverlauf dargestellt sowie die Ergebnisse einer Wertung unterzieht.

Für die adäquate Einordnung der einzelnen Prozessetappen und -ergebnisse sind vorab zwei Bemerkungen von Bedeutung.

Erstens drückt sich die Prozesshaftigkeit des Vorgehens darin aus, dass sich die Sichtweisen und Vorstellungen der TLM während des Projektverlaufs teils bestätigten, teils neu justiert wurden und sich teilweise auch erst entwickelten. Damit wird deutlich, dass die TLM ergebnisoffen in den Prozess ging. Bei der Initiierung des Qualitätsentwicklungsprozesses lag diesem noch kein inhaltlich präjudiziertes Konzept zugrunde, vielmehr war es Ziel, die Grundlagen mit allen Beteiligten gemeinsam zu entwickeln. Die Idee des Prozesses lässt sich dahingehend verallgemeinern, dass aufgrund des langjährigen Erfahrungsschatzes der Bürgersender und der wahrnehmbaren Entwicklung im Sektor der Medientechnologie sowie der damit im Zusammenhang stehenden variierenden Medienaneignung ein Aushandlungsprozess möglich ist, in dem sich die in die Zukunft gerichteten allgemeinen Ziele konzeptionell entwickeln. Vor diesem Hintergrund kann aus Sicht der TLM konstatiert werden, dass sich Einstellungen während des Prozesses geändert, bestätigt oder auch erst entwickelt haben.

Zweitens ist es erforderlich zu erwähnen, dass aufgrund der mehrjährigen Projektzeit die durchlebten Ereignisse sowie die erzielten Ergebnisse im Zusammenhang des jeweiligen Kontextes bewertet werden müssen. Einerseits waren die letzten Jahre geprägt durch diverse Jubiläen, die dazu genutzt wurden, den

Blick in die Vergangenheit und in die Zukunft zu richten. Zahlreiche Bürgersender begingen ihr 10-jähriges, die Geraer Kolleginnen und Kollegen sogar ihr 15-jähriges Jubiläum. Die TLM als Institution wurde zwanzig und die Medienwerkstatt als landesweites Projekt zur Förderung der Medienkompetenz zehn Jahre alt. Dies verdeutlicht, dass sie sowohl die Aufbauzeit als auch die Konsolidierung bereits abgeschlossen hatten. Alle vereinsgetragenen Bürgersender befinden sich in der Phase des zweiten Lizenzierungszeitraums, wobei der SRB in Saalfeld sogar das Medium wechselte – aus Bürgerfernsehen wurde Bürgerradio. Auch endeten die Zulassung des Offenen Kanals Eichsfeld sowie die Vollfinanzierung der medienpädagogischen Arbeit in den Bürgersendern. Diese Einordnung in den historischen Kontext ist von Bedeutung, da deutlich wird, dass der Qualitätsentwicklungsprozess in eine Zeit fällt, die von Veränderungen, teils auch von Unsicherheiten geprägt war. In diesem Zusammenhang sollen nicht jene neuen Anforderungen in Vergessenheit geraten, die durch webbasierte Anwendungen wie u. a. Podcast, Streaming, die Mediathek Thüringen oder auch Facebook und Twitter entstanden.

Im Ergebnis wird deutlich, dass der Qualitätsentwicklungsprozess als ein Instrument zur Weiterentwicklung des Thüringer Bürgerrundfunks und damit als strategisches Vorgehen anzusehen ist, die inhaltliche Ausrichtung und der Verlauf ergebnisoffen angelegt waren und auch in seiner weiteren Ausgestaltung offen angelegt ist.

Der folglich skizzierte Gesamtprozess der Weiterentwicklung des Thüringer Bürgerrundfunks ist grundlegend durch die zwei Entwicklungslinien (1) Digitalisierung und (2) Qualitätsentwicklung charakterisiert.

Erstens ist die Gegenwärtigkeit der Digitalisierung der Medientechnologie, verstanden als Ausgangspunkt der zunehmenden Mediatisierung der Alltagswelt, von Bedeutung. Diesbezüglich werden mit den Bürgerrundfunkveranstaltern primär die zusätzlichen Wege der Distribution diskutiert. Diese waren beispielsweise 2007, 2008 und 2009 Gegenstand der Fachtagungen „Web 2.0 – Herausforderung für den Bürgerrundfunk“, „Bürgerfernsehen interaktiv – Vom kompetenten Nutzer zum Digital Native“ und „Radio 2020“. Um darauf aufbauend den Bürgersendern den Schritt in die IP-basierten Medienwelten zu erleichtern, initiierte die TLM das Pilotprojekt „Mediathek Thüringen“. Mit dieser zeit- und ortsunabhängigen Form der Präsentation lokaler und regionaler Inhalte im Netz sollten sowohl die Sendereichweiten erhöht, als auch Zugangsmöglichkeiten geschaffen werden, die sich dem veränderten Nutzungsverhalten der Rezipientinnen und Rezipienten anpassen. Seither stellen alle Thüringer Bürgersender ihre Programme per Live-Stream und teilweise als Podcast im Internet bereit. Nach Abschluss der projektbegleitenden Evaluation der „Mediathek Thüringen“ wurde erwogen, das Web-Portal in den Regelbetrieb zu überführen. Zusammen-

fassend bewerteten die Wissenschaftler die Grundidee des regionalen Archivs als maßgeblich, attestierten dem Pilotprojekt jedoch gleichzeitig einen hohen Überarbeitungsbedarf hinsichtlich der drei Schlüsselfelder (1) Außenmarketing (Bekanntmachung der Seite in der Öffentlichkeit; Besucherloyalität), (2) interne Struktur (Layout, Organisation/Struktur, Übersichtlichkeit, klare Präsentation des Anliegens der Webseite) und (3) Kommunikation (interne Kommunikation beteiligte Rundfunkveranstalter, Mehrwerte für In- und Outsider explizieren und präsentieren). Aufbauend auf den Erfahrungen mit der „Mediathek Thüringen“ wird derzeit ein Nachfolgeprojekt zum Programmaustausch mit integriertem Redaktionssystem vorbereitet. Ziel ist, einerseits die thematische Vielfalt der Programme und die damit in Verbindung stehende journalistische Relevanz in den Sendegebieten zu erhöhen sowie andererseits die Kooperation und Abstimmung zwischen den Sendern des Thüringer Bürgerrundfunks zu intensivieren.

Zweitens beruht die Weiterentwicklung des Thüringer Bürgerrundfunks auf dem Prozess der Qualitätsentwicklung. Hierbei handelt es sich aus übergeordneter Sicht um den Aspekt der adäquaten Funktionszuschreibung und Funktionserfüllung der Bürgermedien. Dieser mündet in der Frage nach den Aufgaben und Funktionen von Bürgermedien und deren Umsetzung in den Sendern. Allgemein werden den Bürgermedien fünf Funktionen zugeschrieben: (1) Partizipationsfunktion, (2) Artikulationsfunktion, (3) inhaltliche Ergänzungs- bzw. Ausgleichsfunktion, (4) Förderung von Medienkompetenz sowie (5) Aus- und Fortbildung der Medienschaffenden. Diese normative Funktionszuschreibung variiert in Deutschland je nach Bürgermedientyp und Bundesland.¹ Maßgebend ist, dass sich die Aufgaben der Bürgermedien von denen der großen etablierten Medien unterscheiden. Häufig genannte normative Funktionen dieser großen etablierten Medien sind das (1) Herstellen von Öffentlichkeit, (2) die Informationsfunktion, (3) die Kritik- und Kontrollfunktion, (4) Sozialisationsfunktion, (5) Integrationsfunktion, (6) Edukationsfunktion und (7) Legitimationsfunktion.² Allein diese Gegenüberstellung verdeutlicht, dass sich Bürgermedien im normativen Verständnis nicht zwangsläufig über die Kenngrößen der Publizistik mit dem Ziel der Wirklichkeitskonstruktion definieren. Neben dieser Grundlogik der Medien sind Bürgermedien als Orte gesellschaftlichen Engagements in Form von Partizipation – verstanden als demokratisches Instrument – zu begreifen, die nicht zwingend der Medienlogik unterliegen müssen.

1 Eine Übersicht über die Bürgermedientypen und die Regelungen in den Bundesländern bietet das Jahrbuch der Landesmedienanstalten, ALM 2012.

2 eine Übersicht gibt Burkart 1998

Neben der normativen Funktionszuschreibung sind die Hintergründe und Motive der ehrenamtlichen Radio- und Fernsehmacherinnen und -macher, die in den Bürgersendern ihr Programm gestalten sowie die Erwartungshaltung der Rezipientinnen und Rezipienten von Bedeutung. Neben dem Veröffentlichungsinteresse der Nutzerinnen und Nutzer (Produzentinnen und Produzenten) reichen deren Motive vom Bildungszugewinn in den Bereichen der Medienkompetenz, der sozialen Kompetenz, der Entscheidungskompetenz über Bewusstseinsstärkung und Erwachsenwerden bis hin zu praktischer Lebenshilfe und Familienersatz (vgl. u. a. TLM 2004; Kupfer/Thiermann 2004; Gieschler/Müller 2005; TLM 2010). Deutlich wird, dass die Hintergründe und Motive weit über den normativen Anspruch hinausgehen. Die Erwartungshaltung der Rezipientinnen und Rezipienten wiederum bezieht sich vordergründig auf die inhaltliche Ergänzungs- und Ausgleichsfunktion. Die aktuelle repräsentative Untersuchung in Niedersachsen zeigt, dass für 87 Prozent der Hörer und 83 Prozent der Zuschauer der Bürgersender das lokale Interesse Nutzungsgrund für die Rezeption ist. Bezüglich der Programminhalte erwarten die Rezipientinnen und Rezipienten: (1) Informationen über den Wohnort, (2) dass Missstände aufgedeckt und kritisiert werden, (3) Personen zu Wort kommen, die sonst kein Gehör finden, (4) Themen gesendet werden, über die sonst nicht berichtet wird und (5) kritisch kommentiert wird. Weniger relevant sind die Punkte Unterhaltung und Musik. Bezüglich der beiden Punkte (1) Missstände aufdecken und kritisieren sowie (2) kritisch kommentieren, könnten die Bürgersender sich jedoch engagierter zeigen (vgl. NLM, 2012).

Seit dem Aufkommen von Web 2.0 Anwendungen wie u. a. Blogs, Foren, Videoportale und Soziale Netzwerke wird der Funktionsauftrag der Bürgermedien unter neuen Vorzeichen diskutiert. Die Annahme besteht darin, dass aufgrund der partizipativen und interaktiven Charakteristik von Web 2.0 Anwendungen, das Alleinstellungsmerkmal – jeder Bürgerin und jedem Bürger eine mediale Plattform zu bieten – obsolet erscheint. Untermuert wird die Annahme dahingehend, dass dem Internet gleichzeitig geringere Zugangsbarrieren zugeschrieben werden. Folge dieser Diskussion ist beispielsweise die zunehmende Verlagerung der Bürgermediendistribution ins Internet u. a. in Sachsen und Nordrhein-Westfalen. Entsprechend war es für die TLM zentrales Ziel, die Stichhaltigkeit dieser Annahme zu hinterfragen. Folglich erfasst die Studie *„Bürgermedien im Wandel“* die gesellschaftliche Bedeutung des Bürgerrundfunks als etabliertes partizipatives Medium und die Bedeutung von partizipativen Internetangeboten (vgl. TLM 2010). Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass partizipative Internetplattformen das Angebot des Bürgerrundfunks ergänzen, aber nicht ersetzen können. Sie erweitern die Artikulationsmöglichkeiten der Bürgerinnen und Bürger, weshalb beide Medien aus einer normativen Perspektive unterstützt und weiterentwickelt

werden sollten. Es lässt sich von einer Ausdifferenzierung der möglichen Artikulationsformen ausgehen, wodurch Menschen mit jeweils unterschiedlichen Affinitäten zu bestimmten technischen Formaten die Nutzung des offenen Zugangs zur Medienöffentlichkeit erleichtert wird.

Der von der TLM angestoßene Prozess der Qualitätsentwicklung berücksichtigt den dargestellten Diskurs rund um die Frage nach der Funktion der Bürgermedien. Die Umsetzung wurde mittels eines zweidimensionalen Ansatzes realisiert, indem auf der einen übergeordneten Ebene aus struktureller Sicht das Gesamtsystem „Thüringer Bürgerrundfunk“ hinterfragt wurde, um – in einem zweiten Schritt – das Interesse direkt auf die einzelnen Institutionen vor Ort und die Bürgersender zu richten.

Demzufolge wurde vor dem Hintergrund des Gesamtsystems „Thüringer Bürgerrundfunk“ die normative Funktionszuschreibung aufgegriffen und hinsichtlich der Realität – unter Berücksichtigung der Eigen- und Fremdsicht – diskutiert. Dieser Diskursprozess gestaltete sich kompliziert, da ihn Bürgersender verschiedener Mediengattungen (Radio, Fernsehen), diverser Organisationsformen (in Trägerschaft der Landesmedienanstalt, in Trägerschaft von Vereinen) sowie mit variierenden Funktionszuschreibungen (Offener Kanal, Nichtkommerzielles Lokalradio) integrativ führten. Ziel war, eine Abstraktionsebene zu erreichen die es ermöglicht, die Funktionszuschreibung des „Thüringer Bürgerrundfunks“ so auszuhandeln, dass trotz der Unterschiede, die Aufgabenschwerpunkte von allen Sendern gemeinsam getragen werden können. Im Ergebnis wurde im Zuge der medialen Veränderungen das eigene Selbstverständnis verhandelt und ein gemeinsames Profil des Thüringer Bürgerrundfunks erarbeitet. Die Kenngrößen wurden hinsichtlich der Ziele, Zielgruppen, Kernkompetenzen und Ressourcen formuliert (vgl. TLM 2009).

Darauf aufbauend entwickelten die Bürgersender gemeinsam mit der TLM Grundbestimmungen eines zukunftsfähigen Bürgersenders, den sogenannten „Dreiklang“. Er setzt sich aus den Elementen „Zugangsoffenheit“, „Medienbildung“ und „lokaler Information“ zusammen, die als Schlüsselfunktionen des Bürgerrundfunks Konsens gefunden haben. Daran anknüpfend galt es, wichtige Schlüsselprozesse der Bürgersender herauszuarbeiten. Die kritisch-reflexive Betrachtung und Bearbeitung dieser Prozesse in den Sendern mündet perspektivisch in neue Schwerpunkte und Strategien in den einzelnen Bürgersendern, die in Form von Werkstattberichten wiederum diskutiert wurden. Bezüglich des „Dreiklangs“ sind zwei grundlegend verhandelte Positionen von Bedeutung:

Erstens übernimmt jeder Bürgersender eigenständig und in Aushandlung mit der TLM die Priorisierung zwischen diesen drei Schlüsselfunktionen. Dies bedeutet, dass sich aufgrund der vorhandenen Personalstruktur in den Sendern, der sich ehrenamtlich engagierenden Bürgerinnen und Bürgern und vor allem

der konzeptionellen Einbindung in die Gegebenheiten vor Ort, unterschiedliche Profile herausbilden werden. Bei dem einen Sender richtet sich entsprechend der Schwerpunkt eher auf die lokale Information, bei einem weiteren beispielsweise genießt die Medienbildung in all ihren Facetten einen größeren Stellenwert. Wichtig bei der vorzunehmenden Profilierung ist, dass alle drei Funktionen grundsätzlich Berücksichtigung finden.

Zweitens wird durch diesen „Dreiklang“ deutlich, dass die Bürgersender letztendlich Institutionen sind, die nicht nur der Charakteristik – der Logik – eines Mediums unterliegen. Medien, egal ob Print, Rundfunk oder das Internet, mit der Grundvoraussetzung, dass es sich um Medien im publizistischen Sinne handelt, haben als Grundfunktion die Konstruktion von Wirklichkeit über das Herstellen von Öffentlichkeit. Die Bürgersender – mit ihrem „Dreiklang“ – entsprechen in der Umsetzung der einen Schlüsselfunktion des „Dreiklangs“, nämlich jener der lokalen Information, der Charakteristik von Medien. Sie ermöglichen Publizistik über massenmediale Verbreitungskanäle in Form des Bürgerjournalismus. Bezüglich der anderen beiden Funktionen des chancengleichen Zugangs und der Medienbildung verbindet die Bürgermedien wenig mit der Charakteristik von Medien. Vielmehr ist der chancengleiche Zugang, wie bereits eingangs beschrieben, als demokratisches Instrument – als eine Form der Umsetzung des demokratienormativen Gedankens der Partizipation – zu verstehen und die Funktion der Medienbildung steht eng mit dem Moment der Pädagogik in Zusammenhang.

In diesem entscheidenden Schritt des Qualitätsentwicklungsprozesses wird auf der Metaebene ersichtlich, dass die Bürgermedien mit ihrem Funktionalismus eine Aufgabenzuschreibung umsetzen, die sich aus den drei Wissenschaftsfeldern Politikwissenschaft, Medien- und Kommunikationswissenschaft sowie Pädagogik speist. Bürgermedien sind als Sender (1) Medium, als Ort der Teilhabe und des bürgerschaftlichen Engagements, (2) Institution unseres demokratischen Systems und als Ort der Lernerfahrung und der Lehre und (3) Bildungszentrum. Aufgrund dieser Erfahrung und dieses erneuten Vergewisserungsprozesses war es sinnvoll, ein Qualitätsmanagementverfahren in den einzelnen Bürgersendern auf der Mikroebene zu initiieren, zu erproben und zu evaluieren. Auf das Qualitätsmanagementverfahren auf Senderebene wird noch näher einzugehen sein.

Wesentliches Ergebnis des Qualitätsentwicklungsprozesses war neben der Leitbildentwicklung und dem „Dreiklang“ als Funktionsauftrag das erarbeitete, strukturell ausgerichtete Rahmenmodell „Thüringer Bürgerrundfunk“. Dieses zielt nicht mehr, wie in der Vergangenheit favorisiert, auf einen Formenreichtum an Institutionalisierung der Bürgersender ab,³ sondern berücksichtigt stärker die

inhaltliche, funktionale Differenzierung zwischen den nun zwei vorgeschlagenen Bürgermedienformen. Folglich wird perspektivisch favorisiert, dass nichtkommerzielle Bürgerradios – als eine Bürgermedienform – in Abgrenzung zur lokalen Presse und zum kommerziellen Lokalfernsehen, den kommunikativen Nahraum publizistisch ergänzen. In weiten Teilen Thüringens existiert in den drei Mediengattungen Print, Radio und Fernsehen ein lokales Medium mit lokaljournalistischer Ausrichtung. Bezüglich der Bürgerradios wird entsprechend auf die wesentliche Funktion der „lokalen Information“ verwiesen. Aufgrund der lokalpublizistischen Aufgabe der Bürgerradios – verstanden als Vielfaltsreserve – und der unabdingbaren Staatsferne, wird als Organisationsform – wie bisher – der Trägerverein favorisiert. Mit Blick auf den lokalpublizistischen Auftrag ist mit Verweis auf den chancenfreien Zugang zum Bürgerradio – verstanden als organisatorischer Aspekt – anzunehmen, dass daraus thematisch eine Ergänzung zur Presse und zum lokalen kommerziellen Fernsehen erfolgen wird, die als Public Value mit Bezug auf den lokalen Kommunikationsraum anzusehen ist und somit auch weiterhin über die Landesmedienanstalt förderfähig bleibt. Abschließend sei wiederholt unter Verweis auf den „Dreiklang“ vermerkt, dass die Bürgerradios als thüringenweit verankerte Institutionen vor Ort Medienbildungsangebote forcieren, die der Aus- und Fortbildung in Form der Professionalisierung sowie der generations- und milieuübergreifenden Förderung von Medienkompetenz dienen.

Zweite Bürgermedienform ist das in Abstimmung mit allen Beteiligten skizzierte „Thüringer Medienbildungszentrum“. Im Rahmen des Qualitätsentwicklungsprozesses entwickelt die TLM ihre eigenen Offenen Kanäle in Erfurt und Gera, die bereits bisher als Modelleinrichtungen besondere Aufgaben für die Gemeinschaft der Bürgersender übernehmen, in das künftige „Thüringer Medienbildungszentrum“ weiter. In Erfurt, wo bisher bereits umfassend mit der Radiowerkstatt zusammengearbeitet wurde, soll danach künftig der Schwerpunkt der Medienpädagogik umgesetzt werden sowie intensive Medienbildung und insbesondere Projektarbeit mit Schulen und weiteren interessierten Einrichtungen und Gruppen erfolgen. In Gera wird der einzige Offene Fernsehkanal im Freistaat zu einem Thüringer Bürgerfernsehen weiterentwickelt. Hier soll vor allem die Aus- und Fortbildung und praktische Bildungsarbeit mit dem Ziel einer stärkeren Professionalisierung im Vordergrund stehen. Beide Häuser werden nach dem Diskussionsvorschlag als Servicepartner für die Thüringer Bürgerradios, aber auch für die kommerziellen Lokalfernsehsender agieren. Dieser Service schlägt sich beispielsweise in Schulungsangeboten, medienpädagogischen Gemeinschaftsprojekten, medialen Pilotprojekten oder auch in der Unterstützung bei der Akquise von Projektmitteln nieder.

³ eine gute Übersicht gibt TLM 2004

Der Qualitätsentwicklungsprozess lässt erkennen, dass sich die Zusammenarbeit aller Beteiligten deutlich verbessert hat. Waren beispielsweise vorherige Zusammenkünfte eher von einem Klima des „distanzierten Abwartens“ geprägt, hat sich dieses in ein „respektvolles Aufeinanderzugehen“ gewandelt. Die Bürgerfunkerinnen und Bürgerfunker haben wichtige Schlüsselprozesse für die Qualitätsentwicklung und damit die Zukunftssicherung ihres Senders herausgearbeitet und werden diese perspektivisch umsetzen. Das in gemeinsamer Arbeit von TLM und Bürgersendern entwickelte neue Rahmenmodell für den Thüringer Bürgerfunk enthält klare Aufgabenverteilungen und wird von allen Beteiligten akzeptiert. Das Rahmenmodell „Thüringer Bürgerrundfunk“ wurde sowohl in den Trägervereinen der Bürgersender diskutiert und durch diese bestätigt als auch in den Gremien der TLM einstimmig als eine Grundlage für die Novellierung des Thüringer Landesmediengesetzes (ThürLMG) beschlossen.

Neben der Metaebene und dem damit in Verbindung stehenden Leitbild, „Dreiklang“ und Rahmenmodell, soll nicht die zweite Dimension des Qualitätsentwicklungsprozess außer Acht gelassen werden. Auf der Mikroebene – in den Bürgersendern – wurde durch das Forschungsteam zusammen mit den Akteuren (Mitarbeitende, Mitglieder der Trägervereine sowie die ehrenamtlichen Medienmacherinnen und -macher) vor Ort ein Qualitätsmanagementverfahren entwickelt und erprobt. Den Leiterinnen und Leitern wurden Coaches zur Seite gestellt. Ziel ist, alle Arbeitsbereiche einer erfolgreichen Organisation zu betrachten, zu hinterfragen und nach erfolgtem Diskurs, die Schwerpunkte und Arbeitsabläufe zu priorisieren und weiterzuentwickeln. In diesem Prozess auf der Mikroebene war die TLM gezielt nicht eingebunden und es wurde vereinbart, verallgemeinerte Ergebnisse durch das Forschungsteam im Rahmen der gemeinsamen Workshops zu präsentieren, zu diskutieren und zwischen den Beteiligten zu verhandeln. Die Abläufe in den Sendern lassen sich anhand der folgenden Beiträge nachvollziehen.

Als Zwischenergebnis gilt es, einige Positionen zu verdeutlichen. Die TLM befindet sich mit den Bürgersendern und Partnern im gemeinsamen Prozess der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Thüringer Bürgerrundfunks. Dieser Prozess besteht wesentlich aus zwei Strängen, der einerseits die Herausforderungen der Digitalisierung und der damit in Verbindung stehenden Mediatisierung der Alltagswelt aufgreift und Fragen der zukünftigen Distribution der Bürgersender sowie deren Aneignung durch die Rezipientinnen und Rezipienten reflektiert, mit dem Ziel, die massenmediale Mediums-Charakteristik der Thüringer Bürgersender zu sichern. Der zweite Strang berührt die Ebene der Qualitätsentwicklung der jeweiligen Institutionen mit einem breiten Ansatz, der von Aspekten der journalistischen Qualität bis zu einem breiten Kriterien- und Indikatorenkatalog der lern-

den Institution reicht. Gerade dieser zweite Strang der Qualitätsentwicklung wird wiederum – aufgrund der inhaltlichen Funktionszuschreibung – unterschieden in das Qualitätsmanagementverfahren „Bürgerradios“ und das Qualitätsmanagementverfahren „Thüringer Medienbildungszentrum“. Ziel ist, die selbständige Verstetigung des Qualitätsmanagementverfahrens zukünftig durch eine Testierung extern zu bestätigen. Die inhaltliche Ausgestaltung des Qualitätstestierungsverfahrens wird hierbei partizipativ mit den einzelnen Bürgerradios geschehen.

Neben diesen Aspekten der strategischen Ausrichtung des Gesamtprozesses „Weiterentwicklung des Thüringer Bürgerrundfunks“ war es der TLM wichtig – und deshalb wird es gezielt als Schlusswort gesetzt – dass durch das dialogische Vorgehen im Prozess eine Kommunikationskultur zwischen allen Akteuren geschaffen wurde, die einerseits die Zwischenergebnisse erst ermöglichte und die andererseits die Zusammenarbeit seither bereichert. Erich Schäfer sollte mit seiner eingangs zitierten Aussage Recht behalten: Besonders deutlich zeigt sich der Wandel in den Haltungen der Akteure in jener neuen Kommunikationskultur, die es zukünftig zu pflegen gilt.

Literatur

- Arbeitsgemeinschaft der Landesmedienanstalten (Hrsg.) (2012):** Jahrbuch 2011/2012. Landesmedienanstalten und privater Rundfunk in Deutschland. VISTAS.
- Burkhardt, Roland (1998):** Kommunikationswissenschaft. Grundlagen und Problemfelder. 3. Auflage. Böhlau.
- Gieschler, Sabine; Müller, Wolfgang (2005):** Seitenwechsel. Eine Studie zu der Frage, was Offene Kanäle den Menschen geben. Schriftenreihe der LPR Hessen. KoPäd.
- Kupfer, Thomas; Thiermann, Sven (Hrsg.) (2004):** Von der Kür zur Pflicht? Perspektiven des Nichtkommerziellen Lokalen Hörfunks (NKL). Schriftenreihe der MSA. VISTAS.
- Niedersächsische Landesmedienanstalt (Hrsg.) (2012):** Reichweiten des Niedersächsischen Bürgerrundfunks 2011. Eine Reichweiten- und Akzeptanzanalyse. <http://www.nlm.de/145.html>
- Thüringer Landesmedienanstalt (Hrsg.) (2004):** Formenreichtum als Erfolgsprinzip. Organisation, Nutzer und Beiträge in den Offenen Kanälen in Thüringen. Schriftenreihe der TLM. KoPäd.
- Thüringer Landesmedienanstalt (Hrsg.) (2009):** „Guthmannshausener Thesen“. Das Selbstverständnis des Bürgerrundfunks im Freistaat Thüringen. Loseblattsammlung.
- Thüringer Landesmedienanstalt (Hrsg.) (2010):** Chancen lokaler Medien. Modelle, Bewertungen und Anforderungen von lokalem Hörfunk und Fernsehen – zwei explorative Untersuchungen. Schriftenreihe der TLM. VISTAS.

Qualitätsentwicklung im Thüringer Bürgerrundfunk – Perspektive der Pilotsender

Torsten Cott, Sonja Hartmann, Cornelia Moersch & Ute Reinhöfer

1 Welche Prozesse wurden angestoßen?

Gera

Der eingeleitete Qualitätsentwicklungsprozess förderte den konstruktiv-kritischen Blick auf die Organisationsstruktur und Kommunikationskultur des Bürgerfernsehsenders.

Vor dem Hintergrund der Neuausrichtung der Bürgerrundfunkeinrichtung als Ort der Medienbildung wurden Diskussionen zum Selbstverständnis des Offenen Kanals Gera, zu den Stärken und den Entwicklungspotenzialen angeregt.

