

Zentrale Fortbildung der Programm-Mitarbeiter von ARD und ZDF

→ **ZFP: Drei Buchstaben – ein Markenzeichen**

Von Ruth Blaes*

Seit 25 Jahren haben die Programm-Mitarbeiter und -Mitarbeiterinnen von ARD und ZDF eine eigene Fortbildungsinstitution. Diese Einrichtung, die bei der Gründung als „Experiment mit ungewissem Ausgang“ (so Franz Wördemann (1), erster Leiter und früherer Chefredakteur des WDR) von den Verantwortlichen betrachtet wurde, hat sich bei ihrer Klientel etabliert. Dafür sprechen die Zahlen und die Jahr für Jahr steigende Nachfrage: 1978 besuchten 466 Mitarbeiter 29 Seminare, im Jahr 2002 werden es absehbar um die 400 Veranstaltungen mit 3 900 Teilnehmenden sein.

Rechtsgrundlage und organisatorische Einbindung

Im Sommer 1977 beschlossen die Intendanten der ARD und des ZDF eine zentrale Einrichtung zur Fortbildung zu gründen. Als Sitz wurde Frankfurt gewählt mit der administrativen Betreuung durch den Hessischen Rundfunk (hr). Am 1. Januar 1978 trat die Verwaltungsvereinbarung in Kraft, mit einer Laufzeit von zunächst drei Jahren. Die Skepsis, die sich darin ausdrückte, wick in den nächsten Jahren mehr und mehr der Einsicht in die Notwendigkeit; die Laufzeit wurde zwei Mal verlängert und die Befristung durch die Änderungsvereinbarung vom 1. Januar 1989 aufgehoben. 1995 kamen der Ostdeutsche Rundfunk Brandenburg und der Mitteldeutsche Rundfunk hinzu, sodass alle öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten beteiligt sind.

Seit 1. Januar 1988 ist die ZFP auf zwei Standorte aufgeteilt: Wiesbaden mit Sitz der Leitung und Hannover mit der stellvertretenden Leitung. Sie wird von den Rundfunkanstalten hr und NDR unterstützt, die im festgelegten Rahmen administrative Unterstützung leisten und Produktionskapazitäten zur Verfügung stellen. Die ZFP verfügt über 16 Planstellen, die auf die beiden Standorte verteilt sind. Zum freien Mitarbeiterstab gehören ca. 400 Referenten und Trainer.

Die beratende und prüfende Begleitung obliegt der Kommission Fortbildung ARD/ZDF. Sie besteht aus 26 Mitgliedern, die sich aus Vertretern der Rundfunkanstalten und Personalvertretungen der ARD und des ZDF zusammensetzen. Der Grund für die Einbeziehung der Personalräte ergibt sich daraus, dass Fortbildung in allen Rundfunkanstalten mitwirkungs- und mitbestimmungspflichtig ist.

Auftrag und Aufgaben der ZFP

Gemäß der Verwaltungsvereinbarung hat die ZFP folgende Aufgaben zu leisten:

- die zentrale Planung und Durchführung von Fortbildungsmaßnahmen für Programm-Mitarbeiter,
- die Unterstützung einzelner Rundfunkanstalten bei der Vorbereitung und Durchführung von Fortbildungsmaßnahmen, sowie den ständigen Informationsaustausch über derartige Fortbildungsmaßnahmen innerhalb der Rundfunkanstalten,
- den Informationsaustausch mit anderen einschlägigen Institutionen.

Der eigentliche Auftrag zeichnet sich durch „dankenswerte Unbestimmtheit aus“, wie es Franz Wördemann damals formulierte. Dies ermöglichte ein Maß an Freiheit der Ziel- und Methodenbestimmung, das nicht durch theoretische Vorab-Konzeption eingeschränkt wurde. Dies lässt sich nachträglich nicht nur als weise und mutige Einsicht interpretieren; 1977 wusste nämlich niemand genau zu sagen, was eigentlich Fortbildung im Programmbereich bedeute, was ihr Gegenstand sei, wie man sie vermitteln könne.

Auch bei der Definition der Zielgruppe waren die Vorgaben offen. Es galt zu klären, wer überhaupt als Programm-Mitarbeiter gelte. Herauszuhören war, dass sich das Fortbildungsvorhaben primär an Journalisten richten sollte.

Das Fernsehen machte allerdings sehr schnell deutlich, dass eine „grenzüberschreitende“ Auffassung von der Zielgruppe notwendig sei. Kameramann, Cutter, Tontechniker, sie alle sind unmittelbar an der Gestaltung und Produktion von Sendungen beteiligt. Funktionszusammenhänge, die im Laufe der Ausweitungsjahre der Rundfunkanstalten unter dem Diktum industrieähnlicher Organisationsstrukturen aufgehoben worden waren, konnten in der Trainingssituation wieder miteinander verbunden werden. Diese – von Beginn an vermittelte – weite Auslegung des Begriffs Programm-Mitarbeiter hat heute mehr denn je seine Berechtigung, in Anbetracht der Veränderungen und zunehmender Überschneidungen der Professionen in Redaktion, Produktion und Technik. Eine Kooperation und Ausweitung der Zusammenarbeit mit der SRT (Schule für Rundfunktechnik) in Nürnberg ist deshalb sinnvoll und notwendig.

