

D O K U M E N T A T I O N .

TAGESZEITUNGEN

ANAMNESE – DIAGNOSE – THERAPIE:

MIT BENCHMARKING

AUS DER KRISE.

Prof. Dr. Michael Haller

Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Praktische Journalismusforschung e.V.

Professor für Allgemeine und Spezielle Journalistik

an der Universität Leipzig, Lehrstuhl Journalistik

Seit mehreren Jahren erzeugt der Zeitungsmarkt stets neue Alarmmeldungen, die sich auf folgende drei Kernaussagen zusammenfassen lassen: Die Auflage und die Reichweite der Regionalpresse geht kontinuierlich zurück, seit Ende der 1990er Jahre um zwei bis vier Prozent pro Jahr. Ihre Funktion als Werbeträger hat an Attraktion verloren; die Anzeigenerlöse schrumpften bei den Marken um rund 20, im regionalen Rubrikenmarkt um bis zu 30 Prozent. Und: Ein dramatisch wachsender Teil der unter 30-Jährigen liest keine Zeitung (mehr). Dies bedeutet: Die meisten Regionalzeitungen sind im Zeitalter von Cross- und Multimedia bei sinkender Lesekompetenz in den nachwachsenden Generationen einem steigenden Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Die Tages- vor allem die Regionalzeitungen sind, bildlich gesprochen, an einer fiebrigen Infektion erkrankt, also teils von außen verursacht, teils durch die eigene Abwehrschwäche bedingt.

Wird der Patient ganz von allein wieder gesund, weil er sich schont und von Biokost ernährt? Viele Redaktionen und Verlagsleiter vertrauen auf die Selbstheilungskräfte des Krisenmanagements und der Sparpolitik, weil sie keine gesicherten Kriterien zur Beurteilung der Produktqualität besitzen. Vor allen, wenn es um die journalistische Qualität des Produkts geht, müssen sich die meisten Chefredakteure wie Mediziner auf ihre Erfahrung, ihren Instinkt und ein Bündel Reaktionen verärgelter Leser verlassen. Doch dies sind in Zeiten des dynamischen Medienwandels höchst unzuverlässige, mitunter auch trügerische Instrumente. Denn oft genug ist man betriebsblind ("Bei uns doch nicht!"), folgt Vorurteilen ("Der Leser will ...") oder hält an überkommenen Überzeugungen ("Das macht man so!") fest. Viele Patienten greifen zur Schminke und frisieren sich optisch ihr Gesicht auf, im Glauben, die Krankheit überlisten zu können.

Wir meinen indessen, dass jedes auf Sanierung gerichtete Qualitätsmanagement sich ganz nüchtern die Frage stellen muss: Könnte es sein, dass unsere Inhalte, dass die Informations- und Orientierungsleistung trotz Relaunch und Facelifting schwindet, dass unser Zeitungsangebot die Gattungsstärke nicht nutzt und ausspielt, dass wir die an die Zeitung gerichteten spezifischen Nutzungsbedürfnisse des Publikums nicht voll einlösen?

Unser Diagnoseansatz geht von folgendem Befund aus: Die Zeitung besitzt ein ungebrochen hohes Ansehen, doch genutzt wird sie von immer weniger Menschen mit schwindender Intensität. Genau hier müssen die Diagnoseinstrumente zum Einsatz kommen und den konkreten Zustand analysieren, um herauszufinden, an welcher akuten Krankheit dieser Patient hier leidet. Die Anamnese folgt diesen Leitfragen:

1. Das Publikum hat sich verändert. Wir sollten es als Kommunikationspartner der Zeitung (und nicht nur als deren "Nutzer") neu kennen und verstehen lernen. Deshalb muß gefragt werden: Wer genau braucht was? (Die verschiedenen Lesergruppen haben unterschiedliche Informationsbedürfnisse). Wer will was? (Die Wünsche und Neigungen verschiedener Lesergruppen kennen lernen). Wer kann was? (Die verschiedenen Lesergruppen haben unterschiedliche Nutzungskompetenzen).

2. Die Zeitung hat sich nicht (genügend) an die veränderten Kommunikationsstile angepasst. Ihr Kommunikationsangebot muss kritisch überprüft und mit anderen Medien verglichen werden: Was bieten wir? (Stimmen die Inhalte?) Wie bieten wir es? (Sind wir attraktiv?) Werden wir verstanden? (Klappt die Vermittlung?)

3. Die Zeitungsmacher sind verunsichert, manche experimentieren mitunter ziellos drauflos. Es müssen Kriterien und Zielpunkte des Qualitätsmanagements entwickelt werden: Wie funktioniert in Zukunft die Gattung Zeitung? Was ist das Besondere unserer Regionalzeitung? Auf was stützen wir unsere Entscheidungen? (= Haben wir zuverlässiges Wissen über die spezifischen Nutzungswünsche und -neigungen unserer Leserschaften?)

Um diese Fragenkomplexe im Sinne einer punktgenauen Diagnose zu beantworten, muss die Forschung herangezogen werden, sofern sie praxisgerecht angelegt wird und blattmacherisches Know-how mit der Leserperspektive verknüpft. Eine in diesem Sinne praxisgerechte und therapieorientierte Diagnostik leistet das Benchmark-Konzept.

1. Das Benchmark-Konzept für die Tageszeitung

1.1 Die Methode

Im Wortsinne bedeutet Benchmark "Bezugspunkt" oder auch "Messpunkt", "Markierung". In der Welt der Technik wurde daraus ein Messsystem: Benchmark ist der Referenzpunkt einer gemessenen Bestleistung (Siebert 1998). Als Verfahren umgesetzt, misst man die tatsächliche Leistung eines Produkts oder Dienstes (Beispiel: Bremsleistung eines Autos) nach Maßgabe einer Zweckanforderung (Beispiel: Verkehrssicherheit) mit Hilfe eines Messsystems (Beispiel: Strecke pro Zeiteinheit) und einer Bezugsgröße (Beispiel: optimale Verzögerung im Rahmen des technisch Machbaren). Die diagnostische Anwendung der DIN- oder TÜV-Normen sind praktiziertes Benchmarking.

In den Wirtschaftswissenschaften wurde Anfang der 1990er Jahre das Benchmarking zu einem Manage-

mentinstrument umgebaut, mit dem die Leistungen des Branchenführers ("best practice") ermittelt und zur Analyse eigener Managementschwächen herangezogen werden (Standards: Deutsches Benchmarking Zentrum DBZ).

Im Unterschied zu den betriebswirtschaftlich zentrierten, auf Rationalisierung ausgerichteten Ansätzen (Motto: Kerngeschäft) ist dieses Modell marktzentriert. Benchmark im Bereich der Massenmedien wählt damit den Medienmarkt als Bezugsraum. Für den redaktionellen Teil der Tageszeitung müssen demnach

- ▶ quantifizierbare Merkmale, die für die journalistische Leistung aussagekräftig sind, ermittelt,
- ▶ ein zuverlässiges Messinstrument eingerichtet sowie
- ▶ für jedes Merkmal eine Bezugsgröße gefunden werden.

