

»Great
things
never come
from
comfort
zones.«

Bewerbung
Mag. Richard Grasl

VERTRAULICH

Bewerbung
Mag. Richard Grasl

Inhalt

Herz. Haltung. Herausforderungen.

7	I.	Herz
13	II.	Haltung
21	III.	Herausforderungen

45 Masterplan

47 1. Governance

55 2. Struktur

59	2.1.	Struktur Geschäftsführung
70	2.2.	Die neue Channel-Struktur
71	2.3.	Schaffung Service Desk
72	2.4.	Personalmanagement
76	2.5.	Generalsekretariat
76	2.6.	Landesstudios

79 3. ORF als Great place to work

87 4. Programm

89	4.1.	TV
100	4.1.1.	Kultur als »Lebensmittel« und nicht nur als Auftrag
101	4.1.2.	Die Zukunft des Sports im ORF
102	4.1.3.	Unterhaltung auf hohem Niveau
104	4.1.4.	Offensive für die österreichische Kreativ- und Filmwirtschaft
105	4.1.5.	Religion
106	4.1.6.	Ein neuer Spartenkanal für Österreich
106	4.1.7.	Die Schwerpunkte 2017 und 2018
107	4.1.8.	Der ORF im eigenen Medium
108	4.1.9.	Weitere Programm-Ideen
110	4.1.10.	Marktanteilsziele

110 4.2. Radio

115	5. Fit für die Digitale Zukunft
117	5.1. Ausgangslage
123	5.2. Die Digitale Zukunft des ORF 2017ff
123	5.2.1. Die digitale Content-Strategie
125	5.2.2. Modernisierung der bestehenden ORF-Produkte
127	5.2.3. ORF plus
128	5.2.4. Flimmit und fidelio
130	5.2.5. Start-Ups
130	5.2.6. Social Media
133	5.2.7. Virtual Reality
134	5.2.8. Digitale und moderne Produktionsmethoden
137	6. Nachhaltigkeit
147	7. Gleichstellung
153	8. Rechtliche Rahmenbedingungen und Finanzierung
163	Werte-Charta
165	Eine neue Wertebasis
169	Anhang

Where the
magic happens

Comfort
zone →

I. Herz
Warum ich mich bewerbe

I. Herz

Warum ich mich bewerbe

»Great things never come from comfort zones.«

Der ORF ist eines der faszinierendsten Unternehmen Österreichs. Mehr als fünf Millionen Menschen nutzen täglich eines seiner Programme. Er ist der wichtigste Informationsdienstleister des Landes, er unterhält uns niveauevoll, er bietet die besten Sport- und Kulturübertragungen, er weckt uns täglich mit Nachrichten oder Comedy auf, er ist Marktführer im Internet.

Der ORF ist das Unternehmen, dem ich mich seit meinem 16. Lebensjahr verbunden fühle, als ich auf einem Fußballplatz erstmals als Assistent den Live-Reporter bei »Sport und Musik« unterstützen durfte, einfach nur weil ich Radio-Luft schnuppern wollte. Ich habe dieses Unternehmen von fast allen Seiten kennengelernt. Als langjähriger Freier Mitarbeiter, als Redakteur, Moderator, Betriebsrat, Chefredakteur und jetzt sechseinhalb Jahre als Kaufmännischer Direktor. Ich habe den ORF aus einem Landesstudio und von der Zentrale gesehen, von ganz unten bis ganz oben, in freudigen Zeiten bis hin zu Krisenzeiten.

Ich liebe dieses Unternehmen. Und genau deswegen führt mich die Sorge um den ORF zur Entscheidung, mich für die Funktion des Generaldirektors zu bewerben.

Ich bin der festen Überzeugung, dass der ORF gerade jetzt Veränderung und Weiterentwicklung braucht. Die Medienwelt dreht sich in derart rasantem Tempo, dass ein Beharren, ein Fortführen des status quo uns nicht weiter auf der Siegerstraße fahren lässt. Wir brauchen Mut und Entscheidungsfreude, um den Wandel zu gestalten. Wir müssen unser wichtigstes Asset – die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – mit einer klaren Vision und einer perfekten Ausbildung, fördern. Wir brauchen neue Strukturen und neue Wege, eine bessere Unternehmenskultur und eine interne Kommunikation, die diesen Namen verdient. Wir brauchen auch Veränderungen in unseren Programmen. Die »Comfort Zone« bedeutet für mich nicht, dass wir uns bis jetzt auf unseren Lorbeeren ausgeruht haben. Wenn wir aber beginnen, uns mit dem zufrieden zu geben, was wir erreicht haben und uns nicht weiterentwickeln, sehe ich mittelfristig große Probleme auf uns zukommen. Es geht also um einen Change-Prozess, der das gesamte Unternehmen betrifft und von dem die Zukunft dieses – unseres – ORF abhängig ist.

Und wir müssen die »Checks and Balances« des Konzerns wieder in Ordnung bringen, die Aufgaben und Verantwortlichkeiten sauber definieren, den Führungskräften Ziele geben, das Vier-Augen-Prinzip konsequent einführen, die Dokumentation und Kommunikation stärken und für alle Beteiligten – seien es die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder die Öffentlichkeit, die mit ihren Gebühren die tragende Finanzierungssäule des ORF darstellt – volle Transparenz herstellen.

Wir müssen raus aus der »Komfortzone«. Daher habe auch ich mich persönlich entschlossen, aus der Komfortzone zu treten. Natürlich wäre es für mich weniger risikoreich und vielleicht komfortabler gewesen, mich für weitere fünf Jahre neuerlich um die Position des Kaufmännischen Direktors zu bewerben. Die Erfolge in dieser Funktion können sich – so meine ich – sehen lassen.

Wir haben den ORF, der 2010 nach Eigenkapitalverlusten von rund 170 Mio. Euro in der größten Krise seiner Geschichte war, finanziell neu aufgebaut, haben sieben Jahre durchgehend Gewinne geschrieben, die Kostenstruktur flexibilisiert, neue günstigere Kollektivverträge geschaffen und neue innovative Wege, wie den Start-up-Cluster beschritten. Doch nach einigen Gesprächen mit dem amtierenden Generaldirektor ist mir klargeworden, dass unsere Auffassungen von der künftigen Führung dieses Unternehmens nicht in die gleiche Richtung gehen.

Ich bewerbe mich daher im vollen Bewusstsein, damit auch ein persönliches Risiko einzugehen, zumal der Generaldirektor eine weitere Zusammenarbeit mit mir seinerseits bereits vorher ausgeschlossen hat. Aber für mich gilt der Spruch: »I'm not telling you it's going to be easy, I'm telling you it's going to be worth it.«

Die nächsten Jahre stellen für den ORF eine riesige Herausforderung dar. Neben den erwähnten Disruptionen in der Medienbranche müssen wir das Großprojekt Bau des neuen Medienstandortes Königberg finanziell und fristgerecht zum Abschluss bringen. Die Frage nach einem neuen Gebührenmodell wird uns ebenso intensiv beschäftigen, wie wir uns gegenüber neu in den Markt eingetretenen Konkurrenten aufstellen (z.B. Netflix), die Teile unserer bisherigen Programmierung (insbesondere auf ORF eins) unterwandern, ebenso wie Streamingdienste wie Spotify, die Ö3 erheblich Konkurrenz machen werden.

Eine neue Struktur wird den ORF schlagkräftiger machen und stärker auf die Produkte fokussieren. Wir werden den technischen Bereich stärken, indem wir ihn strategisch auf höchster Ebene in der Generaldirektion einbetten und die operativen Technik-Teams den Programmdirektionen zuordnen, sowie die digitale Kompetenz in einer eigenen Direktion bündeln. Die Verwaltung wird zusammengefasst und in einer Direktion verschlankt.

Wir werden den Direktionen und Abteilungen mehr Autonomie aber auch klare Zielvorgaben geben. Die zentralen Stellen kümmern sich um die strategischen Vorgaben, sind Kompetenzzentren (z.B. die Rechtsabteilung)

oder planen die Personalentwicklung (Personalabteilung).

Und was die Governance betrifft, werde ich per Geschäftsordnung freiwillig von der bisherigen Form der Alleingeschäftsführung abkehren und ein Vorstandsprinzip einführen. Dadurch werden Entscheidungen transparent und nachvollziehbar und können nicht mehr durch eine Person alleine getroffen werden. Das sehe ich als einen der wichtigsten Schritte des ORF an, um die Unabhängigkeit zu stärken. Ein Gremium, das aus fünf Personen besteht, agiert per se unabhängiger, weil pluralistischer als ein Alleingeschäftsführer, selbst wenn dieser sich noch so sehr darum bemüht.

Ich glaube, dass ich für die oben angeführten Herausforderungen und Aufgabenstellungen der richtige Kandidat bin. Die mir zugeschriebene Durchsetzungskraft und Handschlagqualität sprechen ebenso dafür wie meine langjährige Erfahrung im ORF. Der ORF bekommt mit mir wieder einen Manager und Journalisten an der Spitze.

Wenn es uns gemeinsam gelingt, meine Pläne umzusetzen und die Ziele zu erreichen, steht der ORF 2021 als unabhängiges, erfolgreiches Unternehmen da, das den digitalen Wandel geschafft und auf dem Königberg ein neues funktionierendes Zentrum geschaffen hat.

Die Information objektiv und unbestritten – und das in einer Zeit, in der Nachrichtenangebote in Richtung Gefälligkeits- und Geschäftsjournalismus gehen. Die Programme werden noch mehr öffentlich-rechtlichen Charakter haben, spannend und überraschend sein. Und Österreich kann auf seinen ORF stolz sein, weil er zum Zusammenleben in diesem Land, zur Bildung seiner Bürger und zur Bewältigung der Probleme beigetragen hat.

Ich weiß, dass dieser Weg kein leichter sein wird. Aber dieser – unser – ORF ist es wert, dafür jeden Tag hart zu arbeiten, weil wir das Leitmedium dieses Landes bleiben wollen.

Daher ersuche ich Sie am 9. August um Ihre Unterstützung, aber vor allem in den fünf Jahren danach.



Mag. Richard Grasl

Wien, am 27. Juli 2016

Diese Bewerbungsunterlage ist nur für Sie, die Stiftungsrätinnen und –räte des ORF, bestimmt. Sämtliche Geschäftsgeheimnisse dieser Unterlage sind vertraulich.

II. Haltung

Neue Werte für den ORF

»Werte bilden das
Rückgrat jeder
Unternehmens-
kultur.«

II. Haltung

Neue Werte für den ORF

Werte bilden das Rückgrat jeder Unternehmenskultur, auf sie muss man sich verlassen können, gerade wenn das Unternehmen schwierige Zeiten durchlebt.

Ich möchte gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen Wertekatalog entwickeln, der im Unternehmen Gültigkeit haben soll und werde in dieser Bewerbung, die aus meiner Sicht zehn wichtigsten Werte hier und im Kapitel 9 detailliert vorstellen.

Diese lauten zusammengefasst:

- 1. Der ORF nimmt als wichtiger Teil seine gesellschaftliche Verantwortung wahr.**
- 2. Der ORF ist inhaltlich, finanziell und politisch unabhängig.**
- 3. Der ORF agiert in seiner gesamten Führung und Gebarung transparent.**
- 4. Wir stellen die Seherinnen und Seher in den Mittelpunkt all unserer Überlegungen und unseren Handelns.**
- 5. Wir streben nach höchster Qualität in Programm, Technik und Management.**
- 6. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des ORF sind sein wertvollstes Asset, wir fördern die Gleichstellung von Mann und Frau**
- 7. Wir agieren aktiv statt zu reagieren, dabei lassen wir auch Fehler zu.**
- 8. Wir reduzieren die Verwaltung, um uns auf unser Kernprodukt – das Programm – konzentrieren zu können.**
- 9. Wir agieren nachhaltig zum Wohle des Unternehmens, unserer Umwelt und der nächsten Generation.**
- 10. Wir bemühen uns um eine Unternehmenskultur des Vertrauens, der Offenheit und der Freude.**

»Ich werde die
MitarbeiterInnen
mindestens
einmal monatlich
persönlich über
die wichtigsten
Ereignisse im ORF
und seinem Umfeld
informieren.«

Darüber hinaus geht es aber auch darum, dass die SpitzenrepräsentantInnen des Unternehmens durch eigenes Handeln zeigen, dass sie diese Werte-Charta ernstnehmen, und durch ihr Handeln zur Weiterentwicklung einer neuen Unternehmenskultur beitragen.

Gerade in den letzten Wochen habe ich von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern immer wieder den Hinweis erhalten, dass die vor zwei Jahren beschlossene Strategie nicht kommuniziert wurde und, dass sie nicht immer gewusst haben, in welche Richtung und warum die Geschäftsführung gerade wie denkt. Interne Kommunikation muss daher wieder größer geschrieben werden. Ich werde die MitarbeiterInnen mindestens einmal monatlich persönlich über die wichtigsten Ereignisse im ORF und seinem Umfeld informieren.

Wir werden Entscheidungen transparent machen und sie begründen, Sitzungen beginnen und enden pünktlich, sie finden regelmäßig statt und werden professionell und innerhalb von drei Tagen protokolliert. Bei Personalentscheidungen soll es transparente Auswahlverfahren geben, MitarbeiterInnen haben ein Recht darauf fair behandelt zu werden und dass ihre Anliegen vertraulich gehalten werden.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wünschen sich zu Recht bessere Rahmenbedingungen für ihre Arbeit. Diesem Anliegen möchte ich ein eigenes Kapitel des Masterplans (Kapitel 3: ORF als Great Place to Work) widmen.

Diese Themen werde ich angehen und ändern.

Und das beginnt zuallererst beim Generaldirektor und der Geschäftsführung.

Auch mit Symbolen. So spreche ich mich für ein leistungsorientiertes Entlohnungssystem aus, das 30 % der bisherigen Remuneration nur bei Erreichen bestimmter Unternehmensziele enthält. 15 % sollen für Kosten- und Termineinhaltung im Bauprojekt als langfristiges Ziel und die anderen 15 % für Programmerfolge pro Jahr vorgesehen sein. Ich verzichte auf eine Valorisierung und auch auf die dem amtierenden Generaldirektor zustehende Pensionsregelung, die einen Prozentsatz des Letztbezugs vorsieht.

Ich akzeptiere hier jene Regelung einer Pensionskassenvereinbarung, die ich und alle anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch bisher als betriebliche Pensionsvorsorge haben. Ich möchte – auch als Zeichen der neuen Kommunikationskultur im Unternehmen – die Büros und Stäbe der Geschäftsführungsmitglieder zusammenlegen. Als neues, kollegial zusammenarbeitendes Team wollen wir offene Türen zwischen unseren Büros, das Gemeinsame über das Trennende stellen, Transparenz statt Geheimnistuerei, einen ORF, in dem alle an einem Strang ziehen. Durch die Zusammenlegung der Sekretariate und Stäbe sind auch Kostensenkungen erreichbar. Erst dann können wir solche Maßnahmen auch von unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verlangen.

» Ich möchte –
auch als Zeichen
der neuen
Kommunikations-
kultur im Unter-
nehmen – die
Büros und Stäbe der
Geschäftsführungs-
mitglieder
zusammenlegen.«

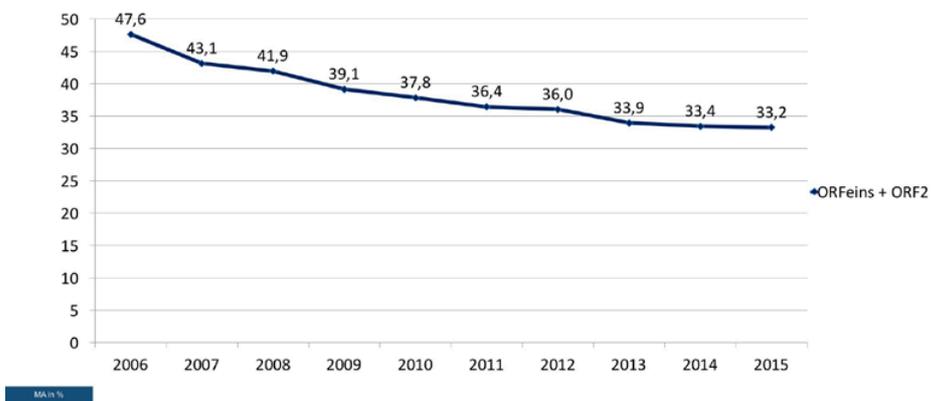
Ich will einen ORF, in dem alle an einem Strang ziehen.

Wir werden die »checks and balances« im Unternehmen wieder in Ordnung bringen. Wir werden binnen Jahresfrist die bestehenden Anweisungen außer Kraft setzen und nahtlos durch ein neues, modernes Prinzip der Unternehmensverfassung ersetzen. Dann soll auch wieder klar sein, wer wofür im Unternehmen verantwortlich ist und Entscheidungen treffen kann. Projektstrukturen (insbesondere im Bauprojekt) sind künftig schriftlich dokumentiert.

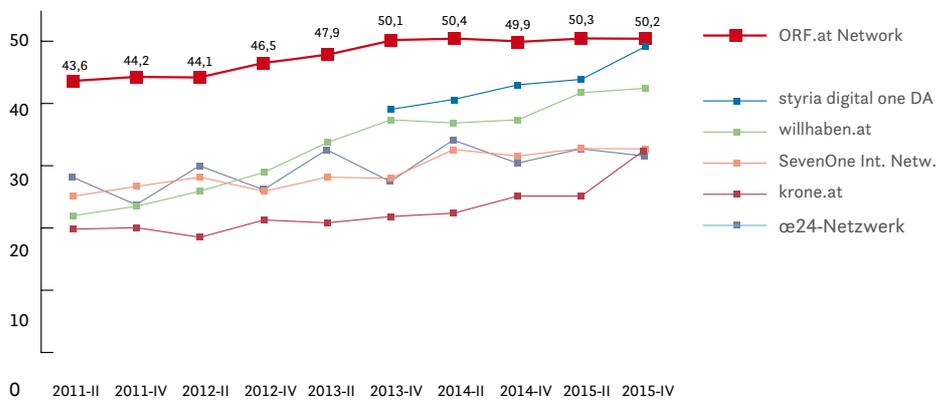
Und last but not least: Es darf im ORF auch gelacht werden. Eine positive Stimmung in den Büros, bei den Drehs und in den Sitzungszimmern trägt ebenfalls zu meiner Wunsch-Unternehmenskultur bei, denn *»nichts in der Welt ist so ansteckend wie Lachen und gute Laune«*. (Charles Dickens)

III. Herausforderungen ... und Lösungen

Marktanteil Erw. 12+ Jahre



Die Reichweitenentwicklung pro Ø Monat in % lt. ÖWA Plus Analyse (Nettoreichweitenmessung)



Quelle: ÖWA Plus, Basis Internetnutzer, pro Ø Monat, ohne App-Nutzung, die mit 2016-I erstmals integriert sein wird

III. Herausforderungen ... und Lösungen

Die 5 großen Herausforderungen für den ORF und 5 Antworten darauf

Die kommenden zehn Jahre werden das Schicksal der meisten Medienunternehmen entscheiden. Neben zusätzlichen finanziellen Herausforderungen sind es vor allem die massiven Umbrüche durch die Digitalisierung am Markt, das Eintreten großer neuer Marktteilnehmer und die zunehmende Fragmentierung in Verbindung mit der Gratiskultur des Internets.

Ich möchte hier auf die aus meiner Sicht größten 5 Herausforderungen der nächsten Jahre eingehen und die wichtigsten 5 strategischen Handlungsnotwendigkeiten skizzieren. Die operativen Maßnahmen dazu finden Sie anschließend im Masterplan in den Kapiteln Governance, Struktur, ORF als Great place to work, Programm, Fit für die digitale Zukunft, Nachhaltigkeit und Gleichstellung. Außerdem möchte ich einen Blick auf den notwendigen rechtlichen Rahmen und die Finanzsituation geben.

Herausforderung 1:

Die Quoten-Rückgänge der vergangenen Jahre müssen gestoppt werden.

Die vergangenen zehn Jahre haben für das ORF-Fernsehen massive Rückgänge in der Zuschauerakzeptanz gebracht. Seit 2006 sind die Marktanteile von ORF eins und ORF 2 um mehr als 14 Prozentpunkte gesunken. Sie lagen im Jahr 2006 noch bei 47,6 % und betragen zum Jahresultimo 2015 nur noch 33,2 %. Das entspricht einem Rückgang von fast einem Drittel des Marktanteils. Das ist nicht nur aus Sicht der Gebührenlegitimation kritisch, sondern auch aus Sicht der Werbeerlöse, die parallel dazu in den vergangenen zehn Jahren ebenfalls um ein Drittel zurückgegangen sind.

Eine ähnliche Entwicklung ist auch beim Radio zu beobachten. Noch nie seit Eintreten der Privatsender in den Radiomarkt ist der Marktführer Ö3 so sehr unter Druck gestanden, wie das derzeit der Fall ist. Im breiten Spagat zwischen den 14jährigen ZuhörerInnen auf der einen bis zu den 49jährigen ZuhörerInnen auf der anderen Seite des Ö3 zgedachten

»Die Quoten-
Rückgänge der
vergangenen
Jahre müssen
gestoppt
werden.«

»Wir brauchen
Struktur-
reformen, um
die Finanzen
stabil zu halten.«

Spektrums, gerät das Hitradio in einen Zangenriff von beiden Seiten. Eine brisante interne Marktstudie spricht sogar davon, dass Ö3 derzeit einem maximalen Risiko ausgesetzt ist. Problematisch ist, dass in der derzeitigen Flottenstrategie das Segment der jungen HörerInnen nicht mehr abgedeckt ist und diese vom Mitbewerber Kronehit abgeworben werden. Digitale Angebote wie Spotify, Soundcloud oder Apple Music machen bei jüngeren HörerInnen, die »Music only« ohne Nachrichten- und Wortanteile wünschen, zusätzliche Konkurrenz.

Und auch im Online-Bereich ist trotz immer noch steigender Zugriffszahlen nicht alles so rosig, wie es auf den ersten Blick aussieht. Im Laufe der letzten Jahre haben andere Medienanbieter steilere Wachstumskurven erzielt, das Dachangebot der Styria hat das ORF-Netzwerk beinahe erreicht. In Social Media-Angeboten liegen ORF-Produkte nicht im Spitzenfeld der Nachrichtenanbieter. | siehe Grafik Seite 22 unten |

Die große Herausforderung besteht also darin, die Quoten-Rückgänge in allen Kanälen wieder zu stabilisieren.

Herausforderung 2:

Wir brauchen Strukturreformen, um die Finanzen stabil zu halten.

Der ORF steht seit einigen Jahren wieder finanziell auf stabilen Beinen. Die massive Verlustentwicklung der Jahre 2008 und 2009, als rund 170 Mio. Euro Eigenkapital verbraucht wurden, konnte durch harte aber intelligente Sparmaßnahmen gestoppt werden. Der ORF hat seit 2010 wieder jährlich Gewinne geschrieben, einen Teil des Eigenkapitals auffüllen und stille Reserven im Finanzvermögen aufbauen können.

