

Bewerbungskonzept ORF Generaldirektorin

OFFEN.
RELEVANT.
FORTSCHRITTLICH.



Meine Motivation

Man könnte einfach weitermachen wie bisher. Den Status Quo verwalten, mit staunendem Blick den globalen digitalen Wandel beobachten und sich mit den eigenen Befindlichkeiten beschäftigen. Aber dafür bewerbe ich mich nicht.

Ich bewerbe mich um die Generaldirektion des ORF, weil ich die Zukunft von Österreichs größtem Medienunternehmen in der Zeitenwende der digitalen Transformation gestalten will. Ich will nicht mehr und nicht weniger herbeiführen, als einen fundamentalen Kulturwandel.

Entweder, wir werden zu diesem Wandel gezwungen, weil uns die Digitalisierung keine andere Chance lassen wird, oder wir nehmen das Ruder in die Hand und führen diesen Wandel selbst durch. Ich bin lieber Vorreiterin. Als solche trete ich an. Ich sage das als eine, die dieses Unternehmen von Grund auf kennt. Seit sehr vielen Jahren. Ich habe in einem Landesstudio gearbeitet. Ich war Redakteurin, Sendungsverantwortliche, Infoverantwortliche und zuletzt Verantwortliche für einen Kanal. In all diesen Funktionen habe ich gesehen, was wir können, in all diesen Funktionen habe ich aber auch gesehen, was uns bremst und wie wir uns zuweilen selbst im Weg stehen.

Wir arbeiten noch immer in Strukturen, die sich zum Teil überholt haben. Wir denken auch immer noch in Strukturen, die es so eigentlich gar nicht mehr gibt. Die Digitalisierung lässt längst alle Grenzen verschwimmen. Für uns als ORF muss relevant sein, dass wir beim Publikum ankommen. Über welches Endgerät das geschieht, ist irrelevant. Es geht um den Inhalt, nicht um den Kanal.

Unser Programm ist wichtiger denn je. Öffentlich-rechtliche Medien sind heute wichtiger denn je. Wir haben einen essenziellen Auftrag für die Wahrung der Demokratie in diesem Land. Unsere Information und Kultur dürfen wir nicht internationalen Konzernen überlassen. Wir stellen die Produktion aus Österreich sicher, die andere sich nicht leisten wollen. Dafür werden wir bezahlt. Der ORF bietet die beste österreichische Information, er investiert mehr in die beste österreichische Unterhaltung - sei sie fiktional oder non-fiktional - und er ist die führende österreichische Medienmarke auf allen social media Plattformen. Wir finanzieren nachhaltig und nachvollziehbar, setzen so viel wie möglich für die Produktion frei und achten darauf, dass das Geld im österreichischen Markt bleibt.

Wir geben uns eine klare Flottenstrategie, die wir laufend überprüfen, richten uns aber in erster Linie auf die digitale Produktion aus. Wir produzieren content auch digital first oder digital only. Die Digitalstrategie hat die höchste inhaltliche Priorität. Auch sie wird entwickelt, umgesetzt und überwacht.

Wir schaffen Klarheit in unseren Strukturen und Zuständigkeiten. Die Verjüngung des Personals ist für unsere digitale Transformation eine willkommene Chance. Auch dieser Prozess ist zu managen.

Wir stehen vor einer enormen technischen Herausforderung. Diese zu meistern wird nur gelingen, wenn in unserem Unternehmen auch ein entsprechender Kulturwandel stattfindet. Die Arbeitsbilder werden sich ändern. Getrennte Medien werden zusammengelegt. Dabei müssen wir sicherstellen, dass die innere Pluralität gewahrt bleibt. Endlich haben wir die Chance, Menschen ihren Fähigkeiten entsprechend einzusetzen, ohne mühsam zwischen Hauptabteilungen verhandeln zu müssen. In den nächsten Jahren gehen hunderte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Pension. Mit den Jungen, die wir holen müssen, aber vor allem holen wollen und werden, haben wir nicht nur einen Pool an neuen Arbeitskräften, wir haben in ihnen auch einen Pool an Innovatoren. Ein Kreativunternehmen wie das unsere muss Kreativität fördern und ermöglichen, es muss aber auch den Anspruch haben, dass Innovation von innen kommt.

Wir können das alles. Wir müssen es uns nur zutrauen. Und man muss es uns machen lassen. Der ORF der Zukunft braucht eine echte Vision. Die habe ich. Er braucht jemanden, der diese Vision ebenso mutig wie systematisch verfolgt. Darin sähe ich meine Aufgabe. Wir brauchen jemanden, der einen Wandel nicht nur verordnet, sondern anführt, der Ziele nicht nur vorgibt, sondern auch mitreißend kommuniziert.

Der neue ORF wird eine neue Form des Miteinanders benötigen, für die ich immer schon gestanden bin und die ich in meinen bisherigen Leitungsfunktionen gelebt habe. Ich konnte überall Kolleginnen und Kollegen begeistern, mitnehmen, fördern, stärken und motivieren, ihnen aber auch wenn notwendig Grenzen setzen. Um diesen Kulturwandel im ganzen Unternehmen zu vollziehen, braucht es jemanden, der genau dafür steht. Jemanden, der bewiesen hat, wie Change geht. Das habe ich. Jetzt geht es um nicht weniger als unser Überleben. Diesmal stehen wir vor einer wirklich großen Aufgabe, und die traue ich mir zu.

Inhalt

1. Executive Summary	5
2. Der ORF: dem Publikum verpflichtet.....	12
3. Der ORF: Spiegelbild einer pluralistischen Gesellschaft.....	15
4. Flottenstrategie	18
5. Die Information wird von Glaubwürdigkeit, Objektivität und Vertrauen getragen	33
6. Der regionale ORF	47
7. Unterhaltung im ORF	49
8. Sport im ORF.....	60
9. Die Digitalstrategie des ORF	63
10. Innovation im ORF	69
11. Technik im ORF.....	76
12. Die Finanzen des ORF.....	87
13. Personalentwicklung im ORF	93
14. Corporate Sustainability	98
15. Den Veränderungsprozess gestalten	100
16. Governance & Kooperation	103

1. Executive Summary

Der ORF – das größte Medienunternehmen des Landes auf dem Weg in die Zukunft.

Executive Summary

„Wenn wir wollen, dass alles so bleibt, wie es ist, dann ist es nötig, dass sich alles verändert.“¹

Alles könnte so bleiben, wie es ist. Es würde erwartbar weitergehen, zumindest irgendwie und noch eine Zeit lang. Aber dafür braucht sich niemand zu bewerben.

Es würde uns wohl eher früher als später das Gefühl beschleichen, dass irgendetwas doch nicht mehr stimmt, weil die Welt um uns herum sich spürbar verändert hat und die Art und Weise, wie Medien v.a. von den Jungen konsumiert werden, erst recht.

Und plötzlich würden wir merken, dass wir Entwicklungen verschlafen haben und manche Züge bereits abgefahren sind, wo wir doch den Anspruch haben, Marktführer zu sein.

Wir müssen jetzt eine Bestandsaufnahme mit frischem, nüchternem Blick auf unser großartiges Unternehmen machen und **notwendige Veränderungen beherzt und zügig angehen**, damit wir das viele Gute bewahren und in die Zukunft führen können.

Die DNA des ORF und wo die Reise hingehen muss.

Wir wurden als RAWAG gegründet. Seit 1957 tragen wir den Namen ORF, also Österreichischer Rundfunk. Nach wie vor ist das Selbstverständnis unseres Unternehmens dem Namen nach auf zweierlei ausgerichtet: Radio (Rundfunk) und Fernsehen. Unser Name spiegelt ein traditionelles Selbstverständnis wider, das uns immer noch in Kanälen und Silos denken lässt. Dabei sind wir schon seit vielen Jahren Fernsehen, Radio und Internet und Social Media, also ein „ORF +“. Das Internet war für uns anfangs nicht mehr als ein Ausspielkanal, über den wir Nachrichten schriftlich verbreiten, „neuerdings“ ergänzt durch kurze Video-Ausschnitte aus unseren Fernsehnachrichten, unser Sendungs-Archiv und dem in Entstehung begriffenen ORF-Player. Aber die Medien sind längst auch „social“ geworden. Leider, oder zum Glück, sind die

¹ Giuseppe Tomasi di Lampedusa: Il Gattopardo, Feltrinelli, Milano 1958

vielfältigen Möglichkeiten, die uns der digitale Raum bietet, mehr als „just another channel“. Es ist unsere Zukunft, und wir müssen sie nützen.

Unsere Zukunft liegt nicht weiter im eindimensionalen Kanaldenken. Und noch weniger kann sie darin liegen, diesen dritten Ausspielweg, weiter separiert zu halten. Das Internet ist kein Kanal. Auf den heutigen Endgeräten sind alle Medien nebeneinander verfügbar. Selbst das Fernsehen, das uns „gehört“, müssen wir als auf nationalen Grenzen beschränkte Öffentlich-Rechtliche uns heute mit digital „entgrenzten“ Multis wie Netflix und anderen teilen. Dieses nahezu grenzenlose Internet bringt uns die Konkurrenz unreflektiert und undifferenziert direkt in unser Gesichtsfeld. Damit dürfen wir uns nicht nur in 5-Jahresplänen beschäftigen, sondern müssen zumindest jährlich **unsere Flottenstrategie mit allen Ausspielkanälen auf den Prüfstand stellen.**

Gestern waren wir Vorreiter, als das Radio erfunden wurde, wir waren bahnbrechend mit unseren Fernsehproduktionen. Heute verwalten wir unsere Legacy. Und morgen können, müssen, sollen wir wieder an der vordersten Front der Medienentwicklung stehen. Anstatt beständig den Innovationen anderer zu folgen und Entwicklungen nachzuvollziehen, können wir vorzeigen, wie sich ein **öffentlich-rechtlicher Dienstleister in der digitalen Zeit neu definiert und neu erfindet.** Dafür brauchen wir in einigen Bereichen unseres Unternehmens einen wirklichen Neustart – ohne das wird es nicht gehen. Ohne diese Veränderungen verlieren wir die Jungen oder erreiche sie erst gar nicht.

Was ist das Alleinstellungsmerkmal unseres Unternehmens für Jung und Alt in einer Zeit und einer Medienlandschaft des digitalen Überflusses?

Unser Alleinstellungsmerkmal heißt Österreich.

Die Zeiten des Monopols haben wir lange hinter uns. Wir sind umgeben von einer Menge deutschsprachiger Medienunternehmen, sei es im Ausland oder im Inland. Und doch können wir uns weiter ein Monopol sichern und verstärkt zu Nutzen machen. Der ORF steht für qualifizierte Information aus und über Österreich. Diesem Alleinstellungsmerkmal folgend müssen wir unsere Inhalte noch viel stärker in diese Richtung entwickeln. Die Globalisierung hat uns anfangs den falschen Eindruck eines „global village“² vermittelt, nämlich dass die Welt medientechnologisch angetrieben ohnehin zu einem Dorf zusammenwachsen wird. Tatsächlich wissen wir heute, dass sich **mit der Globalisierung gleichzeitig auch die Sehnsucht nach Regionalität und Vertrauen verstärkt hat.** Es ist daher dringend notwendig, die Landesstudios mit mehr Ressourcen zu stärken. Sie sollen noch mehr Gewicht bekommen und regional digital voran gehen. Die emotionale Bindung der ZuseherInnen an uns ist ein Schatz, den uns niemand wegnehmen kann – außer wir achten zu wenig darauf. Wenn das Angebot des ORF heutzutage gemäß Studien in erste Linie aus purer Gewohnheit und weniger unseres Programmes wegen

² Marshall McLuhan: The Gutenberg Galaxy, 1962

konsumiert wird, dann kann uns das nicht genügen. Gleichzeitig wissen wir nämlich, dass unser Publikum dort abgeholt werden will, wo es lebt. Und das ist in Österreich und seinen Bundesländern. **Regionalität steht für Originalität und hat nichts mit Provinzialisierung oder gar Selbstverzweigung zu tun**, im Gegenteil: Der Blick in die Regionen macht uns aller Horizont größer. Der Programmauftrag an uns ist daher klar: Wir müssen die Beziehung zur Bevölkerung stärken, mit österreichischem Programm. Das ist ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal für uns.

Unsere Kompetenz heißt Inhalt.

Der ORF der Zukunft ist ein Produzent von Inhalten, die sich auf allen seinen Ausspielkanälen von anderen Anbietern durch drei Dinge unterscheiden: Erstens bieten wir österreichische Inhalte und den österreichischen Blick in und auf die Welt um uns. Zweitens bieten wir Qualitätsinhalte mit öffentlich-rechtlichem Anspruch. Und drittens differenzieren wir uns durch Transparenz. Diese Unterscheidungsmerkmale bilden auch die Essenz unseres angestrebten Markenversprechens.

Mit unserer Kernkompetenz erbringen wir die wichtigste Dienstleistung für eine demokratische Gesellschaft.

1957 wurde der ORF mit dem Ziel gegründet, durch objektive Berichterstattung ein neuerliches Fußfassen totalitärer Systeme zu verhindern. Es ging um die Stabilisierung demokratischer Strukturen. Die heutige Bedrohung für die Demokratie hat einen anderen Namen: Fake News. Im Internet stehen Information und Desinformation nebeneinander, undifferenziert und in übergroßer Zahl. Desorientierung, Polarisierung, Emotionalisierung und Spaltung der Gesellschaft sind die Folgen der verzerrten Selbst- und Weltwahrnehmung der Gesellschaft, die zurückliegende Pandemie hat diesen Trend noch verschärft.

Methodisch erarbeitete und vertrauenswürdige Information, „the best obtainable version of the truth“³, bekommt nicht zuletzt deshalb immer größeren Wert. Im Konkurrenzkampf um die Nutzungszeit am Endgerät ist das für uns eine Chance, keine Belastung. **Die Marke ORF muss in Zukunft ein Gütesiegel für Wahrheitswert, Qualitätsanspruch und Vertrauenswürdigkeit sein.** Dies ist der USP der Marke ORF und wesentlicher Bestandteil unseres Versprechens.

Unsere innere Unabhängigkeit zeigt sich in unserer nach außen gekehrten Objektivität.

Es genügt jedoch nicht, unsere Objektivität zu behaupten und dies öffentlich zu kommunizieren. Handeln ist das Gebot der Stunde, das Vertrauen des Publikums will täglich neu verdient werden. Wir sind dem Ringen um objektive, wahrheitsgetreue Berichterstattung verpflichtet und dürfen unser Monopol nicht für eigenen Meinungsmache missbrauchen.

³ Carl Bernstein: Talk at the Annual Convention of the Radio and Television News Directors Association, 1998

Daher müssen wir die Information von der Generaldirektion entkoppeln und ihr jenen Newsroom und Stellenwert geben, den sie als unser Alleinstellungsmerkmal verdient.

Vertrauen durch Transparenz stärken.

Die Zeiten, in denen große Institutionen die Hintergründe ihrer Entscheidungsfindungen verborgen haben, um mit einer Stimme zu sprechen und durch die Mystifikation mächtiger und souveräner zu erscheinen, sind vorbei. Vertrauen durch Identifikation mit einer dies- oder jenseitigen Macht herstellen zu wollen funktioniert immer seltener. Das Internet hat BürgerInnen potentiell zu RechercheurInnen gemacht, die hinter die Fassaden blicken wollen. Dadurch wird in allen gesellschaftlichen Bereichen mehr Transparenz eingefordert. Sie ist es, die heute das meiste Vertrauen weckt. Für mündige BürgerInnen ist das inzwischen eine Selbstverständlichkeit. Für den ORF bedeutet das, die in den Zeiten der Monopolstellung wurzelnde Rolle des Wahrheitsverkünders ex cathedra zu überwinden und seinem mündigen Publikum auf diesem Weg voranzugehen. Wir müssen vielmehr die Hinterzimmer, in denen in komplexen Prozessen um Objektivität und Ausgewogenheit gerungen wird, für unser Publikum transparent machen. Das heißt für uns auch Transparenz in der Gebührenverwendung: In einem neuen und transparenten Geschäftsbericht des ORF muss sich zukünftig ablesen lassen, wofür wir das Geld unseres Publikums ausgeben.

Wir können nicht nur abbilden, warum etwas wahr und Faktum ist, wir müssen auch die gegensätzlichen Perspektiven aufzeigen, die zu dieser Einordnung geführt haben, damit unser Publikum das ganze Bild samt Hintergrund kennt und erkennen kann. Fakten ohne Einordnung und Vorgeschichte ergeben keinen Sinn. Unsere Objektivität ist nur glaubhaft, wenn wir die Prozesse der Bemühung um sie auf nachvollziehbare Weise kommuniziert. **Glaubwürdigkeit und Vertrauen entstehen über Gesichter und Transparenz.**

Die Frage, die über all unseren Angeboten schwebt und die wir jederzeit beantworten können müssen ist: Warum berichten wir so wie wir es tun und nicht anders?

Der Umgang mit Fakten und Meinungen.

Objektive Berichterstattung ist durch Fakten und Quellenangaben leichter umsetzbar als durch die Wiedergabe von Meinungen, Ideologien, Standpunkten und Blickwinkeln. Meinungen und individuelle Standpunkte können nur - gesondert von Fakten - klar als solche ausgewiesen und in ihrem Zustandekommen transparent gemacht werden. Der ORF sollte sich der Herausforderung der „Meinungsgesellschaft“ stellen, in der wir leben. Jede/r hat eine Meinung zu vielem, wenn nicht allem. Pluralität ist nicht ein Synonym für, sondern das Gegenteil von Parallelgesellschaften. **Wir können und müssen mit all diesen Meinungen sauber umgehen.** Wir können und sollen eine ehrliche und offene Diskussion führen. Debatten zu ermöglichen ist Teil unseres Qualitätsanspruches. Wir sind diejenigen, die die Debattenkultur sicherstellen. Das bedeutet auch, über uns selbst zu debattieren.

Selbstthematisierung.

Wie transparent sind wir? Warum produzieren wir was? Welche Weichen stellen wir und warum? Wie steht es um unsere Finanzgebarung? Wie um unsere Personalpolitik? All das müssen wir selbst thematisieren. Nicht nur, weil Selbstthematization Teil der Internetkultur ist. Produktion und permanente öffentliche Diskussion des Produktionsprozesses gehen Hand in Hand. **Geteiltes Wissen macht klüger, kollektive Innovationsentwicklung führt rascher zu besseren Ergebnissen**, weil diese bereits in der Entstehung immer wieder getestet werden. Produktion in offenen Netzwerken erzeugt Diskurse und Inhalte, die kommentiert werden und zu weiteren Inhalten führen. Die Nutzung von Schwarmintelligenz durch Selbstthematization dient nicht nur unserem Content, sie stärkt auch unsere Markenidentität. Anfragen und Anmerkungen, die uns via Kundendienst erreichen, sind eine wichtige Feedbackschleife zu unserem Publikum und kein „Ärgernis“.

Der ORF wird von der geschlossenen Anstalt zur offenen Plattform.

Mehr Transparenz zu bieten ist ein wichtiger Aspekt einer viel allgemeineren Zielsetzung für die Weiterentwicklung des ORF. Wir müssen uns den BürgerInnen öffnen. Der ORF muss noch viel mehr als bisher **von einer Sendeanstalt zu einer Inhaltsplattform** werden. Das ist es, was die KonsumentInnen der Zukunft schon jetzt von uns erwarten. Die kontinuierliche Verlagerung der Medienrezeption zu digitalen Endgeräten, vor allem bei den nachwachsenden Generationen, mit immer schnelleren Übertragungswegen, wie demnächst 5G, erfordert von uns eine Anpassung an jene offene, dialogische, vernetzte, soziale, egalitäre, partizipative und kollektive Kommunikationskultur, die im Internet gewachsen ist und die Gesamtkultur der Mediengesellschaft zunehmend prägt. Eindimensional und linear in Denken und Senden war gestern, heute und morgen ist die Medienwelt multidimensional und kommunikativ. Umfragen zeigen uns, dass genau das unser Schwachpunkt ist: **Die Fähigkeit, mit unserem Publikum auf Augenhöhe zu diskutieren**. Wenn wir uns unserem Publikum nicht öffnen, ihm nicht den Diskurs ermöglichen, ihm nicht Prozesse transparent machen und es nicht dort abholen, wo seine Lebensrealität ist, werden wir es verlieren. Und damit verlieren wir a la longue auch unseren Daseinszweck.

Die Zukunftsfrage des ORF entscheidet sich in der Akzeptanz beim Publikum. Es muss wieder stolz sagen können: „Der ORF ist UNSER Sender!“

Digitale Transformation als Treiber für den Kulturwandel im Unternehmen.

Digitale Transformation bei Hard- und Software, ist eine Selbstverständlichkeit und vergleichsweise leicht umzusetzen. Wesentlich fordernder und komplexer ist die Implementierung der Kultur von „digital natives“ in einem analog gewachsenen oft noch „digital naivem“ Unternehmen. Die Menschen, die im ORF arbeiten, bewegen sich in diesem Spannungsfeld zwischen analoger Historie und digitalem Anspruch der Gegenwart und Zukunft. Bevor wir durchdringende Reformen angehen können, müssen wir bewusst machen, wie sehr diese Kultur alles durchdringt, zuweilen hemmt und wie weit sie in vielen Bereichen noch vom digitalen Zeitalter entfernt ist. Zu lernen, was es bedeutet, **den gesamten ORF künftig vom digitalen Paradigma aus neu zu denken**, ist die herausfordernde Aufgabe für das anstehende Change-Management.

Würden wir uns heute neu gründen, würden wir uns wahrscheinlich nicht mehr ORF nennen. Aber unser Name steht für eine Marke, die beizubehalten ist. Wir müssen uns aber einem „internal rebranding“ stellen, die Marke digital glaubhaft aufladen um vom traditionell orientierten „legacy medium“ zur digitalen Zukunftshoffnung zu werden. Der ORF der Zukunft und alle seine MitarbeiterInnen, müssen verstehen, dass die Zeiten, in denen wir in separaten Sendern, Kanälen und Silos denken und jegliche Innovation entweder auslagern oder in neue Strukturen stecken, vorbei sind.

Aus diesem Selbstverständnis sind alle Reformen abzuleiten, die uns im universellen digitalen Raum erfolgreich präsent machen. Hier geht es um Organisation, Wissensmanagement, Innovation, Transparenz, Struktur, Digitalisierung, Prozesse, Personalstruktur, Inhaltsstrategie, Lokalität u.v.m. Und dafür braucht es innovativere Zugänge wie etwa „Design Thinking“ und „nutzerzentrierte Programmplanung“.

Innovation ist unser Selbstverständnis

Der ORF soll, ja muss, wieder medialer und technologischer Vorreiter werden. Innovation ist Cheflinnsache, wird im Unternehmen gemacht und nicht an eine einzelne Abteilung oder Externe ausgelagert. Innovation wird von MitarbeiterInnen zu Recht erwartet, gewünscht und gefördert. **Wir werden agil im Handeln und Denken. Wir denken zukünftig gesamtheitlich, nicht mehr in unseren Schrebergärten.** Jeder einzelne trägt Verantwortung. In den nächsten Jahren gibt uns die Personalstruktur im ORF einen wichtigen Schlüssel dazu in die Hand. Ein großer Teil unserer MitarbeiterInnen geht in den Ruhestand. Der ORF wird nach Jahren der sparsamen Nachbesetzung verstärkt endlich wieder junge MitarbeiterInnen brauchen. Wir heißen sie herzlich willkommen, auch weil wir sie für diesen Veränderungsprozess brauchen. **Wir werden jünger, diverser, technologisch affiner und innovativer.** Wir wollen den ORF als DIE österreichische Ausbildungsplattform für traditionellen und digitalen Journalismus positionieren, aus eigenem Interesse, aber auch für den gesamten heimischen Medienmarkt.

Wir wollen die Neuzugänge in ein Unternehmen holen, in dem sie andere Arbeitsbilder lernen, in einen ORF, der künftig anders, weil innovativer organisiert ist, in einen ORF wo unsere bestehenden Arbeitskräfte mit den Neuankömmlingen gemeinsam einen neuen, digital fitteren ORF bauen. Und wir wollen mit ihnen eine Generation heranwachsen lassen, die uns auf die nächsten Innovationen vorbereitet, ja sie von uns einfordert.

Unsere Change-Agents und Handlungsmatrix

Unsere inhaltlichen Treiber, die gleichzeitig unsere „change agents“ sind, müssen daher lauten:

1. Orientierung am Publikum
2. Glaubwürdigkeit
3. Digitalisierung

Unser Kernauftrag und die Vertretungsbereiche unserer Gremien sind – ohne Anspruch auf Vollständigkeit, aber als guter Fingerzeig - wie zwei Achsen einer Matrix und zeigen uns, wo wir für Österreich vordringlich im Programm wirksam sein sollen. Hier zeigt sich die Vielfalt der Möglichkeiten, aber auch der Spannungsbogen, den wir im Programm auf allen Ausspielkanälen abzubilden haben.

Um diesem Auftrag weiter vollumfänglich gerecht werden zu können, müssen wir im ORF einiges ändern, damit vieles so bleibt wie es ist, wie wir es brauchen, schätzen und lieb gewonnen haben. **Manches werden wir dabei verlieren, vieles werden wir gewinnen.** Aber jede Reise beginnt mit dem ersten Schritt, und den wollen wir gemeinsam setzen.

2. Der ORF: dem Publikum verpflichtet

„Die emotionale Bindung der ZuseherInnen an uns ist ein Schatz, den uns niemand wegnehmen kann.“

Das Programmangebot des ORF ist in Österreich tief verwurzelt. Die emotionale Bindung der ZuseherInnen an uns ist ein Schatz, den uns niemand wegnehmen kann. Zu den essenziellen Angeboten des ORF gehört es, dass man sich mit seinem Programm identifizieren kann, sich in ihm wiederfindet und es in der Folge als identitätsstiftend erleben kann.

Es liegt an uns, alle Dimensionen der Kundenbeziehung und Kundenbindung zu pflegen und auszubauen. Um die Beziehung zwischen dem ORF und seinem Publikum zu stärken, sollten wir uns viel mehr als bisher für unsere GebührendzahlerInnen und ihre Bedürfnisse interessieren und ihre Kritik an uns ernst nehmen. **Wir müssen kontinuierlich daran arbeiten, unsere Beziehung zu unserem Publikum zu verbessern.**

Die Studie von Fehr Advice & Partner aus 2019 über die Beziehung zwischen dem ORF und seinen ZuseherInnen zeigte u.a., dass wir hohes Vertrauen darin genießen, das Gegenteil von Fake-News, also sachlich richtige und seriös recherchierte Fakten zu bieten. Unsere ModeratorInnen sieht man als kompetent und sympathisch an, unsere Präsenz in den Regionen wird als wünschenswertes Naheverhältnis bewertet. Kritischer sehen die Befragten, wie wir mit Meinung und ihrer inhärenten Verschiedenheit umgehen.

In ganz Europa beobachten wir nicht erst seit der Pandemie eine zunehmend polarisierte und emotionalisierte Debatte über die sogenannten „Mainstream-Medien“, denen einseitige Berichterstattung, Regierungspropaganda, Haltungs- und Erziehungsjournalismus vorgeworfen werden.

Wir erleben unsere Gesellschaft real und medial als immer mehr pluralistisch, multikulturell und politisch segmentiert. **Der Auftrag des ORF ist es, das ganze Österreich nicht nur regional, sondern auch in seiner Vielfalt an kulturellen,**

politischen und sozialen Haltungen abzubilden. Dabei müssen wir den Eindruck vermeiden, die eigene Meinung über die Meinungen anderer zu stellen.