Eine zentrale Rolle spielte dabei die Auseinandersetzung mit dem Begriff der Medienbildung als dem zukünftig konstitutiven Element der Arbeit im Kinder-, Jugend- und Erwachsenenbereich. Es wurden Überlegungen angestellt, welche Strategien der Bildungsarbeit perspektivisch verfolgt werden sollten, um Wissen im Rahmen von Maßnahmen zur Förderung der Medienbildung generieren zu können, das eine medienkompetente Teilhabe der Zielgruppen aller gesellschaftlichen Milieus und Generationen ermöglicht und die Qualität der lokalen Information im Bürgerfernsehen erhöht.

Jena

Der Qualitätsentwicklungsprozess hat in Jena Entwicklungen auf verschiedenen Ebenen angestoßen. Zunächst war der Prozess im Rahmen der Selbstevaluierung eine Vergewisserung der bisherigen Arbeit auf einem neuen Niveau. Es ist eine erstaunliche Materialsammlung entstanden, die aus unterschiedlichen Perspektiven die Angebote und die Arbeit des Offenen Hörfunkkanals Jena widerspiegelt. Dabei wurde ins Bewusstsein gerufen, welche umfangreichen und vielschichtigen Angebote der Offene Kanal Jena zur Umsetzung der ihm laut Landesmediengesetz übertragenen Aufgaben bereithält. Im Zuge dieses Prozesses ist bei den Beteiligten ein nachhaltiges Selbstbewusstsein bezüglich ihrer Leistungsfähigkeit und der Organisationsform „Offener Kanal“, als Quelle einer vielseitigen, kreativen und

wirksamen demokratischen Diskussionskultur in der Stadt Jena entstanden. Natürlich sind auch Entwicklungspotenziale und Grenzen diagnostiziert und in den Entwicklungsprozess einbezogen worden.

Der Qualitätsentwicklungsprozess wurde durch ein Coaching für den Leiter begleitet. Dieses Coaching war für die Umsetzung, das Durchhalten und die nötige distanzierte Reflexion von entscheidender Bedeutung. So war es möglich, Erkenntnisse aus dem Prozess jenseits des Alltagsgeschäftes zu betrachten, mit einer außenstehenden Person zu diskutieren, einzuordnen und Rückschlüsse für die Entwicklung zu ziehen.

Die im Zuge des Prozesses gefundenen Entwicklungspotenziale wurden priorisiert und Stück für Stück in den Alltag überführt. So wurde z. B. das Projekt „Erweiterung der Medienpädagogik“ direkt durch eine Erweiterung der Öffnungszeiten für das medienpädagogische Angebot RABATZ von 8 Uhr bis 12 Uhr auf 8 Uhr bis 14 Uhr umgesetzt. Damit verbunden war eine Verkürzung der allgemeinen Öffnungszeiten in gleichem Umfang.

Saalfeld

Der Ausgangspunkt für die Teilnahme als Pilotsender am Qualitätsentwicklungsprozess war die unmittelbar vollzogene Umrüstung des SRB von einem TV-Sender zu einem Bürgerradio. Dieser Prozess wurde in einem Zeitfenster von drei Monaten im laufenden Betrieb vollzogen und stellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Nutzerinnen und Nutzer vor neue Herausforderungen. Das so entstandene Radio für die Region Saalfeld-Rudolstadt-Bad Blankenburg, dem Städtedreieck, sollte über den Qualitätsentwicklungsprozess systematisch reflektiert werden. Vereinsvorstand sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben den Prozess genutzt, um strategische Vorgehensweisen, Workflow und Output im Kontext von Qualitätsentwicklung zu beleuchten.

Das Vorgehen der Trainerin und des Trainers Prof. Dr. Erich Schäfer und Eva Heinold-Krug war strukturiert und nachvollziehbar. Die Inputs in den Turnus-Veranstaltungen der Sender-Leitungen konnten an das SRB-Team, die Radiomacherinnen und Radiomacher und die Unterstützerinnen und Unterstützer weitergegeben werden. Problematisch war zunächst die abstrakte Vision von „Qualität“ im Bürgerradio. Wissenschaftliche Darstellungen waren hier nur bedingt von Vorteil, da sich der Qualitätsbegriff oftmals automatisch subjektiv am Output orientiert. Dies kann aber aus unserer Sicht keinesfalls das alleinige Kriterium sein. Besonders hilfreich war hier die Erarbeitung von konkreten senderspezifischen Qualitätskriterien. Diese wurden in der Diskussion sofort auf den Prüfstand gestellt. Alle internen Abläufe, technische wie organisatorische, wurden diskutiert.

So konnten jeweils aktuelle Schlussfolgerungen für die tägliche Praxis gezogen werden.

Mit dem Begriff „Qualität“ hat sich das Team des SRB sehr schnell anfreunden können, da es einerseits an sich selbst hohe Anforderungen stellt und diese regelmäßig teamintern überprüft und justiert, zum anderen bieten sich im Aufbau eines Senders neue Möglichkeiten für das Setzen von Grundstandards im Umgang mit potenziellen Nutzerinnen und Nutzern/Radiomacherinnen und Radiomachern.

Die Erfahrungen aus zehn Jahren TV-Geschichte haben die Ansprüche im Umgang mit Nutzerinnen und Nutzern und in der Selbstwahrnehmung geprägt. Das Team hatte im Qualitätsentwicklungsprozess die Gelegenheit, diese auf das neue Medium zu übertragen und weiter zu entwickeln. So wurde im SRB – Das Bürgerradio im Städtedreieck beispielsweise der Begriff „Nutzerin/Nutzer“ gegen den Begriff „Radiomacherin/Radiomacher“ ausgetauscht, da letzterer unwillkürlich Aktivität impliziert. Unbewusst bieten sich durch diesen Begriffswechsel andere Gesprächsebenen mit den Aktiven und Partizipationsmöglichkeiten für alle Beteiligten.

Qualität spiegelt sich aber auch im Umgang mit Informationen wider. Ein bewusster und abgestimmter Umgang mit Zeit- und Personalressourcen der Radiomacherinnen und Radiomacher ist aus Sicht des SRB ebenso ein Qualitätsmerkmal. Das schafft Identifikation mit dem Sender und motiviert zugleich alle.

Weimar

Die Idee, einen Qualitätsentwicklungsprozess bei den Bürgerradios in Thüringen zu entwickeln, kam mit aus den Reihen von Radio LOTTE Weimar. Der Gedanke, der dahinter stand, war, dass endlich ein Verfahren eingeleitet wird, um Qualitätsstandards zu entwickeln, die einem zukunftsweisenden Bürgerradio entsprechen. Die grundsätzliche Frage, der man nachgehen wollte, war: Was ist Qualität? Denn was aus dem Mund eines Staatssekretärs für Medien im Freistaat Thüringen zu hören war: „Quote sei Qualität“, irritierte die engagierten Bürger-rundfunkerinnen und -funker und evozierte die zwingend notwendig gewordene Auseinandersetzung mit der Frage nach der Qualität bei der dritten Säule im dualen Rundfunksystem, und inwiefern sich diese Qualität, die bei einem Bürger-rundfunk selbstredend über rein inhaltliche Formen hinausgeht, sich auch messen und sichern lässt, wenn eben gerade *nicht* an der Quote.

In der Anfangszeit bei Radio LOTTE war dies gar nicht unbedingt erforderlich, denn den 120 Ehrenamtlichen und Leitenden war von Beginn an und in einem unausgesprochenen Selbstverständnis klar, dass es ein Leitbild geben muss und die amöbenhafte Organisation an Klarheit, Linie und Struktur gewinnen soll. Es

war ein großes gesundes Selbstbewusstsein vorhanden, die Bewusstheit über das Selbst der politischen, demokratischen, sozialen, Gemeinwesen gestaltenden Funktion eines Bürgersenders.

Somit gab die Studie Radio LOTTE nochmal die Bestätigung, auf einem guten Weg zu sein, und die Möglichkeit, ein Korrektiv zu entwickeln. Die TLM hat sich mit eingebracht, um die Wichtigkeit eines solchen Prozesses in Thüringen, der die dritte Säule stärken möge, zu betonen – ein kluges, strategisches, nachhaltiges Denken in Bezug auf die Novellierung des Mediengesetzes, welches in Thüringen ansteht. Der Bundesverband für Bildungs- und Ausbildungsmedien (bvbam) hat sich innerhalb dieses Denkens gegründet. Die Prozessbegleiterin und der Prozessbegleiter haben in einer klugen, dialogischen Art den Prozess gestützt und mit ihrem Wissen nachhaltige Prozesse in Gang gesetzt.

2 Wie wurden die angestoßenen Prozesse umgesetzt?

Gera

Im Zuge des Qualitätsentwicklungsprozesses wurde ein grundsätzlich neues Verständnis für die Einrichtung entwickelt. In mehreren Einzelgesprächen der Leiterin mit jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter sowie in Diskussionen mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ergab sich daraus folgend, eine veränderte Form der Ansprache von Interessierten am Bürgerrundfunk und der Nutzerinnen und Nutzer. Jeder sollte künftig die Möglichkeit erhalten und den Anspruch formulieren können, mit seinem Anliegen, seiner Meinung und/oder seinem Thema an der öffentlichen Kommunikation teilzunehmen und auch wahrgenommen zu werden.

Dafür entwickelte das Bürgerfernsehen zunächst konzeptionelle Vorstellungen hinsichtlich der Umsetzung verschiedener Maßnahmen der Medienbildung, wie Beratungen und Schulungen, Medienprojekte, Sendungen und Serviceleistungen. Es galt perspektivisch die „Fernsehtauglichkeit“ der Beiträge sicherzustellen und damit viele Zuschauerinnen und Zuschauer für das jeweilige Thema zu interessieren.

Zudem wurde die Ansprache von Nutzerinnen und Nutzern, Interessierten am Bürgerrundfunk und Zuschauerinnen und Zuschauern neu ausgerichtet. Nicht mehr „blind“ sollten alle angesprochen werden, sondern interessengeleitet über Themenredaktionen, Lernredaktionen, medienpädagogische Projekte, Netzwerk-Projektangebote, Kurse und Schulungen, Praktika, Ausbildung und das Ausbildungsfernsehprojekt (Lernredaktion/Newsproduktion) sowie über Formate und Redaktionen des Bürgerfernsehens und des PiXEL-Fernsehens zur Mitarbeit im Bürgerfernsehen motiviert werden.

Der Verbesserung der internen Arbeits- und Organisationsstruktur und der Kommunikationskultur diene die Teilung der wöchentlichen Dienstberatungen in zwei kleine Runden, in denen schneller und in einem quasi geschützten Raum die anstehenden Arbeitsaufgaben besprochen, Projekte geplant, Anregungen gegeben und Kritik geübt werden kann. Einmal monatlich findet eine Dienstberatung mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Auszubildenden, Praktikantinnen und Praktikanten und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern statt, um alle in Planungsvorhaben einzubeziehen. Darüber hinaus trifft sich die Leiterin einmal monatlich mit der zuständigen Leitung des Bereichs IV der Thüringer Landesmedienanstalt zu einem Arbeitsgespräch, um über die Entwicklung, aktuelle Projekte, geplante Vorhaben zu informieren und sich abzustimmen.

Im Zuge des Qualifizierungsprojektes haben alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine umfassendere Verantwortlichkeit für ihren Arbeitsbereich übernommen (IT/Internet/SAW, Rundfunktechnik/Ausbildung/Produktionen, Netzwerkarbeit/Öffentlichkeitsarbeit/Konzept- und Projektentwicklung/Leitung, Archiv/Buchhaltung/Disposition/Verwaltung, medienpädagogische Anleitung/Betreuung/Projektentwicklung und -erprobung, etc.).

Jena

Grundlage des Prozesses war eine intensive Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Qualitätsentwicklungsprozess. Das war nicht immer einfach, da es auch Vorbehalte zu Fragestellungen und der Methode des Prozesses gab. Diese Vorbehalte konnten aber in intensiven Diskussionen ausgeräumt werden. Der dazu nötige Kraftaufwand war enorm. In kleinen Arbeitsgruppen wurde zu den verschiedenen Themenkreisen gearbeitet und die Ergebnisse dann in Teamsitzungen zusammengefasst und diskutiert. Während der Arbeit hat sich herausgestellt, dass es nicht möglich ist, den Prozess ausschließlich parallel zu den Tagesaufgaben zu führen, wenn er verantwortungsbewusst geführt werden soll. Daher haben sich der Vorstand und das Team dazu entschlossen, in einer internen Klausur die Ergebnisse zu diskutieren, zu bewerten und eine Strategie zur Umsetzung zu erarbeiten. Diese Klausur wurde in der Fachhochschule Jena durchgeführt und von einem Studenten der Sozialwissenschaft im Rahmen seines Praktikums moderiert. Ein Ergebnis der Klausur war die Vermutung, dass es im Rahmen der Umsetzung des Qualitätsentwicklungsprozesses auf Landesebene zu einem „Systemwechsel“ bei der Beauftragung des Bürgerrundfunks kommen könnte. Ein „Systemwechsel“ würde aber für den Trägerverein unter Umständen satzungsrelevant sein. Daher ergab sich die Notwendigkeit, den Verein in den Prozess mit einzubeziehen, was in einer Mitgliederversammlung am 9. Dezember 2010 umgesetzt wurde. In dieser Mitgliederversammlung wurde der Qualitäts-

entwicklungsprozess mehrheitlich begrüßt und dessen Umsetzung im Vorstand und Team unterstützt. Es wurde aber auch beschlossen, dass bezüglich einer eventuell erforderlichen Änderung der Satzung des Vereins, der in einer Gesetzesänderung des Thüringer Landesmediengesetzes zu postulierende politische Wille des Landtages abgewartet werden soll.

Gegen Ende des Qualitätsentwicklungsprozesses wurden die erarbeiteten Projekte priorisiert und für die Umsetzung vorbereitet. Konkret wurden folgende Projekte auf die Tagesordnung gesetzt: mit höchster Priorität: 1. Erhaltung von Offenheit und mit gleichwertiger Priorität: 2. Erweiterung der Medienpädagogik, 3. Einbindung in die lokale Gemeinschaft, 4. strategische Ausrichtung sowie 5. effektive interne Organisation.

Saalfeld

Der SRB hat eine Vielzahl von Aussagen aus unterschiedlichen Perspektiven zu den spezifischen Qualitätskriterien und dem praktizierten Vorgehen erhalten, die dem Radio eine gute Startphase bescheinigen. Diese haben aber auch deutliche Ressourcen unter anderem im Umgang mit Radiomacherinnen und Radiomachern und Stakeholdern hervorgebracht. Es wurde sich bewusst für den partizipativen Ansatz im Umgang mit den Aktiven entschieden. Ausnahmslos alle Projektideen werden mit den Radiomacherinnen und Radiomachern entwickelt und in unterschiedlicher Form diskutiert. Ein Beispiel dafür ist die Entstehung einer eigenen Themendatenbank, auf die alle Radiomacherinnen und Radiomacher und SRB-Mitarbeiter Zugriff haben. Diese soll perspektivisch Termin- und Verantwortungsabsprachen ermöglichen. Ein weiterer Nebeneffekt wird zukünftig die Veröffentlichung der Inhalte als Veranstaltungstipps auf verschiedenen Webportalen sein. Diese Vorgehensweise wird zurzeit von den Beteiligten über die social networks getestet. Auch eine Verknüpfung beider Ebenen ist zum jetzigen Zeitpunkt denkbar. Der interne Workflow wird somit optimiert und bietet wiederum Transparenz über die technischen Ebenen.

Der SRB hat seine Strategie für die Region in den Bereichen Radiomacherinnen- und Radiomacherbindung/-verantwortung sowie Kooperationen grundsätzlich neu ausgerichtet und die generationsübergreifende Projektarbeit sowie die Öffentlichkeitsarbeit intensiviert. Es entstehen Experimentierfelder mit Macherinnen und Machern zur verstärkten Entwicklung neuer Sendeformate für das Städtedreieck gemeinsam mit den Hörerinnen und Hörern. So gibt es im Programm verschiedene Serviceanteile, die vom SRB-Team selbst produziert werden und den lokalen Informationsbedarf der Hörerinnen und Hörer bedienen.

Die Unterstützungsprozesse der Stakeholder haben ebenfalls eine neue Dimension erreicht. Die anfängliche Befürchtung, dass Unterstützer den Bürgersender

als kommerzielle Werbepattform nutzen, ist nicht eingetreten. Vielmehr sind die meisten davon überzeugt, dass ihr Engagement sinnvoll eingesetzt ist, weil es der Region zu Gute kommt.

Weimar

Das Ehrenamt braucht nachhaltige, professionelle Rahmenbedingungen. Somit wurde deutlich, dass die 120 Ehrenamtlichen eine professionelle Anleitung sowie Airchecks und permanente Weiterbildungen brauchen. Das kostet Geld. Über die Mitgliedschaft beim Paritätischen Wohlfahrtsverband ist es Radio LOTTE gelungen, regelmäßig Workshops und Weiterbildungen anbieten zu können.

Nur gemeinsam mit einem motivierten Team kann man erreichen, was Radio LOTTE gelingt, nämlich: eine breite Basis für eine demokratische und tolerante Zivilgesellschaft zu schaffen. Somit besteht immer wieder die Herausforderung, die Kommunikation der heterogenen Gemeinschaft zu stärken, um gemeinsame Visionen zu entwickeln und diese voranzutreiben. Es gibt teamfördernde Maßnahmen, wie u. a. einmal im Jahr eine redaktionsübergreifende Klausurtagung, einmal im Monat ein gemeinsames Brunchen, gemeinsame Tätigkeiten wie Wanderungen und Grillen etc. Auch eine neue Sendereihe „Der geheime GIG“, die auf eine gemeinschaftsstiftende Abendveranstaltung hinaus läuft, wurde eingeführt, um Identität mit dem Sender zu indizieren.

Nicht nur eine verbesserte interne Kommunikation wurde angestrebt, auch die externe Kommunikation des Senders mit der Stadt wurde gefördert, um eine vernetzte Hörerinnen- und Hörerbindung zu schaffen. Eine interaktive Shoutbox wurde auf der Webseite eingerichtet, das social media Netzwerk wurde aufgebaut. Das Bürgerradio änderte seinen Claim in „Das Stadtradio“. Das Anliegen ist: interne Strukturen zu vernetzen, um nach außen stark zu sein und das Bekenntnis der Stadt zu seinem Radio herauszufordern!

Die Intention, das Bürgermedium physisch erlebbar zu gestalten und die Strukturen raumbildend zu eröffnen und somit auch körperlich erfahrbar zu machen, zog unweigerlich einen Wechsel in den Niketempel nach sich: als Radio sichtbar in der Stadt in einem historisch besonderen Gebäude. Der Niketempel wurde 1860 als Lesemuseum für alle Weimarer Bürger mit 120 Magazinen in unterschiedlichen Sprachen ausgestattet und nun mit Radio LOTTE öffnen sich wieder die Türen des Gebäudes und die Plattform für den Bürger: Ein begehrtes Radio bzw. eine mögliche Teilhabe am demokratischen Geschehen ist wieder gewährleistet und genau dieses Wissen darüber stärkt den Sender enorm im internen Selbstbild und der externen Außenwirkung. Die mögliche Macht der Medien fällt hier der Bürgerin und dem Bürger nicht nur ins Ohr, sondern auch ins Auge!

3 Was wurde verändert?

Gera

Mit der intensivierten Information aller Teammitglieder über laufende Arbeitsprozesse und den Entwicklungsstand von Projekten (E-Mail, Pressemitteilungen etc., Arbeitsgespräche am Arbeitsplatz) konnte die Transparenz der Arbeitsabläufe innerhalb des Senders gefördert werden.

Im Bereich der Beitragsproduktion arbeitete das Team an der Verbesserung der Rahmenbedingungen. Das Studio wurde umgebaut, flexiblere Kulissenelemente angeschafft, die Gestaltung mit verschiedenen farbigen Lichtstimmungen organisiert, die Arbeit mit dem Teleprompter verbessert durch den Einbau eines Metallgestells, so dass der eingespiegelte Text mit dem direkten Blick in die Linse wiedergegeben werden kann, eine Dokumentation von Set-Gestaltungen für Sendereihen erstellt, um für jede Folge die gleichen Bedingungen herstellen zu können bis hin zur Schaffung von Möglichkeiten der Nutzung virtueller Studio-Sets durch den konzeptionell überlegten Ersatz des defekten Studio-Mischers.

Eine Schülerin im Alter von 12 Jahren wurde gewonnen, die PiXEL-Fernsehbeiträge regelmäßig anzukündigen, wie im Erwachsenenbereich bereits üblich.

Dabei führten die Qualifizierungen im Bereich der Sendeabwicklung und der Studioproduktion insgesamt zur Beschleunigung der Arbeitsprozesse und erhöhten darüber hinaus auch die optische Programmqualität für die Zuschauerinnen und Zuschauer.

Für eine effizientere Gestaltung der Arbeitsabläufe sorgte auch die Weiterprogrammierung von Werkzeugen für die Sendeabwicklung. Hier wurde ein Programm entwickelt, das automatisch die Programmvorschautafeln generiert, Bilder einbindet und die Umwandlung anamorpher Videobilder umsetzt.

Im gemeinsamen Workshop mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Auszubildenden, Praktikantinnen und Praktikanten, Nutzerinnen und Nutzern und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurde deutlich, welche hohen Stellenwert Zugangsoffenheit und lokale Information haben. Mit dem veränderten Selbstverständnis des Bürgerfernsehens orientieren wir uns selbstbewusst auf journalistische Fernsehformate. Für die Umsetzung wurden die Kurs- und Schulungsangebote inhaltlich und methodisch qualifiziert. Die integrierte medienpraktische Erprobung der vermittelten Theorien soll das angeeignete Wissen in der unmittelbaren Anwendung vertiefen helfen und produktorientiert der Steigerung eines qualifizierten Beitragsangebotes dienen.

Die Schaffung eigener Netzwerke führte des Weiteren zu einer erhöhten Aufmerksamkeit in der Region (Dix-Sonderfernsehprojekt, LAP-Projekt kunstSCHAU.tv – Kunstinseln für Toleranz, Lange Nacht des kurzen Films etc.), intensivierte die

Arbeit mit Multiplikatoren und Kooperationspartnern und ermöglichte eine effizientere Nutzung von Ressourcen.

Für die qualifizierte Arbeit der Themenredaktionen mit unterschiedlichen Zielgruppen und lokalen, regionalen und überregionalen Partnern, mit Kooperationspartnern, in eigenen Netzwerken und mit Multiplikatoren überprüften wir die Möglichkeit der Schaffung separater (stiller bzw. störungsfreier) Redaktionsräume mit dem Vermieter. Es wurde ein Raumkonzept erstellt und mit der verantwortlichen Bauleitung besprochen. Im Ergebnis war keine Erweiterung der Studioräume am jetzigen Standort im Interesse der Qualifizierung der Arbeit möglich.

Die Nutzung des Internets, insbesondere des social web, ermöglichte eine erweiterte Form der Öffentlichkeitsarbeit, des Feedbacks (Diskussion der Beiträge/Ansatz für die Ermittlung des Zuschauerinnen- und Zuschauer- sowie Produzentinnen- und Produzentenbedarfs), der Teilhabe an Kommunikationsprozessen, der „Nutzerinnen und Nutzer-, Freundes-, Zuschauerinnen und Zuschauer-Bindung“ und der Identifikation mit dem Sender.

Der Qualitätsentwicklungsprozess förderte nochmals die bereits vorhandene Innovationsfreudigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Jeder machte sich Gedanken über Zielstellungen mit Blick auf den neuen Schwerpunkt Medienbildung, mit Blick auf das lokale und regionale Umfeld und mit Blick auf die Verbesserungsmöglichkeiten im unmittelbaren Verantwortungsbereich. Dabei wurden die sich daraus ergebenden Aufgabenstellungen sachorientiert auch gemeinsam mit anderen Teammitgliedern umgesetzt. Insgesamt hat sich während des Qualitätsentwicklungsprozesses die Grundstimmung verändert. Alle Bereiche arbeiten mit dem Ziel eines qualifizierten Bürgerfernsehens am Schwerpunkt Medienbildung intensiver zusammen. Grundsätzlich ist eine neue Form der Offenheit sowohl intern als auch für die Belange der Region entstanden. Alle arbeiten an der Entwicklung von Instrumentarien für die Qualifikation im Rahmen der dezidiert angebotenen Medienbildungsangebote. Dies betrifft die Aus- und Fortbildung, die Organisation und Umsetzung von innovativen Projekten sowie die Entwicklung von Motivationsstrategien, geht es doch im Bürgerfernsehen um die Stärkung des zivilgesellschaftlichen Engagements in einem demokratischen Gemeinwesen.

Jena

Um die Offenheit der Einrichtung zu befördern wurden u. a. die räumliche Situation durch Renovierungen, Umbauten und Verlegen eines neuen Fußbodenbelags ansprechend und einladend gestaltet. Allerdings stoßen die Veränderungen sehr schnell an Grenzen, da die räumlichen Ressourcen für die inzwischen anfallenden

Aufgaben nicht mehr ausreichen. Wesentliche Verbesserungen könnten nur durch einen Umzug in größere Räumlichkeiten erreicht werden. Dieser ist aber aufgrund der in Jena üblichen exorbitanten Mietpreise nicht möglich.

Viel Wert wurde darauf gelegt, das Team zu unterstützen, auch unter hoher Belastung jederzeit eine ansprechende und freundliche Atmosphäre zu schaffen. Dazu wurde eine extern moderierte Supervision für das Team eingeführt.

Zur Erweiterung der Medienpädagogik wurden die Projektzeiten auf 14 Uhr täglich erweitert. Für eine multimediale Ausrichtung der medienpädagogischen Arbeit wurden die technischen Voraussetzungen geschaffen, Video und Foto in die Projektangebote mit aufzunehmen. Erste Projekte konnten im Jahr 2011 bereits realisiert werden. Die vom Offenen Hörfunkkanal Jena initiierte Gründung eines medienpädagogischen Netzwerkes im November 2010 hat die in Jena medienpädagogisch arbeitenden Akteure zusammengebracht. Das Netzwerk ist inzwischen etabliert und die Mitglieder treffen sich alle zwei Monate, um einen nachhaltigen kollegialen Erfahrungsaustausch zu ermöglichen.

Das Schulungsprogramm wurde nach gründlicher Analyse umgestellt von anbotsorientierter Planung auf bedarfsorientierte Planung. Das bedeutet, dass die Schulungen nicht am Jahresanfang „ins Blaue“ konzipiert und veröffentlicht werden (und dann oftmals wegen mangelnder Beteiligung ausfallen müssen), sondern, dass der Bedarf in der Nutzerschaft erhoben wird und danach Schulungen geplant und angeboten werden.

Die Einbindung des Offenen Hörfunkkanals in die gesellschaftlichen Entwicklungsprozesse der Stadt Jena hat sich in den Jahren 2009 bis 2011 deutlich intensiviert. So entstanden die Kulturkonzeption und das Bildungsleitbild der Stadt Jena unter der Mitwirkung des Offenen Hörfunkkanals. Auch an der Gründung des Beirates Soziokultur war der Offene Hörfunkkanal Jena aktiv beteiligt.

Zur Erörterung der Frage der strategischen Ausrichtung wurde intensiv darüber diskutiert, was das Alleinstellungsmerkmal des Bürgerrundfunks in Zukunft sein kann. Diese Frage ist noch nicht abschließend beantwortet. Aber als Quellen des Erfolgs des Offenen Hörfunkkanals, sowohl bei den Radiomacherinnen und Radiomachern als auch bei den Hörerinnen und Hörern, sind die freien Gestaltungsmöglichkeiten der Programmacherinnen und Programmacher und die Vielfalt der Sendungen, die nicht durch redaktionelles Eingreifen eingeschränkt werden, klar ausgemacht worden. Hier unterscheidet sich der Bürgerrundfunk deutlich von allen anderen Formen redaktionell verantworteten Radios. Dieses Element der freien Entfaltung sollte in Zukunft gestärkt werden. Als mindestens ebenso wichtig hat sich die Arbeit in kooperativen Netzwerken herausgestellt. Dort liegt die Zukunft der Bürgerbeteiligung generell und im Bürgerrundfunk im Besonderen.

Die internen Abläufe wurden intensiv nach Optimierungsmöglichkeiten durchsucht. Dabei wurden auch Fragen der internen Kommunikation und der Bereitstellung von Informationen behandelt. Die ursprünglich geplante Optimierung der umfangreichen Planungsabläufe im Sender mittels einer eigenen, speziell entwickelten Software für die Disposition konnte nicht umgesetzt werden. Geplant ist nun, die bereits im SRB erfolgreich eingesetzte, dort auf die speziellen Bedürfnisse des Bürgerrundfunks programmierte Software anzupassen und zu verwenden.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Qualitätsentwicklungsprozess erheblich in den Arbeitsalltag gewirkt hat und weiter wirkt. Der Schwung der Veränderung ist auf allen Ebenen des Offenen Hörfunkkanals deutlich zu spüren. Als Fortsetzung spielt die Entwicklung neuer Projekte und die ständige Feinjustierung der Angebote eine große Rolle in den Planungsstunden, Dienstberatungen und Mitgliederversammlungen.