Der öffentlich-rechtliche Rundfunkauftrag – informieren, bilden, unterhalten –, verlangt eine sehr große Bandbreite an Kompetenzen. Eine Vielzahl von Professionen sorgt täglich für die Produktion von Sendungen in den unterschiedlichen Programmen. Um diese Vielfalt und Komplexität bedienen zu können, wurde von der ZFP berufliche Kompetenz und Professionalität gewissermaßen von außen eingekreist. Sie leiten sich ab aus dem inhaltlichen und aus dem formalen Anspruch des öffentlich-rechtlichen Programms und werden verstanden als die Beherrschung aller berufsspezifischen Fähigkeiten und Fertigkeiten, um die entsprechenden Produkte herstellen zu können.

Handwerk, Hintergrund, Reflexion, Innovation sind die Maximen, an denen sich die Kernaufgaben der ZFP orientieren. Sie bilden die Basis zur konkreten Ausarbeitung der Seminare. Dabei versteht

Die Adressaten

Ö.-r. Rundfunkauftrag als Handlungsmaxime

* Leiterin der Zentralen Fortbildung der Programm-Mitarbeiter ZFP.

sich die ZFP als praxisorientiertes Dienstleistungsunternehmen, das sein Programmangebot eng an dem Bedarf des Programm- und Redaktionsalltags orientiert.

Raum für Hintergrund, Reflexion, Innovation

Zur Auffassung der Dienstleistung gehört ebenso, dass sich die ZFP in ihren Themen nicht auf Zonen des Offensichtlichen beschränkt, sondern über sie hinausgreift und die Möglichkeit des Nachdenkens, des Vordenkens, ohne unmittelbaren Produktionszwang, bietet. Phantasie, Kreativität kann man nicht herbeizwingen, sie brauchen ihre Zeit. Sich gemeinsam mit Kollegen und Kolleginnen, die gleiche oder ähnliche Anliegen haben, an einem neutralen Ort auszutauschen, zu vergleichen, zu motivieren, dient letztlich dem Unternehmensziel, gutes Programm zu machen. Programm braucht Gespräch, um lebendig und lebensnah zu sein und zu bleiben, wie zum Beispiel in den Veranstaltungen zu Feature, Dokumentarfilm, Boulevard, Nachrichten, Kultur, Regionalem, Wirtschaft, Sport.

Entwicklungen in der Fortbildung aufgreifen, aber auch Themen initiieren

Um Entwicklungen und Themen aufzuspüren, ist eine genaue Beobachtung des Programms und seines Umfeldes Voraussetzung. Die zunehmende Bedeutung von Marketing, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und damit verbundener Ansprüche an fachliche Kompetenz wird mit Seminaren und Trainings unterstützt. Der Bedarf ist hoch, die Seminaranzahl hat sich erhöht, die Themenpalette erweitert. Die Nachfrage wird wohl in nächster Zeit noch ansteigen, was aus den Anmeldungen für die Veranstaltungen zu Präsentation und On-Air-Promotion, Media Planung, Programmaktionen und Trailerworkshops hervorgeht.

Die ZFP reagiert nicht nur auf das, was verlangt wird, sondern macht von sich aus auf Themen aufmerksam. Diese Themen, ob politische, wirtschaftliche, kulturelle, wissenschaftliche oder philosophische, können oft sehr schnell programmrelevant sein. Beispiele sind die Auseinandersetzung mit dem Islam – seit 1980 kontinuierlich im Angebot –, der Rechtsradikalismus, die Balkankrise, der Nahostkonflikt. Die Veranstaltungen im Bereich Sach- und Medienwissen lesen sich wie eine Reise durch die Zeitgeschichte der letzten 25 Jahre. Die Nachfrage ist zunächst in der Regel minimal und boomt dann, wenn sich die Ereignisse überschlagen.

Begleitung von Entwicklungen

Der Informationsfluss, den die Programm-Mitarbeiter täglich zu bewältigen haben, wird ständig umfangreicher, komplexer und schneller. Umso mehr ist eine sachgerechte Orientierung vonnöten, um sich nicht allein den Behauptungen von Experten auszuliefern, und den Hörern und Zuschauern unabhängige und glaubwürdige Informationen zu liefern.