Die Mündigkeit der BürgerInnen ist durch das Internet gewachsen. Dass das Thema Meinung immer wichtiger wird, ist auch eine Folge der sogenannten sozialen Medien, die jedem User die Rolle des politischen Hobbykommentators anbieten. Es gibt heute eine Form von „Blasenpluralismus“, der für alle etablierten und reflektierten Medien eine neue Herausforderung darstellt, der sie sich stellen müssen.

Die Trennung von Meinung und Berichterstattung ist entscheidend für die Glaubwürdigkeit eines öffentlich-rechtlichen Rundfunks. Der Wunsch nach Transparenz ist ein gesamtgesellschaftlicher Trend, dem sich auch Medien und insbesondere Öffentlich-Rechtliche nicht entziehen sollen. Der ORF kann beispielhaft den internen Meinungsprozess, der genuiner Teil seiner journalistischen Arbeit ist, transparent macht und als Content (möglicherweise in einem eigenen Format) verwenden.

Die Gesellschaft hat sich von einer stark hierarchischen zu einer egalitäreren gewandelt. Das Internet hat die Kommunikationskultur **vom Monolog zum Dialog, vom Einweg zum Rückkanal, vom Machtgefälle zur Augenhöhe** und zur Anerkennung jeglicher Verschiedenheit gewandelt.

In der modernen, diversen Medienwelt müssen wir uns von einem althergebrachten, aber überholten Sendungsbewusstsein verabschieden, ex cathedra Verkündigungen sind legacy. Das Publikum darf nicht den Eindruck haben, belehrt zu werden. Wir dürfen uns nicht für die Klügeren und Aufgeklärteren halten. Wir müssen dem Publikum auf Augenhöhe begegnen, um es weiterhin zu finden und an uns zu binden.

Da unser Erfolg in Zukunft primär von der Beziehung zu unserem Publikum abhängt, ist eine Kommunikation auf Augenhöhe eine zwingende Voraussetzung. Die Menschen haben bei der Konsumation von Medien ein neues Sensorium entwickelt. Es genügt nicht nur objektiv, anspruchsvoll und ausgewogen zu sein, man muss das auch so kommunizieren und glaubhaft machen, dass es bei den Menschen ankommt. Man muss ihre Sprache sprechen, ohne sich anzubiedern.

Tatsache ist, dass wir ZuseherInnen in verschiedenen Segmenten verlieren, dagegen müssen wir etwas tun. Wenn ein herkömmliches Unternehmen Kunden verliert, büßt es nur finanziell – wenn der ORF Teile der Bevölkerung verliert, entspricht er nicht mehr seinem gesetzlichen Auftrag und verliert an Legitimation.

In Zukunft müssen wir nicht nur **eine Sendeanstalt für alle ÖsterreicherInnen sein, sondern auch ein Sender der ÖsterreicherInnen in dem sie sich wiederfinden.** Sie sind unsere Kunden, unsere Finanziers und unsere Eigentümer. Daher müssen wir dafür sorgen, dass sich unser Publikum mit uns identifizieren kann

und am Ende vielstimmig sagt: „Der ORF ist unser Sender!“. Das gelingt nur mit einer Öffnung zum Publikum, mit mehr Partizipation, mehr Neugier auf die Lebenswelten, auf die Sichtweisen und Überzeugungen der ÖsterreicherInnen in all ihrer Verschiedenheit.

Um die Nähe und Beziehung zum Publikum zu verstärken, wäre der erste Schritt, dieses genauer kennenlernen zu wollen. Wir müssen dafür tief hineinleuchten in die Befindlichkeiten, Leidenschaften, Ängste, Hoffnungen ebenso wie in die Gewohnheiten der Mediennutzung und deren technologische wie soziokulturelle Hintergründe. Wir wollen unser Publikum besser kennen, bevor wir es mit unserem Programmangebot versorgen.

3. Der ORF: Spiegelbild einer pluralistischen Gesellschaft

„Wir sind gemäß unseres Kernauftrags inklusiv und nicht exklusiv, alle Meinungen, die in unserem gesellschaftlichen Wertekonsens abgebildet sind, sowie alle damit einhergehenden Standpunkte finden bei uns Gehör und werden bei uns diskutiert.“

Eine demokratiepolitische Kernaufgabe des ORF ist es dafür Sorge zu tragen, dass die österreichische Gesellschaft in ihrer Vielfältigkeit zusammenhält, dass **Minderheiten genauso wie Mehrheiten einen sichern medialen Platz in unserer Mitte** finden und dass auch unbequeme Meinungen gehört, diskutiert und reflektiert werden. Wie bei einer großen Familienfeier werden sich leise und laute Stimmen finden, randständige und Mehrheitsmeinungen bilden, Streit und Liebe nahe beieinander sein. Ein moderner öffentlich-rechtlicher Rundfunk, der diesen gesellschaftspolitisch fordernden Spagat schaffen soll, muss pluralistisch in seinen Inhalten, Darstellungsformen, aber auch Ausspielkanälen sein. **Der ORF führt eine pluralistisch verfasste und medial ausdifferenzierte Gesellschaft zusammen**, diese Rolle müssen wir aber auch auf allen Ausspielkanälen erfüllen können. Nur dann ist es uns möglich, technologisch plattformneutral und inhaltlich objektiv als glaubwürdiges, österreichisches Medium aufzutreten. **Wir sind gemäß unseres Kernauftrags inklusiv und nicht exklusiv**, alle Meinungen, die in unserem gesellschaftlichen Wertekonsens abgebildet sind, sowie alle damit einhergehenden Standpunkte finden bei uns Gehör und werden bei uns diskutiert. Wir definieren Plattform inhaltlich, nicht nur technologisch. Diese pluralistische Inklusivität ist für uns Alleinstellungsmerkmal, ist integrativer Teil unserer Marke und unterscheidet uns von exklusiven, ausdifferenzierten Spartenangeboten.

Die Existenzberechtigung des ORF steht und fällt mit seiner Glaubwürdigkeit als öffentlich-rechtlichen Anbieter. Spätestens seit dem Rundfunkvolksbegehren 1967 ist im ORF Unabhängigkeit und Glaubwürdigkeit als wichtigster Wert verankert. Lange Zeit verfügte der

ORF in den elektronischen Medien über ein Monopol, nun sind wir zum elektronischen Marktführer geworden. Trotz aller Vorwürfe über die Einmischung der Politik in die Agenden des ORF muss unsere Glaubwürdigkeit immer unbestritten bleiben, diese Notwendigkeit belegen mehrere Studien. Erst die technologisch induzierte Demokratisierung des Informationsangebots in den 2010er Jahren begann von außen massiv an dieser Glaubwürdigkeit zu rütteln. Plötzlich hatte jeder und jede die technischen und inhaltlichen Möglichkeiten, selbst als Medium aufzutreten. Die Unterscheidung von objektiver, recherchierter und breit abgestützter Berichterstattung und individuell komponierter, persönliche gefärbter Meinung im Mantel von „objektiver Berichterstattung“ wurde zunehmend herausfordernder, komplexer und undurchsichtiger.

Um in einer sich so stark verändernden Medienlandschaft Bestand zu haben, müssen wir als öffentlich-rechtliche Informationsanbieter unseren Umgang mit Information radikal weiterentwickeln und transformieren. Der ORF ist laut seines Auftrags dazu verpflichtet, die gesamte Bevölkerung abzubilden und diesem Auftrag wollen wir in Zukunft wieder verstärkt gerecht werden. Die „Eleganz des Programmauftrages“ ermöglicht uns das, aber machen müssen wir es schon selbst, Pluralität ist nicht ein Synonym für, sondern das Gegenteil von Parallelgesellschaften. Nur durch das Inkludieren von unbequemen und schwierigen Meinungen und Inhalten ist es uns möglich, die Entwicklung von Parallelgesellschaften, die sich in einer von uns komplett unabhängigen Meinungsblase bilden, hinten zu halten.

Diese Gefahr besteht mittlerweile in immer größerem Ausmaß: Der Anteil der Bevölkerung, die sich ausschließlich über „alternative“ Nachrichtenquellen in den sozialen Medien informieren, liegt laut einer aktuellen Reuters Studie in Österreich bei über 10%. Das liegt nicht nur daran, dass sich diese Teile der Bevölkerung nicht für unsere Inhalte interessieren würden, sondern in sehr vielen Fällen auch daran, dass sie durch ihr Nutzungsverhalten von unseren Inhalten überhaupt nicht erreicht werden. Sie erhalten ihre Informationen nicht mehr vom ORF, sondern von Freunden und Bekannten oder gar Bots. Zu selten bieten wir offensichtlich Informationen, die für diese Gruppe interessant, glaubwürdig und erreichbar erscheinen. Wir müssen jedoch auch beachten, dass steigende Individualität und soziale Distanz in social media zu einer zunehmenden „Gereiztheit“⁴ führen. Das heißt, wir müssen den oft kollektiv erregten Individuen mit Augenmaß und auf Augenhöhe begegnen, **unser Kurs muss der Diskurs bleiben**. Das

⁴ Siehe Bernhard Pörksen: Die große Gereiztheit: Wege aus der kollektiven Erregung. Hanser, München 2018,

heißt in weiter Folge, dass es unabdingbar ist, dass wie in allen Bereichen unsere Glaubwürdigkeit leben und anbieten müssen – denn **Glaubwürdigkeit ist kein Feigenblatt, sondern unsere Existenzberechtigung.**

4. Flottenstrategie

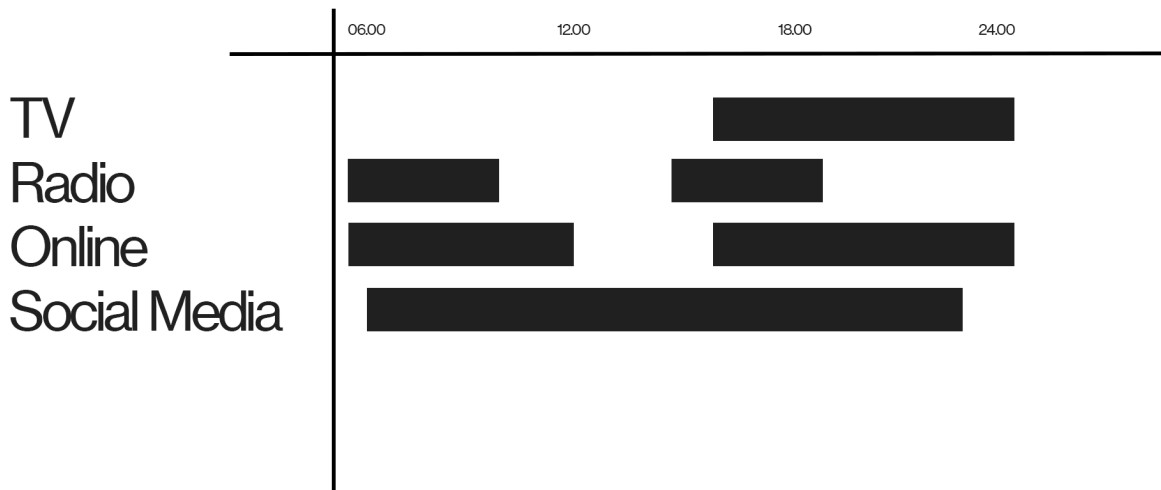
„Die Flottenstrategie des ORF baut ihr Fundament genauso auf Fernsehen, Radio, Digitalangebote wie auch auf den Social-Media-Bereich. Die Zeiten, in denen die Online-Kanäle lediglich als zusätzliches Outlet für den gleichen Inhalt betrachtet wurden, sind vorbei. Es wird Zeit für einen digital-nativen ORF.“

Der ORF erreicht über alle seine Medien fast ganz Österreich. Allerdings gibt es auch Teilsegmente unserer Bevölkerung, die mit der derzeitigen Strategie nur noch schwer oder gar nicht mehr erreicht werden können. Das entspricht aber nicht unserem allumfassenden Programmauftrag. **In Zukunft werden daher im ORF alle Medien, die wir bespielen als gleichwertig behandelt. Die Flottenstrategie des ORF baut ihr Fundament auf Fernsehen, Radio, Digitalangebote und den Social-Media-Bereich.** Die Zeiten, in denen die Online-Kanäle lediglich als zusätzliches Outlet für den gleichen Inhalt betrachtet wurden, sind vorbei. Es wird Zeit für einen digital-nativen ORF.

Die ORF-Gruppe ist derzeit im Bereich TV nicht optimal aufgeteilt: ORF2 und III sind fast deckungsgleich positioniert. Das liegt vor allem daran, dass ORF III mit manchen Programmen auf die Quote und ein Zielpublikum schießt, das wenig mit dem Programmauftrag „Information und Kultur“ zu tun hat. Auch der Kulturbegriff wird zu nahe an ORF2 aufgefasst, alternative oder Jugendkultur wird zu wenig abgedeckt (wie im Radiobereich von FM4), für eine alle Interessen und Milieus abdeckende Positionierung wäre das aber eine interessante Nische. Hier wird der Programmauftrag ressourcenineffizient verdoppelt und dadurch ein Teil unseres Publikums vernachlässigt.

In der Flottenstrategie des ORF gibt es vier große Teilbereiche: TV, Radio, Online und Social Media. **Die Flottenstrategie wird zukünftig jährlich zu evaluieren sein und es wird ein digitales Reportingsystem entwickelt,** das jederzeit einen Überblick über alle eingesetzten Kanäle gibt. Neue Kanäle im Social Media Bereich sollen unkompliziert ergänzt werden können. Wird ein neuer Kanal eingesetzt, so wird zuvor sein Platz in der Flottenstrategie definiert. Ineffiziente Doubletten sollen damit vermieden und Lücken in den Zielgruppen geschlossen werden.

Die ORF-Flotte ist darauf ausgelegt, die österreichische Bevölkerung durch den Tag zu begleiten. In unterschiedlichen Lebensphasen entstehen dabei unterschiedlichen Bedürfnisse, die aber möglichst alle innerhalb der ORF-Flotte abgebildet sein sollen.



Wir sehen, dass wir im Tagesablauf vor allem bei jüngeren Menschen nicht mehr vorkommen, da sich ihr Mediennutzungsverhalten generell stark verändert hat.

Wie man an den Quoten und der letzten Bewegtbildstudie sieht, erreicht lineares Fernsehen – nimmt man auch nicht lineare Ausspielkanäle wie die TVthek o.Ä. hinzu – nur mehr knapp die Hälfte der unter 30-jährigen ZuseherInnen. Der ORF hat für einen öffentlich-rechtlichen Sender im internationalen Vergleich hier noch sehr gute Werte, die in ORF1 mit Sport und Unterhaltungsprogrammen, in ORF2 mit Informationsprogrammen erreicht werden. Beim Ausbau der linearen Angebote des ORF ist aber folgerichtig darauf Augenmerk zu legen, einerseits den mit den ORF-Angeboten vertrauten jüngeren ZuseherInnen ihre Angebote in jeglicher gewünschten Weise zur Verfügung stellen zu können, also eine Frage der User-orientierten Distribution. Ein gutes Beispiel hierfür sind etwa die Zeit im Bild Formate – diese werden auf verschiedensten Kanälen in unterschiedlichen Längen und Aufbereitungsformen konsumiert. Andererseits gilt es eigene, im linearen Angebot nicht vertretene und dort auch nicht sinnvolle Angebote für online-only zu entwickeln um damit den Anteil des Publikums, der sich mit linearen Angeboten gar nicht mehr auseinandersetzt, zu erreichen und mit der Marke ORF vertraut zu machen. Dies ist auch deshalb wichtig, weil sich zeigt, dass ein sehr hoher

Anteil des jungen Publikums weiterhin in den 30ern sehr stark zu linearen Angeboten zurückkehrt. Ab 30 hat sich in der Nutzung linearen Fernsehens in den letzten Jahren nur geringe Nutzungsveränderung ergeben, ganz im Gegensatz zu den unter 30-jährigen. Die Annahme, dass die reine Bereitstellung von linearen Angeboten auf digitalen Kanälen viele Menschen gewinnt, die sich derzeit nicht mit linearen Angeboten beschäftigen, ist falsch. Es wird vielmehr unverzichtbar sein, perfekt auf die Zielgruppen abgestimmte Angebote zu entwickeln, die inhaltlich, formal und auch sonst in jeder Hinsicht neue Wege gehen und insofern wenig Berührungspunkte mit den anderen Angeboten haben. Die insbesondere bei den jungen Zielgruppen ausgeprägte Heterogenität muss sich in der Gestaltung und Ausformung unserer Flottenstrategie besser abbilden.

Die Zielgruppe der jungen Menschen

Wir erreichen beispielsweise mit unseren TV-Angeboten nur noch rund 42% der unter 29-Jährigen - allerdings erreichen wir diese Zielgruppe auch nicht mit unseren klassischen Onlineangeboten (orf.at, Durchschnittsalter 47 Jahre) oder mit unseren Social Media-Angeboten auf Facebook (Durchschnittsalter 38,9 Jahre) oder Instagram (Durchschnittsalter 36,4 Jahre). Wir sehen also, dass hier eine junge Generation von ÖsterreicherInnen heranwächst die nur sehr selten bis gar nicht mit ORF-Angeboten in Kontakt kommt. Dies gefährdet die Erfüllung unseres Auftrages und auch unser wirtschaftliches Fortbestehen. Daher ist ein Bündel an Maßnahmen notwendig, die es dem ORF ermöglichen in seiner Flotte wieder die gesamte Bandbreite der österreichischen Bevölkerung abzudecken – wie es unserem Auftrag entspricht.

Nutzungsverhalten Informationsangebote

Auch in der Nutzung der Informationsangebote sehen wir, dass der ORF gewisse Bevölkerungsgruppen nicht mehr erreicht – sie nutzen gar keine klassischen Informationsangebote von Medien mehr, sondern verlassen sich gänzlich auf Informationen, die sie aus Social Media oder aus dem Bekanntenkreis erhalten. Bereits rund 38% der 25-34-Jährigen nutzen Instagram als Nachrichtenquelle, gut ein Viertel von Facebook und mittlerweile schon knapp 10% beziehen Nachrichten von TikTok (Quelle: Digital News Report, 2021). Wir müssen also unsere Ausspielkanäle und damit die Gestaltung und Ausdifferenzierung unserer Informationsangebote ausweiten. Es genügt nicht mehr, einfach nur als add-on auf Facebook und Instagram präsent zu sein, das spüren junge Menschen. Der ORF muss die Art der Darbietung von Information den Kommunikationsformen der einzelnen Kanäle anpassen. Online ist nicht die Fortsetzung herkömmlicher Angebote mit digitalen Mitteln, sondern hat seine

eigene Existenzberechtigung mit anderen Regeln. Der neue ORF wird in Zukunft daher auf allen für das Publikum relevante Plattformen Informationen so anbieten, dass sie dort angenommen werden.

Nutzungsverhalten Unterhaltungsangebote

Die Nutzung von Bewegtbild-Unterhaltungsformaten hat sich stark verändert. Während vor 10 Jahren Unterhaltung noch fast ausschließlich am großen Bildschirm in Form von Serien, Filmen und Shows konsumiert wurde, dominieren beim jungen Publikum nun kurze Formate auf kleinen Bildschirmen. Zwar kann der ORF mit Formaten wie Starmania '21 auch junges Publikum im Fernsehen in ausreichend großer Zahl erreichen, jedoch genügt das alltägliche Unterhaltungsangebot des ORF derzeit den Ansprüchen eines jungen Publikums nicht.

1. TV

a. ORF 1

ORF 1 richtet sich innerhalb der Senderflotte des ORF an ein **jüngeres, urbaneres Publikum**. ORF 1 ist die erste Anlaufstelle für erstklassige österreichische Unterhaltung, für Premiumsport, für beste internationale Unterhaltung aber auch für hintergründige Information und für (Jugend-)Kultur. Zu den ausgestrahlten Inhalten zählen österreichische Serien und Filme, internationale Blockbuster, Premiumsport, Live-Shows, Quizshows, (Kurz-)Nachrichten, Dokumentationen sowie Diskussionsformate.

Ziel der nächsten Jahre ist es, ORF 1 noch weiter zur verjüngen und durch eine konsequente Weiterentwicklung der Inhalte für die digitalen Kanäle als Bindeglied zwischen der jungen Zielgruppe Online und Social Media sowie der jungen Zielgruppe im Fernsehen zu positionieren.

ORF1 muss noch ausgewogener positioniert werden, obwohl durch den hohen Sportanteil eine gewisse „Männerlastigkeit“ vorprogrammiert ist. Die derzeit definierte Position rechts oben in den Sinusmilieus lässt einerseits wenig Entwicklungspotential (kleine Gruppen mit wenig linearer TV-Nutzung) zu und hat gerade in der Gruppe der Digitalen eine große Überschneidung mit potentiellen Onlineangeboten, lässt aber andererseits große und wachsende Gruppen wie die Hedonisten außerhalb des Erreichbaren. ORF 1 darf daher – so wie ORF2 – nicht elitär sein und keine Einstiegshürden haben.

ORF 1 bleibt weiterhin als Vollkanal positioniert und wird sich in Zukunft deutlicher von ORF 2 abgrenzen.

b. ORF 2

ORF 2 steht für erstklassige Information, für Regionalität, für österreichische Spannung und für Kultur. ORF 2 begleitet mit seinem Programm vom Frühstücksfernsehen bis zur ZiB 2 durch den Tag und **positioniert sich in der Mitte der Gesellschaft.**

c. ORF III

ORF III ist in seiner derzeitigen Programmierung sehr nah an die Positionierung von ORF 2 herangerückt. Um sich in Zukunft stärker abgrenzen zu können, wird sich ORF III auf seine **Kernstärken fokussieren: Information und Kultur.** Dazu gehören neben Dokumentationen, Nachrichten und Kulturübertragungen und Kulturberichterstattungen auch z.B. Arthouse-Filme. Die Zweitverwertung von Serien und Filmen soll keinen Platz mehr auf ORF III finden. Ziel ist es ORF III bei einem an Kultur und Information interessierten Publikum als Nummer 1 zu positionieren – dazu braucht es ein geschärftes Profil und weniger Beliebigkeit.

d. Sport +

Sport + bietet für stark sportinteressierte Menschen spannende Angebote aus der Welt des Sports, kann jedoch im TV seine Stärken nur begrenzt ausspielen, da nicht gezielt nach Interessen oder Sportarten gesucht werden kann. Daher wird Sport + bzw. der ORF-Sport im Allgemeinen um eine starke Repräsentanz auf den **zukünftigen On-Demand Angeboten des ORF ergänzt.**

e. 3Sat

3Sat ist unser Fenster nach Europa, 3Sat macht das beste was Österreich zu bieten hat für Europa verfügbar. Diese Rolle soll in Zukunft viel stärker betont werden als bisher.

2. Radio

Die Radiolandschaft ist seit Jahrzehnten so stabil, dass man Veränderungen im Markt und Nutzerverhalten nicht auf den ersten Blick erkennt:

- Hitradio Ö3 ist unangefochten Marktführer und seit mehr als zwei Jahrzehnten der meistgehörte Sender in Österreich und hat damit mehr Hörer und Hörerinnen als alle Privatradios zusammen.

- Der Marktanteil der ORF-Radios steigt im zuletzt veröffentlichten Radiotest für das 1. Quartal 2021 um einen Punkt auf 75 %; damit entfallen exakt 3 von 4 gehörten Radiominuten auf die Angebote des ORF.
- Radio wird im Gesamtmarkt unverändert intensiv genutzt. Die durchschnittliche Hördauer liegt seit Jahren mit geringen Schwankungsbreiten bei leicht merkbaren 200 Minuten (im aktuellen Radiotest bei 206 Minuten bezogen auf den Gesamtmarkt). Im Durchschnitt hören die Österreicher und Österreicherinnen also über drei Stunden am Radio am Tag.
- Ö1 konnte das gestiegene Informationsbedürfnis während der Corona-Krise nützen und kann als öffentlich-rechtliches Aushängeschild des ORF auf steigende Hörerzahlen verweisen. Der Marktanteil steigt von 7 auf 9 %. Insbesondere das Ö1-Mittagsjournal legt stark zu.

Das sind sehr erfreuliche Zahlen für die Mediengattung Radio an sich und für den ORF im Besonderen.

Man muss den Radiotest als verlässliche Datenquelle für die Messung der Radionutzung genauer ansehen, um auch dort Phänomene und Trends zu erkennen, die aufzeigen, dass wir auch in einem stabilen Radiomarkt vor großen Herausforderungen stehen.

- Die unter 30-Jährigen hören in der langfristigen Betrachtung zunehmend weniger und weniger oft Radio. Wir haben also auch bei der Radionutzung – noch deutlich geringer ausgeprägt – das gleiche Phänomen, das wir auch vom Fernsehen kennen. Im Gesamtmarkt ist dieser Trend nicht sofort ablesbar, weil die über 50-Jährigen ihren Radiokonsum wider Erwarten in den letzten Jahren sogar gesteigert haben: Sie hören pro Tag durchschnittlich 219 Minuten Radio und nutzen nur jeweils zu 4 Minuten Radio on Demand / Podcasts und Musik Streamingdienste. Betrachtet man die 14-29-Jährigen werden nur 130 Minuten Radio gehört, schon 13 Minuten entfallen auf Radio on Demand / Podcasts und 60 Minuten auf Musik Streamingdienste. Tendenz steigend bis stark siegend.
- Von allen audiobezogenen Touchpoints entfielen 2020 88% auf die Radionutzung, 9% auf die Nutzung von Musik Streaming Angeboten und 3% auf Radio on Demand / Podcasts.

Es wächst also eine Generation heran, die ab dem Volksschulalter ein Smart-Phone besitzt und für die die Nutzung von Musik Streamingdiensten wie „Spotify“ oder die Videoplattform „YouTube“ als persönliche Quelle für Musik im Alltag so selbstverständlich geworden ist wie das (noch) allgegenwärtige Radio.

Diese Gruppe schätzt Radio, hat eine hohe Meinung insbesondere von den ORF-Programmen, braucht sie aber persönlichen Alltag schlicht immer seltener, weil die anderen Audioangebote am Handy schleichend aber unaufhaltbar an Bedeutung gewinnen.

Radiohören droht bei dieser Generation aus der Gewohnheit zu fallen. Hier muss sich der ORF mit seinen bestehenden und neuen Audioangeboten noch stärker als bisher in Erinnerung rufen.

Alle ORF-Radios müssen daher auf allen denkbar möglichen zusätzlichen Verbreitungswegen präsent sein. Das sind – kontinuierlich weiterentwickelte - Radio-Apps für iOS und Android und TV-Apps für alle gängigen Plattformen wie Apple-TV, den Amazon-Fire-Stick und die Plattformen für Samsung, LG und Philips.

Wir müssen unter dem gemeinsamen Dach des „Sound“-Modul des ORF-Player alle bestehenden und neuen Audioangebote des ORF gut auffindbar machen. Das „Sound“-Modul muss auch der Master wellenspezifischen Apps werden, damit sich die grundsätzliche Bedienung von Audio im Netz (wie wird nach vor und zurück gespult, etc.) nach international gängigen Standards orientiert (und damit an den Gewohnheiten der angesprochenen Usergruppe „U30“) und ORF-weit einheitlich umgesetzt wird.

- Die erste Radio-App des ORF, die Ö3-Handyapp, wurde bis heute schon 2,45 Millionen Mal heruntergeladen. Sie ist damit nach der TV-Thek die zweiterfolgreichste App des ORF.

Die Ö3-App muss daher vom ersten Tag an alle neuen Features des neuen „Sound“-Moduls beherrschen. Haben wir neue Onlineprodukte für Web, Tablet und Handy im Fokus (wie das „Sounds“-Modul), müssen wir die schon bestehenden und insbesondere erfolgreichen Angebote auf dem gleichen hohen technischen Standard halten.