Funktioniert dieses Verfahren, dann lassen sich die Leistungsmerkmale in einem Vergleichstest ermitteln und anhand der Bezugsgrößen bewerten.

1.2 Der Medienwettbewerb in den Köpfen der Leser

Einer der Einwände gegen Benchmarking lautet, dass die meisten Lokal- und Regionalzeitungen in ihren Verbreitungsgebieten faktisch eine Monopolstellung innehaben (so genannte "Einzeitungskreise"), ihnen also der stimulierende Wettbewerb durch Mitbewerber und damit auch der "Branchenbeste" als Bezugsgröße fehle.

Auch wenn Konkurrenz kein Garant für Medienqualität bedeutet: Unstrittig ist, dass sich dieses Problem aus der Perspektive der Zeitungsleser anders darstellt. Denn die meisten Leser haben sich zu vielfältigen Mediennutzern gewandelt: Sie lesen nicht nur ihre Zeitung, sondern blättern auch im Lokalanzeiger, greifen zum Wochenblatt, hören Radiosender und zappen sich durch die Fernsehprogramme. Und eine wachsende Zahl jüngerer Rezipienten holt sich zudem aus dem World Wide Web topaktuelle Informationen fast schon "just in time".

Das bedeutet: Der Verdrängungswettbewerb findet in den Köpfen der meisten Zeitungsleser statt. Dort wird tagtäglich die Zeitungslektüre mit dem verglichen, was man über andere Medien aufnimmt bzw. aufgenommen hat.

Aus der Mediennutzungsforschung wissen wir, dass die meisten Menschen mit ihren Medien gattungsspezifisch umgehen: mit dem Hörfunk als begleitender Geräuschteppich sowie für flüchtige News, die Fernsehprogramme für aktuelle Nachrichten und Unterhaltung, die abonnierte Tageszeitung indessen vor allem als Orientierungsmedium.

Im Rahmen unseres Forschungsprojekts haben wir 1999 in mehreren Verbreitungsgebieten von Zeitungen (Alleinanbieter) qualitative Nutzungsstudien durchgeführt. Aus diesen Daten ergibt sich für Zeitungsleser folgendes Nutzungsspektrum:

- ▶ Vier von fünf Zeitungslesern (81%) interessieren sich für überregionale Berichte und Meldungen (In- und Ausland, Vermischtes); sie verlangen nach Orientierung über das, was wichtig und was folgenreich ist (im Unterschied zur Nutzung der flüchtigen Medien Hörfunk und Fernsehen).
- ▶ Drei von vier Lesern (76%) interessieren sich für das Lokale als Forum ihrer Alltagswelt und wollen hier umfassend orientiert sein.
- ▶ Zwei von fünf Lesern (38%) interessieren sich für ihr Bundesland (die Region unter Einbezug der Landespolitik) und erwarten eine genaue Orientierung.
- ▶ Alle übrigen Themenressorts untergliedern das Lesepublikum in unterschiedlich große Zielgruppen (je nach Machart bis zu 10% Feuilleton und Wirtschaft sowie zwischen 25-35% Sport, Reisen, Freizeit je nach Saison und Groß-Events, wie Fußball-WM oder sportive Festspiele und Meisterschaften).

1.3 Die Orientierungsfunktion ist entscheidend

Die Orientierungsfunktion macht die Kernkompetenz der Regionalzeitung aus. Sie ist nicht die einzige, jedoch die wichtigste Funktionsleistung für eine vergleichende Beurteilung ihrer journalistischen Qualität. Mit anderen Worten: Wenn die Zeitung zu wenig Orientierung bietet (indem sie zum Beispiel zu viel spröden Berichterstattungsstoff oder zu viel Klamauk oder zu viel wertlose Unterhaltung oder irrelevante Nachrichtenauswahl bringt), schwindet das Leserinteresse deutlich ab. Wenn dann noch eine Abo-Preiserhöhung ins Haus flattert und/oder die Zustellung ein paar Mal nicht geklappt hat, ist es zum Abbestell-Entschluss nicht mehr weit.

Der Vollständigkeit halber sei es gesagt: Neben dieser Orientierungsfunktion ließen sich noch viele weitere Funktionen umreißen, etwa die Unterhaltungsfunktion, die Fachinformationfunktionen der Ressorts und Special-Interest-Beilagen wie auch die Diskursfunktion des Kulturteils. Doch solche Funktionszuweisungen entziehen sich der quantifizierenden Überprüfbarkeit, weil sie zu vielschichtig oder zu diffus sind.

Die Frage lautet nun: An welcher Norm kann man die Funktionsleistung messen? Und die Anschlussfrage: Wie kann man ermitteln, ob die Zeitung X ihre Orientierungsfunktion hinreichend realisiert?

Ein genereller Einwand gegen solche marktbezogene Messverfahren lautet: Zeitungen sind in ihre Region traditionsreich eingebunden und daher unvergleichlich. Diese Zeitung ist stolz auf ihren Sprachstil, jene auf elegante Titelgebungen. Andere Redaktionen

halten ihr Feuilleton für hervorragend, brüsten sich mit ihren Wirtschaftsseiten oder glauben an ihren Sportteil. Wiederum andere schwören auf ihre Wochenendbeilagen oder sind überzeugt, dass landesweit beste Layout oder die schönsten Bilder zu bringen.

In solchen Bewertungen stecken durchaus ernst zu nehmende Merkmale journalistischer Qualität. Doch vergleichbar sind sie nicht, sie machen vielmehr den besonderen Charme, die individuelle Prägung jedes Zeitungstitels aus – ähnlich wie die ästhetisch-stilistischen Aspekte eines Handys, die indessen nichts über die Transaktionsleistung (technische Ausstattung, Bedienkomfort usw.) aussagen. Dies bedeutet: Unsere Messkriterien können nur spezifische, für die meisten Regionalzeitungen gültige Aspekte der journalistischen Qualität erfassen. Aber immerhin dies.

1.4 Die Kernkompetenz der Lokal-/Regionalzeitung

Das Benchmarking, also die vergleichende Messbarkeit von Qualität, ist auf ein Anforderungsprofil als Sollwert bezogen. Über dieses Profil - sozusagen die Zeitung, wie sie funktionieren sollte - können die Mediennutzer einiges, wenn auch nur Bruchstückhaftes sagen. Jedenfalls liefern die im Rahmen unseres Projekts durchgeführten Sekundäranalysen der Leserforschung (Erhebungen der MA, TdW, AWA und Erhebungen der ZMG) folgende Hinweise, wie das Anforderungsprofil aussehen könnte:

- ▶ Die Erwartungen an die überregionalen Nachrichten beziehen sich auf Relevanz (aktuelle Nachrichten), Kontext (Einordnung und Hintergrund) und Deutung (Beurteilung und Bewertung).
- ▶ Die Erwartungen an den Lokalteil richten sich auf Repräsentanz (umfassende Informationen über lokale Akteure und lokales Geschehen), auf Integration (lokale Identität), auf Nutzwert (persönliche Verwertbarkeit von Informationen) und darauf, eine öffentliche Instanz zu sein (kritischer Beobachter der Institutionen) (vgl. Haller 2001a).