Die ZFP begleitet Entwicklungen. Seit der Einführung der „Elektronischen Berichterstattung (EB)“ ist die Arbeitswelt der Programm-Mitarbeiter in Bewegung. Die technische Entwicklung und ihre Beeinflussung der Arbeitsweisen, Abläufe, Positionierung im Team und Inhalte sorgen für Dauerthemen. Informationsmärkte, auf denen man sich mit

dem kompletten Problem bekannt machen kann, Onlineworkshops, in denen sich die Pioniere und Gatekeeper zusammenfanden und -finden, sorgen dafür, dass sich viele Fehler nicht mehr wiederholen und aus den Erfahrungen gegenseitig gelernt werden kann. Eine Reihe spezialisierter Trainings, wie zum Beispiel die Onlinerecherche entstanden daraus; bisher fanden dazu 151 Trainings mit 1072 Teilnahmen statt. Ein neuer Schwerpunkt ist die Einführung digitaler News-Systeme.

Methodenspektrum und Trainer

Als die ZFP ihre Arbeit aufnahm, waren die Methoden so wenig abrufbar wie die Themen. Alles musste neu entwickelt und erprobt werden. Dieser Prozess ist keineswegs abgeschlossen, wenn auch mittlerweile ein reicher Schatz an Methoden zur Verfügung steht. Die Vielfalt der Themen verlangt eine adäquate „dramaturgische“ Aufbereitung der Veranstaltungsform. Es kommt dabei darauf an, eine Methode (oder mehrere) so einzusetzen, dass sie nicht zum Selbstzweck mutiert, sondern die Auseinandersetzung mit dem zu Lernenden und zu Erfahrenden initiiert. Patentrezepte kommen deshalb nicht vor. Methoden ohne Inhalt und Qualität haben in den Veranstaltungen der ZFP keinen Platz. Das verlangt eine hohe Kenntnis der Sache und der Einschätzung von Persönlichkeiten. Darin besteht die Leistung der Bereichsleiter und Programmredakteure der ZFP, in Zusammenarbeit mit den Trainern. Die ZFP-Mitarbeiter und die meisten Trainer kommen aus den Rundfunkanstalten und kennen den Redaktionsalltag gut. Sie sind engagiert, ihren Erfahrungsschatz an Andere weiterzugeben und ihnen zu helfen, ihre Leistungen zu verbessern – letztendlich das Programm zu verbessern.

Diese Aufgabe ist nicht einfach. Wer Programm-macher kennt und sie in Seminaren erlebt hat, weiß, dass sie einerseits sehr fordernde, kritische, skeptische Teilnehmer sind, andererseits sind sie aufgeschlossen und diskussionsfreudig, nehmen wichtig erkannte Informationen und Verhaltensweisen schnell auf, probieren sie gerne aus.

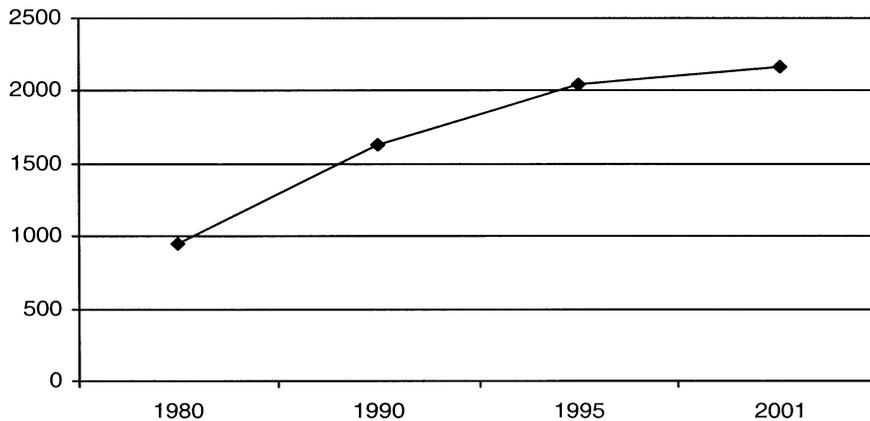
Ziele vermitteln, lehren, anleiten, trainieren, motivieren, das sind die Aufgaben der Trainer. Die Qualität der Angebote der ZFP hat mit dazu beigetragen, dass die Ansprüche der Teilnehmer und Teilnehmerinnen an die Vermittlung in den Seminaren hoch ist. Die Fachtrainer aus den Rundfunkanstalten brauchen dafür methodische und didaktische Unterstützung, um Seminar- und Trainingsziele zu erreichen. Deshalb werden sie in den Train-the-Trainer-Seminaren auf ihre Aufgabe vorbereitet und betreut.

Die ZFP hat sich mittlerweile eine Art Gütesiegel in der Professionalisierung von Trainern im Medienbereich erworben. Auf Vorschlag der Fortbildungsbeauftragten der Rundfunkanstalten, mit denen die ZFP intensiv und ergänzend zusammen-

Trainer aus der Praxis

Train-the-Trainer-Seminare

Abb. 1 Teilnahmeentwicklung an den zentralen Angeboten der ZFP
Anzahl



Quelle: ZFP.

arbeitet, soll eine Zertifizierung der Trainer für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk von der ZFP vorgenommen werden.