Die hohe Reichweite verdankt das Alltagsradio (wie Ö3 oder Kronehit) auch der hohen Verfügbarkeit von Empfangsgeräten (durchschnittlich 5,5 Geräte pro Haushalt inkl. Auto). Es gibt also in den meisten Haushalten ein Radio in der Küche, eine Stereoanlage im Wohnzimmer und womöglich ein wasserfestes Radio im Bad – und ein Radio im Auto.

- Das Radio droht auch die Vorherrschaft in der Mittelkonsole des Autos zu verlieren. Statt dem klassischen Radio sind dort vom Autohersteller umfangreiche Entertainmentfunktionen installiert, die auch das Verbinden mit dem eigenen Smartphone und der eigenen Musikstreaming-App erlauben.

Umso wichtiger ist es, dass die Radio-Apps des ORF alle Funktionen wie „iOS -Carplay“ oder „Android Auto“ unterstützen.

- Noch sucht die Mehrheit der AutofahrerInnen in der Mittelkonsole die Taste oder Funktion „Radio“ wie der zuständige Entwicklungschef für Entertainment bei BMW verrät.

Leider ist der typische Käufer einer Limousine von BMW eher über 50 als unter 30.

Die Lehre ist, dass unsere Audioangebote dort sein müssen, wo unser Publikum schon ist. Das sind das Smartphone und die sozialen Medien. Die Mittelkonsole im Auto müssen wir so lange wie möglich verteidigen.

- Ö3 und FM4 sind wie die „ZiB“, auch durch eine ORF-Umfrage bestätigt, in den sozialen Medien die am stärksten wahrgenommenen ORF-Marken.

In den sozialen Medien müssen unsere starken Radiomarken künftig noch stärker auch mit Videocontent punkten, schlicht, weil dieser in den sozialen Medien besonders stark nachgefragt ist. Dazu werden die klassischen Radios neues Personal brauchen und müssen sich noch stärker als bisher als multimediale Medienmarken verstehen, ohne den Fokus auf das klassische lineare Radio zu verlieren.

Die Radioredaktionen dürfen künftig nicht ausschließlich Audiocontent online anbieten, der schon für das lineare Radio produziert und ev. nur leicht adaptiert wurde. Für das non-lineare Hören, wo sich UserInnen - wie beim Hören eines Podcasts - einem Thema nach einer Onlinesuche pro-aktiv zuwenden, braucht es oft eine völlig andere Erzähl- und Produktionsweise, die wir zum Teil erst lernen oder wieder lernen müssen. Alle nationalen Wellen sind daher eingeladen über völlig neue Audioformate nachzudenken, die sich als Episode für „Sounds“ und/oder als Podcast eignen. Dabei geht es nicht darum, unzählige neue Formate zu erfinden, sondern am Ende zehn bis zwanzig neue, die auch nennenswerte Abrufzahlen erreichen und damit publikumsrelevant sind.

Zusätzlich müssen wir gezielt die Zielgruppe der 18- bis 24-Jährigen besser erforschen, die wir mit unseren Radiosendern nicht mehr oder immer seltener erreichen. Wir fragen also jene noch spitze Zielgruppe, die sich vom ORF abgewendet hat oder gar nicht erst zugewendet hat. Mit welchen öffentlich-rechtlichen und zugleich publikumsrelevanten Audioformaten können wir diese Zielgruppe an den ORF binden?

Diese Zielgruppe hört nicht mehr gewohnheitsmäßig drei Stunden am Tag Radio, sondern hat eine sehr differenzierte Audionutzung wie unsere erste Publikumsforschung zur Entwicklung von „Sounds“ ergeben hat:

- Da gibt es den begeisterten Radio-Wien-Hörer, der alle Ö1-Journale in voller Länge online zeitversetzt hört, sonst aber keinen Bezug zu Ö1 hat.
- Da gibt es die Userin, die zum Laufen nur ihre eigenen Playlists hört, zum Aufstehen Ö3 und zum Entdecken neuer Musik FM4.

Musik Streamingdienste wie „Spotify“ werden nicht mehr aus dem Lebensalltag der jüngeren Zielgruppe verschwinden. In bestimmten Lebenssituationen, wie beim Sport betreiben, wird diese Gruppe die Gewohnheit beibehalten ihre selbst zusammengestellten Musik Playlists zu hören. Diese Audionutzungszeit ist für den ORF auch bei größter Anstrengung nur schwer zurück zu erobern.

Viele Nutzer dieser Dienste fühlen sich dort aber auch einsam. Zum Entdecken von Musik ist das kuratierte und moderierte Radioprogramm – und künftig die neuen Audioangebote von „Sounds“ - auch für diese Usergruppe eine geschätzte Alternative. Daher braucht es in „Sounds“ auch ausgewiesene Musikspecials insbesondere von Ö3 und FM4.

Wie wir unsere Radioflotte künftig aufstellen, darf unter dem ausführlich beschriebenen Konkurrenzdruck internationale Plattformen kein Tabuthema sein.

a. Ö1

Das öffentlich-rechtliche Aushängeschild Ö1 ist mit seinem anspruchsvollen Programm auch im Publikumsmarkt erfolgreich. Dies verdankt der Klassik-, Kultur- und Informationssender insbesondere den Ö1-Journalen, also seinen ausführlichen Nachrichtenformaten. Ö1 hat, wie schon eingangs erwähnt, vom gestiegenen Informationsbedürfnis während der Coronakrise profitiert und auch von der Tatsache, dass Sender, die auch vor der Pandemie generell vorwiegend „zu Hause“ gehört wurden, davon profitiert haben, dass dank Home-Office und Lock-Down die Menschen auch tatsächlich mehr zu Hause waren.

Ö1 hat in manchen seiner Sendungen von seiner Ansprache und Aufmachung her einen Modernisierungsschub nötig, um mit jüngeren Zielgruppen auf Augenhöhe zu sein und auch diese verstärkt an den Sender zu binden. Der Zeitpunkt des Umzugs in den Mediocampus ist der geeignete Zeitpunkt, um dies in die Tat umzusetzen, ohne die Gewohnheiten der vielen StammhörerInnen zu verletzen.

Der aktuelle Podcast-Boom lässt den Schluss zu, dass insbesondere auch Jüngere an Langformaten interessiert sind. **Ö1 muss daher seine Schatzkiste öffnen und seine wertvollen Inhalte auch für das On-Demand Angebot neu aufbereiten.** Der Podcast-Boom ist auch eine Renaissance des Hörens. Niemand ist daher mehr gefordert, diesem Wunsch nachzukommen, als Ö1.

Bei näherer Betrachtung zeigt sich, dass es den Podcast-Boom vor allem angebotsseitig gibt. Es gibt fast keine Organisation mehr ohne hauseigenen Podcast und fast keinen Prominenten mehr, der nicht einen Podcast in die Welt setzt. Podcasts, die keiner hört?

Die Nutzungszahlen lassen sich bei Podcasts nur schwer messen, weil auch heruntergeladene Audiofiles nicht zwingend angehört werden. Eine erste Podcaststudie des ORF, welche die Statistikdaten der größten Audioplattformen wie „iTunes“ ausgewertet hat, zeigt, dass es auch bei den ORF-Podcasts noch Potential nach oben gibt. Die meisten Podcasts des ORF haben unter 10.000 Unique Clients (=Anzahl an unterschiedlichen Endgeräten, die zumindest einen Download durchgeführt haben.). In dieser Studie herausragend ist der Podcast von „Ö3-Frühstück bei mir“, der regelmäßig knapp 50.000 Aufrufe vorweisen kann. Dieser Erfolgspodcast ist nach der inhaltlichen Definition streng genommen gar kein Podcast, sondern ein Zusammenschnitt der gleichnamigen Ö3-Sendung ohne Musik (mangels Verwertungsrechten können ORF-Podcasts nur selbst produzierte Musik enthalten).

b. Ö3

Ö3 ist nicht nur der unangefochtene Marktführer, Ö3 beweist auch durch ständig neue Programmaktionen **hohe Innovationskraft**. Ö3 ist jene ORF-Marke und Redaktion, die sich von ihrem Grundverständnis her professionell an den Bedürfnissen des Publikums orientiert und gerade durch diese Haltung den öffentlich-rechtlichen Kernauftrag so vorbildlich und überdurchschnittlich erfüllt.

c. FM4

FM4 ist seit seiner Gründung als Jugendradio positioniert, mit einem Altersschnitt von deutlich über 40 Jahren wird FM4 derzeit diesem Anspruch allerdings nicht gerecht. FM4 ist eine erfolgreiche Onlinemarke, hat aber mit seinem spitzen Musikformat nur 2-4% Marktanteil im analogen Radio. Vom Durchschnittsalter des Hörers/der Hörerin liegt FM4 zu nahe bei Ö3. FM4 ist bezogen auf die tatsächliche Hördauer nicht das neue junge frische Audioangebot des ORF, um jene zu begeistern, die den ORF selten bis nie nützen.

d. Regionalradios

Die **Regionalradios sind wichtiger Identitätsträger** für die österreichische Bevölkerung, hier wird unsere Vielfalt an Sprachen und Kultur täglich gelebt und erlebt. Damit diese Funktion auch bei jüngeren Bevölkerungsschichten erhalten wird ist es notwendig, die Regionalradios auch als mögliche Programmalternative für ein junges Publikum zu positionieren. Ansonsten wird dieser Markt von den regionalen Privatradios abgedeckt.

3. Online

Die selbstbetriebenen Online-Angebote des ORF gliedern sich in ORF.at und in die TVthek bzw. ein zukünftiges On-Demand Angebot.

a. orf.at

Das Online-Angebot richtet sich schon durch das Angebotskonzept und das ORF-Gesetz gedeckt an ein möglichst breites Publikum. Das Angebot ist so gestaltet, dass es möglichst viele Menschen überblicksmäßig mit allen relevanten Informationen versorgt.

b. tvthek.orf.at / On-Demand Angebot

Die TVthek bzw. das zukünftige On-Demand Angebot des ORF richten sich durch die Kanalstruktur an ein sehr breites Publikum. Dieses Angebot bildet die Brücke zwischen den Angeboten die verstärkt ältere Zielgruppen erreichen sowie denen die verstärkt jüngere Zielgruppen erreichen. Neben der Abbildung des TV-Angebotes sollen hier in Zukunft auch speziell für den Online-Bereich entwickelte Formate zu sehen sein.

4. Social Media

a. Facebook

Facebook ist in der Flottenpositionierung für den ORF ein Informations- und PR-Kanal. **Facebook ist in der Mitte der Gesellschaft positioniert** und damit sehr erfolgreich. Aufgabe für diesen Kanal ist es, noch größere Programmnähe herzustellen und so mehr Publikum zu erreichen.

b. Twitter

Twitter ist im Wesentlichen als **journalistischer Kanal** positioniert, hier verbreiten sich Informationen schnell und unsere Journalistinnen stehen in direktem Kontakt mit Pressesprechern und anderen Entscheidern in Österreich.

c. Instagram

Instagram ist für Medien weltweit als Informations- und Unterhaltungskanal. Der ORF ist derzeit vor allem als Informationskanal dort aktiv, dies soll sich in Zukunft ändern: Unsere Instagram-Kanäle werden durch eine stärkere Positionierung im Unterhaltungsbereich stärker und breiter aufgestellt als bisher.

d. YouTube

YouTube ist der Platzhirsch unter den Videoangeboten, nirgendwo sonst werden so viele Minuten Videos hochgeladen und konsumiert, nirgendwo sonst ist das Publikum so breit aufgestellt wie dort. Daher ist es nur logisch, dass der ORF dort mit seinen für andere Kanäle produzierten Inhalten sowie mit eigens für die Plattform produzierten Inhalten vertreten ist.

e. TikTok

TikTok ist ein Kanal, der international wie auch national von einer sehr jungen Zielgruppe konsumiert wird. Daher ist es wichtig, gerade dort präsent zu sein, um bereits früh eine Markenbindung zu unseren Produkten, Gesichtern und nicht zuletzt zur Marke ORF aufzubauen.

5. Flottenstrategische Maßnahmen

Um nicht Gefahr zu laufen, dass die ORF-Flotte einzelne Segmente des Publikums nicht mehr erreicht, ist es notwendig einige Maßnahmen zu ergreifen. In jährlichen Abständen wird evaluiert, ob sich die Flotte auf Kurs befindet oder ob **Nachschärfungen nötig** sind. Dies schließt unterjährige Änderungen und Anpassungen nicht aus.

a. Unterrepräsentierte Zielgruppen erreichen

Generell steigt die TV-Nutzung, sie sinkt aber bei den Jungen. Unsere Reichweite ist seit 1997 und die Nutzungsdauer für ORF ist seit 2009 relativ stabil.

Ungefähr 10% der Jungen weisen überhaupt keine lineare Nutzung mehr aus, umso relevanter ist es gerade diese Zielgruppe bei der Programmierung und beim Programmangebot nicht zu vernachlässigen.

Gruppen, bei denen der ORF gemäß Sinus-Milieus noch die Möglichkeit hätte zu wachsen, sind Menschen aus der Gruppe der Hedonisten und Konsumorientierten, Menschen mit Migrationshintergrund, bildungsfernere Schichten bzw. auch nicht bildungsferne, aber an Informationsangeboten weniger interessierte Menschen, so wie auch generell Menschen aus unteren sozialen Schichten. Daraus lässt sich ableiten, dass manche oder auch viele ORF-Angebote zu elitär sind und das Publikum **nicht barrierefrei und auf Augenhöhe ansprechen**. Das mag an Inhalten und Themen ebenso liegen wie an Sprache und Umsetzung, limitiert aber unser Wachstumspotential zur Erfüllung unseres Auftrags. Eine zweckdienliche Änderung hin zu einer verbindenderen, integrativeren Ansprache muss direkt in den Redaktionen, aber auch durch die Programmierung der Kanäle adressiert werden.

Durch die vielen Klein- und Kleinstsender hat eine „Netflixisierung“ des linearen Free-TV stattgefunden, das heißt es gibt sehr viele Angebote, die einzeln mäßig bis schwach genutzt werden, aber in der Summe sehr viel ausmachen. Damit ist es inzwischen auch obsolet, in der Programmierung einen oder wenige „Konkurrenten“ zu definieren, es sind schlicht und ergreifend zu viele. Deshalb ist nötiger denn je, ein eigenes, unverkennbares, unvergleichbares Programmangebot zu haben.

Unterhaltung ist für alle Schichten wichtig. Es wäre ein Fehler, wenn sich bei den Zusehern folgender Gedanke verfestigt: „Im ORF schau' ich Info, die Unterhaltung kommt von den Privaten oder von Digitalangeboten“. Auch hier ist ein in jeder Hinsicht barrierefreier Zugang am wichtigsten: Warum funktioniert die Unterhaltung im ORF am Freitag am besten? Weil sie breit, nicht elitär, zutiefst österreichisch und als einwandfreie Unterhaltung aufgestellt ist.

Inklusion ist hier das Stichwort, aber nicht nur Miteinbeziehung der Randgruppen, sondern auch von breiten Schichten und großen Blasen wie z.B. den Hedonisten als am schnellsten wachsenden Sinusmilieu, das derzeit von uns unter Schnitt bedient wird, wohl auch weil wir

wenige MitarbeiterInnen aus diesem Milieu bei uns haben. Unser Programm und das Unternehmen muss es aushalten können, diverse Dinge kontroversiell zu diskutieren. Nur so können wir den Platz in der Mitte der Gesellschaft halten. Dies ist auch wichtig für Gruppen wie gerade die erwähnten Hedonisten: Wo ist mein Nutzen? Was habe ich davon? Keine Abstraktionen! Keine Metaebene! So etwas schreckt wichtige Teile der Bevölkerung ab und kappt den Zugang zu ihnen.

b. Verjüngung des Programmes

Der ORF hat ein Problem mit der Überalterung, große Teile des Publikums werden schon jetzt im Fernsehen nicht mehr erreicht. Ziel ist es, das gesamte Programm zu verjüngen, damit im Schnitt eine jüngere Zielgruppe als bisher erreicht werden kann.

c. Schärfung der Senderprofile

Programmangebote wie ORF III und ORF 2 haben stark überlappende Nutzerschichten. Hier ist es notwendig, die Senderprofile zu schärfen, um die Nutzerschichten weiter auseinander zu führen und dadurch insgesamt breitere Schichten zu erreichen. „Selbstkannibalisierung“ ist zwar bei der Etablierung neuer Produkte wünschenswert und sinnvoll, bei etablierten Produkten wie unseren TV-Sendern führt dies aber zu Verwirrung und zur Verringerung der erreichbaren ZuseherInnenbasis.

d. Mitdenken von Online und Social

Online und Social Media wird in allen strategischen Maßnahmen nur untergeordnet betrachtet. Dies soll sich in Zukunft ändern. Diese Teilbereiche werden zukünftig immer mitgedacht. Entscheidungen, **welche Formate in welchem Kanal positioniert werden**, sollen immer unter Einbeziehung der digitalen Angebote getroffen werden. Dies kann von einer unterstützenden Funktion der digitalen Angebote bis hin zu einer Online-Only Variante der Formate führen.

5. Die Information wird von Glaubwürdigkeit, Objektivität und Vertrauen getragen

„Glaubwürdigkeit ist Vertrauenssache - Bindung schafft Glaubwürdigkeit und Glaubwürdigkeit schafft Bindung“

Die Existenzberechtigung des ORF steht und fällt mit seiner Glaubwürdigkeit als öffentlich-rechtlicher Anbieter. Spätestens seit dem Rundfunkvolksbegehren 1967 ist im ORF Unabhängigkeit und Glaubwürdigkeit als wichtigster Wert verankert. Wir müssen verstärkt darauf achten, den oft kollektiv erregten Individuen mit Augenmaß und auf Augenhöhe begegnen, **unser Kurs muss der Diskurs bleiben**. Das heißt in weiter Folge, dass es unabdingbar ist, dass wie in allen Bereichen unsere Glaubwürdigkeit leben und anbieten müssen – denn **Glaubwürdigkeit ist kein Feigenblatt, sondern unsere Existenzberechtigung**.

Neue Kanäle ermöglichen immer auch neue Möglichkeiten in der Erzählung unserer Inhalte. Nicht alle davon sind gut gemacht oder gemeint, nicht alle davon müssen wir verwenden. Wichtig ist für uns, dass wir die Mechanismen in den Erzählweisen begreifen, wir müssen verstehen wie Geschichten auf TikTok, Instagram oder Facebook erzählt werden, um daraus die für uns im ORF passenden Erzählformen entwickeln zu können. Nur das ermöglicht es uns, unsere bereits im linearen TV erfolgreichen Inhalte und Formate auch in der digitalen Welt erfolgreich zu erzählen. Das Gleiche gilt natürlich im Umkehrschluss: Wenn wir erfolgreiche "Online-Only" Formate entwickeln, dann ist es notwendig diese auch in die klassische, lineare Welt zu übersetzen. Eine rein additive Ausspielung unserer Inhalte auf neuen Ausspielkanälen ohne jeweilige kanalspezifische Verfeinerung wird in den wenigsten Fällen von Erfolg gekrönt sein. Besonders im Informationsbereich sehen wir schon heute, dass das unveränderte Wiedergeben von Nachrichtenbeiträgen nicht den Erwartungen unserer Nutzer entspricht und

somit nicht in ausreichender Art und Weise rezipiert werden. Wir müssen informative Berichterstattung anreichern und aufladen, um sie mehrkanaltauglich zu machen.

Herausforderung ist es hier, nicht oberlehrerhaft aufzutreten und statt „fake news“ nur „boring news“ zu bieten – auch dieser Bereich muss das Publikum kurzweilig erreichen. Wir brauchen hier nichts weniger als eine **neue, digitale Aufklärung**.

Ziel ist es, dass wir auf allen Kanälen von legacy wie TV und Radio über Online bis Social Media glaubwürdig und stark im Auftritt sind und bleiben.

ORF-JournalistIn der Zukunft

Die JournalistInnen des ORF werden in Zukunft multimedial arbeiten. Ihre Aufgabe ist es, der österreichischen Bevölkerung einen Mehrwert zu bieten. Sie erzählen Geschichten, die die ZuseherInnen, ZuhörerInnen und NutzerInnen faszinieren, weil sie ihre eigene Umgebung verständlicher machen und ihnen spannende, relevante Trends „aus der Welt“ servieren.

Unsere JournalistInnen vermitteln Wissensvorsprung, sie tragen dazu bei, dass wir alle in einer informierten Gesellschaft leben. Wo dies passiert – gleichwohl analog oder digital – wird in Zukunft keine Rolle mehr spielen. Ihr Arbeitsplatz und ihr Werkzeug ist der multimediale Newsroom. Wichtig ist es dabei, dass sich die JournalistInnen des ORF auf ihre Kernaufgabe konzentrieren können: Das Erzählen von Geschichten. Gute geschulte RedakteurInnen, die ihre Beiträge selbst drehen und schneiden, wird es ebenso geben, wenn auch der Standard RedakteurInnen und JournalistInnen im Team mit Cuttern, Kameralenten und Grafikern bleiben wird. Es gibt hier kein entweder/oder, sondern ein sowohl/als auch. Es gibt jedoch auch Bereiche, in denen es nützlich und sinnvoll sein kann, wenn das gesamte Produkt aus einer Hand kommt, z.B. auf Social Media oder auch für kurze Liveeinstiege.

Glaubwürdigkeit und Vertrauen entstehen über Gesichter und Transparenz. Daher werden wir starke persönliche Marken in Form von „journalistischen Gesichtern“ in allen unseren Medien forcieren. Das Anchor-System unter den ModeratorInnen sowie das Producer-System unter den Redakteuren wird daher verstärkt eingesetzt.

Information: öffentlich-rechtliches Kernstück

Die Information des ORF ist das Kernstück des öffentlich-rechtlichen Kernauftrages und der direkte und unmittelbarste Dienst, den wir der österreichischen Bevölkerung zur Verfügung stellen. Umso wichtiger ist es, dass unsere Information auch in Zukunft alle Bevölkerungsgruppen erreichen kann. In Zeiten von Fake-News und Verschwörungstheorien ist die ORF-Information unter Druck von außen. Zu professionell und zu allgegenwärtig sind die Anbieter von Falschmeldungen – sie sind kaum mehr von objektiver Berichterstattung zu unterscheiden und bieten oft die einfachste und schnellste Antwort auf Fragen, die die Zeit aufwirft, in der wir leben. Um hier auch in Zukunft konkurrenzfähig zu bleiben, müssen wir einige Projekte angehen.

Information: auf allen Kanälen

Die ORF-Information ist auf allen Kanälen, die der ORF bespielt vertreten, im TV, im Radio, Online sowie in den sozialen Netzwerken. Während wir im TV, im Radio und auf orf.at weitgehend die Kontrolle über die Kanäle und deren Nutzung haben, sehen wir uns im Social Web mit einer ungewohnten Situation konfrontiert: Hier können wir weder die Art noch den Zeitpunkt der Rezeption mitbestimmen. Es braucht daher ein Umdenken, um auch weiterhin die ausdifferenzierte Gesamtheit der Bevölkerung erreichen zu können. **Kernstück unserer Information ist der besondere Zugang – dieser österreichische, öffentlich-rechtliche Zugang macht unsere Angebote auf allen Plattformen unverwechselbar.** Ziel muss es daher sein, dass wir auf allen relevanten Plattformen von TikTok bis Facebook ein maßgeblicher Ansprechpartner für österreichische Information werden. Dazu braucht es personelle und finanzielle Ressource und **Raum für Innovation und Experimente.**

Dies trifft nicht nur auf neu erschlossene Kanäle zu, sondern auch auf die bestehenden. Auch in Fernsehen und Radio müssen Raum und Ressourcen zur Verfügung stehen, um die bestehenden Formate mit Blick auf die Flottenstrategie weiter zu entwickeln bzw. neue Produkte auf die Welt zu bringen. **Ziel ist es, Innovation in den Alltag zu integrieren** und somit zur Normalität und nicht zur Ausnahme werden zu lassen.

Information: multimedial im Newsroom

Die ORF-Information ist in ihrem Selbstverständnis multimedial, nach außen und nach innen werden die Bereiche gleichberechtigt.

Die ORF-Information ist derzeit dezentral organisiert. Die Fernsehinformation ist in drei Kanäle getrennt, die Radioinformation zwar zentral gesteuert aber separiert von der TV-Information, die Online-Information ist in eine Tochter ausgelagert und der Bereich des Social Web wird von kleinen losgelösten Abteilungen betrieben. Insgesamt entscheiden knapp 10 Chefredakteure über den Output der Information. Ein konsolidiertes Vorgehen, um die Probleme der Zukunft zu bewältigen, ist so nur schwer möglich. Mit der räumlichen Veränderung durch den multimedialen Newsroom muss sich auch diese Struktur dementsprechend weiterentwickeln. Daher wird die ORF-Information künftig wieder in einer eigenen Direktion geführt. Darunter wird es jeweils einen Chefredakteur für TV, Radio und Online geben. Radio erhält die inhaltliche Hoheit über alle Informationsangebote der Radioflotte und Online erhält die Agenden von orf.at sowie die der Angebote im Social Web.

Die darunter liegende Struktur wird in multimedialen Ressorts geführt. Da dem ORF insbesondere in der **Information als Leitmedium der Republik eine besondere Verantwortung** obliegt, liegt in weiterer Folge großes Augenmerk auf dem Erhalt der Binnenpluralität in der Berichterstattung. Daher werden taktgebende Sendung wie beispielsweise der ZiB1, ZiB2 oder die Ö1 Journale mit eigenen Sendungsverantwortlichen und starken diversen Sendungsteams aus den Fachressorts ausgestattet, um den speziellen Anforderungen gerecht werden zu können.

Starke Sendungschefs und ihre Teams garantieren das Maximum an Pluralität sowie den notwendigen Fokus auf die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe und agieren verstärkt als Anwalt des Publikums.

Kürzere Nachrichtensendungen mit einem Überblick- oder Servicecharakter werden in erster Linie von den Ressorts, dem Newsdesk, der als unterstützende Serviceeinheit und Drehscheibe fungiert, und den CvDs betreut.

Die multimedialen Fachressorts koordinieren, disponieren und betreuen inhaltlich die RedakteurInnen die keinem Sendungsteam zugeordnet sind.

Im Online-Bereich wird die Verantwortung zwischen dem Angebot von orf.at und dem Social-Web-Angebot gesplittet.

Räumliche Voraussetzungen

Die Produktion im Newsroom ist natürlich auf die tagesaktuelle Produktion ausgelegt. Trotzdem ist notwendig auch dafür Sorge zu tragen, dass weitere Kernstücke der ORF Information wie die investigative Recherche, die Faktenchecker oder auch die Innovation direkt im multimedialen Newsroom angesiedelt sind. Diese Dinge sind keine Nebenprojekte, sondern integrale Bestandteile der ORF Information. Das wird räumlich wie strukturell abgebildet.

Im Newsroom wird es einen mit Ressourcen ausgestatteten Innovationsraum geben, in dem die Redakteurinnen und Redakteure in einem rochierenden System regelmäßig in Teams an Zukunftsproketen mitarbeiten. Hier sollen einerseits neuen multimediale Info-Formate entwickelt werden und andererseits miteinander, der Veränderungsprozess im gemeinsamen Newsroom mitgestaltet werden.

Ebenso wichtig wie Platz für Innovation ist es, auch einen Platz für investigative Recherche zu schaffen. Auch hier ist räumliche, technische und personelle Ressource notwendig, um dem Anspruch glaubwürdig gerecht werden zu können, Österreichs beste Information zu liefern. Untrennbar mit der investigativen Recherche ist der Bereich Faktencheck verbunden. Hier braucht es ebenso räumliche, technische und finanzielle Ressourcen, um Informationen kompetent und schnell überprüfen zu können. Dieser Verifikationsprozess soll auch in unsere Berichterstattung einfließen und transparent gemacht werden.