Diese zwei Dimensionen liefern natürlich keine erschöpfende Umschreibung journalistischer Qualitätszuweisung, sie definieren jedoch den Kern der Erwartungen, den wir mit dem Begriff Orientierungsfunktion umrissen haben. Zu diesen Lesererwartungen gehört ein dazu passender Anspruch der Redaktion, wie sie ihr Blatt machen will. Dieser könnte so lauten:

Wir wollen, dass unsere Leser über alles Wichtige auf möglichst interessante Art so ins Bild gesetzt werden, dass sie das aktuelle Geschehen gut verstehen (begreifen, einordnen und bewerten) und - im Lokalen und Regionalen – für sich verwerten (umsetzen, nutzen) können.

Wird dieser Anspruch nicht eingelöst, verliert die Zeitung ihr Spezifikum und läuft Gefahr, bei Gelegenheit durch einen billigeren Medien-Mix ersetzt zu werden. Die qualitative Nutzungsforschung (wie: Abbestelleranalysen) in strukturschwachen Regionen zeigte uns, dass auf das Abonnement der Tageszeitung um so eher verzichtet wird, je geringer ihre Orientierungsfunktion ausgeprägt ist.

Eine Regionalzeitung beispielsweise, die sich damit begnügt, im überregionalen Nachrichtenbereich nur ein dpa-gefüttertes Ergänzungsmedium zu sein, wird im Zweifelsfalle durch andere nutzwertige Lokalmedien ersetzt, etwa durch einen Mix aus lokalem Hörfunk und Anzeigenblatt plus Web-Dienste plus Fernsehnachrichten und -magazine. Umgekehrt wird eine Regionalzeitung trotz ihres vielleicht hervorragenden Nachrichtenteils als unzureichend empfunden, wenn ihr Lokalteil die Orientierungsfunktion nicht hinreichend erfüllt und zu wenig Nutzwert bietet.

1.5 Methodendiskussion: Gibt es andere Indikatoren für Qualität?

Der von Marketingleuten gegen das Benchmarking erhobene Einwand, dass die Abonnementsentwicklung wegen ihrer ökonomischen Aussagekraft ein hinreichend klarer Indikator für die Qualität der Zeitung sei, führt in die Irre. Die Beziehung der Abonnenten zu ihrer Zeitung ist viel zu komplex. Oftmals ist die Abo-Kündigung eine Entscheidung, die erst erfolgt, nachdem "das Fass zum Überlaufen" kam - als letzter Schritt in einer langen Kette von Frustrationen und Verärgerungen. Dies bedeutet: Die Beziehung zur Zeitung ist bereits schwer beschädigt wenn nicht abgebrochen, ehe der "Kipp-Punkt" der Abo-Kündigung erreicht ist. Für viele Abonnenten ist er der "point of no return".

Aber auch eine treu bleibende Abonnentenschaft ist kein verlässlicher Nachweis für Produktqualität. Zwar findet in deren Köpfen tagtäglich der Medienvergleich statt, doch wissen die meisten Leser auch, dass ihnen das Medium vielfältige Nutzungsangebote macht, die nicht nur journalistischer Art sind. Im Zweifelsfalle kann die Attraktivität des Anzeigenteils der Lokalzeitung (unter Einschluss der Todesanzeigen) ein Hinderungsgrund für die Abo-Kündigung sein, auch wenn dies dem fraglichen Abonnenten nicht bewusst ist. Darum kann - im Unterschied etwa zur Einschaltquote beim Fernsehprogramm - aus der formalen Nutzung einzelner Rubriken oder Zeitungsausgaben nicht auf die Leserakzeptanz des redaktionellen Teils oder gar auf die journalistische Qualität insgesamt rückgeschlossen werden.

Ein weiterer Einwand gegen Benchmarking könnte lauten, dass doch die verschiedenen Leserforschungs-

instrumente genügend Hinweise und Strukturdaten über die Art und Weise der Mediennutzung lieferten. mit ihnen könnten bis zu einem gewissen Grade Produktschwächen identifiziert werden. Demgegenüber lehrt die Erfahrung mit Leserschaftsforschung in den Redaktionen vor allem dies: Die Analyse der medialen Qualität ist für diese Instrumente viel zu komplex und für die meisten Leser auch zu fachgebunden, um sie per Fragebogen oder Interview hinreichend konkret und differenziert zu ermitteln. Darum sind quantitative Erhebungen recht abstrakt oder allgemein gehalten, mit der Folge, dass die Redaktionen ihnen keine praktische Aussagekraft zuschreiben (vgl. Ruzas 2002). Die qualitativen Instrumente (insb. Copytests, Lesergruppen) werfen auf der Methodenebene viele Problemfragen auf, die die Marktforschungsunternehmen oftmals nicht in den Griff bekommen; ihre Befunde wirken darum nicht hinreichend zuverlässig. Werden aber die qualitativen Instrumente methodengerecht eingesetzt, sind sie ausgesprochen hilfreich a.) für Nutzungsvergleiche auf der Zielgruppen- wie auch auf der Produktebene sowie b.) für eine zweite Analysestufe, wenn Benchmark-Daten auf der Beziehungsebene Leser – Zeitung interpretiert und emotionale Aspekte der Blattbindung (soziale Milieus, regionale Traditionen, Nutzungsgewohnheiten) einbezogen werden sollen.

Es führt also kein Weg daran vorbei, die von den Lesern genannten Erwartungen und von den Redaktionen zu erfüllenden Anforderungen nach Maßgabe unstrittiger Kriterien des journalistischen Zeitungshandwerks über Kategorien zu operationalisieren. Auf diesem Wege erhalten wir die Messpunkte für die kontinuierliche, vergleichende Analyse des journalistischen Medienangebots. Die Zeitungen, die sich der Qualitätskontrolle unterziehen, werden in Form eines Screening (zum Beispiel pro Monat sechs Zeitungsausgaben) durchgemessen. Nimmt man nun zu jeder Kategorie eine Leistungsnorm als Referenz (= Bezugsgröße), so verwandelt sich das Screening in ein Benchmarking (vgl. Haller 2001b, 255ff.).

2. Die Praxis des Benchmark-Programms

2.1 Benchmark für den überregionalen Nachrichtenteil

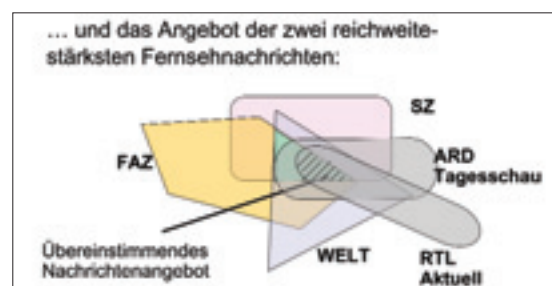
Wenn das überregionale Nachrichtenangebot beurteilt werden soll, lautet die Frage: Wer entscheidet, was relevante Nachrichten sind (= Referenz als Bezugsgröße)?