Saalfeld

Die Erfahrungen des SRB könnte man so formulieren: Ein so offenes System wie ein Bürgermedium, braucht Abgrenzung gegenüber Missbrauch und Stabilität/Kontinuität in der Umsetzung. Das lässt sich einerseits durch die gesetzlichen Grundlagen und andererseits durch die innere Struktur sowie Organisation gewährleisten.

Dem Gesetzgeber sollten die praktischen Erfahrungen mitgeteilt und die Positionen der „Macherinnen/Macher“ dargestellt werden, damit ein praxistauglicher gesetzlicher Rahmen geschaffen werden kann.

Die innere Struktur des SRB und die daraus resultierenden organisatorischen Abläufe der Disposition wurden systematisch entwickelt und diese bereits während des Qualitätsentwicklungsprozesses im Kreise der Thüringer Bürgersender zur Diskussion gestellt. Aus Sicht des SRB lassen sich in erheblichem Umfang Organisationstools auf andere Bürgerradios übertragen, weil sie am Medium orientiert sind und nicht am Senderstandort. Am organisatorischen und technischen Transfer wird zurzeit gearbeitet. Dies bedeutet, dass eine echte Chance besteht, die Arbeitsabläufe in den Einrichtungen zu harmonisieren, um sich dann auch inhaltlich zu nähern. Das SRB-Team sieht dadurch die Möglichkeit, eigene Ressourcen für neue Aufgaben, u. a. in der Medienkompetenzvermittlung freizusetzen.

Grundlage des Erfolgs des Thüringer Bürgerrundfunks ist und bleibt die lokale Identität der jeweiligen Bürgerradios, weil diese einzigartige lokale Ausrichtung das entscheidende Alleinstellungsmerkmal des Bürgerrundfunks ist.

In Ergänzung sollten die Thüringer Bürgersender aber auch nach Gemeinsamkeiten suchen, um eine vereinheitlichte Lobby-Arbeit für die Thüringer Bürgermedien zu ermöglichen.

Weimar

Das Denkprinzip einer kausalen Linearität, die zu einem Endprodukt führen soll: „Wir machen Radio“ (aber eben nicht darüber hinaus) veränderte sich innerlich zu einem nachhaltigen systemischen Ansatz, der auf den drei Säulen Integrität, soziales Handeln und ökonomische Abläufe im Sender basiert. Die Priorität des Senders, Radio zu machen, erweiterte sich in ein proaktiv breites Bewusstsein, das Gemeinwesen mitzugestalten.

Auf Kommunikation, Integration und Identifizierung werden in der Organisation viel Wert gelegt. Es gilt nicht ein finales zielgerichtetes Programm zu verfolgen, sondern vielmehr auf die Bedürfnisse der Einzelnen zu schauen, um jedes Individuum in seiner individuellen Entwicklung und seinen Neigungen zu unterstützen. Dieses persönliche Wachsen in eine Form zu bringen, auch auf die Gefahr hin, die entwickelten Persönlichkeiten dann an andere Organisationen zu verlieren, weil sie dort ihren Lebensunterhalt verdienen können. Aber immer mit dem tiefen Bewusstsein: Es ist die Gleichwertigkeit der Anfängerin und des Anfängers mit den Fertigen, um die es geht, und die Entwicklung ist keine in der vertikalen, sondern in einer horizontalen: Der Anfang ist das Ende und somit steht für Radio LOTTE der Qualitätsentwicklungsprozess dafür: das Lebendige zu fördern in einer stets wachsenden Amöbe, die sich milieuhabhängig fortbewegt und somit die unterschiedlichen Kulturen, Kräfte und Bestrebungen harmonisierend auf den Weg bringt.

Qualitätsentwicklung im Thüringer Bürgerrundfunk – Perspektive der Coaches

*Anne Fanenbruck, Liliane Holland-Reichert,
Michael Kaden, Heiko Müller & Cornelia Otto*

Im vorliegenden Artikel wollen wir, die Coaches der Studie: „Entwicklung, Erprobung und Evaluation von Kriterien, Verfahren und Prozessen des Qualitätsmanagements in Bürgermedien“, einen Einblick in unsere Arbeit geben. Zu Beginn nähern wir uns dem Begriff Coaching und seiner Relevanz im Qualitätsentwicklungsprozess als unterstützendes Instrument in der Organisationsentwicklung. Anschließend beschreiben wir den Coachingprozess in Bezug auf Auftragsklärung und methodische Umsetzung. Am Ende geben wir Auskunft über die Chancen und Grenzen von Coaching in diesem Prozess. Wichtig ist uns hierbei, die Vertraulichkeit und Schweigepflicht gegenüber unseren Coachees zu wahren. Deshalb fassen wir Aussagen über die Personen hinweg zusammen. Die Bedeutung des Coachings für die Entwicklung des Qualitätsmanagements wird dennoch erkennbar.

1 Was ist Coaching?

Der Ursprung des Wortes Coaching geht auf die Worte „Kutscher“, „Kutsche“ zurück. Ein Kutscher teilt mit seinem Fahrgast eine Wegstrecke und seine Zeit. Die Aufgabe des Kutschers besteht darin, Personen sicher und schnell an ihren Bestimmungsort zu bringen. Daraus lassen sich Schlüsse auf die Aufgaben eines Coaches ableiten, nämlich den Coachee darin zu unterstützen, dass er sicher und schnell sein Ziel erreicht. Timothy Gallwey übertrug diesen Gedanken in den Sport. Als Tenniskapitän der Harvard University brachte er den mentalen Zustand eines Spielers beim Tennis auf folgenden Punkt: „Der Gegner im eigenen Kopf ist schlimmer als der auf der anderen Seite des Netzes“ (Gallwey 1996, S.13). Gallweys Auffassung nach wird das Talent des Spielers zum Vorschein kommen, wenn der Coach hilft, innere und der Leistung im Weg stehende Hindernisse abzubauen oder zu verringern. Coaching ist demzufolge eine professionelle Beratungsform, die am Potenzial des Coachees ansetzt und mit Hilfe verschiedener Methoden zum Wechsel der Perspektive, zur Entwicklung eigener Lösungen

und zur Aktivierung von Ressourcen beiträgt. Darüber hinaus ist Coaching ein Instrument der Personalentwicklung und Karriereberatung und hat außerdem die Funktion der Beratung für „Freud und Leid“ im Beruf (Schreyögg 1996, S. 47). So kann Coaching zur Bewältigung individueller wie kollektiver beruflicher Krisen dienen. Coaching ist in jedem Falle individuell, exklusiv, effektiv und situativ und richtet sich vorrangig an Personen in Steuerungsfunktionen auf allen hierarchischen Ebenen.

Wir verstehen Coaching als einen *lösungsorientierten* Ansatz bei der Gewinnung von Klarheit, beim Treffen von Entscheidungen und bei der Entwicklung von Problemlösungs- und Handlungsstrategien zur Erreichung und Umsetzung von Zielen. Coaching als lösungsorientierten Ansatz zu verstehen meint, sich auf eine ziel- und lösungsorientierte Beratungsreise zu begeben. Coaching dient der Klärung und Bewältigung von Anforderungen des Klienten, vorwiegend beruflicher aber auch persönlicher Anliegen. Dabei vermittelt der Coach keine Lösungen, sondern ermöglicht durch handlungsorientierte Interaktion, dass der Coachee seine Ziele und Lösungswege selbst findet. Das setzt voraus, am Potenzial und an den Ressourcen des Coachees anzuknüpfen und diese für den Beratungsprozess zu nutzen und einzusetzen. Coaching ist meist ein kurzzeitiger Lösungsprozess. Lösungs- und zielorientierte Fragen führen zu einer Abkehr vom „Problemblick“.

Coaching ist in erster Linie Beziehungsarbeit und wird durch die Art der Kommunikation bestimmt. Spezifische Methoden ermöglichen das Veranschaulichen von Sachverhalten, Perspektivenwechsel, kreative Auseinandersetzung und Lösungssuche sowie die Möglichkeit, neues bzw. anderes Verhalten zu üben. Dabei liegen die Methodenkompetenz und -verantwortung beim Coach.

2 Coaching als Unterstützung der Organisationsentwicklung

Innere und äußere Faktoren wirken sich auf die Handlungsfähigkeit von Organisationen aus. Organisationen verändern sich permanent (vgl. Staehle 1999, S. 898). Handelt es sich dabei um einen geplanten organisatorischen Wandel, so umfasst dieser „alle Bemühungen, die Funktionsweise einer gesamten Organisation oder einen wesentlichen Teil davon mit dem Ziel der Effizienzverbesserung zu ändern“ (Staehle 1999, S. 899). „An der Entwicklung und Veränderung von Organisationen sind, sofern ein geplanter Wandel zugrunde liegt, mindestens zwei Akteursgruppen beteiligt, das Berater- und das Klientensystem“ (Staehle 1999, S. 970). Coaching ist im Rahmen von Organisationsentwicklungen eine Beratungsform, die Personen mit Steuerungsfunktionen im Prozess begleitet. Führungskräfte treffen relevante Entscheidungen und prägen dadurch ihr Arbeitsumfeld. Coaching setzt genau an diesen Stellen an. Es kann somit als eine wichtige Unterstützung

in der Organisationsentwicklung fungieren. Themen, die im Coachingprozess angestoßen werden, sind immer die Themen der Führungsperson. So bilden die Stärkung der Führungskraft und ihr Verantwortungsbewusstsein und das Ausarbeiten der Rolle der Führungskraft Themen für das Führungskräftecoaching. Aufgabe des Coaches ist die Begleitung der Führungskraft und die Sicherstellung der vertrauensvollen Bearbeitung. Organisationsentwicklung ist eng mit der Aufgabe und Person der Leitung/Führung verbunden. Nur wenn dort ein Fortschritt gelingt, kann ein Organisationsentwicklungsprozess nachhaltig sein.

Das Coaching im Rahmen der Studie diente der Begleitung und Unterstützung der Führungskräfte der einzelnen Bürgermedien. Als externes Coaching, d. h. von nicht am Entwicklungsprojekt beteiligten Personen durchgeführt, bot es den Führungskräften einen unbefangenen Blick von außen auf ihr System. Coaching war dabei ein fester Bestandteil im gesamten Prozess und im Zusammenspiel mit den anderen Instrumenten wie den Workshops oder den Befragungen. In den einzelnen Coachingsitzungen wurden bzw. konnten beispielsweise die Inhalte und Interaktionsdynamiken der Workshops bearbeitet werden.

Im Folgenden berichten wir von Beispielen aus einzelnen Coachingprozessen:

- Im Prozess des Coachings für Bürgermedien wurde eine Veränderung im gesamten Organisationsbereich wahrgenommen und vom Coachee zunehmend positiv reflektiert. Es schien, dass dieser die „Macht“ der Rolle als Führungskraft unter einer anderen Perspektive erkannte. Auswirkungen hatte das Coaching der Führungskraft auf die gesamte Struktur des Senders, besonders auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im Bereich der Kommunikation, des Zusammenspiels zwischen Führungskraft und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, konnten durch die Initiative des Coachees zunehmend Ideen zu mehr Zusammenhalt, Miteinander sowie Motivation im Team entwickelt werden. Der Coachee berichtete davon, dass seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Veränderungen wahrgenommen hätten und sich in der Folge zunehmend mehr Zufriedenheit im Team eingestellt habe. Dadurch wiederum wirkte der Coachee motivierter in seiner Rolle als Führungskraft, richtete den Fokus mehr auf die Struktur des Senders und die Kommunikation mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Diese positive Wechselwirkung war unter anderen oft Thema im Coachingprozess.
- In einem anderen Coachingprozess war es zunächst wichtig, eine Rollenklärung zu ermöglichen. Die Rolle der Führungskraft aber auch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter war unklar definiert. Der Blick von außen half bei der „Sortierung“ der einzelnen Beteiligten und ihrer Aufgaben. Dazu stellte sich die Frage der Mitarbeitermotivation, die eng verknüpft ist mit der Erforschung von

Stärken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und wie diese ihr Potenzial einbringen können.

- In einem weiteren Coachingprozess wurden stärker persönlichkeitsbildende Schwerpunkte wie Delegationsvermögen, Zeitmanagement, Konflikt- und Kompromissfähigkeit thematisiert.

Die Aufgaben des Coachings in diesen Veränderungsprozessen waren neben dem Blick von außen und der Impulsgebung, die Reflexion des Verhaltens und Handelns der Coachees. Durch die Reflexion und das Feedback konnten die Coachees ihr Verhalten und den Einfluss ihres Verhaltens auf ihr Mitarbeiter/innensystem und die diesbezüglichen Wechselwirkungen erkennen. Die Bedeutung des Verhaltens der Führungskräfte und ihre Auswirkungen sind gerade in Veränderungsprozessen von zentraler Bedeutung.

3 Beschreibung des Coachingprozesses

3.1 Kontrakt, Rollenklärung, Coach als Externer, Vertraulichkeit, Freiwilligkeit

Der Kontakt kam durch den Studienauftrag zustande. Wir, die Coaches, waren Teilnehmerinnen und Teilnehmer der achtzehnmonatigen berufsbegleitenden Qualifizierung zum Coach an der Fachhochschule Jena. Keiner von uns hatte bis dato Erfahrungen im Bereich Medien sammeln können, so dass wir auf diesem Gebiet keine Feldkompetenz besaßen. Mit der Frage, ob dies entscheidend für den Coachingprozess war, werden wir uns anschließend beschäftigen. Untereinander verbindet uns die Ausbildung zum Coach und zum Teil die beruflichen Abschlüsse als Diplomsozialpädagoginnen und -pädagogen, während sich unsere schon langjährigen Berufsbiografien voneinander unterscheiden.

Als Coaches wussten wir von der Studie und der anstehenden Novellierung des Thüringer Landesmediengesetzes. Unsere Aufgabe war die Begleitung der Führungskräfte in den einzelnen Sendern. Die Auswahl bzw. Zuordnung der einzelnen Coaches und Coachees geschah zufällig.

Die ersten Treffen wurden telefonisch vereinbart und dienten der Klärung des Coachinganliegens und möglicher Inhalte. Das Coaching war als ein Element des gesamten Entwicklungsprozesses geplant. Den Leiterinnen und Leitern der Sender wurde die Teilnahme am Coaching freigestellt. Offensichtlich war aber die Vertretung des Coachings im gesamten Forschungs- und Entwicklungsprozess den Coachees nicht immer transparent genug: Wie viel wusste der Coach im Vorfeld von der Einrichtung, welche Informationen hatte er bekommen? Wie vertraulich ist das Coaching? Demzufolge gestaltete sich manche Auftragsformulierung

schwierig. Im Coaching musste zunächst vermittelt werden, dass die Inhalte individuell und persönlich sind und natürlich der Schweigepflicht unterliegen. Obschon die Projektleitung mehrfach gegenüber den Leiterinnen und Leitern der Bürgersender versichert hatte, dass Inhalte des Coachings nicht in den Forschungs- und Entwicklungsprozess einfließen und strenge Vertraulichkeit zugesichert wurde, musste dies nochmals explizit durch uns Coaches bestätigt werden.

Der Vorteil des externen Coaches liegt in seiner Unvoreingenommenheit und Fremdheit gegenüber der Organisation, dem System und den Personen.

3.2 Aufträge, Themen, Anliegen

Die Anlässe für ein Coaching können sehr unterschiedlich sein. Fischer-Epe teilt Coachinganlässe in drei Felder ein:

- Rollen- und Wertekonflikte im Zusammenhang mit äußeren Veränderungen (z. B.: Umstrukturierung, Umorientierung eines Unternehmens auf Organisationsebene, aber auch Beförderung, Stellenwechsel, neue Führungsverantwortung)
- Kritische Situationen und Konflikte in der Zusammenarbeit (z. B.: Kommunikations- oder Kooperationsprobleme im Team, mit einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder den Vorgesetzten)
- Persönliche Weiterentwicklung (z. B.: bei beruflicher Umorientierung, Erkennen von Potenzialen, Stärkung im Umgang mit Veränderungen) (vgl. Fischer-Epe, 2009).

Coaching kann Unterstützung bieten bei der Betrachtung von Kommunikationsabläufen und Kommunikationsstrukturen. Der Blick von außen auf immanente Regelkreise kann Impulse für deren Unterbrechung geben. Coaching gibt damit die Möglichkeit, neue oder andere Verhaltensmuster auszuprobieren und ihre Wirksamkeit zu reflektieren.

Sich auf einen Coachingprozess einzulassen, bedeutet auch mit möglichen „Misserfolgen“, also mit nicht erfüllten Erwartungen oder Veränderungen umgehen zu lernen. Gründe für solch einen empfundenen Misserfolg können vielseitig sein. Die Möglichkeit, aus diesen Misserfolgen zu lernen, ist allerdings nicht zu unterschätzen. Bei empfundenen Misserfolgen oder auch bei sinkendem Durchhaltevermögen für den Prozess übernimmt der Coach oft die Rolle eines Sparring Partners.

Die Aufträge, Themen und Anliegen für das Coaching wurden individuell vereinbart. Die Führungskräfte hatten unterschiedliche Erwartungen an ihre Coaches. Der Coach sollte aus ihrer Sicht der „Stachel im Fleisch“ oder der „Impulsgeber“

und „Reflexionspartner“ sein, ein Prozessbegleiter, der zuhört und entlastet, der Feedback gibt und Vertrauter ist.

Neben den Erwartungen gab es ebenfalls Befürchtungen der Coachees gegenüber den Coaches. Ist dieser Coach der Aufgabe gewachsen, ist er erfahren genug und nicht zu jung, was bringt Coaching überhaupt? Eine der ersten Aufgaben war es, Coaching und die Rolle des Coaches zu klären.

Die Auftragsfindung gestaltete sich unterschiedlich. Während von einigen Führungskräften die Themen klar formuliert wurden, benötigten andere Zeit für die Sortierung und Wichtung ihrer Themen. Zusammenfassend lassen sich die Anlässe unter dem Thema „Führen in unsicheren Zeiten“ darstellen. Hierzu gehören die Themen der Führungskompetenz und -verantwortung, der Kommunikation aber auch der Struktur und der Konzeption des Senders. Hinzu kamen Themen der historischen Entwicklung des Senders, der Leitbildentwicklung und Unterstützung bei der Entscheidungsfindung. Rollen- und Wertekonflikte im Zusammenhang mit äußeren Veränderungen, bedingt durch die Novellierung des Landesmediengesetzes, sowie Umstrukturierung der Sender und die damit verbundene neue Führungsverantwortung, wurden ebenfalls thematisiert.

Einen zweiten Schwerpunkt bildete die Auseinandersetzung mit Kommunikationsprozessen. Dabei waren die Betrachtung der Kommunikation im Team und Kooperationsprobleme im Team bzw. mit einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern relevant. Nicht unerheblich bei dieser Betrachtung waren die Berücksichtigung des Umfeldes und dessen Einfluss auf die eigene Führungsarbeit. Die Betrachtung der gesamten Kommunikationsprozesse innerhalb der Organisation des Senders erwies sich zum Teil als unerlässlich.

Einen dritten Schwerpunkt bildete die Auseinandersetzung der Führungskraft mit sich selbst. Persönliche Weiterentwicklung bezogen auf Stärkung im Umgang mit Veränderungen, Erkennen der eigenen Potenziale und die der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In diesem Zusammenhang standen Themen der Mitarbeitermotivation und der Führung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Der Bedarf nach der Optimierung der Führungsqualität führte zur Einsicht, dass dies nur unter der Berücksichtigung der Work-Life-Balance der Führungskraft zu betrachten ist. Die Werterhaltung der Führungskraft in ihrem gesamten Umfeld spielte eine nicht unerhebliche Rolle im Coachingprozess.

3.3 Methodische Ansätze

Die Wahl des methodischen Vorgehens ergab sich aus den Bedürfnissen der einzelnen Führungskräfte. Nicht jedes Tool eignet sich für jeden Coachee bzw. jeder Coach arbeitet mit unterschiedlichen Tools.

Bei der Beschreibung der Methoden geht es uns um eine exemplarische Darstellung, um ein Bild vom Coaching entstehen zu lassen. Es werden so die einzelnen Tools in Zusammenhang mit den zu bearbeitenden Themen und Schwerpunkten vorgestellt.

Als Einstieg in eine Coachingsitzung dienten beispielsweise *Bildkarten*, um die jeweilige Befindlichkeit oder Wünsche an die Sitzung zu erfahren. Diese Einstiege dienen sowohl dem gegenseitigen Kennenlernen aber vor allem der Einstimmung auf das Folgende.

Um als Coach ein Bild vom Team und dessen Funktionsweise zu erhalten, bietet das Tool „*Unser Team als Schiffsbesatzung*“ (Herzer 2009, S.120) einen guten Zugang. Innerhalb der ersten beiden Treffen fokussierte der Coachee wiederkehrend die Frage, wie alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in das Boot geholt werden können. Wie kann die „Mannschaft“ motiviert werden? Gibt es blinde Passagiere? Wie kann der „Kapitän“ mit dem „Steuermann“ kooperativ zusammenarbeiten? Wo steuern wir überhaupt hin? Die Fokussierung auf verschiedene Themen wurde durch verschiedene Impulsfragen bzw. Hausaufgaben „was läuft rund, was läuft eckig“ inspiriert. Das Tool „Unser Team als Schiffsbesatzung“ bot sich an, um die oben genannten Fragen zu klären. Mit diesem Tool lassen sich komplexe Teamsituationen und -dynamiken metaphorisch aus einem neuen Blickwinkel betrachten. Es werden aus der Sicht des Coachees Erfahrungs- und Gestaltungsfelder der Zusammenarbeit abgebildet, wie zum Beispiel Ziele, Aufgaben, Rollen und Verantwortlichkeiten. Die Anonymisierung der Personen fördert eine unvoreingenommene Wahrnehmung und intensive Reflexion. Das so entstandene Bild verdeutlicht sehr eindrücklich die Verteilung der Verantwortlichkeiten, informellen Rollen im Team, aber auch die Konflikte zwischen unterschiedlichen Berufsgruppen. So kristallisierte sich für den Coachee das Thema zur Klärung der eigenen Führungsrolle heraus.

Der Coachee berichtete von seiner momentanen Position und Situation. Das *Systembrett* gibt ihm die Möglichkeit, mit Hilfe von Figuren seine momentane Situation aufzustellen. Einzelne Personen können so benannt und in Beziehung zueinander gebracht werden. Mit Hilfe von Impulsfragen kann die Situation auf dem Brett verändert werden bzw. Beziehungen näher betrachtet und neu aufgestellt werden.

Die *Wunderfrage* ist eine systemische Frage und impliziert einen problemfreien Zustand: „Angenommen es wäre ein Wunder geschehen und Ihr Problem hätte sich gelöst, was wäre dann anders?“ Die Wunderfrage begibt sich auf die Suche nach Lösungen und Auswegen aus einem gedanklich starren Zustand, der problemfixiert ist. Der Coachee benennt die Unterschiede und beginnt dadurch, an erste Veränderungen und Lösungen zu denken.

Aussagen, die in *Bildmetaphern* beschrieben werden, dienen der Verdeutlichung von bestimmten Sachverhalten. Bei der Arbeit zur Kommunikation im Team und der Konfliktbearbeitung bot sich diese Arbeit an.

Als *Schatzkarten* dienen Karten mit unterschiedlichen Aufschriften (z. B.: Harmonie, Vertrauen, usw.). Die Idee bei der Arbeit mit den Schatzkarten ist die Impulsgebung. Durch das Nachdenken über die Begriffe wird die Sicht des Coachees erweitert. Der Blick öffnet sich wieder und lässt neue Ansätze und Ideen zur Problemlösungsfindung zu.

Die Idee der *Hausaufgaben* liegt in der Nachhaltigkeit bestimmter Verhaltensweisen, also in der Festigung erprobten Verhaltens oder Handlungsstrategien und die bewusste Auseinandersetzung mit einem Thema, das genaue Beobachten sowie die anschließende Reflexion.

Im Zusammenhang mit der Arbeit an der Work-Life-Balance wurde die (Lebens-) Haltung der Führungskraft sowie deren Wertvorstellungen betrachtet. Mit Hilfe der *Salutogenese* geschieht dies vor dem Hintergrund des Konzeptes der Kohärenz zwischen den beiden Polen „gesund“ und „krank“. Gesundheit wird als ein Prozess verstanden, der unterschiedlichen Einflüssen unterliegt und durch die Person immer wieder neu betrachtet werden muss. Dazu dienen Fragen, wie sich Gesundheit erhalten lässt und welche Ressourcen und Lebenserfahrungen es für stressige Situationen bereits gibt.

Zu Beginn einer Coachingsitzung bietet sich das Tool *Paparazzi* (Reichert 2009, S. 58 ff.) an. Was würde ein Paparazzi von Ihnen aus den letzten Tagen festgehalten haben? Die Antworten auf diese Frage geben einen Blick auf die Befindlichkeiten des Coachees und lassen einen Blick auf seine Themen zu.

Das *Kulturebenenmodell* (nach E. Schein) beschreibt die Unternehmenskultur auf verschiedenen Ebenen. Bei der Betrachtung und Erarbeitung von Konzepten und Leitgedanken, der Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur ist es sinnvoll, diese Ebenen näher zu betrachten. So wird das sichtbare Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Kommunikation hinterfragt. Mythen und Rituale sind hierbei von enormer Wichtigkeit. Hinzu kommen die sogenannten kollektiven Werte, die die Einstellungen und das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestimmen. Auf einer dritten Ebene liegen Grundannahmen, die nicht hinterfragt oder kritisiert werden, die tief verwurzelt sind.

Reframing ist eine systemische Intervention, bei der Situationen durch das „Setzen in einen neuen Rahmen“ neu- bzw. umgedeutet werden. Eine Neubetrachtung der Situation ermöglicht dem Coachee auch einen lösungsoffenen Zugang.

Zu weiteren Tools gehörten die Skalierung, um Veränderungen und Fortschritte zu markieren im Vergleich von Ist-Stand und Ziel. Der Einsatz eines *Zeitstrahls*

diente der persönlichen Orientierung und Strukturgabe. Organigramme ermöglichen einen Blick auf den Aufbau des Senders und gaben die Möglichkeit der Auseinandersetzung mit Funktionen und Rollen. Bezüglich des Zeitmanagements wurde mit den Begriffen der Entschleunigung, Zeitfresser und Neustrukturierung gearbeitet.

4 Chancen und Grenzen

Coaching im Organisationsentwicklungsprozess bietet durch seinen lösungsorientierten und zeitlich begrenzten Ansatz eine wichtige und nützliche Beratungsform, um nachhaltige Veränderungen auf allen Ebenen zu ermöglichen. Im gesamten Entwicklungsprozess, der durch viele offene Fragen begleitet war (Welche Aufgaben haben die Sender zukünftig? Welche finanziellen Mittel werden zur Verfügung stehen? etc.), übernahm das Coaching eine wichtige Stabilisierungsfunktion. Durch das Coaching erhielt die Führungskraft Unterstützung, das Team auch in „unsicheren“ Zeiten zu führen.

Insiderwissen über Bürgermedien ist aus unserer Sicht nicht notwendig gewesen, denn die coachingrelevanten Themen erstreckten sich auf allgemeine Themen von Führungskräften, insbesondere in Veränderungsprozessen. Die Coachees gaben an, durch das Coaching ins Nachdenken und neu Handeln gekommen zu sein. Der Coach sei Zuhörerinnen und Zuhörer sowie Impulsgeber gewesen und habe bei den Coachees einige Veränderungen ausgelöst. Coaching hat den Coachees Struktur gegeben. Einige wünschten sich die Fortführung des Coachings, um den aktuellen Veränderungsprozess zu begleiten.