Ziel eines multimedialen Newsrooms

Ziel hinter der Schaffung des multimedialen Newsrooms ist es, den JournalistInnen und den Redaktionen ein mächtiges Werkzeug an die Hand zu geben, das ihre **Arbeit erleichtern und unterstützen** soll. Letzten Endes ist das übergeordnete Ziel hinter allen Anstrengungen in

diesem Bereich, den ORF mit allen seinen Medien weiterhin als den österreichischen Ansprechpartner Nummer 1 in der Information zu positionieren.

Außenpolitik: Vom Tellerrand zur Weltkugel

Der öffentlich-rechtliche Dienstleister ORF muss und kann beides bieten: **Heimat und die Verortung dieser Heimat in der Welt.** Wer könnte das besser bezeugen als die KorrespondentInnen des ORF? Intern wahrgenommen werden sie zumeist durch Live-Auftritte in der Zeit im Bild, tatsächlich aber arbeiten sie in einer Brandbreite, die sie zum Modell der künftigen journalistischen Arbeit im ORF machen. Sie haben für zwei Medien gearbeitet, bevor von einem multimedialen Newsroom überhaupt die Rede war. Sie waren immer die ersten bei technischen Neuerungen, sie kennen in ihrem Arbeitsalltag die Bandbreite „Ausland“ und wie man diese für welches Medium und welches Programm und für unterschiedliche Zielgruppen erzählt.

Gehen wir von den Korrespondenten aus, weil sich an ihrer Arbeit festmachen lässt, was Außenpolitik im ORF in der Zukunft ausmachen wird: Ein fachspezifisches Ressort beurteilt außenpolitische Themen nicht nur nach ihrer Relevanz an und für sich, sondern auch nach ihrer Relevanz für Programm und Zielgruppe. Einfach formuliert: Wenn ein Land eine neue Regierung bekommt, ist es auf all unseren Plattformen wichtig, erst einmal klarzumachen, warum uns das interessiert, und in zweiter Linie zu beachten, wie man das wo erzählt. Beim Publikum von Ö1 ist anderes vorauszusetzen als bei den ZuhörerInnen von Ö3, dennoch müssen wir beide gleich gut informieren. Manche Geschichte ist hintergründig, eine andere erzählt sich, fast von selbst im Bild.

Das Problem der Außenpolitikberichterstattung im ORF derzeit ist, dass es viel mehr zu erzählen gäbe als wir das derzeit tun. Die Newsformate sind zeitlich beschränkt, formal auf wenige Formen reduziert: Story und Live, je nach Medium in beschränkter Länge. Es gibt die kurzen ZiBs und eine halbstündige Sendung pro Woche mit einem halbstündigen Beitrag, im Weltjournal.

Die Entzerrung dieser engen Grenzen, vor allem zwischen klassischem TV und online, bietet gerade in der Außenpolitikberichterstattung enorme Möglichkeiten. Dafür braucht es Ressourcen. Dienstreisen aus Wien werden derzeit aus Kostengründen nur eingeschränkt finanziert „weil es sich nicht lohne“ und weil „das niemanden interessiere“. Online first oder online only bieten die Möglichkeit, diese beiden Annahmen einem praktischen Test zu unterziehen. Wird dann, um ein frei gewähltes Beispiel zu nehmen, eine selbstgedrehte Reportage aus einem Covid-Spital in Indien möglicherweise mehr Zugriffe haben als ein ZiB-

Beitrag über die Wegekostenrichtlinie, der auch online gestellt wird? Vermutlich ja. **Es ist ein Klischee, dass sich unser Publikum für Auslandsberichterstattung „nicht interessiere“.** Es ist an der Zeit, den Gegenbeweis anzutreten.

Im ORF fehlt es derzeit an genau den Gefäßen, die Auslandsberichterstattung für unser Publikum wirklich greifbar machen: dem Format für die Reportage in 4-5 Minuten, in der auch etwas und jemand aus einem anderen Land zu hören und zu sehen ist. Dass wir in einer ZiB zu jemandem schalten, hat immer noch seine Relevanz und Begründung, aber es hat schon lange nicht mehr die Exotik, die eine Schaltung einmal hatte als die Welt noch nicht globalisiert war, und sie hat aus einem Büro und vor einer Bluebox auch keinerlei optischen Gewinn. Diese Art Einstieg eignet sich zur Analyse außenpolitischer Vorgänge, sie eignet sich allerdings nicht zur Vermittlung des Gefühls, mit dabei zu sein. Und das soll unsere Außenpolitik ja bieten: **die Welt greifbar, sichtbar, hörbar, erlebbar zu machen.**

Wenn wir von Krisengebieten oder Ländern der Dritten Welt absehen, ist das Gerät, das man heute zu einer Kamera und einem Mikrofon benötigt, um eine Liveschaltung zu machen, ein kleines Kästchen namens LiveU, gefüllt mit ein paar SIM-Karten. Der Retour-Ton kommt über das Mobiltelefon der Reporterin oder des Reporters. Das gegenüber im Radio heißt Luci und ist eine App auf dem Mobiltelefon. In der Außenpolitik der Zukunft gehört die LiveU zur Grundausstattung des Ressorts wie der Digas-Laptop es heute in der Außenpolitik Radio längst tut. Es liegt am Ressort, KollegInnen damit hinauszuschicken, und zwar schnell. Nicht erst nach einem mühsamen Prozess der Abnehmersuche, erst zwischen den ZiBs, dann zwischen Fernsehen und Radio. Denn wir haben rund um die Uhr und sobald ein Beitrag fertig ist, einen Ausspielkanal zur Verfügung: das Netz.

Die Außenpolitik der Zukunft kann bedeuten, dass die ZiBs die Nachverwerter von Fernsehgeschichten sind, die bereits produziert sind. Sie kann auch bedeuten, dass die Magazinbeiträge, zum Beispiel von KorrespondentInnen, in einem neuen wöchentlichen Fernsehmagazin nachbereitet werden. Online können wir mit Formen experimentieren. Wir können unsere „Auslandsgesichter“ etablieren. Auch andere als die, die wir bereits haben, in einem anderen Setting als man sie kennt. Gut möglich, dass die Formate um die Beiträge streiten würden. Aber dafür ist ein fundamentaler Paradigmenwechsel nötig. Der Außenpolitik, sei es in Wien, sei es in den Außenstellen, muss erlaubt werden, die Beiträge zu produzieren ohne langwierige Genehmigungsprozesse zu durchlaufen, die so lange dauern können, bis die Nachricht nicht mehr frisch ist. Die Außenpolitik kann so das perfekte Labor für unsere

Berichterstattung der Zukunft werden. Denn sie hat das schon jetzt das, am härtesten multimedial erprobte Personal, das auf jeder Dienstreise seine Flexibilität beweisen muss und am Weltmarkt der Information agiert.

Wissenschaft: Neue Wege für Bildung und Wissensvermittlung

Corona hat unsere Welt auf den Kopf gestellt. Die Jahrhundert-Pandemie hat gezeigt, dass wir neue Wege gehen müssen, um Österreichs Bevölkerung Zugang zu glaubwürdigen Informationen zu ermöglichen. Egal ob Aufklärung über Maßnahmen oder Informationen zur Impfung, es ist klar geworden, dass es neben der bewährten Arbeit auf orf.at, Radio und TV auch gezielte Info-Innovationen im gesamten digitalen Spektrum braucht. Nur so können wir mit journalistischen, auf wissenschaftlicher Expertise gebauten Inhalten den Fake News und Verschwörungstheorien in den Blasen der sozialen Medien etwas entgegenhalten. Das ist gesellschaftliche Verpflichtung, und USP eines öffentlich-rechtlichen Mediums

Wissenschaft steht für Glaubwürdigkeit - sie bietet Überprüfung an. durch Offenlegen der Quellen und Kontexten, in denen Erkenntnisse gewonnen werden, durch ständiges Verifizieren und Falsifizieren. **Das Grundprinzip von Wissenschaft, der Diskurs, ist Gegenmodell zu einfachen Wahrheiten - und stärkt Pluralismus und Demokratie.**

Digitalisierung und Pluralismus gehen Hand in Hand: Digitalisierung ermöglicht es, Erkenntnisse auf unterschiedlichste Weise aufzubereiten, für junge und alte, Frauen und Männer, divers für die verschiedensten Zielgruppen, über alle Medien, in allen Formaten.

Wissensvermittlung in Zeiten der Digitalisierung bedeutet bei jeder Story zu entscheiden, für welche Medien und welches Format sie am besten geeignet ist - ob als Erklärstück auf Instagram oder als Feuilleton im Radio (und nachhaltig als Podcast), als Beitrag in einem TV-Magazin oder als Doku-Serie auf einer Plattform. Das ist eine Chance und große Herausforderung gleichzeitig.

Bewältigt werden kann das nur in einem Kompetenz-Zentrum, einem multimedialen Science-Department, in dem die Teams für alle Medien und alle Formate versammelt sind, um gemeinsam Wissen, Ideen, Projekte zu teilen und zu realisieren. Dieses Kompetenz-Zentrum sichert Qualität auch unter ökonomisch schwierigen Bedingungen. In der Wissenschaft, über die wir berichten ist diese Interdisziplinarität schon lange geübter Brauch.

Multimediales Themenmanagement ist das Tool dazu. Es geht darum, das Fachwissen der Redaktionen zu kumulieren und dadurch besser für die gesamte ORF-Flotte zu nutzen. Das bedeutet nicht, dass jeder alles kann, sondern dass man gemeinsam alle Bedürfnisse des Marktes abdecken kann – auch durch die Bildung multimedialer Projektteams.

Bildung und Ausbildung ist einer der zentralen Säulen eines öffentlich-rechtlichen Medien-Unternehmens. Nur durch die spezielle Struktur kann sichergestellt werden, dass kontinuierlich, über Jahre hinweg, ungeachtet von Hypes und Moden, fundierte Wissensinhalte produziert und angeboten werden. Vielfältige Bildungsangebote sind eine demokratiepolitische Kernaufgabe - in Zukunft mehr denn je.

In einer Welt von immer mehr fragmentierten Medien-Nutzer-Gruppen müssen die Bildungsangebote in 2 Richtungen gleichzeitig gehen: Programme, die vertiefendes Wissen anbieten - mit starken klar zugeordneten Marken (wie Universum Science) - und Inhalte in breit rezipierten Infotainment- und Unterhaltungsformaten, um unserem Publikum niederschwellig mehr Zugang zu Wissen zu ermöglichen, gleichsam als Grundversorgung in Sachen Bildung.

Wir wissen: rund ein Viertel der Bevölkerung erreichen wir nicht - die Generationen der Digital Natives, aber auch jene Bevölkerungsschichten, die wir aufgrund anderer Sprache, anderer Kultur und anderer Identifikationsfiguren nicht dort abholen, wo sie sind. Diversität wird immer mehr gefordert, Digitalisierung macht's möglich.

Digitalisierung bietet völlig neue Möglichkeiten der Vermittlung. Unser Publikum sind nicht mehr nur jene, die ein TV-Gerät oder einen Radioapparat haben, sondern letztlich alle, die einen Internetzugang haben, egal ob am PC oder am Handy. Damit können wir mehr Menschen in Österreich Bildungsinhalte anbieten und gleichzeitig neue Publikumsschichten erreichen. Der ORF wird damit mehr denn je ein „Rundfunk in gut informierter Gesellschaft“.

Für die nächsten Jahre bedeutet das: Fokussierung auf Bereiche, die bislang wenig beachtet wurden - die sozialen Medien, die für die Jüngeren (12-29) der Einstieg in die Medienwelt bedeutet - Marken von TV, Radio und Online-Auftritte sind diesen Gruppen nicht mehr bekannt.

Die Präsenz auf Medien wie Instagram, das zeigt sich schon jetzt, muss im Bildungsbereich ausgebaut werden. Die Instagram Story über Sophie Scholl, die Aufsehen erreicht hat, weil sie

Zeitgeschichte zum Angreifen für ein junges Publikum vermittelte, zeigt, welches Potential solche Formate haben.

Die ZDF-Marke Terra-X zeigt es vor. Mit ihren Clips auf YouTube, Kurzversionen der Dokus und Erklärstücke mit Harald Lesch und May Thi sorgen dafür, dass die Marke auch bei den ganz Jungen bekannt wird und sie auch zur TV-Sendung - ungeachtet ob linear oder in der Mediathek - führt, das zeigt sich beim gesunkenen Alters-Schnitt des Publikums.

Auch Martin Moder, der als Biologe und Science Buster die Brücke zwischen Wissenschaft und Entertainment schlägt, zeigt mit seinem YouTube-Kanal, wie es geht. Mit einer eigenen Rubrik bei „Fannys Friday“ kann er zum neuen ORF-Science-Star der Online-Generation werden. Bildungsangebot für alle zu schaffen, heißt auch in Innovationen zu investieren. In Medien und Formate, von denen es heute noch keine Modelle gibt. Die Welt der Computer-Spiele ist so ein Terrain für Pioniere. Die Möglichkeiten, virtuelle Welten zu betreten und zu entdecken, bietet die Möglichkeit der Wissensvermittlung mit den ganz eigenen Rezeptionsgewohnheiten einer Generation. Hier ist es möglich, in die Urzeit zurückzugehen und die Verhaltensweisen des Säbelzahntigers zu studieren, genauso wie die Biodiversität bei der Besiedlung eines fernen Planeten in der Zukunft durch das Setzen von Maßnahmen zu erhalten.

Vom passiven Lesen, Sehen und Zuhören zum aktiven Erleben und Mitgestalten könnte das Motto der Bildungsreise sein, auf die wir uns in den nächsten Jahren begeben.

Religion, Ethik und Weltanschauung

Wir wollen auch in Zukunft alle anerkannten Kirchen und Religionsgemeinschaften genauso wie Menschen, die mit Spiritualität oder Ethik etwas anfangen können mit unseren Inhalten erreichen. Auch hier zählt das sowohl/als auch statt dem entweder/oder.

Mehr Hintergrundberichterstattung können wir besonders gut und trägt zum verständnisvollen Zusammenleben der österreichischen Gesellschaft bei. **Nur Dinge, die ich verstehe, machen mir keine Angst.** Unsere Programmangebote im Bereich Religion und Ethik können gerade im Nachhall zur Pandemie jene Angst nehmen helfen, die in unserer Gesellschaft nun latent stärker als vorher verankert ist.

Das beginnt bei den jungen Zielgruppen: Schon jetzt werden zahlreiche Sendungen an Schulen als Teil des Unterrichtsmaterials zur Verfügung gestellt und gut angenommen, auch das gilt es weiter zu fördern und auszubauen.

Die einsetzende Multimedialität in diesem Bereich gilt es weiter zu unterstützen und auszubauen, vor allem die Präsenz im Digitalbereich.

Kultur: von Jugend- bis Hochkultur

Dass der ORF einen Kulturauftrag hat, steht außer Frage. Der ORF ist integrativer Teil der österreichischen Grundversorgung und ist wichtiger Teil des kulturellen Lebens unserer Republik. Wir vermitteln und fördern Kunst und Kultur. Wir bieten ein vielfältiges Angebot, produzieren in hoher Qualität und achten auf die kulturelle Eigenständigkeit Österreichs.

Doch die Tücken liegen im Detail. Denn Kultur kann vieles sein. *Was* ist eigentlich berichtenswert, was ist förderwürdig? Und gehen wir noch einen Schritt weiter und beziehen marktwirtschaftliche Aspekte mit ein, dann wird aus dem *was* plötzlich ein *ob*. Es stellt sich die Frage, ob gewissen Sparten überhaupt eine Bühne im öffentlich-rechtlichen Rundfunk geboten werden soll. Oder, anders gefragt: Ist das Kunst, oder kann das weg?

Für mich ist klar: Die Auswahl, die wir treffen, darf sich nicht (allein) an ökonomischen Aspekten orientieren. „Kultur im ORF“ bedeutet nicht „Kultur für Eliten“, sondern **„Mut zur kulturellen Breite“**. Wir stehen im Auftrag der gesamten Gesellschaft Österreichs, und unsere Aufgabe ist es, die kulturelle Deutungs- und Meinungsvielfalt in ihrer ganzen Bandbreite abzubilden und die kreative Vielfalt des ganzen Landes zu zeigen. Kultur im ORF bedeutet: Von den Menschen, für die Menschen. **Das zieht sich von Jugendkultur bis Hochkultur, von Streetart bis Avantgarde, vom Poetry Slam bis zum Literaturnobelpreis.** Das sind die *Salzburger Festspiele* genauso wie das *Popfest Wien* oder das oberösterreichische *Festival der Regionen*, der *Bachmannpreis* in Klagenfurt genauso wie der *Villacher Fasching* – sowohl/als auch statt entweder/oder.

Das, was der ORF im Augenblick bietet, ist gut. Aber das Bessere ist der Feind des Guten, und wir haben noch viel Luft nach oben. Wir müssen in Zukunft auch die Möglichkeiten schaffen, gewohnte Wege zu verlassen und der Kunst in spielerischer Form Räume erobern zu lassen.

Wie könnte das aussehen? Zum Beispiel mit „Windows of Opportunity“: Eine Art Schaufenster, ähnlich einem Adventkalender, wo Programmfugen und Online-Plätze als Ort für kurze Porträts zeitgenössischer Kunst/Künstler genutzt werden. Oder der Versuch „Unboxing Hochkultur“: Junge ReporterInnen – ohne Vorwissen und ohne Erfahrung – werden zu Hochkultur-Events geschickt und erleben es für die junge Zielgruppe zum ersten Mal. Das sind beispielhaft nur zwei Ideen von vielen.

Der ORF sollte weiterhin ein Ort sein, wo Hochkultur, Subkultur, experimentelle Kunst und Streetart aufeinanderprallen und sich gegenseitig bereichern. Kunst und Kultur dient nicht nur frei nach Sokrates dem Ausdruck des „Wahren, Guten und Schönen“, sondern sie gibt uns die Möglichkeit, die eigene „Blase“ zu verlassen und die Perspektive anderer zur ideellen Bereicherung unser selbst einzunehmen. Und wenn Kunst die Aufgabe hat, wachzuhalten und „den Staub des Alltags von der Seele zu waschen“ (Pablo Picasso), dann ist es die Aufgabe des öffentlich-rechtlichen Rundfunks, Wege zu finden, um dieses Wachhalten erlebbar zu machen und den Austausch und den Diskurs zu fördern.

6. Der regionale ORF

„Ebenso wichtig wie die Wiedererkennbarkeit ist für den ORF und seine erfolgreiche Zukunft die Unterscheidbarkeit.“

Der Föderalismus in Österreich ist nicht nur Folklore oder Verwaltungsstruktur, sondern ein **integraler, gelebter Bestandteil der österreichischen Identität**. Somit muss er auch im ORF seinen geeigneten Ausdruck finden. Gelingt es dem ORF nicht, diesen gelebten Föderalismus mitzuleben und abzubilden, so verliert er einen Grund seiner Existenz.

Der ORF ist in seiner Struktur auf Regionalität ausgelegt. Das ist ein wichtiger Teil seiner Stärke und Unverwechselbarkeit.

Die neun Landesstudios ermöglichen es dem ORF, in jedem Bundesland authentisch und selbständig aufzutreten und auch regional am Puls der Zeit zu sein. Diese regionalen Inhalte sind auch wichtiger und wesentlicher Bestandteil unserer Strategie zur **Wiedererkennbarkeit und Unterscheidbarkeit** von vielen anderen Angeboten. Nichts grenzt uns mehr von internationalen Playern ab als ein fundiertes regionales Angebot, das über ein reines Zurschaustellen von Chronik-Berichten und die anekdotische Auswahl von Dialekten hinausgeht. Regionalität bezieht sich im ORF nicht nur auf Berichterstattung aus allen Bundesländern - das erachten wir schon seit jeher als selbstverständlich - sondern zudem auf die regionale Produktion von Unterhaltung, auch um wirtschaftliche Wertschöpfung in den Bundesländern zu halten bzw. sie dorthin zu bringen. Unsere fiktionalen Formate spielen nicht im fiktiven Österreich, sondern wie z.B. Soko Linz ganz konkret dort wo unsere KonsumentInnen wohnen – beliebt und wiedererkennbar in allen neun Bundesländern Österreichs. Unsere Aufgabe im Bereich der regionalen Berichterstattung ist es, lokal verortete Themen in einen bundesweiten und einen internationalen Kontext zu setzen.

Ebenso wichtig wie die Wiedererkennbarkeit ist für den ORF und seine erfolgreiche Zukunft die Unterscheidbarkeit. Die größte Gefahr für uns als öffentlich-rechtliches Medium besteht darin, im generischen Kanon von internationalen Plattformen unterzugehen. Unser Anspruch darf nicht sein, mit den großen Plattformen wie Google und Facebook in Konkurrenz zu treten. Silicon speed kills, aber unsere Kraft liegt in der Ruhe, Beständigkeit und Ausdauer. Wir sind am internationalen Markt nur überlebensfähig, wenn wir uns darauf konzentrieren, was wir sind und wen wir repräsentieren: österreichische Identität. Wir werden als „national player“ nie eine derart breite Palette von aktuellen Serien wie Netflix anbieten können oder so viele spezielle Inhalte wie Disney + im Angebot haben. Unsere Stärke liegt hingegen in der Rolle als multimediale Plattform für österreichische Identität, und darauf müssen wir aufbauen. Was macht uns also unterscheidbar? Wir bieten regionale Information, Service und Unterhaltung. Regional wird dabei oft mit einer gewissen Enge und Begrenzung verwechselt. Aber für uns ist es Tiefe und Weite ins Land hinein, Regionalität eröffnet ein breites Feld an Themen, die auch überregional relevant sind und gesehen gehören. **Für uns ist Regionalität Grundbedingung und Bindeglied zur Internationalität.** Verwechseln wir also nicht das, was orf.at derzeit sehr erfolgreich an regionalen Informationen liefert, mit dem, was internationale Plattformen leisten, nämlich ein breites, internationales Unterhaltungsangebot zu bieten.

Eine Frage bleibt: Ist es unsere Aufgabe, eine technische Umgebung, eine weitere Plattform zu bieten, oder müssen wir uns nicht vielmehr darauf konzentrieren, hochwertigen österreichischen Inhalt möglichst breit anzubieten? Um dieser Aufgabe gerecht zu werden ist es notwendig mehr Geld in das Regionalprogramm zu bringen. Zusätzlich erhalten die Landesstudios mehr Möglichkeiten für digitale Plattformen zu produzieren – was für die nationalen Programme gilt, gilt auch hier: Wir müssen unser Publikum erreichen unabhängig davon, wo sie sich befinden.

Trotzdem gilt immer: der Inhalt kommt zuerst, eigene oder fremde Plattformen sind nur Übermittler der Inhalte.

7. Unterhaltung im ORF

„Unterhaltung ist auch Bildung – auch Bildung kann unterhaltsam sein“

Wir leben in einer Unterhaltungskultur. Entertainment ist nicht das Gegenstück, sondern das Herzstück der modernen Mediengesellschaft. Ohne unterhaltende Elemente kaum ein Blick oder Click. Daher zeigt sich Bildung und Kultur - als Paar und nicht mehr als Gegensatz - heutzutage in feinen Unterschieden innerhalb medialer Unterhaltungsformate. Nicht ob, sondern wie der ORF Unterhaltung bietet, zeigt die Erfüllung seines Bildungs- und Kulturauftrags.

Das Bedürfnis nach Zerstreuung, nach gemeinsamen Lachen, nach großer Emotion, nach dem Mitfiebern bei einer Challenge oder dem Mitraten bei einem Quiz mit Wissensinhalten, nach Rätsel lösen mit der Familie ist ungebrochen und **unbestrittener Teil des Vollsortiments** eines öffentlich-rechtlichen Medienhauses. **Unterhaltung prägt eine Gesellschaft ebenso stark wie Information, nur auf eine andere Art und Weise.** Mit Unterhaltung zeigen wir unsere Werte, indem wir mit Menschen respektvoll umgehen, vermitteln unsere Sprache, indem wir uns auf österreichische Protagonisten fokussieren, präsentieren unsere Kultur indem wir die gesamte österreichische Kulturlandschaft abbilden, geben Einblicke in unsere Seele indem wir unseren Humor ausleben. Unterhaltung ist somit einer der stärksten Identitätstreiber des ORF und trägt zum Zusammenhalt der Bevölkerung bei.

Unterhaltung stärkt das Wir-Erlebnis, bietet ein gemeinsame Gesprächsthema aller ZuseherInnen für den nächsten Tag und lässt uns als Gemeinschaft und Gesellschaft erfahrbar werden. Wir zeigen nicht nur was gezeigt werden muss, sondern erschaffen, worüber man reden soll. Die Marke ORF muss ihre identitätsstiftende Aufgabe, allabendlich Österreich zu versammeln, nicht nur weiter pflegen, sondern ausbauen. Dieses große „Wir“ im Unterhaltungsbereich erleben unsere ZuseherInnen vor allem bei großen Live-Events. In allen Zielgruppen, insbesondere bei den Jüngeren, ist das Bedürfnis danach ungebrochen, insbesondere nach österreichischen Formaten, in denen wir Österreich, seine Länder und Gemeinden zusammenbringen, um die

Momente zu genießen, die die Bausteine unserer gemeinsamen Kultur sind. Wir produzieren und transportieren Österreich auf unterhaltsame Art und Weise und bilden damit Gesellschaft ab.

Noch stärker als im klassisch-linearen Fernsehen ist die Unterhaltung im digitalen Bereich ein Wachstumsmarkt, der viele Chancen eröffnet. Schon jetzt hat der ORF digitale Unterhaltungsformate, die uns begleiten, sei es beim Zähneputzen in der Früh zum Aufwachen, in Häppchenform als Lückenfüller in Arbeitspausen, während der Fahrt mit den öffentlichen Verkehrsmitteln oder in voller Länge zu Hause am Sofa. Auch in diesem Bereich müssen wir die unterschiedliche Funktionsweise von erfolgreichen Formaten auf verschiedenen Ausspielwegen und für unterschiedliche Nutzungssituationen verstehen und

bestehende Angebote dahingehend weiterentwickeln. Das breite digitale Feld bietet uns hier

viel Entwicklungspotential, das derzeit in vielen Fällen ungenutzt bleibt. Die digitale Entwicklung stärkt nicht nur unsere Reichweite bei einem sehr diversen Online-Publikum, sondern wird als „digital crossover“ auch die Entwicklung für Unterhaltungsformate im linearen Fernsehen befruchten und bestimmen. Der ORF versteht sich in Zukunft selbstverständlich auch im Unterhaltungsbereich als Österreichs erste Content-Plattform mit großem Potential zum befruchtenden „crossover“.

Kinderprogramm

„Kinder sind unsere Zukunft.“

Diesem alten Sprichwort kann wohl jeder zustimmen. Und dennoch benötigen wir, getrieben von Sparzwängen und dem Streben nach hohen Reichweiten und Marktanteilen, immer wieder eine Rückbesinnung auf unsere Verantwortung gegenüber den jungen Menschen, die morgen – auch im ORF - unsere Zukunft gestalten werden. Nicht eine ferne Zukunft, die irgendwann nach unserem eigenen Ableben sein wird, sondern eine, die in nur zwei Jahrzehnten, das an uns auslebt, womit wir sie heute befüllen.