Es wäre unsinnig, hier wissenschaftlich ermittelte Nachrichtenwerte als Pseudo-Autorität anzurufen, denn diese beschreiben ja nur post fest, was der Fall ist. Ausgangspunkt kann nur das Informationsverhalten selbst sein. Jeden Abend sehen mehr als zwei

Drittel der Zeitungsleser die Fernsehnachrichten. Bruchstücke davon haben sie noch im Gedächtnis, wenn sie am andern Morgen ihre Zeitung aufschlagen.

Also müssen die Fernsehnachrichten des Vorabends in die Untersuchung einbezogen werden. Doch was davon sind wichtige Nachrichten, was bedeutungslose? Den aus unserer Sicht gültigen Maßstab liefern – nach dem Modell des Branchenbesten – die Nachrichtenjournalisten selbst, denn sie sind hierin kompetent. Unsere Definition lautet: Relevant ist das, was die unstrittig besten Nachrichtenredaktionen für wichtig erklären. Dies sind solche Redaktionen, die a.) im Nachrichtenmarkt erfolgreich sind, die b.) in der Journalistenbranche als besonders professionell und c.) bei den Mediennutzern als attraktiv (aktuell und glaubwürdig) gelten.

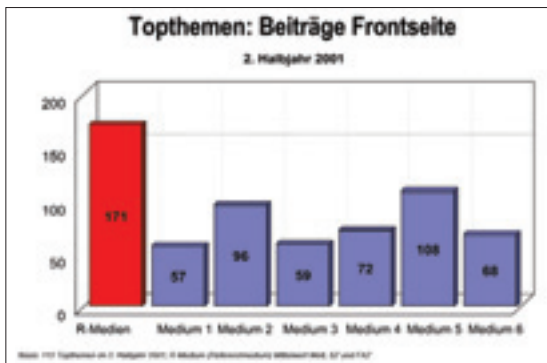
Für die deutschen Fernsehprogramme trifft dies auf die reichweitenstärksten Abendnachrichten "RTL aktuell" (für die Privaten) und die "Tagesschau" (für die Öffentlich-Rechtlichen) zu. Im deutschen Printbereich gelten in der Branche die Nachrichtenangebote der drei überregionalen Tageszeitungen "Süddeutsche Zeitung", "Frankfurter Allgemeine" und "Die Welt" als Maßstab – unbeschweren ihrer Unterschiede im politischen Profil. Übrigens liegt der Redaktionsschluss der Bundesausgaben dieser drei Blätter in etwa zeitgleich mit dem der genannten Fernsehnachrichtensendungen.



Der erste Benchmark lautet: Die Nachrichten, die von den Redakteuren dieser fünf politisch wie medial so unterschiedlichen Redaktionen zur selben Zeit übereinstimmend ausgewählt und veröffentlicht werden, sind unstrittig relevant. Die Schnittmenge aus dem Informationsangebot dieser fünf Referenzmedien repräsentiert demnach das relevante Nachrichtengeschehen und erzeugt somit eine Liste der Topthemen – sozusagen den "virtuellen Konsens" unter Deutschlands kompetentesten Nachrichtenjournalisten.

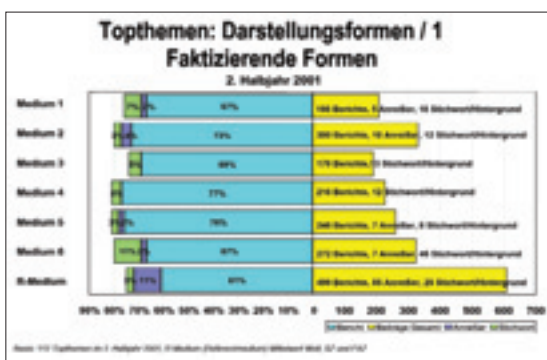
Jede Regionalzeitung, die ein primäres Informationsmedium zu sein beansprucht, sollte diese Topthemen ebenfalls ausgewählt haben und anbieten. Fehlen immer wieder bestimmte Themen aus dieser Topliste (etwa: Vorgänge aus der Wirtschaft, Ereignisse aus bestimmten Weltregionen), dann weist das Nachrichtenangebot ein strukturelles Defizit auf, das auch viele der fernsehenden Leser (früher oder später) bemerken. Sie reagieren dann etwa so: "Schade, ich fühle mich von meiner Zeitung nicht kompetent informiert." Oder: "Leider ist meine Zeitung ziemlich provinziell."

Die Übereinstimmung mit dem relevanten Nachrichtenangebot ist zwar ein Qualitätsmerkmal, doch genügt es nicht. Die Regionalzeitung muss sich zudem als Gattung positionieren, also ihre gegenüber dem Fernsehen umfassendere, tiefer gehende, auf Orientierung angelegte Informationsleistung unter Beweis stellen.



Der zweite Benchmark bezieht sich auf diese Topthemen und lautet: Die Regionalzeitung sollte

- ▶ mehr Sachinformationen bieten als die Fernsehnachrichten (= höhere Informationsdichte durch Eigenleistungen)
- ▶ Hintergrundinformationen zur Einordnung, auch zur Erklärung des Geschehens bieten (= flankierende Beiträge wie: Hintergrundbericht, Stichwort-Kasten, Infografik, Interview)
- ▶ den Lesern Angebote zur Beurteilung und Bewertung machen (Kommentare, Leitartikel, Glossen, Gastbeiträge)
- ▶ die Nachrichten attraktiv präsentieren (wie: Illustrierende Bildbeiträge; Mix aus verschiedenen Darstellungsformen; in der Titelgebung weiterführende Perspektiven vermitteln).