Schattentage hätten sicherlich eine intensivere Begleitung im Führungsalltag bedeutet. Wünschenswert wäre eine noch höhere Transparenz zwischen Studienleitung, Coaches und Coachees im Vorfeld gewesen, da Vertrauen die Basis des Coachings bildet. Ohne Vertrauen ist in einem Beratungskontext keine angestrebte Veränderung möglich. Vertrauen ist jedoch keine Methode. Im Rahmen der Studie: „Entwicklung, Erprobung und Evaluation von Kriterien, Verfahren und Prozessen des Qualitätsmanagement in Bürgermedien“ konnten nicht alle Coachees Vertrauen gegenüber den externen Coaches entwickeln. Über ihre Gründe können wir nur spekulieren: Konnte die Neutralität bzw. Diskretion des Coaches nicht ausreichend verdeutlicht werden? Konnten Erwartungen nicht ausreichend geklärt werden? Genügte die Möglichkeit eines entlastenden Gesprächs? War das Angebot der Selbstreflexion zu konfrontativ? Standen andere Aufgaben im Vordergrund?

Verstehen, Klären und Verändern sind keine Reparationsleistungen, die vom Coach angestrebt werden, sondern im Vordergrund steht der Nutzen des

Coachings für den Coachee. Ist der Nutzen für den Coachee aus verschiedenen Gründen in Frage gestellt oder ist er aktuell zur Klärungsarbeit nicht bereit, liegt diese Entscheidung in der Verantwortung des Coachees.

Im Folgenden wollen wir kurz darüber Auskunft geben, was der Coachingprozess mit uns, den Coaches, gemacht hat, wie wir ihn erlebt und wahrgenommen haben; deshalb geben wir nun aus unserer je spezifischen Perspektive Auskunft:

- Ich ging einerseits unbefangen, andererseits ein wenig verunsichert in den Coachingprozess. Unbefangen, da ich mich als neutrale Beraterin erlebte, verunsichert, da ich nicht genau wusste, welche Informationen der Coachee über meine Person erhalten hatte und ob er sich auf mich als Prozessbegleiterin einlassen kann. Zum Ende der ersten Sitzung wurde vom Coachee seine anfängliche Skepsis thematisiert. Er hatte keine Frau mittleren Alters und mit Lebenserfahrung erwartet. Unklarheiten gab es seinerseits bezüglich des Ziels des Coachings. Im Laufe des Prozesses wurde uns beiden bewusst, dass die Beratung eine nützliche Funktion im Rahmen des Qualitätsmanagements hatte. Ich sah mich in der Lage, mit meinem Coachee mitschwingen zu können. Gleichzeitig stellte die für mich erlebte große Offenheit und Klarheit des Coachees eine Herausforderung dar, zumal dadurch zunehmend mehr Türen aufgestoßen wurden. Die Herausforderung bestand für mich in meiner eigenen Strukturierung, z. B. den „roten Faden“ nicht aus den Augen zu verlieren. Des Weiteren fühlte ich mich durch die teilweise Unsicherheit des zu Beratenden in Bezug auf seine berufliche Perspektive und andererseits durch seine enorme Klarheit oft an meine eigenen Erfahrungen erinnert, was es mitunter erschwerte, mich zurückzunehmen. Als sehr interessant und beeindruckend erlebte ich die tatsächlichen Veränderungen, die dieser Prozess sowohl für den Coachee als Führungskraft als auch für sein Arbeitsteam brachte. Der Coachee berichtete offen, dass ihn das beständige Reden mit mir als Coach, meine Feedbacks, Fragen sowie die methodische Unterstützung zu neuen Gedanken und Erkenntnissen in die Veränderung gebracht habe, nicht zuletzt mit positiver Auswirkung auf das gesamte Betriebsklima.
- Ich konnte mich sehr gut auf diesen Prozess einlassen. Obwohl auch ich über keine Erfahrungen im Bereich der Bürgermedien verfüge, denke ich, dass die Struktur von Systemen und Organisationen ähnlich ist und nach bestimmten Mustern abläuft. Die erste Sitzung erlebte ich als ein gegenseitiges Kennenlernen und auch als einen Abgleich von Vertrauen und Kompetenz. Die erste Sitzung endete mit der beiderseitigen Zustimmung und dem Einlassen auf den Coachingprozess. Ein zentrales Thema war die Kommunikation im Sender. Die

Kommunikation innerhalb des Senderteams sowie die Kommunikation mit den Führungskräften, den Nutzerinnen und Nutzern, den Bürgerinnen und Bürgern sowie den Hörerinnen und Hörern. In diesem Zusammenhang stellte die Auseinandersetzung mit den einzelnen Rollen und Aufgaben einen weiteren Schwerpunkt im Prozess dar. Hinzu kamen die Veränderungen und möglichen Auswirkungen für den Bürgersender, so dass Stabilität und Sicherheit wichtige Themen im Führungsalltag bildeten. Wichtig in meiner Rolle als Coach war neben der Impulsgabe oder Reflexion auch das Zuhören. Die Möglichkeit, Belastendes anzusprechen erachte ich als eine wichtige Aufgabe in der Begleitung der Führungskräfte, denen dieser Partner auf Augenhöhe im Alltag fehlt. Der Coachee konnte sich sortieren, neue Strukturen und Ideen entwickeln und sich entlasten. Ich fühlte mich als Coach gefordert, den Rahmen und die Struktur zu beachten. Mich selbst von zu vielen Informationen abzugrenzen, den Coachee thematisch zurückzuholen und bei der Lösungssuche den Coachee mehr zu fordern, bildeten meine Herausforderungen. Ich bin selbst an diesem Prozess gewachsen in meiner Coachingcourage und Beratungskompetenz. Der Coachee wünschte sich ein Fortsetzen des Coachings, da nun der Prozess der Veränderungen beginne.

- Der erste Kontakt mit meinem Coachee war von großer Offenheit und Bereitschaft gegenüber dem Coaching geprägt. Ich erlebte eine sehr engagierte, dynamische Person, die ihr Gegenüber ebenfalls kennenlernen wollte. Im Erstgespräch wurden Erwartungen und Rollen geklärt sowie die Frage der Schweigepflicht besprochen. Die erste Aufgabe „Rund oder Eckig“ (Fallner 2009) diente der Reflexion, aber auch dem Kennenlernen der Organisation für mich als Coach. Spannend bereits an dieser Übung: die Eckig-Karte war hinten und vorne beschrieben. Die große Herausforderung war, die oben aufliegenden Themen zu gewichten. Dabei war es für mich als Coach wichtig, unvoreingenommen in den Prozess einzusteigen und keine Prioritätenliste der Themen zu erstellen, sondern mir eher durch das Wahrnehmen feiner Nuancen im Gespräch, ein Gesamtbild zu verschaffen. Ich bin Experte im Nicht-Wissen, ich kann das Gespräch durch Impulse steuern, dennoch liegt die Verantwortung für den Klärungsbedarf beim Coachee. Der vom Coachee formulierte Änderungswunsch lautete, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ins Boot zu holen, die innere Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für den Sender zu mobilisieren, aber auch Verantwortung auf Seiten der Führungskraft abgeben zu können. Mit Hilfe einer Visualisierungsübung reflektierten wir die eigene Rolle als Führungskraft. In der Auseinandersetzung mit dem entstandenen Bild wurde dem Coachee deutlich, das nur aufgabenbezogen kommu-

niziert wird, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur das eigene Aufgabengebiet sehen, nicht das „Gesamtschiff“. Die Kernfrage und damit das Auftragsthema zu diesem Zeitpunkt lautete: „Wie schaffe ich es, dass meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der eigenen Motivation heraus etwas gestalten wollen?“

- Die Treffen meines Coachingprozesses fanden abwechselnd beim Coachee in den Räumen des Bürgerradios oder in den Räumen des Coaches und damit an einem neutralen Ort statt. „Führen in unsicheren Zeiten“ kristallisierte sich schnell als Hauptthema des Prozesses heraus. Die erste Sitzung fand in den Räumen des Coachees statt und gestattete mir einen Einblick in dessen Arbeitswelt. Auf Moderationskarten hielten wir das Spannungsfeld, in dem sich der Coachee bewegte, nämlich Politik, Sender und zusätzliche Angebote, fest. Es herrschte Unsicherheit unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, wie es mit dem Sender weitergeht und die Führungskraft stellte sich die Frage, welche Aufgabe sie in dieser Zeit hat und was sie tun kann, um diesen Zustand positiv zu gestalten. Es wurde klar, dass an den äußeren Rahmenbedingungen im Moment wenig geändert werden konnte, dass es also darum ging, nach innen ins Team und für den Coachee stabilisierend zu wirken. Die Themenschwerpunkte der einzelnen Sitzungen variierten und spiegelten die aktuellen Fragestellungen des Coachees wieder. Zu den Themen gehörten zum Beispiel: Wie motiviere ich meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in unsicheren Zeiten (Anreizsysteme jenseits von Lohnerhöhungen)? Wie gelingt Akquise? (aktuelles Problem waren fehlende geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) oder Zeitmanagement (Wie viel Zeit widme ich meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?). Im Prozess wurden immer wieder die Ressourcen der Führungskraft aber auch die des Teams herausgearbeitet. Methodisch setzte ich unter anderem die Wunderfrage, Skalierungen, die systemische Organisationsaufstellung und die Erteilung von kleinen „Hausaufgaben“ ein. Besonders die systemische Aufstellung wurde vom Coachee im Feedbackbogen als hilfreich eingeschätzt. Der Coachee konnte sich gut auf den Prozess einlassen, auch wenn zu Beginn der Sitzungen oftmals keine Themen präsent waren. Durch gezielte Fragen wurden diese immer wieder herausgeschält, was den Coachee offensichtlich zum Abschlusssatz bewegte: „DANKE für manch hartnäckige Frage!“

Insgesamt fanden fünf Coachings statt, die sich über einen Zeitraum von sechs Monaten erstreckten. Der Abstand zwischen den einzelnen Sitzungen betrug in der Regel vier Wochen. An den Coachings nahmen die Leiterinnen und Leiter der vier Piloteinrichtungen, die intensiv im Organisationsentwicklungsprozess

beteiligt waren sowie ein/e Leiter/in eines weiteren Bürgersenders teil. In einem Fall konnte der Coachingprozess leider nicht fortgeführt werden.

Insgesamt leisteten die Coachings in der Wahrnehmung der Coachees einen wichtigen Beitrag im Kontext der Organisationsentwicklung. Sie schufen einen geschützten Reflexionsrahmen für die Auseinandersetzung der Führungskräfte mit den sie beschäftigenden Themen, für die es sonst keinen Gesprächspartner, keine Zeit und keinen Ort gegeben hätte. Die thematischen Schwerpunkte des Coachings konzentrierten sich auf das Führen in Zeiten der Veränderung, aber auch die interne und externe Kommunikation, Rollen- und Wertekonflikte sowie die persönliche Entwicklung der Führungskräfte nahmen einen breiten Raum ein. Dabei zeigte sich, dass eine mangelnde Feldkompetenz der Coaches durchaus von Vorteil sein kann. Dass mehrfach der Wunsch geäußert wurde, den Coachingprozess fortzusetzen, spricht dafür, dass er von den Coachees als Hilfe im Organisationsentwicklungsprozess angesehen wurde.

Literatur

- Fischer-Epe, M. (2009):** Coaching. Miteinander Ziele erreichen. Rowohlt Taschenbuch Verlag. Reinbeck.
- Neumann-Wirsig, H. (Hrsg.) (2009):** Supervisions-Tools. Die Methodenvielfalt der Supervision in 55 Beiträgen renommierter Supervisorinnen und Supervisoren. manager-Seminare Verlags GmbH Bonn.
- Schreyögg, A. (1996):** Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Campus Verlag Frankfurt/New York.
- Schreyögg, G. (2008):** Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien. Gabler.
- Staehe, W.H. (1999):** Management. 8. Auflage. Verlag Vahlen.
- Whitmore, J. (1996):** Coaching für die Praxis. Eine klare, prägnante und praktische Anleitung für Manager, Trainer, Eltern und Gruppenleiter. Campus Verlag Frankfurt/New York.

Bürgermedien – Medien der Zivilgesellschaft

Zwölf Thesen zu Funktion, Aufgabe und Entwicklungspotenzial der Bürgermedien in der Zivilgesellschaft und den Konsequenzen für die Qualitätsfrage

Erich Schäfer

Die folgenden Thesen stellen einerseits das Ergebnis jenes Organisationsentwicklungsprozesses dar, der Gegenstand unseres Forschungs- und Entwicklungsprojektes mit den Thüringer Bürgermedien war, andererseits weisen sie über das Projekt hinaus.

Wenn im Folgenden die Rede von Bürgermedien ist, so sind damit gleichermaßen die Offenen Kanäle, Nichtkommerziellen Radios, Aus- und Fortbildungskanäle sowie der Bürgerrundfunk und Hochschulrundfunk bzw. die Lernradios gemeint. „Bürgersender sind die auf bürgerschaftlichem Engagement basierenden Radio- und Fernsehsender vor Ort mit hohem lokalen Bezug sowie einem großen Maß an Integration und Kontinuität“, so formuliert es Jochen Fasco im Jahrbuch 2010/11 der Landesmedienanstalten. Die Bürgermedien sind die dritte Säule des dualen Mediensystems in Deutschland. Sie sind primär dem gesellschaftlichen Mehrwert, Public Value, verpflichtet.

Der Begriff der Zivilgesellschaft hat in den letzten Jahren zunehmend an Interesse in der Wissenschaft, der Politik als auch bei sozialen Bewegungen gewonnen (vgl. Fehren 2008, S. 55; Reese-Schäfer 2007, S. 57; Klein 2001, S. 13). Dabei ist festzustellen, dass die Begriffsverwendung wie auch die Definitions- und Funktionszuweisungen sich innerhalb der Debatten unterscheiden. Es werden die Begriffe bürgerliche Gesellschaft, Bürgergesellschaft und Zivilgesellschaft sowohl mit unterschiedlichen Akzentuierungen des Konzeptes als auch Synonym verwendet. Daher kann nicht von „der Zivilgesellschaft“ als einer eindeutig definierten Größe ausgegangen werden.

Die neuere Zivilgesellschaftsdebatte verbindet die demokratietheoretische Ebene mit der Suche der zivilgesellschaftlichen Akteure nach Selbstverständigung. Ansgar Klein bringt dies zum Ausdruck, indem er von dem „Diskurs der Zivilgesellschaft“ als einer „insgesamt weit ausholenden und unabgeschlossenen theoretischen Suchbewegung nach den politischen Handlungsmöglichkeiten gesellschaftlicher Akteure zur Herstellung und Fortentwicklung demokratischer Formen der Politik“ (Klein 2001, S. 252) spricht.

Die Hauptfunktion der Zivilgesellschaft besteht für Habermas in der Initiierung einer, durch den diskursiven Kommunikationsprozess gekennzeichneten, autonomen Öffentlichkeit und deren Einfluss auf das administrative System. Die Zivilgesellschaft bildet demnach einen öffentlichen Ort von Diskurs und regt diesen auch an.

Den institutionellen Kern der Zivilgesellschaft definiert Habermas als einen Bereich bestehend aus „nicht-staatlichen und nicht-ökonomischen Zusammenschlüssen und Assoziationen auf freiwilliger Basis [...], welche die Resonanz, die die gesellschaftlichen Problemlagen in den privaten Lebensbereichen finden, aufnehmen, kondensieren und lautverstärkt an die politische Öffentlichkeit weiterleiten“ (Habermas 1992, S.443). Die Zivilgesellschaft bildet einen dritten Bereich neben Markt und Staat. Da die Zivilgesellschaft frei ist von direkten machtpolitischen und ökonomischen Beeinflussungen, ermöglicht sie eine diskursive, eine auf rationalen Argumenten und Verständigung basierende Debatte. Hierdurch wird sie zu einer zwischen Gesellschaft und Politik vermittelnden Instanz. Dieser Instanz schreibt Habermas die Ressource der kommunikativen Macht zu, welche durch den diskursiven Kommunikationsprozess entsteht und zu dem „sozialen Machtpotenzial glaubwürdig drohender Akteure“ einerseits und der „administrativen Macht von Amtsinhabern“ (Habermas 1992, S.415) andererseits in Konkurrenz steht.

Die Beschäftigung mit der Zivilgesellschaft als Ort bürgerlicher Einflussnahme kann der Debatte um Bürgermedien neue Impulse verleihen. Das Europäische Parlament stellt in einer Entschließung vom 25. September 2008 zu gemeinnützigen Bürger- und Alternativmedien in Europa fest: „... dass Bürgermedien ein wichtiges Instrument sind, Bürgerinnen und Bürgern Einfluss zu verleihen und sie aktiv in die Bürgergesellschaft einzubeziehen ...“ (Europäisches Parlament 2008, Punkt M). Am 11. Februar 2009 verabschiedete der Ministerrat der Europäischen Union eine Erklärung zur Rolle von Bürgermedien bei der Beförderung sozialer Zusammenhänge und des interkulturellen Dialogs. Diese Appelle an die Mitgliedstaaten der Europäischen Union haben nach Einschätzung der Bürgermedienreferentinnen und Bürgermedienreferenten der deutschen Landesmedienanstalten – wie eine empirische Befragung ergeben hat – (vgl. hierzu Schäfer 2012) durchaus zu medienpolitischen Konsequenzen geführt, auch wenn die Konsequenzen für die praktische Arbeit eher gering eingeschätzt werden.

Ein Qualitätsmanagementverfahren hat die besondere Rolle der Bürgermedien innerhalb der Zivilgesellschaft zu berücksichtigen. Deshalb sind auch rein quantitative Qualitätskriterien – wie sie in der Medienwissenschaft bei den öffentlich-rechtlichen und den privaten Medien zur Anwendung kommen – nicht eins zu eins auf die Bürgermedien zu übertragen. Dass auch bei den etablierten Medien

des dualen Systems über neue Qualitätskriterien nachgedacht wird, macht ein Gutachten des Hans-Bredow-Instituts deutlich, das die Optionen für eine anreizorientierte Regulierung der Leistungen privater Rundfunkveranstalter auslotet (Schulz/Held 2011). Vorgeschlagen wird darin ein Verfahren, das an in der Wirtschaft übliche Zertifizierungen anschließt.

These 1: Die Bürgermedien sind die Partizipationsmedien der Zivilgesellschaft

Für das diskursive Öffentlichkeitsmodell sind nach Habermas die normativen Funktionen der Transparenz, Validierung und Orientierung kennzeichnend.

Die drei Funktionen können nicht isoliert betrachtet werden, da ihre Erfüllung aufeinander aufbaut. So bildet die Transparenzfunktion die Voraussetzung für die Validierungsfunktion und diese wiederum für die Orientierungsfunktion.

Die Bürgermedien erfüllen vollständig die normative Transparenzfunktion von Öffentlichkeit und in mehreren Hinsichten auch die Voraussetzungen für die Erfüllung der Validierungsfunktion und Orientierungsfunktion. In dieser Hinsicht stellen Bürgermedien ein Mittel für zivilgesellschaftliche Akteure dar, Themen und Anliegen über die mediale Öffentlichkeit zu verbreiten, um so einen Diskurs zu erzeugen. Zudem bieten Bürgermedien durch ihre Eigenschaft als realer Raum und ihre Integrationsfunktion die Möglichkeit einer Plattform, innerhalb derer sich ein Netzwerk von verschiedensten Akteuren bilden kann.

Die Tatsache, dass die historische Entwicklung der Bürgermedien, speziell die der Freien Radios, eng mit dem Aufschwung des Konzeptes der Zivilgesellschaft in den 1960er Jahren verbunden ist, spricht dafür, dass Zivilgesellschaft und Bürgermedien sich gegenseitig ergänzen und fördern können.

Otto Scharmer stellt in seinem Werk „Theorie U“ (2009) eine Systematik auf, in der er die Evolution von Koordinations- und Lenkungsmechanismen innerhalb der Gesellschaft beschreibt. Hierbei entspricht seine Beschreibung der ersten drei Stufen den von Habermas formulierten Bereichen einer Gesellschaft: dem Staat, dem Markt und der Zivilgesellschaft.

Scharmer beschreibt den Aufstieg des zivilen Sektors durch eine zunehmende Vernetzung von Menschen, die innerhalb der anderen Bereiche kaum eine Stimme haben, um ihre Interessen öffentlich zu machen. Die Art und Weise, mit der sich dieser Bereich organisiert und koordiniert, sind Dialoge und Stakeholderverhandlungen (vgl. Scharmer 2009, S.342). Scharmer benutzt den Begriff Stakeholder für Menschen, die von einem Prozess oder einer Entscheidung betroffen sind (vgl. Scharmer 2009, S.338). In diesem Sinne entspricht dieser Begriff den „potentiell Betroffenen“, wie ihn Habermas verwendet (vgl. Habermas 1992,

S.443). Innerhalb dieses Dialoges werden die verschiedenen Perspektiven der Stakeholder erfasst und zur Sprache gebracht. Wie Habermas schreibt auch Scharmer diesem Bereich die öffentliche Meinung als Machtquelle zu.

Bürgermedien leisten einen zentralen demokratietheoretischen Beitrag; über sie lässt sich gesellschaftliche Teilhabe in der Zivilgesellschaft organisieren. „Die mit der Leitidee von Bürgermedien verbundenen Normen und Ziele sind sowohl normativ wie funktional gut begründet und sie haben, auch unter gewandelten technischen oder technologischen Bedingungen, Bestand“ (Jarren/Oehmer 2010). Offen bleibt an dieser Stelle, ob alle Bürgermedien sich zum einen als die Partizipationsmedien der Zivilgesellschaft verstehen und zum anderen, ob die Zivilgesellschaft sich des Potenzials der Bürgermedien bewusst ist.

These 2: Die Bürgermedien müssen den Akteuren der Zivilgesellschaft erst noch verdeutlichen, dass sie ihre Partizipationsmedien sind

Wenn die Bürgermedien zu den Partizipationsmedien der Zivilgesellschaft werden sollen, dann muss die Zivilgesellschaft wissen, dass jede Bürgerin und jeder Bürger dort die Möglichkeit hat, als Individuum oder Teil einer Redaktionsgruppe Beiträge zu produzieren und zu senden. Es reicht nicht, wenn die Bürgermedien auf den Kreis der Produzentinnen und Produzenten und ihr soziales Umfeld begrenzt sind. Wie wenig die Möglichkeiten der Bürgermedien immer noch bekannt sind, belegt jüngst die Evaluierung der Arbeit der Offenen Kanäle in Mecklenburg-Vorpommern (vgl. Kerkau/Mertens/Schwab/Wiegand 2011, S.10). Bürgermedien müssen – bevor sie in die Gesellschaft noch stärker hineinwirken können – darüber aufklären, wer sie sind, wie der Zugang geregelt ist und wer was bei ihnen machen kann.

Es reicht nicht, darauf zu vertrauen, dass die Bürgerinnen und Bürger zu den Bürgermedien kommen – die Bürgermedien müssen zuvor zu den Bürgerinnen und Bürgern gehen. Gerade bei jüngeren Zielgruppen bietet es sich an, die Möglichkeiten der sozialen Netzwerke zu nutzen und über die entsprechenden Aktivitäten der Nutzerinnen und Nutzer an Bekanntheit zu gewinnen. Auch die Verlinkung mit anderen Portalen und Blogs bietet sich an. Ihrem Prinzip der Vernetzung folgend, sollten die Bürgermedien auch weiterhin ihre Inhalte über mehrere Verbreitungswege und Plattformen offerieren, um neue Zielgruppen zu gewinnen und vorhandene zu binden; so lassen sich die Chancen ihrer Wirkungen auch in der Netzdemokratie mit ihren Prinzipien von Offenheit, Transparenz und Kollaboration potenzieren.

These 3: Die Funktionen und Aufgaben der Bürgermedien liefern die Kriterien für den Qualitätsentwicklungsprozess

Die Funktionen der Bürgermedien stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit denen der Zivilgesellschaft (Transparenz, Validierung und Orientierung). Die Voraussetzung für die Arbeit der Bürgermedien ist die Zugangsoffenheit für die Bürgerinnen und Bürger und die Akzeptanz bei den Rezipientinnen und Rezipienten (Transparenz und Validierung). Die Dienstleistung besteht in der Qualifizierung durch verschiedene Aktivitäten der Medienbildung und der redaktionellen Arbeit (Validierung und Orientierung). Der Auftrag lautet: Lokale Information sowie Ausgleich und Ergänzung zu den bereits bestehenden Medienangeboten (Orientierung). Die Arbeitsprinzipien sind die Vernetzung und der Dialog im Gemeinwesen (Validierung und Orientierung). Das Ziel lässt sich unter dem Begriff der gesellschaftlichen Integration im Sinne einer Stärkung der zentripetalen Kräfte der Gesellschaft angesichts eines Anwachsens zentrifugaler gesellschaftlicher Tendenzen beschreiben; hierunter fallen auch die Artikulations- und Partizipationsfunktion. Durch die Inbeziehungsetzung der einzelnen Funktionen zueinander verlieren sie ihre Beliebigkeit.

Die aus den Funktionen resultierenden Aufgaben lassen sich in dem Dreiklang aus lokaler Information, Zugangsoffenheit und Medienbildung kennzeichnen; sie bilden die Schlüsselprozesse, die je spezifisch durch die einzelnen Bürgermedien ausgestaltet werden können.

Bezogen auf die Medienbildung sei angemerkt, dass sich diese keineswegs nur auf Kinder und Jugendliche beschränkt. Gerade in der Zuwendung zu den unterschiedlichen Zielgruppen des Erwachsenenalters liegt eine künftige Aufgabe der Bürgermedien, wie dies auch in dem von der Thüringer Landesregierung verabschiedeten Konzept „Stärkung und Weiterentwicklung der Vermittlung von Medienkompetenz in Thüringen“ hervorgeht. Demzufolge ist die Medienkompetenzvermittlung als eine „gesamtgesellschaftliche Querschnittsaufgabe zu betrachten“ (Thüringer Landesregierung 2011).

Die Funktionen und Aufgaben stellen die Voraussetzungen und Bedingungen für die Arbeit an der je spezifischen Ausgestaltung des Qualitätsprofils der beteiligten Bürgermedien dar. Aus jeder Funktion lässt sich unmittelbar ein Qualitätskriterium formulieren. Jedes Qualitätskriterium lässt sich in den Dimensionen Kunden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Gesellschaft, Auftraggeberinnen und Auftraggeber sowie Kooperationspartner hinsichtlich seiner je spezifischen Ausprägung mittels qualitativer sowie quantitativer Indikatoren und den entsprechenden Handlungsweisen beschreiben. Vor diesem Hintergrund konnten Verände-

rungsvorhaben angegangen, neue Prozesse, Verfahren und Haltungen entwickelt, erprobt, evaluiert und abgesichert sowie zukünftige Strategien abgeleitet werden.

These 4: Was die Qualität in Bürgermedien ausmacht, ist in einem diskursiven Verfahren auszuhandeln

Die identifizierten Aufgaben und Funktionen der Bürgermedien sind das Ergebnis eines Dialogs zwischen Kunden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Gesellschaft, Auftraggebern und Kooperationspartnern. Sie besitzen Gültigkeit für die momentan gegebenen gesellschaftlichen Kontextbedingungen. Unter neuen Rahmenbedingungen werden sie neu auszuhandeln sein. Qualität in Bürgermedien ist das Ergebnis eines Aushandlungsprozesses im Rahmen der grundsätzlichen Zielstellungen.

Qualität kann normativ einerseits über journalistische Qualitätskriterien definiert werden oder über Kriterien, die sich aus gesetzlichen Vorgaben, Leitbildern bzw. Werten der Zivilgesellschaft ableiten lassen. Andererseits kann sie als gelungener Ausgleich zwischen divergierenden Werten (Überraschung vs. Erwartbarkeit, Globalität vs. Regionalität, Emotionalität vs. Intellektualität, Nähe vs. Distanz, Nebenbeihören vs. Zuhören, Aktualität vs. Sorgfalt, Konflikt vs. Harmonie, Wahrheit vs. Rücksichtnahme (vgl. Vowe/Wolling 2004, S.17) verstanden werden. Analytisch kann Qualität als Abgleich zwischen Qualitätserwartungen und Qualitätswahrnehmungen über die Gesamtheit der Macherinnen und Macher, Hörerinnen und Hörer sowie der Stakeholder gefasst werden. Qualität wird immer in einem Prozess der Verständigung normativ und analytisch ausgehandelt – oder sie wird nicht handlungsleitend.

Ein Verfahren, das diesen Ansprüchen gerecht wird, beruht wie zum Beispiel das der EFQM (European Foundation for Quality Management) auf der Selbstbewertung durch die beteiligten Akteure. Es gibt keine starren Qualitätskriterien vor, sondern setzt auf Selbstbewertung im Kontext eines vereinbarten Rahmens, der zwischen Befähiger- und Ergebniskriterien unterscheidet.