Entwicklung des Angebots

Bis 1993 nur zentral organisierte Veranstaltungen

Bei einem großen Teil der Mitarbeiter war das Interesse an Fortbildung von Anfang an vorhanden, sie hatten die Möglichkeit längst erwartet. Es gab eine rege Nachfrage, die sich im Lauf der Jahre stetig steigerte. Bis 1993 beinhaltete das Angebot ausschließlich zentral organisierte Veranstaltungen, für die sich die Teilnehmer und Teilnehmerinnen aus allen Rundfunkanstalten bewerben können (vgl. Abbildung 1). Es kamen dann zusätzlich Direktseminare, später in Auftragsseminare benannte Veranstaltungen hinzu, die vor Ort in den jeweiligen Rundfunkanstalten stattfinden.

Sechs Angebotsbereiche

Die Vielfalt des zentralen Angebots ist mittlerweile in sechs Bereiche strukturiert, die sich im Laufe der Jahre weiterentwickelt und differenziert haben. Sie werden im Folgenden mit ihren Zielsetzungen beschrieben (vgl. Tabelle 1).

Bereich journalistisches Handwerk

Zum Bereich journalistisches Handwerk gehören:

- Sprache und Sprechen: Sprache wird in Hörfunk und Fernsehen durch Sprechen vermittelt und durch Hören aufgenommen. Darum muss sie anders gestaltet werden als fürs Schreiben und Lesen. Das Sprechen muss die Beziehung zwischen Inhalt und Hören schaffen. Die Authentizität der Vermittlung ist ein wichtiger Faktor für die Glaubwürdigkeit. Ziel der Seminare zu diesem Thema ist es, unter professioneller Betreuung die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erkennen und zu optimieren.
- Programmpräsentation und Moderation: Unwechselbar und wiedererkennbar - das ist der Anspruch an die Programme im öffentlich-rechtlichen Rundfunk und damit auch an diejenigen, die diese Programme präsentieren. Die persönliche Ausstrahlung, die Kompetenz und die Fähigkeit, auch komplexe Zusammenhänge verständlich zu ver-

mitteln - das alles trägt dazu bei, diesen Anspruch umzusetzen.

- Darstellungsformen und Gestaltung: Die unterschiedlichen Trainings haben als gemeinsames Ziel, die jeweiligen Stilmittel der verschiedenen Genres in Radio und Fernsehen herauszuarbeiten und einzuüben. Jahrelange journalistische Routine in zwei oder drei verschiedenen Darstellungsformen in der eigenen Redaktion verleitet leicht dazu, in Formeln und Rezepten zu erstarren und gleichzeitig unsicher zu werden, wenn ungewohnte andere Radio- oder Fernsehformen verlangt sind. Nachrichten, Bericht, Reportage, Kommentar, Erklärstück, Feature, Glosse gehören zum Standardangebot. Darüber hinaus bieten die Seminare die Weiterentwicklung verschiedener journalistischer Fähigkeiten an: Interview- und Gesprächstrainings oder Kurse zu den einzelnen redaktionellen Arbeitsschritten bei der Planung und Fertigstellung von Fernsehbeiträgen - von der Themenfindung bis zur Abnahme.

- Live- und Studioproduktion: Das Ziel dieser Seminare ist, möglichst praxisnah sowohl einzelne Sendeelemente als auch komplette Sendungen für Hörfunk und Fernsehen unter realistischen Produktionsbedingungen zu trainieren. Das Angebot an Veranstaltungen reicht von verschiedenen Radiowerkstätten über das Kennenlernen der Arbeitsabläufe im Fernsehstudio bis hin zur Planung und Durchführung von Live-Produktionen mit dem Ü-Wagen. Abhängig vom jeweiligen Programm- und Sendeformat werden gemeinsam Kriterien entwickelt, die als Grundlage für die Konzeption wie auch die Analyse der produzierten Beiträge und Sendungen dienen.

- Recherche: In unserer komplexen Welt werden Journalistinnen und Journalisten benötigt, die Hintergründe und Zusammenhänge erläutern, und zwar mit kritischer Distanz zu den traditionellen Informationsquellen; schließlich wird den öffentlich-rechtlichen Medien ein besonderes Maß an Glaubwürdigkeit eingeräumt. Sie müssen ihre Quellen systematisch erschließen, deren Seriosität einschätzen und die Intention mancher Information beurteilen können. Recherchen sind zeitaufwendig und stehen oft unter Zeitdruck. Zudem gilt es,

im Umgang mit Informationen die Grenzen des Erlaubten und des Möglichen genau zu kennen, sie jedoch nicht zu überschreiten. In den Seminaren geht es um Techniken und Wege der Informationsbeschaffung, um Regeln und Grenzen der journalistischen Recherche in direkter Beziehung zum Redaktionsalltag.