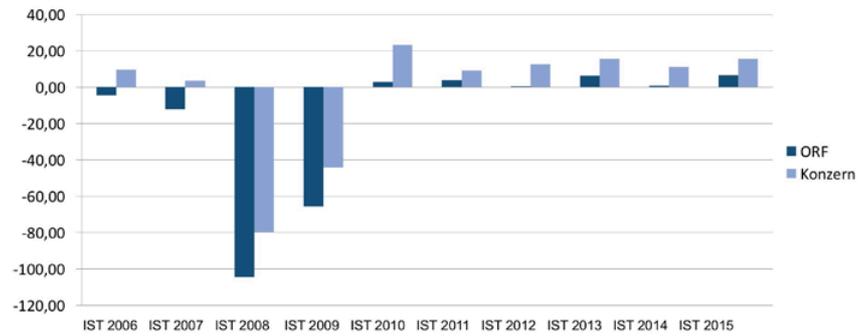
| siehe Grafik Seite 26 |

Dennoch ist die Ertragslage für die kommenden Jahre heftigen Turbulenzen ausgesetzt. Höchstgerichtliche Urteile in Sachen Dienstzeiten oder Werbebeschränkungen drücken ebenso wie die steigenden Kosten für Lizenzen und Valorisierungen die Ergebnisse nach unten.

Der Werbemarkt ist heftiger Konkurrenz durch internationale Aggregatoren wie Google oder Facebook ausgesetzt, die Wertpapiermärkte lassen derzeit wenig Hoffnung auf Spielräume nach oben zu und die Gebühren kommen wegen des Urteils, dass bloßes Streaming künftig zu keiner Gebührenpflicht mehr führt, ebenfalls unter Druck. Eine Haushaltsabgabe ist laut neuem Medienminister kurzfristig nicht auf der politischen Agenda (zumindest nicht bis zur nächsten Nationalratswahl) und auch die Höhe der künftigen Gebührenanpassungen wird wegen des großen öffentlichen Drucks eine massive Herausforderung.

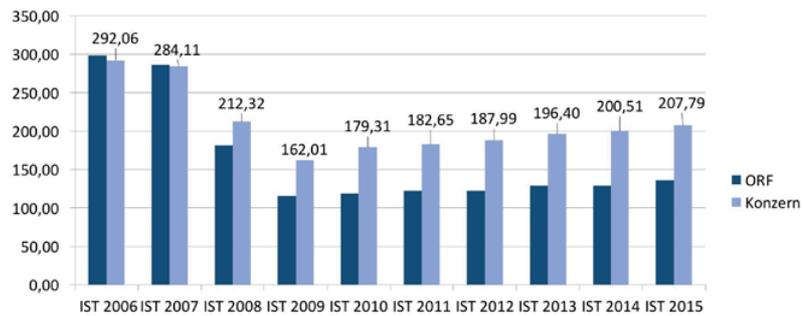
Und dennoch: Selbst bei der bis jetzt in der mittelfristigen Finanzvorschau angesetzt – aber noch gar nicht beschlossenen – Gebührenerhöhung im Herbst 2016 bleibt eine zu schließende Lücke für die kommenden Jahre von jährlich 30 - 50 Millionen Euro. Und da sind notwendige Programm-

Entwicklung EGT 2006 - 2015



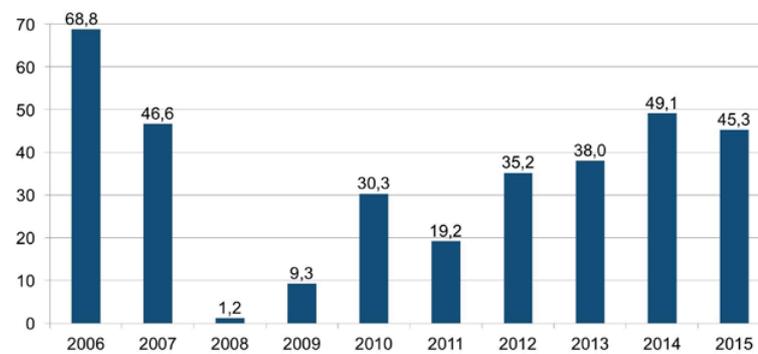
in Mio. Euro

Eigenkapital 2006 - 2015



in Mio. Euro

Entwicklung stille Reserven Wertpapiere



in Mio. Euro

2008: € 50 Mio. Wertpapierabwertung

investitionen bzw. worst-case-Szenarien wie die Abschaffung der Umsatzsteuerpflicht für ORF-Gebühren mit gleichzeitigem Entfall der Vorsteuerabzugsberechtigung noch gar nicht eingepreist.

GEWINN UND VERLUSTRECHNUNG OHNE ZUSÄTZLICHE MASSNAHMEN					
in Mio. €	FPL 2016	Vorschau 2017	Vorschau 2018	Vorschau 2019	Vorschau 2020
Konzernergebnis vor zus. Maßnahmen	1,6	-18,6	-32,4	-32,8	-57,0

Kurz gefasst: Der ORF wird in den kommenden fünf Jahren eine umfangreiche Strukturreform zu bewältigen haben. Mein Konzept (siehe insbesondere das Kapitel Struktur) geht einen großen Schritt in diese Richtung, indem wir Verwaltungsaufwand sowie Technikkosten reduzieren werden. Daneben ist jedoch die Alles-ist-möglich-Mentalität in Frage zu stellen und eine Priorisierung der Programmanliegen vorzunehmen. Denn der ORF ist gut beraten, Bereiche, die Qualität und Unverwechselbarkeit bringen, besser zu machen und andere weniger prioritäre Themen zu hinterfragen.

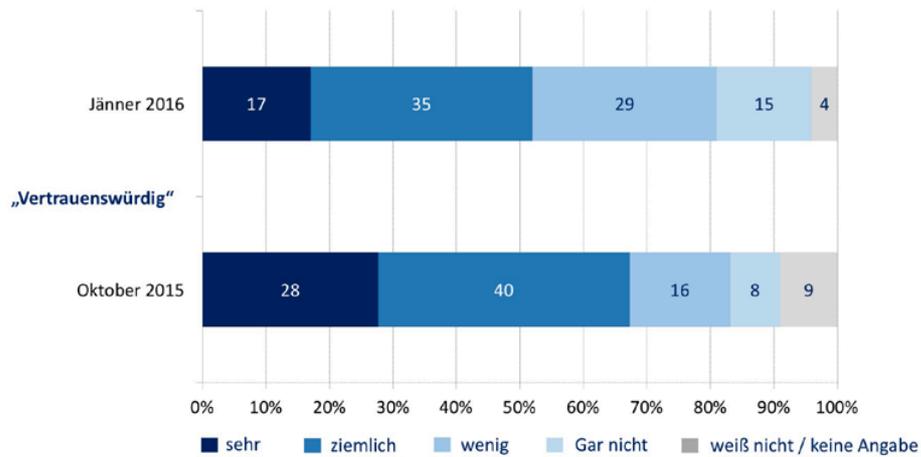
Herausforderung 3:

Wir müssen den Vertrauensverlust stoppen.

Vertrauen in unsere Programme und in unsere Information ist eines der höchsten Güter, das wir als ORF anzustreben und zu verteidigen haben. Die ORF-Information genießt bei ihren Seherinnen und Sehern immer noch einen sehr hohen Anteil an Glaubwürdigkeit und Vertrauen, doch auch diese Werte sind in den vergangenen Monaten zum Teil deutlich gesunken. In der Frage der Flüchtlingsberichterstattung erhält der ORF zum Beispiel in einer im Jänner 2016 durchgeführten Umfrage deutlich höhere Ablehnungswerte, als das üblicherweise der Fall ist. So finden im Jänner bereits 30 % der SeherInnen die Berichterstattung »wenig« bis »gar nicht sachlich«. Bei der Kategorie »vertrauenswürdig« bekommt der ORF bereits von 44 % (!) eine negative Note ausgestellt. Auch am positiven Ende der Skala (»sehr vertrauenswürdig«) ist der ORF von 28 % auf 17 % gesunken. In der Kategorie »unabhängig« ist die negative Einschätzung schon auf 47 % gestiegen.

Diese Vertrauenswerte sind für unsere Berichterstattung Tiefststände. Warum diese Vertrauenskrise entstanden ist, ob sie berechtigt, die Folge eines generellen Unsicherheitsgefühls oder Ausfluss einer »Lügenpresse«-Kampagne ist, sollte jedenfalls näher untersucht und beobachtet werden. Man muss sich der Kritik jedoch offen und tabulos stellen.

Daher muss die Information in der öffentlichen Wahrnehmung weiter gestärkt werden. Meine Bestellung eines/r TV-Informationsdirektors oder -direktorin, der/die die Agenden der Information im Unternehmen und



Quelle: SORA/ORF Schwerpunkt „Flüchtlinge“, telefonische Befragung, rep. Ö 12-28, Jänner 2016, n = 994

»Wir müssen
uns den
Disruptionen
durch die
Digitalisierung
aktiv stellen.«

nach außen hin vertritt, ist daher ein erster Schritt in diese Richtung. Es wird sich hier in meinem Team um eine völlig unbestrittene Persönlichkeit handeln.

Darüber hinaus bin ich der Meinung, dass der ORF in bestimmten Sendezeiten (Frühsendungen) die Info-Kompetenz nicht an andere TV-Sender abtreten darf, indem wir bei Großereignissen wie in Nizza oder beim Brexit weniger ausführlich berichten, als das zum Beispiel andere Stationen in Österreich gemacht haben.

Bei großen weltpolitischen Umbrüchen, wie dies beim gescheiterten Putsch in der Türkei durchaus der Fall hätte sein können, wird es auch in der Nacht eine laufende Information geben. Künftig soll eine 24/7-ZiB rund um die Uhr im Digitalbereich informieren.

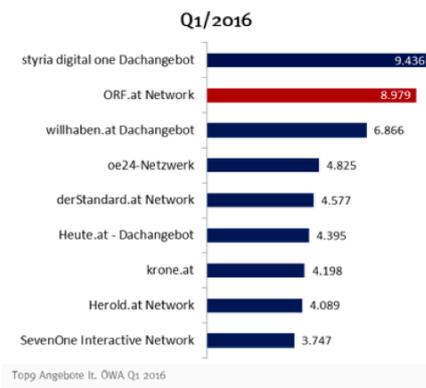
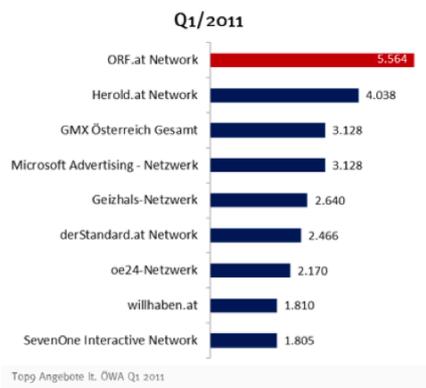
Die Information als Herzstück des öffentlich-rechtlichen Auftrags muss gestärkt und ausgebaut werden.

Herausforderung 4:

Wir müssen uns den Disruptionen durch die Digitalisierung aktiv stellen.

Die Digitalisierung der Medienwelt hat zunächst voll die Zeitungsbranche erfasst und dort zu einem großen Abfluss von Verkaufs- und Inseratenerlösen geführt. Doch bereits seit einiger Zeit bedrohen Internet-Giganten auch die Geschäftsmodelle der elektronischen Medien und das in mehrfacher Hinsicht:

- Durch die starke Zunahme an non-linearen Angeboten wie Netflix, Youtube oder Amazon ist ein wichtiger Teil des bisherigen ORF-Programmportfolios bereits vorab und bequem über solche Plattformen konsumierbar. Das hat sogar auf die bisher stärkste ORF-US-Serienbastion, den Serienmontag, erhebliche Auswirkungen. Während der Serienmontag um 20:15 Uhr im Jahr 2006 noch einen Marktanteil von 20,9 % erreicht hat (Erw. 12+), konnten 2014 nur noch 12,5 % ausgewiesen werden, 2015 mit der Rückkehr österreichischer Programme, zum Beispiel Vorstadtweiber, immerhin wieder 16,2 %. Noch dramatischer ist der Rückgang ab 21:00 Uhr. 2006 konnten noch 22,3 % (Erw. 12+) Marktanteil erreicht werden, 2015 nur noch 11,5 %, der Marktanteil hat sich also beinahe halbiert. Dass sich der Trend zu non-linearen Angeboten fortsetzen wird, zeigen jüngste Studien der EBU: Alleine von 2014 auf 2015 ist die Zahl jener Haushalte, die ein digitales Video-Abo abgeschlossen haben, um 56 % gestiegen. Im Jahr 2020 sollen bereits mehr als 50 Mio. Haushalte in Europa über ein derartiges Abo verfügen.
- In der Werbung saugen Internet-Aggregatoren wie Google jährlich dreistellige Millionenbeträge ab, indem sie von klassischen Medienanbietern erstellte Content-Angebote mit ihren eigenen Werbemitteln versehen und so Geld ins Ausland abwandert.



- Der Einsatz von Datenaggregations-Tools und deren Auswertungen durch globale Player führt zu genauer Kenntnis über die Vorlieben und Gewohnheiten von UserInnen, wodurch sie diese noch zielgenauer erreichen können. Hier werden Methoden angewandt, die dem ORF zum einen rechtlich nicht erlaubt sind und die ich zum anderen auch aus moralischen Gründen nicht einsetzen werde.
- Die oben angesprochenen Betreiber von VoD-Angeboten stellen nicht nur ihre technischen Plattformen zur Verfügung, sondern gehen mittlerweile auch mit hohen Budgets in die Eigenproduktion von Filmen und Serien. So verfügt Netflix über ein jährliches Produktionsbudget von mehreren hundert Millionen Euro, mit dem teils hochwertige Serien hergestellt werden und im internationalen Vergleich kleine TV-Unternehmen wie der ORF nicht mehr mithalten können.
- Und schlussendlich steigen auch österreichische Verlage und Online-Anbieter mit immer professionelleren und auch zielgruppenspezifischen Angeboten in den Markt ein und beginnen den ORF damit am Online-Markt unter Druck zu setzen. So haben sich die Angebote der Styria mittlerweile bei den Zugriffszahlen zu einer echten Konkurrenz für den ORF entwickelt. Damit beginnen diese Medienhäuser den ORF auch in seiner Kernkompetenz, der regionalen Berichterstattung, anzugreifen. Es ist zu erwarten, dass diese Unternehmen in Zukunft noch stärker in Bewegtbildangebote investieren, die digital aktuell ausgespielt werden.

Herausforderung 5:

Die Führungsstruktur und Unternehmenskultur des ORF müssen auf die Herausforderungen der Zukunft angepasst werden.

Die Struktur des ORF ist in ihrer aktuellen Aufstellung im Wesentlichen seit vielen Jahrzehnten unverändert. Im TV bestücken neun große Hauptabteilungen ihnen zugewiesene Sendeplätze in vorgegebenen Programmschemata. Zwei Verwaltungsdirektionen (GD und KD) geben die Rahmen vor und teilen zentral Kapazitäten zu, der Alleingeschäftsführer kann ohne Wissen seiner KollegInnen Entscheidungen treffen und muss selbst bei großen Lizenz- oder Beratungsverträgen nicht mit einem Finanzverantwortlichen gemeinsam zeichnen. Die Direktionsstruktur erschwert projektorientiertes Arbeiten, gerade interdisziplinäre Fragen scheitern oft an der Frage, wer wofür die Verantwortung übernimmt und Prozesse ankurbelt. Die Zahl der »negativen Kompetenzkonflikte« nimmt zu. Darunter leiden Geschwindigkeit und Qualität der Prozesse. Genau diese Faktoren sind jedoch in der Dynamik des Medienmarkts erfolgskritisch.

Ich möchte diesen 5 großen Herausforderungen 5 Antworten gegenüberstellen. Es handelt sich um die zentralen Strategien meiner Bewerbung. Im anschließenden Masterplan werden dann einzelne konkrete Umsetzungsmaßnahmen im Detail beschrieben.

»Die Führungsstruktur und Unternehmenskultur des ORF müssen an die Herausforderungen der Zukunft angepasst werden.«

Meine 5 Antworten lauten

1. **Neue Qualität im Programm**
2. **Neue Qualität in der Governance**
3. **Neue Qualität in der Struktur**
4. **Neue Qualität für unsere MitarbeiterInnen**
5. **Neue Qualität in der Digitalstrategie**

1. Neue Qualität im Programm

Die TV- und Radiomärkte konzentrieren (Apple, Google, Amazon, Spotify etc.) und fragmentieren (Spartenkanäle, Privat-TV- und -Radio) sich gleichzeitig in atemberaubender Geschwindigkeit, dass selbst eine Weiterentwicklung des status quo eine zu langsame Reaktion auf diese Veränderung ist.

Wir müssen daher im TV den Weg gehen, die Unverwechselbarkeit des ORF mit folgenden Schwerpunkten hervorstreichen:

- Mehr österreichische fiktionale und dokumentarische Angebote auch auf ORF eins und in den linearen Angeboten
- Zusätzliche hochqualitative News-Angebote
- Regionale Schwerpunkte
- Live-Events im Sport- und Show-Bereich

Das derzeitige Leistungsspektrum des ORF umfasst diese strategische Ausrichtung in zu geringem Ausmaß, für eine Verbesserung müssen aber strukturell finanzielle Mittel freigemacht und eine Priorisierung der Programmvorhaben erfolgen.

Die strategischen Grundvorgaben sind:

- **Stärkung der Informationssendungen und –abteilungen:**

Als Herzstück des ORF und dessen öffentlich-rechtlichem Auftrag sollen die Informationssendungen und Diskussionssendungen zeitlich ausgebaut werden. Dazu gibt es eine Vielzahl an Vorschlägen, insbesondere die Verlängerung der ZiB 1, neue Informations-Formate auf ORF eins.

- **Stärkung von ORF eins mit österreichischem Inhalt:**

ORF eins muss verbessert werden, um nicht durch lange Strecken US-amerikanischer Filme und Serien verwechselbar zu sein, außerdem hat sich der Publikumserfolg dieser Serien auch verschlechtert. Um diese Stärkung bewältigen zu können, müssen Budgetmittel Richtung ORF eins verschoben werden, kostengünstigere Produktionsmethoden gefunden und Programme von ORF 2 in Richtung ORF eins transferiert werden. Das bringt als Zusatzeffekt qualitativ hochwertigere Sendungen auf ORF 2 zu einer besseren Sendezeit, da diese wegen des umfangreichen Angebots dort derzeit sehr spät zu sehen sind.

ORF eins	
6.00	okido!-Kinderprogramm
7.30	Timon 7.55 Hallo Okidoi
8.00	Die Nanny 17-42-252
8.20	Bezaubernde Jeannie 17-42-652
8.45	D.C. Calif. 9.25 Brothers ...
10.10	In 80 Tagen um die Welt
10.15	Abenteuerfilm, USA/D/IRL/ GB 2004
11.00	Mit J. Chan (Wh)
12.00	D.C. Calif. 12.40 Brothers ...
13.20	Last Man Standing (VPS 13.25) 55-94-234; 40-78-079
13.45	Die Nanny (VPS 13.50) 6377505
14.05	How I Met Your... (2 Folg.1)
14.50	Malcom (Zwei Folgen!)
15.35	Tow and a... (S 10/F 19)
15.35	Scrubs (VPS 16.00) 8-58-963
16.15	ZIB Flash (VPS 16.20) 57-08-031
16.20	Scrubs (VPS 16.25) 8-91-037
16.40	How I Met Your Mother (Zwei Folgen!)
17.25	Tow and a... (S 10/F 21) (VPS 17.10) 2-26-925; 6-22-079
17.45	Die Simpsons (S24/F10) (VPS 17.30) 2-26-925; 6-22-079
18.05	ZIB Flash (VPS 17.55) 8-79-586
17.45	Die Simpsons (S24/F10) (VPS 18.00) 4-65-437; 28-10-505
18.35	Big Bang Theory (S 8/F 11) (VPS 18.25) 2-32-037; 5-47-350
18.55	Big Bang Theory 67-42-963 Eine Urne für Leonard
19.20	Big Bang Theory 8-68-499 Der Champagnerpakt
19.45	ZIB Magazin 49-75-988
19.54	Wetter 40-15-20-911
20.00	ZIB 20
20.15	Detective Laura Diamond Laura und das neue Kinder- mädchen (S 1/F 9) Ein Mädchen hat ein ermordet 6-89-296
21.00	Detective Laura Diamond Laura und Beatiful Becky Der Reproduktionsmediziner Dr. Karl Forster wird vermisst (S 1/F 10) 4-65-302
21.40	ZIB Flash 25-55-321
21.50	Mistresses 8-74-186 Mutter, Tochter, Enkelin
22.35	Devious Maids (S 2/F 9) Überraschender Besuch Mit Ana Ortiz 15-25-031
23.20	Devious Maids (S 2/F 10) Konsequenzen 8-22-559
0.00	ZIB 24 4-49-797
0.20	Nurse Jackie 2-08-242
0.45	Supernatural 66-16-988
1.25	Detective Laura Diamanten (Zwei Folgen!)
2.45	Ghost Whisperer (2 Folgen!)
4.10	CSU:NY (S 7/F2) 60-23-088
4.55	Unforgettable 96-70-548
5.35	Malcom 56-89-744

BBC1	
BBC1 HD: Freeview 101 Sky 115 Virgin 108 FreeSat 106	
	
8pm EastEnders	
6.00	am Breakfast (S,HD)
9.15	Right On The Money (S,HD)
10.00	Homes Under The Hammer Property auctions. (R,S,HD)
11.00	Fake Britain (R,S,HD)
11.45	Neighbourhood Blues (R,S,HD)
12.15	Bargain Hunt (S,HD)
1.00	BBC News At One (S,HD)
1.30	BBC Regional News (S)
1.45	Red Rock Sean flirts with soap Charlene Waters. (S,HD)
2.25	Escape To The Country (R,S,HD)
3.25	Garden Rescue (R,S,HD)
4.10	Flag It! Valuing antiques in Longleat, Wiltshire. (R,S,HD)
5.10	Pointless Celebrities A star- sudded version of the general knowledge quiz. (R,S,HD)
6.00	BBC News At Six (S,HD)
6.30	BBC Regional News (S)
7.00	The One Show Hosted by Alex Jones and Matt Baker (S,HD)
7.30	Rip Off Britain (1/6) The team tests hygiene standards at some of Britain's most well-known restaurants. (R,S,HD) Followed by BBC News
8.00	EastEnders Ian takes a call to say Ben has been critically injured in an incident. (S,HD)
8.30	Trump's Angry America: Panorama Hilary Andersson meets supporters and opponents of Donald Trump in Bakersfield, California. (S,HD)
9.00	Foxes Of Nature With Brian Cox (3/4) The physicist examines the building block of life that have been taken from the Earth's elements including the pure sulphur mined in the heart of a volcano in Indonesia. (S, HD)
10.00	BBC News At Ten (S,HD)
10.30	BBC Regional News (S)
10.45	Have I Got Old News for You Two episodes. (R,S,HD)
11.15	Have I Got A Bit More Old News For You (3/11) With Alexander Armstrong, Victoria Coren Mitchell and Conrad Black. (R,S,HD)
12.05	-6.00 am BBC News (S,HD)

ORF 2	
6.00	ZIB 6-07-470
6.05	Guten Morgen Österreich Aus Vorarlberg 29-33-321
9.00	ZIB 4-22-741
9.05	Frisch gekocht (Wh) 52-42-760
9.30	Julia (S 2/F 13) 98-38-924
10.20	SOKO Kitzbühel 28-79-857
11.05	Sturm der Liebe 58-62-437
11.50	Bewusst gesund (Wh) 71-42-352
12.15	Die Rosenheim-Cops 66-63-944
13.00	ZIB 2-94-741
13.15	heute mittag 33-93-789
14.00	Frisch gekocht 3-85-483 Vegetarisches Andreas Döllner: Bauernei mit Saibling und Brunnen- kresse; Paul Ivic, Erdäpfel- pauzen Brunnenkresse
14.25	Julia - Wege zum Glück (S 1/F 173) 6-91-037
15.10	Sturm der Liebe Mit Antje Hagen 34-86-031
16.00	Die Barbara-Karlich-Show Die Helden meiner Kindheit: Danke, Oma und Opa! 362392
17.00	ZIB 4-21-963
17.05	heute österreich 15-39-215
17.30	heute leben 1-12-019
18.30	heute konkret 6-48-012
18.51	Infos und Tipps 10-99-72-234
19.00	Bundesland heute 6-87-876
19.19	Wetter (VPS 19.23) 30-21-70-654
19.20	Money Maker (VPS 19.24) 40-04-86-925; 486-925
19.30	Zeit im Bild
19.49	Wetter 40-48-70-334
19.55	Sport aktuell 61-75-186
20.05	Seitenblicke 20-29-037
20.15	Liebsgeschichten und Heiratsachen 32-56-692 Heute sucht u.a. Christl, ein 35-jähriges Kindermädchen aus ND, einen Partner
21.00	Thema 25-51-895
22.00	ZIB 2 6-91-499
22.30	Kulturmontag 6-52-876 Der Helmut-Zilk-Film Deck- name Hölle; Regisseur Franz Novotny: Brasilien- Schwerpunkt vor Start der Olympischen Spiele
23.15	Orte der Kindheit Robert Meyer (VPS 23.30) 44-18-050; 10-76-692
23.45	3096 Tage Drama, D 2013 (VPS 23.50) 40-21-90-789; 97-28-963
1.30	Kulturmontag (Wh) 55-42-277
2.15	Orte der Kindheit (Wh) (VPS 1.30) 12-21-600; 56-38-277
2.45	SOKO Kitz (VPS 3.00) 91-69-884
3.30	Schlemmerreise (VPS 3.29) 40-83-15-513; 67-03-074
4.15	heute österr. 4.35 heute leben
5.35	heute konkret 5.55 Seitenbl.