Fernsehen gehört, ähnlich wie bei Erwachsenen, bei Kindern zum Tagesritual. Es dient der Entspannung, Unterhaltung und Informationsgewinnung. Im Zusammenhang mit Kindern unter 10 Jahren steht der Begriff Informationsgewinnung allerdings nicht für Kindernachrichten, sondern für Werbung. Ab 10 Jahren wird das Handy und das Tablet immer wichtiger, zur Kommunikation mit Freunden (WhatsApp), zum Spielen und zum Video schauen (TV-Sender, YouTube). Der Begriff des Fernsehens wandelt sich in dieser

Altersgruppe besonders schnell, vom gute alten TV-Kastl der Eltern zum always-on device der digital natives.

Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, dass der ORF smart sein **Kinderangebot auf Tablets und Smartphones** erweitert. Ziel muss es dabei sein, Kinder möglichst früh in ihrem digitalen Umfeld mit der Marke ORF vertraut zu machen und gleichzeitig für Eltern ein sicheres Umfeld für qualitätsvollen Medienkonsum zu garantieren. Flankiert werden können diese Entwicklungen durch ein großzügigeres Zugehen an Schulen und Kindergärten mit einem bereiteren Angebot an Bildungsinhalten gerade für die Jüngsten, um sie frühzeitig mit unseren Inhalten zu fördern und an den ORF als „trusted source“ zu binden.

Kinder wollen nicht nur eine Folge ihrer Lieblingssendung sehen, sondern viele. Diesem Bedürfnis soll das digitale Programm des ORF gerecht werden. Über die rote Taste der Fernbedienung könnten in Zukunft auf jedem TV-Gerät beliebig viele Folgen einer gerade laufenden Serie wiedergegeben werden. Auch online ist es möglich in einem eigenen Angebot diese Serien anzubieten. Durch einfache Gestaltung in einem geschlossenen System ist es möglich den Kindern die Bedienung dieses Angebotes zu überlassen, und ihnen auch neben den aktuellen Programmen auch die vielen Stunden an archivierten Sendungen anzubieten. Wir brauchen ein sicheres ORF-Umfeld auf allen Kanälen, in dem sich Kinder wohlfühlen und Eltern sie in aller Ruhe verweilen lassen können, mit dem guten Gefühl sie in medialer Sicherheit zu wissen.

Im Hinblick auf Schülerinnen und Schüler ist es enorm wichtig ein edukatives Bewegtbildangebot, sowohl im Linearen als auch im Digitalen anzubieten. Home Schooling und Distance Learning haben gezeigt, wie sehr ein starkes und nach Themen geclustertes ORF-Angebot Kindern und Jugendliche beim selbständigen Lernen unterstützen und entlasten kann. Es ist die Aufgabe des ORF ein Bildungsangebot zu schaffen, auf dass sich Schülerinnen und Schüler in der Informationsflut des digitalen Alltags verlassen können. **Der ORF soll hier als Gütesiegel für Eltern, PädagogInnen und Kinder fungieren.**

Natürlich ist es auch im Bereich des Kinderprogrammes unerlässlich auf österreichische Eigenproduktion zu setzen. Nur so kann der ORF auch bei Kindern seiner Verantwortung nachkommen, österreichische Identität zu vermitteln und das österreichische Idiom zu pflegen. Dazu zählt auch ein ausreichend großes Angebot an regionalen Dialekten, denn Österreich ist auch sprachlich föderal zu begreifen.

Non-Fiktionale Unterhaltung im ORF

Light Entertainment wird auch in Zukunft ein zentraler Bestandteil der Programmierung für den ORF bleiben, denn in diesem Genre dominieren unverändert nationale Produktionen und Stars. Die großen Streaming- Anbieter sind bis jetzt im Bereich der klassischen TV-Show kaum präsent, und das bietet uns die Chance diese große und für uns wichtige Nische verstärkt zu besetzen.

Die zunehmende Globalisierung der Produktions- und Formatlandschaft wird jedoch dazu führen, dass der ORF in Zukunft noch mehr als bisher **in eigenes Development und lokale Entwicklungen investieren muss**.

Entertainment-Offensive

Der ORF braucht eine neue Entertainment-Offensive, denn die Konkurrenz schläft nicht und leichte Unterhaltung ist im hohen Maße identitätsstiftend für das Programm. Hier kann im Idealfall die ganze Familie versammelt werden, es ist unverwechselbar österreichisch und es produziert österreichische Stars, die der ORF an sich binden kann.

In jedem unserer Fernsehkanäle soll mindestens ein Tag pro Woche das ganze Jahr über durchgehend mit Unterhaltungsshows bespielt werden.

Multimediale Events

Der ORF hat in den letzten Jahren das Event - Fernsehen zu einem Alleinstellungsmerkmal ausgebaut, denn kein nationaler Mitbewerber erreicht die kritische Größe, um Showevents erfolgreich im Markt zu etablieren. Hier stehen auch Netflix, Amazon Prime und Disney+ abseits.

Natürlich sieht sich der ORF in diesem Bereich starker Konkurrenz durch kommerzielle Anbieter aus Deutschland gegenüber. Dem muss bewusst durch größere Innovationslust, nationalen Stars und – ohne in unnötige Nationalismen zu verfallen - der Betonung des österreichischen Elements in der Unterhaltung entgegengewirkt werden. Vor allem aber darf ein Event keine reine Fernsehsendung sein, sondern nur mehr ein Produkt, das alle Ausspielwege des multimedialen ORF bedient.

Existierende Formate sind diesbezüglich weiterzuentwickeln, neue Formate dürfen überhaupt nur mehr unter diesem Gesichtspunkt beauftragt werden. **Ein Event findet vertriebskanalübergreifend statt**, im Idealfall sind die verschiedenen Zugänge in TV, Radio und Online jeweils eigenständige Entertainment Produkte, die aber gemeinsam etwas Größeres darstellen.

Auch im Fernsehen selbst ist "die Show" nur einer der Vertriebswege, ein Mutterschiff, das durch Nebenformate und Programmbegleitung ergänzt wird. Das erfordert zwar insgesamt längere Planungshorizonte, erhöht aber die Planungssicherheit.

Produktpflege & Qualitätssicherung

Lange und erfolgreich laufende Sendungen sind das Rückgrat jedes Sendeschemas. Sie verdienen daher auch unsere besondere Aufmerksamkeit und Qualitätssicherung, um den Wert für das Unternehmen langfristig abzusichern. Das bedeutet konkret: laufende und dauernde Weiterentwicklung statt größerer Relaunches, inkrementelle Veränderung statt großspuriger, aber letztlich hohler Ankündigungen. Da die Lebensdauer eines Formates nicht vorhersehbar ist, muss **parallel zur permanenten Formatpflege auch das Development neuer Shows vorangetrieben werden**. Der ORF darf keine Marktlücke hinterlassen, wo das Fehlen eigener Shows Terrain für den Mitbewerb freigibt. Für jedes erfolgreiche Format muss ein "Plan B" entwickelt und ausprobiert werden, Lücken müssen geschlossen werden bzw. dürfen erst gar nicht entstehen. Dies geschieht durch kontinuierliche Marktbeobachtung und integrierte Formatentwicklung.

Shows & Quiz

Events sind nur eine der Säulen im Unterhaltungsfernsehen, denn sie bespielen letztlich nur wenige Programmtage im Jahr. Genauso wichtig sind regelmäßige - höchstens wöchentliche - "kleinere" Entertainment-Formate, die günstiger zu produzieren und im Idealfall sogar beschränkt repertoirefähig sind. Dabei muss es sich nicht zwingend um Studio-Formate handeln. Kleinere Shows bieten auch die Chance, neue Talente aufzubauen. Dies wird oft übersehen und gehört zum inkrementalen Aufbau von Unterhaltungskompetenz.

Musiksendungen

Starke Marken der Musiksendungen in ORF2 sollen erhalten bleiben. Auch diese Shows bedürfen einer andauernden Weiterentwicklung. Es soll geprüft werden, ob nach dem

Ende des "Grand Prix der Volksmusik" eine zeitgemäße und auch musikalisch modernere Form eines Musikwettbewerbs neu entwickelt werden kann.

Comedy/Kabarett/Comedy-Talk

Comedy und Kabarett sind Genres, die besonders identitätsstiftend für Humor und Unterhaltung in Österreich sind. Die bisherige Programmierung trug dem Rechnung, die mangelnde Verfügbarkeit neuen Contents bleibt als Herausforderung bestehen. Dieser muss begegnet werden, indem der ORF bewusst die Entwicklung auch von Bühnenformaten anstößt. Es soll geprüft werden, ob der ORF federführend bei einem Comedy-Festival werden soll, das extra für das Fernsehen entwickelt wird. Im Idealfall kann so ein Festival zu einem Event ausgebaut werden. Wir müssen verstärkt dorthin, wo Innovation im Bereich Comedy & Kabarett passiert, auch und insbesondere regional.

Koproduktionen

Die Koproduktionen mit deutschen öffentlich-rechtlichen Sendern sind für den ORF weniger prägend, aber aus einer Kosten-Nutzen-Rechnung meist sehr sinnvoll. Diese Rechnung muss regelmäßig für alle koproduzierten Formate überprüft werden.

Development

Aufgrund der zunehmenden Konzentration im Bereich internationaler Produzenten und TV-Anbieter wird es für den ORF mittelfristig immer schwieriger werden, Zugang zu internationalen Formaten zu erhalten. Eigenentwicklungen werden wichtiger, wenn nicht sogar entscheidend. Dieses Development muss inhaltlich nicht immer im ORF passieren, aber als organisierter und strukturierter Prozess in-house etabliert werden, in dem langfristige Planung und Entwicklung zusammengeführt werden.

Live

Ein wichtiges Element für lineares Fernsehen aber auch für On-Demand ist das Live-Element. Diese Direktheit ist die große Stärke der ORF-Live-Angebote. Sie sollen in Zukunft ausgebaut werden.

Star-Bindung

Der ORF baut in seinen Formaten Stars auf und hat daher ein Interesse einer engen Bindung dieser Personalities mit dem Sender. Es ist aus wirtschaftlichen und auch inhaltlichen Gründen unmöglich, all diese Stars vertraglich an den ORF zu binden. Umso wichtiger ist eine intensive Beziehungspflege - und das bedeutet konkret, den Stars eine Perspektive und Planungssicherheit zu geben.

Fiktion im ORF

Was wäre der ORF ohne sein fiktionales Programm?

Wir sind die Heimat von „Tatort“, der 2020 sein 50jähriges Bestehen gefeiert hat. Bei uns geht der Echte Wiener niemals unter, es ermitteln Kottan und Angelika Schnell, wir haben den Kaisermühlen Blues und Das ewige Lied, bei uns liegt Das Glück dieser Erde, aber Das Glück ist (auch) ein Vogerl, wir erzählen Copstories, Weißblaue Geschichten und bringen mit Maximilian, Kronprinz Rudolf, Freud, Beethoven, Clara Immerwahr und Maria Theresia Geschichte auf die Schirme des Landes. Es fließt Wiener Blut *und* Vienna Blood in unseren Adern, wir sind in Stadt und Land mit -komödie und -krimi zuhause, wir sind Migrant*innen und Vorstadtweiber, Braunschlag und Ein Dorf wehrt sich, Vier Frauen und ein Todesfall und Vier Saiten. We are Walking on Sunshine. Wir sind originell, vielfältig, aufsehenerregend - und österreichisch.

Dazu bieten wir die neuesten Blockbuster, die angesagtesten amerikanischen Serien und beliebte Produktionen von ZDF und ARD (Stichwort Rosenheim Cops).

Auf diese Stärken müssen wir uns besinnen, und auf diesen Stärken gilt es aufzubauen. Denn die Herausforderungen des Marktes haben sich durch die Pandemie beschleunigt und bedürfen einer entschlossenen Reaktion. Das fiktionale Programm des ORF muss für sein Publikum verlässlich, attraktiv, heute und barrierefrei bleiben - und ein starkes Rückgrat für viele Jahre bieten.

Dass die Fiktion eine tragende Säule des Unternehmens ist, steht außer Frage. Sie ist identitätsstiftend, sie ist eine Botschafterin auf dem internationalen Markt, sie hat Wiedererkennungswert in einer Welt der Streamer, sie bindet Werbekunden und Publikum gleichermaßen ans Unternehmen. Sie schafft Communities, sie sorgt für „buzz“ und ist letztendlich Sender-USP.

Wie aber sieht eine strategische Ausrichtung aus, die sie diese Rollen weiterhin spielen lässt?

Fiktion muss offen sein

Fiktion im ORF muss offen(er) für Neues sein dürfen. Sie muss die Farbenpalette für ihr Publikum vergrößern. Das muss einerseits auf der Programmebene passieren, verstärkt mit Programmen aus dem europäischen, öffentlich-rechtlichen TV als Unterstützung der geringer zur Verfügung stehenden amerikanischen Kaufprogramme, aber andererseits auch auf der Ebene der Ausspielkanäle. Auch deshalb ist eine starke Online-Präsenz von fiktionalem Programm ob via Player oder Mediathek immens wichtig.

Sie muss aber auch offen(er) für neue Genres, neue Formatideen und neue Kreative sein dürfen. **In-House-Entwicklungen und Zusammenarbeit mit der heimischen Filmbranche sind zu stärken.** Hier ist die Selbstverpflichtung zu einem 300 Mio. Euro Vergabevolumen ein ganz wichtiger Baustein. Genauso wichtig ist aber auch eine damit einhergehende Produktions- und Sendeperspektive mit besserer Planungssicherheit, die es zu forcieren gilt.

Und erneut ist auch hier eine Online-Präsenz unerlässlich. Denn neue Genres und Formate sollen und müssen auf jüngere Zielgruppen abzielen, deren natürliches Portal zu unserem Programm nicht mehr im Linearen zu finden ist.

Fiktion muss relevant sein

Relevanz entsteht ganz stark über Themen, über Erzählperspektiven, über Machart und über Präsenz. Eine Geschichte, die mich in meiner Welt genauso abholt, wie sie mir ihrer entfliehen hilft, die mit mir in die Gesellschaft geht, die Themen angreift, die mich beschäftigen, Gefühle spiegelt, die ich kenne, die mich aber auch überrascht, das ist eine Geschichte, die für mich relevant bleibt, die nachhallt. Daran ist inhaltlich weiterzuarbeiten. Dafür braucht es aber auch regelmäßige Präsenz in deutlichem Ausmaß. Wir sind nicht relevant, wenn wir nicht sichtbar sind, gerade im Fernsehen.

Unter diesem Gesichtspunkt ist das weite Thema der Rechteeinräumung zu betrachten. Online-Rechte sind die wichtigste Währung. In den letzten Jahren haben neben Sky und Netflix auch die österreichischen Privatsender begonnen, in genuine Fiktion zu investieren, sowohl in Repertoire als auch in Eventprogramme. Besonders ServusTV spielt heuer eine große Rolle auf dem Gebiet der Eigenproduktionen mit der internationalen Anthologie-Serie „The Net“.

Umso wichtiger ist es für den ORF, ein verlässlicher, starker Partner für die heimische Branche zu bleiben. Das betrifft auch die Rolle des ORF als Förderer über das Film/Fernsehabskommen. Post-Corona steht der österreichische Film vor existenziellen Entscheidungen. Hier partnerschaftlich Veränderungen mitzugestalten - auch im Hinblick auf notwendige Anpassungen der Förder-Rahmenbedingungen in einer Welt, in der vermehrt Streamer ins Kinogeschehen eintreten - und sie zu unterstützen (z.B. AFC) ist die Aufgabe des ORF.

Fiktion muss fortschrittlich sein

Der ORF hat sich über die Jahrzehnte einen Ruf als innovativer, mutiger Player im fiktionalen Bereich erarbeitet. Produktionen wie Braunschlag oder Freud sind hier international Beispiele, aber auch kommende Produktionen wie Alles finster eilt dieser Ruf seit den Präsentationen auf einschlägigen Festivals bereits voraus. Seit einigen Jahren werden einzelne Eigenproduktionen außerdem immer wieder für internationale Remakes angefragt.

Wie aber sieht die Innovation von morgen aus? Einerseits wird es natürlich um die Themen gehen, die wir erzählen - und wie wir sie erzählen. Es geht aber auch ganz stark um die Gestaltung von bimedialen Formaten, die jeweils für linear und online einen eigenen USP haben, und die Evaluierung derzeit geltender Sendeplätze.

Fiktion ist per definitionem auf der Zeitachse in alle Richtungen gewandt. Sie ist das programmliche Rückgrat von heute, sie ist Kult, der gestern entstanden ist und sie ist das starke Band mit unserem Publikum von morgen.

Wir stehen aktuell an einem wirtschaftlichen und inhaltlichen Scheideweg. Ziel muss es sein, die Stärken des fiktionalen Programms zu stärken und den ORF on air und online zu stützen, Wir sind der erste Partner, wenn es um die besten Geschichten des Landes geht.

Internationale Filme und Serien

Am internationalen Film- und Serienmarkt bleibt kein Stein auf dem anderen.

- Unterhaltungs-Anteil Ö klassisches TV 35% - Weltweit 20%
- Unterhaltungs-Anteil Streaming Ö 32% - Weltweit 48%

Unterhaltung mittels Bewegtbild ist der weltweit größte Wachstumsmarkt. Auch bei uns gibt es eine Marktausdünnung durch die Konzentration auf Streaming. Große Streaming Plattformen kaufen Rechtepakete und ganze Studios auf, die Erst und Zweitverwertung erfolgt immer seltener im linearen TV.

Das reißt ein immer größer werdendes Loch in die Programmversorgung im Bereich Lizenzprogramme. Doch der Rückgang der Verfügbarkeit internationaler Lizenzprogramme ist auch eine Chance für den ORF.

Wir brauchen beim Ankauf von internationalen Filmen und Serien eine **Konzentration auf Qualität und nicht auf Quantität** bei zeitgleicher Steigerung des non-fiktionalen Eigenproduktionsanteils, um damit die Wiedererkennbarkeit zu steigern.

Wiedererkennbarkeit ist in einem um die Augenpaare des Publikums buhlenden Markt das höchste Ziel, das wir als MedienmacherInnen erreichen können. Wiedererkennung als Wert begrenzt die Notwendigkeit der Erklärung, warum man uns einschalten oder anklicken soll, auf das erste Mal und minimiert im Erfolgsfall das kreative und wirtschaftlich Risiko. Auch deswegen setzen viele Filmstudios bei Filmen auf Fortsetzungsgeschichten und im TV auf Serien.

Das bedeutet, dass wir uns von generischen, ersetzbaren und verwechselbaren Produkten, wie Wiederholungen amerikanischer Serien zur Bewahrung unseres Markenkerns verabschieden müssen und im Ankauf auf qualitätvolle Premiumprodukte und auf Steigerung der Eigenproduktion setzten werden. Was überall zu sehen ist zählt nicht auf unseren USP ein, was es nur bei uns im ORF gibt umso mehr.

Wir werden als „national player“ und mit unserem bewusst an den Landesgrenzen endenden Programmauftrag allein schon durch den dadurch national begrenzten Markt nie eine derart breite Palette von aktuellen Serien Netflix anbieten können oder so viele spezielle Inhalte wie Disney +. Unsere Stärke liegt hingegen als multimediale Plattform für österreichische Identität, und darauf müssen wir aufbauen.

8. Sport im ORF

„Sport ist eines der letzten großen Lagerfeuer einer Nation“

Sport ist ein wichtiger Bestandteil der österreichischen Identität und damit auch unseres öffentlich-rechtlichen Programmes. **Sport hat eine gesellschaftspolitische, soziale und wirtschaftliche Dimension, er verbindet durch seine Emotion alle gesellschaftlichen Schichten auf Augenhöhe miteinander.** Sport ist eines der letzten großen Lagerfeuer einer Nation und schafft eine Anschlusskommunikation über Generationen hinweg wie kaum ein anderes Genre. Er ist eine gesellschaftliche Assoziationskette über alle Generationen und besitzt großes Mobilisierungspotential.

Sport bewegt uns.

Sport erzeugt Emotion.

Sport lässt uns träumen.

Sport bringt uns zusammen.

Sport verbindet.

SPORTRECHTE

Medien können den ZuseherInnen mit Sportprogrammen ein attraktives Angebot zum Mitfeiern und Selbstbewegen auf allen Ausspielkanälen bieten und sie so an sich binden. Sponsoren bekommen durch das breite Publikum ein gutes Werbeumfeld. Veranstalter können von den Einnahmen aus Werbung und Übertragung profitieren, höhere Preis- und Startgelder ansetzen und ein besseres TeilnehmerInnen-Feld gewinnen. Durch die Einbeziehung der Wirtschaft werden die Medien immer mehr zu einem Instrument von ökonomischen Zielen. Die ursprüngliche Aufgabe der Übertragung des Sports an die Öffentlichkeit und die Lust an der Bewegung verliert an

Bedeutung. Die Tendenz geht dazu, Sportveranstaltungen privatwirtschaftlich zu verwerten und Sportereignisse nur an die Sender zu verkaufen, die am meisten dafür bezahlen. Der Sport wurde zur Ware, Preise für Übertragungsrechte populärer Sportarten sind in den vergangenen Jahren explodiert. Der Markt ist überhitzt, und der internationale Rechtemarkt setzt den ORF zusehends unter Druck. Pay TV- und Privatsender kaufen Rechte und treiben den Preis. Gerade bei internationalen Ereignissen wie etwa der UEFA Champions League oder auch bei Großereignissen wie den Olympischen Spielen kommen wir oft nur mehr mit erhöhtem finanziellem Aufwand zum Zug oder können in den Bieterverfahren bereits jetzt nicht mehr mithalten. Doch gerade diese Großereignisse sind es, die auch das Fundament eines Sportangebotes bilden. Daher benötigt der ORF eine klare Zukunftsstrategie.

Die großen Herausforderungen, die mit der Sportredaktion zu erarbeiten sind, betreffen folgende Punkte:

- Konkrete Strategie für den Erwerb ausgesuchter Liverechte entwickeln und diese Liveübertragungen optimieren. Ohne massentauglichen Live Sport kann ein öffentlich-rechtlicher Sender auch keine ZuseherInnen für sein restliches Sportprogramm finden und binden. In Zukunft soll nicht mehr alles gekauft werden, was (noch) leistbar und zu bekommen ist. Wichtig ist eine **Konzentration auf jene sportlichen Höhepunkte, die zum ORF und zu Österreich passen.**
- Exakt abtesten, was die SeherInnen interessiert und eine „user journey“ anbieten. Das Sportangebot im ORF ist im Sinne der plattformorientierten Flottenstrategie deutlich stärker an die Interessen der ZuseherInnen anzupassen.
- Fokussieren auf Sportjournalismus. Die Ausgewogenheit zwischen Nähe und Distanz wird immer schwieriger, aber umso wichtiger ist kritischer Sportjournalismus. Viele internationale Beispiele zeigen, dass mit dem Verlust an Live-Rechten eine Rückbesinnung auf klassischen Sportjournalismus beginnt. Also weg von nüchterner Ergebnisberichterstattung und der Angst Rechte durch Kritik zu verlieren, hin zu Hintergrundberichten, Sportdokumentationen und Talkformaten. Daher müssen auch im ORF wieder rechercheaufwändige und hintergründige Geschichten von gesellschaftlicher Bedeutung erzählt werden, um unsere Relevanz und Kompetenz in diesem Bereich auszubauen und verstärkt aufzuzeigen.
- Bessere Nutzung von Ressourcen. Der ORF verfügt über ein unerschöpfliches Bildarchiv, hiermit sind jede Menge an Dokumentationen und neuen Formaten möglich. Auch in der offenen Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen liegt für den ORF in Zukunft eine große Chance. Kooperationsmöglichkeiten eröffnen sich

hier, von der stärkeren Einbeziehung der Landesstudios über KorrespondentInnen bis hin zur Zusammenarbeit mit anderen (öffentlich-rechtlichen) Sendern.

- **Zielgruppengerechte Social-Media Strategie** erarbeiten und ausbauen. Emotionen, Ergebnisse, Entscheidungen, News, Hintergrund Informationen und Hinweise auf das Programm in TV, Radio und digital können auf schnellstem Weg verbreitet werden. Der Blick hinter die Kulissen ist den Sport-RedakteurInnen des ORF möglich und kann via Social-Media exklusiv transportiert werden.
- Im ORF Sportberichterstattung lernen. Der ORF nützt und bietet zukünftig seine hervorragenden Ressourcen und sein großes Potential, um eine Berufsausbildung zu forcieren, die immer stärker nachgefragt, aber nur wenig angeboten wird. Tausende Stunden Sportberichterstattung jährlich von den besten SportjournalistInnen des Landes bieten das ideale Umfeld, um solide Ausbildung zu garantieren. In Zusammenarbeit mit einer Fachhochschule und dem großen Potential der ORF Landesstudios ist eine praxisnahe Ausbildung mit Abschluss vorstellbar.
- Lust auf Bewegung. Letztendlich muss der ORF Sport zur Bewegung motivieren. Die Begeisterung an der eigenen Bewegung, Behindertensport, Schulsport und Nachwuchssport gehören zur öffentlich-rechtlichen Agenda und unsere Erfolge sind am sportlichen Mobilisierungsgrad der Bevölkerung zu messen. Was mit „Dancing Stars“ für den Tanzsport möglich war muss auch in anderen Sportarten gelingen.

9. Die Digitalstrategie des ORF

Unsere größte Herausforderung ist es, mit unseren linearen Ausspielkanälen nicht mehr in ausreichendem Maße die zunehmend digital-orientierte Bevölkerung an den ORF zu binden, so wie das früher in der herkömmlichen Medienwelt der Fall war. Wir sind aktuell „digital naives“. Es muss uns daher gelingen, die Bindung an einen Kanal in die Bindung an eine Marke, für die der Kanal steht, zu transformieren. Die Fülle bleibt, die Hülle ändert sich. Das gelingt uns nur mit einem erfolgreichen Programm in der digitalen Welt.

Aus diesem Grund sind Digitalisierungs- und Programmstrategien im ORF nie getrennt zu betrachten - wir entwickeln Programme für ZuseherInnen, die sie über unterschiedliche Wege und verschiedene Endgeräte konsumieren können. **Programmentwicklung ist daher auch gleichzeitig Digitalentwicklung.** Für uns stellt sich daher auch die Frage nach der „doppelten Fragmentierung“: Wie können wir unser Publikum, das Teil einer sich ausdifferenzierenden Gesellschaft ist, in einer sich gleichzeitig immer stärker diversifizierenden Medienlandschaft erreichen und binden? Die Antwort ist klar: Wir müssen beginnen, unsere Inhalte nicht nur von den Endgeräten her zu denken. Zwar werden wir nie den Angebotsumfang globaler Informationsanbieter auf „silicon speed“ erreichen können, die algorithmisch gestützte Menge an Unterhaltungsangeboten wie etwa Netflix oder das breite, teuer erkaufte Sportangebot wie etwa Dazn - schon allein, weil wir als Öffentlich-Rechtliche durch unsere nationale Begrenzung „im Sprung gehemmt“ sind. Unser Alleinstellungsmerkmal ist jedoch, dass wir die internationale Breite für den österreichischen Markt verdichten und verdaulich machen. Wir sind das österreichische Angebot - national, regional, föderal und überall - und bieten diese Inhalte als „österreichische Mischung“ an.

Diese „österreichische Mischung“ besteht zukünftig aus Inhalten auf orf.at, auf einer On-Demand-Plattform und auf allen relevanten Social-Media-Kanälen.

Neue Aufgaben, neue Herausforderungen

Während der ORF bis vor wenigen Jahren von der Inhaltserstellung bis zur technischen Übertragung immer volle Kontrolle über all seine Ausspielkanäle hatte, hat sich diese Situation auf Social Media geändert. Der ORF ist plötzlich nur einer von vielen Teilnehmern auf den Plattformen und hat keinerlei Kontrolle über Rezeptionssituation oder Zeitpunkt der NutzerInnen.