Die Logik der Qualitätsentwicklung im Sinne des EFQM-Modells besteht darin: Die Werte und Haltungen sowie die Prozesse und Strukturen einer Organisation in einen systematischen Abgleich mit den erreichten Ergebnissen zu bringen, aus diesem Abgleich Entscheidungen für die Weiterentwicklung der Vorgehensweisen zu ziehen und diese Entscheidungen umzusetzen.

Ein anderer Weg zur Qualitätssicherung besteht in der Professionalisierung. Wie lässt sich eine Professionalisierung der nicht- bzw. semiprofessionellen Nutzerinnen und Nutzer der Bürgermedien erreichen? Dies verweist auf die Bedeutung der Medienbildung.

These 5: Das Gebot der auf Dialog angelegten Bürgermedien heißt Vernetzung

Die Vernetzung gilt es auf unterschiedlichen Ebenen herzustellen, indem die Prozesse der internen und externen Kommunikation optimiert werden:

- Auf der Ebene eines jeden Bürgermediums gilt es, die Kommunikationsstrukturen und -prozesse der unterschiedlichen Mitarbeitergruppen sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu den Hörerinnen und Hörern, Stakeholdern und Leitungsgremien zu überprüfen und zu optimieren.
- Die einzelnen Bürgermedien können durch die Kooperation untereinander auf Landesebene oder auch darüber hinaus Synergieeffekte schaffen, indem sie sich zu einem Netzwerk zusammenschließen; die Medientechnik bietet hier vielfältige Optionen, wenn bspw. die Inhalte über verschiedene Plattformen angeboten werden.
- Auf verbandspolitischer Ebene ist zu überprüfen, ob es sich die dritte Rundfunk-säule des dualen Systems wirklich leisten kann und will, durch mehrere Verbände repräsentiert zu werden. Kampagnenfähigkeit lässt sich so vermutlich eher nicht herstellen. Stattdessen drohen die Verbände, Opfer einer Strategie zu werden, die da lautet: „Teile und herrsche“. Allerdings gibt es bereits Interesse an einer verstärkten Zusammenarbeit.

„Netzwerkarbeit braucht Transparenz“, so heißt es im Konzept „Stärkung und Weiterentwicklung der Vermittlung von Medienkompetenz in Thüringen“ (2011).

These 6: Bürgermedien sollen Erfahrungsräume für Individuen, Gruppen und auch sich selbst als Organisation im interinstitutionellen Kontext schaffen

Aus den Studien zur Begleitforschung von Bürgermedien wissen wir, dass diese für Individuen vielfältige Erfahrungsräume darstellen können, die es durch infrastrukturelles Arrangement zu etablieren, bewahren und zu schützen gilt. Diese sind eng mit den Motiven der Nutzerinnen und Nutzer verbunden. In den angesprochenen Studien zeigen sich mit schöner Regelmäßigkeit, die Freude an der Arbeit mit Gleichgesinnten, das Interesse für die Technik, der Wunsch, Themen und Meinungen zu veröffentlichen sowie das Interesse, die Bürgermedien als Sprungbrett für eine Berufsausbildung in den Medien zu nutzen (vgl. hierzu Podzimski 2006, S.97). Metaphorisch gesprochen geht es um die Erschließung, Aneignung und Besiedlung von unterschiedlichen Erfahrungsräumen: den öffentlichen Raum, den Handlungsraum, den Phantasieraum, den Erlebnisraum und

den Beziehungsraum (vgl. Schäfer/Lakemann 1999). Über die Lernheimat „Bürgermedien“ wird ein Stück des lokalen Nahraumes neu angeeignet. All dies korrespondiert mit den oben genannten Zielstellungen. Hieraus resultiert als Führungsaufgabe für die Leitung der Bürgermedien das zentrale Ziel der Schaffung einer positiven Lernkultur.

Darüber hinaus geht es aber auch um Lernräume für die Organisation selbst, die durch neue Kooperationen entstehen können. Die zunehmend vernetzten Strukturen in den verschiedenen gesellschaftlichen Subsystemen und das sich globalisierende Handeln erfordern eine ökonomische und soziale Evolution, in der es zunehmend um sektorenübergreifende Kooperation geht (Scharmer 2009, S. 240 ff.). Was wir zukünftig verstärkt brauchen ist eine sektorenübergreifende Kommunikation zwischen Politik, Gesellschaft und Zivilgesellschaft. Das europäische Sozialmodell zeichnet sich durch den Versuch einer Balance zwischen diesen drei Sektoren aus. Hier ergeben sich noch nicht ausgeschöpfte Potenziale für die Bürgermedien, die es zu nutzen gilt.

These 7: Die Bürgermedien sind prädestiniert, das bürgerschaftliche Engagement in ihren Einrichtungen zu stärken

Als die Partizipationsmedien der Zivilgesellschaft sind Bürgermedien auf bürgerschaftliches Engagement ausgelegt und auf dieses angewiesen. Bürgerschaftliches Engagement ist das freiwillige, nicht auf finanzielle Vorteile gerichtete, das Gemeinwohl fördernde Engagement von Bürgerinnen und Bürgern zur Erreichung gemeinsamer Ziele. Primär werden hier Bürger selbst tätig; zudem ist das Engagement solidarisch, demokratisch, öffentlich und wird in der Regel gemeinschaftlich ausgeübt. Mit diesen Strukturprinzipien weist das bürgerschaftliche Engagement eine besondere Affinität zu den Bürgermedien auf. Die Funktionen und Kriterien des bürgerschaftlichen Engagements finden sich in den Bürgermedien wieder und werden von ihnen vollständig erfüllt. Nicht zuletzt aufgrund der beschränkten Ressourcenausstattung der Bürgermedien ist es für sie essentiell, die eigenen Aufgaben auch über bürgerschaftliches Engagement abzusichern. Die denkbaren Formen des bürgerschaftlichen Engagements im Bürgermedium sind sehr vielseitig. Alle Arten können in diesem realisiert werden. Die Formen des bürgerschaftlichen Engagements können sehr vielfältig sein. Welche konkreten Formen es tatsächlich gibt, hängt mit den Motiven der Freiwilligen und der Organisationsstruktur eng zusammen. Dabei geht es um die professionelle Gewinnung, Begleitung und Anerkennung von Freiwilligen, die Überwindung von Hemmschwellen bürgerschaftlichen Engagements, die Organisation der Netzwerkarbeit und das gesamte Freiwilligenmanagement.

Über das bürgerschaftliche Engagement kann es auch gelingen, Zugangsschwellen für – an der Arbeit der Bürgermedien – Interessierte zu senken. Für Menschen, deren Zeitkontingent begrenzt ist, denen es zu viel Arbeit ist, eigenständig Beiträge zu produzieren, oder die sich dies nicht zutrauen, kann es reizvoll sein, Teil einer festen Redaktionsgruppe mit definierten Arbeitsaufgaben zu sein.

These 8: Die Qualitätsentwicklung der Bürgermedien markiert eine Etappe auf dem Weg zur lernenden Organisation

Qualitätsentwicklung ist die Einsicht in die Notwendigkeit, auf die beschleunigten Umweltveränderungen zu reagieren, um der Aufgabe innerhalb der Zivilgesellschaft gerecht werden zu können. Während die Verwendung des Begriffs der Organisationsentwicklung darauf hindeutet, dass hier externer Sachverstand hinzugezogen wird, um die Umgestaltung von Strukturen und Prozessen zu bewältigen, setzt das Konzept der lernenden Organisation darauf, in der Institution selbst über jene Kompetenzen, Fähigkeiten und Haltungen zu verfügen, die es ohne fremde Hilfe möglich macht, auf die externen Umweltherausforderungen mit endogenen Lernanstrengungen zu reagieren. Dies stellt eine große Herausforderung für Organisationen dar, die in ihrem Entwicklungsmodus strukturell durch Fragilität und kulturell durch Konkurrenz geprägt sind.

Wenn auch Personalentwicklung ohne Organisationsentwicklung möglich ist, so ist Organisationsentwicklung doch untrennbar mit Personalentwicklung verbunden und ohne diese nicht denkbar. Weiterbildung und Coaching sind zwingende Bestandteile einer integrierten Personal- und Organisationsentwicklung und sichern deren Nachhaltigkeit. Mittelfristig sollten die Bürgermedien in die Lage versetzt werden, ihre Organisation im Sinne einer lernenden Organisation selbst zu managen. Die unabdingbare Voraussetzung dafür ist die konsequente Professionalisierung des Personals auf allen Ebenen und die Implementierung eines Qualitätsmanagementverfahrens.

These 9: Ein System, das Bürgermedien bei der Entwicklung ihrer Qualität förderlich sein will, muss anschlussfähig und irritierend zugleich sein; die einmalige Erprobung muss nicht zur dauerhaften Implementierung führen

Die Tatsache, dass viele Organisationsentwicklungsprozesse scheitern, hat unterschiedliche Ursachen. Ein ganz zentraler ist der, dass selbst bei erfolgreich verlaufenden Prozessen, in der ersten Euphorie vergessen wird, die Ergebnisse kontinuierlich zu verstetigen. Neue Muster können nur dann wirksam werden, wenn sie auch zur täglichen Routine werden und dies ist nur möglich, wenn die

Verantwortlichen verstehen, dass die Arbeit an Strukturen, Prozessen und Haltungen eine kontinuierliche spiralförmige Bewegung ist. Nur wenn diese Punkte berücksichtigt werden, kann es zu einer dauerhaften Implementierung kommen; ansonsten ist der Rückfall in alte Verhaltens- und Handlungsweisen vorprogrammiert. Die Verantwortung, hierauf hinzuweisen, ist die abschließende Aufgabe der Berater in einem Organisationentwicklungsprozess; die Verantwortung für die Schaffung von Voraussetzungen und Bedingungen, dass die einmal erzielten Ergebnisse nachhaltige Wirkungen zeitigen können, liegt bei den Akteuren des Systems selbst.

These 10: Die auf Dialog und Vernetzung angelegten Bürgermedien in Thüringen stellen ein Gesamtsystem dar; deshalb sollte die Qualitätstestierung der einzelnen Organisationseinheiten des Bürgermediensystems eng aufeinander abgestimmt werden

Um einen Anreiz zur permanenten Arbeit mit dem Qualitätsmanagement im Sinne einer lernenden Organisation zu schaffen, könnte es sich als hilfreich erweisen, neben der Qualitätstestierung einzelner Bürgermedien, auch das System der Thüringer Bürgermedien insgesamt zu zertifizieren. Auf diese Weise würde zum einen der Tatsache Rechnung getragen, dass Akkreditierungsverfahren eine sinnvolle Mindestgröße der zu zertifizierenden Einrichtungen voraussetzen und zum anderen ein inhaltlicher Anreiz zur Abstimmung, Koordination und Kooperation geschaffen werden. Der Weg der Systemakkreditierung, verbunden mit einer Lizenzierung der einzelnen Organisationseinheiten, setzt sich auch zunehmend im Hochschulbereich durch. Zur Unterstützung eines solchen Schrittes könnte eine Intervision, eine kollegiale Fallberatung implementiert werden, wie sie auch ansatzweise in dem im Projekt angedachten Patenmodell angedacht war (vgl. hierzu der Aufsatz „Entwicklung, Erprobung und Evaluation von Kriterien, Verfahren und Prozessen des Qualitätsmanagements in Bürgermedien“ von Heino Krug und Schäfer in diesem Band).

These 11: Die Bürgermedien werden zukünftig ihre Rolle als Partizipationsmedien der Zivilgesellschaft nur gerecht werden, wenn sie auch die partizipativen Potenziale des Internets nutzen werden

Das Anwachsen zentrifugaler gesellschaftlicher Kräfte, der zunehmende Graben zwischen gesellschaftlichen Gruppen, die damit verbundenen Segmentierungen und das Abnehmen der gesellschaftlichen Bindungskräfte gehen auf der Seite der Medien einher mit einer Fragmentierung von Öffentlichkeit. Thomas Kupfer

(2009) beschreibt die Situation als das „Paradox eines Verschwindens von Öffentlichkeit bei gleichzeitiger Explosion der Zahl der Medienangebote“. Viele Sender und auch Internetradios bedeuten nicht automatisch viel zivilgesellschaftliche Kommunikation. Aus diesem Grunde wäre es auch gänzlich falsch anzunehmen, dass die Funktionen der Institutionen der Bürgermedien durch Internetangebote übernommen werden könnten. Letztere unterscheiden sich strukturell von den Bürgermedien. Anders als den Bürgermedien fehlt den digitalen Angeboten im Internet überwiegend eine institutionelle Infrastruktur. Die Nutzung der Angebote beschränkt sich meistens auf einen kleinen Kreis im Umfeld der Produzenten. Diese Sicht kommt auch in einer Drucksache des Niedersächsischen Landtages zum „Bürgerrundfunk in einer sich wandelnden Medienlandschaft“ vom Mai 2012 zum Ausdruck, dort heißt es: „Insbesondere machen ... Ausmaß sowie Art und Weise der Internetnutzung den Bürgerrundfunk in seiner jetzigen Form nicht entbehrlich. ... eine Verschiebung der Angebote des Bürgerrundfunks ausschließlich ins Internet (wäre) mit einem drastischen Verlust an Reichweite bei Hörern und Sehern verbunden ...“ (Niedersächsischer Landtag 2012). Viel entscheidender ist, dass die Bürgermedien bestrebt sind, der konstatierten Fragmentierung der Öffentlichkeit entgegenzuwirken. Außerdem sind sie um eine kommunikative Einbindung ihrer Aktivitäten in den Sozialraum bemüht. Über die analoge Kommunikation wird eine digitale Kommunikation in Gang gesetzt, die ihrerseits wiederum auf die face-to-face-Kommunikation zurückwirkt. So entsteht eine neue Form der Vergemeinschaftung in Zeiten der Individualisierung. Bürgermedien können so zu Kristallisationspunkten werden, an denen das Soziale neu gelernt werden kann. Ein Erfordernis, auf das schon vor knapp hundert Jahren Rudolf Steiner aufmerksam gemacht hat – ein Hinweis, der bis heute aktuell ist.

Aus den genannten Gründen wäre es eine falsche Alternative, die Möglichkeiten des Internets mit seinen social-media-Offerten gegen die Bürgermedien ausspielen zu wollen. Im Gegenteil, sowohl partizipative Internetplattformen als auch die Bürgermedien stellen eine Bereicherung für die demokratisch verfasste Gesellschaft dar. Deshalb ist es auch notwendig, dass die Bürgermedien in Erfüllung ihres Auftrages, ihre Aktivitäten auf dieses Feld ausdehnen, und die neuen technischen Möglichkeiten nutzen, wie sie dies ja auch schon praktizieren. Auf diese Weise lassen sich auch neue Zielgruppen ansprechen und die Gruppe der produzierenden Radio- und Fernsehmacher erweitern. Für diese Option sprechen im Übrigen auch die Ergebnisse der von der Thüringer Landesmedienanstalt herausgegebenen Studie „Chancen lokaler Medien“ (2010).

„Denkbar wäre zum Beispiel eine Internetplattform des Bürgerrundfunks, die nicht nur als weiterer Verbreitungsweg für bereits erstellte Rundfunkinhalte dient, sondern auf der auch die Partizipation über das Internet ermöglicht wird.“ Diese

müssten nicht nur der Logik von Radio und Fernsehen folgen, sondern könnten auch internetspezifische Formate berücksichtigen (Steffens/Gottweiss 2011, S. 29).

Noch gehört der Bürgerrundfunk „als letztes klassisches Massenmedium“ (Krotz 2011, S. 6) der Zivilgesellschaft. „Lokales, nichtkommerzielles Radio als Medium der Zivilgesellschaft könnte ... eine Zukunft haben, insofern hier lokale Vernetzungen ihren Ausdruck finden und so Partizipation ermöglichen“ (ebd., S. 7).

These 12: Innovationen entstehen an den Rändern

Die Hoffnung auf die Innovationskraft der Bürgermedien als den Partizipationsmedien der Zivilgesellschaft speist sich aus der Erkenntnis, dass die Entwicklung des dualen Systems ihre Dynamik an ihren Rändern entfaltet. Als dritte Säule des dualen Mediensystems spielen die Bürgermedien vielleicht die Piccolo Flöte.

Die Bürgermedien befinden sich an der Schnittstelle zwischen Bildungs-, Medien- und Sozialsystem, deshalb sind sie auch ein Medium der Überbrückung der Grenzen und Mauern; in ihren Handlungslogiken finden sich unterschiedliche Kulturen. Der intermediäre Charakter bedeutet, an den Rändern verschiedener Systeme zu agieren und erfordert es, die Fähigkeit zur Perspektivverschränkung zu trainieren.

Dies schärft die Wahrnehmungsfähigkeit, macht sensibel für Veränderungen, erhöht das Einfühlungsvermögen in fremde Organisationskulturen und steigert die reflexive Kompetenz. Gleichzeitig kann das Handeln aus einer intermediären Perspektive heraus aber auch den Kern von Systemen stark irritieren und zu Widerstand aus den beteiligten Systemen und daraus resultierenden Doublebind-Situationen für das Personal der Bürgermedien führen.

Der Intendant des Bayerischen Rundfunks, Ulrich Wilhelm, hat in einem Zeitinterview vom 1. September 2011 mit Blick auf die öffentlich-rechtlichen wie privaten Medien festgestellt, dass „durch Zeitdruck und appellative Berichterstattung ... der Diskurs verkürzt“ werde, die „Aufarbeitung komplexer Themen ... zu hektisch“ erfolge und bedeutende Themen zu schnell wieder zur Seite gelegt würden. Dass so eine Nachhaltigkeit der Berichterstattung nicht entstehen kann, versteht sich von selbst. Wilhelms Fazit lautet: „Wer nur auf Quote setzt, verliert am Ende beides: Qualität und Quote.“ Die Bürgermedien können hierzu der Gegenentwurf sein. Hier könnten die öffentlich-rechtlichen wie privaten Medien von den Bürgermedien lernen.

Resümee

Die Funktion und Aufgabe der Bürgermedien resultiert aus ihrer Rolle als den Partizipationsmedien der Zivilgesellschaft. Die Bürgermedien sind von ihrem Potenzial aber nicht nur die Orte des medialen Engagements, des Lernens und der Kommunikation in der Zivilgesellschaft, sondern darüber hinaus können sie auch zu Kristallisationsorten einer neuen Form sektorenübergreifender gesellschaftlicher Kooperation und Kollaboration werden, indem sie als Infrastrukturen für die Vernetzung fungieren. In diesem Sinne werden sie zu Brückenbauern zwischen Politik, Wirtschaft und ziviler Gesellschaft.

Literatur

- EU-Ministerrat (2009):** Erklärung des EU-Ministerrates zur Rolle von Bürgermedien bei der Beförderung sozialer Zusammenhänge und des interkulturellen Dialoges. 1048. Sitzung des Ministerrates am 11. Februar 2009.
- Europäisches Parlament (2008):** Gemeinnützige Bürger- und Alternativmedien in Europa. Entschließung des Europäischen Parlaments vom 25. September 2008.
- Fasco, Jochen (2011):** Bürger- und Ausbildungsmedien. Vorwort. In: Jahrbuch 2010/2011. Landesmedienanstalten und privater Rundfunk in Deutschland. Augsburg.
- Fehren, Oliver (2008):** Wer organisiert das Gemeinwesen? Zivilgesellschaftliche Perspektiven Sozialer Arbeit als intermediärer Instanz. Berlin.
- Habermas, Jürgen (1992):** Faktizität und Geltung. Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaats. Frankfurt am Main.
- Jarren, Otfried / Oehmer, Franziska (2010):** Bürgermedien oder Netzwerkkommunikation? Script des Vortrages anlässlich der Tagung „Zukunft des Lokaljournalismus und die Funktion der Bürgermedien“ am 9. November 2010 in Berlin. <http://zukunftsworkstatt-buergermedien.de>
- Kerkau, Florian; Mertens, Johanna-Sophie / Schwab, Christoph / Wiegand, André (2011):** Evaluierung der Offenen Kanäle in Mecklenburg-Vorpommern seit 1996. Schwerin. Schriftenreihe der MMV, Band 3.
- Klein, Ansgar (2001):** Der Diskurs der Zivilgesellschaft. Politische und demokratietheoretische Folgerungen. Opladen.
- Krotz, Friedrich (2011):** Editorial. In: merz (55), 2011, Nr. 2, S. 5–7
- Kupfer, Thomas (2009):** Reinventing Alternative Radio? – Überlegungen zur Zukunft der Freien Radios. In: BFR-Rundbrief, Oktober 2009.
- Niedersächsischer Landtag (2012):** Haushaltsrechnung für das Haushaltsjahr 2007. Bürgerrundfunk in einer sich wandelnden Medienlandschaft. Drucksache 16/4821 vom 24. Mai 2012.
- Podzimski, Katja (2006):** Bürgermedien und Karriere. Aachen.
- Reese-Schäfer, Walter (2007):** Politisches Denken heute: Zivilgesellschaft, Globalisierung und Menschenrechte. München.
- Scharmer, C. Otto (2009):** Theorie U. Von der Zukunft her führen. Heidelberg.
- Schäfer, Erich (2012):** Erwartungen der EU-Gremien an die Bürgermedien. Vortrag anlässlich der Fachtagung „Sozialer Keil – sozialer Kitt. Die Vermittlerrolle der Bürgermedien in Europa am 25. und 26. Juni 2012 in Kassel.
- Schäfer, Erich / Lakemann, Ulrich (1999):** Offener Fernsehkanal Gera. Wahrnehmung, Nutzung und Bewertung. TLM Schriftenreihe Band 6. München.
- Schulz, Wolfgang / Held, Thorsten (2011):** Regulierung durch Anreize. Optionen für eine anreizorientierte Regulierung der Leistungen privater Rundfunkveranstalter im Rundfunkstaatsvertrag. Berlin.
- Steffens, Theresa / Gottweiss, Thomas (2011):** Bürgerrundfunk und sein Potenzial für Jugendliche im Zeitalter des Internet. In: merz (55), 2011, Nr. 2, S. 24–31
- Thüringer Landesmedienanstalt (2010) (Hrsg.):** Chancen lokaler Medien. TLM Schriftenreihe Band 21. Berlin.
- Thüringer Landesregierung (2011):** Stärkung und Weiterentwicklung der Vermittlung von Medienkompetenz in Thüringen. Erfurt.

Vowe, Gerhard / Wolling, Jens (2004): Radioqualität – was die Hörer wollen und was die Sender bieten. TLM Schriftenreihe Band 17. München.

Wilhelm, Ulrich (2011): Fernsehen muss klug machen. Der Intendant des Bayerischen Rundfunks, Ulrich Wilhelm, über das Wechselspiel zwischen Politik und Medien, seinen Kampf um Qualität und die Grenzen der Talkshows. In: Die Zeit, Nr. 36 vom 1. September 2011.

Qualität in Bürgermedien – Die Zivilgesellschaft aus Sicht der Bürgermedien

Georg May

Bürgermedien sind am Gemeinwohl orientierte und in der jeweiligen Region verankerte Radio- oder TV-Sender, in denen alle interessierten Bürgerinnen und Bürger Medienkompetenz und journalistische Kompetenz lernen. Die freiwilligen Produzenten partizipieren an Bürgermedien, um Öffentlichkeit für ihre Themen zu schaffen. Sie fördern damit den lokalen politischen Diskurs und die demokratische Auseinandersetzung.

In Deutschland hat sich in den letzten 25 Jahren eine der vielfältigsten Bürgermedienlandschaften Europas entwickelt. Offene Fernseh- und Hörfunkkanäle, nichtkommerzielle und Freie Radios, Campusradios, Hochschulfunk und Lernradios, Aus- und Fortbildungskanäle und unterschiedliche Ausprägungen von lokalem Bürgerrundfunk und Bürgermedien bilden einen dritten Mediensektor, der sich durch zugangsoffene Bürgernähe, durch lokale publizistische Ergänzung und gemeinnütziges Wirken in der Vermittlung von Medienkompetenz und Medienbildung klar von öffentlich-rechtlichen und privat-kommerziellen Rundfunkveranstaltern abhebt.

Angesichts dieser Bandbreite ist es auf den ersten Blick schwer, für Bürgermedien gemeinsame Merkmale zur Bewertung ihrer *Qualität* (lat.: *qualitas* = Beschaffenheit, Merkmal, Eigenschaft, Zustand) zu benennen. Ein Ausbildungskanal wird starkes Gewicht auf die journalistische sowie technische Qualität legen, für ein Freies Radio wird die Gegenöffentlichkeit ein wichtiges Qualitätskriterium sein und für einen Offenen Kanal ist der Grad der Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger an der Programmproduktion ein wichtiger Qualitätsmaßstab. Und dennoch gibt es bei näherem Hinsehen überraschend viele gemeinsame Bewertungskriterien für ‚Qualität in Bürgermedien‘.

Bürgermedien sind Sender. Sie wollen nicht Qualität um ihrer selbst – hübsche Bilder sind ihnen nicht genug. Wir sehen sie schon zu oft als bunte inhaltsleere Flächen in vielen Programmen. Bürgermedien wollen mehr. Sie vermitteln Medienkompetenz, bieten Zugangsoffenheit und informieren lokal und regional. Aber erst wenn es ihnen gelingt, ihre Angebote so gut zu gestalten, dass die Menschen

sie als Zuschauerinnen und Zuschauer sowie Zuhörerinnen und Zuhörer und als aktiv Teilhabende wahrnehmen, dann haben sie ihr eigentliches Ziel erreicht.

Bürgermedien brauchen Relevanz. Denn nur dann wird ihnen die Öffentlichkeit langfristig das Recht einräumen, knappe Ressourcen wie Frequenzen (vergeben durch die Landesmedienanstalten), Zeit (der freiwillig Engagierten), Geld (Rundfunkgebühren und öffentliche Mittel) und Aufmerksamkeit (der Mediennutzer) in Anspruch zu nehmen. Wenn Bürgermedien diese Relevanz erreichen, dann sind Bürgermedien in ihrer Region wertvolle Informations- und Diskussionskanäle in einer unübersichtlich gewordenen Welt. Dann brauchen sie keine Existenzangst mehr haben, sondern können selbstbewusst ihren Ausbau zu regionalen politischen und kulturellen Informations- und Marktplätzen fordern. Denn dann wird deutlich, was Bürger- und Ausbildungsmedien fördern für die Gesellschaft bedeutet: Nämlich nichts weniger als Partizipation und Demokratie fördern.

Die Diskussion über „Qualität in Bürgermedien“ ist also zugleich auch eine Perspektivdiskussion über die Existenzberechtigung von Bürgermedien, die immer wieder und in unserer sich rasant wandelnden Informations- und Kommunikationswelt auch immer wieder neu erarbeitet werden muss. Die Veranstalter der Tagung ‚Qualität in Bürgermedien‘ am 16.9.2011 in Weimar, die Thüringer Landesmedienanstalt (TLM) und der Bundesverband Bürger- und Ausbildungsmedien (bvbam) messen der Qualitätsentwicklung in Bürgermedien diese große Bedeutung zu. Sie haben mit der Tagung einen neuen Startpunkt für eine bundesweit koordinierte Qualitätsentwicklung gesetzt.

Qualitätsentwicklung und Qualitätsmessung hängen eng zusammen. Bürgermedien stehen als Sender in der Öffentlichkeit auch immer im Spannungsfeld von Qualität und Quantität. Die existierenden Beispiele von Qualitätsmessungen in Rheinland-Pfalz, Thüringen, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen u. a. beinhalten denn auch immer beide Aspekte, wenn auch in unterschiedlicher Gewichtung.

Der bvbam will mit dem nachfolgenden Kriterien-Katalog die Perspektivdiskussion weiter vorantreiben. Der Katalog hat nicht den Anspruch auf Vollständigkeit und Endgültigkeit, sondern soll den Einstieg in die Auseinandersetzung um ein gemeinsames Bild von ‚Qualität in Bürgermedien‘ markieren.

Qualitätsentwicklung und -kriterien

Notwendigkeit und Relevanz

Bürger- und Ausbildungsmedien (BAM) gestalten Programme, die sich auch an den Erwartungen der Zuschauer und Hörer orientieren sollten. Bürgerrundfunk ist kein Status für Beliebigkeit und auch keine Abspielstätte für „Selbstverwirklichungsbeiträge“. Vielmehr sollten sich die beschriebenen Medien einer gewissen Professionalisierung nicht verschließen. Die angestrebte Professionalisierung nimmt nichts von der Unabhängigkeit bei der Themenfindung, sondern hilft bei der Themenrealisierung.

Bei der Diskussion um die Wertschöpfung durch die BAM fehlte bislang ein Koordinatensystem, woran diese gemessen werden kann. Einer Qualitätsdiskussion wurde bislang mit dem Argument der Toleranz gegenüber dem medialen Engagement als demokratischem Urelement der Sender aus dem Weg gegangen. Im Zeitalter von you tube und my space müssen andere Argumente der Rechtfertigung dienen und einen Qualitätsanspruch beschreiben.