BBC2	
BBC2 HD: Freeview 102 Sky 111 Virgin 102 FreeSat 108	
	
9pm The Somme 1916	
6.00	am Right On The Money (R,S,HD)
6.45	Right On The Money (R,S,HD)
7.30	The Hairy Builder (R,S,HD)
8.00	Sign Zone: Close Call - On Camera (R,S,SL)
8.35	The Best Dishes Ever (R,S,SL)
9.00	Victoria Derbyshire (S,HD)
11.00	BBC Newsroom Live (S,HD)
12.00	Daily Politics (S,HD)
1.00	Athletics: Diamond League Highlights (R,S,HD)
2.15	An Island Parish: Falklands (R,S)
2.45	David Attenborough's Natural Curiosities (S,HD)
3.00	Africa (R,S,HD)
4.10	Himalaya With Michael Palin Documentary. (R,S)
5.10	Antiques Roadshow (R,S,HD)
6.00	Eggheads Quiz show (S,HD)
6.30	The Hairy Builder (S,HD)
7.00	Money For Nothing (1/1) Sarah Moore saves four items from the nation's tips and has reinvented them to turn a profit. (R,S,HD)
8.00	University Challenge (2/37) Corpus Christi College, Oxford takes on Jesus College, Cambridge (S,HD)
8.30	Only Connect (2/37) Three cocktail drinkers take on a trio of pub landlords. (S,HD)
9.00	The Somme 1916: From Both Sides Of The Wire (1/3) Examining the events of the First World War battle from German and British perspectives, revealing a story that contradicts much of the received wisdom. (S,HD)
10.00	Rhod Gilbert's Work Experience (2/4) The comedian attempts to host a paranormal evening for the public. (S, HD)
10.30	Newsnight (S,HD)
11.15	The Women's Football Show With Tina Doherty. (S,HD)
11.45	Exodus: Our Journey To Europe Documentary. (R,S,HD)
12.45	Sign Zone: Celebrity MasterChef (R,S,SL)
1.45	-2.45 am Mr Vs Mrs: Call The Mediator (R,S,SL)

Vergleich ORF und BBC, typischer Montag (18.07.2016)

Zeit	Min	Sendung	%	Tsd	Note	MA
12:47	39	BROTHERS AND SISTERS	0,0	2	*	0
13:29	20	LAST MAN STANDING	0,1	7	*	1
13:50	23	DIE NANNY	0,2	14	*	2
14:51	19	SCRUBS DIE ANFÄNGER	0,2	17	*	3
14:36	19	HOW I MET YOUR MOTHER	0,3	22	*	3
14:57	21	MALCOM MITTENDRIN	0,4	33	*	4
15:20	18	THE BIG BANG THEORY	0,4	28	*	3
15:40	19	THE BIG BANG THEORY	0,7	47	*	6
16:00	20	THE BIG BANG THEORY	0,7	50	*	6
16:21	3	ZIB FLASH	0,9	63	*	7
16:26	23	SCRUBS DIE ANFAENGER	0,8	59	*	6
16:52	20	HOW I MET YOUR MOTHER	0,6	42	*	4
17:15	20	TWO AND A HALF MEN	0,8	57	*	5
17:37	21	DIE SIMPSONS	1,0	72	*	6
17:59	3	ZIB FLASH	1,1	80	*	7

Typischer Nachmittag und Vorabend, ORF eins

18:06	21	DIE SIMPSONS	1,2	87	*	7
18:29	18	THE BIG BANG THEORY	1,6	116	*	8
18:55	20	THE BIG BANG THEORY	2	148	*	8
19:20	18	THE BIG BANG THEORY	2,2	158	*	7
19:44	7	ZIB MAGAZIN	2,3	166	*	7

Wie wichtig eine Neuordnung von ORF eins ist, zeigt der links stehende Ausschnitt aus einem durchschnittlichen ORF eins Nachmittag und Vorabend.

Hier ist eindeutig zu sehen, dass stundenlang mehrere und teilweise durchaus in die Jahre gekommene Serien in loser Folge aufeinander abgespielt werden. Dabei wird auch kein Quotenerfolg mehr erreicht. Die meisten Sendungen weisen eine Reichweite (also %-Satz an der Gesamtbevölkerung) von maximal 1 % aus, die Marktanteile bewegen sich deutlich unter 10 %, die absoluten Zahlen liegen nur zwischen 20.000 und 50.000 ZuseherInnen. Das kann für einen öffentlich-rechtlichen Sender nicht zufriedenstellend sein und unserem intellektuellen Anspruch an unser Programm nicht genügen. Denn diesen Quotenerfolg erreicht man wohl zumindest auch mit qualitativ besseren österreichischen Programmen. Die BBC (siehe ebenfalls Abbildung links) zeigt, dass mit zwischen zwei Programmen verschränkten Qualitätsprodukten auch tagsüber Programmerfolg und Anspruch möglich sind.

- **Neuordnung der Diskussionsformate:**

Die Neuordnung der Diskussionsformate wird in meiner Bewerbung einen besonderen Stellenwert haben. Neben dem Diskussionsformat »Im Zentrum« wird es eine junge und flexible Talkrunde mindestens wöchentlich auf ORF eins geben, die insbesondere die Sichtweisen und Anliegen junger Menschen zu relevanten Themen beleuchtet.

Ein besonderes Anliegen ist es mir jedoch die diskursive und kontroverse Diskussion, für die der ORF jahrzehntelang im deutschsprachigen Raum geschätzt wurde, wiederbelebt wird. Dazu werde ich einen »Club 2.0« ins Leben rufen, der neben intellektuellem Austausch und Streitgesprächen auch Interaktion via Social Media zulässt. Ein Einzel-Interviewformat soll persönlichen Tiefgang bringen, die »Erfolgsgespräche« auch zum konstruktiven Journalismus beitragen.

- **24/7 ZiB:**

Zur umfassenden Information soll digital eine 24-stündige ZiB an 7 Tagen pro Woche etabliert werden. Diese wird in einem 15 Minuten-Loop gespielt, die jeweils wichtigen Themen werden rund um die Uhr aktualisiert. Damit sind künftig Ereignisse von großer Dimension nahtlos im Bewegtbild abrufbar.

- **Etablierung von gesellschaftskritischen Themenschwerpunkten:**

2017 sollen Schwerpunkte zum Thema »Zusammenleben in Österreich«, Auswirkungen der Digitalisierung auf unser Leben« und 2018 eine völlig neue multimediale Auflage zu »100 Jahre Republik« in einer möglichen Zusammenarbeit mit dem neuen »Haus der Geschichte« erfolgen, die neue Standards setzen soll.

- **Zusätzliche regionale Sendeflächen:**

Im zweiten Hauptabend soll nach dem Vorbild der BBC ein kurzes Informations-Update aus den Bundesländern gesendet werden.

»... Ein Unternehmen dieser für Österreich bedeutenden Größenordnung muss dem Aktienrecht unterliegen und als Aktiengesellschaft organisiert werden. Es kann nicht sein, dass ein Alleingeschäftsführer absolut und alles allein bestimmen und entscheiden kann und es für ihn kein Vier-Augen-Prinzip gibt. Das ist grob fahrlässig und hat auch nichts mit handelnden Personen zu tun, sondern gilt grundsätzlich. Ein Aufsichtsrat mit zehn Eigentümervertretern und fünf Betriebsräten sowie einem Dreier-Vorstand sind notwendig. Der Aufsichtsrat sucht bzw. schreibt die Mitglieder des Vorstandes aus. Managementqualitäten, Strategie, Persönlichkeit, Führungseigenschaften sind wichtig, aber nicht Parteizugehörigkeit. Für die Auswahl hat der Aufsichtsrat die volle Verantwortung zu tragen ...«

Auch der ehemalige Stiftungsrat Dr. Alexander Harting hat zuletzt in der Kronen Zeitung das Prinzip der Alleingeschäftsführung kritisiert.

- **Reform »Guten Morgen Österreich«:**

Damit die Redaktion besser auf aktuelle Themen reagieren kann, soll die "Zentrale« der Sendung in das Studio verlegt werden. Die regionalen Schaltungen bleiben als Außenstellen vorhanden.

- **Neue Flottenstrategie ORF-Radios:**

Um den drohenden Reichweiten-Rückgang von Ö3 zu vermeiden, wird die Senderflotte justiert und FM4 nach Vorbild von BBC Radio 1 zu einem auch in der Hörerakzeptanz jungen Radio umgebaut.

- **Neue digitale Angebote Radio:**

Für einen neuen digitalen Radiobetrieb soll ein durchgehendes News-Radio bzw. ein Kinderradio geprüft werden.

Kultur- und Sportangebote werden ebenso ausgebaut, wie die gendergerechte Berichterstattung. Und mit einem Talente-Magazin wird der ORF dazu beitragen, die intellektuellen Potentiale des Landes besser auszuschöpfen, zu fördern und bei der Finanzierung behilflich zu sein.

2. Neue Qualität in der Governance

Governancefragen sind in der jüngsten Zeit zu einem höchst beachteten Prinzip im Wirtschaftsleben geworden. Nicht nur öffentlich bekannt gewordene Vorfälle, die auf das Versagen der Governance und deren Kontrollsysteme zurückzuführen waren, haben zu einer Schärfung der Systeme geführt, auch die Anforderungen der Eigentümer an ihre Managementsysteme sind gestiegen. Da der ORF mit öffentlichen Mitteln finanziert ist, gilt diese Anforderung meines Erachtens ganz besonders. Im Prinzip ist es undenkbar, dass ein Unternehmen mit einer knappen Milliarde Umsatz und einem Großteil davon aus öffentlichen Gebühren den Governance-Anforderungen des Jahres 2016 nicht mehr gerecht wird.

Herzstück der neuen Governance soll ein durchgängiges Vier-Augen-Prinzip sein und damit eine Abkehr vom bisherigen Modell der Alleingeschäftsführung. Auch wenn diese im aktuellen ORF-Gesetz vorgesehen ist, halte ich es für nicht mehr zeitgemäß, dass ein Alleingeschäftsführer rechtswirksame Akte ohne die Zustimmung einer zweiten Person im Unternehmen ausführt. Ich möchte daher mit einer Geschäftsordnung, die diesem Bewerbungskonzept beiliegt, eine durchgängig kollektive Führung im Unternehmen etablieren. In Gesprächen mit Gesellschaftsrechtsexperten ist mir versichert worden, dass dies auch ohne Gesetzesänderung möglich ist und das Gesetz damit nicht ausgehöhlt wird. Dennoch wäre es selbstverständlich sinnvoller, wenn der Gesetzgeber eine dem Aktienrecht entsprechende Form der Unternehmensführung auch im Gesetz festschreiben würde. Dies steht auf meiner Vorhabensliste für Anregungen für gesetzliche Änderungen ganz weit oben.

In meinem Modell agiert der Generaldirektor als ein Mitglied einer fünfköpfigen Geschäftsführung. Über in der Geschäftsordnung festgehaltene bestimmte Anwendungsgebiete entscheidet dieses Gremium mit Mehrheit. Dem Generaldirektor kommt hier nur durch ein Dirimierungsrecht bei Gleichstand eine Sonderrolle zu. In wichtigen Fällen kann er einen Beschluss aussetzen, dies aber nur vorübergehend. Abweichendes Stimmverhalten wird transparent im Stiftungsrat berichtet. Bei anderen Themenfeldern entscheidet der Generaldirektor bilateral mit dem/der Fachdirektor/in. Bei unterschiedlicher Meinung dieser beiden geht die Entscheidung automatisch an das Board. Finanzentscheidungen erfolgen ausschließlich mit Zustimmung des/der Leiters/in der Finanzabteilung in der Generaldirektion. Damit ist auch hier das Vier-Augen-Prinzip garantiert.

Dieses Modell bringt mehr Transparenz und ein völlig neues Maß an Unabhängigkeit in das Führungsgremium, da künftig wichtige Entscheidungen nicht mehr von einer einzelnen Person, auf die möglicherweise politischer oder wirtschaftlicher Druck ausgeübt wird, getroffen werden können. Ich bin der festen Überzeugung, dass die Entscheidungen dadurch qualitativ besser werden. Ich halte diesen Schritt für einen der wichtigsten in Richtung Unabhängigkeit seit dem Rundfunkvolksbegehren.

Zwei LandesdirektorInnen haben im Rotationsprinzip (jeweils zwei für ein Jahr) Teilnahmerecht an der Geschäftsführungssitzung, um die Sicht der Landesstudios in die Entscheidungsprozesse (vor allem wenn es um Fragen der Landesstudios geht) mit einzubringen.

3. Neue Qualität in der Struktur

Die Unternehmensstruktur soll an wichtigen Stellen umgebaut, verschlankt und modernisiert werden. Außerdem richtet sie sich konsequent an unseren Produkten aus und reduziert die Zahl der Verwaltungseinheiten. Ich plane die neue Geschäftsführung mit

- einer Generaldirektion,
- einer TV-Informationsdirektion
- einer TV-Programmdirektion
- einer Radiodirektion und
- einer Digitaldirektion.

Das ist übrigens auch das Modell der BBC, wo sich diese Struktur bewährt hat. Dort gibt es lediglich eine zusätzliche Finanzdirektion, dies wäre in Österreich wegen der zahlenmäßigen Beschränkung der Direktionen im ORF-Gesetz nicht möglich.

Zukünftig soll es mit der Generaldirektion nur noch eine Verwaltungsdirektion geben. Diese Bündelung der Verwaltungssachen soll gleichzeitig zu einer Arrondierung von historisch gewachsenen, aber nicht mehr zeitgemäßen, Doppelgleisigkeiten genützt und damit verschlankt werden (Personalbüro/Lohnverrechnung, Facilitymanagement/Energieagenden, Rechtsabteilung/Rechtmanagement). Teile der bisherigen Kaufmänn-

nischen Direktion werden einem/er Leiter/in Finanzen in der GD unterstellt, mit dem/der in allen Fragen mit finanzieller Bedeutung das Vier-Augen-Prinzip gilt. Teile der bisherigen Technischen Direktion werden einem/r Technischen Leiter/in in der Generaldirektion unterstellt, der/die bei allen technischen Fragen Zustimmungsrecht hat.

Die verbleibenden Teile aus der Kaufmännischen Direktion (die Programmwirtschaft) und der Technischen Direktion (die Produktionsbetriebe) könnten in den Programmabteilungen angesiedelt werden. Damit würde dort ein völlig autonomes System von Redaktion/Produktion/Finanzen entstehen, das optimal im Rahmen der Programm- und Budgetvorgaben agieren könnte. Insbesondere durch die Eingliederung der technischen Produktionsbetriebe in das Programm und eine künftig auf die einzelnen Bereiche abgestimmte Disposition der Ressourcen erwarte ich Budgeteinsparungen. Ziel soll es sein, dass unsere eigenen Ressourcen optimal ausgenutzt werden, um künftig einem Drittmarktvergleich standhalten zu können.

Die TV-Informationsdirektion soll für alle aktuellen Nachrichtensendungen im TV und für die politischen Magazine und Dokumentationen sowie für den Sport zuständig sein.

Die TV-Programmdirektion übernimmt neben den Filmen und Serien die Kulturagenden, die »nicht-politischen« Magazine und Dokumentationen sowie die Shows.

Beiden Direktionen sind neu zu schaffende Channel-ManagerInnen unterstellt, wobei das Programm von ORF III und auch das Früh-TV »Guten Morgen Österreich« den TV-DirektorInnen unterstellt werden. Bisher sind diese beiden Bereiche dem Generaldirektor unterstellt, was rein systemisch nicht sinnvoll ist. Den Channel-ManagerInnen sind eigene Channel-ChefredakteurInnen unterstellt, hier geht die Weisungskette zum/zur TV-Informationsdirektor/in. Die Agenden für Budget, Personal und Technik sind zwischen den beiden TV-Direktionen geteilt.

Das gleiche gilt für die Radio-Direktion, wobei hier das neue System der Channel-ManagerInnen dem aktuellen Ist-Zustand näher kommt. Auch hier soll es je eine/n Verantwortliche/n für Ö1, Ö3 und FM4 geben. Die Channels erhalten eigene ChefredakteurInnen. Finanzen, Produktionstechnik und Personal werden im Radio ebenfalls autonom gebündelt sein. Das Radiosymphonieorchester und die Kulturbetriebe im Funkhaus bleiben in der Verantwortung des/der Radiodirektors/in.

Der/Die neue Digitaldirektor/in soll alle bisherigen digitalen Agenden des ORF verantworten, die derzeit auf den ORF oder Tochtergesellschaften verteilt sind. Das betrifft unter anderem ORF Online, deren MitarbeiterInnen ich in die ORF Mutter zurückholen und die Tochtergesellschaft auflösen möchte. Ebenso sollen die TV-Thek, der Teletext, die Steuerung von Flimmit und fidelio, die Verantwortung über Apps und die Social Media-Auftritte in der Digitaldirektion gebündelt werden. Die journalistisch

Verantwortlichen sind ebenfalls dem/der Digitaldirektor/in unterstellt. Digitale Anwendungsentwicklung aus der jetzigen Technischen Direktion wandert in die neue DD (Digitaldirektion).

Klar ist damit, dass es keine/n zentrale/n Informations-Verantwortliche/n geben soll und mit mir als Generaldirektor auch nie geben wird, sondern die Informations-Verantwortung hochrangig und pluralistisch (über drei Direktionen verteilt) wahrgenommen wird.

3 Sat und arte werden in die TV-Direktionen eingegliedert.

Die Landesstudios sollen insofern mehr Autonomie bekommen, indem sie wie die zentralen Programmdirektionen Budget- und Personalentscheidungen im Rahmen der genehmigten Vorgaben selbstständig treffen können. Bisher sind hier auch bei kleineren Entscheidungen lange und mühsame Genehmigungsprozesse mit der Zentrale notwendig. Diese Durchlaufzeiten können damit künftig beschleunigt werden.

Gänzlich neu organisiert werden soll das Personalmanagement. Hier soll durch die oben beschriebene Dezentralisierung der Personalverwaltung der Fokus stärker auf das strategische Personalwesen ausgerichtet, die Vorgaben erstellt und überprüft werden. Besonders wichtig ist hier jedoch der neue Schwerpunkt auf die Personalentwicklung. Da in den kommenden Jahren mehrere hundert ORF-MitarbeiterInnen in Pension gehen, sind Qualifizierungsmaßnahmen, Karriere- und Nachfolgeplanung und Schulung von zentraler Bedeutung.

Das Public Affairs-Management ist ebenfalls wieder stärker wahrzunehmen.

In diesem Bereich hat der ORF in den vergangenen Jahren an Einfluss und Stärke verloren. Da hier eine Querschnittsfunktion notwendig ist, möchte ich die Funktion des/der Generalsekretärs/in wiederbeleben, dessen/deren Aufgabe es sowohl nach außen, aber auch nach innen ist, die Anliegen des ORF zu kommunizieren und zu vertreten. Zur weiteren Beschreibung der Generalsekretärs/innen-Funktion verweise ich auf die Ausführungen im Masterplan, Kapitel Struktur, wobei es mir schon an dieser Stelle wichtig erscheint festzuhalten, dass der/die Generalsekretär/in keine politische Funktion, so wie das früher der Fall war, sein soll, sondern den Generaldirektor und die FachdirektorInnen bei ihrer Arbeit entlasten soll.

4. Neue Qualität für unsere MitarbeiterInnen

ORF als Great place to work.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des ORF sind ganz klar unser wertvollstes Asset und die Basis für den Erfolg des Unternehmens. Trotzdem werden mir fehlende Wertschätzung und das Fehlen an offener Kommunikation über aktuelle Entwicklungen und Strategien des ORF immer wieder als Mängel in der Führungskultur des ORF genannt.

Ich habe mir deshalb zum Ziel gesetzt, der Unternehmens- und Führungskultur im ORF wieder einen zentralen Stellenwert zu geben und die MitarbeiterInnen in den Mittelpunkt zu stellen.

Human Resources Unit

Es wird wieder eine eigene Human Resources Unit geben, deren Kernaufgabe die Erarbeitung eines gemeinsamen Verständnisses für eine vertrauensvolle Unternehmenskultur ist. Der ORF soll ein attraktiver Arbeitgeber, ein Great place to work sein. (siehe Kapitel 3)

MEET YOUR CEO

Ich werde eine neue Kommunikationskultur vorleben. Jedes Monat wird ein MitarbeiterInnenmeeting stattfinden, an dem ich unter dem Motto »Meet your CEO« persönlich über aktuelle Entwicklungen berichte, für einen inhaltlichen Austausch zur Verfügung stehe und mir am Nachmittag auch für persönliche Termine Zeit nehme.

Verpflichtende Weiterbildung für Führungskräfte

Wir werden unsere Führungsrichtlinien aus dem Jahr 2001 überarbeiten und sie im Alltag konsequent umsetzen. Alle Führungskräfte sollen verpflichtende Aus- und Weiterbildungen für ihre Führungsaufgaben erhalten. Es wird ein klares Bekenntnis dazu geben, dass MitarbeiterInnenführung Arbeit bedeutet, und dementsprechend Zeit und Know-how braucht.

A Great place to work

Jedes Jahr wird eine »Standortbestimmung« der ORF-Unternehmenskultur erfolgen. Es kann beispielsweise durch die Teilnahme an einer anonymisierten MitarbeiterInnenbefragung eruiert werden, ob und wie im ORF die gelebte Arbeitsplatzkultur aktuell wahrgenommen wird. Basierend auf diesen Ergebnissen erfolgt die Weiterentwicklung der Unternehmens- und Führungskultur.