Zusätzlich verändern sich die gestalterischen und technischen Anforderungen an die Beiträge permanent, neue Plattformen bringen neue Erzählformen, Formate, die an einem Tag funktionieren können, dadurch am nächsten Tag schon obsolet sein.

1. Der ORF auf seinen eigenen digitalen Angeboten

Der ORF betreibt in Zukunft im Wesentlichen zwei zentrale digitale Angebote: orf.at und eine On-Demand Plattform. Diese beiden ergänzen sich im Sinne einer umfassenden Flottenstrategie: Während das Angebot von orf.at auf schnelle, umfassende, textbasierte Information ausgelegt ist bietet die On-Demand-Plattform in Audio und Video (Live-)Information, Kultur, (Live-)Sport und Unterhaltung auf höchstem Niveau. Damit bedienen wir alle medialen Kulturtechniken von Lesen über Hören bis zum Sehen.

a. orf.at

orf.at besteht fast unverändert seit mehr als 20 Jahren und bietet kraft Gesetzes und auch im eigenen Selbstverständnis einen schnellen Überblick über die Nachrichtenlage in Österreich und spricht daher vor allem informationssuchende Menschen an.

Die Grundidee von orf.at – nämlich einen schnellen und umfassenden Informationsüberblick zu verschaffen - soll auch in Zukunft erhalten bleiben.

b. On-Demand-Plattform

Derzeit verfügt der ORF über eine On-Demand Plattform – die tvthek. Diese wurde vor über 10 Jahren entwickelt und hat seither nur kleinere Design-Auffrischungen erhalten. Dies genügt nicht mehr, um den hohen Anforderungen eines medial anders geschulten Publikums gerecht zu werden. Sowohl von Reichweite und Verweildauer als auch von Werbeeinnahmen gesehen bildet der Videobereich den größten Wachstumsmarkt online. **Daher wird der ORF sein On-Demand-Angebot stark ausbauen und komplett neu denken.** Ergänzt wird das Angebot um interaktive Elemente, die es dem Publikum ermöglichen sollen, mit den Inhalten zu interagieren, aber auch Playlists

zu erstellen, um diese mit Freunden teilen zu können. Denn unser Publikum selbst ist wie die Medien zuvor einem Wandel unterworfen, weg vom passiven „lean back“ Auditorium hin zur „participating, active and demanding audience“.

Abbildung aller Kanäle des ORF

Das neue On-Demand Angebot des ORF bildet alle Kanäle (TV, Radio) des ORF ab und stellt diese leicht durchsuchbar zur Verfügung. Die Nutzer sollen in Zukunft die Möglichkeit erhalten, ihr Programm nach ihren Interessen gestalten und kuratieren können.

Online only Angebot

Das On-Demand Angebot des ORF erhält in Zukunft auch Formate, die speziell für diese Plattform gestaltet werden. Dieses Angebot reicht von kurzen Formaten bis hin zu Serien oder Spielfilmen, die speziell für diese Plattformen produziert wurden. Ergänzt wird dieses Angebot um Live-Formate aus dem Bereich der Information oder des Sportes.

2. Der ORF auf fremden digitalen Angeboten

Auf allen Plattformen, die der ORF nicht betreibt, sind unsere Inhalte nur eines von vielen Elementen, wir buhlen mit anderen Medien, mit Privatpersonen und mit Unternehmen um die Gunst der Aufmerksamkeit der Nutzer. Diese wächst zwar, aber nicht so schnell wie die Vielzahl an Angeboten. Auf jede Minute, die wir zur Verfügung stellen kommen mehrere 10.000 Minuten anderer Anbieter. Unser Alleinstellungsmerkmal ist und bleibt österreichischer Inhalt und es muss uns gelingen, dass wir dafür ein Angebot zur Verfügung stellen, das für die NutzerInnen so relevant ist, dass es sie auch tatsächlich erreicht.

Ähnlich der Flottenstrategie für den gesamten ORF wird auch eine Strategie für Social Media zu entwickeln sein. So soll jedes Angebot ein genau abgedecktes Aufgabengebiet und eine nach Interessen definierte Zielgruppe erhalten.

a. Der ORF auf Facebook

Der ORF ist seit vielen Jahren auf Facebook vertreten. Zu Beginn ohne klare Aufgabe und ohne klare Struktur aber mittlerweile in einem sehr eng gesteckten Rahmen und durchaus erfolgreich – die Facebookseite der Zeit im Bild gehört zu den erfolgreichsten Europas und vermittelt auf kurze und prägnante Weise die Inhalte der ORF-Information auf Facebook.

Der allgemeine ORF-Facebook-Auftritt ist als eine Art Ausspielkanal der Unternehmenskommunikation positioniert und erfüllt diese Aufgabe auch gut, trägt allerdings nur wenig zur Bindung der dort vorhandenen Zielgruppe an den ORF bei.

Neu zu schaffen ist ein Angebot, das sich dezidiert mit Unterhaltung beschäftigt, da dieses Genre mit zu den am stärksten nachgefragten auf Facebook gehört, derzeit vom ORF aber nicht im ausreichenden Maße bedient wird.

Auf Facebook erreicht der ORF die erste Generation der digital natives, sie konsumieren dort vor allem auf der Suche nach Information und Zerstreuung. Während wir den Informationsmarkt bereits sehr erfolgreich bedienen, müssen wir den Zerstreuungsmarkt mit Unterhaltungsangeboten erst erschließen.

b. Der ORF auf Instagram

Der ORF ist auf Instagram mit einem Informationsangebot der Zeit im Bild sowie einem unterhaltsamen Angebot von FM4 erfolgreich. Jedoch fehlt hier wie auch bei Facebook ein originäres Unterhaltungsangebot, dies gilt es zu schaffen.

c. Der ORF auf YouTube

Seit kurzem ist der ORF mit den Kurzdokumentationen der ORF 1 Information auf YouTube vertreten, diese Formate werden sehr gut angenommen. Originäre Inhalte von Information und Unterhaltung fehlen allerdings noch auf YouTube und sollen zeitnah geschaffen werden.

d. Der ORF auf TikTok

Der ORF war erstmals mit Starmania '21 auf TikTok vertreten und konnte hier erste Erfahrungen sammeln. Auch hier ist es wichtig, dass der ORF einen Mix aus Information und Unterhaltung findet, der den Konsumationsgewohnheiten auf TikTok entspricht. Die international erfolgreichen Formate sind stark personality-getrieben, daher ist dieser Bereich eine Chance für den ORF neue Gesichter aufzubauen und zu positionieren. Das Angebot auf TikTok soll zeitnah ausgebaut werden.

e. Der ORF auf Twitter

Twitter ist eines der ältesten, relevanten sozialen Netzwerke, die vom ORF bedient werden. Trotz seiner Stärke in politischen und journalistischen Kreisen informieren sich nur rund 4% der Bevölkerung über Twitter (Quelle: Digital News Report, 2021). Trotzdem ist es für die Glaubwürdigkeit der Marke ORF unerlässlich, hier weiter präsent zu sein.

In Zukunft werden neu auf den Markt kommende soziale Netzwerke laufend evaluiert, um permanent einen Überblick über die Nutzungsgewohnheiten der Menschen in den sozialen Netzwerken zu haben. Dies soll dem ORF ermöglichen, sich möglichst schnell auf Marktveränderungen einzustellen.

3. Partizipation

Die digitalen Plattformen bieten Partizipationsmöglichkeiten in noch nie dagewesener Form. NutzerInnen können jederzeit und von überall aus mit dem ORF interagieren. Diese Möglichkeiten müssen wir systematisch nutzen und die so gewonnenen Erkenntnisse in unsere Produkte und in unsere Produktentwicklung einfließen lassen. Der Kunde ist kein Ärgernis, sondern ein Seismograph unserer Aktivitäten den wir nutzen sollten.

Damit dieses System Erfolg haben kann ist es notwendig, dass wir eine Struktur etablieren, die systematisch alle bestehenden eigenen und fremden Plattformen monitort, das Feedback aufbereitet und den entsprechenden Abteilungen zur Verfügung stellt. Zusätzlich ist es notwendig, nicht nur die Plattformen zu beobachten die bereits vom ORF benutzt werden, sondern auch diese die noch nicht benutzt werden bzw. die neu auf dem Markt sind. Dies soll es ermöglichen auf Marktentwicklungen früh und zielgerichtet zu reagieren.

4. Was es dafür braucht?

Innovation und Digitalisierung sind ChefInnensache und können nicht ausgelagert werden. Eine derart grundlegende Veränderung wie die der Digitalisierung und die Herausforderungen, die die neue Marktlage mit sich bringt, braucht ein volles Bekenntnis der Geschäftsführung und unserer Belegschaft. Die ausführenden Abteilungen müssen mit Geld, Personal und vor allem mit Unterstützung der Geschäftsführung ausgestattet sein.

Es ist notwendig einen Innovationsraum zu schaffen in dem es möglich ist ohne Sorgen neue Produkte entwickeln zu können, neue Plattformen zu testen und neue Techniken einzusetzen.

Zusätzlich ist es notwendig, ein System der laufenden Evaluierung für neue Angebote zu entwickeln. So soll sichergestellt werden, dass alle Neuentwicklungen den Bedürfnissen unserer Nutzer und des Marktes gerecht werden.

Zudem werden wir neue, digital native MitarbeiterInnen anstellen müssen, um das look&feel unserer Angebote in der digitalen Welt auf Augenhöhe der jungen NutzerInnen zu bringen. Die demographisch induzierten Veränderungen unserer Personalstruktur geben uns dazu eine Möglichkeit dies zu nutzen gilt - wir müssen es nur auch wollen und tun.

10. Innovation im ORF

„today ist he first day of tomorrow“ - Über die Dinge, die wir heute brauchen, um das Morgen zu gestalten

Innovation bedeutet immer Veränderung. Es wäre vermessen, zu behaupten, dass sich der ORF in den vergangenen Jahren nicht verändert hätte. Der ORF ist Teil der Gesellschaft, alle ORF MitarbeiterInnen stehen voll im Leben. Selbstverständlich haben wir alle an den kleinen und größeren Schrauben gedreht, um relevant und am Puls der Zeit zu bleiben. Doch um am Medienmarkt wirklich mithalten zu können, um den Schritt in die Zukunft zu setzen, braucht es tiefere Veränderungen.

Dass dies auch als Unternehmen mit großer Geschichte und schwer lastender traditioneller „legacy“ möglich ist, zeigen Beispiele anderer öffentlich-rechtlicher Unternehmen in Europa. „Innovate or die“ – vor diesem Problem sind beispielsweise auch die französischen Sender France 2 oder ARTE gestanden. Dass es ausgerechnet diese „historischen“ Kanäle sind, die bei Studien als die innovativsten in ihrem Land ausgewiesen werden*, hat mit Gründen zu tun, die uns als ORF freuen können: Sie hatten genügend Zeit, eine starke Identität und Marke aufzubauen. Ihre finanziellen Kapazitäten haben ihnen größere Flexibilität verschafft. Zudem verfügen sie über jahrzehntelange journalistische Erfahrung einer eingespielten Belegschaft. Und, nicht zu vergessen: Sie besitzen Archive.

Entscheidet sich ein „historisches“ Medienunternehmen, wirklich anzupacken und der Innovation Platz zu machen, dann besitzt es einen Startvorteil, von dem die jungen Kanäle nur träumen können.

Zwischen aggressiven Konkurrenten und wählerischem Publikum

Der Schritt weg vom reinen linearen „Broadcaster“ hin zu individualisiertem „Microservice“ ist die einzige Möglichkeit, auch in Zukunft unser Publikum zu erreichen. Der Schritt scheint im ersten Augenblick nicht gerade attraktiv: Wir befinden uns auf einem Feld, auf dem wir von beiden Seiten angegriffen werden. Auf der einen Seite stehen Plattform-Konkurrenten wie Netflix, Amazon prime, Disney + und Ähnlichen. Sie fluten den Markt mit schnellen, kreativen Produkten für Spezialinteressen in der Nische und sie auch dank des globalen „long tail“⁵ erfolgreich. Sie nutzen raffiniert die volle Kraft der von ihnen gesammelten Daten, während dem ORF in Sachen personalisierter Inhalte durch das Mediengesetz die Hände gebunden sind. Auf der anderen Seite stehen unsere NutzerInnen, die es durch eben diese Plattformen gewohnt sind, zu jeder Zeit und überall Inhalte, die perfekt auf sie zugeschnitten sind, präsentiert zu bekommen. Sie sind anspruchsvoller und kritischer geworden. Sie haben die Wahl – und diese nutzen sie auch.

Die Antwort des ORF auf diese (nicht angenehme) Situation kann nicht darin liegen, beide Seiten zu verteuflern und sich auf den noch vorhandenen großen ZuseherInnenzahlen oder der Stärke der Marke auszuruhen. Die Antwort muss heißen: Konfrontieren wir uns mit der Realität! Und lernen wir vom Gegenüber.

Unser Publikum hat sich verändert, es sind mündige MedienkonsumentInnen, die wissen, was sie möchten, was sie brauchen und wo sie es bekommen. Hören wir ihnen zu und bereiten wir unsere Produkte inhaltlich, technisch und qualitativ so auf, dass wir unser Publikum erreichen. Es ist *ihr* öffentlich-rechtlicher Rundfunk. Sie haben ein Recht darauf.

Unsere Konkurrenten arbeiten agil und schnell. Sie sehen das Experiment nicht als Makel, sondern als Methode. Das ist nichts, was sie gepachtet hätten – auch hier können wir vom Gegenüber lernen. Abseits der großen linearen Produkte kann auch der ORF digital schneller und direkter mit seinem Publikum interagieren. Wir können Inhalte und Produkte in kleinen Pilotierungsphasen testen. Wir können sie eben nicht perfekt, sondern am Weg zur Perfektion schon in einen Austausch mit denen schicken, für die wir sie produzieren - in iterativen Prozessen. Um als ORF groß zu bleiben, müssen wir in gewissen Bereichen kleiner, spritziger, spitzer und „nischiger“ werden. Oder, um es mit den Worten des Spotify-Gründers Daniel Ek zu sagen: "We aim to make mistakes *faster* than anyone else." Mut zu Fehlern, daraus lernen und beim nächsten Mal besser

⁵ Chris Anderson: The Long Tail – der lange Schwanz. Nischenprodukte statt Massenmarkt – Das Geschäft der Zukunft. 1. Auflage. Carl Hanser Verlag, München 2007

machen. Weil nur dann haben wir die Möglichkeit, unserem Publikum weiter die bestmöglichen Programmangebote zu machen.

Die DNA des Unternehmens ändern

Wer den ORF kennt - die hierarchischen Ebenen, die Kontrollmechanismen und die große Verantwortung, die in jeder Abteilung und in jeder Direktion liegt -, der/die weiß: Das, worauf wir zusteuern, ist ein Kulturwandel. Eine Veränderung der gesamten DNA des Unternehmens. Es wird nicht reichen, ein paar Arbeitsgruppen einzusetzen oder eine neue Abteilung zu gründen. Um Innovation als treibende Kraft des Unternehmens einsetzen zu können, werden wir lernen müssen, die Welt mit anderen Augen zu sehen.

Den Fokus richten wir dabei auf die **Überwindung von vertikalen Abteilungs- und Disziplingrenzen**. Die Erfahrungen, die die Belegschaft des ORF in den vergangenen Jahrzehnten gesammelt hat, darf nicht in „Silos“ versteckt bleiben, wir brauchen Brücken und Begegnungszonen, auf denen sich unsere Programmacher austauschen können. Wird ein neues Produkt oder Programm entwickelt, braucht es das Wissen aus verschiedensten Bereichen. Innovation wird getrieben von kollaborativen Prozessen interdisziplinärer Teams.

Zu unserer professionellen Erfahrung kommt die Gewissheit um das **„mündige Publikum“**. Unser Publikum weiß, was es will. Nur unser Publikum kann uns sagen, was uns als Österreichischer Rundfunk – ein kleiner Player in einer großen, vernetzten Welt - für sie einzigartig macht. Deshalb agieren wir zukünftig nutzerzentriert, nicht unternehmenszentriert. Methoden rund um den Themenkomplex *Design Thinking* vereinen beides.

Um unser Stammpublikum im linearen Bereich nicht zu verlieren und gleichzeitig neues Publikum im digitalen Bereich zu gewinnen, ist es notwendig, das Bestehende zu kultivieren und das Neue zu aktivieren. Wir brauchen im ORF eine neue „Kultur der Gleichzeitigkeit“, weg vom entweder/oder hin zum sowohl/als auch. Egal, ob es sich um den Relaunch einer etablierten Unterhaltungsshow im linearen Fernsehen handelt, das Entwickeln eines neuen technischen Assets oder um das Ausprobieren einer Online-Rubrik für Kinder: Das **Commitment zu Nutzerzentrierung und „test and learn“** wird die Leitlinie unseres Handelns.

Wir entwickeln neue Ideen.

Wir testen, verändern, verbessern.

Und wir liefern Inhalte, die wirklich ankommen.

7 ANSÄTZE FÜR DEN SCHRITT ZUM INNOVATIVEN UNTERNEHMEN

1) NUTZERZENTRIERTER FOKUS

Die Bedürfnisse und Ziele des Publikums sind die Grundlage für unsere Aufträge, nicht nur bei programmlichen Inhalten, sondern bei jedem Produkt. Wir arbeiten daran, ein tiefes Verständnis von Nutzungsszenarien und Motivationen unseres Publikums zu erlangen. Um es zu erhalten, ist ein kontinuierlicher Austausch und Feedback notwendig. Wir agieren dynamisch und agil.

2) MULTIDISZIPLINÄRE TEAMS

Für neue Entwicklungen werden über Abteilungsgrenzen hinweg multidisziplinäre Teams aufgestellt. Sie bringen Erfahrung, Spezialwissen und unterschiedliches Alter in die Gruppe und erweitern die Perspektive. Begleitet werden sie von einem „Prozess-Coach“, der Struktur zur Verfügung stellt und Abläufe optimiert.

Ein interessanter Ansatz dazu ist das weltweit viel diskutierte „Spotify-Modell“, bei dem die Teams in „Gilden“, „Truppen“ u.m. selbstorganisiert arbeiten. Es ermöglicht kollaborative Entwicklungsprozesse mit weitreichendem Austausch, ohne das Spezialwissen und die Erfahrung von bestehenden Abteilungen zu verlieren.

3) MÜNDIGE MEDIENGESTALTER

Wenn wir unser Publikum als mündig ansehen und ihre Wünsche und Expertisen zu unserer Entscheidungsgrundlage machen, dann ist es im gleichen Atemzug notwendig, den ORF MediengestalterInnen alle Werkzeuge in die Hand zu geben, um nutzerzentriert arbeiten zu können. Das bedeutet, dass Ergebnisse aus Umfragen, Statistiken, User-Tests und Feedback auf Piloten jederzeit und leicht zugänglich zur Verfügung stehen. Der Austausch mit dem Publikum wird zur Regel, nicht zur Ausnahme. Es sind nicht mehr allein die trockenen Zahlen der Quotenmessung, die als einziges Feedback dienen.

4) NEUER UMGANG MIT IDEEN UND KREATIVITÄT

Ideen und Kreativität gelten als das „Gold“ der Jetzt-Zeit. Und doch haben wir es im ORF nicht geschafft, das volle kreative Potential „im Haus“ auszuschöpfen. Es scheitert an Strukturen, Entscheidungen und Budget. Das hat zur Folge, dass in vielen Fällen Kreativität von „außen“ zugekauft wird oder dorthin verschoben wird, um sich nicht zu sehr damit beschäftigen zu müssen. Damit demontiert sich der ORF - auf lange Sicht

gesehen - selbst.
Wenn wir „test and learn“ als unseren Grundsatz definieren, dann brauchen wir Ideen, die wir testen können! Wir brauchen neue Strukturen, die ein unkompliziertes und schnelles Arbeiten mit neuen Ideen ermöglichen. Wir brauchen den Start-up Spirit in-house!

5) PROFESSIONELLE BEGLEITUNG IM ENTWICKLUNGSPROZESS

Auf unserem Weg zum innovativen und konkurrenzfähigen Unternehmen ist es nicht hilfreich, das Rad jedes Mal neu erfinden zu müssen. Damit multidisziplinäre Teams gut und effizient arbeiten können, braucht es Struktur, definierte Abläufe und personelle Begleitung, kurz: Eine neue Form der Programm- und Produktentwicklung.

6) FIXE BUDGETIERUNG FÜR INNOVATIONSTREIBER

Der Wunsch, Innovation möge zufällig und von selbst im festgezurrtten Alltag geschehen, wird selten erfüllt. Deshalb ist auch ein Commitment im finanziellen Bereich unabdingbar, wenn wir den Schritt Richtung Innovation gehen möchte. Es braucht einen budgetären Shift in Richtung Experiment und „Test and Learn“. Budgets werden von Sendeminuten entkoppelt und mit anderen messbaren Zielen versehen. Ausreichende finanzielle Dotierung ist in Zahlen gegossenes Bekenntnis zur Innovation.

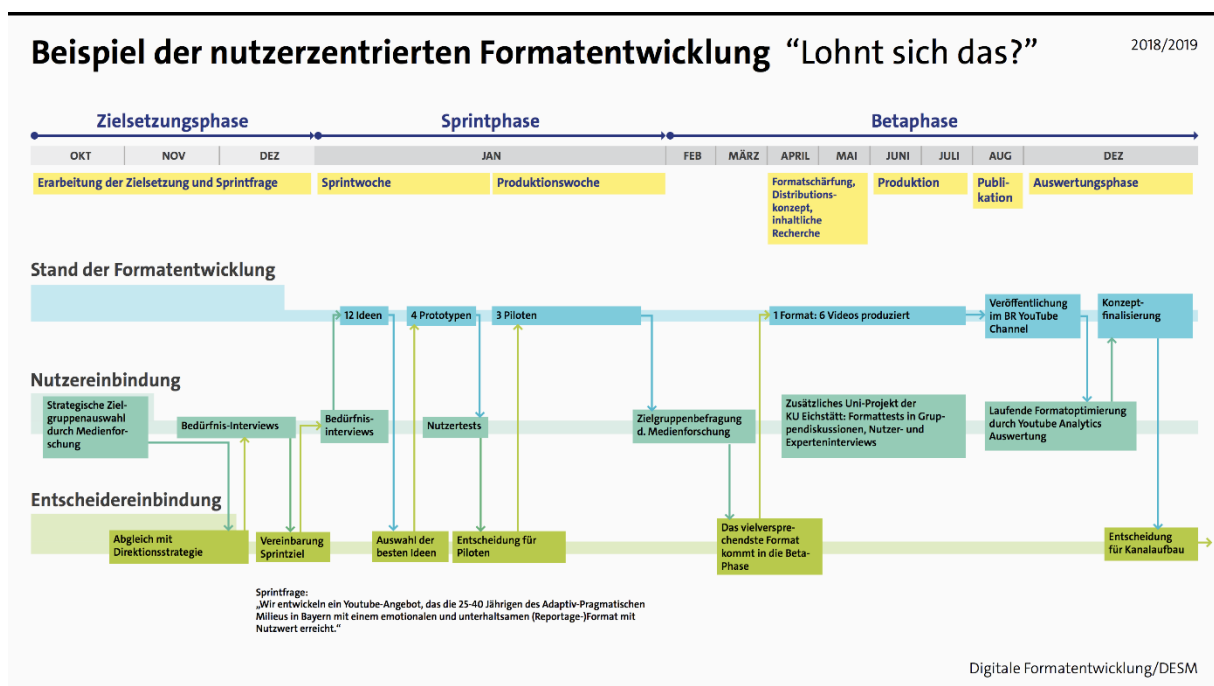
7) MUT ZUM AUSTAUSCH

Wissen ist Macht, daran hat sich nicht viel geändert. Doch der Umgang mit Wissen ist in den letzten Jahren – auch das können wir von unseren Konkurrenten lernen – ein anderer geworden. Statt Geheimwissen zu horten, setzen viele neue Unternehmen auf Austausch, Open Source und gemeinsames Lernen. Auf Konferenzen und „Inspiration Talks“ wird über Erkenntnisse berichtet und Wissen vernetzt. Auch hier sollte der ORF noch viel stärker mitmischen und als kompetenter Player sichtbar werden.

Vom Gegenüber lernen

Dass die Methoden gerade für ein öffentlich-rechtliches Unternehmen anwendbar sind und Erfolg bringen können, zeigen die EBU-KollegInnen vom Bayrischen Rundfunk oder SWR. Sie gehen sehr offen und transparent mit ihren Strategien und Innovationskonzepten um.

Z.B. macht der Bayrische Rundfunk die Strategie zur Produktentwicklung für die Webserie über Lohn und Verdienstmöglichkeiten „Lohnt sich das?“ öffentlich:



(<https://medium.com/br-next/wie-wir-unsere-content-strategie-entwickeln-5fab9467700b>)

Und? Lohnt sich dieser Prozess? Ja, das tut er: Das Video über das monatliche Gehalt eines Arztes wurde beispielsweise über 660.000-mal aufgerufen, von einer Zielgruppe, die der BR im linearen Fernsehen nicht erreichen würde.

Ähnlich erfolgreich arbeitet „funk“, das Content-Netzwerk von ARD und ZDF. Sie erreichen mit ihren innovativen Konzepten stolze 70% in der jungen Zielgruppe 14-19.

Wir müssen das digitale Rad also nicht neu erfinden, sondern mit flexibler Beharrlichkeit, Augenmaß, Bekenntnis von Geschäftsführung und Belegschaft zu einem innovativen

gemeinsamen digital change process und durch Austausch unter gleichgesinnten Anstalten den Versuch starten zum Ziel zu kommen. Denn frei nach dem spanischen Dichter und Philosophen Antonio Machados entstehen auch die digitalen Wege im Gehen.

11. Technik im ORF

„Eine zukunftsfitte und gut aufgestellte Technik ist Grundvoraussetzung dafür, die technologischen Umwälzungen produktiv und unternehmensperspektivisch positiv zu begegnen zu können.“

Innovation bedeutet immer Veränderung. Es wäre vermessen, zu behaupten, dass sich Digitalisierung ist Chefsache, so wie das Mark Thompson zuerst bei der BBC vorangetrieben hat und in den letzten Jahren sehr erfolgreich bei der New York Times umsetzt. Die Digitalisierung hat nicht gerade erst gerade begonnen, sondern läuft schon seit Jahren und Jahrzehnten. Was derzeit passiert ist eine exponentielle Beschleunigung der Transformation, verstärkte Auswirkungen auf Unternehmensstrukturen und Arbeitsweisen werden sichtbar. Eine zukunftsfitte und gut aufgestellte Technik ist Grundvoraussetzung dafür, diesen technologischen Umwälzungen produktiv und unternehmensperspektivisch positiv zu begegnen zu können.

1. Der ORF als Technologieunternehmen

Der ORF war neben seiner programmlichen Tätigkeit immer auch Technologieunternehmen und wird dies in Zukunft auch weiterhin bleiben. Die technischen Abteilungen des ORF leisten sowohl im Regelbetrieb wie auch in Ausnahmesituationen professionelle und zuverlässige Arbeit. Die ORF-Technik ist in vielen Fällen auch Speerspitze der Etablierung für neue Technologien auf dem österreichischen Medienmarkt. Von der Testung und Anwendung moderner neuer Kamertechnik bis hin zur Implementierung von neuen Übertragungsstandards besitzt der ORF ausgewiesene Expertise.