Bereich Form und Inhalt

Routine beschleunigt das Alltagsgeschäft. Aber sie verkommt bald zur leeren Handlungshülse, wenn keine Gelegenheit mehr ist, über die eigene Arbeit und Arbeitsweise nachzudenken. Diese Möglichkeit zur Reflexion bieten Seminare, in denen man seine allzu vertrauten Inhalte und Denkmuster durchleuchtet und zu neuer Kreativität findet. Die Veranstaltungen dieses Bereichs richten sich an Kolleginnen und Kollegen, die schon länger im Beruf arbeiten und die gemeinsam mit anderen über die eigene Arbeit nachdenken wollen, um Anregungen und neue Motivation zu finden.

Neue Entwicklungen und Online

Die Einführung vernetzter Technik und integrierter Systeme hat tiefgreifende Auswirkungen auf Arbeitsbedingungen und Arbeitsmöglichkeiten von Programm-Mitarbeitern. Der Schwerpunkt der Veranstaltungen ist an den Entwicklungen im Bereich Online orientiert. Die Internet-Basic-Trainings des Programmbereichs Online sollen Hörfunk- und Fernsehmitarbeiter, die in Onlineredaktionen wechseln oder programmbegleitende Seiten für das Internet erarbeiten, auf ihre Aufgabe vorbereiten und ihnen die dafür notwendigen journalistischen Grundlagen vermitteln.

Sach- und Medienwissen

Fakten, Daten, Hintergründe: Programm-Mitarbeiter brauchen sie ebenso wie präzise Informationen und solides Fachwissen, um qualitativ gute Programmbeiträge zu produzieren. Die Seminare des Bereichs Sach- und Medienwissen bieten vielfältige Informationen, Kontakte und Zugänge zu sonst schwer erreichbaren Quellen. Lokaltermine in üblicherweise abgeschirmten Institutionen, Referate von hochkarätigen Fachleuten, pointierte Meinungen ausgewiesener Experten zu brisanten wie zu latent aktuellen Themen bieten die Infotage, Vor-Ort-Termine und Fachseminare. Geschichte und Wirkung des Rundfunks und journalistische Ethik gehören ebenso zum Angebot wie die Reflexion des öffentlich-rechtlichen Programmauftrags im gesamtgesellschaftlichen Zusammenhang.

Bereich Programm und Organisation

Die tägliche Organisation von Programm ist komplex und umfassend. Viele Bereiche und viele Mitarbeiter sind involviert. Sekretariat, Redaktionsassistenten, Programm-, Produktions- und Unternehmensplanung sorgen dafür, dass die (all)täglichen Programmabläufe funktionieren und gute Sendungen entstehen. Mit dem entsprechenden „Handwerkszeug“ lassen sich die vielfältigen Aufgaben und Verantwortlichkeiten professionell bewältigen und strukturieren, damit Programm innovativ und zukunftsorientiert weiterentwickelt werden kann.

Qualitativ hochwertige Programme sind längst nicht allein der Garant, die Aufmerksamkeit des Publikums zu erlangen. Die Abteilungen Marke-

① Angebote und Teilnahmen der zentralen ZFP-Angebote nach Bereichen

Anzahl	1980	1990	2001
Veranstaltungen			
Journalistisches Handwerk	31	79	111
Form und Inhalt	12	9	18
Neue Entwicklungen (und Online)	11	8	21
Sach- und Medienwissen	16	14	12
Programm- und Organisation	7	12	35
Fachseminare für Dokumentation	-	9	13
Teilnahmetage			
Journalistisches Handwerk	1 348	3 306	3 985
Form und Inhalt	522	423	781
Neue Entwicklungen (und Online)	478	676	707
Sach- und Medienwissen	696	758	417
Programm- und Organisation	305	564	1 094
Fachseminare für Dokumentation	-	422	560

Quelle: ZFP.

ting, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sind damit betraut, die Aufmerksamkeit auf Sendungen und Programme zu lenken. In den Seminaren werden Möglichkeiten und Varianten im Hinblick auf die öffentlich-rechtliche Aufgabenstellung und den effektiven Einsatz von Budgets dargestellt. Sie thematisieren auch die Kommunikation nach innen, um das Verständnis bei den Programm-Machern zu fördern und ihren Part verantwortlich auszufüllen.

Der Auf- und Ausbau prozessbegleitender Qualifizierung erfordert neue Vermittlungsmethoden und -instrumentarien. Trainer werden für diese neuen Anforderungen vorbereitet und ausgebildet. Die Trainings dienen auch dazu, Trainern von außerhalb die Voraussetzungen und Bedingungen des öffentlich-rechtlichen Rundfunks zu vermitteln. Die Trainerweiterbildung ist integriert in den Prozess der Qualitätssicherung des ZFP Programm- und Leistungsangebots und seiner kontinuierlichen Weiterentwicklung.