5. Neue Qualität in der Digitalstrategie

Die Schaffung einer eigenen Digitaldirektion zeigt bereits auf organisatorischer Ebene, dass ich diesem Thema künftig weitaus mehr Bedeutung schenken möchte, als dies jetzt der Fall ist. Die Entflechtung historisch gewachsener Zuständigkeiten bringt rasche Entscheidungsstrukturen. Die Digitaldirektion soll das Kompetenzzentrum für alle digitalen Weiterentwicklungen werden. Denn wohl niemand kann heute in einer Bewerbung behaupten, er könne jede Entwicklung der nächsten fünf Jahre genau abschätzen. Vielmehr geht es um iterative Prozesse, die einfach mit den besten Köpfen gestaltet werden müssen. Dennoch sehe ich einige Trends, die ich zu Beginn der Geschäftsführungsperiode angehen möchte.

- **Content auf allen Plattformen – Auffindbarkeit**

Der ORF wird auch in einer breit vernetzten digitalen Welt vor allem durch seine Inhalte bestehen können. Die kreative Arbeit unserer Journalistinnen und Journalisten ist ein einmaliges Produkt, doch wir müssen es über alle möglichen Kanäle an die immer stärker aufgesplitteten Zielgruppen verbreiten. Junge Menschen erreicht man heute viel eher über Facebook oder Youtube, andere bevorzugen weiterhin lineare TV- oder Radio-Kanäle. Die Inhalte müssen gegebenenfalls für die diversen Plattformen eigens konfektioniert werden.

Ich lehne es jedoch ab, ORF-Inhalte auf diesen Plattformen zur Gänze zur Verfügung zu stellen. Dies wäre eine Umverteilung öffentlich-rechtlicher Werte zu großen internationalen Konzernen. Diese Plattformen sollen als Marketing-Plattformen dienen, aber nicht zur Abspielung. Das würde den ORF in eine Abhängigkeit bringen und sein Zukunftsmodell massiv gefährden.

- **Cross-mediale Vernetzung**

In einem weiteren Schritt müssen wir die cross-mediale Vernetzung unserer Inhalte forcieren. Verlängerungen von Sendungen im Internet, datenjournalistische Auswertungen auf eigens dafür programmierten Plattformen oder Diskussionsforen mit eigens eingeblendeten oder im Radio durchgegebenen Keywords für Hashtags, um Meinungen unserer KundInnen – gegebenenfalls auch moderiert – in den sozialen Netzwerken zu bündeln, könnten einige solcher Maßnahmen sein.

Ich lehne es aber ab, die Zukunft des ORF als »Social-Media-House« zu sehen, der ORF ist das Gegenteil davon. Während Social Media zum Teil wahllos, ungeordnet und unreflektiert Meinungen (teilweise mit höchst bedenklichem Inhalt) abbilden, muss der ORF als genauen Gegensatz dazu Sachverhalte hinterfragen, einordnen und analysieren. Der ORF wird die Gegenthese zu den Sozialen Netzwerken.

- **Multi-Mediathek (ORF plus):** Zur besseren Auffindbarkeit unserer Inhalte plane ich eine multimediale Digitalplattform, die die bisherigen Angebote ideal vernetzt und so den gesamten ORF-Content serviceorientiert zur Verfügung stellt. Sucht also künftig jemand beispielsweise nach dem Begriff »Putschversuch Türkei« erhält er nicht nur TV-Berichte und Diskussionen, sondern auch Radio-Beiträge und Features, Online-Berichte und Blogs unserer KorrespondentInnen.
- **Gratis-Zugang Flimmit:** Unsere Online-Videothek für fiktionale und dokumentarische Inhalte Flimmit hat sich bislang inhaltlich bewährt, stößt aber vermutlich aufgrund ihrer Bezahlschranke noch auf zu wenig Zuspruch. Ich möchte daher Flimmit als Teil des öffentlich-rechtlichen Angebots für GebührentzahlerInnen kostenfrei zur Verfügung stellen und habe meine MitarbeiterInnen schon vor einigen Monaten gebeten, entsprechende Konzepte mit der Behörde zu besprechen. Diese sind bisher vielversprechend gelaufen und sollen bald zum Abschluss gebracht werden.

Natürlich sind für einige dieser Maßnahmen gesetzliche Anpassungen notwendig oder entsprechende Anträge an die Behörden zu stellen. Sie sind jedoch als strategische Zielformulierung wichtiger Teil meiner Strategie für den ORF bis 2021, die ich im folgenden Masterplan noch im Detail mit operativen Maßnahmen erörtern möchte. Weitere Ideen zur Gleichstellungsfrage von Männern und Frauen sind dort ebenso enthalten wie eine Einschätzung der rechtlichen Rahmenbedingungen und Notwendigkeiten.

Sollte ich am 9. August 2016 zum Generaldirektor gewählt werden, werde ich jährlich einen Umsetzungsstatus der vorgeschlagenen Maßnahmen im Stiftungsrat präsentieren.



Master Plan

1. Governance

»Zieht man national wie international erlassene Corporate-Governance-Standards heran, zeigt sich, dass die gesetzlich vorgesehene Alleingeschäftsführung auch in Kulturbetrieben dieser Größenordnung überholt ist.«

1. Governance

Einleitung

Der Österreichische Rundfunk ist eine Stiftung öffentlichen Rechts, mit der Absicht gegründet, die Allgemeinheit zu begünstigen, die auch Eigentümerin ist. Die Interessen der Allgemeinheit werden dabei derzeit durch die gesetzlich eingerichteten Organe des ORF, den Generaldirektor als Alleingeschäftsführer und den Stiftungsrat sowie den Publikumsrat als Kontrollorgane, wahrgenommen.

In den – diese Interessen der Allgemeinheit schützenden – rechtlichen Rahmen des ORF haben zwar in den vergangenen Jahren international anerkannte Grundsätze der Trennung zwischen Unternehmensführung und der -kontrolle, wie beispielsweise die Unvereinbarkeitsgründe bei Auswahl der StiftungsrätInnen oder der Abkühlphase, Eingang gefunden, andere Gesichtspunkte des Good-Governance, wie beispielsweise die stringente Einführung des Vier-Augen-Prinzips, haben sich hingegen von den international anerkannten Standards entfernt.

Zieht man national wie international erlassene Corporate-Governance-Standards heran, zeigt sich, dass die gesetzlich vorgesehene Alleingeschäftsführung auch in Kulturbetrieben dieser Größenordnung überholt ist. Galt bis zur Hälfte des vergangenen Jahrhunderts die Führung großer, im Fremdeigentum liegender, Gesellschaften durch einen Geschäftsführer noch als legitim, schlagen heute Corporate-Governance-Regeln das Vier-Augen-Prinzip auf Vorstandsebene vor. Getrieben durch zahlreiche Unternehmensskandale in der Vergangenheit wurden daher national und international erhebliche Bemühungen unternommen, die Corporate-Governance-Strukturen innerhalb der Unternehmen zu verbessern. Dabei verlagert sich der Fokus mittlerweile weg von börsennotierten Aktiengesellschaften hin zu Unternehmen der öffentlichen Hand.

Ich möchte an dieser Stelle jedoch klarstellen, dass ich mit meinen folgenden Vorschlägen zur Verbesserung der Corporate-Governance-Struktur des ORF nicht das bestehende System der Trennung zwischen Führung und Kontrolle des ORF in Frage stelle.

Der Stiftungsrat übt nach meinem Verständnis seine Aufsichts- und Kontrollfunktion hervorragend aus und die implementierten rechtlichen Rahmenbedingungen bedürfen im Bereich der Unternehmenskontrolle lediglich weiterer Mechanismen, um die Teilhabe- und Überwachungsfunktion des Stiftungsrats weiter auszubauen.

Neben dem Aspekt der gemeinschaftlichen Führung des ORF soll in meiner Zeit als Generaldirektor daher die Zusammenarbeit zwischen Stiftungs- sowie Publikumsrat und dem von mir eingeführten Vorstand durch die Einführung von Transparenzkriterien noch weiter verbessert werden.

Dies soll u.a. durch erweiterte Informationspflichten des Vorstands an den Stiftungsrat umgesetzt werden. Die Einrichtung eines Corporate-Governance-Ausschusses bedarf eines Beschlusses des Stiftungsrates und ist daher lediglich als Vorschlag zu verstehen, der die Transparenz von Entscheidungen weiter stärken soll.

Geschäftsordnung für den ORF

Die schon lange überfällige Einführung einer Geschäftsordnung, die die Diskrepanz zu geltenden Corporate-Governance-Grundsätzen auflöst, soll als wesentlicher Bestandteil meiner Bewerbung endlich umgesetzt werden. Bis zu einer entsprechenden Novellierung des ORF-Gesetzes muss dies im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben, konkret die Weisungsbefugnis des Generaldirektors sowie das Institut der Alleingeschäftsführung und damit einhergehender Vertretung und Haftung im Außenverhältnis, geschehen.

Konkret soll dies durch Etablierung einer Gesamtgeschäftsführung durch Einrichtung eines Vorstandes und sich nach einer Pouvoir-Ordnung gliedernder Entscheidungsebenen, die detailliertere Ausgestaltung der im Vier-Augen-Prinzip zu treffenden Geschäfte, Anhörungsmöglichkeiten und Transparenzrichtlinien verwirklicht werden. Damit ist die Geschäftsordnung mit dem ORF-Gesetz vereinbar und nimmt auf den gesetzlich vorgegebenen Rahmen Bedacht.

Einführung eines Vorstandes

Durch die Einführung eines Vorstandes soll das Mehraugenprinzip für alle Angelegenheiten, die von besonderer Bedeutung und Tragweite für den ORF oder seine Tochtergesellschaften sind, oder ein Abgehen von der ständigen Unternehmenspraxis bedeuten, eingeführt werden.

Einerseits geschieht die Zuteilung von Entscheidungen an den Vorstand durch eine Generalklausel, auf die sich jedes Vorstandsmitglied berufen und für Angelegenheiten, denen das zuständige Vorstandsmitglied diese Bedeutung zumisst, einen entsprechenden Vorstandsbeschluss verlangen kann. Andererseits erfolgt die Zuteilung durch einen demonstrativen Katalog, der sich an den, dem Stiftungsrat zugewiesenen Entscheidungen, orientiert.

Durch festgeschriebene Kriterien soll sichergestellt werden, dass der Vorstand regelmäßig tagt und über Sitzungen verpflichtend Protokolle geführt werden. Nur dann ist gewährleistet, dass Entscheidungen kontinuierlich getroffen, deren Umsetzung nachverfolgt und gegebenenfalls nachjustiert werden können.

Der bestehende interne Rahmen lässt derartige Bestimmungen vermissen und die Praxis zeigt, dass Entscheidungen auch ohne Einbindung der DirektorInnen, verzögert oder nicht getroffen werden. Geschäftsführungssitzungen finden derzeit sehr unregelmäßig statt und werden nicht professionell protokolliert.

Für den Fall, dass kurzfristig Vorstandsbeschlüsse getroffen werden müssen, sieht die Geschäftsordnung verkürzte Fristen sowie die Möglichkeit sich vertreten zu lassen, vor.

Strenges Vier-Augen-Prinzip

Die Geschäftsordnung enthält darüber hinaus eine Geschäftsverteilung zwischen den Vorstandsmitgliedern bzw. der kaufmännischen und technischen Leitung unter strenger Wahrung des Vier-Augen-Prinzips. Die Abgrenzung wird in Zukunft vom Generaldirektor auf Vorschlag der anderen Vorstandsmitglieder festgelegt.

An dieser Stelle sei erwähnt, dass die in der Anlage angeschlossene Übersicht lediglich eine beispielhafte Darstellung ist und im Zeitraum zwischen der Wahl der Direktoriumsmitglieder (15. September) und dem Beginn der neuen Geschäftsführungsperiode (1. Jänner 2017) – in Abstimmung mit den ebenfalls zu überarbeiteten Organisationsanweisungen – ergänzt und dem Stiftungsrat vorgelegt werden wird.

In Angelegenheiten des gewöhnlichen Geschäftsbetriebs, die in den Geschäftsbereich eines Vorstandmitglieds bzw. der kaufmännischen oder technischen Leitung fallen, können diese alleine entscheiden. Dadurch wird die reibungslose Führung des operativen Betriebs gewährleistet und, dass außergewöhnliche Entscheidungen nicht ohne Einbindung eines/r Zweite/n getroffen werden. In Fällen in denen keine Einigung möglich ist, ist jede/r Beteiligte darüber hinaus verpflichtet den Vorstand zu befragen. Aber auch in diesen Fällen ist für eine gültige firmenmäßige Zeichnung eine Zweitunterschrift unbedingt erforderlich.

Organisationsanweisungen

Transparente und übersichtliche Organisationsanweisungen tragen wesentlich zu Good-Governance bei, bilden diese doch das Bindeglied zwischen Geschäftsordnung und operativem Geschäft.

Die derzeit geltende Organisationsanweisung der Generaldirektion setzt sich aus 16 Organisationsanweisungen zusammen (die einzelnen Teile wurden in einem Zeitraum zwischen 1998 und 2013 erlassen), diese wird in keiner einheitlich konsolidierten Fassung zusammengefasst und ist teilweise in sich widersprüchlich.

Ziel muss es daher sein, nach dem Vorbild der Organisationsanweisung der Kaufmännischen Direktion, eine übersichtliche Darstellung der Verantwortungen auszuarbeiten und innerhalb meines ersten Jahres als Generaldirektor transparente Kompetenzverteilungen zu schaffen.

Zukünftig soll das unübersichtliche Konstrukt von Organisationsanweisungen, Dienstanweisungen und internen Mitteilungen entflochten und durch klare Strukturen die Basis für reibungslose Arbeitsprozesse geschaffen werden.

Durch einen klaren Aufbau von Verantwortungen und deren übersichtliche Darstellung wird auch vermieden, dass ein in sich geschlossener Bereich den eigenen Bedarf ermittelt, dessen Umsetzung plant und auch umsetzt.

Beispielsweise soll durch die Integration der technischen in die entsprechenden programmlichen Abteilungen und die Zusammenschaltung mit den inhaltlich zugehörigen wirtschaftlichen Abteilungen sichergestellt werden, dass innerhalb dieser künftig in sich geschlossenen Bereiche ein Abstimmungsprozess zwischen wirtschaftlichen, programmlichen und technischen Bedürfnissen stattfindet.

Transparenzkriterien

Good-Governance zeichnet sich unter anderem auch durch Transparenz in der Unternehmenskommunikation sowie zielgerichtete Zusammenarbeit der Unternehmensleitung und -überwachung aus.

Bisher werden Weisungen, auch wenn diese nicht in diese Form gekleidet sind, erlassen, ohne, dass andere DirektorInnen oder der Stiftungsrat darüber informiert werden oder den Betroffenen ein Anhörungsrecht zukommt. Gepaart mit der derzeit etablierten Alleingeschäftsführung wird dadurch der Nährboden für Intransparenz und erhebliche Unternehmensrisiken geschaffen. Die größten Unternehmensskandale (z.B. FACC) sind auf eben diesem Nährboden entstanden.

In Zukunft sollen daher Weisungen in der dafür vorgesehenen Form erlassen und dem Vorstand sowie dem Vorsitzenden des Stiftungsrates zur Kenntnis gebracht werden. Den Betroffenen soll ein Anhörungsrecht eingeräumt bzw. das bestehende Anhörungsrecht der DirektorInnen und LandesdirektorInnen, vom Stiftungsrat gehört zu werden, gestärkt.

Leistungsprinzip (Bonifikation)

Erst klare Strukturen und die Zuteilung von Verantwortlichkeiten erlauben es, die Vorgaben von DirektorInnen, HauptabteilungsleiterInnen und Channel-ManagerInnen exakt zu definieren und deren Umsetzung zu beurteilen.

Flankiert sollen diese Vorgaben in Zukunft durch Leistungskataloge werden, an deren Erfüllung Bonifizierungssysteme geknüpft sind.

Bei DirektorInnen soll ein Anteil von 30 % der Bezüge in Zukunft variabel ausgestaltet sein, 15 % in Zusammenhang mit Leistungen in Verbindung im Bereich des Medienstandortprojekts, genauer die Einhaltung von Terminen, Kosten und Qualitäten, 15 % nach jährlich festzulegenden

Leistungszielen. Dabei können Beträge auch vorab kontiert und im Bedarfsfall rückgefordert werden.

In weiterer Folge soll auch die zweite Führungsebene durchgängig mit abgestuften jährlichen Unternehmenszielen bonifiziert werden, um ein durchgängiges Zielsystem für die Leistungserbringung im Unternehmen zu gewährleisten.

Entsprechende Regelungen sollen jedenfalls im Einvernehmen mit der Belegschaftsvertretung ausgehandelt werden.

Anmerkung: Der Entwurf, der vom Stiftungsrat zu genehmigenden Geschäftsordnung, liegt diesem Bewerbungskonzept bei und soll in der ersten Sitzung des Stiftungsrats in der neuen Geschäftsführungsperiode als Antrag eingebracht werden.

2. Struktur

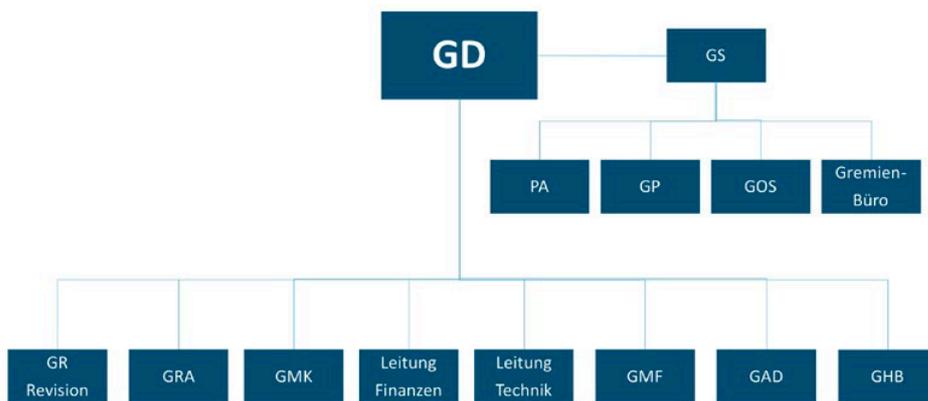
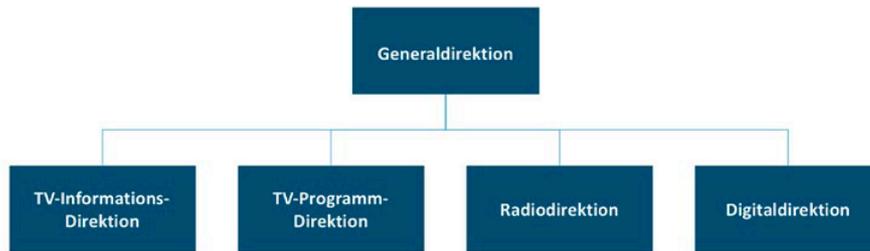
»... eine deutliche
Verschiebungen
zugunsten
der Produkt-
orientierung.«

2. Struktur

Die Struktur des ORF besteht bis auf einige wenige Änderungen seit vielen Jahrzehnten in unveränderter Form. Die letzte Adaptierung erfolgte lediglich aufgrund der gesetzlichen Notwendigkeit, die Zahl der DirektorInnen von sechs auf vier zu reduzieren. Damals – im Jahr 2011 – wurde die Online-Direktion der Technik zugeordnet, die TV-Informations- und die TV-Programmdirektion wurden zu einer gemeinsamen TV-Direktion zusammengelegt. Beide Entscheidungen haben sich nicht als sinnvoll erwiesen.

Ich lege daher eine völlig neue Struktur und Geschäftsverteilung vor, die den ORF weg von der Verwaltung hin auf seine Produkte ausrichtet und damit fit für die Zukunft macht. Diese Neustruktur, die ich im weiteren Verlauf detailliert darstelle und begründe, lässt sich folgendermaßen in elf Punkten zusammenfassen:

- Schaffung einer Direktion für TV-Information
- Beibehaltung des Binnenpluralismus durch Aufteilung der Info-Abteilungen auf drei Direktionen
- Schaffung einer neuen Direktion für sämtliche digitale Aufgaben
- Beibehaltung eines/r Radiodirektors/in ohne Verwässerung mit anderen Aufgaben
- Schaffung einer Verwaltungsdirektion mit Agenden aus Generaldirektion und Kaufmännischer Direktion und Teilen der Technischen Direktion unter Einführung eines Vier-Augen-Prinzips
- Verteilung der produktiven Einheiten der Technischen Direktion auf die Programmdirektionen, um die Technik zu stärken
- Durchgängiges Channel-Management-Prinzip für alle unsere Produkte
- Schaffung von Chefredaktionen für jeden Channel zur Etablierung eines noch stärkeren Binnenpluralismus
- Etablierung eines modernen Personalmanagementsystems
- Stärkung der Autonomie der Landesstudios
- Rückholung der programmgestaltenden Töchter ORF On und OFS (ORF III) in den ORF



Legende: Generaldirektion (GD), Generalsekretariat (GS), Public Affairs (PA), Personalabteilung (GP), Organisation und Sicherheit (GOS), Gremien-Büro, Revision (GR), Rechtsabteilung (GRA), Marketing und Kommunikation (GMK), Leitung Finanzen, Leitung Technik, Marktforschung (GMF), Art Direktion (GAD), Humanitarian Broadcasting (GHB)

2.1. Struktur Geschäftsführung

Die neue ORF-Geschäftsführung besteht aus:

- einer Generaldirektion
- einer Radiodirektion
- einer TV-Informationsdirektion
- einer TV-Programmdirektion
- einer Digitaldirektion

Damit erfolgt von der bisherigen Struktur mit im Wesentlichen zwei Verwaltungsdirektionen und lediglich zwei unmittelbaren Produktdirektionen eine deutliche Verschiebung zugunsten der Produktorientierung. Die TV-Information erhält wiederum eine eigenständige Stimme in der Geschäftsführung, die Radiodirektion bleibt erhalten. Mit der Schaffung einer Digitaldirektion wird der notwendigen zukünftigen Ausrichtung in Richtung digitale Schwerpunkte Rechnung getragen.

Generaldirektion

Die neue umfassende Verwaltungsdirektion des ORF

Die Generaldirektion umfasst neben ihren bisherigen Agenden auch einen Teil der Abteilungen der Kaufmännischen Direktion und die Planungsagenden der bisherigen Technischen Direktion. Dadurch ist es auch möglich, durch intelligente Zusammenlegungen von Abteilungen, erhebliche Synergien zu schaffen. So kann die Bautechnik aus der KD mit der Anlagenplanung der TD zusammengeführt werden, da diese beiden Abteilungen in erheblichem Ausmaß kooperieren müssen. Auch Klimatechnik aus der TD kann mit dem Facility Management in der KD zusammengeführt werden. Besonders sinnvoll ist auch die Zusammenführung der Personalabteilung mit der Lohnverrechnung. Das Rechtsmanagement aus der KD wird ebenso wie das Immobilienmanagement in der Rechtsabteilung zu einer neuen starken „juristischen Abteilung“ des ORF.

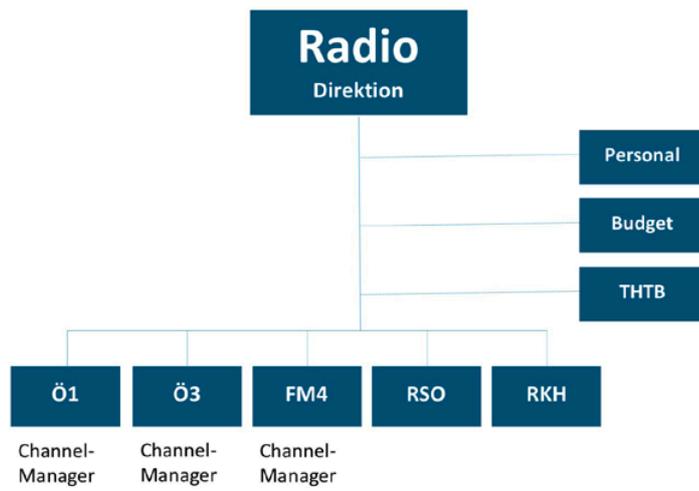
Damit gelingt es in vielen Bereichen, historisch gewachsene, aber suboptimale Konstruktionen zu arrondieren und somit mittelfristig erhebliche Synergieeffekte in der Verwaltung zu heben.