Ziel

Ziel ist es, einen Standpunkt und entsprechende Erkennungsmerkmale in der Medienlandschaft herauszuarbeiten, von dem aus selbstbewusst Zeichen gesetzt werden können. Für eine Qualitätsdiskussion brauchen die BAM so ein internes Messinstrumentarium, das die Wertschöpfung der Bürgermedien verdeutlichen kann. Andererseits dienen die formulierten Erkenntnisse der Politik (Landesmediengesetzgebung), den Geld gebenden Institutionen (Stiftungen, etc.) und der Wirtschaft (Kooperationen). So soll die oft noch vorherrschende Angst- und Verteidigungshaltung der Bürgermedien überwunden und selbstbewusste Impulse für eine neue Perspektive erarbeitet werden.

Folgende Kriterien kennzeichnen die inhaltliche Qualität:

1. *Publizistische Ergänzungsfunktion*: Themenbreite und Fülle, in welcher über die Ereignisse des eigenen Umfeldes berichtet wird und die als Form der demokratischen Diskussionskultur wahrgenommen wird. Wie mischt sich ein Sender in öffentliche Debatten ein, ohne sich instrumentalisieren zu lassen?
2. *Themen*, die außerhalb des Mainstreams angesprochen werden (ausgewogenes Verhältnis zwischen Rand-, Spezial- und Alltagsthemen, vgl. auch www.nachrichtenaufklaerung.de/Uni_Dortmund)
3. *Experimentierfeld* und Entwicklung von BAM-spezifischen Formaten und Aktionen

4. Wie können *Projekte* als Katalysatoren in das Programm eingebunden werden?
5. Einhaltung des *Pressekodex*
6. Bedeutung der *publizistischen Ergänzung* und Informationsgehalt
7. Wie ist der Sender *in der Öffentlichkeit wahrnehmbar* (Veranstaltungen, Außensendungen, Eigenwerbung)?
8. Wie kann der jeweilige Sender eine eigene Spezifik entwickeln und sich einen Zuschauer- und Hörerkreis erschließen (Zuschauerinnen- und Zuschauer- sowie Hörerinnen- und Hörerzahlen/Akzeptanz)?
9. *Kooperation* mit Universitäten, Hochschulen und Bildungsträgern (auch wiss. Begleitung von Projekten und des eigenen Programms)
10. Durchführung und Einbindung in internationale Projekte (z. B. Europäischer Medientrainer)

Folgende Kriterien kennzeichnen die personelle und strukturelle Qualität:

1. *Einbindung des geistigen Potenzials*, welches in die Form eines ambitionierten Programms gegossen wird (mediales Spiegelbild und Querschnitt des gesellschaftlichen Umfeldes)
2. *Form der medienpädagogischen Arbeit* in inhaltlicher und technischer Hinsicht; ggf. zielgerichtete Einbindung der Praktikantinnen und Praktikanten in bestehende Funktionsabläufe (Redaktion, Technik, Management)
3. *Professionalisierungsgrad* aller Beteiligten durch Schulung und Weiterbildung (prozentualer Anteil am Jahreshaushalt)
4. Wie kann sich ein Sender als *Ausbildungsstätte* etablieren (wer hat wo sein Handwerk gelernt)?
5. Wie macht sich der Sender die neuen *Möglichkeiten des Internet* und der Sozialen Netzwerke zunutze?

Folgende Kriterien kennzeichnen die finanzielle Selbständigkeit:

1. Akquirierung *eigener Finanzquellen* (Mitgliedsbeiträge, Unterstützerkreis, Sponsoren, Teilhaber, etc.)
2. Welche *Projekte* werden durchgeführt (EU-, Bundes-, Landes- und Kommunalförderung)
3. Findung von *strategischen Partnerschaften*

Für die Entwicklung von Qualitätskriterien für Bürgermedien und deren Bewusstmachung in der Öffentlichkeit will der bvbam eine Diskussions- und Öffentlichkeits-Kampagne mit wissenschaftlicher Begleitung in Gang setzen. Er will damit eine Standortbestimmung im Spannungsfeld von Qualität und Quote herstellen und die Grundlage für ein neues Öffentlichkeitsmarketing für Bürgermedien

liefern. Die Kampagne soll die rechtlichen Grundlagen der einzelnen Bundesländer sowie die verschiedenen Formen des Bürger- und Ausbildungsrundfunks berücksichtigen, aber zugleich die gemeinsamen Merkmale ins öffentliche Bewusstsein rücken.

Auf der lokalen Ebene beginnen das Verstehen von Politik und das konkrete Erleben von Demokratie. Wir brauchen Information, Orientierung und Vertrautheit im Lokalen, um uns auch den globalen Themen konstruktiv stellen zu können. Ob aus der kommunalen Erfahrung Frustration und Politikverdrossenheit wird oder ob sie in Engagement und Partizipation für unsere Gesellschaft mündet, hängt sehr von guter Information und Kommunikation ab, d.h. auch von qualitativ guten Bürgermedien. Dafür lohnt sich jede Anstrengung um Qualität.

Das Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement – Die Bürgermedien aus Sicht der Zivilgesellschaft

Ansgar Klein

Einerseits tragen sich die Bürgermedien wesentlich selber durch bürgerschaftliches Engagement; andererseits sind die Bürgermedien mit ihrer lokalen und regionalen Anbindung eng verwiesen auf die Themen und Anliegen der Zivilgesellschaft. Dies legt es nahe, die gemeinsame Zusammenarbeit energisch im Sinne einer strategischen Partnerschaft fortzuentwickeln. Im Folgenden möchte ich das Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) ausführlicher darstellen.

1 Das BBE als Akteur im Feld der Engagementförderung und Engagementpolitik in Deutschland

Das BBE vernetzt bundesweit mehr als 240 Mitglieder aus den großen Dachverbänden und Verbänden der Bürgergesellschaft (Sport, Kultur, Soziales, Umwelt), der Kirchen und Religionsgemeinschaften, der Wissenschaft, der Stiftungen, der Freiwilligen-Organisationen (Selbsthilfeorganisationen, Freiwilligenagenturen und -zentren, Seniorenbüros, Trägern der Freiwilligendienste), aus der Wirtschaft (Unternehmen, Gewerkschaften und Mittlervverbände), aus Politik und Verwaltung auf Bundes-, Länder- und kommunaler Ebene.

Das BBE ist ein offenes und transparentes Netzwerk, an dem alle Akteure im Feld von Engagementförderung und Engagementpolitik partizipieren können. Über seine Gremien und Arbeitsgruppen, in denen sich die Mitglieder des BBE aktiv einbringen, bündelt das BBE kontinuierlich die Erfahrungen aus Bürgergesellschaft, aus Bund, Länder und Kommunen und aus der Wirtschaft im breiten Feld der 23 Millionen Engagierten in Deutschland.

Die große Breite der Mitgliedschaft des BBE erfordert die Bereitschaft, unterschiedliche Perspektiven gelten zu lassen. Das Identifizieren gemeinsamer Anliegen und die Erarbeitung gemeinsamer Positionen setzen Vertrauen zueinander und kontinuierlichen fachlichen Austausch voraus.

Die demokratisch gewählten und legitimierten *Gremien* legen den Handlungsrahmen und die Positionen des Netzwerks fest. Die *Arbeitsgruppen* beraten die

Gremien fachlich und sichern einen kontinuierlichen Erfahrungsaustausch über Themen und Bedarfe der Engagementförderung und Engagementpolitik. Die *Geschäftsstelle* des BBE sichert Informationsfluss und Koordination nach innen, aber auch die Handlungsfähigkeit des Netzwerks nach außen und führt die vom BBE initiierten Projekte durch.

2 Besondere Stärken des BBE

Das Netzwerk BBE verfügt über einen sehr guten *Überblick über Akteure und Konzepte des bürgerschaftlichen Engagements* in allen relevanten Bereichen der Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft sowie der Wissenschaft.

Das BBE plant und organisiert engagementpolitische Diskurse. Es hat erfolgreich Kongressformate zum Thema „Schule und Engagement“, zu „Erwerbsarbeit und Engagement“, zur Koordination und Vernetzung der Akteure im deutschsprachigen europäischen Raum oder auch zur Strukturstärkung von Migrantenorganisationen als Voraussetzung der Engagementförderung für Migrantinnen und Migranten entwickelt und durchgeführt. Als bundesweite *engagementpolitische Plattform* für Wissenschaft, Politik und Praxis (BBE-Arbeitsgruppen und in den Jahren 2009/2010 die Dialogforen des „Nationalen Forums für Engagement und Partizipation“) bringt das BBE die bedeutenden Träger und Akteure im bürgerschaftlichen Engagement zusammen. So hat das BBE bspw. den Ausbau des Versicherungsschutzes für Engagierte im Rahmen der gesetzlichen Unfallversicherung oder auch der ergänzenden Versicherungsangebote der Länder intensiv mit angeregt und begleitet. Das BBE hat erfolgreich eine Gesetzesreform zur Förderung der Organisations- und Qualifizierungsaufwendungen für Engagierte in der Pflege mitinitiiert und auch die Reform des Gemeinnützigkeits- und Spendenrechts fachlich begleitet (insbesondere sich für einen eigenständigen gemeinnützigen Zweck der Engagementförderung eingesetzt). In den zahlreichen Themenfeldern der BBE-Arbeitsgruppen erfolgt ein kontinuierlicher Erfahrungsaustausch, der zur Identifikation von gemeinsamen praktischen Handlungsbedarfen, von Kooperationschancen und engagementpolitischen Initiativen führt.

Das BBE ist ein *partiübergreifender Themenanwalt und ein engagementpolitischer Interessenvertreter* zur Verbesserung der Rahmenbedingungen des Engagements und für notwendige Strukturentwicklungen der Bürgergesellschaft. Durch seine breite Mitgliedschaft eng verbunden mit den praktischen Problemen der vielen Millionen Engagierten aus allen Bereichen der Gesellschaft, begleitet das BBE mit seinen Mitgliedern fachliche Entwicklungen und übergreifende wie auch spezifische politische Reformvorhaben zur Verbesserung der Rahmenbedingungen

des Engagements. Das BBE verfolgt eine langfristige Linie der Stärkung von guter Engagementförderung und Bürgergesellschaft. Es hat dabei Wechselwirkungen zwischen einzelnen Maßnahmen im Blick. Im BBE bildet sich ein fachliches Wissen über gemeinsame Entwicklungs- und Handlungsbedarfe über die Bereiche und Sektoren des Engagements aus („Feldentwicklung“), von dem alle Mitglieder profitieren. Insofern entwickelt und verfolgt das BBE eine zwischen den gesellschaftlichen Sektoren abgestimmte Gesamtstrategie, die die Lobbyarbeit seiner Mitglieder eigenständig ergänzt und teilweise auch kritisch kommentiert.

Die Entwicklung des Feldes von Engagementförderung und Engagementpolitik erfordert eine fachpolitische Aufstellung. *Eine Positionierung des BBE setzt sorgfältige Sondierungen zwischen Bürgergesellschaft, Staat und Wirtschaft und eine demokratische Meinungs- und Willensbildung in den Gremien des BBE voraus.* Wenn das BBE jedoch auf dieser Basis Positionen bezieht, werden sie unabhängig von parteipolitischen Interessen oder von Lobbyinteressen einzelner Mitgliedsorganisationen verfolgt. Das BBE denkt dabei über Legislaturperioden hinaus.

Auf Grund seiner Struktur und organisatorischen Vernetzung ist das BBE in der Lage, *auf aktuelle Fragestellungen kompetent zu reagieren und die relevanten Akteure in eine Abstimmung zu bringen.* Seine Struktur ermöglicht es, gemeinsame Interessen unterschiedlicher Akteure und Initiativen zu artikulieren, zu bündeln und zu transportieren. So berät das BBE etwa den Unterausschuss Bürgerschaftliches Engagement, Bundes- und Landesministerien sowie Verbände und Unternehmen in aktuellen engagementpolitischen Fragen. Das BBE wirkt in diesem Sinne in zahlreichen Gremien (Arbeitskreisen, Ausschüssen, usw.) zu allen Themen rund um das bürgerschaftliche Engagement mit. Durch diese etablierte Präsenz gibt das BBE Impulse für Gesetzesinitiativen, engagementpolitische Diskussionen und Forschungsprojekte.

Die *jährliche Woche des Bürgerschaftlichen Engagements* und die damit verbundene Kampagne ist die bundesweit größte Veranstaltung für Engagierte in Deutschland. Das BBE trägt damit zur *Entwicklung und Stärkung der Anerkennungskultur des bürgerschaftlichen Engagements* bei. Unter Beteiligung von bis zu 1.600 lokalen und regionalen Kooperationspartnern wird die Vielfalt des Engagements sichtbar gemacht und die Kommunikation und mediale Aufmerksamkeit für das Engagement in Deutschland gesteigert. Strategische Partnerschaften mit Mitgliedsorganisationen und auch thematische Akzentsetzungen an spezifischen Tagen der Aktionswoche in Kooperation mit Partnern ermöglichen auch vertiefte fachliche Diskurse.

Das BBE hat mit dem Deutschen Olympischen Sportbund über mehrere Jahre den Engagementpreis „Pro Ehrenamt“ vergeben und hat im Rahmen der Kam-

pagne „Geben gibt“, an der es sich beteiligt, den „Deutschen Engagementpreis“ mit begründet, den seit 2011 das „Bündnis für Gemeinnützigkeit“ ausrichtet.

Das BBE verfügt mit seiner Geschäftsstelle über eine Anlaufstelle für alle Akteure des bürgerschaftlichen Engagements. Im Rahmen ihres *Wissensmanagements* wertet die Geschäftsstelle Informationen des BBE aus seinen Gremien und Arbeitsgruppen, aus der Praxis seiner Mitglieder, aus allen Bereichen und Sektoren der Gesellschaft und aus der Wissenschaft aus und vermittelt diese Informationen an die Interessierten des bürgerschaftlichen Engagements (z. B. Website, mehrere Newsletter, Eigenpublikationen und seit 2011 eine eigene Buchreihe, Medienbeiträge). Damit verfügt das BBE über einen ständig aktualisierten Überblick zu Problemstellungen und Trends der Engagementförderung und Engagementpolitik.

3 Leistungen des BBE gegenüber spezifischen Mitglieds- und Anspruchsgruppen

Bürgergesellschaft und Dritter Sektor

Das BBE ermöglicht den systematischen und kontinuierlichen fachlichen Austausch zwischen den großen Bereichen des Engagements, zwischen den großen und kleinen Trägerorganisationen und den unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppen. Das BBE dient als deren gemeinsame Plattform für den fachlichen Austausch, für gemeinsame Planungen und Entwicklungen und trägt wesentlich zur Identifizierung bereichsübergreifender Themen und Bedarfe der Engagementförderung und Engagementpolitik bei. Insbesondere werden im BBE gemeinsame Bedarfe an engagementfördernde Infrastrukturen und deren nachhaltige Stabilisierung und Entwicklung abgestimmt.

Das BBE verfügt über ein großes Potenzial zur Bündelung der Serviceangebote seiner Mitglieder in der Engagementförderung und macht „good practices“ bekannt. Dieses Potenzial gilt es künftig verstärkt auszubauen. Dabei kann das BBE Serviceangebote anregen.

Bund, Länder und Kommunen

Das BBE berät Bund, Länder und Kommunen bei der Entwicklung von engagementpolitischen Maßnahmen auf Ebene der Fachressorts. Die Gesprächspartner aus Politik und Verwaltung treffen beim BBE auf die Bündelung von Kompetenzen, eine Übersicht über das Feld von Engagementförderung und -politik und auf bereichs- und sektorübergreifend abgestimmte Positionen und Bedarfsbeschrei-

bungen. Als bereichsübergreifendes und trisektorales Netzwerk ermöglicht das BBE Expertise, aber auch Feldzugänge und kompetente wie legitimationsstarke Austausch- und Beratungsformate.

Das BBE hat die Bundesregierung bei der Entwicklung einer nationalen Engagementstrategie in den Jahren 2009 und 2010 als Veranstalter des „Nationalen Forums für Engagement und Partizipation“ beraten. An dessen 16 Dialogforen und Kongressen wirkten 450 Expertinnen und Experten und die Mitglieder des BBE mit. Bei der Beratung der Bundesregierung hat das BBE im Sinne guter Politik- und Gesellschaftsberatung unter transparenter und offener Einbeziehung der Stakeholder großen Wert auf eine fachlich unabhängige Arbeit, die Mitauswahl der Beratungsthemen und die Einbindung seiner Arbeitsgruppen gelegt. Die Ergebnisse des Forumsprozesses liegen in vier Dokumentationen vor. Für das Jahr 2011 hat das Bundesfamilienministerium die Durchführung des Nationalen Forums für Engagement und Partizipation von diesen Bedingungen abgelöst und als Dienstleistung an den Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge vergeben. Die Mitglieder des BBE entwickeln seit 2011 eigene „engagementpolitische Impulse“, die zum Jahresende 2011 auf der Mitgliederversammlung verabschiedet wurden.

Unternehmen

Das BBE bietet seine Kompetenzen als Kooperationspartner und Plattform für den Erfahrungsaustausch und für die Begleitung konkreter Projekte an, die die Sektoren Zivilgesellschaft und Wirtschaft miteinander verbinden und zur Feldentwicklung beitragen.

Die Kooperationsformate für Unternehmen im BBE befinden sich derzeit in einer neuen Entwicklungsphase. Die Mitwirkung in den Arbeitsgruppen des BBE ist für viele Unternehmen nicht der geeignete Weg der Kooperation. Geprüft werden derzeit daher in Rücksprache mit den Mitgliedern des BBE aus dem Bereich Wirtschaft geeignete Formate der Kooperation, etwa über einen jährlichen Unternehmenstag in der Aktionswoche des BBE, über trisektorale Diskursformate oder Formate der Partnergewinnung. Ziel des BBE ist es, strategische Entwicklungen und Partnerschaften zwischen zivilgesellschaftlichen Akteuren und engagementfördernden Unternehmen aufzubauen und zu stärken.

Seit über sechs Jahren kooperiert das BBE bspw. mit der BP Europe S. E. und führt mit dieser gemeinsam das Projekt „Civil Academy“ durch. Die Civil Academy bietet Fortbildungen für das Engagement junger Menschen bis 27 Jahre, in die die Kompetenzen von Bürgergesellschaft und Wirtschaft gleichermaßen einfließen.

Medien

Das BBE ist ein wichtiger Ansprechpartner für die Medien zu Fragen des bürgerschaftlichen Engagements. Das ZDF ist Gründungsmitglied des BBE und Partner der Aktionswoche des BBE. Die ARD wurde durch das BBE in Vorbereitung ihrer Themenwoche zum „Ehrenamt“ im Mai 2009 in zwei Fachworkshops beraten. Laufende Anfragen der Medien werden durch das BBE beantwortet, Projekte und Gesprächspartner vermittelt.

Die Nutzung des Internets für Engagement und Partizipation, insbesondere der Social Medias, erfordert einen intensiven Erfahrungsaustausch mit dem Ziel guter und verbesserter Praxis. In Zukunft möchte das BBE das Thema „Kommunikation“ in der dafür zuständigen Arbeitsgruppe intensiver auch mit Akteuren aus der Medienwelt beraten und bearbeiten. Dazu zählen natürlich auch die Bürgermedien, die Jugendpresse oder auch die Anzeigenblätter mit ihrem lokal wirkenden redaktionellen Teil.

Das BBE und der bvbam bringen die inhaltliche Nähe durch eine künftig enge Kooperation zum Ausdruck. Diese Zusammenarbeit soll insbesondere im Rahmen der „Woche des Bürgerschaftlichen Engagements“ und über die Mitwirkung des bvbam in der Arbeitsgruppe „Kommunikation“ des BBE realisiert werden.¹ Die Bürgermedien können die gesellschaftspolitischen Dimensionen des bürgerschaftlichen Engagements im Rahmen ihrer Berichterstattung herausarbeiten. Das BBE ermöglicht den Bürgermedien Zugang zu wichtigen Fachveranstaltungen und auch zu regionalen Aktionen und Projekten als Voraussetzung der Berichterstattung. Das BBE prüft zudem Möglichkeiten einer vertiefenden fachlichen Fortbildung zu den Themen des Bürgerschaftlichen Engagements.

Leistungen und Wirkungen des BBE für die Gesellschaft

Das BBE trägt zur Entwicklung des Feldes von Engagementförderung und Engagementpolitik, zur Stärkung der Anerkennungskultur des Engagements, zu Wissensbildung, Erfahrungsaustausch und Informationsfluss über bürgerschaftliches Engagement und seine Rahmenbedingungen bei. Es stärkt damit das bürgerschaftliche Engagement von vielen Millionen Menschen, die Strukturentwicklungen der Bürgergesellschaft und eine zivilgesellschaftliche Handlungslogik auch in Politik und Wirtschaft.

Das BBE

- verbindet unterschiedliche Organisationen und Netzwerke und motiviert diese für Prozesse der gesellschaftlichen Kooperation und Koproduktion,
- bewahrt den Eigensinn des bürgerschaftlichen Engagements gegenüber Versuchen professioneller Rationalisierungen,
- bereitet Netzwerke von professionellen Partnern auf die Zusammenarbeit mit bürgerschaftlich organisierten Netzwerken vor,
- bringt bürgerschaftliches Engagement als Qualitätsgewinn und Korrektiv in professionellen Diensten und Organisationen zur Geltung,
- schafft Plattformen der Begegnung und des Erfahrungsaustauschs zwischen Akteuren aus Bürgergesellschaft, Politik und Wirtschaft (trisektoraler Erfahrungsaustausch) und steigert so auch Kontakte und Handlungsoptionen der Beteiligten,
- ermöglicht den Austausch über gute Projekte und deren Transfer in die Fläche,
- strebt die Evaluation der Netzwerkarbeit und die Verständigung über angemessene Kriterien der Wirkungsmessung an, um die Chancen der Netzwerkarbeit den Netzwerkmitgliedern und -partnern bewusst zu machen und
- strebt eine bessere Koordination der Engagementforschung mit Blick auf Theorie und Praxis an.

4 Perspektiven

Die Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements, seiner Rahmenbedingungen und Infrastrukturen und die Stärkung einer zivilgesellschaftlichen Handlungslogik, die auf Partizipation und eigensinnigem Engagement beruht, auch durch Politik und Wirtschaft, sind die herausgehobenen Ziele des BBE. Das BBE wirkt damit in einem von Interessen und Konkurrenzen geprägten engagementpolitischen Feld, das auch zu Konflikten führt. Die Stärkung trisektoraler Kooperationskultur und -praxis und der Ausbau und die Entwicklung der Kooperation zivilgesellschaftlicher Akteure in gemeinsamer Vernetzung sind daher weiterhin große Herausforderungen. Um unabhängig von Einzelinteressen und den Interessen einzelner Bereiche und Sektoren der Gesellschaft wirken zu können, benötigt das BBE eine Stärkung seiner Kompetenzen und seiner Handlungsautonomie sowie eine Sicherung seiner materiellen Grundlagen.

¹ Es wurde u. a. die gemeinsame Fachtagung „Bürger machen Medien – Medien machen Bürger“ am 25. Oktober 2012 in Berlin realisiert.

Die Rolle des BBE als Kompetenzzentrum und Wissenspool weiter ausbauen

Das BBE ist ein einzigartiger Ort für die Kommunikation zwischen Wissenschafts-expertinnen/-experten und der Praxis. Dieser Vorteil soll für die Entwicklung spezifischer Formate der Engagementforschung und Engagementberichterstattung fruchtbar gemacht werden – etwa im Rahmen eines kritischen und unabhängigen Monitorings der Engagementförderung in Begleitung der staatlichen Berichterstattung oder durch die Gründung eines Beirats zur Engagementforschung/Engagementberichterstattung und zu Anliegen der Zivilgesellschaft innerhalb des BBE.

Die kontinuierliche Beobachtung und Dokumentation von Kooperationen zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen und deren Auswertung soll künftig stärker für die Aufzeigung von Trends und guten Praxismodellen genutzt werden. Durch die verstärkte Vermittlung fachkundiger Beratung für interessierte Organisationen und Unternehmen, die wo möglich subsidiär durch Mitglieder erbracht werden soll, können neue Partnerschaften und Kooperationen zwischen Zivilgesellschaft und Wirtschaft initiiert werden.

Eine fundierte Beschreibung der Wertschöpfungen durch bürgerschaftliches Engagement und ein vertiefter Diskurs über Wirkungsmessungen des Engagements – beides aktuelle Themen der Wissenschaft – sollen dessen gesellschaftlichen Stellenwert noch stärker in den Blickpunkt der Öffentlichkeit stellen.

Stärkung der Finanzkraft des Netzwerks

Um seine Aufgaben zu erfüllen, strebt das BBE eine breitere Finanzierung an, die der trisektoralen Zusammensetzung des Netzwerks entspricht. Für die Arbeit des BBE ist allerdings eine finanzielle Sockelförderung durch die Bundesregierung als eine nationale Infrastruktur der Engagementförderung weiterhin unverzichtbar. Daneben sollen die Finanzierungsquellen des BBE diversifiziert und verbreitert werden. Weil alle Sektoren der Gesellschaft etwas von der Arbeit des BBE haben, sollen insbesondere die Beiträge aus Bürgergesellschaft und Wirtschaft gestärkt werden.

Qualitätsentwicklung trifft Bürgermedien – eine Reflexion verschiedener Ansätze aus der Perspektive der Prozessbegleitung

Eva Heinold-Krug & Erich Schäfer

In den letzten Jahren wurden verschiedene Ansätze erprobt, Qualitätsentwicklung in Einrichtungen der Bürgermedien zu verankern. Es ist an der Zeit zu reflektieren, inwiefern sie gelungen sind. Dazu ist zunächst eine Überlegung nötig, woran sich der „Erfolg“ bzw. die Gelingensbedingungen von Qualitätsentwicklung bei Bürgermedien erkennen ließen. Danach wollen wir vier verschiedene Vorgehensweisen darstellen: Hessen und Thüringen, Rheinland-Pfalz und Mecklenburg-Vorpommern. Daran schließt sich ein Blick in die Schweiz und ihr Konzept der Qualitätsentwicklung im Bürgermedienbereich an. Und schließlich soll ein Versuch unternommen werden, eine Bilanz zu ziehen. Sie steht unter der Leitfrage, ob und wie ein Vorgehen bei der Einführung systematischer Qualitätsentwicklung zu gestalten ist, wenn es die Einrichtungen der Bürgermedien nachhaltig darin unterstützen soll, ihre Potenziale in der Zivil- oder Bürgergesellschaft zu entfalten.

Grundlage dieser Reflexion ist vor allem der Prozess in Thüringen, der im Jahr 2010 begonnen wurde. Wir stellen ihm das Vorgehen in Hessen 2004/2005 zur Seite und vergleichen beide mit den Verfahren, die in Rheinland-Pfalz und Mecklenburg-Vorpommern durchgeführt werden und werfen abschließend einen Blick auf den Schweizer Ansatz.

Thüringen und Hessen kennen wir aus der aktiven Rolle der externen Prozessbegleitung. Wir haben in beiden Projekten jeweils den Versuch unternommen, Qualitätsmanagement als den roten Faden eines Entwicklungsprozesses für die Organisationen der Bürgermedien zu nutzen und die Logik und Dynamik von Veränderungsprozessen unserer Prozessbegleitung zugrunde gelegt. Im Unterschied dazu beruht das in Rheinland-Pfalz entwickelte Verfahren auf der integrierten Bewertung und Selbstbewertung, das die dialogische Bewertung aus der Innensicht und der Sicht des Auftraggebers Landesmedienanstalt auf der Basis eines Kriterienkatalogs ins Zentrum rückt. Ebenfalls kontrastierend wird das Vorgehen in Mecklenburg-Vorpommern skizziert, das mit der strukturierten Entwicklung eines Fremd- oder Außenbildes beginnt. Dieses Außenbild wird von

den Aktiven rezipiert und soll zu Entwicklungsimpulsen führen, die auf die Qualität der publizistischen Redaktionsarbeit abzielen.

Es geht in dieser Reflexion also darum, herauszufinden, mit welchen Ansätzen und mit welchen Formen der Prozessbegleitung Bürgermedien bisher unterstützt wurden und die erkennbaren Entwicklungen zu reflektieren. Es liegen bislang keine systematischen und vergleichenden Evaluationen vor, auf die wir uns beziehen könnten, so dass wir ausschließlich die Perspektive der Prozessbegleitung darstellen können.