Mitarbeiter der Archive und Dokumentationsabteilungen der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten stehen vor großen Herausforderungen. Die Digitalisierung der Archivmedien erfordert neue Kenntnisse und Fertigkeiten wie auch die systematische Erschließung von immer häufiger elektronisch verbreiteten Informationsmedien. Stöbern in vernetzten Archiven wird ebenso erwartet wie optimale Unterstützung von Redaktionen bei umfangreichen Recherchen. Viele Archive definieren sich als Anbieter von Dienstleistungen neu – ohne die klassischen Aufgaben der Archive aus den Augen zu verlieren. Die Fachseminare bieten ein breites Spektrum von Kenntnissen und Fähigkeiten in einem sich wandelnden Arbeitsumfeld.

Angebote und Teilnehmer

Die Trainings im journalistischen Handwerk bilden mit einem Anteil von über 50 % das Rückgrat des Seminarangebots, wie Tabelle 1 zeigt. Hier hat die umfassendste Entwicklung und Differenzierung

Fachseminare

Größte Anzahl von Seminaren zum journalistischen Handwerk

② **Entwicklung der ZFP-Auftragsseminare 1994 bis 2001**

	1994	1998	2001
Anzahl der Veranstaltungen	72	145	189
Teilnahmetage	2 028	3 164	3 843

Quelle: ZFP.

stattgefunden, die sich in Quantität und Qualität darstellen lässt. Die Spannweite reicht von der Vermittlung von Basiswissen und -techniken über Versuche, aus der Alltagsroutine wieder herauszufinden, bis hin zu der Notwendigkeit, sich auf neue Tätigkeiten und Fähigkeiten vorzubereiten. Trainings zu Sprache und Sprechen, Programmpräsentation und Moderation, zu Darstellungsformen und Gestaltung, Live- und Studioproduktionen, Recherche, sind unmittelbar auf die praktische Arbeit ausgerichtet und bieten direkt verwertbares Wissen. Die Nachfrage ist ungebrochen hoch, auch nach den klassischen Trainings, wie Interview, Moderation, Reportage. Sie werden ergänzt durch Seminare, die den technischen und programmlichen Veränderungen am Arbeitsplatz Rechnung tragen. Das Angebot im journalistischen Handwerk bildet die Vielfalt des Programms in Hörfunk und Fernsehen mit deutlichem Schwerpunkt im Informationsbereich.

Drehbuchcamp: einmalig am Markt

Der Unterhaltungsbereich wird vor allem durch das „Drehbuchcamp“ bedient, das in Zusammenarbeit mit der baden-württembergischen und der hessischen Filmförderung, der TaunusFilm und dem Goethe Institut zweimal jährlich stattfindet. Es gelang der ZFP, ein Netzwerk aufzubauen, mit dessen Hilfe sie ihren Spielraum (über ihr Budget hinaus) erweitern kann und das auch freien Autoren, Regisseuren, Produzenten die Teilnahme ermöglicht. Das Angebot des Drehbuchcamps ist einmalig auf dem Markt, nicht nur wegen der Kosten, sondern auch, weil der direkte Kontakt mit den Redakteuren inklusive ist. Manches Talent wurde entdeckt, manche Idee zur Produktion gebracht. Die Trainings bilden den Prozess des Drehbuchschreibens bis hin zur Produktion ab (u. a. Dialoge, Charakterentwicklung, Musik, Drama, Thriller, Love Story, Serie).

Auftragsseminare für einzelne Rundfunkanstalten

Anfang der 90er Jahre wurde zunehmend erkennbar, dass sich der Fortbildungsbedarf veränderte, mitbedingt durch die Konkurrenz der kommerziellen Anbieter, die zunehmend Hörer und Zuschauer gewannen. Die Quote entwickelte sich zu einem wichtigen Beurteilungskriterium. Die Gestaltung von Sendungen, ihre Präsentation, wurden kritischer begutachtet als zuvor, Programmreformen durchgeführt. Dadurch gerieten auch die Programm-Macher und ihre Professionalität ins Blickfeld. Man erkannte, dass es bei Programmänderungen und -reformen sinnvoll ist, alle diejenigen einzubeziehen, die das Programm gestalten sollen.

Die Programm-Macher, die täglich in Redaktions- und Produktionsteams zusammenarbeiten, sollten sich gemeinsam in Trainings und Workshops auf die verlangten Bedingungen vorbereiten. Dadurch wird eine Kommunikationsbasis geschaffen, die den konstruktiven Austausch mit allen Beteiligten, auch für die Zukunft, fördert.

Seit 1993 bietet die ZFP maßgeschneiderte Trainings für den Bedarf einzelner Rundfunkanstalten an. Diese „Trainings auf Bestellung“ werden von der ZFP konzipiert, organisiert und durchgeführt. Sie sind zugeschnitten auf die konkreten Ziele, Voraussetzungen und Rahmenbedingungen der Auftraggeber. Einige Rundfunkanstalten machen intensiv Gebrauch davon, sodass die Anzahl kontinuierlich steigt (vgl. Tabelle 2).