Die ORF-Technik wird sich in Zukunft stärker an die programmgestaltenden Bereiche annähern. Im multimedialen Newsroom werden RedakteurInnen, GrafikerInnen, CutterInnen, Kameralaute und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der klassischen

Broadcasttechnik Schulter an Schulter arbeiten. Damit dies gelingt müssen die teilweise doch sehr hart gezogenen Grenzen zwischen den unterschiedlichen Bereichen aufgeweicht werden. Ziel ist es, dass je nach Anforderung der Kanäle oder Produktionen zum Beispiel auch Cutter als Kameralleute arbeiten können oder der Schnitt auch von Redakteurinnen und Redakteuren übernommen werden kann. Um dies zu ermöglichen ist es notwendig, allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen Grundstock an technischem Wissen auf praktischer wie auch theoretischer Ebene zu vermitteln.

Auch jene Bereiche, die derzeit oft noch komplett getrennt vom redaktionellen Betrieb geführt und betrachtet werden wie zum Beispiel die Web- und Softwareentwicklung, sollen in Zukunft anlassbezogen Hand in Hand arbeiten können. Für diese flexible Zusammenarbeit ist es notwendig, ein räumliches sowie organisatorisches Modell zu schaffen das dies ermöglicht.

Warum ist dies notwendig? Die „Rundfunktechnik“ wie wir sie kennen verändert sich schon seit längerer Zeit rasant. Spezialisierte Technologien verschwinden nicht nur in der Telekommunikation zunehmend zugunsten von Servern, Software und Datenleitungen. Jedes Smartphone demonstriert dies auf Consumer-Ebene: Da ist alles drinnen, was der ORF als große Medienanstalt zu bieten hat, Sender, Empfänger, Kamera, Ton, Schnittplatz, Rechner, Speicher.

Daraus ergeben sich einige Konsequenzen auf allen Seiten der kommunikativen Wertschöpfungs- und Nutzungskette: Der Entfall von Linearität, der Wandel der Übertragungskanäle, Änderungen in der Produktionstechnik und beim Kunden die Änderung traditioneller Sehgewohnheiten aufgrund neuer Empfangsgeräte und Angebote. Der Fernseher ist nun ein Display, der Empfangsteil ist ein Rechner, auf dem Software läuft, um einen Datenstrom zu empfangen. In diesem technischen Wandel liegt — schon seit geraumer Zeit — die Herausforderung für TV- und Rundfunksender, unsere frühere, technologisch determinierte Struktur mit einer Handvoll ähnlicher Anbieter, ist Geschichte, wir konkurrenzieren längst mit YouTube, Netflix und mittlerweile Dutzenden, bald hunderten Streaming-Angeboten. Wir müssen diese Konkurrenz auf denselben Kanälen mit denselben Mitteln aufnehmen, da der Schutz unseres Marktes durch ehemals proprietäre Rundfunktechnologie entfällt. War bisher beim Einschalten des Fernsehgeräts in der linearen Welt in aller Regel unmittelbar ein TV-Sender und mit einigem Glück ein ORF Sender sofort am Bildschirm, so erscheint heutzutage beim Einschalten eine App-Oberfläche wie auf einem Smartphone oder Tablet mit zahlreichen Nutzungsmöglichkeiten für Nutzerinnen und Nutzern. Wir brauchen nun also zwei oder mehr Auswahl-Schritte, um in ein TV- und dann ORF

Programm zu kommen, während Netflix, Amazon, Hulu, AppleTV+, Disney+ et al nur ein Schritt entfernt sind.

Dieser Wandel von herkömmlicher Rundfunktechnologie zu IP basierender Datentechnik bringt in den nächsten Jahren zudem eine dramatische Gefährdung unserer Einkommensbasis Gebühren, Stichwort „Streaming-Lücke“.

Damit die ORF-Technik auch in Zukunft diesen großen technologischen Herausforderungen, in denen wir uns bereits mittendrin befinden, begegnen kann, wird sie in drei Teilbereiche gegliedert:

a. Rundfunktechnik

Die Rundfunktechnik des ORF sorgt für reibungslosen Ablauf bei Dreharbeiten, für großartige Studioproduktionen, für eine erstklassige und hochprofessionelle Postproduktion sowie für einen reibungslosen und unterbrechungsfreien Sendeablauf.

Die Rundfunktechnik erhält die bisher bestehenden Abteilungen in diesem Teilbereich wie TFSP oder auch den Studiobetrieb. Es werden in diesen Abteilungen jedoch Teams für die einzelnen Kanäle gebildet. Dies soll gewährleisten, dass jeder Kanal, bei gleicher technischer Qualität sein eigenes „Look and Feel“ durchgehend behalten kann.

b. Digitaltechnik

Die Digitaltechnik des ORF stellt sicher, dass die Angebote von orf.at, der tvthek sowie allen zukünftigen On-Demand und Live-Angebote im Online-, Digitalbereich funktionieren. Das Team der Digitaltechnik ist in der Lage selbst Anwendungen und Webangebote zu entwickeln, Serverinfrastruktur aufzubauen und zu verwalten sowie für die Sicherheit aller System zu sorgen. Unterstützt werden sie von Design und User Experience ExpertInnen.

c. IT-Betrieb

Der IT-Betrieb des ORF ist zuständig für die Funktion und Steuerung aller Office-Arbeitsplätze des ORF. Die Mitarbeiter des IT-Betriebes entscheiden über Beschaffungen sowie Systemarchitektur. Ebenfalls in der Hand des IT-Betriebes liegt die Sicherung der internen Systeme sowie die Sicherstellung aller rechtlichen Anforderungen an den IT-Betrieb. Die IT ist als Innovationsmotor zu verstehen, versteht sich umfassend von Büroumfeld bis zu medilaer Produktion und hat sich um maximalen Österreich-Bezug und heimische Wertschöpfung (Stichwort Cloud, Server) zu bemühen.

d. Haustechnik

Die ORF-Haustechnik ist für die Neubeschaffung, Wartung und Instandhaltung aller nicht die anderen technischen Abteilungen betreffenden technischen Anlagen des ORF zuständig. Dies reicht von den Lüftungsanlagen, über die Liftanlagen bis hin zu den Licht- und Parkleitsystemen.

2. Technische Herausforderungen der nächsten Jahre

2.1. 5G generell

5G stellt sowohl die Sendetechnik als auch die Studio- wie Produktionstechnik des ORF vor große Herausforderungen. Während für die Sendetechnik auch noch lizenzrechtliche Fragen zur Nutzung des entsprechenden Sendebandes für die Bildübertragung über 5G zu klären sind, gibt es für die Studio- und Produktionstechnik schon erste Erfahrungen.

2.1.1. 5G als Sendeweg

Derzeit ist noch nicht geklärt ob der ORF über 5G sein Programm übertragen können wird oder ob dies durch Telekommunikationsanbieter erledigt wird. Grundsätzlich ist es natürlich im Sinne des öffentlich-rechtlichen Versorgungsauftrages, wenn der ORF diesen Bereich besetzen darf, insbesondere da der ORF mit seiner Sendertochter ORS bereits über Sendeanlagen (DVB-T1) verfügt die das 5G Signal österreichweit und für den gesamten heimischen Medienmarkt zur Verfügung stellen könnte. Die Vorarbeiten, um dies zu ermöglichen müssen in jedem Fall in den nächsten Jahren umgesetzt werden. Es stellt sich zudem die Frage, wer der Betreiber von 5G Broadcast ist, Telekom- oder Rundfunkbetreiber. Aus Sicht des Mediums wollen wir diesen Übertragungsweg kostengünstig selbst betreiben, die Telekomunternehmen wollen natürlich ihre teuer erworbenen Frequenzen dafür einsetzen und sich auch über den Endnutzer refinanzieren. 5G hat jedenfalls das Potential, in diesem Dezennium evolutionär Satelliten als Übertragungsweg zu überholen. Darauf müssen wir uns auch strategisch einstellen.

2.1.2. 5G in der Studio- und Produktionstechnik

5G wird bereits vielerorts in der Studio- und Produktionstechnik eingesetzt. Vom Steuerfunk für die Lichttechnik bis zum Kamerafunk sind hier bereits viele Systeme etabliert, teils durch Bündelung von 3G und 4G. Hier steht auch für den ORF in den nächsten Jahren eine größere Umstellung vor der Türe. 5G, in Form von „Campus“-

Varianten, könnte der technische Standard werden, um in einem Studio oder auf einem Filmset alle Geräte, Bild, Ton, Redaktion, Regie anstelle bisher verwendeter Funktechniken zu vernetzen.

2.2. Mobiles Arbeiten

Durch 5G entstehen auch im mobilen Arbeiten viele neue Möglichkeiten, verlustfreie Übertragungen von HD-Bildmaterial sind mit dem neuen Standard kein Problem mehr. Ebenso ist es möglich größere Dateimengen ohne Probleme von mobilen Arbeitsplätzen in den ORF zu verschieben. Mobile Reporting gewinnt dadurch zusehends an Alltagstauglichkeit und damit an Bedeutung. Derzeit sind die Schnitt- und Produktionssysteme noch nicht auf komplettes mobiles Arbeiten (Einspielen, Schneiden und Vertonen von Drehmaterial) ausgelegt. Die Erfahrungen aus dem mobilen Arbeiten während der Coronakrise und aus den ersten Tests sollen hier in ein Pilotprojekt für tatsächliches mobiles Arbeiten münden und so möglichst schnell in den Regelbetrieb übergeführt werden.

2.3. Vernetztes und dezentrales Arbeiten

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des ORF haben während der Coronakrise gezeigt, dass vernetztes Arbeiten auch dezentral möglich sein kann und muss. Dieses Learning müssen wir mitnehmen und fester verankern, eine dezentrale Arbeitsweise soll in Zukunft verstärkt gefördert werden. In Pilotprojekten soll evaluiert werden welche Teilbereiche hier Einzug in den Alltag finden können.

2.4. Automatisierung

Für die Automatisierung von Studios und Regieplätzen sind bereits die Grundsteine gelegt, jedoch waren die ersten Tests nicht so erfolgreich wie gewünscht. Eine Abkehr von der Automatisierung ist jedoch nicht denkbar, daher ist es wichtig die bestehenden bereits im Betrieb befindlichen Systeme zu evaluieren und gegebenenfalls Veränderungen vorzunehmen bzw. Neuanschaffungen zu tätigen.

2.5. UHDTV

Auf den TV-Geräten der Nutzerinnen und Nutzer ist UHD längst angekommen. Der ORF hatte bisher jedoch lediglich einige Pilotversuch mit übernommenen Übertragungen, die live gestreamt wurden. Es ist daher eine vordringliche Aufgabe, die Produktionstechnik (Kamera, Schnitt, Regie, Playout) auf UHD umzustellen.

2.6. Archiv

Das Archiv ist ein großer Schatz des ORF, leider lässt sich dieser Schatz in vielen Fällen nur schwer heben. Zu uneinheitlich sind die Metadaten angelegt bzw. sind sie in vielen Fällen gar nicht vorhanden. Hier wird die Aufgabe der nächsten Jahre sein, Daten in vereinheitlichter Form und gestützt durch Künstliche Intelligenz (KI) nutzbarer zu machen. Sobald unser Archiv digitalisiert und intelligenter nutzbar ist, wird es von einem Kostenfaktor zu einer Ertragsmöglichkeit, denn es kann damit, ähnlich wie die digitalen Bestände der Nationalbibliothek, auf vielfältige Art einem breiteren Publikum angeboten werden. Natürlich stößt dies an mögliche Beschränkungen des ORF Gesetzes, wahrscheinlich würde sich daher ein „Freemium“-Modell anbieten: Die wichtigen öffentlichen Momente der 2. Republik frei zugänglich, weil es zum „Nationalerbe“ gehört; größere und detailliertere Bestände gegen eine Bereitstellungsgebühr für andere Medien; ein ORF+ Angebot für alte Produktionen gegen Gebühr - die Möglichkeiten sind hier vielfältig.

2.7. Clouddienste

Clouddienste stellen bereits jetzt in vielen Szenarien ein wichtiges Werkzeug dar, etwa bei der Übertragung von Daten mittels der ORF-Cloud (cloud.orf.at), oder auch bei der zur Verfügung-Stellung des Archiv Interfaces für mobiles Arbeiten über [webmarco](https://webmarco.orf.at) (webmarco.orf.at). In Zukunft müssen auch Produktionssysteme (PCMS und Redaktionssysteme) auf diese Art und Weise bereitgestellt werden. Alle diese Dienste sollen in einer „ORF-Cloud“ zusammengeführt und nutzbar gemacht werden.

3. Struktur

Die oben ausgeführte Struktur wird in die Direktion für Digitalisierung und Technologie überführt. Die Aufgaben dieser Direktion inkludieren die bisherigen Aufgaben der technischen Direktion sowie die von orf.at, der tvthek und des Playerteams. Die den Bau betreffenden Agenden des derzeitigen Teams Medienstandort bleiben bis zur Komplettierung des Umbaus in der Generaldirektion angesiedelt, alle anderen technischen Agenden des Teams Medienstandort werden in die entsprechenden Bereiche eingegliedert. Die Verwaltung, Steuerung und Disposition der einzelnen Teilbereiche erfolgt ebenso zentral wie auch die Planung und Koordination von Großprojekten und neu die Schaffung einer Steuerungseinheit zur Koordinierung der Ausbildung und der wissenschaftlichen Kooperationen. Geführt werden die Bereiche als Stabsstellen der Direktion für Digitalisierung und Technologie, die darunter liegenden Führungsebenen werden als Hauptabteilungen strukturiert.

4. Technologieförderung als öffentlicher Auftrag

4.1. Technische Entwicklungen

Der ORF erhält auf Grund seiner Marktposition und wirtschaftlichen Stärke frühen Zugang zu neuen Technologien und evaluiert deren Nutzbarkeit für den österreichischen Medienbetrieb. Erkenntnisse, die auf diesem Weg erlangt werden, sind zwar für den ORF in vielerlei Hinsicht wertvoll und relevant, können jedoch auch für den österreichischen Medienmarkt noch viel stärker Wirkung entfalten. So sind z.B. viele Produkte aufgrund ihrer semiprofessionellen Ausrichtung bzw. des Einsatzzweckes nicht für den ORF geeignet, können aber sehr wohl bei den Online-Angeboten von Printmedien eingesetzt werden. Um hier in Zukunft transparent und auf den österreichischen Markt fokussiert agieren zu können, werden Erkenntnisse aus unseren Tests auf einer eigenen Plattform zur Verfügung gestellt. Auch andere Medien sollen auf dieser Plattform ihre Ergebnisse teilen und somit zur technologischen Transparenz und Chancengleichheit am österreichischen Markt beitragen.

4.2. Open Source

Der ORF wird zukünftig eigenentwickelt Software, die nicht sicherheitskritisch bzw. systemrelevant ist, der Öffentlichkeit unter einer Open Source Lizenz zur Verfügung stellen. Darunter fallen zum Beispiel Anwendungen, die bei orf.at die Visualisierung von Kartenmaterial ermöglichen oder auch Plugins für Playerumgebungen.

4.3. Kooperationen mit tertiären Bildungseinrichtungen

Der ORF kooperiert bereits jetzt mit einzelnen Bildungseinrichtungen aus dem tertiären Sektor (FH Hagenberg, FH St. Pölten). Im Rahmen dieser Kooperationen wurden praxisnahe technische Projekte umgesetzt. Diese Kooperationen sollen in Zukunft ausgebaut und auf weitere Fachhochschulen und Universitäten erweitert werden. Ziel dieser Kooperationen ist es zum einen, den ORF als attraktiven Arbeitgeber für

Nachwuchs in den Bereichen Programmierung, Systemdesign und Design zu positionieren und Talente früh ins Unternehmen zu bringen. Andererseits ist dies eine Chance für den ORF, für neue Anwendungen oder technische Neuerungen niederschwelliges Feedback aus der jungen, technologisch affinen Zielgruppe zu erhalten und gemeinsam mit dieser Nutzungsszenarien zu entwickeln.

5. Ausbildung

Viele Bereiche der ORF-Technik sind hochspezialisiert, in diesen Bereichen erfolgt die Ausbildung „on the job“. Für die Basisausbildung in den Bereichen Rundfunktechnik sowie IT-Technik wird der ORF in Zukunft mit Universitäten und Fachhochschulen kooperieren, um einen marktkonformen technischen Grundstock zu schaffen. Wichtig ist auch die laufende Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der ORF-Technik. Hier werden in Zukunft je nach Berufsbild einzelne „Fähigkeitskörbe“ geführt, die im Laufe der Zeit angepasst werden. Dementsprechend werden den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weiterführende Ausbildungen angeboten, damit das Grundwissen in den Abteilungen immer aktuell und auf gleichem Stand ist.

Nachsatz

Digitalisierung ist vom Schlagwort zu einer nachhaltigen, tiefgreifenden und realen Auswirkung auf die Arbeits- und Organisationsstruktur geworden. Das bedeutet für Rundfunkunternehmen nicht, dass es keine Spezialistinnen und Spezialisten mehr für Kamera, Ton und Schnitt geben wird. Aber das integrierte Herstellen von Beiträgen für einen ORF-Player und für Online-Ausspielung mit geringerem Perfektionsgrad verändert naturgemäß auch die bisherige Arbeitsweise. Damit verbinden sich auch mögliche Kostensenkungen, weil z.B. leistungsfähige PCs mit Schnittsoftware weniger kosten als althergebrachte „Legacy“-Schnittplätze, weilameratechnik billiger und besser wird und weil dieselbe Zahl an Kolleginnen und Kollegen mehr Produktionen für neue und weitere Kanäle machen können.

Mit einer digital fitten Technik können wir vieles mehr erreichen, wie die Zurverfügungstellung von Inhalten nach Zeitmarken: Entscheidend ist zukünftig wann eine Sendung zum Stream freigeschaltet wird, nicht wann sie gesehen wird. Dadurch

begegnet man auch der obsoleten redaktionellen Verknappung aufgrund von Zeitmangel und erweitert auch das redaktionelle Spielfeld: Wie viele Beiträge fallen in der Kürze der Zeit aus dem Programm (Beispiel Langfassung von Interviews) und könnten dank Streaming laufend zusätzlich angeboten werden? Welche Unterhaltungsformate könnte man (low cost) mit jungen Talenten produzieren, die jetzt auf Instagram, YouTube und TikTok stehen und die dann als ORF gebrandetes Angebot laufen statt von Konkurrenten angeboten werden?

Auch programmlich und insbesondere im Bildungsbereich müssen wir im ORF Digitalisierung verstärkt als Chance begreifen. 2020 war der entscheidende Schub der verdeutlichte, dass Schulen nicht an der Digitalisierung vorbeikönnen und der ORF nach wie vor für Schülerinnen und Schüler einen wichtigen Bildungsauftrag hat. „Schulfunk“ ist immer noch ein geflügeltes Wort und ist nun neu aufzuladen mit der Notwendigkeit, multimediale Inhalte für digitales Lernen anzubieten. Redaktionell wird dies schon jetzt etwa in der „ORF 1 Freistunde“, im Radiokolleg, in Dokumentationen und anderen Formaten getan. Durch die Digitalisierung ergeben sich ganz neue Spielfelder, Zugangsmöglichkeiten an digital-native junge und technologisch junggebliebene Zielgruppen, Ertragsmöglichkeiten und Bindungsverstärker an die Marke ORF bei einem Publikum, das schon längst nicht mehr lineares TV als Hauptquelle für Information und Unterhaltung nutzt.

12. Die Finanzen des ORF

„Das duale System, bestehend aus Gebühren- und Werbeeinnahmen, ist für den ORF unumstößlich.“

Der ORF bilanziert durchwegs positiv und befindet sich in einer finanziell stabilen Lage. Trotzdem stehen in den kommenden Jahren einige Herausforderungen bevor. Schon die Corona-Krise hat gezeigt, wie anfällig der Werbemarkt für wirtschaftliche Schwankungen ist, eine Entspannung und eine Rückkehr zum Niveau von 2020 ist erst für 2024, falls überhaupt prognostiziert. Das bedeutet, dass der ORF für seine zukünftige Stabilität Wege finden muss, um die Abhängigkeit von Werbeeinnahmen zu minimieren.

Zusätzlich werden die Finanzen des ORF in der Öffentlichkeit kritisch beobachtet und am stärksten diskutiert. Hier ist es wichtig in Zukunft, sehr offen und transparent mit dem ORF zur Verfügung stehenden Mitteln umzugehen.

Dazu gehört auch die neuerliche Erstellung und Veröffentlichung eines jährlichen ORF Geschäftsberichtes, den es in dieser Form schon länger nicht mehr gibt.

a. Das duale System

Das duale System, bestehend aus Gebühren- und Werbeeinnahmen, ist für den ORF unumstößlich. Es stellt zum einen eine gewisse finanzielle und damit allgemeine Unabhängigkeit sicher, zum anderen sorgt es auch dafür, dass die komplette Wertschöpfung der Werbung in Österreich bleibt, von der Produktion über die Schaltungskosten bis hin zu den reinen Werbekosten. Wird im ORF geworben, so erhält der österreichische Markt diese wichtigen Gelder ohne Abschöpfung und samt Werbeabgabe an den Staat zurück und das Geld bleibt im Land. Daher ist es wichtig, das duale System beizubehalten. Auch aus volkswirtschaftlicher Sicht kann auf Werbung im ORF nicht verzichtet werden.

Die regelmäßige Diskussion rund um die Gebührenanpassung schadet dem Ansehen des ORF, daher ist es wünschenswert hier in Zukunft einen inflationsangepassten Automatismus zu finden. Ebenso wichtig für eine stabile Finanzierung ist eine Klärung

in Sachen Gebührenbefreiungsrefundierung, mit Blick auf derzeit konstant hohe Arbeitslosenzahlen drängt diesbezüglich die Zeit.

b. Geschäftsfelder

i. Beteiligungen

Der ORF verfügt aus unternehmensorganisatorischen, aber auch aus kaufmännischen Überlegungen, über mehrere Tochterfirmen und Beteiligungen. Ich will hier insbesondere auf jene Töchter eingehen, die wirtschaftliche Erträge für die Konzernmutter liefern, und etwaige Möglichkeiten zur Steigerung ihrer Umsätze ausloten.

1. ORF Enterprise GmbH

Die ORF Enterprise GmbH ist im Kern verantwortlich für die Vermarktung des Werbeinventars des ORF-Konzerns. Die Vermarktung der Werbeflächen in den Premiumkanälen ist das Erfolgsprodukt. Jedoch sollen durch die Schaffung von Vertriebsanreizen und der Anpassung der Vertriebsprovisionen an ein marktübliches Niveau die Einnahmen gesteigert werden. Die Vermarktung der – rein finanziell betrachteten - Nischenprodukte wie orf.at, der tvthek aber auch ORFIII soll auch durch Vertriebsanreize gesteigert werden.

2. ORS KG

Die ORS betreibt ein Netzwerk für die technischen Verbreitungen von Rundfunksignalen, sichert also den Vertriebsweg der linearen ORF-Angebote. Die ORS betreibt mit simpliTV auch ein eigenes TV-Angebot und hat kürzlich den weltweit kleinsten 5G Broadcast Empfänger vorgestellt. Dieser wurde der Öffentlichkeit auf github.com zur Verfügung gestellt. Diese Kombination aus verlässlicher, stabiler Übertragungstechnik und Innovationswillen und Kraft ist für den ORF von enormer Bedeutung. Damit ist die ORS in diesem Bereich Vorbild für den restlichen ORF, Eigenentwicklungen sollen sofern rechtlich und wirtschaftlich vertretbar der Allgemeinheit zur Verfügung gestellt werden.

ii. Lizenzhandel

Der Lizenzhandel des ORF wird sowie das Werbegeschäft über die ORF Enterprise GmbH abgewickelt. Auch hier zeigt sich, dass sich die Premiumprodukte wie Universum oder die Soko-Reihe gut verkaufen. Auch hier müssen für die spitzeren Produkte wie Dokumentationen die Vertriebsanreize erhöht werden.

iii. Plattformen

Der ORF verfügt derzeit über 2 kommerziell betriebene Plattformen Flimmit (in Form der flimmit GmbH) sowie Fidelio (in Form der KDV Klassik Digital Vertriebs GmbH), beide sind derzeit wirtschaftlich nicht erfolgreich aber aus einem öffentlich-rechtlichen Standpunkt sehr wertvoll. Daher sollen diese Angebote auf absehbare Zeit in ein öffentlich-rechtliches On-Demand Angebot integriert werden.

2. Stabile Finanzierung der Zukunft

a. Gebühren

Die Gebühren stellen auch in Zukunft den wichtigsten Teil der Finanzierung des ORF dar. Um hier Planbarkeit und damit Stabilität zu gewährleisten, ist zum einen ein inflationsangepasster Automatismus für die Gebührenerhöhung zu finden und zum anderen ist eine fortlaufende Gebührenbefreiungsrefundierung notwendig.

In Zukunft werden viele Inhalte des ORF rein digital konsumiert werden. Hierfür ist derzeit keine Gebühr zu entrichten. Um einen erfolgreichen Ausbau dieser Aktivitäten auch in Zukunft stabil finanzieren zu können ist es notwendig, dass Gebühren auch für den Online-Bereich eingehoben werden dürfen. Es ist denkbar, ein Grundangebot kostenfrei und weitere Zusatzfunktionen nur mit einem an die GIS-Gebühr gebundenes Login anzubieten.

b. Werbung (OnAir – Online)

Der ORF erwirtschaftet derzeit den größten Teil seiner Werbeeinnahmen aus linearer Werbung in TV und Radio. Es ist unumstritten, dass dieser Markt wichtig aber kein Zukunftsmarkt ist. Daher ist es notwendig, dass die Online-Werbung ausgebaut wird. Gesetzlich sind derzeit die Werbeeinnahmen aus dem Online-Bereich an die Einnahmen aus dem linearen Bereich gekoppelt. Bei zu erwartenden sinkenden Einnahmen aus dem linearen Bereich und steigenden Einnahmen aus dem digitalen Bereich ist hier eine Änderung wünschenswert. Derzeit erreicht der ORF mit rund 20 Mio. € aus Online-Werbung diese Grenzen bei Weitem noch nicht. Dieses Geschäftsfeld muss daher weiterentwickelt werden, um österreichische Werbegelder vermehrt im Kreislauf der heimischen Volkswirtschaft zu halten und sie nicht ins Ausland abfließen zu lassen.

c. Erweiterung der Geschäftsfelder

Um auch in Zukunft wirtschaftlich stabil zu bleiben soll der ORF seine bisherigen Ertragsmöglichkeiten über die Tochterunternehmen zur Gänze ausschöpfen können. Dazu gehört, neben weiteren Vertriebsanreizen im Werbevertrieb sowie im Lizenzhandel, auch die Produktentwicklung in den Unternehmen, die dem ORF nur anteilig gehören. Der APA und der ORS. Beispiele wie der 5G Broadcast Receiver der ORS oder die Cloud-Services der APA-IT zeigen, dass hier großes Potential in der Produktentwicklung besteht. Ziel ist es, erfolgsversprechende Produkte näher an den B2C Markt heranzuführen.