Diese Kriterien lassen sich "benchen", indem die Informationsleistung der Regionalblätter mit derjenigen der Referenzmedien pro Ereignisthema verglichen wird. Dies geschieht so: Die Fernsehnachrichten, die sich auf die Topthemen beziehen, werden komplett codiert und mit sämtlichen Berichten in den fraglichen Zeitungen abgeglichen. Jede einzelne Sachinformation, die über das hinausgeht, was das Fernsehen brachte, wird registriert. Zudem wird erfasst, ob (und wenn ja: mit welchen Inhalten) die Zeitung zum jeweiligen Topthema Erklärstücke, Hintergrundtexte, Bildelemente, Kommentare bringt, außerdem, welche Darstellungsformen und Präsentationen gewählt wurden. Dieser Abgleich macht augenfällig,

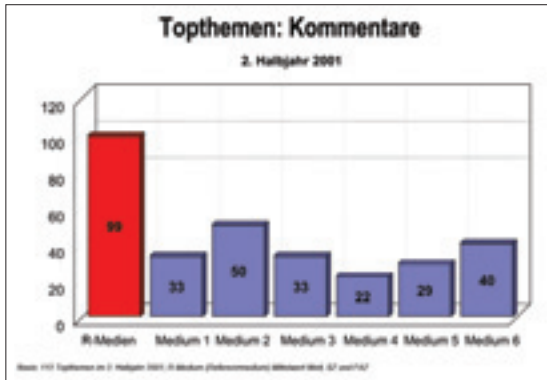
- ▶ ob die Zeitung nur gerade das Niveau der Fernsehnachrichten bietet,
- ▶ ob sie umfassender informiert (und wenn ja: wie umfassend),
- ▶ ob und wie viel sie zusätzlich an Hintergrund und Deutungshilfen anbietet, schließlich auch,
- ▶ ob und wie sie diese Topthemen mit Zusatzelementen attraktiv macht.

Aber auch diese breite Palette genügt noch nicht. Zur Orientierungsfunktion der Zeitung gehört auch ihre Exklusivleistung als Gattung: Welche überregionalen Nachrichten sollte eine Tageszeitung zusätzlich zu den Fernsehnachrichten bieten, damit der Zeitungsleser sich besser informiert weiß?



Für diesen dritten Benchmark dienen die drei überregionalen Zeitungen als Bezugsgröße: Die Nachrichten, die diese drei Blätter – aber keine der beiden Fernseh Nachrichtensendungen – übereinstimmend bringen, nennen wir "exklusive Informationsleistungen der Gattung Tageszeitung".

Bekanntlich verfügen diese drei Zeitungen über einen umfangreichen Nachrichtenteil, sie können deutlich mehr unterbringen als eine Regionalzeitung. So gesehen bedeutet die Schnittmenge der von den drei Zeitungen selektierten Nachrichten das Maximum dessen, was eine Regionalzeitung zu bieten vermag – es ist sozusagen das Branchenbeste.



Die qualifizierende Frage sowohl der Regionalzeitungsredaktion wie seiner Leser lautet: Bringt unser Regionalblatt (sagen wir:) nur zehn Prozent dieser Schnittmenge oder vielleicht doch zwanzig oder dreißig? Vernachlässigt es bestimmte Themenfelder (und wenn ja: macht dies Sinn?) oder hat es immerhin dieselbe Themenstruktur? Bietet es nur, was von dpa kommt (und darum auch den meisten elektronischen und Online-Medien zur Verfügung steht), oder kann es auch noch eigene Quellen präsentieren, das Thema gar auf das Verbreitungsgebiet beziehen ("herunterbrechen")?

Man mag sich über diese Definition von Exklusivität wundern, zumal Chefredakteure auf Exklusivleistungen nur ihrer Redaktion besonders stolz sind. Tatsächlich aber zeigen Leserbefragungen, dass die Informationsleistung der Zeitung am Angebot der elektronischen Medien gemessen wird. Den Lesern ist es gleichgültig, ob eine andere Regionalzeitung in einer anderen Region dieselbe Nachricht bringt. Nur dort, wo Tageszeitungen in einem direkten Wettbewerb stehen, funktioniert echte Exklusivität als Qualitätsmerkmal; und selbst dort ist sie in den Augen der Leser nachrangig gegenüber den Merkmalen "Zuverlässigkeit" und "Attraktivität". Wenn also Exklusivität aus der Leserperspektive definiert wird, dann im Vergleich mit den Fernsehnachrichten: Wichtige Informationen, die das Fernsehen nicht brachte, aber in der Regionalzeitung stehen, erleben die Leser als Exklusivleistung ihrer Zeitung; tatsächlich ist es eine Leistung der Gattung Tageszeitung.

Je länger das Screening dauert, desto deutlicher werden allfällige Defizite oder Verzerrungen im Nachrichtenangebot, die auf konzeptionelle und/oder handwerkliche Schwächen der Redaktion zurückgeführt werden können. Aus diesen Befunden kann dann die Redaktionsleitung Konsequenzen ziehen und das Nachrichtenkonzept ändern und/oder – zum Beispiel durch Schulungen – die Professionalität ihrer Redaktion verbessern.

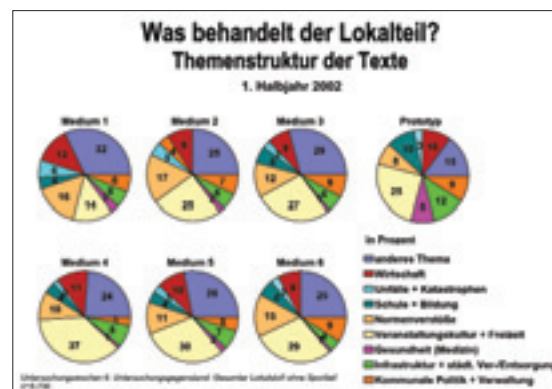
2.2 Benchmarking für den Lokalteil

Wenn Benchmarking auf einem Vergleich mit dem "Branchenbesten" aufbaut, dann hat der Lokalteil der

meisten Tageszeitungen ein schier unüberwindliches Problem: Es gibt keine Mitbewerber, keinen Maßstab und keinen Zielwert als Bezugsgröße. Muss demnach der Benchmarking-Ansatz im Lokalen scheitern?

Auf der Suche nach Bezugsgrößen haben wir im Rahmen unseres Forschungsprojekts eine überraschende Entdeckung gemacht: Inhaltsanalysen von Lokalzeitungen verschiedener Städte zeigen eine beachtliche Fülle an Übereinstimmungen. Vor allem die Themengebiete, die Zusammensetzung der Handlungsträger (Akteure) und der Informationsgeber (Urheber/Quellen) sind selbst in unterschiedlichen Regionen des deutschen Sprachraums strukturell ähnlich. Offenbar erzeugen Städte mit regionaler Zentrumsfunktion ab einer Größe von etwa 40.000 bis 50.000 Einwohnern eine konsonante Themenstruktur. Hierzu gehören zum Beispiel Ereignisthemen rund um die Ver- und Entsorgung, um Sicherheit und Verkehr, behördliche Verwaltungen, die Freizeit- und Veranstaltungskultur, die Rechtspflege, die Ausbildung und – eingeschränkt – die lokale Wirtschaft. Offenbar pendelt sich das öffentliche Informationsgeschehen der Städte – innerhalb einer Streubreite – auf dieselben Werte ein. Die weiteren Bezugsgrößen (Blattmacher und Leser) werden in den folgenden Abschnitten beschrieben. Für das Benchmarking können solche Strukturdaten zum Prototyp des lokalen Nachrichtenspektrums verdichtet werden – sozusagen das Skelett des gesuchten Referenzmediums.

Der erste Benchmark misst die Struktur des Nachrichtenangebots: Zunächst werden während mehrerer Monate die Frequenzen ermittelt, in denen Themen und Akteure abgehandelt werden. Dann werden die Daten mit dem Prototyp – dem virtuellen Referenzmedium – verglichen.