Besonders wichtig ist, dass das in Kapitel 2 beschriebene Vier-Augen-Prinzip in einer derartigen Organisationsstruktur auch innerhalb der Generaldirektion durchgezogen wird.

Unter dem Generaldirektor werde ich daher eine/n

- LeiterIn Finanzen und
- LeiterIn Technik etablieren.

Bei Finanzfragen einerseits und bei Technikfragen andererseits werden Unterschriften des Generaldirektors erst dann gesetzt, wenn der/die



jeweilige Bereichsleiter/in mitunterschieden hat. Das soll in der Geschäftsordnung als Bedingung festgehalten werden.

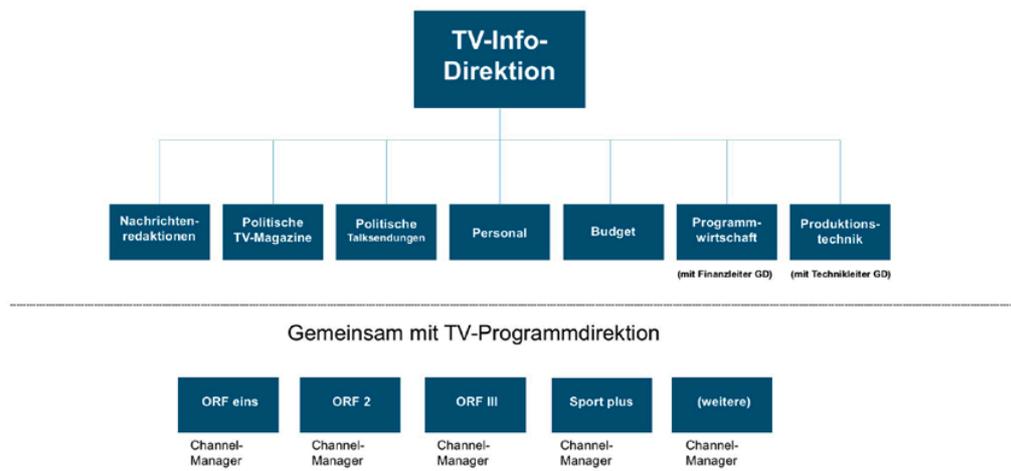
Die erstmals seit den Neunziger-Jahren wieder eingeführte Funktion des Generalsekretariats zur Entlastung der Geschäftsführung erhält die Querschnitts-Materien Public Affairs, Personal, Sicherheit und das Gremien-Büro.

Radiodirektion

Weil Radio das meist konsumierte Medium des ORF ist

Ich möchte in der kommenden Geschäftsführungsperiode jedenfalls an einer eigenen und alleinstehenden Radiodirektion festhalten und zwar aus mehreren Gründen:

- Binnenpluralismus: nur eine eigenständige Radiodirektion, der auch die Channel-ChefredakteurInnen unterstellt sind, gewährleistet den vollen Binnenpluralismus zwischen unseren drei Hauptprodukten.
- Einsatz für die Markenpflege: auch außerhalb des Informationsbereichs ist es wichtig, dass sich ein Mitglied der Geschäftsführung mit der klaren Definition der Marken und deren Weiterentwicklung beschäftigt. Die fünf Radio-Marken Ö1, Ö3, FM4, das Radio-Symphonieorchester und das Radiokulturhaus können nicht „nebenbei“ von den TV-Direktionen betreut werden.
- Das Medium des ORF mit den meisten Touchpoints: Die ORF-Radios erreichen im Vergleich zu den anderen Medien des ORF die meisten Kundenkontakte („Touchpoints“) pro Tag. Genau aus diesem Grund wäre es falsch, nicht mehr eine/n eigene/n Radiodirektor/in im Team zu haben.
- Wichtig für die Phase vor der Übersiedlung an den neuen Medienstandort: Mit 2020/2021 sollen 800 MitarbeiterInnen aus dem Funkhaus (Ö1, FM4) und Heiligenstadt (Ö3) auf den neuen Medienstandort Königligberg übersiedeln. In der nun folgenden Geschäftsführungsperiode werden die entscheidenden Weichen für diese Übersiedlung gestellt. Ich halte es daher für absolut notwendig, dass jene MitarbeiterInnen, die hier vor einer Übersiedlung und Neugestaltung ihrer Arbeitsplatzsituation stehen, auf höchster Ebene in der Geschäftsführung vertreten werden.



Der neue Radiodirektor/die neue Radiodirektorin wird daher in der kommenden Periode neben einem Höchstmaß an programmlicher Qualifikation auch hohe Managementqualitäten brauchen, um diesen Herausforderungen gerecht zu werden.

Die Radiodirektion verwaltet operativ ihr Personal und ihre Budgets selbst. In allen redaktionellen und journalistischen Fragen ist sie weisungsfrei gestellt. | siehe Grafik links oben |

Die TV-Informationsdirektion

Das Comeback

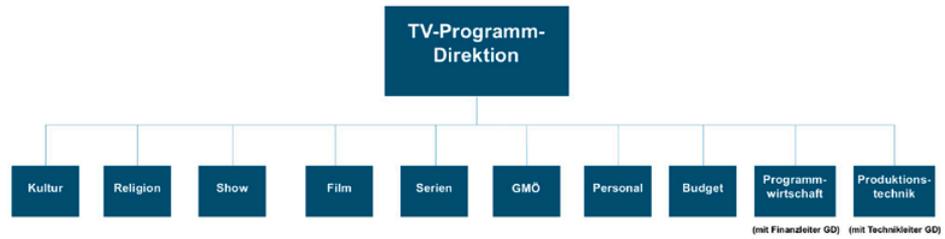
Das Comeback der TV-Informationsdirektion stellt einen der zentralen Punkte meines strukturellen Konzepts dar. Die vergangenen Jahre haben trotz erfolgreicher Tätigkeit von TV-Direktorin Kathrin Zechner gezeigt, dass das Tätigkeitsvolumen, aber auch die hohe Bedeutung dieser Funktion unteilbar auf Geschäftsführungsebene vertreten sein soll. In der TV-Information sind oft rasche Entscheidungen, die – einmal gesendet – unumkehrbar die Informationslage des Landes prägen, unumgänglich. Im Konfliktfall zwischen Information und Programm um Sendeplätze braucht die Information starke Befürworter.

Völlig berechtigterweise stellt diese Funktion die vermutlich im politischen Spektrum am stärksten im Fokus stehende dar. Ich werde daher im Rahmen des Bewerbungsverfahrens dafür eine/n für alle als unabhängige/n, kompetente/n und auch über Parteigrenzen hinaus unbestrittene/n Kandidat/in nominieren, da alleine durch die Auswahl dieser Person die Glaubwürdigkeit der TV-Information determiniert wird.

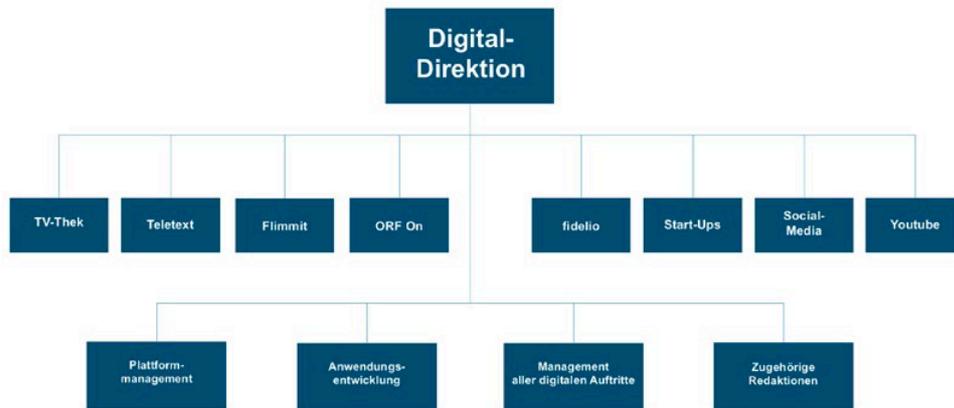
Ich glaube aber auch, dass wie zuvor bei der Radiodirektion beschrieben, die Vorbereitung der Redaktionen auf das gemeinsame Arbeiten im neuen multimedialen Newsroom im Mittelpunkt der Aufgaben stehen wird.

Der TV-Informationsdirektion werden neben den aktuellen Nachrichtenredaktionen, auch die politischen TV-Magazine und Talk-Sendungen unterstehen. Dazu kommt die Abteilung Dokumentation und Zeitgeschichte sowie die TV-Sportredaktion.

Gemeinsam mit der TV-Programmdirektion leitet die TV-Informationsdirektion die Channel-ManagerInnen für ORF eins, ORF 2, ORF III, Sport plus sowie allfällige weitere TV-Spartenkanäle. Sie leiten auch gemeinsam die programmwirtschaftlichen Agenden im Vier-Augen-Prinzip mit dem/der Finanzleiter/in in der GD und die Produktionstechnik TV im Vier-Augen-Prinzip mit dem/der technischen Leiter/in in der GD. Die Channel-ChefredakteurInnen sind ihm/ihr direkt unterstellt und berichten an die Channel-ManagerInnen. Die operative Personalsteuerung obliegt der TV-Informationsdirektion in ihrem Bereich selbständig, ebenso die Budgetverwaltung und Kontrolle. In allen redaktionellen und journalistischen Fragen wird der/die TV-Informationsdirektor/in per Geschäftsordnung weisungsfrei gestellt. | siehe Grafik links unten |



Gemeinsam mit Infodirektion



Die TV-Programmdirektion

Volle Konzentration auf die besten neuen Formate in Kultur, Religion, Show, Film und Serie

Neben einer unbestrittenen und objektiven Information sind für die Sender identitätsprägende Formate aus Kultur, Religion, Show, Film und Serie von besonderer Bedeutung für die Unverwechselbarkeit. Die TV-Programmdirektion soll daher volle Konzentration auf die Entwicklung dieser Formate legen. Aus der bisherigen Information (FD 1 und FD 9) sind auch Formate mit unterhaltendem Charakter in der Programmdirektion angesiedelt (z.B. „heute leben“ etc.).

Gemeinsam mit der TV-Informationsdirektion leitet die Programmdirektion die Channel-ManagerInnen von ORF eins, ORF 2, ORF III, Sport plus sowie allfälliger zusätzlicher Spartenkanäle und die programmwirtschaftlichen Abteilungen im Vier-Augen-Prinzip mit der Finanzleitung in der GD und die programmtechnischen Units im Vier-Augen-Prinzip mit der Technikleitung in der GD. Die operativen Personalagenden, das Budget und die Kontrolle sind im jeweiligen Bereich der TV-Programmdirektion direkt unterstellt. Auch in inhaltlichen Programmfragen entscheidet die Programmdirektion weisungsfrei. Die Leitung der Sendung „Guten Morgen Österreich“ wandert von der Generaldirektion in die TV-Programmdirektion.

Die Digitaldirektion

Die neue Bündelung digitaler Intelligenz im ORF

Nach Auflösung der Online-Direktion Ende des Jahres 2011 wurden die Kompetenzen für den ORF-Onlineauftritt und der TV-Thek als Abteilung der Technischen Direktion zugeordnet.

Diese Zuteilung erscheint willkürlich und bringt keinen auf den ersten Blick sichtbaren Sinn für allfällige Verbesserungen – mit der Ausnahme rein technischer Weiterentwicklungen. Die digitalen Schritte der Jahre 2012 - 2016 wurden daher in vielen Bereichen des Unternehmens gesetzt. Während ORF.at weiterhin in einer ausgelagerten Tochter produziert wird, so wie das seit ihrer Gründung der Fall war, ist die TV-Thek direkt in der TD, deren MitarbeiterInnen in wiederum einer anderen ORF-Tochter (ORF-P) untergebracht.

In der GD arbeitet ein Team an einem neuen digitalen Programmguide, in der KD entstehen Ideen für Apps, die dann von der TA 2 in der TD programmiert werden. Flimmit ressortiert mittlerweile in der ORS, die neue digitale Klassikplattform in der KD und digitale Start-ups in der ORF-Mediaservice. Die neue „ZIB 100“ wurde in der FD entwickelt und wird dort gemanaged. Alleine dadurch ist der digitale Wirrwarr ersichtlich, der durch die neue Digitaldirektion aufgelöst werden soll.

»Wichtig erscheint mir hier auch die Bemerkung, dass digitale Innovation NICHT ausschließlich dieser Direktion vorbehalten ist.«

Diese soll ab 1.1.2017 folgende Bereiche umfassen:

- ORF On – wobei die Tochtergesellschaft aufgelöst wird und die MitarbeiterInnen in den ORF übernommen werden
- TV-Thek
- Teletext
- Flimmit (die non-lineare fiktionale Plattform des ORF)
- fidelio (die digitale Klassikplattform des ORF und der Unitel)
- Digitale Start-Ups
- Die Anwendungsentwicklung (bisher TA 2)
- Das digitale Plattformmanagement
- Die Youtube-Agenden des ORF
- Die Social Media Agenden des ORF
- Das Management aller digitalen Auftritte des ORF
- Etablierung eines digitalen Kompetenzzentrums für alle neuen Entwicklungen

Wichtig erscheint mir hier auch die Bemerkung, dass damit digitale Innovation NICHT ausschließlich dieser Direktion vorbehalten ist. Selbstverständlich entwickeln alle anderen Programmbereiche ihre Ideen, sie finden jedoch in dieser neuen Digitaldirektion (DD) einen kompetenten Ansprechpartner, Sparring-Partner und Umsetzer bzw. Umsetzungsberater.

Die oben angesprochene Zurückführung der MitarbeiterInnen der ORF On in die ORF-Muttergesellschaft ist aus meiner Sicht zwingend erforderlich, da die Tätigkeitsfelder von TV-, Radio- aber eben auch Online-journalistInnen sich zunehmend annähern. Ich halte es fast für denkunmöglich, dass im neuen ORF-Newsroom MitarbeiterInnen nebeneinander Dienst versehen, die nicht auch gemeinsam für ein Unternehmen arbeiten – mit dementsprechend unterschiedlichen Rechten.

Auch die Digitaldirektion und ihre JournalistInnen sind in allen redaktionellen und journalistischen Fragen weisungsfrei. Sie administriert selbständig ihr Personal und Budget im Rahmen der Gesamtvorgaben.

Zukunft der Technik:

Auch wenn – oder vielleicht gerade weil - die technischen Abteilungen künftig neu geordnet werden sollen, wird der Weiterentwicklung einer modernen und konkurrenzfähigen Technik künftig eine ganze Reihe wichtiger Aufgaben zukommen, die ich hier kurz beschreiben möchte:

Planung des neuen Medienstandorts

Diese Aufgabe zählt zu den entscheidendsten für das Gelingen eines neuen Medienstandorts. Die Technik baut dabei neue TV- und Radio-Studios, Regieplätze, Online-Arbeitsplätze, Content Management Systeme und völlig neue Abwicklungsstraßen. Hier werden viele Millionen Euro eingesetzt. Aus diesem Grund sollen die Planungsabteilungen aufgewertet werden. Die besten Köpfe des ORF sollen mit externer Begleitung die Planung und Umsetzung vornehmen. Es ist jedoch von immenser Bedeutung, dass

auch hier im Kosten/Nutzen-Verhältnis eine vernünftige Balance gehalten wird. Derzeit plant die Technik den Bedarf sowohl dem Grunde nach, aber auch in der Tiefe der Ausgestaltung selbst und setzt die Vorhaben auch selbst um. Dies entspricht nicht dem von mir angestrebten Vier-Augen-Prinzip.

Ich möchte daher für technische Investitionen generell, insbesondere aber beim Projekt Medienstandort, eine externe Kontrolle als „second opinion“ einführen.

Entwicklung kostengünstiger und konkurrenzfähiger Produktionstechniken

Auch im Produktionsbetrieb, also der täglichen technischen Herstellung unserer TV- und Radiosendungen, soll es moderne Weiterentwicklungen geben. Die technologischen Fortschritte lassen hier völlig neue Produktionsmethoden zu (Redakteursschnitt, Smartphones als Kameras, mobile Editing-Systeme), die zu rascheren und günstigeren Produktionsmethoden führen können. Damit kann bei gleichem Output das Budget gesenkt und in das Programm investiert werden.

Selbstverständlich bleiben für unsere Hauptproduktionen hohe technische Mindeststandards die Voraussetzung, da wir auf Qualität setzen wollen. Doch auch hier sind günstigere Methoden möglich.

Ziel, durch die Eingliederung der Produktionsbetriebe gemeinsam mit der Programmwirtschaft in das Programm, ist es, Synergien zu heben. Durch eine optimale Disposition sollen einerseits unsere Ressourcen bestmöglich genutzt werden und andererseits auch einem Drittmarktvergleich standhalten.

Ich werde daher den Auftrag geben, dass bei Produktionsentscheidungen langfristig die Kostenminimierung im Vordergrund steht. Interne Produktionen sollen dem Drittvergleich am Markt standhalten können. Die angedachte Verlagerung der Produktionsbetriebe in die Programmabteilungen führt, durch den dadurch herbeigeführten Interessensausgleich, automatisch zu einer effizienten Mittelverwendung bei Produktionen.

Forschung und Entwicklung bei technologischen Weiterentwicklungen

Die rasanten Fortschritte in der digitalen Technologie führen dazu, dass im ORF großes Know-how in der Bewältigung dieser Aufgaben aufgebaut werden muss.

Wir brauchen an der Spitze der technischen Leitung daher einen visionären Vollprofi, der die richtigen Technologien erkennt, diese für den ORF als strategische Leitlinie definiert und konsequent umsetzt.

Einige dieser neuen Technologien sind:

- Umstellung auf 4K/UHDTV –also neue hochauflösende Produktions- und Übertragungstechniken.
- Entwicklung mobiler Angebote samt ortsabhängiger Ausspieltechnik
- Weiterentwicklung der Connectivity zwischen TV-/Radiogerät und mobilen Devices.
- Aufbau von Recommendation-Systemen zur zielgruppengenauen Empfehlung aller unserer Medienangebote
- Integration von ORF-Angeboten in die Smart-TV-Technologie (Hbb-TV). Hier können zusätzliche ORF-Angebote (Grafiken, Statistiken etc.) bei Übertragungen eingesetzt werden.
- Aufbau einer Virtual Reality-Strategie. Dieser Megatrend ist derzeit in den USA auf dem Bewegtbild-Markt eines der meistgefragten Themen. Hier ist konsequent eine Einstiegsstrategie für den ORF zu entwickeln.

Programmierung und Wartung mobiler Angebote

Der ORF hat mit seiner bisherigen App-Strategie durchwegs Erfolge erzielt. TV-Thek, ORF.at, Sport, Ski-App, Fußball-App etc. werden von den UserInnen sehr gut angenommen und bringen aus bisher schwer zu erreichenden Zielgruppen zusätzliche Zugriffe auf unsere Angebote. Doch die bisherige Praxis einer monatelangen Entwicklung, die wiederum langsamer Weiterentwicklungen bedarf, ist nicht optimal. Apps müssen sehr rasch auf den Markt kommen, müssen täglich gewartet und modernisiert werden.

Die Digitaldirektion soll daher ein eigenständiges und noch größeres App-Programmteam aufbauen, das sowohl in Know-how wie auch Größe den Marktanforderungen gerecht wird.

IT-Know-how wieder aufbauen

Auch wenn sie umstritten war, hat die Auslagerung unserer IT-Infrastruktur dem ORF Fortschritte gebracht und Kosten erspart. Die Neuvergabe an Kapsch wurde ja erst in den vergangenen Wochen fixiert. Doch das darf nicht dazu führen, dass IT-Know-how im Sinn einer Bestellerqualität im ORF schwindet. Medienhäuser von heute sind nicht nur Content-Unternehmen, sie wandeln sich auch zu IT-Unternehmen (siehe oben genannte Punkte). In der technischen Leitung soll daher eine kleine, aber sehr kompetente IT-Fachtruppe aufgebaut und weiterentwickelt werden, die die optimale Steuerung unserer externen Betreiber übernimmt, Ideen und strategische Stoßrichtungen entwickelt und Gefahren und Risiken im IT-Bereich für den ORF abschätzt und handelt.

Ein neues IT-Team behält und entwickelt IT-Kompetenz für den ORF, um nicht eine Abhängigkeit von externen Anbietern entstehen zu lassen.

2.2. Die neue Channel-Struktur

Produktorientierung statt Abteilungsdenken

Die bisherige Abteilungsstruktur unserer Programmdirektionen ist im Wesentlichen im vorigen Jahrhundert entstanden, als der ORF noch Monopolist oder unbestrittener Marktführer war. Im Jahr 2017 muss sich die Aufmerksamkeit des Managements aber viel stärker auf jenes Produkt ausrichten, das direkt beim Konsumenten ankommt.

Es ist daher notwendig, für jeden unserer Kanäle eine/n eigene/n Produktverantwortliche/n zu etablieren.

Das sind:

- Ö1
- Ö3
- FM4
- ORF eins
- ORF 2
- ORF III
- Sport plus
- ORF On

In vielen Bereichen gibt es diese/n Produktverantwortliche/n bereits. Ö3 und FM 4 haben eigene Senderchefs, ORF III ebenfalls, Sport plus zumindest eine Programmkoordinatorin. ORF On hat in der derzeitigen Form einen Geschäftsführer. Es ist nicht verwunderlich, dass jene Channels, die derzeit über eine/n klare/n Produktverantwortliche/n verfügen, in der öffentlichen Wahrnehmung, in der Zielgruppenorientierung und auch in der Funktionalität zumeist besser aufgestellt sind, als jene, die lediglich aus Abteilungen heraus flächig mit Sendeschemata bespielt werden.

Operating model der Channels:

Die jeweiligen DirektorInnen sind den Channel-ChefInnen übergeordnet und haben ihnen gegenüber Weisungsrecht. Beim TV üben die beiden DirektorInnen (Information und Programm) dieses Weisungsrecht im Vier-Augen-Prinzip aus. Die DirektorInnen teilen den Channel-ChefInnen Budget und Personalressourcen zu. Sämtliche Redaktionen werden den jeweiligen Channels zugeordnet, dies gilt insbesondere für die Information.

Hier soll es für jeden Channel eine/n eigene/n Chefredakteur/in geben, der/die inhaltlich dem/der Informations-, Radio- oder Digitaldirektor/in berichtet. Offen lassen möchte ich bewusst die Antwort auf die Frage, ob in den Bereichen Film/Serie und Unterhaltung eine jeweils beiden Channels zugeordnete Redaktion entsteht und diese auf „Bestellung“ aus den Channels mit entsprechender Fachkompetenz zuliefert. Diese Frage möchte ich in der Diskussion mit dem neuen Direktorium und den dann bestellten Channel-ManagerInnen klären.

Bei fachspezifischen Abteilungen, wie dem Sport und der Religion ist es für mich jedoch klar, dass es hier weiterhin eigenständige Hauptabtei-

lungen geben muss mit jeweils einem/r eigens dafür verantwortlichen Hauptabteilungsleiter/in. Nicht in Frage kommt für mich, so wie im Strukturkonzept des Generaldirektors und der BCG schon einmal angedacht, dass zum Beispiel die Religion in einem Großressort mit der Kultur und der Zeitgeschichte untergeht.