Bei der Konzeption der Auftragsseminare ist viel Kreativität und Flexibilität gefragt. Die Ziele und Voraussetzungen sind sehr unterschiedlich und verlangen neben beruflicher Erfahrung Kenntnis über Arbeitsprozesse und Organisationsstrukturen. Die Mitarbeiter der ZFP können ihr berufliches, journalistisches Können mit den gesammelten Erfahrungen in den verschiedenen Rundfunkanstalten verknüpfen, und von einer neutralen Position aus Defizite diagnostizieren und Qualifizierungsprozesse betreuen. Nahezu alle zentralen Seminare sind auch als individuell zugeschnittene Auftragsseminare buchbar. Die Spannweite der Auftragsseminare reicht von klassischen Trainings – Moderation, Interview, Reportage, Texten, Abnahme über Einzeltrainings und Coachings, Nachwuchs- und Talentförderung – bis hin zur prozessbegleitenden Qualifizierung mit einem vielfältigen Trainingspektrum.

Die Veranstaltungen sind offen für alle Programm-Mitarbeiter von ARD und ZDF. Die Teilnahme ist Dienstgeschäft, die Entscheidung zur Teilnahme freiwillig, mit Einverständnis des Vorgesetzten und der Rundfunkanstalt. Die Anmeldung erfolgt über die hauseigene Aus- und Weiterbildungsabteilung. Informationen über die Angebote der ZFP erhalten die Programm-Mitarbeiter vierteljährlich als Programmheft, sie sind auch Online unter www.zfp.de einzusehen.

Die Teilnehmer verlangen von den Angeboten der ZFP, dass sie für ihren Alltag relevant sind. Der Anspruch, dass die Lernergebnisse unmittelbar umgesetzt werden können und nützlich sind, wird vehement eingefordert. Dass die Angebote der ZFP diesen Anspruch einlösen, ist aus der kontinuierlich steigenden Nachfrage der zentral veranstalteten Seminare und der Auftragsseminare zu ersehen (vgl. Abbildung 2).

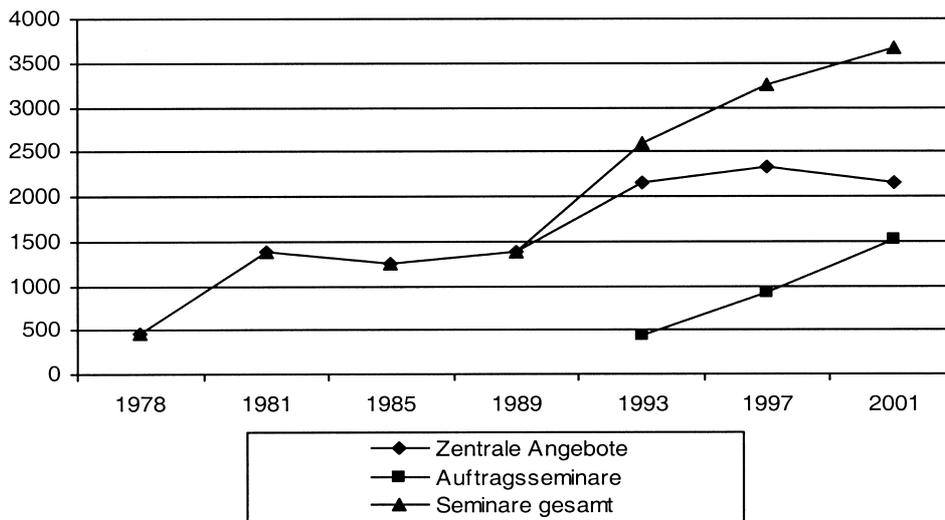
Entwicklung der Teilnahmetage

Es sind nicht nur die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen am Anfang ihrer Karriere, die an den Veranstaltungen teilnehmen, alle Altersschichten sind präsent, von Mitte 20 bis Mitte 60. Allerdings werden die Teilnehmer und Teilnehmerinnen „jünger“. Am häufigsten besuchten 31- bis 40-Jährige die Seminare, ein Zuwachs von 13 Prozent gegenüber