Zeigen sich markante Abweichungen, besteht Grund, nach den Ursachen zu forschen: Gehen sie auf eine temporäre Ausnahmesituation zurück (wie: Wahlkampfzeiten)? Hängen sie mit Eigenheiten dieser Stadt zusammen (wie: große Universität, Zentrum eines agrarischen Umlands usw.) – oder sind sie der „Brille“ der Redaktion anzulasten?

Wenn zum Beispiel eine Zeitung über längere Zeit wichtige Vorgänge aus der lokalen Wirtschaft unterschlägt (Geschäftseröffnung oder -schließung, Sonderverkauf, Entlassungen, Arbeitsplatzkonflikt, Neuansiedlungen, Jobvermittlungen usw.), dann liegt dies kaum an der Struktur der betreffenden Stadt, eher schon an der Ignoranz der Lokalredaktion. Oder umgekehrt: Wenn eine Zeitung drei Mal so oft über Gerichtsfälle schreibt als die anderen Lokalmedien vergleichbarer Städte, dann liegt dies nicht daran, dass es hier überraschend viele Kriminelle gibt, sondern eher daran, dass die Redaktion eine ungewöhnliche Vorliebe für normabweichendes Verhalten zeigt – und damit ein vergleichsweise verzerrtes Bild des Stadtlebens zeichnet.

Dasselbe gilt auch auf der Akteursebene. Wenn zum Beispiel im Lokalteil einer großen kreisfreien Stadt der Oberbürgermeister drei Mal so oft in der Zeitung zur Sprache kommt wie in den Lokalteilen vergleichbarer Städte, dann liegt dies vermutlich an der Agilität des Pressechefs (und der Bequemlichkeit der Lokaljournalisten) – und wohl kaum daran, dass just dieser Oberbürgermeister eine markant innovativere Kommunalpolitik betreibt. Oder: Eine Zeitung, deren Lokalteil das ganze Jahr hindurch die Existenz der Freiwilligen Feuerwehr verschweigt, wird sich nicht damit herausreden können, dass die Freiwillige nun mal keinen Einsatz leisten musste. Schließlich sind solche Organisationen tragender Bestandteil des freizeitlichen Sozialsystems und werden von einer gut gemachten Zeitung aktiv thematisiert.

Diese Nachrichtenstruktur sagt indessen noch nichts über textinhaltliche Qualitäten aus, nichts auch über die Qualität der Präsentation. Die Frage lautet: Was darf man von einem Lokalteil in journalistisch-handwerklicher Hinsicht erwarten?

Um das journalistisch Machbare und die Erwartungen der Leser als weitere Bezugsgrößen zu erfassen, haben wir im Rahmen unseres Forschungsprojekts zahlreiche Lokalausgaben ganz unterschiedlicher Zeitungen in so genannten Fokusgruppengesprächen evaluiert: Die erste Gruppe bestand aus Lokalredakteuren, die zweite aus Zeitungslesern (Alter: 28 bis 55 Jahre). Die von den Gruppen als "gut gemacht" identifizierten Lokalteile wurden einer quantitativen, dann einer qualitativen Analyse unterzogen (120 Zeitungsausgaben mit 4.960 Analyseeinheiten auf 692 Zeitungsseiten wurden untersucht). Aus den Befunden konnte ein Strukturbild eines "machbaren" guten Lokalteils montiert werden – sozusagen das Fleisch für das zuvor beschriebene Strukturskelett.

Im Übrigen bieten auch die Mittelwerte aller dem Benchmark unterzogenen Lokalteile eine Leistungskontrolle. Doch im Unterschied zum Prototyp dokumentieren diese Werte das tatsächliche Mittelmaß

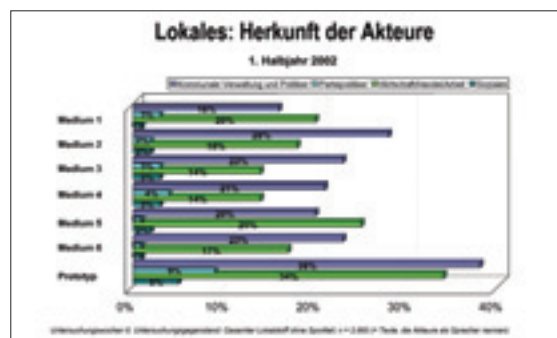
lokaler Blattmache. Wer kontinuierlich unter diesen Mittelwerten liegt, hat ein deutlich höheres Qualitätsdefizit als derjenige, der "nur" die Werte des Prototyps unterschreitet.

Dieser zweite Benchmark operationalisiert Leserwartungen wie diese: "Was/wen alles bringt mir die Zeitung?" und: "Wie vermittelt und präsentiert sie mir das Stadtleben?" Die damit umrissene Erwartung lautet: Repräsentation. Der Lokalteil soll im Rahmen seiner Orientierungsfunktion das öffentliche Stadtleben auf möglichst interessante, unterhaltsame Weise ermitteln.



Die Bewertung dieser Leistungen ist anhand der Qualitätsnormen des durchanalysierten Prototyps möglich. Hierzu drei Beispiele:

- ▶ Das journalistische Angebot soll die lebendige Vielfalt des Stadtlebens auch über seinen Formenreichtum zeigen. Also muss das monochrome Nachrichtenbild aufgebrochen werden durch Nachrichtenmaterial, das Anschaulichkeit und Personalisierung erlaubt (wie: Kurzinterviews, Kurzporträts, Featuretechniken).
- ▶ Die reine Berichtsform muss angereichert werden durch die vier anderen Hauptgruppen der Darstellungsformen: die Erzählformen (wie: Reportage, Porträt), die Nutzwertformen (Hinweis, Service, Definitions-/Erklärtext), die meinungsbetonten Formen (Kommentar, Glosse, Kolumne) und die Interaktionsformen (geformtes und erzähltes Interview).
- ▶ Wie viel Service erwarten die Zeitungsleser, wie viel ist sinnvoll? Auch hierzu liefert der Prototyp Rahmenwerte: Im Durchschnitt (d.h. im Verlauf von Monaten) sollte mindestens jeder zehnte Text nutzwertige Informationen bieten, andernfalls bleiben wichtige Serviceleistungen unerfüllt.



Unser Prototyp beschreibt die Spielräume, aber auch die Grenzen der Vielfalt. Eine Zeitung zum Beispiel, die ihre Lokalspalten zu zwei Dritteln mit Berichtsformen (inklusive Meldungen und Pressemitteilungen) füllt, vermittelt keine unterhaltsame Tageschau des Stadtlebens. Und eine Zeitung, die im Mittel auf hundert Berichte nur ein Interview bringt, bietet zu wenig Interaktion ("O-Ton"). Ein Lokalblatt wiederum, das im Durchschnitt nur alle fünf Tage einen Kommentar publiziert, hilft den Lesern nicht bei ihrer Meinungsbildung.