Die Channel-ManagerInnen bekommen aus der Geschäftsführung klare Zielgruppenaufträge und Leistungsziele, auf die sie auch bonifiziert werden. Channelmarketing ist unter der Gesamtleitung der zentralen Marketingabteilung in der Generaldirektion Aufgabe der Channel-ManagerInnen. Die (voraussichtlich) acht ChannelmanagerInnen haben Teilnahmerecht an den Geschäftsführungssitzungen und legen monatlich Bericht über ihre Programmvorhaben, Leistungsbilanzen und Budgetentwicklungen.

Ich denke, dass dieses Prinzip einen großen Schritt in der Weiterentwicklung des Unternehmens darstellt und wurde auch im Beratungsprojekt der Boston Consulting Group bereits im Jahr 2014 empfohlen, vom Generaldirektor aber trotz meiner positiven Empfehlung dahingehend bisher nicht umgesetzt.

2.3. Schaffung Service Desk

Die innerbetriebliche Nachrichtenagentur

Zur Hebung von redaktionellen Synergien auch bereits vor der räumlichen Zusammenführung im multimedialen Newsroom soll ein über alle Medien hinweg und auch für die Landesstudios zugänglicher (virtueller) Service Desk geschaffen werden. Dieser dient als innerbetriebliche Nachrichtenagentur und versorgt alle ORF-Redaktionen mit Informationen und Content.

Funktionsweise:

Alle JournalistInnen im ORF speisen ihre Informationen (mit Ausnahme jener, die sie exklusiv für eine noch bevorstehende Sendung verwenden wollen) in ein Content Management System ein, auf das alle anderen ORF-JournalistInnen zugreifen können. Damit wird der Informationspool für ORF-MitarbeiterInnen um ein Vielfaches erhöht und die Qualität der Information verbessert. Möglicherweise wären dadurch auch Recherchepannen zu vermeiden gewesen. Die damit gewonnene zeitliche Synergie (es müssen nicht mehrere JournalistInnen am gleichen Thema recherchieren) kann in die vertiefte Qualität der Berichterstattung investiert werden und führt damit zu Qualitätssteigerungen ohne Kostenerhöhungen.

Ich möchte an einigen Beispielen illustrieren, wie Rechercheergebnisse, die der Gemeinschaft zur Verfügung gestellt werden, Synergien bringen: Daten der verunglückten ÖsterreicherInnen auf der Costa Concordia; verfassungsrechtliche Auswirkungen, falls ein Kandidat in der Stichwahl nicht mehr zur Wahl antreten würde; Erstinformationen beim Attentat in München.

Nach erfolgreicher Etablierung könnte man dazu übergehen, bestimmte Themen auch multimedial aus diesem Service Desk für alle Channels produzieren zu lassen, falls die Nachrichtenverantwortlichen der Meinung sind, dass die Betrachtung des jeweiligen Themas lediglich der grundlegenden Vermittlung der Primärinformation dient und eine differenzierte bzw. vertiefende Berichterstattung nicht geplant sei. Damit könnten mittelfristig weitere Synergien gehoben werden.

2.4. Personalmanagement

Das Personalmanagement im ORF ist aktuell sehr zentral ausgerichtet, die Personalsteuerung erfolgt nach nicht einheitlichen Systemen und ist budgetär getrennt von der Steuerung der sonstigen Ressourcen. Das führt zu einer nicht durchgängigen Steuerung, die überdies zu einem hohen Verwaltungsaufwand und zu langen Durchlaufzeiten von Personalentscheidungen führt. Formell fallen Entscheidungen auch in Bereichen, die operativ nicht mit der betroffenen Stelle zu tun haben.

Beispielweise muss für einen Antrag auf eine Prämie oder Mehrdienstpauschale die Genehmigung der zentralen Personalabteilung eingeholt werden, obwohl diese nicht nachvollziehen kann, ob diese Maßnahme tatsächlich gerechtfertigt ist. Frust bei Vorgesetzten und betroffenen MitarbeiterInnen ist oft die Folge.

Ich werde daher eine moderne dezentrale Form des Personalmanagements einführen, das mit konkreten Budget- und Kapazitätsvorgaben steuert und die inhaltliche Personalverantwortung auf die Direktionen verlagert. Die zentrale Personalabteilung stellt die konzernweite Servicedienststelle dar und sichert einheitliche Standards, prüft die Einhaltung der Personalvorgaben und des Arbeitsrechts. Die Steuerung erfolgt nur noch über Kosten- und Kapazitätsvorgaben, nicht über „Stellen“, da diese kein taugliches Mittel mehr dafür darstellen. Der Personalplan und der Stellenplan werden zu einem einheitlichen Konzernstellenplan zusammengefasst.

Ein wichtiger Punkt ist die Personalentwicklung. Diese soll als eigene Abteilung Konzernkarrieren entwickeln, vorausschauende Nachfolgeplanung betreiben und den ORF als Arbeitgeber attraktivieren („Great Place to Work“).

1. Aufteilung der Verantwortung

Die inhaltliche Verantwortung wird auf die dezentralen Direktionen verteilt. Dort erfolgt auch die gesamthafte Steuerung aller Ressourcen, indem im Gegensatz zu bisher Personal- und kaufmännische Verantwortung zusammengeführt werden. Die budgetären KPIs werden monatlich an den/die Leiter/in Finanzen in der Generaldirektion berichtet. Im Falle

von Planabweichungen erhält diese/r ein sachliches Weisungsrecht. Ab einer noch zu bestimmenden Bezugshöhe bzw. Verwendungsgruppe ist eine Personalentscheidung durch GD genehmigungspflichtig.

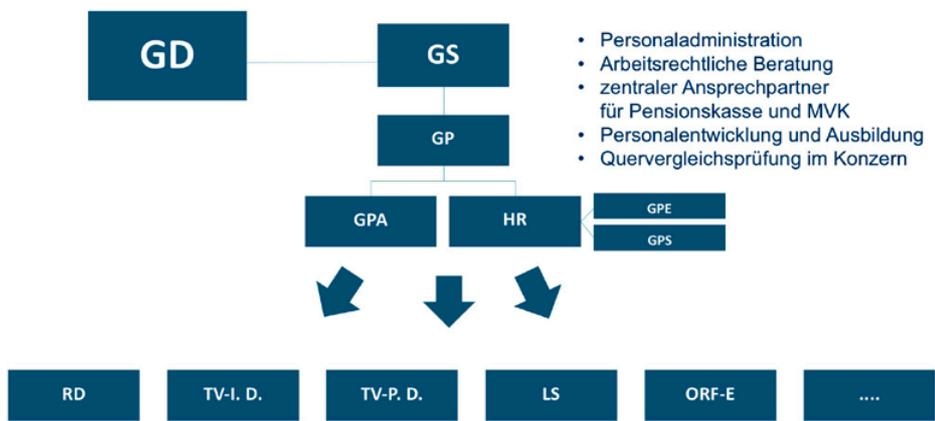
Die Kompetenzverteilung kann wie folgt gestaltet werden:

- Gemeinsame Verantwortung Fachdirektion + Finanzleiter/in GD (Vier-Augen-Prinzip) bei:
 - Kostenauslösenden Personalverpflichtungen (Nachbesetzung, Verwendungsgruppen-Anpassung), wenn diese über die genehmigten Finanz- und Personalpläne hinausgehen
 - Erstellung eines Personalkonzepts zur Erreichung von Personalzielen
 - Auswahl der Finanzverantwortlichen

- Alleinige Verantwortung Fachdirektion:
 - Entscheidungen über Personalverpflichtungen (Nachbesetzung, Verwendungsgruppen-Anpassungen, Prämien, Mehrdienstpauschalen, Gehaltszulagen), wenn diese in den genehmigten Finanz- und Personalplänen enthalten sind und innerhalb der zentral festgelegten Grenzen (Arbeitsbilder etc.) liegen
 - Auswahl der MitarbeiterInnen (Ausnahme Finanzverantwortliche)
 - Disposition der MitarbeiterInnen (Dienstpläne, Urlaube)
 - Entscheidungen über Mehrstunden/Überstunden
 - Festlegung Aufgaben MitarbeiterInnen

Diese Form der Verantwortungsverteilung führt dazu, dass die Personalentscheidungen näher beim operativen Betrieb angesiedelt sind, mehr Flexibilität bringen und die Ressourcensteuerung gesamthaft erfolgt. Die Abstimmungen auf arbeitsverfassungsrechtlicher Basis können dezentral unter Abstimmung mit dem Betriebsrat auf Ende der dezentralen Direktion erfolgen.

Die Standardisierung der Prozesse erfolgt auf Konzernebene. Der hohe Verwaltungsaufwand in der zentralen Personalabteilung, der wenig effektiv erscheint, entfällt. Zur Verminderung allfälliger arbeitsrechtlicher Risiken ist aber jedenfalls in der Anfangsphase mit einem erhöhten Schulungsaufwand für die dezentralen Personalverantwortlichen zu rechnen.



Legende: Generaldirektion (GD), Generalsekretariat (GS), Personalabteilung (GP), Personal und Administration (GPA), Human Resources (HR), Personal Entwicklung (GPE), Personal Schulung (GPS)

2. Steuerung des Personals

Derzeit erfolgt die Steuerung des Personals auf völlig unterschiedliche Art und Weise, sodass eine einheitliche Steuerung geradezu unmöglich ist:

Im ORF wird über den Stellenplan gesteuert, in den Töchtern über Personalkennzahlen. Im Honorarbereich und bei den tageweisen beschäftigten MitarbeiterInnen erfolgt keine Steuerung der Kapazitäten. Die Steuerung der Personalkosten im ORF erfolgt nur eingeschränkt. So werden Personalmaßnahmen oft ohne Berücksichtigung der kostenseitigen Effekte umgesetzt. Die Wechselwirkungen zwischen Sach- und Personalkosten werden aufgrund der Funktionstrennung nur in Ausnahmefällen berücksichtigt, was immer wieder zu einem Wachsen des „grauen Stellenplans“ im Honorarbereich führt, da trotz Anstellung eines/r Freien Mitarbeiters/in dessen/deren Stelle oft wieder nachbesetzt wird.

Ziel ist daher:

- EIN ORF-Konzernstellenplan unter ersatzloser Abschaffung des herkömmlichen Stellenplans
- Steuerung nach Kosten- und Kapazitätskennzahlen unter Einbeziehung aller Personalressourcen
- Eine zentrale administrative Verantwortung für alle Personalressourcen (derzeit aufgesplittet auf viele Direktionen)
- „Bewegungsfreiheit“ der Direktionen innerhalb der Vorgaben

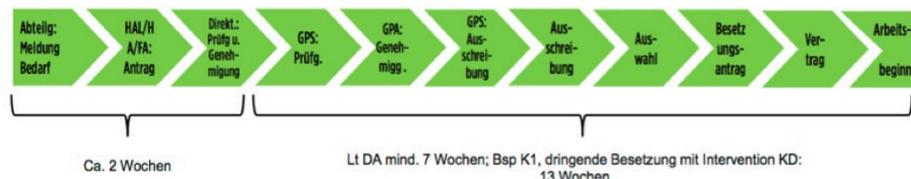
Relevante Kennzahlen für die Steuerung sind:

- Personalkosten in Summe
- Personalkosten ständige MitarbeiterInnen
- VZÄ gesamt
- VZÄ unbefristet
- ro-VZÄ-Kosten

3. Abbau Bürokratie und Beschleunigung der Besetzungsprozesse

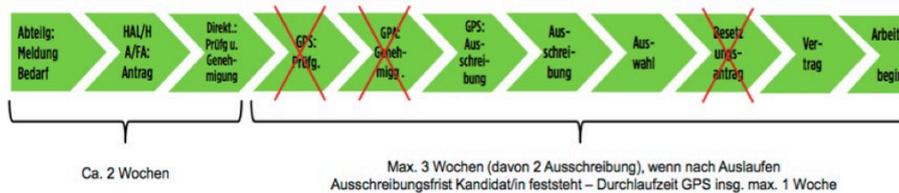
Aktuell dauert eine Besetzung im ORF bis zu vier Monate. Da die entsprechenden Kapazitäten in den Abteilungen fehlen, entsteht oft Frust, es fallen teure Überstunden an, Urlaube können nicht entsprechend abgebaut werden.

Der aktuelle Besetzungsprozess umfasst folgende Stufen:



Alleine laut geltenden Dienstanweisungen sind für die letzten acht Stufen sieben Wochen Durchlaufzeit erforderlich. Trotz einer einer dringenden Personalie in der KD dauerte dieser Besetzungsprozess zuletzt insgesamt 15 Wochen.

Im neuen Besetzungsprozess sollen zumindest drei Genehmigungsstufen eingespart werden.



Vorgabe soll sein, dass dieser Prozess in insgesamt fünf Wochen abgewickelt wird, wenn rasch nach Auslaufen der Ausschreibungsfrist der/die Kandidat/in feststeht.

Im Rahmen des Bürokratieabbaus soll auch eine Reduktion bzw. Abschaffung des Formularwesens erfolgen. Derzeit gibt es alleine im Personalbereich 50 Formulartypen, die nicht digital verarbeitbar sind. Wir wollen Reaktionszeiten verkürzen und einen Übergang von einer Antrags-/Genehmigungsbürokratie hin zu einem dynamischen Personalwesen schaffen, das die Bedeutung der MitarbeiterInnen für das Unternehmen in den Mittelpunkt stellt.

In heiklen Funktionen sollen Einarbeitungszeiten möglich sein und auch im Falle, dass die Stelle noch nicht frei ist, eine Parallelphase ermöglicht werden.

4. Steuerungssysteme

Eine Vielzahl von Steuerungssystemen verunmöglicht derzeit eine zentrale Auswertung von Personaldaten, weil zudem die Datenerfassung lückenhaft ist. Andererseits erfolgt wiederum eine Mehrfacherfassung der gleichen Daten durch verschiedene Stellen. Es gibt auch in den verschiedenen Bereichen keinen einheitlichen Wissensstand.

Während in der GD das Personalbüro derzeit mit Access-Datenbanken arbeitet, führt das Radio die Personaldaten in Excel-Listen, die GIS beschäftigt einen ausgelagerten Steuerberater, in der KD werden für Abrechnung, Planung, Verbuchung und Controlling verschiedene SAP-Tools verwendet.

Ein einheitliches Steuerungssystem soll daher sehr zeitnah in der neuen Geschäftsführungsperiode implementiert werden

5. Personalentwicklung:

Die Personalentwicklung und Schulung stellt die größte Herausforderung für ein modernes Personalmanagement dar, um den Aufgaben der Zukunft gewachsen zu sein.

Daher möchte ich diese Stelle in der neuen Generaldirektion stark aufwerten.

Folgende Maßnahmen sind angedacht:

- Zusammenführung von Schulung und Entwicklung
- Entwicklung von Konzernkarrieren
- Positionierung des ORF als attraktiver Arbeitgeber (siehe Konzept „Great place to work“ in Kapitel 3)
- Etablierung mehrjähriger Ausbildungsprogramme
- Vorausschauende Nachfolgeplanung
- Wiederbelebung der Stellvertreterregelung
- Forcierung und Förderung von ortsunabhängigem Arbeiten
- Förderung von projektorientiertem Arbeiten
- Schulung der Führungskräfte für ihre Führungsaufgaben

2.5. Generalsekretariat

Wie oben beschrieben soll es ab 2017 zu einer Wiedereinführung der Funktion des Generalsekretariats kommen.

Die Aufgabenvielfalt des Managements hat sich in den vergangenen Jahren stark verkompliziert, Querschnittsmaterien sind wichtiger geworden. Der Bereich des Public Affairs-Management konzentriert sich nicht mehr auf die heimische Medienpolitik, die Kontakte zu Zeitungsherausgebern und Privat-TV-Sendern, sondern verlagert sich zunehmend auf die europäische Ebene und die internationalen Kontakte zu diversen Organisationen und Interessensvertretungen.

Ich möchte daher wie oben beschrieben, das Generalsekretariat mit Public-Affairs und Personal-Agenden ausstatten. Es wird dem Generaldirektor unterstellt sein und bereitet mit ihm auch die Sitzungen der Geschäftsführung und der Gremien vor.

2.6. Landesstudios

Wie oben beschrieben möchte ich die VertreterInnen der Landesdirektionen stärker in die Gesamtgeschäftsführung des ORF einbinden. Im Rotationsprinzip sollen daher jeweils zwei LandesdirektorInnen pro Jahr ausgewählt werden, die an der Geschäftsführungssitzung teilnehmen und damit auch die Sicht der Länder in die Entscheidungsprozesse des ORF einbringen. Dabei soll jeweils ein kleineres mit einem größeren Bundesland und diese wiederum nach regionalen Gesichtspunkten verteilt kombiniert werden.

Eine mögliche Auswahl könnte wie folgt aussehen:

2017: Wien, Tirol

2018: Oberösterreich, Kärnten

2019: Niederösterreich, Salzburg

2020: Steiermark, Vorarlberg

2021: Burgenland + ein weiteres Bundesland

Die Landesstudios sind durch viele Restrukturierungsprozesse der letzten Jahre in ihrer Struktur bereits schlank und effizient aufgestellt. Dennoch möchte ich hier über folgende Maßnahmen nachdenken:

- Arrondierung von Leitungsfunktionen in der Technik und im kaufmännischen Bereich: Nach dem Vorbild der Technischen Leitung in Tirol und Vorarlberg, wo auf Betreiben der beiden Landesdirektoren bereits vor einigen Jahren die Führungsfunktion geteilt wurde, soll künftig bei Nachbesetzungen sehr genau geprüft werden, ob es nicht zu weiteren Zusammenlegungen kommen könnte. Zuletzt ist der Generaldirektor trotz eindeutiger Empfehlung des Rechnungshofes, diesen Kurs fortzusetzen, von dieser Strategie wieder abgekommen.
- Übernahme von einzelnen nationalen Sendungen durch die Landesstudios: Die Studiokapazitäten der Landesstudios bieten mehr Möglichkeiten, diese effizient einzusetzen. Bei entsprechender Optimierung der Personaleinsatzplanung könnten einzelne nationale Sendungen möglicherweise kostengünstiger in den Räumlichkeiten der Landesstudios produziert werden. Dies wiederum würde auch den föderalen Charakter unseres Programmangebots stärken.
- Prüfung einer Immobilienoptimierung: Die Landesstudios sind historisch für eine größere MitarbeiterInnenzahl ausgelegt worden, als das heute der Fall ist. Die LandesdirektorInnen sollen daher mögliche Erlösquellen aus der Teilvermietung von Flächen prüfen.
- Um die Reisekosten von Landesstudio-MitarbeiterInnen zu senken, soll konsequent der Einsatz von Videokonferenz-Systemen verstärkt werden, damit nicht ständig für Sitzungen in Wien Reisezeit und damit verbundene Spesen anfallen.

Zur Wertschätzung und zum besseren Management auch der Landesstudios soll einmal jährlich eine Geschäftsführungssitzung in jedem Bundesland stattfinden. Dies wird in Verbindung mit einer Studioversammlung auch zum Gedankenaustausch zwischen Landesstudio-MitarbeiterInnen und dem zentralen Management genützt.

3. ORF als Great place to work

» Der ORF braucht
eine vertrauensvolle
Arbeitsplatzkultur.«

3. ORF als Great place to work

Mission Statement: MitarbeiterInnen zuerst!

Der Erfolg des ORF basiert auf der hohen Qualifikation und dem leidenschaftlichen Einsatz seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diesen Satz würde wohl jede Führungskraft im Haus sofort unterschreiben. Aber warum vermissen dann eigentlich so viele KollegInnen im Arbeitsalltag eine wertschätzende Haltung gegenüber ihrer Person und Leistung? Wie kann es sein, dass wir ein prall gefülltes Intranet haben, und dennoch wissen unsere MitarbeiterInnen heute nicht mehr, wofür der ORF steht und wohin wir strategisch wollen?

Ich werde das Thema Unternehmens- und Führungskultur im ORF zu einem zentralen Anliegen machen und mit neuem Leben erfüllen. Wir werden unsere Führungsrichtlinien aus dem Jahr 2001 überarbeiten und sie im Arbeitsalltag umsetzen.

Ich bekenne mich dazu, dass MitarbeiterInnenführung eine aktive Arbeit ist und demnach Arbeitszeit braucht sowie eine Qualifikation, die über eine rein fachliche Kompetenz hinausgeht. Nicht jede/r ist für Führungsarbeit geeignet.

Ich bekenne mich dazu, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unser wichtigstes Asset sind. Sie sind das Herz des ORF. Nur mit guter Betreuung kann es stark und verlässlich schlagen.

Human Resources Unit

Um die Jahrtausendwende wurde im ORF erstmals ein ‚Human Resources Programm‘ erarbeitet, das damals weitgehend als ein Personalentwicklungsprogramm verstanden wurde. Bis 2002 gab es eine eigene Human Resources-Abteilung, die jedoch 2006 aufgelöst wurde bzw. im Teilbereich Schulung in der heutigen GPS (Generaldirektion Personal und Schulung) aufging.

Ich werde in der Personalabteilung neben den Bereichen Administration, Personalentwicklung und -schulung auch eine eigene kleine aber effiziente **Human Resources Unit** etablieren. Diese hat die Aufgabe, den ORF zu einem attraktiven Arbeitgeber mit entsprechenden social skills zu machen.

Themen und Aufgabenbereiche für die HR-Unit:

- Entwicklung einer gemeinsamen und aktiv gelebten Unternehmens- und Führungskultur
- Erhaltung physischer und psychischer Gesundheit/Resilienz/Burn-out-Vorbeugung
- Entwicklung des ORF zu einem Great place to work

Unternehmens- und Führungskultur

Ausgangslage:

Die Digitalisierung und damit die vierte Industrielle Revolution hat auch für den ORF einen massiven Umbruch der Markt – und Wettbewerbsbedingungen gebracht. Multimediale Arbeitsstrukturen müssen geschaffen und gelebt werden. Das Unternehmen hat parallel dazu das größte Umbauprojekt seiner Geschichte zu bewältigen. Der ‚Medienstandort neu‘ am Königberg wird bis 2021 eine neue Arbeitswelt und neue Strukturen mit sich bringen. Von vielen MitarbeiterInnen im ORF wird dies als eine Zeit der Verunsicherung wahrgenommen. Und das nehme ich ernst.

Dazu kommt ein bevorstehender Generationenwechsel im ORF. In den nächsten zehn Jahren gehen mehrere Hundert MitarbeiterInnen in Pension. Die Generation jener jungen Arbeitskräfte, die in den 1980ern und frühen 1990ern geboren sind, hat ihre eigene Vorstellung vom Leben und von der Arbeit und stellt folglich auch neue Anforderungen an einen Arbeitgeber. Es gilt mehr denn je, sich als attraktiver Arbeitgeber am Markt zu positionieren, um im Kampf um die besten Köpfe erfolgreich zu sein und diese zu Bestleistungen zu motivieren.

Der ORF braucht eine vertrauensvolle Arbeitsplatzkultur

Der wichtigste Schlüssel zu einer qualitativen Unternehmenskultur ist Vertrauen. Eine vertrauensvolle Arbeitsplatzkultur entsteht durch einen von allen Führungspersonen vorgelebten Arbeitsalltag, in dem die MitarbeiterInnen eine vertrauensvolle Zusammenarbeit erfahren.

Die Kernaufgabe der neuen HR Unit ist die Erarbeitung eines gemeinsamen Verständnisses einer vertrauensvollen Unternehmenskultur, dies gemeinsam mit der Personalvertretung sowie mit VertreterInnen aus allen Bereichen und Ebenen des Hauses (Fokusgruppen).