3. Transparenz

Der ORF ist der österreichischen Bevölkerung verpflichtet und die österreichische Bevölkerung hat ein Recht darauf zu erfahren, wie ihre Gebührengelder im Detail verwendet werden. Daher wird der ORF in Zukunft alle relevanten Daten laufend aktualisiert online stellen. So wird sichergestellt, dass alle Produktionen und alle weiteren Maßnahmen transparent und nachvollziehbar dargestellt werden. Das soll helfen, die externe Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in den ORF zu steigern. Aber es soll auch sicherstellen, dass intern alle Entscheidung sorgfältig, transparent und nachvollziehbar getroffen werden.

a. Transparente und schlanke Verwaltung

Derzeit ist im ORF die Verwaltung in ihren Aufgabengebieten und ihrer Verantwortung oft intransparent, unflexibel und träge. Das jetzige Matrixsystem aus Hauptabteilungen und Channels verwässert Verantwortungsbereichen und verhindert klare Verantwortlichkeiten für Personal und Budget. Somit werden die vorhandenen Ressourcen weit nicht so effizient eingesetzt, wie es möglich wäre. Die finanzielle Vernetzung der verschiedenen Bereiche ist daher wenig gegeben und Budgets werden unflexibel eingesetzt, Stichwort Schrebergartendenken. Daher: Warum nicht Budgets aufbrechen und flexibel über Abteilungen hinweg denken? Das heißt nicht, dass individuelle Budgets an Bedeutung verlieren und es nur noch ein großes Ganzes gibt. Im Gegenteil, durch eine flexible Budgetverteilung, auch unterjährig, können individuelle Budgets noch zielgerichteter eingesetzt werden. Das setzt jedoch einen kompletten Wandel der kaufmännischen Verwaltung voraus. Die Systeme müssen sich zukünftig den Bedürfnissen der konzerninternen Stakeholder, also der Programmierer anpassen. Und Stichwort Zukunft: Im Moment gleicht die kaufmännische Verwaltung einer Autofahrt, die ständig aus dem Rückspiegel gesteuert wird: Budgets werden aus der Historie heraus fortgeschrieben. Ein modernes und agiles Medienunternehmen braucht auch aus kaufmännischer Sicht den Blick nach vorne, ohne Angst vorhandene Systeme ständig zu hinterfragen und gegebenenfalls auch zu kippen. Es gilt nicht nur, regelmäßig die Kosten zu ermitteln und im Blick zu haben, sondern auch ständig die Prozesse auf ihre Effizienz hin zu überprüfen und wenn notwendig schnell und unbürokratisch Prozessänderungen anzustoßen. Die Kaufmännische Direktion darf nicht nur die Rolle eines Kostenüberwachers bzw. eines Datenaufbereiters (Stichwort: Zahlenfriedhof) zukommen, sondern vielmehr die wichtige Aufgabe, die Prozessabläufe ständig zu challengen und zu optimieren.

Die Voraussetzung dafür sind eine klare Unternehmensmission, klare Ziele und Strategien für jede Organisationseinheit. So kann der Kaufmann/die Kauffrau als Business Partner für ProgrammiererInnen agieren und in seiner Rolle und Bedeutung für das Unternehmen wachsen.

b. Transparente Produktion

ORF Produktionen werden derzeit oft intransparent finanziert. Genaue Kostenangaben für einzelne Produktionen sind damit oft nicht möglich. Das erschwert eine konsequente Analyse der einzelnen Formate. In Zukunft soll hier eine einheitliche Form der Abrechnung und Buchung von einzelnen Ressourcen dafür sorgen, dass alle Formate vergleichbar sind und ein Überblick über die eingesetzten Ressourcen möglich ist. So kommt es zum optimalen Ressourceneinsatz, der bei gleichbleibenden bzw. sinkenden Budgets ein Mehr an Content bei gleicher Qualität ermöglicht. Best Practice-Modelle sollen quer über den Konzern dafür sorgen, dass jeweils die effizienteste Methode des Produzierens gewählt wird.

c. Berichtswesen

Je erfolgreicher die Zusammenarbeit der Kaufleute mit den ProgrammmacherInnen ist, umso größer wird der betriebliche Erfolg sein. Modernes Controlling hat nichts mit erhobenem Zeigefinger zu tun, sondern mit professioneller Unterstützung für das Programm als Zweck des Unternehmens, die vorhandenen Ressourcen im Sinne der Redaktionen bestmöglich einzusetzen. Dafür sind klare Vorgaben nötig, wie immer die mögliche Struktur des Unternehmens dann im Detail aussieht. Voraussetzung für eine agile Programmgestaltung ist unter anderem ein Kennzahlen-basiertes Controlling, ein Cockpit oder Dashboard, das den Programmachern laufend die kaufmännische Übersicht über IST, Budget und Forecast gibt, ergänzt um messbare und moderne Kennzahlen. Aus diesen Kennzahlen können in Folge zielgerichtete Entscheidungen getroffen und klare Handlungen abgeleitet werden. Die übersichtliche Strukturierung der Daten und Informationen ist eine große Herausforderung, gleichzeitig aber auch der Erfolgsfaktor des Berichtswesens. Darauf soll in den nächsten Jahren ein Hauptaugenmerk im kaufmännischen Bereich liegen. Ziel muss sein, dass Daten automatisiert abgerufen und ausgewertet werden können. Voraussetzung dafür ist die hohe Qualität der Basisdaten. So können auch die Ressourcen der kaufmännischen Abteilungen besser und zielgerichteter eingesetzt werden und Strukturen der Verwaltung schlanker aufgestellt werden. Zusammenfassend: Ein neues modernes Berichtswesen muss: aktuell, zielgerichtet, adressatenorientiert und entscheidungsunterstützend sein.

13. Personalentwicklung im ORF

In den nächsten 5 Jahren werden ca. 600 Mitarbeiter*innen im gesamten ORF in Pension gehen. Das eröffnet die Möglichkeit, junge Menschen an das Unternehmen zu binden. Dieser Generationenwechsel braucht ein koordiniertes Management und damit verbunden neue Ansätze einer dynamischen Personalentwicklung, eine flexible Aus- und Weiterbildung und Skills Management. Dass der ORF für Qualitätsjournalismus am Arbeitsmarkt einer der begehrtesten Arbeitgeber ist, ist klar. Wichtig ist weiters, dass er in Zukunft auch spannend für Berufsbilder wird, die mit dem digitalen Wandel einher gehen und damit attraktiv für die nächste Generation wird. Bei allen Überlegungen ist die Beachtung einer ausgewogenen Diversität selbstverständlich. Das bezieht sich auf junge, neue, erfahrene Mitarbeiter*innen, aber auch auf das Geschlechterverhältnis in den Führungsebenen und den einzelnen Bereichen.

⇒ **Digitalkompetenz**

Auf Unternehmensseite ist relevant, die digitale Welt zu erfahren, die wir brauchen, um Innovationen und Kreativität im Unternehmen voranzutreiben. Einerseits sollte das Fachwissen älterer Mitarbeiter*innen im Unternehmen möglichst an kommende Generationen weitergegeben werden, andererseits wollen wir künftig, die Potenziale, Kenntnisse und Fähigkeiten unserer jungen Kolleg*innen ausschöpfen und laufend erweitern, um spezielle Sichtweisen der „Digital Natives“ im Unternehmen verfügbar zu machen.

⇒ **Wissenstransfer**

Eine Möglichkeit bietet „Reverse Mentoring“. Beim Reverse Mentoring lernt nicht "Jung von Alt", sondern es werden die Rollen vertauscht: Junior coacht Senior. Jüngere Mitarbeiter*innen können in manchen Dingen die größeren Expert*innen sein als die erfahrenen Kräfte. Dieses Wissen, diese „jungen“ Erfahrungen strukturiert anzupapfen und im Haus zu verbreiten, ist Ziel eines „Reverse Mentoring“. Diese Art des

Wissenstransfers ist einfach, es ist günstig und es nutzt die Ressourcen, die ohnehin im Unternehmen vorhanden sind. Die Wissensvermittlung erfolgt kurz, kompakt und konkret auf direktem und persönlichem Weg.

⇒ **Kooperationen mit FHs: Praktikum und Ausbildung**

Genauso einfach wie naheliegend sind weitere Kooperationen mit Fachhochschulen in Bezug auf Praktikumsplätze und Ausbildung. Gemeinsam mit digitalen, bedarfsgerechten Lernangeboten und dem Einbeziehen innovativer elektronischer Lernmedien und -formaten kann durch einen Austausch bei Ausbildungs- und Forschungsprogrammen mit Medien- und IT-Fachhochschulen die Aus- und Weiterbildung im Haus ergänzt und ausgebaut werden. Das bringt sowohl das Wissen als auch diverse neue Jobs, wie Datenanalyst*innen, Produktentwickler*innen mit UX-Erfahrung, Programmierer*innen für Apps und Web-Applikationen oder Social Media Expert*innen in den ORF.

⇒ **Jobprofile & Skills Management**

Es wird nicht nur neue Jobs geben, Jobs verändern sich auch, wofür es neue Skills brauchen wird. Der Fokus darf dabei nicht nur auf den Jungen liegen, sondern auch auf jenen, die hier sind und deren Arbeitsbilder sich transformieren werden. Der ORF braucht sowohl flexible Jobprofile als auch Arbeitsmodelle der Zukunft. Ein modernes, dynamisches Human Resources Managements sieht sich daher auch als Job- und Skills-Management, bei dem neue multimediale Arbeitsbilder nach Job- und Fähigkeitsanforderungen definiert werden. Digitale Technologien verändern fortlaufend Arbeitsweisen und Strukturen eines Unternehmens und dieser Veränderungsprozess betrifft auch zukünftige Job-Anforderungen. Sich verändernde Prozesse und Technologien wirken sich auf Arbeitsabläufe, Arbeitsinhalte, Berufsbilder und Tätigkeiten aus. Die Vorstellung, den gelernten Beruf im immer gleichen Umfeld auszuüben, wird zunehmend von der Bereitschaft abgelöst, sich mit seinem Kompetenzprofil flexibel und regelmäßig neuen Herausforderungen zu stellen.

Der digitale Wandel bedingt nicht nur technologischen Fortschritt, er setzt auch einen Kulturwandel in Gang, der eine neue Arbeitskultur hervorbringen wird. Es gibt keinen „Masterplan“ im Umgang mit der zunehmenden Digitalisierung und zur Gestaltung der

digitalen Transformation. Der Weg geht Hand in Hand mit einer permanenten Flexibilität. Um neue Wege zu gehen, sollten Freiräume für innovative Projekte geschaffen und der Transformationsprozess durch HR-Expert*innen kompetent begleitet werden. Eine dynamische Personalentwicklung ist betriebliches Kompetenzmanagement und strategischer Partner der Geschäftsführung bei der Umsetzung von geplanten Maßnahmen. Damit kann der ORF als Arbeitgeber auch für die nächste Generation attraktiv gemacht werden.

Modernisierung der Arbeitsbilder

Die Digitalisierung zeigt Grenzen des gegenwärtigen Systems auf. Für wesentliche Zukunftsaufgaben etwa im ORF Player fehlen oft geeignete Rahmenbedingungen. Der Honorarkatalog ist in diesem Zusammenhang um Online/Podcast-Gestalter zu ergänzen, um eine flexible Beschäftigungsmöglichkeit im raschen Wandel der Digitalformate zu gewährleisten. Der Honorarkatalog ist generell regelmäßig zu evaluieren, um rasch Änderungs- bzw. Ergänzungsbedarf zu erkennen.

Durchlässigkeit der Systeme

Das bevorstehende Zusammenwachsen der Ausspielwege TV, Radio und Online bzw. das Entstehen weiterer Distributionskanäle erfordert intensive Schulungsmaßnahmen, die nicht abgeschlossen sein sollen, weil sie einmal stattgefunden haben, sondern sind als kontinuierlich berufsbegleitende Programme zu etablieren. In diesem Sinne sind die erfolgreichen Ansätze der Job Rotation zu evaluieren, allenfalls anzupassen, in jedem Fall aber fortzusetzen und wird außerdem auf nicht programmgestaltende MitarbeiterInnen ausgedehnt.

Personalentwicklung

Neben verstärkter Durchlässigkeit sind Fachkarrieren zu fördern. Die Zahl der Führungspositionen ist in den vergangenen Jahren nicht zuletzt aufgrund erheblicher Einsparungs- und Reduktionsmaßnahmen zurückgegangen. Die Schaffung multimedialer Redaktionen, tendenziell flachere Hierarchien sowie die Erhöhung des faktischen Pensionsalters werden diesen Trend verstärken. Es ist daher wichtig,

attraktiv ausgestaltete Fachkarrieren als Alternative zur Führungskarriere zu etablieren.

Darüber hinaus sind das Instrument der strategischen Nachfolgeplanung zu verstärken und kontinuierliche Weiterbildungsmaßnahmen für Führungskräfte zu implementieren.

Gleichstellung

Das Ziel der Gleichstellung ist ein wesentliches Unternehmensziel. Die gesetzlich normierte Quote von 45% Frauenanteil an der gesamten Belegschaft ist nahezu erreicht. Wesentlich unterrepräsentiert sind Frauen nach wie vor in Führungsfunktionen. Darauf ist das Augenmerk zu richten. Einerseits sollen Frauen verstärkt zu Bewerbungen für Leitungsfunktionen motiviert werden. Andererseits ist die Transparenz der Auswahlverfahren weiter zu steigern, sie garantiert faire Stellenbesetzungen und wird (nach Meinung aller ExpertInnen) schon dadurch zu einem höheren Frauenanteil führen

Darüber hinaus ist Aufmerksamkeit auf die Entwicklungen des Gender Pay Gap zu legen, der derzeit ca. 13,5% beträgt (Ende 2019) und für ein Unternehmen wie den ORF definitiv zu hoch ist. Hier muss steuernd eingegriffen werden.

Inhaltlich ist die Darstellung von Frauen in den ORF-Programmen regelmäßig zu evaluieren, und zu verbessern. Das Instrument der 50:50-Challenge hat sich als erfolgreiches Modell etabliert und ist fortzusetzen bzw. inhaltlich weiter auszubauen. Zudem braucht es „new female faces and voices“ im Programm. Die diesbezügliche Datenbank wird regelmäßig gepflegt und erweitert.

Weiters ist zu überprüfen, ob der ORF-Gleichstellungsplans auch auf seine Tochterunternehmungen ausgedehnt werden kann. Die im Gleichstellungsplan aufbereiteten Daten bzw. Zielformulierungen sind keine ORF-exklusiven, sondern auch auf die andern Konzernunternehmungen anwendbar, wodurch das Vertrauen der dortigen MitarbeiterInnen in die Fairness steigen würden.

14. Corporate Sustainability

„more than a buzzword“

Mit der Gründung der CEOs für Future haben 2020 namhafte österreichische Top-Managerinnen und Manager klargemacht, dass Klimaschutz und Nachhaltigkeit Chef- und Chefinnensache sind. Ich teile diese Haltung. Jedes Jahr, beinahe jeden Monat, hören wir von neuen Wetterrekorden und -extremen. Das Jahr 2021 brachte laut ZAMG den drittwärmsten Juni seit Beginn der Messgeschichte, der Juli Unwetter in Deutschland mit mehr als 150 Toten und Hunderten Vermissten (Stand 19.7.). Die Klimakrise spielt sich nicht mehr nur in Kalifornien oder Bangladesch ab, sie hat uns in Amstetten, Kufstein und Mittersill erreicht. Das beschäftigt und beunruhigt nicht nur uns als Gesellschaft, sondern auch unser Publikum. Für den ORF sehe ich zwei große Handlungsfelder, die unmittelbar mit der nötigen Transformation unserer Gesellschaften zu tun haben und bei der wir etwas beitragen wollen und müssen:

Nachhaltigkeit im Unternehmen

Seit 2007 ist Nachhaltigkeit Teil der Unternehmensstrategie. Aber nirgendwo mehr als im Nachhaltigkeits-Management bewahrheitet sich das Zitat von Antoine de Saint Exupéry: **A goal without a plan is just a wish**. Der ORF ist 2021 Partner eines freiwilligen Klimaschutzprogramms geworden und hat angekündigt, in den kommenden zehn Jahren seine Treibhausgase maßgeblich einzusparen. Ich verstehe Nachhaltigkeit als Langstreckenlauf. Angekündigte ambitionierte Ziele in diesem Bereich benötigen viel Ausdauer. Insgesamt geht es darum, Produktionsabläufe zu verbessern, effizienter zu werden und so Ressourcen zu sparen und weniger CO₂ zu emittieren. Folgende Maßnahmen können in diesem Bereich ergriffen werden:

Green Producing nach dem Beispiel des Landesstudios Salzburg soll die Produktion nach den Richtlinien des Umweltzeichens Green Producing für Film und Fernsehen (UZ 76) schrittweise auf alle Bundesländer ausgeweitet werden. Eine Zertifizierung der täglichen Bundesland-Heute-Sendung geht damit einher.

Mobilität und Reisen: Reduktion soweit es geht. Im vergangenen Jahr haben wir gesehen, dass viele Abstimmungen auch effizient via Skype erledigt werden können. Wo es nicht geht: Bahn statt Flug innerhalb Österreichs.

Green Events & Marketing: Der ESC 2015 war das erste und einzige große Event im ORF, der als Green Event umgesetzt wurde. Mit ausreichend Vorlaufzeit sind alle Großevents als Green Events im ORF machbar.

Transformation braucht Partizipation: Programme wie „Glacier“ des Start-Up-Gründers Andreas Tschas sind prädestiniert dafür, MitarbeiterInnen mitzunehmen und einzubinden. Schließlich geht Nachhaltigkeit uns alle an.

Austausch und Vernetzung mit CEOs for Future und anderen EBU-Institutionen hilft uns, voneinander zu lernen und best practices auszutauschen.

15. Den Veränderungsprozess gestalten

Wir haben vielfältigen und diffizilen Veränderungsbedarf an vielen Ecken und Enden unserer Organisationsstruktur, bei den „hard facts“ ebenso wie bei „soft facts“. Um hier mit entsprechender Sorgfalt vorzugehen, werden wir die Learnings aus anderen Organisationen bestmöglich nutzen.

Zahlreiche Studien über das Scheitern von Veränderungsprojekten kommen in ihrer Ursachenforschung mehr oder weniger zum gleichen Ergebnis: Die Gründe dafür liegen in einer mangelnden Zielklarheit, in einem In-Frage-Stellen der Sinnhaftigkeit von Veränderungen, in einer mangelnden Einbindung der Betroffenen, in der mangelnden Glaubwürdigkeit des Managements, im Nicht-Durchhalten bis zum Schluss, in einem Mangel an offener Kommunikation („Schönreden“ von Unschönem & Verniedlichen der Auswirkungen), in einem lückenhaften Stakeholder- und Prozessmanagement, im Nicht-Lukrieren von Quick-Wins oder im Verharren „im Tal der Tränen“ (Drama und Verlust werden zur alles dominierenden Wahrnehmung).

Ich werde daher mit meinem Team - aufbauend auf diesen Learnings - die anstehenden Veränderungsprojekte - grob gesprochen - in fünf Prozess-Schritten angehen:

I. Entwicklung eines attraktiven/ziehenden Zukunftsbildes

(„Mobilisieren“)

Wir werden – gemeinsam mit den wesentlichen Stakeholdern - ein Zukunftsbild entwickeln, das in Summe von allen positiver und besser angesehen wird als das, was es bislang gibt (oder was andere Strategische Zukunftskonzepte vorsehen).

Da viele Kolleg-/innen, Mitarbeiter-/innen und andere Stakeholder in ihren täglichen operativen Aufgaben stecken, ist es wichtig, faktenbasierte mögliche Zukunftsszenarien aufzuzeigen und so das Verständnis für notwendige Veränderungen schaffen.

II. Klare Standortbestimmung/Gemeinsames Bild zur Ist-Situation entwickeln

(„Klare Diagnose der Ausgangssituation“)

Um das Ausmaß an Veränderungsbedarf für alle wesentlichen Stakeholder einer Transformation verständlich zu machen, brauchen wir zunächst eine klare Diagnose der Ausgangssituation. In dieser Phase ist es von erfolgskritischer Bedeutung für den weiteren Veränderungsprozess, nicht alles Bisherige als schlecht oder überholt abzutun. Denn Menschen, die wir heute für unsere Ziele gewinnen wollen, haben sich oft mit viel Herzblut und Überzeugung für bislang gültige und in der Vergangenheit wichtige Unternehmensziele eingesetzt. Dies alles in Bausch und Bogen schlechtzureden, wäre fatal und auch falsch. Wir bewahren das Gute und ändern das nicht so Gute.

III. Identifikation der wesentlichen Handlungsfelder

(„Veränderungsbereitschaft schaffen“)

In gemeinsamen Settings (Workshops etc.) werden die wesentlichen Handlungsfelder für Veränderungen, identifiziert. Hard und Soft Facts werden hier gleichermaßen im Fokus der Aufmerksamkeit sein, d.h. Analyse von Zahlen, Daten, Fakten ebenso wie z.B. Haltungsthemen (z.B. dem Publikum, externen PartnerInnen oder MitarbeiterInnen gegenüber), Führungsverständnis, Kulturelle Themen.

Disruptive Entwicklungen werden wir dabei anschaulich und faktenbasiert aufzeigen und als Beschleuniger für den Veränderungsprozess verwenden.

IV. Veränderungspfad mit den wesentlichen Stakeholdern gemeinsam erarbeiten („Veränderungs-Journey gemeinsam planen“)

All diejenigen, die Veränderungen wesentlich mittragen und verantworten müssen, werden wir frühzeitig in die Planung des Veränderungspfades einbinden. Wesentliche „Wirkungsmacher“ und potentielle „Change Agents“ müssen – teilweise unabhängig von Funktionszuschreibungen im Organigramm – frühzeitig identifiziert und eingebunden werden.

Denn: Das Ergebnis eines gelungenen Transformationsprozesses ist die Nachvollziehbarkeit des Veränderungsbedarfes und das emotionale „Abholen“ der Betroffenen.

Ab dem Zeitpunkt der Einbindung der Arbeitnehmervertretung, werden wir intern und extern daher auch kontinuierlich über den Veränderungsprozess informieren. Wir wollen die Organisation in einem guten Innovations- und Veränderungs-„Tonus“ halten, sie aber auch nicht überfordern. Denn „Muskelrisse“ – um in diesem Bild zu bleiben – würden Rückschläge bedeuten. Und wir wollen nicht verletzt am Ziel vorbei Humpeln, sondern wohlbehalten und fit über die Ziellinie sprinten.

V. Umsetzungs-Roadmap mit regelmäßigem Monitoring bzw. Reviews („Kommunikationsmatrix und Commitment verbindlich einfordern“)

Häufig scheitern Veränderungsprozesse an einer gelungenen Sinn-Kommunikation. Wir werden uns daher der Frage nach dem „Warum“ sehr konsequent stellen. Dies wird v.a. für all diejenigen wichtig sein, die in Phase I-IV nicht involviert sind.

Es ist daher von zentraler Bedeutung, die Change-Kommunikations-Matrix sauber zu planen und v.a. die von Veränderungen negativ Betroffenen zielgruppengerecht zu adressieren.

Aber bei aller strukturierter Projektplanung: wir werden für eine Design-Architektur sorgen, die auch Raum für überraschende, aber wertvolle Impulse lässt. Wir orientieren uns hier an einem Service Development Ansatz.

16. Governance & Kooperation

Die Bewerbung erfolgt auf Basis des Alleingeschäftsführerprinzips, mit allen seinen Vor- und Nachteilen. Natürlich können damit die notwendigen Veränderungen im ORF von oben weg, zentral und zügig umgesetzt werden. Allerdings wird damit auch viel an Verantwortung, Engagement und Erwartung in einer Person gebündelt. Die restliche Geschäftsführung wird potentiell in eine passivere Rolle gebracht, gesellschaftliche Schwarmintelligenz zu wenig mitgedacht und Feedbackschleifen im Unternehmen, bei Stakeholdern und vor allem beim Publikum könnten dadurch zu kurz kommen. Dem gilt es mit einem umfassenden Beteiligungsprozess bei wichtigen Entscheidungen zu begegnen und damit sicherzustellen, dass alle maßgeblichen Seiten gehört werden.

Ein **Generalsekretariat** an der Seite der Geschäftsführung soll die Zusammenarbeit mit dem ORF-Stiftungs- und Publikumsrat, mit unserem Publikum, unserer Belegschaft und der Gesellschaft im Veränderungsprozess an der Nahtstelle zwischen ORF, Publikum und Gesellschaft begleiten und sicherstellen.

Die **Direktorinnen und Direktoren des ORF begreifen sich Teamgeschäftsführung**, die gemeinsam an einem Strang zieht und ihre Entscheidungen miteinander und im Austausch mit Gremien, Publikum und Stakeholdern trifft, wiewohl die formale Letztentscheidung und Verantwortung gemäß geltendem ORF-G bei der Generaldirektorin verbleiben. Dazu soll es eine verbindliche Übereinkunft geben, auf deren Basis diese Teamgeschäftsführung miteinander interagiert.

- *Die Kommunikation mit dem Publikum und gesellschaftlichen Stakeholdern ist zu intensivieren und transparent zu machen.*

o Eine **strukturierte Kommunikation** mit unserem Publikum umfasst u.a. das aktive Auffordern und Einholen von verschiedenartigsten Auffassungen und Zugängen, die Nutzung der Lösungskompetenz gesellschaftlicher Schwarmintelligenz in ihrer ganzen Bandbreite und eine tatsächliche Einbindung des Publikums in die wichtigsten Entscheidungsprozesse an Stelle partizipativer Lippenbekenntnisse und Scheinforen als Placebos.

o Zukünftig gehen **ORF-Kundendienst und Redaktionen** stärker Hand in Hand, das produktive Feedback unseres Publikums wird als positives Engagement gewertet und

ist für die Redaktionsarbeit einfacher nutzbar zu machen sowie transparenter darzustellen. An der bereits vorhandenen Infrastruktur wird das nicht scheitern.

o **Transparenz** in den Absichten, den Strukturen, der Mittelverwendung und der täglichen Arbeit soll eine zentrale Säule des neuen ORF werden. Dazu gehört auch wieder die jährliche Herausgabe eines transparenten Geschäftsberichts, der auch unseren interessierten Gebührenzahlenden umfassende Einsicht in den ORF gibt.

➤ *Die zukünftige, intensivierte Zusammenarbeit mit dem ORF-Stiftungs- und Publikumsrat wird von beidseitiger Wertschätzung für die beiderseits nachweislich vorhandene Expertise und dem ehrlichen Bemühen um eine gedeihliche Zukunft des ORF getragen.*

o Die ORF-Gremien und ihre kompetenten Mitglieder werden als **entscheidende strategische Partner** begriffen, insbesondere der Stiftungsrat mit seiner breiten fachlichen Kompetenz wird als Teil einer breit aufgestellten, nachhaltigen und resilienten Teamgeschäftsführung verstanden. Auf Basis einer gegenseitigen Arbeits- und Kommunikationsgrundlage stehen wir gemeinsam für den ORF ein und kommunizieren verstärkt miteinander im Unternehmen, weniger übereinander in anderen Medien.

o Diese Zusammenarbeit bedingt eine regelmäßige und **engere Zusammenarbeit** bei strategischen Themen des Medienmarktes.

o Die jeweiligen Fachausschüsse der ORF-Gremien rücken **näher an unser operatives Geschäft** heran und geben dem Unternehmen damit verstärkt zusätzliche Impulse.

o Die operative Umsetzung dieses **neuen Modus Vivendi von gegenseitiger Wertschätzung und nachhaltigem Austausch** zwischen den Gremien und der Teamgeschäftsführung läuft über das Generalsekretariat.

o Im seit längerem eingeschliffenen Arbeitsmodus zwischen Gremien, ihren Ausschüssen und der Geschäftsführung wirken viele Handlungsmuster ritualisiert, viele Themen überorganisiert und damit zu wenig operativ verfolgbar. Es braucht einen Neustart auf Augenhöhe, der von gegenseitigem Verständnis und dem Willen zur konkreten Verbesserung getragen ist. Sinnvolle Pflichten, die dem ORF auferlegt sind und bei denen der Stiftungsrat seine Rolle als wichtiges Kontrollorgan hat, wie beispielsweise die Gleichstellung, sollen zukünftig nicht nur als taxative Tagesordnungspunkt mit Berichtspflicht ex-post rasch abgehandelt werden, sondern in der **operativen Umsetzung ex-ante** gemeinsam tiefgehend behandelt werden.