Der dritte Benchmark gilt der redaktionellen Eigenleistung. Denn zur Orientierungsfunktion des Lokalteils gehört nicht zuletzt auch die redaktionelle Eigenleistung im Nachrichtenbereich (Kommentare erwartet man sowieso). Ist der Redaktion ihre Unabhängigkeit und Glaubwürdigkeit wichtig (was unstrittig bei Lesern und Journalisten ein Qualitätsmerkmal darstellt), dann sollte sie eigenständig thematisieren und den Nachrichten-Input mit zusätzlichen Quellen erweitern. Kurz: Sie muss recherchieren.



Fokusgruppengespräche machen deutlich, dass die Leser sehr wohl erkennen können, ob ihre Zeitung Pressemitteilungen nur redigiert und publiziert – oder ob sie diese durch weitere Quellen (wie: "Die andere Seite") ergänzt. Sie erwarten, dass ihr Blatt die Pressemitteilungen überprüft, erweitert oder auch neu formuliert. Und sie erwarten, dass ihre Zeitung wichtige bzw. interessante oder spektakuläre Vorgänge und Themen von sich aus aufgreift.

Es wäre freilich unrealistisch, Qualität darin zu sehen, dass die Lokalredaktion jede Information unbarmherzig überprüfe, ehe sie daraus eine Nachricht strickt. Unfallmeldungen der Verkehrspolizei, die Ankündigung aus dem Rathaus, die Statistik über das Verkehrsaufkommen der Stadtbetriebe u.a.m. sind behördliche Informationen, die vielleicht umgeschrieben, nicht aber nachrecherchiert werden – im Unterschied etwa zum Communiqué einer Immobilienfirma, die angeblich die schönste Seniorenresidenz der ganzen Stadt errichten will.

Hier stößt das Benchmarking an die mit statistischen Verfahren verbundenen Grenzen. So ist es nicht möglich, die Recherchertiefe oder die Informationsqualität vergleichend zu ermitteln. Es müssen darum

möglichst aussagekräftige, quantifizierbare Indikatoren gefunden werden. Hier zwei Beispiele:

► Für die Recherchierleistung ist die Zahl der Akteure (Sprecher), die in einem Bericht zu Wort kommen, ein Indikator. Denn im Unterschied etwa zum Magazinjournalismus gilt für den Lokaljournalismus, dass er die verschiedenen Seiten einer Sache (Konfliktparteien, Gruppen, Personen) in seinem Text namentlich zur Sprache bringen soll, nach dem Muster: "Gestern in einer Pressekonferenz behauptete XY, man habe ... Demgegenüber sagte Z (usw.)". Dasselbe umgekehrt: Ist in einem Bericht nur eine Quelle (Akteur) genannt, dann folgt dieser Text der Sichtweise dieser einen Quelle im Modus des Einbahnstraßen-Berichterstatters.

► Die Thematisierungsleistung der Zeitung kann über das Merkmal "Anlass der Berichterstattung" erfasst werden. Üblicherweise bezieht sich ein Bericht auf einen externen Anlass (ein Ereignis, eine Veranstaltung usw.). Die redaktionelle Thematisierung hingegen nennt keinen ereignisbezogenen Anlass, sondern verweist in aller Regel auf die Aktualität eines Themas, gelegentlich als Ankündigung (wie: saisonale Themen und Termine, etwa der erste Schulfertag). Beide Formen der Anknüpfung sind textanalytisch leicht zu ermitteln.



Die auch für Benchmarking wichtige Frage lautet: Wie viel Eigenleistung darf man einer Lokalredaktion abverlangen? In welchem Umfang soll die Zeitung als Berichterstatter an die Chronistenpflicht gebunden bleiben? Der Prototyp liefert hierzu Richtwerte, wie viele eigenständige Thematisierungen einer Lokalredaktion abzufordern sind. Die Zeitung, deren Lokalteil deutlich unter diesen Normwerten liegt, bleibt bei ihrer Chronistenpflicht und kann die verlangte Orientierungsfunktion nur bedingt (oder gar nicht) erfüllen.

Der vierte Benchmark verbindet Form und Inhalt durch die Analyse der visuellen Elemente und der Gestaltung (Umbruch): Titelgrößen und Textlängen, auch die Themenplatzierung auf den Zeitungsseiten sind wichtige Indikatoren für die Lesebereitschaft der Abonnenten. Wesentlich für die Unterhaltsamkeit sind aber auch die visuellen Elemente, in erster

Linie die Bilder: ihre Größe, ihre Schnitte, ihre Aussagen – kurz: die Bildsprache. Auch hierzu haben wir zuverlässige Werte als Maßstab entwickelt, deren Gültigkeit periodisch überprüft wird. So wissen wir, dass Zeitungsseiten mit etwa denselben Bildformaten eine geringere Aufmerksamkeit generieren als Zeitungsseiten mit stark variierenden Formaten; dass die Bilder mit den dazu gehörenden Texten bessere Nutzungswerte erzielen, wenn Kontraste gesetzt und Bildaussagen variiert werden.



Eine Zeitung zum Beispiel, die in ihrem Lokalteil zwar sehr viele Fotos, aber überwiegend gleichformative Situationsbilder (und kaum Szenen, keine Porträtschnitte, kaum agierende Akteure) bringt, erzeugt nachweislich eine schwächere Aufmerksamkeit und in der Folge eine geringere Nutzung als eine Zeitung, die mit den genannten Kontrasten für Lebendigkeit sorgt. Dasselbe gilt für Textlängen und die Platzierung: Zeitungen, die das typische Nutzerverhalten beim Durchblättern/Überfliegen einer Zeitungsseite in ihrem Layout nicht berücksichtigen, produzieren tagtäglich einen erheblichen Teil ihres Angebots an den Lesern vorbei, d.h. dieser wird nicht wahrgenommen. Unsere Benchmarkdaten zeigen auch diese Schwachstellen schonungslos auf.

3. Qualitätsmanagement:

Stichworte zur Benchmark-Umsetzung

Die hier beschriebenen Kriterien zeigen, dass nicht nur im Überregionalen, sondern auch im Lokaljournalismus realistisch definierte und praktisch nutzbare Qualitätsnormen gefunden und für die Bewertung operationalisiert werden können. Es ist ein Diagnoseinstrument, mit dem das journalistische Stärken-/Schwächenprofil erstellt wird, auf das dann die Therapieprogramme aufbauen.

Allgemeiner gesagt: *Benchmarking* funktioniert als ein Instrument zur Optimierung des redaktionellen Angebots, mit dem zukunftsichernden Ziel, die spezifischen Stärken der Gattung Regionalzeitung – sozusagen ihr Immunsystem – im Wettbewerb mit den anderen Medien zu entfalten.