Dieser Prozess umfasst drei Phasen:

- Phase 1: Durchführung einer Bestandsaufnahme.
Mit der Teilnahme an einer anonymisierten MitarbeiterInnen-Befragung inklusive Culture Audit, wird eruiert, ob und wie im ORF die Arbeitsplatzkultur aktuell wahrgenommen wird. Die Befragung kann mit oder ohne Benchmarking oder Ranking erfolgen.
- Phase 2: Auf Basis der Ergebnisse der MitarbeiterInnen-Befragung entwickelt die HR Unit in einem gemeinsamen Prozess mit ORF-bereichsübergreifenden Fokusgruppen, mit PersonalvertreterInnen und

mit externer Begleitung die Neudefinition der ORF Unternehmens- und Führungskultur.

Dies erfolgt in folgenden inhaltlichen Schwerpunkten:

- **Unternehmen:** Entwicklung eines gemeinsamen Leitbildes, Werte der Zusammenarbeit
 - **Kultur:** Interne Kommunikation, Feedbackkultur, Wertschätzung, Pünktlichkeit, Umgang mit Ressourcen
 - **Personalentwicklung:** Aus- und Weiterbildung, Entwicklungsmöglichkeiten, Wissensmanagement, Nachfolgeplanung, Fach-, Projekt- und Managementkarrieren entwickeln
 - Leadership: Evaluierung der „Leitlinien für Führungskräfte im ORF“ aus 2001, Teamentwicklung, Führen ist Arbeit
 - **Benefits:** Markt- und leistungskonforme Anreizsysteme, Leistungsprinzip, Sozialpakete
- Phase 3 ist die wichtigste und gleichzeitig die am längsten dauernde Phase: Die Sicherstellung der Umsetzung der Unternehmenskultur im ORF. Dies stellt mit Sicherheit eine große Herausforderung für die gesamte Führungsebene des ORF dar und ist die zentrale Aufgabe für HR und Schulung. Eine zentrale Maßnahme dabei wird die permanente und verpflichtende Weiterbildung aller Führungskräfte im ORF sein.

Interne Kommunikation

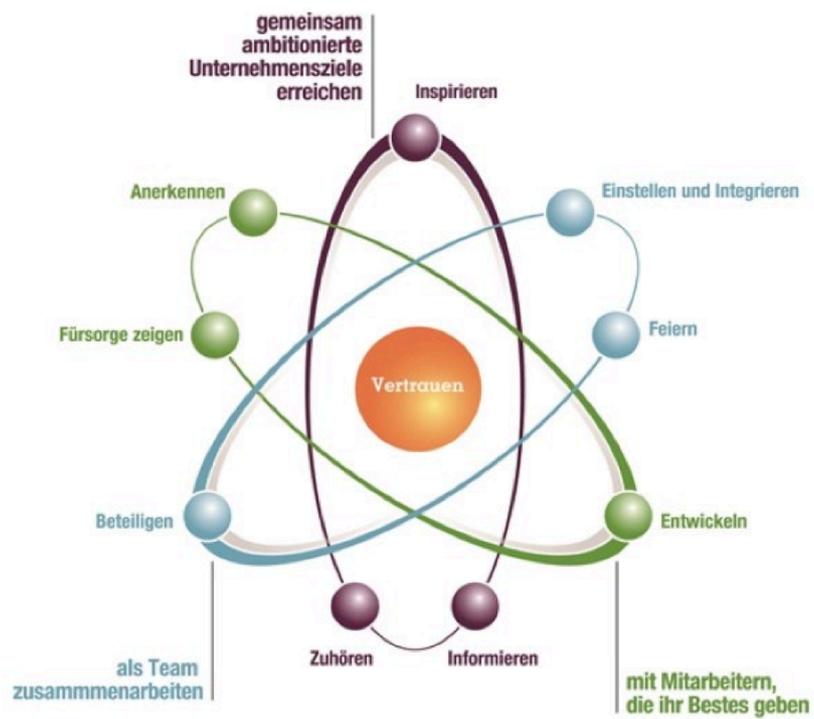
Der Bereich „Interne Kommunikation“ ist organisatorisch in der Hauptabteilung Kommunikation (GMK) angesiedelt, ressortiert dort grundsätzlich korrekt, wird jedoch zu wenig im Unternehmen wahrgenommen. Häufig höre ich Klagen unserer MitarbeiterInnen, dass sie „die Dinge aus der Zeitung erfahren“. Öffentlichkeitsarbeit ist gerade für unser Unternehmen ganz wesentlich, um die GebührenzahlerInnen über die Leistungen des ORF zu informieren. Aber ebenso wichtig ist, dass die MitarbeiterInnen aus erster Hand erfahren, wohin der ORF steuert.

Mein Ziel ist es, eine **wertschätzende** Kommunikation für das eigene Haus zu etablieren. Eine wertschätzende Kommunikation hat meiner Ansicht nach drei Merkmale:

1. Sie findet im Alltag wirklich statt,
2. Sie erfolgt direkt und persönlich,
3. Sie ermöglicht einen respektvollen Dialog.

Meet your CEO

Ich werde einen monatlichen „MitarbeiterInnen-Tag“ einführen. Am Vormittag lade ich zu einem offenen MitarbeiterInnen-Informationstreffen „Meet your CEO“ ein, bei dem ich persönlich über aktuelle Unternehmensbelange berichte und für Fragen zur Verfügung stehe. Am Nachmittag steht meine Bürotür den Kolleginnen und Kollegen für persönliche Termine offen. Nicht nur, weil es die Aufgabe der Führungsebene ist, für



Das GBTW Modell basiert auf der Theorie, dass es neun Bereiche gibt, in denen das Management ein von Vertrauen geprägtes Arbeitsumfeld schaffen kann.

die Anliegen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein offenes Ohr zu haben, sondern auch, weil nur im direkten Austausch der Kontakt zur „Basis“ erhalten bleibt.

Der monatliche MitarbeiterInnen-Tag ist ein wichtiges Zeichen für eine neue Kommunikationskultur im Unternehmen ORF und soll in allen Direktionen umgesetzt werden.

Begleitend werden weitere Kommunikations-Kanäle genutzt:

- direkte MitarbeiterInnen-Mails
- das Intranet, ORF IN, für das ich mir allerdings eine deutlich verschlankte und übersichtlichere Erscheinungsform vorstelle
- Kurzvideobotschaften
- eine MitarbeiterInnenzeitung

Great place to work

Erfahrungsgemäß schlafen auch jene Prozesse, die mit großer Begeisterung geführt wurden, irgendwann wieder ein und geraten in Vergessenheit. Das darf mit der ORF- Unternehmenskultur nicht passieren. Darum wird der ORF sich einer jährlich stattfindende MitarbeiterInnen-Befragung (inkl. Feedback für Führungskräfte) stellen und damit konsequent seine gelebte Unternehmenskultur hinterfragen und weiterentwickeln.

Ein Beispiel für ein integriertes Konzept der Unternehmenskultur ist das Programm „Great place to work®“, ein führendes Bewertungsunternehmen für ausgezeichnete Arbeitsplatzkulturen. Die Daten von „Great place to work®“ basieren auf jährlichen Benchmarkstudien von mehr als zehn Millionen MitarbeiterInnen in 50 Ländern, die rund 6.000 Unternehmen und Organisationen verschiedener Größenklassen und Branchen repräsentieren. Dabei werden fünf Wertedimensionen des sogenannten „Trust-Index“ abgefragt: Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness, Stolz und Teamgeist.

Die hier beschriebenen Verbesserungsmaßnahmen in der Unternehmenskultur stehen im Einklang mit der neu definierten Struktur des Personalmanagements, der höheren Autonomie der dezentralen Bereiche in Personalfragen, mit der auch größere Verantwortung in der MitarbeiterInnenführung verbunden ist.

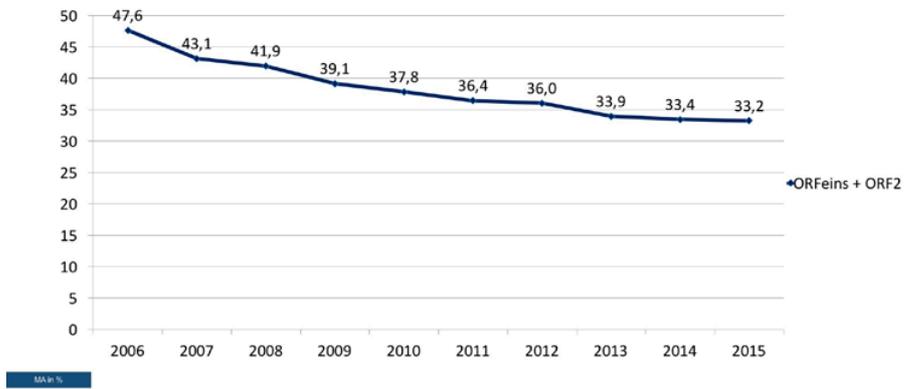
Dritter Teil dieser Bemühungen ist ein integriertes Konzept zur Förderung der Gleichstellung von Frauen im ORF, das in einem eigenen Kapitel in diesem Masterplan für den ORF beschrieben wird.

4. Programm

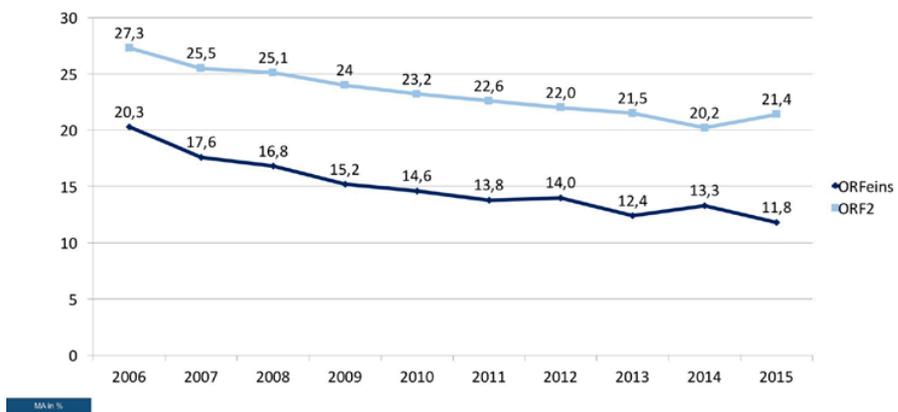
Die Programmstrategie des ORF in TV und Radio

45 Ideen für mehr Qualität

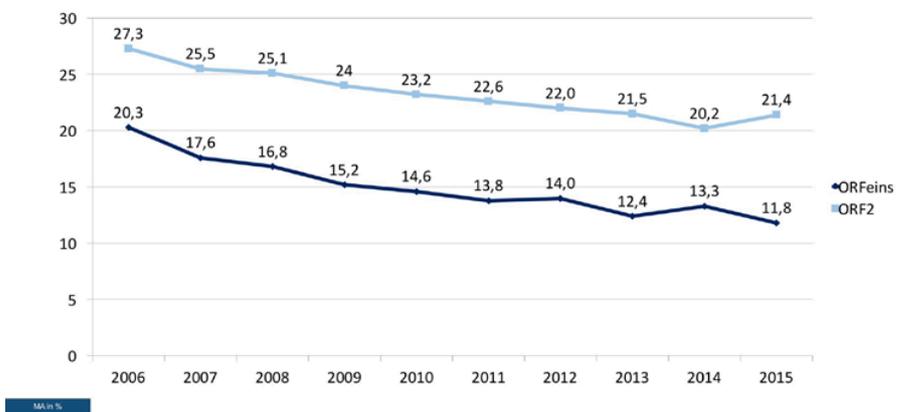
Marktanteil Erw. 12+ Jahre



Marktanteil Erw. 12+ Jahre



Marktanteil Erw. 12+ Jahre



4. Programm

Die Programmstrategie des ORF in TV und Radio

45 Ideen für mehr Qualität

4.1. TV

Ausgangslage

Die TV-Welt hat sich in den vergangenen Jahren massiv verändert. Durch das Eintreten neuer Marktteilnehmer aus dem In- und Ausland, durch die viel stärkere Fragmentierung und den aggressiven Markteintritt non-linearer Bewegtbildplattformen (Youtube, Netflix, etc.) kommt der ORF zunehmend unter Druck. In den vergangenen zehn Jahren haben die beiden ORF-TV-Hauptprogramme in der Gesamtbevölkerung mehr als 14 Prozentpunkte Marktanteil verloren, das ist ein Rückgang von etwas mehr als 30 % .

Diese negative Bilanz muss jedoch genauer untersucht werden, um Rückschlüsse darauf zu ziehen, wie man eine Besserung herbeiführen kann. Zunächst sollte man nach Sendern aufschlüsseln:

Wie das links abgebildete Chart zeigt, geht der Hauptteil der Verluste auf das Konto von ORF eins, das in dieser Dekade fast 42 % an Marktanteil eingebüßt hat, ORF 2 hat im gleichen Zeitraum und von höherem Ausgangsniveau weg »nur« 21,6 %, also etwa die Hälfte von ORF eins verloren. Die Verluste von ORF eins sind wiederum stark auf Rückgänge bei US-Kaufserien und US-Filmen zurückzuführen. Haben US-Serien am »ORF-Serienmontag« im Jahr 2006 um 20:15 Uhr noch einen Marktanteil von 20,9 % erreicht (Erw. 12+), konnten 2014 nur noch 12,5 % ausgewiesen werden, 2015 mit der Rückkehr österreichischer Programme, z.B. Vorstadtweiber, immerhin wieder 16,2 %. Noch dramatischer ist der Rückgang ab 21:00 Uhr. 2006 konnten noch 22,3 % (Erw. 12+) Marktanteil erreicht werden, 2015 nur noch 11,5 %, der Marktanteil hat sich also beinahe halbiert.

Andere qualitativ hochwertige Sendungsgenres wie »Report«, »€co«, oder »kreuz&quer« konnten im Gegensatz dazu in den vergangenen zehn Jahren ihre Marktstellung im Wesentlichen behaupten, zumeist handelt es sich hier um österreichische Programme und Live-Sport-Programme.

ORF eins			Erwachsene 12+ Gesamt			
Zeit	Min	Sendung	%	Tsd	Note	MA
03:00	37	AMERICAN HUSTLE	0,2	11	*	5
03:38	20	NEW GIRL	0,1	9	*	5
03:59	120	FORMEL 1 GP UNGARN WH	0,2	11	*	7
06:00	21	DISNEYS ABENTEUER MIT TIMON UND PUMBAA	0,1	9	*	5
06:22	23	NILS HOLGERSSON	0,1	9	*	5
06:46	2	KASPERLUEBERRASCHUNG	0,1	8	*	4
06:49	12	BIENE MAJA	0,1	8	*	4
07:03	26	LITTLEST PET SHOP TIERISCH GUTE FREUNDE	0,2	12	*	6
07:25	5	SING UND TANZ MIT FREDDY	0,2	13	*	5
07:30	21	DISNEYS ABENTEUER MIT TIMON UND PUMBAA	0,2	13	*	5
07:53	3	HALLÖ OKIDOKI	0,2	12	*	4
07:56	0	HALLÖ OKIDOKI	0,2	12	*	4
07:59	23	BEZAUBERENDE JEANNIE	0,3	21	*	7
08:23	41	O.C. CALIFORNIA	0,3	25	*	8
09:05	40	BROTHERS UND SISTERS	0,3	22	*	7
09:47	20	LAST MAN STANDING	0,3	22	*	6
10:09	23	JAMIES 30 MINUTEN MENUES GENIAL GEPLANT BLITZSCHNELL GEKOCHT	0,4	29	*	7
10:33	85	WICKLE AUF GROSSER FAHRT	0,3	24	*	5
12:00	41	O.C. CALIFORNIA	0,3	19	*	3
12:42	40	BROTHERS UND SISTERS	0,2	14	*	2
13:23	20	LAST MAN STANDING	0,3	23	*	3
13:45	21	DIE NANNY	0,4	28	*	4
14:08	20	HOW I MET YOUR MOTHER	0,5	38	*	6
14:29	20	HOW I MET YOUR MOTHER	0,5	37	*	6
14:50	21	MALCOLM MITTENDRIN	0,5	35	*	5
15:12	21	MALCOLM MITTENDRIN	0,4	27	*	4
15:34	20	TWO AND A HALF MEN	0,4	30	*	4
15:55	20	SCRUBS DIE ANFAEGER	0,3	21	*	3
16:16	3	ZIB FLASH	0,4	26	*	4
16:20	20	SCRUBS DIE ANFAEGER	0,4	30	*	4
16:42	20	HOW I MET YOUR MOTHER	0,6	45	*	6
17:03	20	HOW I MET YOUR MOTHER	0,6	41	*	5
17:26	19	TWO AND A HALF MEN	0,7	48	*	5
17:46	19	DIE SIMPSONS	0,8	58	*	6
18:06	3	ZIB FLASH	0,7	52	*	6
18:11	19	DIE SIMPSONS	0,7	51	*	5
18:33	18	THE BIG BANG THEORY	1,2	91	*	7
18:54	21	THE BIG BANG THEORY	1,3	92	*	5
19:19	19	THE BIG BANG THEORY	1,3	98	*	5
19:44	8	ZIB MAGAZIN	2,0	149	*	7
19:55	1	WETTER	1,9	140	*	7
20:00	7	ZIB 24	2,9	214	*	10
20:15	40	DETECTIVE LAURA DIAMOND	2,4	174	4,1	7
21:03	40	DETECTIVE LAURA DIAMOND	2,5	183	4,3	7
21:45	3	ZIB FLASH	2,3	166	*	7
21:55	40	MISTRESSES	1,2	89	*	4
22:41	39	DEVIUS MAIDS SCHMUTZIGE GEHEIMNISSE	0,9	64	*	4
23:23	38	DEVIUS MAIDS SCHMUTZIGE GEHEIMNISSE	0,8	56	*	5
00:03	20	ZIB 24	1,0	72	*	9
00:24	26	NURSE JACKIE	0,7	49	*	8
01:01	39	SUPERNATURAL	0,5	33	*	7
01:32	40	DETECTIVE LAURA DIAMOND	0,3	20	*	6
02:13	40	DETECTIVE LAURA DIAMOND	0,3	20	*	8
02:54	5	GHOST WHISPERER	0,3	20	*	10

BBC1
BBC1 HD Freeview 101 Day 115 Virgin 108 FreeSat 106



8pm EastEnders

6.00 am Breakfast (S,HD)
9.15 Right On The Money (S,HD)
10.00 Homes Under The Hammer
Property auctions. (R,S,HD)
11.00 Fake Britain (R,S,HD)
11.45 Neighbourhood Blues (R,S,HD)
12.15 Bargain Hunt (S,HD)
1.00 BBC News At One (S,HD)
1.30 BBC Regional News (S)
1.45 Red Rock Sean flirts with soap
Charlene Waters. (S,HD)
2.25 Escape To The Country (R,S,HD)
3.25 Garden Rescue (R,S,HD)
4.10 Flag It! Valuing antiques in Longleat, Wiltshire. (R,S,HD)
5.10 Pointless Celebrities A star-studded version of the general knowledge quiz. (R,S,HD)
6.00 BBC News At Six (S,HD)
6.30 BBC Regional News (S)
7.00 The One Show Hosted by Alex Jones and Matt Baker (S,HD)
7.30 Rip Off Britain (1/6)
The team tests hygiene standards at some of Britain's most well-known restaurants. (R,S,HD)
Followed by BBC News
8.00 EastEnders Ian takes a call to say Ben has been critically injured in an incident. (S,HD)
8.30 Trump's Angry America: Panorama Hilary Andersson meets supporters and opponents of Donald Trump in Bakersfield, California. (S,HD)
9.00 Fires Of Nature With Brian Cox (3/4) The physicist examines the building block of life that have been taken from the Earth's elements including the pure sulphur mined in the heart of a volcano in Indonesia. (S, HD)
10.00 BBC News At Ten (S,HD)
10.30 BBC Regional News (S)
10.45 Have I Got Old News For You
Two episodes. (R,S,HD)
11.15 Have I Got A Bit More Old News For You (3/11) With Alexander Armstrong, Victoria Coren Mitchell and Conrad Black. (R,S,HD)
12.05 -6.00 am BBC News (S,HD)

ORF 2			Erwachsene 12+ Gesamt			
Zeit	Min	Sendung	%	Tsd	Note	MA
03:00	22	DER GESCHMACK EUROPAS DIE TOSKANISCHE MAREMMA	0,3	22	*	9
03:23	29	DOBAR DAN HRVATI	0,2	12	*	5
03:53	29	DOBER DAN KROSKA	0,1	9	*	5
04:23	43	DIE KULINARISCHEN ABENTEUER DER SARAH WIENER IN DEN ALPEN	0,1	10	*	6
05:07	24	DIE BRIEFLOSSHOW	0,3	21	*	13
05:32	26	HARRYS LIABSTE HUETTIN	0,4	29	*	17
06:00	5	ZEIT IM BILD	0,4	27	*	16
06:05	24	GUTEN MORGEN OESTERREICH	0,4	30	*	18
06:29	3	ZEIT IM BILD	0,4	31	*	18
06:37	26	GUTEN MORGEN OESTERREICH	0,7	41	*	21
07:00	5	ZEIT IM BILD	0,8	59	*	26
07:06	24	GUTEN MORGEN OESTERREICH	1,1	79	*	32
07:30	2	ZEIT IM BILD	1,4	100	*	39
07:33	25	GUTEN MORGEN OESTERREICH	1,5	111	*	40
08:00	5	ZEIT IM BILD	1,7	122	*	40
08:06	23	GUTEN MORGEN OESTERREICH	1,4	100	*	32
08:29	2	ZEIT IM BILD	1,1	83	*	26
08:32	26	GUTEN MORGEN OESTERREICH	1,3	92	*	29
09:00	6	ZEIT IM BILD	2,4	175	*	45
09:07	24	FRISCH GEKOCHT...	1,3	97	*	26
09:32	47	JULIA EINE UNGEWOEHNLICHE FRAU	1,0	73	*	19
10:20	42	SOKO KITZBUHEL	0,9	69	*	17
11:04	48	STURM DER LIEBE	0,5	37	*	9
11:53	20	BEWUSST GESUND	0,5	34	*	8
12:16	42	DIE ROSENHEIM COPS	0,8	56	*	10
13:00	18	ZEIT IM BILD	3,1	225	4,0	33
13:19	41	HEUTE MITTAG	2,6	187	4,4	28
14:02	23	FRISCH GEKOCHT...	1,3	96	*	15
14:28	41	JULIA WEGE ZUM GLUECK	1,1	78	*	11
15:11	48	STURM DER LIEBE	1,5	111	4,1	15
16:02	52	BARBARA KARLICH SHOW	1,8	134	4,2	19
16:57	2	BUNDESLAND HEUTE VORSCHAU	2,6	188	*	24
18:59	5	ZEIT IM BILD	3,4	249	*	31
17:08	18	HEUTE OESTERREICH	2,9	210	4,0	28
17:29	55	HEUTE LEBEN	2,7	201	4,2	23
18:30	21	HEUTE KONKRET (LOK)	3,9	286	4,3	25
18:52	1	HEUTE INFOS UND TIPPS (LOK)	4,7	346	*	28
19:00	18	BUNDESLAND HEUTE	12,3	900	4,3	58
19:19	3	MONEY MAKER	8,8	643	*	40
19:29	18	ZEIT IM BILD 1	12,8	918	4,1	48
19:50	2	WETTER	11,8	862	4,2	44
19:55	5	SPORTNACHRICHTEN	10,4	761	4,5	39
20:04	5	SEITENBLICKE	9,7	711	3,9	35
20:15	45	LIEBESSCHICHTEN UND HEIRATSACHEN	12,4	905	4,2	37
21:05	51	THEMA SPEZIAL NATASCHA KAMPUSCH	10,5	764	4,2	29
22:00	26	ZEIT IM BILD 2	10,2	748	4,3	32
22:30	24	KM:KULTURMONTAG 1	4,1	298	4,2	17
22:55	25	KM:KULTURMONTAG 2	2,9	214	4,4	14
23:20	30	KM:ISLANDS KUENSTLER UND DIE SAGAS	2,0	146	4,3	12
23:52	101	3096 TAGE	1,5	107	4,4	16
01:34	24	KM:KULTURMONTAG 1	0,6	40	*	10
01:59	25	KM:KULTURMONTAG 2	0,5	34	*	10
02:24	30	KM:ISLANDS KUENSTLER UND DIE SAGAS	0,3	20	*	8
02:55	4	SOKO KITZBUHEL	0,2	14	*	7

BBC2
BBC2 HD Freeview 102 Day 116 Virgin 109 FreeSat 107



9pm The Somme 1916

6.00 am Right On The Money (R,S,HD)
6.45 Right On The Money (R,S,HD)
7.30 The Hairy Builder (R,S,HD)
8.00 Sign Zone: Close Call – cameras (R,S,SL)
8.35 The Best Dishes Ever (R,S,SL)
9.00 Victoria Derbyshire (S,HD)
9.00 BBC Newsroom Live (S,HD)
11.00 Daily Politics (S,HD)
1.00 Athletics: Diamond League Highlights (R,S,HD)
2.15 An Island Parish: Falklands (R,S,SL)
2.45 David Attenborough's Natural Curiosities (R,S,HD)
3.10 Africa (R,S,HD)
4.10 Himalaya With Michael Palin
Documentary. (R,S)
5.10 Antiques Roadshow (R,S,HD)
6.00 Eggheads Quiz show (S,HD)
6.30 The Hairy Builder (S,HD)
7.00 Money For Nothing (1/15) Sarah Moore saves four items from the nation's tips and has reinvented them to turn a profit. (R,S,HD)
8.00 University Challenge (2/37) Corpus Christi College, Oxford takes on Jesus College, Cambridge (S,HD)
8.30 Only Connect (2/37) Three cocktail drinkers take on a trio of pub landlords. (S,HD)
9.00 The Somme 1916: From Both Sides Of The Wire (1/3) Examining the events of the First World War battle from German and British perspectives, revealing a story that contradicts much of the received wisdom. (S,HD)
10.00 Rhod Gilbert's Work Experience (2/4) The comedian attempts to host a paranormal evening for the public. (S, HD)
10.30 Newswatch (S,HD)
11.15 The Women's Football Show With Tina Dabeley. (S,HD)
11.45 Exodus: Our Journey To Europe
Documentary. (R,S,HD)
12.45 Sign Zone: Celebrity MasterChef (R,S,SL)
1.45 -2.45 am Mr Vs Mrs: Call The Mediator (R,S,SL)

Es liegt daher klar auf der Hand, dass der ORF seine Kräfte und damit auch Finanzen bündeln muss, um als unverwechselbarer Anbieter höchster Aktualität in der Wettbewerbslandschaft bestehen zu können. Heimische Qualitätsprodukte mit unverwechselbarem Charakter haben am Markt höhere Erfolgchancen. Es gilt das Motto »Quote mit Qualität«.