Maßgeschneiderte Trainings für spezifische Bedarfe

Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen

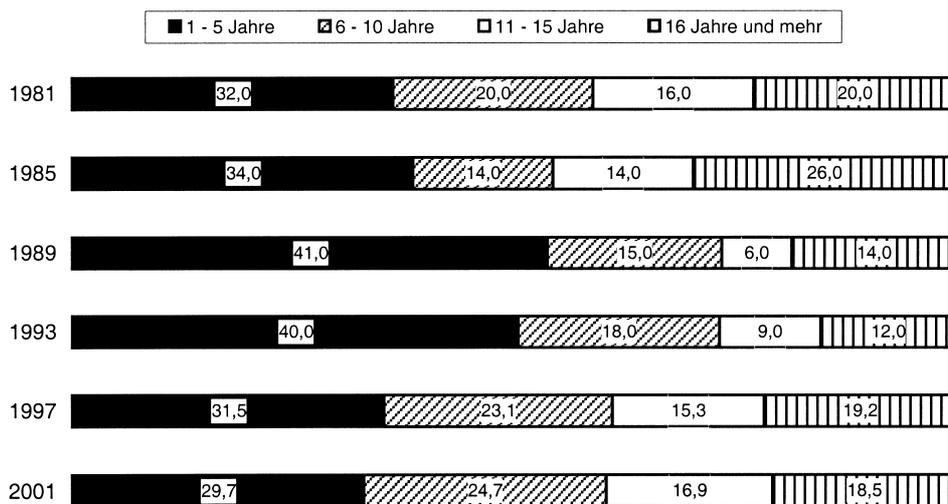
Abb. 2 Teilnehmer an Seminaren der ZFP 1978 bis 2001



Quelle: ZFP.

Abb. 3 Teilnehmer an ZFP-Seminaren nach Berufsjahren

Anteile in %



Quelle: ZFP.

den 80er Jahren. Die Jüngerer besuchen eher die Trainings im journalistischen Handwerk, die Berufsjahren, ca. ab zehn Dienstjahren, nehmen häufiger an den Seminaren zu Form und Inhalt und zu Sachwissen teil (vgl. Abbildung 3).

Der Anteil der Frauen ist gegenüber den 80er Jahren von einem Drittel auf fast 51 Prozent angestiegen. Eine Erklärung bietet die Personalstruktur in den Rundfunkanstalten.

Kontinuierliche Qualitätskontrolle

Die ZFP stellt sich einer permanenten Qualitätssicherung, die sich an der Methode des Total Quality Management orientiert. Das benutzte Instrumentarium ist vielfältig, angefangen von Fragebögen an die Teilnehmenden und Trainer, regelmäßige Rückmeldungen aus den Rundfunkanstalten, von den

Aus- und Weiterbildungen, Markt- und Konkurrenzbeobachtungen. Die Beurteilung durch die „Kunden“, also die durch die Teilnehmer, spiegelt wider, dass sich die Mühe lohnt. Der Durchschnitt des gesamten Angebots liegt bei 1,78 (gemessen auf einer siebenteiligen Skala, 1 = sehr gut, 7 = sehr schlecht); bei den handwerklichen Trainings sogar bei 1,69. Die Teilnehmer schätzen den Nutzen für den beruflichen Alltag, die Professionalität der Trainer sowie die Auswahl und die verständliche Vermittlung der Inhalte.

Fazit

Als die ZFP vor 25 Jahren begann, betrat sie Neuland. Mit Seminaren und Trainings, die im Laufe der Jahre entwickelt wurden, bildet sie mittlerweile die Vielfalt programmlicher Tätigkeiten ab. Die stetig wachsende Nachfrage und positive Beurteilung der Seminare ist als Beleg zu werten, dass das Programmangebot der ZFP dem Bedarf der Programm-Mitarbeiter und -Mitarbeiterinnen entspricht. Sie wird deshalb als renommierte Fortbildungsinstitution geschätzt, die zudem preisgünstig ist, die zum Image der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten beiträgt – und sie gilt außerhalb als Vorbild.

**Fortbildung als
Investition in die
Zukunft**

Als Fazit bleiben allerdings eine Reihe von Fragen, die von der ZFP allein nicht zu lösen sind. Das zeigen die Bestrebungen, die Aus- und Weiterbildung nach außen zu verlagern bzw. sie für die kommerziellen Anbieter zu öffnen.

Eine Kosten-Nutzen-Rechnung tut sich schwer mit einem Arbeitsfeld, wie es die ZFP abdeckt; die komplexen Zusammenhänge, insbesondere der humane und kreative Faktor, sind nicht leicht zu quantifizieren. Die (Aus- und) Weiterbildungen sind vergleichbar mit der Grundlagenforschung, von der einige (irrtümlicherweise) annehmen, dass sie nur Geld kostet und keines abwirft. Wenn man diese Ebene allerdings reduziert oder gar eliminiert und auf direkt Geld abwerfende Bereiche setzt, fehlt die Zufuhr an Ideen, an Innovation und der Nachschub für Entwicklung und Vermarktung. In diesem Sinne wird Fortbildung zu wenig als Investition in die Zukunft geschätzt, denn sie ist unabdingbare Voraussetzung für die Entwicklung von Personen und Ideen. Diese Einsicht hatten die Intendanten von ARD und ZDF, als sie vor 25 Jahren die ZFP gründeten.

Anmerkung:

- 1) Vgl. auch Wördemann, Franz: ZFP – Zentralstelle Fortbildung Programm ARD/ZDF Drei seltsame Buchstaben – drei Jahre eines Versuchs. In: Media Perspektiven 12/1980, S. 792-802.