Damit dies gelingt, sollte die Redaktion die mit den Befunden verbundene Kritik an ihrem Produkt nicht abwehren, sondern konstruktiv umsetzen – dies ist der oftmals heikle Übergang von der Diagnose zur Therapie. Sie setzt die Bereitschaft voraus, die Redaktion als ein lernendes System zu begreifen, das die Ursachen der Produktschwächen auf der blattmacherisch-handwerklichen Ebene sucht (und findet) und daraus ein Trainingsprogramm ableitet – und dieses solange hartnäckig umsetzt, bis die neuen Anforderungen in die Tagesroutine übergegangen sind: Dass wir zum Beispiel in unserem Lokalteil jeden Tag ein dialogisches Element haben, dass in unserem Lokalteil mindestens drei Mal in der Woche ein gutes, vergnügliches Lesestück (Reportage) steht. Dass die Kommentierung der überregionalen Themen und das Angebot an Hintergrundberichten mit den Nachrichtenwerten aus Sicht des fernsehenden Publikums zusammenpasst, dass die Frontseite der Zeitung nicht immer dieselben Themen, sondern die ganze Breite des Ereignisspektrums spiegelt. Und so weiter.

Verschiedene Zeitungsredaktionen haben anhand unserer Benchmarkdaten beachtliche Produktverbesserungen erzielt, die sich auch in der Leserakzeptanz niederschlagen. Es sind die Erträge solcher Lern- und Schulungsprozesse, die freilich nicht leicht zu implementieren und durchzuhalten sind. Ihre Ergebnisse aber lassen sich sehen – und werden auch in Zukunft periodisch einem Benchmark unterzogen, um den Genesungsprozess voranzutreiben und Rückfällen vorzubeugen.

Berücksichtigte Literatur

- Biere, Bern Ulrich 1993: *Linguistische Kriterien für publizistische Qualität*. In: Bammé, Arno/Kotzmann, Ernst/Reschenberg, Hasso (Hg.): *Publizistische Qualität. Probleme und Perspektiven ihrer Bewertung*, Wien, 73-86.
- Bucher, Hans-Jürgen/Blum, Joachim 1998: *Die Zeitung: ein Multimediale Medium*, Konstanz.
- Garcia, Mario R./Stark, Pegie M. 1991: *Eyes on the News*, St. Petersburg, USA.
- Doelker, Christian 1997: *Ein Bild ist mehr als ein Bild. Visuelle Kompetenz in der Multimedia-Gesellschaft*, Stuttgart.
- Haller, Michael 1992: *Die Journalisten und der Ethikbedarf*. In: Haller, Michael/Holzhey, Helmut (Hg.): *Medien-Ethik, Beschreibungen, Analysen, Konzepte, Opladen*, 196-211.
- Haller, Michael 1995: *Das lokale Informationsgeschehen*. In: Haller, Michael/Davatz, Felix/Peters, Matthias: *Massenmedien, Alltagskultur und Partizipation*, Basel, Frankfurt/M., 125-220.
- Haller, Michael 1997: *Vertextete oder visualisierte Information? Zur Informationsleistung unterschiedlicher Präsentationsformen am Beispiel "Focus" und "Spiegel"*. In: Bentele, Günter/Haller, Michael (Hg.): *Aktuelle Entste-*

- hung von Öffentlichkeit. Akteure – Strukturen – Veränderungen, Konstanz, 561-576.
- Haller, Michael 2000a: Recherchieren. Ein Handbuch für Journalisten, 5. Aufl, Konstanz.
- Haller, Michael 2000b: Regionalzeitungen: Den richtigen Punkt finden. In: *Message, Internationale Fachzeitschrift für Journalismus* Nr. 4/2000, 32-35.
- Haller, Michael 2001a: Benchmarking: Lokalzeitungen im Vergleichstest. In: *Message, Internationale Fachzeitschrift für Journalismus* Nr. 2/2001, 60-70.
- Haller, Michael 2001b: Prüfstand: Benchmarking für redaktionelle Leistung. In: *BDZV (Hg.): Zeitungen 2001*, Berlin, 249-270.
- Kamiske, Gerd F./Hahne, Bettina 2000: Auf dem Weg zur "Qualitätskultur". In: *Russ-Mohl, Stephan/Held, Barbara (Hg.): Qualität durch Kommunikation sichern*, Frankfurt, 41-62.
- Karmasin, Matthias 1998: *Medienökonomie als Theorie (massen-)medialer Kommunikation. Kommunikationsökonomie und Stakeholder Theorie*, Graz, Wien.
- Mass, Christoph 1998: *Die Organisation der Zeitungsredaktion. Wie sich journalistische Arbeit effizient koordinieren lässt*, Opladen.
- Meckel, Miriam 1999: *Redaktionsmanagement. Ansätze aus Theorie und Praxis*, Opladen.
- Neuberger, Christoph 1977: Was ist wirklich, was ist wirklich? Zur Begründung von Qualitätskriterien im Journalismus. In: *Bentele, Günter/Haller, Michael (Hg.): Aktuelle Entstehung von Öffentlichkeit*, Konstanz.
- Pöttker, Horst 2000: *Kompensation von Komplexität. Journalismustheorie als Begründung journalistischer Qualitätsmaßstäbe*. In: *Löffelholz, Martin (Hg.): Theorien des Journalismus*, Wiesbaden, 375-390.
- Rager, Günter/Werner, Petra (Hg.) 1992: *Die tägliche Neuerscheinung. Untersuchungen zur Zukunft der Zeitung*, Münster.
- Rühl, Manfred 1980: *Journalismus und Gesellschaft. Bestandsaufnahme und Theorieentwurf*, Mainz.
- Ruß-Mohl, Stephan 1992: *Zeitungsumbruch. Wie sich Amerikas Presse revolutioniert*, Berlin.
- Ruß-Mohl, Stephan 1995: *Der I-Faktor. Qualitätssicherung im amerikanischen Journalismus. Modell für Europa?* Osnabrück.
- Ruzas, Stefan: ... und immer an den Leser denken! Die Produktion von Herrschaftswissen durch Nachvollzugshilfen. In: *Hohlfeld, Ralf/ Meier, Klaus/Neuberger, Christoph: Innovationen im Journalismus. Forschung für die Praxis*, Münster, 207-210.
- Schönbach, Klaus 1995: *Zur Zukunft der Tageszeitung*. In: *Schneider, Beate/Reumann, Kurt/Schiwy, Peter (Hg.): Publizistik: Beiträge zur Medienentwicklung. Festschrift für Walter J. Schütz*, Konstanz, 337-347.
- Siebert, Gunnar 1998: *Prozess-Benchmarking. Methode zum branchenunabhängigen Vergleich von Geschäftsprozessen*, Diss., Berlin.
- Teichmann, Andreas 2002: *Der dicke Journalistenbauch. Medienforschung als emanzipatorisches Mittel*. In: *Hohlfeld, Ralf/ Meier, Klaus/Neuberger, Christoph: Innovationen im Journalismus. Forschung für die Praxis*, Münster, 203-206.