Zwischen dem Ansatz der systematischen Qualitätsentwicklung und dem Selbstverständnis von Bürgermedienschaffenden besteht Fremdheit

Systematische Qualitätsentwicklung, wie wir sie unseren Prozessdesigns zugrunde legen, fragt regelmäßig und systematisch nach den Möglichkeiten der Weiterentwicklung einer Organisation, indem sie die Lücke zwischen (selbst-)gesetzten Zielen und tatsächlich erreichten Ergebnissen reflektiert. Sie folgt damit einem rationalen Ansatz der Strategieentwicklung, der nur dann erfolgversprechend ist, wenn er als Instrument der Organisationssteuerung in den Händen der Führungskräfte genutzt wird. Dieser rationale Entwicklungspfad kann selbstverständlich um Formen intuitiver oder evolutionärer Entwicklung ergänzt werden – zentral ist das bewusste „In-den-Blick-Nehmen“ der Faktenlage und das Treffen von Entscheidungen in Bezug auf die Weiterentwicklung der Organisation mit all ihren Subsystemen.

Die Aktiven in den Bürgermedien sind meist Personen, die mit kreativen Methoden Bürgerinnen und Bürger darin unterstützen, Sendebeiträge in die Öffentlichkeit zu bringen. Bürgermedien stellen so einen Kontrapunkt zur Glitzer- und gelegentlich auch Scheinwelt der kommerziellen und öffentlich-rechtlichen Medien her und sind der direkten Partizipation mehr verpflichtet als dem ausgewogenen Programm. Manchmal stehen sie der gemeinwesenorientierten Sozialarbeit näher als dem Journalismus, manchmal der kulturellen Szene ihrer Stadt näher als dem pädagogischen Auftrag der Medienbildung für Alle.

Die Begegnung zwischen beiden Welten – der systematischen Qualitäts- und Organisationsentwicklung mit ihrer Unterstellung der zumindest partiellen Steuerbarkeit und den Bürgermedien mit ihrer prozessualen und personenorientierten Handlungslogik – ist durch Fremdheit geprägt:

- weil Qualitätsmanagement als Herrschaftsinstrument aus der Welt der Produktion, des Kommerzes und des liberalen Gesellschaftsmodells verstanden wird;

- weil Qualitätsmanagement es erforderlich macht, die Vorgehensweisen in Bürgermedien „kühl“, d.h. personenneutral zu betrachten und damit einen anderen Blickwinkel voraussetzt, als den im Alltag praktizierten;
- weil die Handlungslogik der Bürgermedienmacher und -innen darin besteht, unter jeweils besonderen Umständen einzigartige Produkte in der nicht steuerbaren Interaktion zwischen Individuen herzustellen und die Qualitätsentwicklung nach regelmäßig wiederkehrenden Abläufen einer Organisation fragt;
- weil die Bürgermedienmacher ihre Einrichtungen nicht als Organisation wahrnehmen, weil sie die Bedingungen des Kreativen und Chaotischen zum Funktionieren brauchen;
- weil Qualitätsmanagement meist durch die hierarchisch vorgesetzte Ebene der Landesmedienanstalt initiiert wird und damit auf den Vorbehalt der Kontrolle bzw. Zensur stößt.

Kann und wie kann aus dieser Begegnung zwischen strukturell Fremden ein wirksamer Impuls zur Stabilisierung und Weiterentwicklung der Bürgermedien entstehen? Worauf müssen externe Prozessbegleitungen achten, wenn sie Möglichkeiten zur (Selbst)Reflexion und das heißt zur binnengesteuerten Weiterentwicklung eröffnen wollen?

Gelingsbedingungen bei der Einführung von Qualitätsentwicklung bei Bürgermedien

Es gibt hier zwei Denkrichtungen: Erstens können wir uns die den jeweiligen Projekten impliziten Ziele vergegenwärtigen und dann darüber nachdenken, wie nahe die Einrichtungen im Qualitätsentwicklungsprozess diesen Zielen gekommen sind: diese Ziele waren z. B. im Fall von Thüringen eine analytische Ausrichtung „wie die Bürgermedien zu Instrumenten, Verfahren und Prozessen der Qualitätssicherung kommen“ (vgl. hierzu den Beitrag von Schäfer und Heinold-Krug „Entwicklung, Erprobung und Evaluation von Kriterien, Verfahren und Prozessen des Qualitätsmanagements in Bürgermedien“ in diesem Band). Darüber hinaus stand das Projekt im zeitlichen und inhaltlichen Kontext der anstehenden Revision des Thüringer Mediengesetzes und der aus der Geschichte der Thüringer Bürgermedien resultierenden Frage der Wertigkeit der TLM- bzw. vereinsgetragenen Standorte. Ein ähnliche Zielsetzung verfolgte einige Jahre früher der hessische Ansatz, der der Frage verpflichtet war, die vier Standorte durch die Einführung systematischen Qualitätsmanagements in die Lage zu versetzen, ihre Kompetenzen und Stärken nach innen (Landesanstalt und ihre Arbeitsbereiche) und außen (Politik und Öffentlichkeit) sichtbar zu machen und zugleich die interne Steue-

rungsfähigkeit zu professionalisieren. Erfolg bestünde in beiden Fällen darin, dass diese Ziele aus Sicht der Beteiligten als „erreicht“ benannt werden.

Die zweite Denkrichtung ist eine abstraktere: Gerald Hüther fragt nach der Potenzialentfaltung in menschlichen Gemeinschaften und kommt zu dem Schluss: „Sie lernen durch Versuch und Irrtum, sie entwickeln flache, stark vernetzte Strukturen, sammeln Erfahrungen und passen ihre innere Organisation immer wieder neu an sich ändernde Rahmenbedingungen an. Durch sich selbst optimierende kommunikative Vernetzungen auf und zwischen den verschiedenen Organisationsebenen gelingt es ihnen, nicht nur möglichst rasch und effizient, sondern auch möglichst umsichtig und nachhaltig auf neue Herausforderungen zu reagieren.“ (Hüther 2012, S.178)

Hüther reformuliert hier aus neurobiologischer Sicht ein Denkmuster aus der Systemtheorie, das von Organisationen behauptet, ihre langfristige Überlebensfähigkeit sei an ihre Fähigkeit gekoppelt, sich in einen differenzierten Austausch mit ihren Umwelten zu begeben und daraus intelligente Schlüsse in Bezug auf anschlussfähige Produkte und Dienstleistungen zu ziehen. Die systemische Organisationsentwicklung geht davon aus, dass Organisationen zum Ziehen kluger Schlüsse auf eine möglichst offene Kommunikation zwischen den verschiedenen Akteuren und Perspektiven in ihrem Inneren und in ihrem Umfeld angewiesen sind.

Für die Prozesse in Hessen und Thüringen stand dieser Anspruch an die Prozessgestaltung hinter den jeweiligen konkreteren Zielsetzungen. Die Prozessbegleitung sollte die Fähigkeit der Bürgermedien unterstützen, sich aktiv mit ihren Umwelten auseinander zu setzen, die Akteure im Inneren zu einem reflektierten Austausch über zukünftiges Handeln zu aktivieren und damit und darüber hinaus die Basis für die Weiterexistenz der Bürgermedien zu festigen. Die Elemente der Qualitätsentwicklung dienten als Leitfaden, um diesen Pfad nachvollziehbar zu machen, so dass er künftig auch ohne externe Begleitung zu betreten sein würde.

Die Professionalität der Konzepte, die in Hessen und Thüringen entwickelt wurden, muss sich an dieser Zielsetzung messen lassen.

Im Vergleich: Hessen und Thüringen

Es gab aus unserer Sicht in beiden Bundesländern, die wir hier in den Mittelpunkt konzeptioneller Überlegungen stellen (Hessen und Thüringen), den Auftrag, dazu beizutragen, dass die Bürgermedien vor allem in der politischen Öffentlichkeit stärkere Anerkennung erfahren. In beiden Ländern wurde in zeitlicher Nähe zu dem geplanten Qualitätsentwicklungsprozess eine Novellierung des entsprechenden Landesmediengesetzes angekündigt. Komplementär dazu sollten in Hessen

und in Thüringen die Leiter und Leiterinnen darin unterstützt werden, das Management der Einrichtungen zu systematisieren und zu professionalisieren. Gelingen oder Scheitern müsste also auch an beiden Perspektiven (außen und innen) festgemacht werden. Wenn wir es uns leicht machen wollten, könnte man sagen: in beiden Ländern haben die Bürgermedien Bestand, sie haben sich verändert, ihre Anerkennung in den Länderparlamenten ist derzeit gesichert und die gültigen Mediengesetze stellen sie nicht in Frage. Solange wir die Frage der Kausalität nicht stellen, könnten wir zufrieden sein.

Im Rückblick auf die damals „Offene Kanäle“ genannten vier Standorte in *Hessen*, kann das Konzept folgendermaßen charakterisiert werden: die Initiative ging von der Beauftragten für die Offenen Kanäle (wie sie damals hießen) bei der LPR (Hessischen Landesanstalt für privaten Rundfunk und neue Medien) aus, die eine externe Prozessbegleitung verpflichtete, nachdem sie die vier Leiterinnen und Leiter in einen Meinungsbildungsprozess eingebunden hatte. Nach anfänglichen Zweifeln an der Sinnhaftigkeit eines Prozesses, der systematisch Qualitätsentwicklung verankern sollte, entschlossen sich alle vier, sich gemeinsam auf den Prozess einzulassen. Die Entscheidung war für ein Verfahren gefallen, das auf der damals relativ neuen Version Erwachsenenbildung/Weiterbildung des EFQM – Modells (Griep/Heinold-Krug/Klenk 2000) beruhte. In einem ersten Schritt wurde mit allen fünf Beteiligten eine „Übersetzung“ des Leitfadens erarbeitet, so dass er für Mitarbeitende der Offenen Kanäle verständlich und anwendbar wurde. Zugleich sollte diese gemeinsame Übersetzung den Aneignungsprozess des Managementmodells durch die beteiligten Führungskräfte darstellen – schließlich waren sie es, die ihre Mitarbeitenden für die gemeinsame Selbstbewertung der eigenen Arbeit gewinnen mussten und die auch mit diesem Modell ihre eigene Leitungstätigkeit professionalisieren wollten. In der Wochenendklausurtagung zu Beginn des beteiligungsorientierten Prozesses stießen damals zwei Welten aufeinander und es schien ein Aufeinandertreffen von Fremdheit und Befremdung zu sein. Es hätte damals niemanden gewundert, wenn die Beteiligten den geplanten Prozess direkt wieder beendet hätten. Deutlich wurde auch, dass die Auseinandersetzung mit diesem sehr kühlen und analytischen Selbstbewertungsleitfaden von den einzelnen Personen sehr unterschiedlich bewältigt wurde: Es gab eine Spannweite zwischen reservierter Neugier, trotzigem Kampf um Verständnis und kaum verhohlener Abwehr. An diesem ersten Wochenende wurde deutlich, dass Bürgermedien und ihre Verantwortlichen viel mit kreativem Arbeiten, Improvisieren, spontanem Handeln und der Auseinandersetzung mit verschiedensten Personen und viel Technik zu tun haben. Bürgermedien wurden als Orte sichtbar, an denen Öffentlichkeit abseits des Mainstreams mit großer Leidenschaftlichkeit gestaltet wird und zugleich eine Hingezogenheit zur Profes-

sionalität der „großen“ Medien besteht, die bis hin zu schmerzlicher Ambivalenz erlebt werden kann. Die Systematik des Leitfadens stand hierzu in einem Spannungsverhältnis, das trotz Übersetzung in die eigene Sprache erhalten blieb. Die Frage, ob es den Beteiligten gelingen würde, diese Spannung auszuhalten und daraus Entwicklungsimpulse zu gewinnen, war offen.

Im nächsten Schritt haben die Leitungskräfte ihre Mitarbeitenden für die Selbstbewertung gewonnen, sie informiert und einen gemeinsamen Workshop vorbereitet, der moderiert wurde. Diesmal trafen sich alle vier Offenen Kanäle mit allen Mitarbeitenden in einem Tagungshaus und führten gleichzeitig ihre Selbstbewertung durch. Durch dieses parallele Arbeiten war gewährleistet, dass alle auf die externe Expertise der Prozessbegleitung zurückgreifen konnten. Zugleich war allen deutlich, dass auch die anderen Standorte ihre Vorgehensweisen und Ergebnisse reflektierten. Während des Essens und an den Abenden bestand die Gelegenheit, sich gegenseitig kennen zu lernen: bis zu diesem Zeitpunkt kannten sich zwar die vier Leitungskräfte, aber die Mitarbeitenden hatten keine standortübergreifenden Gremien oder Kontakte.

Auch dieses Wochenende wurde von allen als anstrengend erlebt. Die Herausforderung bestand darin, sich zugleich in ein fremdes Managementdenken einzuarbeiten, die eigene Einrichtung nicht aus der Perspektive des Fachmenschen, der Technikerin, des Journalisten oder der Medienpädagogin zu betrachten, sondern aus der „Vogelperspektive“ auf die eigene Organisation zu sehen und sie zu beschreiben, ihre Stärken und Schwächen als Organisation zu erkennen. Eine hohe Herausforderung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die aus verschiedenen Berufsfeldern und mit verschiedenen Ausbildungen in die Offenen Kanäle gekommen waren. Kaum jemand hatte Erfahrung in anderen Organisationen und mit Qualitätsmanagement – alle waren bereit, sich auf das Abenteuer einzulassen, aber manch einer kam an die eigenen Grenzen in Bezug auf die Abstraktion vom eigenen Arbeitsfeld im Offenen Kanal und in Bezug auf das Leisten eines Beitrags zu einem nicht absehbaren Ergebnis. Auch stand die Befürchtung im Raum, dass Qualitätsentwicklung mit der Gefährdung der Offenen Kanäle einhergehen und der eigene Arbeitsplatz in Gefahr sein könnte. Im Anschluss an dieses Wochenende mussten die Leitungskräfte jeweils vor Ort eine Menge Diskussionen und Motivationsversuche leisten, um ihre Mitarbeitenden zum nächsten Schritt, der Priorisierung von Entwicklungsprojekten, mit zu nehmen.

Dieser fand getrennt in den Räumen des jeweiligen Offenen Kanals statt und wurde angeleitet. Als Ergebnis standen dann Entwicklungs- oder Veränderungsvorhaben in Bezug auf die Organisation eigener Abläufe fest. Auch diese eintägigen Workshops aktivierten sehr unterschiedliche Kräfte: mal wurde deutlich,

dass Ideen und Vorhaben, über die schon lange immer wieder gesprochen wurde, jetzt klar herausgearbeitet waren und umgesetzt werden konnten – was Energie in die Einrichtung brachte und die Mühen der Selbstbewertung vergessen ließ. Mal wurde aber auch deutlich, dass ein tiefer Riss durch die Einrichtung ging, der sich deutlich in der Selbstbewertung niederschlug und die Priorisierung von klaren Vorhaben schwierig gestaltete. Die Macht der Fakten und Ergebnisse war nicht immer stärker als die Gruppendynamik oder die Hoffnungen von Untergruppen.

Parallel zu diesem Prozess der Einführung von Qualitätsentwicklung auf der Basis einer Selbstbewertung mit aktiver Beteiligung aller Mitarbeitenden fand ein kontinuierlicher Prozess mit den vier Leitungskräften und der Beauftragten für die Offenen Kanäle statt, indem die nachfolgenden Schritte geplant, aber auch die Verknüpfung mit der LPR und der medienpolitischen Entwicklung reflektiert wurde. Auf dieser Ebene spielten zwei Aspekte eine zentrale Rolle: erstens die Positionierung der Offenen Kanäle im Gesamtspektrum der Landesmedienanstalt sowie zweitens das Image der Arbeit der Offenen Kanäle bei den medienpolitischen Akteuren, die über eine Novellierung und damit Ressourcensicherung der Bürgermedien zu entscheiden hatten. Die Emotionen, die durch diesen Parallelprozess angeregt wurden, wirkten förderlich und hindernd zugleich: sie erzeugten Druck zu handeln, also die vorhandenen Stärken herauszuarbeiten und sie zu dokumentieren, sie schürten aber auch die Zweifel daran, den politischen Willensbildungsprozess aktiv beeinflussen zu können.

Bereits im laufenden Prozess entstand jedoch ein Zuwachs bei der Einschätzung der eigenen Mitgestaltungskraft an der Novellierung und die Offenen Kanäle mischten sich aktiv in den Willensbildungsprozess innerhalb der Landesmedienanstalt und im fachöffentlichen und politischen Raum ein. Die Fremdheit des Beginns war nicht verschwunden, aber der Aneignungsprozess hatte Kräfte frei werden lassen, die die Fähigkeit zu autonomem Handeln der Offenen Kanäle gegenüber Landesanstalt und Fachöffentlichkeit hatte bewusst werden lassen und die auf der bewusst gewordenen Fähigkeit, sich als relevanten zivilgesellschaftlichen Akteur mit einer eigenen Professionalität (wieder) wahrzunehmen, beruhte; eine Erfahrung, die sich später auch in Thüringen zeigte.

Stephan Roth, Personalentwickler bei RTL in Köln, sagt, dass „der Erfolg von Veränderungsprojekten (...) nicht an den Konzepten, sondern an der Umsetzung“ (Roth 2000, S. 14) scheitert. Nun haben wir in Hessen und Thüringen auf unterschiedliche Art versucht, genau dieses Wissen aus zahlreichen Veränderungsprozessen von Anfang an konzeptionell mit zu denken. Es gibt einen Unterschied zwischen den beiden Konzepten: in Hessen wurde die Prozessbegleitung sehr eng an der Logik der Qualitätsentwicklung entlang gestaltet. Damit waren die

einzelnen Schritte klar: Entscheidung für Qualitätsentwicklung treffen, die Betroffenen informieren, Bewertungsinstrument übertragen, Selbstbewertung durchführen, Entwicklungsprojekte priorisieren und umsetzen, Vereinbarungen über die Weiterführung der Qualitätsentwicklung initiieren. Die Emotionen und Dynamiken, die durch diesen Prozess aktiviert wurden, fanden parallel in den Besprechungen mit den Leitern und Leiterinnen ihren Raum und wurden „bearbeitet“, wenn sie auftraten und wie sie sich zeigten. Sie kamen zum Teil mit großer emotionaler Tiefe zum Vorschein und boten so die Möglichkeit, die beteiligten Einrichtungen entlang der Aufmerksamkeit der individuell sehr verschiedenen Leitungskräfte zu begleiten.

In unserem gemeinsamen Konzept in Thüringen sind wir mit der zu erwartenden Dynamik anders umgegangen: wir haben von Anfang die Frage des Systems und seiner Weiterentwicklung parallel zur Qualitätsentwicklung der einzelnen Sender ins Zentrum gestellt, weil wir davon ausgingen, dass die damit verbundenen Fragen und ihre Beantwortung zentral für die emotionale Dynamik der Gesamtprozesse sein würde und für die Priorisierung und Umsetzung der Entwicklungsprojekte in den einzelnen Einrichtungen einen wichtigen Bedeutungshorizont darstellen. Damit ist die Aufmerksamkeit aller Beteiligten sehr viel stärker auf die Zukunft und auf das Zusammenwirken aller gerichtet worden und die Entwicklung vor Ort trat auch in unserer Aufmerksamkeit eher in den Hintergrund. Wir haben diejenigen Momente des Entwicklungsprozesses, die sich aus dem sozialen Subsystem und seiner Auseinandersetzung mit Entwicklungsfragen ergeben, parallel und gleichberechtigt neben die Elemente der Qualitätsentwicklung (Indikatoren entwickeln, Selbstbewertung durchführen etc.) gesetzt.

Die Frage ist: hat durch unsere Projekte die Kompetenz der Leitungskräfte zugenommen, ihre Organisationen professioneller zu leiten? Und zwar langfristig? Und genauer: hilft ein systematisches professionelles Steuerungshandeln den Bürgerradios, sich nachhaltig in der Gesellschaft zu verankern? Haben wir die Fähigkeit zur Selbstreflexion bei den beteiligten Organisationen bis hin zur Landesmedienanstalt gestärkt?

Das Projekt in *Thüringen* ist damit gestartet, die Bürgermedien als Akteure der Zivilgesellschaft zu betrachten. Katja Friedrich hat diesen Faden wieder aufgenommen, als sie sich in ihrem Beitrag anlässlich der Abschlusstagung im September 2011 auf Jarren/Oehmer (2010) bezog, die die Bürgermedien als die „Intermediäre“ für eine demokratische Gesellschaft bezeichnen, deren Relevanz darin besteht, einen Beitrag zur öffentlichen Aushandlung von Interessen zu leisten. Er spricht davon, dass die Relevanz der Bürgermedien nur so lange besteht, wie sie diese Vermittlungsziele explizit verfolgen. Eben diese Ziele waren

in unserem Katalog der Qualitätskriterien der Bürgermedien vertreten, die wir als Ausgangspunkt einer ersten Erhebung des Ist-Standes setzten:

Die Qualitätskriterien in ihrer Relation zueinander:

Ziel:	<i>gesellschaftliche Integration, Artikulation und Partizipation</i>
Arbeitsprinzip:	<i>Vernetzung und Dialog</i>
Auftrag:	<i>Lokale Information, Ausgleich und Ergänzung</i>
Dienstleistung:	<i>Qualifizierung: Medienbildung/Redaktion</i>
Voraussetzung:	<i>Zugangsoffenheit und Akzeptanz</i>

Die vier Pilotstandorte Gera, Jena, Saalfeld und Weimar dokumentierten ihre Vorgehensweisen in Bezug auf diese Qualitätskriterien zunächst in einem offenen Verfahren. Anschließend ordneten sie diese einem vereinfachten Organisationsmodell zu, das sich an das Qualitätsmodell der EFQM anlehnt. Dadurch wurde die Bezogenheit der erreichten Ergebnisse auf die real praktizierten Vorgehensweisen sichtbar. Parallel zu diesem Prozess der Dokumentation des Ist-Standes in den vier Pilot-Einrichtungen fanden Plenums-Workshops statt, in denen die Frage der Zukunft des Systems der Bürgermedien in Thüringen gestellt und gemeinsam mit verantwortlichen Vertreter/innen der Landesmedienanstalt geklärt wurde. Dieser Schritt war dem eigentlichen Qualitätsprozess deshalb vorgeschaltet, weil die Frage nach der Zukunft der Thüringer Bürgermedien insofern offen gestellt war, als die anstehende Novellierung des Mediengesetzes den Diskurs um eine Neuordnung sinnvoll erscheinen ließ. Als externe Prozessbegleitung haben wir die beiden Prozesse aufeinander bezogen und miteinander verknüpft, indem wir die Frage nach der grundlegenden Werthaltung sowohl inhaltlich als auch methodisch gestellt und zum Prozessprinzip gemacht haben: wer gesellschaftliche Beteiligungsprozesse organisieren und gestalten soll und will, ist aufgerufen, sich an den entsprechenden Diskursen innerhalb und außerhalb der eigenen Organisation und ihrer Netzwerke aktiv und gestaltend einzubringen. Es zeigte sich, dass insbesondere die internen Netzwerke des Systems Bürgermedien durch dieses Prinzip der aktiven und kooperativen Entscheidungsfindung herausgefordert wurden. Wir sind jedoch als externe Prozessbegleitung in Anlehnung an Otto Scharmer (2009) davon ausgegangen, dass eine Veränderung auf der Ebene der Vorgehensweisen einer Organisation nur und ausschließlich dann nachhaltig erreicht werden kann, wenn der Weg über die sozialen Rollen (Kooperation als Modus) und die Leitwerte als Person und als Organisation genommen wird: eine Organisation, deren Ziel es ist, einen engagierten Beitrag zur gesellschaftlichen Integration, zu Artikulation und Partizipation zu leisten, muss ihr Handeln konsequent an diesen Zielen ausrichten und sie kann dies nur er-

reichen, wenn sie ihre Ziele zunächst ernsthaft reflektiert und überprüft und sie dann zum Prinzip des Handelns in allen Facetten erhebt. Gesellschaftliche Integration kann außen nur geleistet werden, wenn die Bereitschaft zur ernsthaften Kooperation im Binnenverhältnis sowohl zum Auftraggeber Landesmedienanstalt als auch zu den anderen Standorten und ihren Akteuren praktiziert wird.

Die Begegnung mit Qualitätsmanagement war damit in den Augen der Leiterinnen und Leiter unauflösbar mit der Frage der Weiterexistenz der eigenen Einrichtung und ihrer zukünftigen Rolle im Gesamtsystem verknüpft. Da wir darauf beharrten, diesen Zukunftsdiskurs möglichst fair und möglichst transparent zu führen, stellte sich gleich zu Beginn des Projekts die Kultur der Kommunikation und Zusammenarbeit als zentrales Thema heraus: Wie offen spricht wer mit wem? Wird es Gewinner und Verlierer geben? Welche Vorgaben sind gesetzt? Kann den Absprachen vertraut werden? Wer ist wie stark in der Interaktion mit dem Umfeld? Fragen der Mikro- und Makropolitik standen stärker im Raum als Fragen der rationalen und systematischen Organisationsgestaltung. Damit war die zentrale Frage aufgerufen: Welche Regeln gelten für die Weiterentwicklung des Gesamtsystems? Wird ein beteiligungsorientierter Diskurs zwischen allen Akteuren geführt? Werden die wirklichen Absichten und die wahren Beweggründe bearbeitet? Geht es ums Überleben im Status quo oder geht es darum, ein am zukünftigen gesellschaftlichen Bedarf orientiertes Gesamtsystem der Bürgermedien zu entwickeln? Ist mit der Qualitätsentwicklung ein Instrument gefunden, das es den Leiterinnen und Leitern leichter macht, ihre Organisationen als solche zu verstehen und im Hinblick auf ein neues Ganzes zu gestalten?

Um der Komplexität des Systems der Bürgermedien gerecht zu werden und in einem Entwicklungsprozess die verschiedenen Ebenen des Systems in ihrer wechselseitigen Abhängigkeit zu erfassen, haben wir Prozesse auf verschiedenen Ebenen miteinander verschränkt: z. B. Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement. Die Einführung eines systematischen Qualitätsmanagements bewirkt immer, dass Organisationen in einen Entwicklungsmodus geraten, der mehr als die Integration neuer Instrumente in ein vorhandenes Repertoire umfasst. Die Auseinandersetzung mit einem systematischen und die gesamte Organisation umfassenden Managementsystem löst eine Irritation in allen Subsystemen (Strategische Ebene, Prozessebene und kulturelle Ebene) aus, deren Bewältigung die Voraussetzung für die Implementation von Qualitätsentwicklung darstellt.

Der im Projekt zurückgelegte Weg endete mit der Identifikation von Entwicklungsprojekten und ihrer Umsetzung innerhalb der beteiligten Piloteneinrichtungen, die in einem internen Abschlussworkshop präsentiert wurden. Auf der Ebene des Gesamtsystems endete der Prozess mit der Verständigung auf eine Neuordnung der einzelnen Standorte in Bezug auf die Landesmedienanstalt und in

Bezug auf die Kooperation untereinander. Auf dieser Ebene wurden die zentralen Handlungsfelder identifiziert, durch die das Gesamtsystem gestärkt werden sollte. Ihre Umsetzung stand am Projektende noch aus und sollte Teil der regelmäßigen gemeinsamen Weiterarbeit am System sein. Ebenso war am Projektende noch offen, ob und in welchen Zeitabständen die Selbstbewertung der Arbeit in den einzelnen Einrichtungen bzw. im Gesamtsystem erfolgen sollte.

Alternativen der Prozessgestaltung: Rheinland-Pfalz und Mecklenburg-Vorpommern

Für das Bürgerfernsehen in *Rheinland-Pfalz* wurde von der Abteilung Medienkompetenz ein Katalog von „OK – TV – Indikatoren“ entwickelt, die dazu dienen sollen, die Qualität der Unterstützung der lokalen und regionalen Kommunikation durch die Offenen Kanäle zu begleiten und fortlaufend zu überprüfen. Dieses Verfahren findet seit 2006 im Zusammenwirken zwischen den Offenen Kanälen und der zuständigen Abteilung der Landeszentrale für Medien und Kommunikation (LMK) im zweijährigen Rhythmus statt. Der Indikatorenkatalog wurde gemeinsam entwickelt und wird jeweils überarbeitet, er liegt derzeit in der Version 3.0 vor. Der Bewertungsbogen umfasst folgende Elemente: Zuschauerperspektive, Besucherperspektive, Binnenperspektive, Vitalität. Insgesamt können 600 Punkte erreicht werden, wobei die Zuschauerperspektive mit 300 möglichen Punkten die Hälfte beträgt. Die Punkte werden im Zusammenwirken zwischen Aktiven der jeweiligen Offenen Kanäle und Vertretern der LMK vergeben. Das Verfahren setzt somit den Qualitätsentwicklungs-Ansatz der Selbstbewertung mit der Besonderheit dar, dass die Aufsichtsbehörde als Auftraggeber aktiv an der Bewertung beteiligt ist. Diese Selbstbewertung wird ergänzt um eine technische und inhaltliche Bewertung der Sendebeiträge durch eine externe Fachkraft, die anhand eines Kriterienkatalogs von den Trägervereinen eingereichte Sendebeiträge eines festgelegten Zeitraums analysiert. Diese Analyse wird den Trägervereinen zur Orientierung vorgelegt und dient dazu, Entwicklungsimpulse zu generieren.

Das Verfahren, das in Rheinland-Pfalz entwickelt wurde, wird regelmäßig eingesetzt, die Ergebnisse werden jeweils im Anschluss im Rahmen einer öffentlichen Veranstaltung landesweit vorgestellt. Damit stellt dieses Verfahren das bundesweit einzige dar, das regelmäßig und systematisch eingesetzt wird. Seine Besonderheit gegenüber den anderen dargestellten Ansätzen besteht darüber hinaus in seiner klaren Bezogenheit auf den einzelnen OK – Standort und im Zusammenwirken zwischen örtlichem Trägerverein und Landeszentrale als Auftraggeber.

Die Medienanstalt Mecklenburg-Vorpommern (MMV) geht bei der Qualitätsentwicklung ihrer Bürgersender einen anderen Weg: im Jahr 2011 wurde die Arbeit der Sender durch ein externes Institut im Auftrag der MMV evaluiert. Das Ergebnis wurde im Rahmen einer öffentlichen Veranstaltung vorgestellt und in der Schriftenreihe der Medienanstalt Mecklenburg-Vorpommern als Band 3 veröffentlicht (Kerkau/Mertens/Schwab/Wiegand 2011). Die externe Evaluation wird als Statusbericht verstanden, der methodisch als sozialwissenschaftliche Erhebung, Inhaltsanalyse, schriftliche Befragung und qualitative Analyse sowie Akzeptanzmessung via Telefoninterviews und Primäranalyse integrierte. Das durchführende Institut Goldmedia hat aus der Analyse Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Bürgermedien abgeleitet, die sich vor allem auf die Professionalisierung der Medienkompetenz-Vermittlung und des Programms beziehen. Das Qualitätsverfahren in Mecklenburg-Vorpommern setzt damit auf die Wirkung der externen Evaluation als Impuls zur Weiterentwicklung.

Schweiz: Qualitätssicherung durch publizistische Qualitätsziele nichtkommerzieller und kommerzieller Radio- und TV-Stationen

Für konzessionierte nichtkommerzielle und kommerzielle Radio- und TV-Stationen in der Schweiz sind gesetzliche Grundlagen der Evaluation vorgeschrieben. Die Auflagen bei der Konzessionerteilung bestehen darin, dass die Konzessionärin ein Qualitätssicherungssystem einrichtet, das zum einen inhaltliche und formale Qualitätsziele und -standards umfasst und zum anderen definierte Prozesse beschreibt, mit denen sich überprüfen lässt, ob die Qualitätsziele erreicht werden. In diesem Rahmen hat die MQA GmbH (Media Quality Assessment), deren Inhaber Vinzenz Wyss ist, ein Verfahren entwickelt, in dessen Mittelpunkt die publizistische Qualität in den Redaktionen steht. Das entwickelte Verfahren geht davon aus, dass es an einem systematischen Qualitätsmanagement in den Medienbetrieben fehlt und die Etablierung von Qualitätsmanagement dazu beiträgt, sowohl publizistische Qualität als auch ökonomischen Erfolg zu sichern.

Die Evaluation erfolgt in sieben Schritten. Sie beginnt (1) mit einer Dokumentenanalyse, in der eine Sichtung der internen Dokumente zur Qualitätssicherung erfolgt, daran schließt sich (2) eine schriftliche Onlinebefragung der Redaktionsmitglieder an, gefolgt von (3) standardisierten Leitfadengesprächen mit Mitgliedern der Geschäfts- und Redaktionsleitung sowie mit ausgewählten Mitarbeitenden und parallel dazu (4) durchgeführten Beobachtungen während typischer Produktionsprozesse beim Redaktionsbesuch und informeller Gespräche vor Ort. Es folgt (5) eine Auswertung und (6) die Erstellung des Evaluationsberichtes. Abgeschlossen wird die Evaluation durch (7) die Präsentation der Ergebnisse (vgl.

Muscheidt/Widmer 2011). Das dargestellte Evaluationsverfahren beinhaltet sechs Bausteine:

1. Grundlagendokumente und Kriterien,
2. Aus- und Weiterbildung,
3. Personalentwicklung, Empowerment der freiwilligen Programmschaffenden und Organisation,
4. Begleitung Produktionsprozesse,
5. korrektiv (strukturierte Abläufe/Wissensmanagement),
6. Einbezug Publikum (vgl. ebd.).

Die erste Evaluation nach diesem Verfahren bei konzessionierten nichtkommerziellen Radiostationen wurde 2009/2010 durchgeführt.

In dem Buch „Medienqualität durchsetzen. Qualitätssicherung in Redaktionen. Ein Leitfaden“ (Wyss/Studer/Zwysig 2012) werden die grundlegenden Annahmen und praktischen Handreichungen des Verfahrens dargelegt. Die Autoren gehen dabei von der These aus, „dass eine Fokussierung auf publizistische, ethisch begründete und handwerkliche Qualität den Mehrwert der journalistischen Medien im medialen Verdrängungswettbewerb und deren Überleben am Markt langfristig garantiert.“ (ebd., S. 13)

In ihren Ratschlägen auf dem Weg zum Qualitätsmanagement betonen die Autoren, dass es nicht darum geht, „möglichst schnell und flächendeckend eine Vielzahl von neuen Q-Instrumenten einzuführen“ (ebd., S. 191), da dies nur Widerstand provoziert und zum Scheitern führe. Wichtig sei vielmehr herauszufinden, welches der Q-Instrumente „eine besonders große Hebelwirkung“ habe (ebd.).

Mit der starken Ausrichtung auf redaktionelle Arbeit ist das Verfahren für die Bürgerradios in Thüringen nur bedingt anwendbar, da eine Redaktionsarbeit bei den Offenen Kanälen bisher nicht üblich war; lediglich bei den Nichtkommerziellen Lokalradios gibt es solche Ansätze. Mit einer stärkeren Orientierung auf das Ziel „lokale Information“ neben Medienbildung und Zugangsoffenheit wird die Fokussierung auf die redaktionelle Arbeit allerdings an Bedeutung gewinnen. Bezüglich des geplanten Verfahrens einer Qualitätstestierung zeigen sich Ähnlichkeiten in der Schrittfolge der Evaluation.

Fazit

Welches sind nun die Gelingensbedingungen für die Einführung von Qualitätsentwicklung bei Bürgermedien? Wir haben aus den dargestellten Prozessen einiges gelernt:

1. Der Moment der Spannung zwischen der prozessualen, auf ein Produkt ausgerichteten Alltagsaufmerksamkeit und der systematischen Logik eines Qualitätsentwicklungsmodells, das sich auf die organisatorische Verfasstheit der Bürgermedien bezieht, ist notwendig, um die Aufmerksamkeit der Akteure zu erregen und dadurch die Chance zu erhöhen, einen neuen und neugierigen Blick auf die eigene Arbeit zu richten. Diese produktive Spannung muss als Prozesselement eingebracht werden. Dies kann auf sehr unterschiedliche Art geschehen: in Form der Selbstbewertung, in Form der forschenden Befragung von Interessenpartnern, in Form eines systematischen Außenblicks etc. Die Prozessbegleitung hat die doppelte Aufgabe, diese Aufmerksamkeitslenkung zu initiieren und die daraus erwachsenden Wahrnehmungen aufzunehmen und zielgerichtet zu begleiten.
2. Prozessbegleitung mit Elementen der Qualitätsentwicklung birgt die Möglichkeit, die eigene Organisation mit den Augen anderer Akteure zu betrachten. Sie erweitert damit die Wahrnehmung des Handelns und seiner Ergebnisse und fördert die Konzentration auf die wirklich wichtigen Aktivitäten und Wirkungen. Damit stellt Qualitätsentwicklung eine Chance dar, die Weiterentwicklung der Organisation und die Weiterentwicklung der konkreten Arbeit eng miteinander zu verknüpfen. Die Ergänzung um forschende Elemente auf der Ebene der Interessenpartner erweitert diesen Erfahrungsraum und lässt die Leitungskräfte und Mitarbeitenden erleben, in welchem Umfeld sie aktiv sind und wie ihre Arbeit wahrgenommen wird. Die Erfahrung von Wertschätzung des Umfelds für die geleistete Arbeit und auch die geleistete Entwicklungsarbeit kann zu einem Element der Anerkennung und des Ansporns werden. Zugleich wird erfahrbar, dass es eine Wahl gibt, in welche Richtung die Weiterentwicklung gehen soll und dass diese Entscheidungskompetenz immer innerhalb der Organisation ausgeübt werden muss – oder der Moment verpasst. Die Fähigkeit, aktiv in Bezug auf das Umfeld und im Kontakt mit dem Umfeld zu handeln, eröffnet sich als Lernfeld während der Prozessbegleitung.
3. Die Aufmerksamkeit der Prozessbegleitung sollte sich auf die verschiedenen Akteure in der Organisation und im Gesamtsystem auf je unterschiedliche Art verteilen – für alle sollten angemessene Formen des individuellen und gemeinsamen Lernens sowie der individuellen und geschützten Weiterentwicklung angeboten werden. Prozessbegleitend sollten je nach angestrebter Nachhaltigkeit des Prozesses begleitete Gruppenveranstaltungen, aktive Phasen der Selbstorganisation, Kleingruppenprozesse und individualisierte Formen bis hin zum Einzelcoaching vorgesehen werden, in denen besonders leitende Personen

einen vertraulichen Raum für Fragen und Probehandeln nutzen können. Durch diese Vielfalt der Lernebenen wird das Signal ausgeschickt, dass Eigenaktivität erwünscht ist und die Energie des Entwicklungsprozesses über die einzelnen Akteure gesammelt wird.

4. Aus unserer Sicht stellt ein externes Gutachten einen Außenblick dar, der einen Entwicklungsprozess anstoßen oder ergänzen kann – dafür braucht es allerdings ein Begleitdesign, das wiederum lernförderlich ist und die angestoßenen Reflexionen für das Gesamtsystem wirksam werden lässt. Einen ebensolchen Impuls kann die regelmäßige Wiederkehr einer Selbstbewertung darstellen, sofern es gelingt, sie in einen zielgerichteten und von innen her getragenen Entwicklungsprozess zu integrieren. Die Selbstbewertung stellt dann den Motor dar, der die Organisation zum Erreichen ihrer Ziele führt.

Woran würden wir uns bei einem zukünftigen Prozessdesign orientieren? Die Verbindung aus Qualitätsentwicklung und Veränderungskompetenz qua Selbstreflexion hat für uns einen entscheidenden Vorteil, der in Organisationen mit einem geringen Grad an Formalisierung (wie dies für Bürgermedien bisher gilt) zur Wirkung kommt:

- Die Organisationen der Bürgermedien werden darin angeleitet, das, was sie tun, zu benennen und zu betrachten und zwar in einer ganzheitlicheren Art und Weise, als sie dies im Alltag tun. Sie werden dadurch in die Lage versetzt, nach außen sehr klar zu erklären, was ihr Kerngeschäft ist – und dies stärkt auch die innere Klarheit (z. B. in Bezug auf die Prioritätensetzung).
- Die Bürgermedien werden innerhalb dieses Systems dazu angeleitet, ihr Handeln und/oder ihre Produkte weiter zu entwickeln. Sie erfahren sich damit als aktiv handelnde Akteure nicht nur im Alltagssinn, sondern auch der Ebene der Arbeit *an* den Prozessen. Die Leitungskräfte sind damit in der Rolle der handelnden Akteure bei der Steuerung ihrer Organisationen.
- Durch die Systematik der Qualitätsentwicklung wird regelmäßig die Frage nach den Zielen der Organisation gestellt und damit wird die Frage nach der Bedeutung des eigenen Handelns im konkreten Umfeld auf die Agenda gesetzt: Wofür werden wir gebraucht? Welche Rolle wollen wir in der Bürger-, Zivil- bzw. Mediengesellschaft spielen?

In einem Prozess, der diese Ebenen konsequent einführt, haben Bürgermedien die Chance, ihre *Kompetenz nach außen* bewusst zu reflektieren und ihre *Kompetenz nach innen* -langfristig zu professionalisieren und beide glaubhaft miteinander zu verbinden.

Auf dem Weg zur Qualitätstestierung

Am 23. April 2012 hat die Thüringer Landesmedienanstalt (TLM) in Erfurt ihr neues Medienbildungszentrum eröffnet. Sie gibt damit ihren zahlreichen Aktivitäten ein eigenes Zuhause mit vielfältigen medienpädagogischen und medienpraktischen Angeboten für Kinder, Jugendliche, Eltern, Pädagogen, Lehrkräfte, Senioren und alle Interessierten. Zwar ist das neue Landesmediengesetz noch nicht verabschiedet, aber das in dem Qualitätsentwicklungsprozess erarbeitete Modell für die zukünftige Gestaltung des Systems der Thüringer Bürgermedienlandschaft hat eine breite politische Zustimmung gefunden.

Ausgehend von und aufbauend auf den Erkenntnissen der in den Jahren 2010 und 2011 mit den Bürgersendern in Thüringen gesammelten Erfahrungen im Prozess des Qualitätsmanagements wird nun der Schritt zur Verstetigung der Qualitätssicherung durch die Einführung einer Qualitätstestierung gemacht. Das diesbezügliche Rahmenmodell baut auf den bisherigen Arbeitsschritten auf und berücksichtigt die spezifischen Gegebenheiten der Bürgerradios in Thüringen. Im Mittelpunkt der Aktivitäten, auf die das Handeln in den Bürgermedien auszurichten ist, steht der Dreiklang von Medienbildung, lokaler Information und Zugangsoffenheit. Damit die Bürgermedien diese Leistungen erbringen können, gilt es das Augenmerk auf die Potenzial- und Ressourcenorientierung von Individuum und Organisation zu legen. Die Teilsysteme (Bürgerradios und Medienbildungszentrum) können ihren Beitrag zum Gesamtsystem nur dann optimal erbringen, wenn die Prozesse der Passung, Vernetzung und Kooperation in einem Schnittstellenmanagement gut aufeinander abgestimmt sind. Schließlich gilt es als unter dem Anspruch, eine Lernende Organisation zu sein, das eigene Tun stets hinsichtlich der Ebenen von Veränderungsprozessen (vgl. hierzu Scharmer 2009) zu reflektieren.

Das hier zum Einsatz kommende Qualitätsmanagementverfahren begründet eine dritte Generation von Verfahren. Die erste Generation der Qualitätsmanagementverfahren ist ausgerichtet an Qualitätssicherungsverfahren, die sich an den für das produzierende Gewerbe entwickelten Vorgaben orientieren. Die zweite Generation der Qualitätsmanagementverfahren ist darum bemüht, den spezifischen Bedürfnissen und Erfordernissen des Gegenstandsfeldes gerecht zu werden; der Fokus liegt dabei auf Strukturen und Prozessen, wie sie in Mindestanforderungen zu den jeweiligen Qualitätsbereichen zum Ausdruck kommen. Die dritte Generation zeichnet sich dadurch aus, dass Strukturen und Prozesse lediglich die Voraussetzung dafür sind, das Augenmerk auf die Haltungen zu legen, die den Strukturen und Prozessen zugrunde liegen. Das Qualitätstestierungsverfahren soll den es anwendenden Organisationen die Chance auf ständige reflexive

Selbstbeobachtungen eröffnen. Damit wird ein Lernen ermöglicht, das nicht nur ein Lernen aus der Vergangenheit ist, sondern den Anspruch erhebt, ein antizipatorisches Lernen zu sein, das sich an der Vergegenwärtigung zukünftiger Möglichkeiten orientiert.

Das Rahmenmodell der Qualitätstestierung bildet das Gefäß für die Beschäftigung mit der Qualitätsentwicklung, es gibt kein spezifisches Verfahren des Qualitätsmanagements vor; es formuliert lediglich Mindeststandards, beruht auf der Beschreibung und Beurteilung der selbst gewählten Strukturen, Prozesse und Haltungen sowie inhaltlichen und formalen Qualitätszielen und -standards; die Angaben müssen überprüfbar sein. Zentrale Elemente des Rahmenmodells werden die zu definierenden Mindestanforderungen, der Qualitätsbericht der Einrichtung, der Einrichtungsbesuch, der Gutachterbericht sowie der jährlich zu dokumentierende Qualitätsworkshop sein. Das Qualitätstestat wird eine Gültigkeit von vier Jahren haben, danach ist eine Retestierung erforderlich. Wie das Verhältnis von Qualitätstestierung und Lizenzierungsverfahren der Bürgerradios gestaltet wird, gilt es noch zu klären. Fest steht lediglich, dass es Anreize für die freiwillige Qualitätstestierung geben soll.

Die inhaltliche Ausgestaltung des Qualitätstestierungsverfahrens soll partizipativ mit allen Beteiligten geschehen. In Workshops werden die Grundlagen für diesen Prozess geschaffen, die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten besprochen, der Zeitrahmen abgesteckt und die Arbeitsgruppen konstituiert. Dabei wird, den bisher verfolgten Zielen von Transparenz, Offenheit und Partizipation Rechnung getragen, indem das Modell der Qualitätstestierung in einem moderierten Diskurs zwischen den Bürgerradios, dem neuen Medienbildungszentrum und den Verantwortlichen der TLM erarbeitet wird. Dieser Prozess wird sich in zwei Schritten vollziehen. Zunächst wird das Qualitätstestierungsverfahren für die Bürgerradios und anschließend für das Medienbildungszentrum erarbeitet; dabei wird großer Wert auf eine enge Verzahnung der Entwicklungsarbeiten gelegt, da sich in dem Verfahren selbst auch die Austauschbeziehungen zwischen Bürgerradios und Medienbildungszentrum abbilden sollen. Begonnen wird mit dem Prozess für die Bürgerradios, da diese aus dem vorangegangenen Qualitätsentwicklungsprozess schon eine intensive Arbeitsbeziehung aufgebaut haben: Für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des neuen Medienbildungszentrums, zu dem auch die Mitarbeitenden der von der TLM getragenen Offenen Kanäle in Gera und Erfurt gehören, wird eine Teambildungsphase vorgeschaltet, die eine Basis für den dann zeitversetzt beginnenden Prozess der Arbeit an dem Verfahren der Qualitätstestierung bilden soll. Es ist geplant, dass im Frühjahr des Jahres 2013 mit den ersten Qualitätstestierungsverfahren begonnen werden kann. Ziel ist es zunächst die einzelnen Bürgerradios und das Medienbildungszentrum separat zu

testieren; ein weiterer Entwicklungsschritt könnte mittel- und langfristig eine Systemakkreditierung des Thüringer Bürgermediensystems sein.

Das in Thüringen entwickelte Modell von Qualitätsentwicklung und Qualitätstestierung basiert auf dem Impuls das eigene Bürgermedium als auch das Gesamtsystem der Thüringer Bürgermedien neu aufzustellen. Die Prinzipien von Transparenz, Offenheit und Partizipation sind dabei eine wesentliche Gelingensbedingung. Auf diesem Fundament fand die moderierte Beschäftigung mit den selbst definierten Qualitätskriterien statt. Dieser Prozess mündete schließlich – anders als in Hessen – in den Einstieg in eine Qualitätsentwicklung, die mit der Qualitätstestierung verstetigt wird. Damit sind die Voraussetzungen für einen regelmäßigen und systematischen Einsatz, so wie er in Rheinland-Pfalz praktiziert wird, gegeben. Der Unterschied besteht darin, dass erstens nicht Bewertungskriterien vorgegeben sind, sondern dass ein Rahmen von Mindestanforderungen vorgegeben werden soll, der von jedem Bürgermedium individuell ausgestaltet werden kann. Zweitens ist die Landesmedienanstalt nicht an der inhaltlichen Bewertung beteiligt, sondern beschränkt sich auf die Lizenzvergabe. Allerdings gibt es in dem Thüringer Modell auch eine Fremdbewertung, den Gutachterbericht der testierenden Stelle, die wiederum von der Thüringer Landesmedienanstalt beauftragt wird. Insofern existiert hier auch eine Fremdevaluation so wie in Mecklenburg-Vorpommern, diese ist allerdings weder sporadisch noch erfolgt sie nach ausschließlich von der Landesmedienanstalt vorgegebenen Kriterien. Mit dem in der Schweiz praktizierten Ansatz hat das Thüringer Modell gemeinsam, dass es einen systematischen Zusammenhang zwischen Qualitätssicherung und Evaluation gibt. Die Unterschiede liegen zum einen darin, dass in der Schweiz sehr stark auf die redaktionelle Qualität fokussiert wird und zum anderen die Konzessionierung mit der Evaluation der Qualitätssicherung gekoppelt ist. Den großen Vorteil des Thüringer Modells sehen wir darin, dass hier ein Modell von allen Beteiligten gemeinsam entwickelt wurde, das mit den Werten des Systems Bürgermedien kompatibel ist. Deshalb kam es auch nicht zu dem Eindruck, dass von außen ein bestimmtes Modell aufgedrückt wurde. Im Sinne einer nachhaltigen Entfaltung des Qualitätsgedankens in den Bürgermedien ist dies ein großer Vorteil.

Literatur

- Roth, Stephan (2000):** Emotionen im Visier: Neue Wege des Change Managements. In: Organisationsentwicklung, Jg. 2000, Heft 2, S. 14–21.
- Griep, Monika / Heinold-Krug, Eva / Klenk, Wolfgang (2000):** Version Erwachsenenbildung/Weiterbildung, Branchenversion des Modells der European Foundation für Quality Management, hrsg. vom Deutschen Institut für Erwachsenenbildung. Frankfurt am Main.
- Hüther, Gerald (2012):** Was wir sind und was wir sein könnten. Ein neurobiologischer Mutmacher. Frankfurt/Main. 9. Auflage.
- Jarren, Otfried / Oehmer, Franziska (2010):** Bürgermedien oder Netzwerkkommunikation? Script des Vortrages anlässlich der Tagung „Zukunft des Lokaljournalismus und die Funktion der Bürgermedien“ am 9. November 2010 in Berlin. <http://zukunftsworkstatt-buergermedien.de>
- Kerkau, Florian / Mertens, Johanna-Sophie / Schwab, Christoph / Wiegand, André (2011):** Evaluierung der Offenen Kanäle in Mecklenburg-Vorpommern seit 1996. Schwerin. Schriftenreihe der MMV, Band 3.
- Muscheidt, Linda / Widmer, Juan (2011):** Grundlagen und Ergebnisse der Evaluation bei konzessionsorientierten nichtkommerziellen Radiostationen 2009–2010 in der Schweiz. Vortrag anlässlich der Fachtagung „Qualitätsentwicklung in Bürgermedien“ am 16. September 2011 in Weimar.
- Scharmer, Claus Otto (2009):** Theorie U – Von der Zukunft her Führen. Heidelberg.
- Wyss, Vinzenz / Studer, Peter / Zwysig, Toni (2012):** Medienqualität durchsetzen. Qualitätssicherung in Redaktionen. Ein Leitfaden. Zürich.

Internetquellen

www.lmk-online.de/offenerkanal/informationen/ok-tv-indikatoren/
www.die-medienanstalten.de

Die Autoren

Torsten Cott, Leiter des Offenen Hörfunkkanals Jena – radio okj 103,4

Anne Fanenbruck, Diplom Sozialpädagogin (FH), selbständiger Coach (DGfC, Deutsche Gesellschaft für Coaching e.V.), Führungskraft im sozialen Bereich, Honorardozentin

Eva Heinold-Krug, Literaturwissenschaftlerin, langjährige berufliche Erfahrungen in der Erwachsenenbildung, seit 2001 selbstständige Beraterin und Coach für Organisationen und Personen in Veränderungsprozessen

Sonja Hartmann, Programmdirektorin Radio LOTTE Weimar (bis Oktober 2012)

Liliane Holland-Reichert, Diplom Sozialpädagogin (FH), beruflich tätig im Jugendhilfebereich, Coach (DGfC)

Michael Kaden, Diplom Sozialpädagoge, Sozialarbeiter (FH), Coach (DGfC), Projektmanagement und Projektentwicklung in der ÜAG Jena Überbetriebliche Ausbildungsgesellschaft gGmbH

Dr. Ansgar Klein, Geschäftsführer des Bürgernetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE), Privatdozent für Politikwissenschaft an der Humboldt-Universität Berlin, Mitherausgeber des Forschungsjournals „Soziale Bewegungen“ und der Buchreihen „Bürgergesellschaft und Demokratie“ im VS Springer Verlag und „Engagement und Partizipation in Theorie und Praxis“ im Wochenschau-Verlag

Cornelia Moersch, Leiterin des SRB – Das Bürgerradio im Städtedreieck Saalfeld – Rudolstadt – Bad Blankenburg

Heiko Müller, Ergotherapeut, tätig in den Bereichen Familienhilfe, ambulant betreutes Wohnen und unterstützter Beschäftigung, Coach (DGfC) mit den Schwerpunkten Führungskräftecoaching und Prozessbegleitung im sozialen Bereich, Seelsorgercoaching, Kommunikationstraining, Konfliktcoaching

Cornelia Otto, Diplom Sozialpädagogin (FH), tätig am Universitätsklinikum Jena, selbständiger Coach (DGfC) für Führungskräfte, Kommunikationstrainerin

Ute Reinhöfer, Leiterin des Geraer Bürgerfernsehens der Thüringer Landesmedienanstalt (TLM)

Dr. Martin Ritter, Referent für Bürgerrundfunk, Lokalfernsehen und Medienstandort der TLM

Prof. Dr. Erich Schäfer, Professor am Fachbereich Sozialwesen der Ernst-Abbe-Fachhochschule Jena. Arbeitsschwerpunkte: Kulturelle Kommunikation, außerschulische Jugend- und Erwachsenenbildung, wissenschaftliche Weiterbildung, Coaching, Organisationsentwicklung und Medienpädagogik, Lehrcoach und Coach (DGfC)

**TLM Schriftenreihe
der Thüringer Landesmedienanstalt**



Qualitätsentwicklung in Bürgermedien

Qualitätsentwicklung als Motor der Organisationsentwicklung bei den Partizipationsmedien der Zivilgesellschaft

Eva Heinold-Krug und Erich Schäfer (Hrsg.)
mit Beiträgen von Torsten Cott, Anne Fanenbruck, Sonja Hartmann,
Eva Heinold-Krug, Liliane Holland-Reichert, Michael Kaden, Ansgar Klein,
Georg May, Cornelia Moersch, Heiko Müller, Cornelia Otto, Ute Reinhöfer,
Martin Ritter und Erich Schäfer

Band 23, 138 Seiten, 1 Abb., DIN A5, 2012

ISBN 978-3-89158-580-1

Euro 12,- (D)

Mediatisierte Sozialisation im Jugendalter

Kommunikative Praktiken und Beziehungsnetze im Wandel

von Iren Schulz

Band 22, 336 Seiten, 4 Abb., DIN A5, 2012

ISBN 978-3-89158-572-6

Euro 20,- (D)

Chancen lokaler Medien

Modelle, Bewertungen und Anforderungen von lokalem Hörfunk und Fernsehen – zwei explorative Untersuchungen

Band 21, 310 Seiten, 29 Abb./Tab., DIN A5, 2010

ISBN 978-3-89158-519-1

Euro 20,- (D)

Alter(n) und Medien

Theoretische und empirische Annäherungen an ein Forschungs- und Praxisfeld

von Anja Hartung, Bernd Schorb, Daniela Küllertz und Wolfgang Reißmann

Band 20, 128 Seiten, 2 Abb./Tab., DIN A5, 2009

ISBN 978-3-89158-511-5

Euro 12,- (D)

VISTAS Verlag GmbH
Goltzstraße 11
10781 Berlin
E-Mail: medienverlag@vistas.de

Telefon: 030 / 32 70 74 46
Telefax: 030 / 32 70 74 55
Internet: www.vistas.de