Ich schlage daher als Generaldirektor folgende Schwerpunkte vor, die ich mit insgesamt 45 Einzelmaßnahmen operationalisieren möchte.

Diese Schwerpunkte sollen im Folgenden im Detail behandelt werden.

Qualitätsoffensive

In der Debatte um die Programmierung unserer TV-Hauptprogramme wird sehr oft die Unterscheidung zwischen »jungem und erwachsenem« Programm, zwischen »Frauen- oder Männerinteressen« getroffen. Diese Zielgruppenorientierung ist in der Programmierung hilfreich und wichtig. Sie darf aber nicht dazu führen, dass Qualität aus dem Fokus rückt. Der zentrale Satz für die oberste ORF-Programtleitung muss daher lauten:

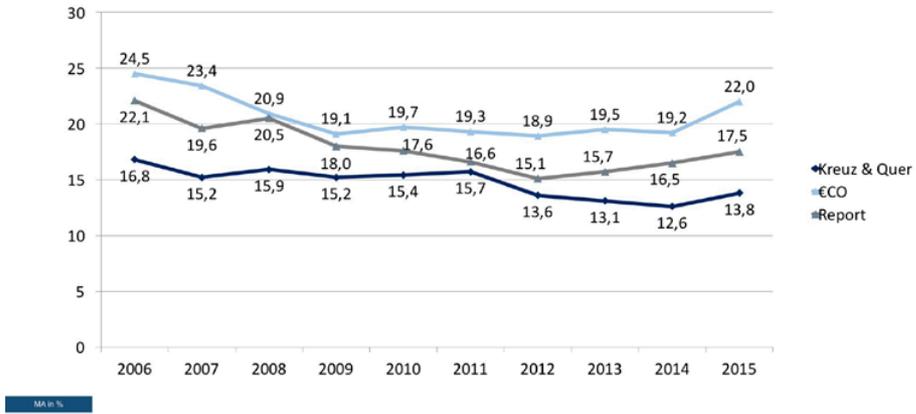
»Es gibt nur GUTES PROGRAMM!«

Was ist mit diesem scheinbar einfachen Satz gemeint? Der ORF hat durch seinen Auftrag, aber auch durch das von mir vorgelegte Selbstverständnis den Schwerpunkt noch mehr auf qualitätsvolle Sendungen zu legen. US-Serienware läuft derzeit in unseren Nachmittags- und Abendprogrammen, während qualitätsvolle Produktionen oft in den späten Abend oder in den Sonntagvormittag wandern.

Ich werde daher eine Umprogrammierung unserer Sendeflächen vorschlagen, um Qualitätsproduktionen zu jeder Tageszeit, insbesondere aber in den seherstarken Sendezeiten im Vor- und Hauptabend, zu ermöglichen. Machbar ist dieses ambitionierte Ziel durch eine Erhöhung der Durchlässigkeit der Grenzziehung zwischen ORF eins und ORF 2. Während ORF 2 mit hochqualitativem Inhalt beinahe aus allen Nähten platzt, verdünnt sich die Qualität auf ORF eins auf niedriges Niveau.

Anders gesagt: Während Sendungen wie »Weltjournal plus«, »kreuz&quer«, »eco«, »Universum History« oder der »Kulturmontag« jenseits von 22.30 Uhr, ja fallweise sogar 23.00 Uhr beginnen, läuft auf ORF eins »Mistresses«, »Devious Maids« oder »Hawaii Five-O«. Das ist eine Vergeudung von Sendezeit für Informations- und Bildungsprogramme und bringt dabei nicht einmal einen höheren Quotenerfolg als Qualitäts-TV. Zur Klarstellung: Ich möchte nicht gänzlich auf dieses Genre verzichten, da es ja von einem Teil unserer ZuseherInnen auch sehr gerne gesehen wird. Der Anteil am Programm erscheint mir jedoch im Vergleich zum Erfolg und zum Anspruch als zu hoch.

Stabile Formate (MA, Erw. 12+)



Gut gemachte, spannende Dokumentationen, Magazine, Talkformate sind auf ORF eins genauso sinnvoll, wenn nicht sogar erfolgreicher, denn es kann für einen ORF nicht ausreichend sein, dass untertags aber auch in den Abendzonen beinahe durchgängig einstellige Marktanteile ausgewiesen werden.

Nebenstehendes Chart zeigt nochmals, dass Qualitätsproduktionen über die vergangenen Jahre vergleichsweise erfolgreich abgeschnitten haben.

ORF-TV wird damit zu einer guten Sendezeit qualitätsvoller und nicht automatisch teurer, da es sich hier um eine Verschiebung handelt.

1. **Ich werde ORF eins durch eine Verschiebung von Sendungen aus ORF 2 zu einem qualitätsvolleren Sender machen und Qualitätssendungen auf ORF 2 damit zu einer besseren Sendezeit anbieten.**

Wir müssen ein Qualitätssicherungssystem etablieren und eine Feedback-Kultur schaffen, die eine intern kritische Auseinandersetzung mit unseren Produkten ermöglicht.

2. **Ausbildung, Qualitätssicherung und Feedbackkultur führen zu einer Qualitätssteigerung unserer Programme.**

Informations-Offensive und Pluralismus

Die Information ist das Herzstück des öffentlich-rechtlichen Auftrags. Von der Glaubwürdigkeit unserer Nachrichtensendungen, deren Verlässlichkeit, Objektivität und auch Schnelligkeit hängt sehr stark ab, ob dem ORF die Informationskompetenz weiterhin zugeschrieben wird. In Zeiten, in denen das Informationsbedürfnis aufgrund der weltpolitischen Lage stark steigt und die Information in anderen Angeboten auch stark in Richtung Gefälligkeits- oder Geschäftsjournalismus geht, muss der ORF als unverwechselbarer Player ein deutliches Unterscheidungsmerkmal zu anderen Medien setzen.

Nicht immer ist uns das in den vergangenen Jahren in der von mir gewünschten Qualität geglückt. Eine Recherchepanne wie die »Tempelberg-Affäre«, drei Tage vor einer ohnehin hoch emotionalen Bundespräsidentenwahl, ist nur ein Beispiel dafür. Es gibt einige weitere: Lange Wartezeiten bis zum Start einer Info-Strecke bei den Anschlägen in Paris, die fehlenden Berichte über den Brexit-Entscheid in »Guten Morgen Österreich«, die lähmenden Minuten durch »Weißblaue Geschichten« vor der Bekanntgabe des Wahlsieges bei der Bundespräsidentenwahl sind das ebenso wie der unverständliche und nicht thematisch eingeordnete Auftritt eines »Identitären« bei einem ORF-Bürgerforum, der plötzliche Solo-Auftritt des ehemaligen Bundeskanzlers in der Sendung »Im Zentrum«, das bisher immer aus mehreren DiskutantInnen bestanden hat oder der Ausschluss eines Präsidentschaftskandidaten aus einem Wahlkampf-Format.

Es ist zu einfach, Kritik an der Information als »Wahlkampf« abzutun. Ich denke, man muss sich Kritik generell stellen und auch die Zahlen analysieren: Die Marktforschungszahlen belegen nämlich, dass die Glaubwürdigkeit der ORF-Information seit dem Jahr 2015 deutlich gesunken ist. Das ist keine Kritik an den hervorragenden Kolleginnen und Kollegen, die jeden Tag alles geben, um die besten Nachrichtensendungen Österreichs zu gestalten, sondern ein Zeichen dafür, dass wir alles unternehmen müssen, um die Glaubwürdigkeit der ORF-Information wieder zu stärken.

Wie kann das gelingen?

- 3. Ein/e völlig unabhängige/r TV-Informationsdirektor/in, der oder die als journalistische Größe anerkannt ist, vertritt mit aller Kraft und Zeit die Information im Unternehmen.**

Die Auflösung der Funktionstrennung von Informations- und Programmleitung im TV hat sich nicht als zielführend erwiesen. Die TV-Information ist sowohl von Größe als auch ihrer herausragenden Bedeutung ein Full-Time-Job. Der/Die TV-Informationsdirektor/in hat in der Geschäftsführung auch für Programmideen und um Sendepplätze zu kämpfen. Legendäre Paarungen von TV-Info- und Programmdirektoren haben gezeigt, dass die Trennung dieser Funktionen befruchtend und ergebnisoptimierend wirkt. Der/Die TV-Informationsdirektor/in, den/die ich am 15. September zur Wahl vorschlagen werde, wird eine weit über das Unternehmen hinaus anerkannte Persönlichkeit mit hervorragendem Ruf als seriöse/r, unabhängige/r Top-Journalist/in sein.

- 4. Um die Unabhängigkeit noch weiter zu stärken soll der/die TV-Informationsdirektor/in ebenso wie die ProgrammdirektorInnen in journalistischen Fragen weisungsfrei sein.**

Ausdrücklich nicht zuständig sein soll diese/r TV-Informationsdirektor/in für die Redaktionen in Radio und Online. Diese sind wegen des notwendigen und von mir mit allen Mitteln zu verteidigenden Binnenpluralismus in anderen Direktionen vorgesehen.

- 5. Die Trennung von TV-Radio- und Online-Information sorgt für breiten Binnenpluralismus. In jedem einzelnen Channel werden unabhängige ChefredakteurInnen eingesetzt, was den Binnenpluralismus noch weiter stärkt.**

Konkrete Programmmaßnahmen

Zusätzliche TV-Info-Formate

6. Die ZiB 1 als wichtigste Nachrichten-Sendung des Landes soll um fünf Minuten und damit fast 25 Prozent verlängert werden.

Seit der »größten Programmreform aller Zeiten« ist die Durchschaltung der Zeit im Bild in den Kanälen ORF eins und ORF 2 beendet. Damit einher ging jedoch eine Verkürzung der Sendezeit für die ZiB, weil nun auf ORF 2 sowohl Wetter, Sport als auch Seitenblicke untergebracht werden mussten. Ich werde die Sport-Information künftig wieder auf ORF eins legen und damit Sendezeit im Vorabend von ORF 2 freimachen. Diese zusätzlichen fünf Minuten investiere ich in die Verlängerung der ZiB 1 von derzeit 16 auf 21 Minuten, was einer Steigerung von fast einem Drittel entspricht. Warum ist diese Ausweitung der ZiB 1 so wichtig?

Die dichtere Nachrichtenlage hat zu einem höheren Informationsbedürfnis geführt, daher ist mehr Sendezeit notwendig. Aber darüber hinaus ist das Bedürfnis nach Einordnung und Hintergrundberichterstattung noch stärker gestiegen. Die oberflächliche und subjektive Betrachtung von Themen ist heute bei vielen anderen Sendern und in den sozialen Medien auf der Tagesordnung. Der ORF kann und muss damit künftig noch mehr Tiefgang und Analyse bieten. Auffällig war allerdings auch, dass durch die geringe Sendezeit der ZiB die Anteile der Oppositionsparteien an Berichterstattungszeit unterdurchschnittlich geblieben sind. So sind im März 2016 die Werte für FPÖ, Grüne, NEOS und das Team Stronach jeweils nur auf 1 – 3 % der Berichterstattung geblieben. Die erweiterte Sendezeit gibt den Redaktionen wieder mehr Möglichkeiten, die Ideen und Konzepte auch der Oppositionsparteien stärker in die wichtigste Nachrichtensendung des Tages einzubinden, was zum besseren demokratischen Diskurs beiträgt.

7. Ein monothematisches Wochenmagazin beschäftigt sich mit dem wichtigsten Thema der Woche oder vertieft ein gesellschaftspolitisch wichtiges Thema

Wie bereits oben ausgeführt, ist die Vertiefung von wichtigen Themen Kernaufgabe des Qualitäts-Fernsehens. Der ORF bringt derzeit in einer Reihe von Magazinen (»Thema«, »Report«, »Weltjournal«, »€co«) hervorragende Beiträge, die aber angesichts der Sendungskonzepte auf ca. acht bis zehn Minuten beschränkt sind und gar nicht die Sendezeit haben, um tiefergehend zu wirken. »Am Schauplatz« zeigt derzeit erfolgreich, dass monothematische Sendungen auch eine Länge von 45 Minuten tragen können, beschränkt sich durch sein Konzept aber auf ein anderes Themenspektrum, als ich das in meiner neuen Magazinsendung plane.

Ich werde daher für einen zweiten Hauptabendplatz ein monothematisches Wochenmagazin einführen, das innerhalb von wenigen Tagen das wichtigste Thema der Woche aufarbeitet. Synergien mit anderen

Redaktionen werden hier selbstverständlich notwendig sein. Außerdem ist hier auch anzudenken, ob Recherche-Kooperationen mit anderen Medien möglich sind, um journalistische Kompetenz zu bündeln.

Neuordnung Diskussionsformate

Bei den Diskussionsformaten soll es zu einer umfangreichen Neuordnung kommen, die einerseits die Zahl der Sendungen, aber auch deren Aktualität erhöht. Sie sollen auch einen wichtigen Bestandteil der oben angeführten Verbesserungen auf ORF eins bringen. Die verhältnismäßig geringeren Minutenkosten lassen eine Ausweitung auch unter limitierten finanziellen Mitteln zu.

8. Ein neues Diskussionsformat widmet sich ausschließlich dem Einzelinterview.

Dabei soll großer inhaltlicher Tiefgang im sachlichen aber auch persönlichen Bereich des Interviewpartners erreicht werden. Eine herausragende Persönlichkeit des ORF wird diese Interviews führen. Ihr/Sein Name wird auch Teil des Sendungstitels sein. Ein mögliches inhaltliches Vorbild für dieses Format ist die »Sternstunde Philosophie« im Schweizer TV.

9. Ein wöchentliches ORF eins-Talkformat bringt die wichtigsten Themen aus Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur oder Sport.

Ein rasantes, kontroversielles Format wie Plassbergs »Hart, aber fair« bringt Diskussionskultur auch auf ORF eins, im Sinne eines neuen, jungen »Club 2.0«. Auch hier wird ein neuer Moderator oder eine Moderatorin Sendungs- und Namensgeber/in sein. Diese Sendung ist jedenfalls im Vergleich zu US-Serien oder –Filmware ein starker öffentlich-rechtlicher Impuls auf ORF eins.

10. Erfolgsgespräche. Einmal pro Woche wird eine Person in einem TV-Format ausführlich zu Wort kommen, die persönlichen oder kollektiven Erfolg für sich, eine Organisation, ein Unternehmen, die Gesellschaft oder das Land erreicht hat.

Ein wichtiger Teil meiner Bewerbung widmet sich dem Thema »Constructive News«. Neben dem konstruktiven Zugang in der laufenden Berichterstattung soll sich ein TV-Format pro Woche ganz bewusst dem Thema Erfolg widmen. Dieser Ansatz hat auch den Sinn, Vorbildwirkung für junge Menschen zu erzielen, wobei die Zielgruppe der InterviewpartnerInnen aus allen Altersgruppen besteht.

11. Das wöchentliche Europa-Magazin bringt Neuigkeiten aus der EU, erklärt den Österreicherinnen und Österreichern die Zusammenhänge und stellt unsere EU-Partner vor.

Der ORF präsentiert derzeit in einer Vielzahl von Sendereihen Österreich. Im »Österreich Bild«, »Erlebnis Österreich«, »Guten Morgen Österreich« und in vielen mehr. Das ist gut so, weil es wichtig ist, die Vielfalt unseres Landes zu präsentieren. Es gibt jedoch keine TV-Sendung, die sich ausschließlich mit Europa beschäftigt (mit Ausnahme der selten stattfindenden Sendung »Europastudio« und des

Diskussionsformats »Inside Brüssel« im Spartenkanal ORF III). Und das ist nicht gut. Denn viele Themen aus Brüssel und den anderen Ländern betreffen uns mittlerweile mehr als vieles andere. Die Politik in der EU ist zu einem zentralen Bestandteil der österreichischen Innenpolitik geworden. Ein wöchentliches Europa-Magazin soll das ändern und über die positiven wie auch kritischen Seiten der EU und unseres Kontinents berichten. Die EU-Berichterstattung in den anderen Sendungen wird verstärkt.

Digitale Verlängerung

- 12. Die Zeit im Bild wird künftig ein durchgängiges digitales 24h-Format. Das soll ein Vorläufer eines neuen Informations-Spartenkanals werden.**

Dieser Punkt stellt wohl eine der gravierendsten Veränderungen der künftigen Geschäftsführungsperiode dar. Denn die Nachrichtenlage dreht sich heute mit einer vielfach höheren Geschwindigkeit als noch vor zehn Jahren. Die Ereignisse in Nizza, der Türkei und München haben das in den letzten Tagen bewiesen. Nachrichten-Sendungen mit so wie derzeit zeitlichen Abständen von drei bis vier Stunden tun dem gesteigerten Informationsbedürfnis nicht mehr genüge. Ich möchte daher eine 24/7-ZiB einführen, die Nachrichten in einer ca. 15minütigen Schleife präsentieren. Das System ist modular aufgebaut, das heißt, dass ein neuer aktueller Beitrag den bisher ältesten oder unwichtigsten ersetzt. So ist zu jeder Tages- und Nachtzeit an jedem Wochentag die gerade aktuellste ZiB digital abrufbar. In weiterer Folge soll dieses Format in einen ORF-Nachrichten-Spartenkanal im linearen TV etabliert werden. Es dient auch zum Aufbau neuer Nachrichten-Moderatorinnen und Moderatoren.

Weitere Programm-Ideen

- 13. Die regionale Information soll weiter ausgebaut werden. Dazu wird ein zweites, tägliches und regionalisiertes TV-Format etabliert.**

Regionale TV-Information zählt in den ORF-Programmen zu den beliebtesten Formaten. Täglich schauen im Jahresschnitt mehr als 990.000 ZuseherInnen um 19:00 Uhr »Bundesland heute«. Innerhalb weniger Minuten schnell an einem typischen Tag die ZuseherInnenzahl um beinahe das Dreifache in die Höhe.

ORF 2			Erwachsene 12+ Gesamt			
Zeit	Min	Sendung	%	Tsd	Note	MA
17:08	18	HEUTE ÖSTERREICH	5,1	369	4,4	34
17:30	53	HEUTE LEBEN	4,7	342	4,2	29
18:29	18	HEUTE KONKTRET (LOK)	4,9	356	4,1	24
18:48	1	HEUTE INFOS UND TIPPS (LOK)	5,7	413	*	26
19:00	21	BUNDESLAND HEUTE	15,8	1154	4,1	57
19:30	17	ZEIT IM BILD 1	15,0	1095	4,1	48
19:50	2	WETTER	12,9	944	4,3	40
19:56	5	SPORTNACHRICHTEN	11,6	849	4,1	36

Der Grund für dieses riesige Interesse liegt wohl im Trend, dass Information aus der eigenen Region besonderes Interesse hervorruft, aber auch daran, dass es für diese echt regionalisierten Formate, für die das TV-Signal auch in neun Bundesländer aufgespaltet wird, keine echte Konkurrenz im Markt ist und der ORF hier noch immer ein Alleinstellungsmerkmal hat. Diese Erfolgsstory wollen wir durch ein zusätzliches Format ausbauen.

Möglich ist etwa im weiteren Tagesverlauf einen »Ö-Flash« zu programmieren, der vor allem später nach Hause kommende Menschen mit regionaler Information versorgt. Das würde dem Beispiel von BBC 1 folgen, wo nach einer »22:00 Uhr«-Nachrichten-Sendung ebenfalls »Regional News« präsentiert werden. Aber auch im Vorabend ist eine Vertiefung des Hauptthemas des Tages aus regionaler Sicht denkbar. Diese Maßnahme ist auch für die Kosten/Nutzen-Betrachtung von Bedeutung, da der ORF derzeit für die Vorhaltung der Ausstrahlungskapazitäten die vollen neun Frequenzen bezahlt, davon acht allerdings 23,5 Stunden pro Tag ungenutzt lässt (einige Leerkapazitäten konnten an Drittanbieter verkauft werden). Aber auch die Fixkosten der Landesstudios verteilen sich bei höherer Anzahl gesendeter Minuten besser.

14. Eine schnelle Doku-Einsatztruppe soll bei Bedarf innerhalb von 24 - 48 Stunden eine 15 - 45minütige Dokumentation zu einem brandaktuellen Thema herstellen können.

Neben allen oben erwähnten, im Sendeschema fix einzuplanenden, Sendungen möchte ich auch im dokumentarischen Bereich Wert auf höchste Aktualität legen. Für nicht vorplanbare Ereignisse werden wir daher eine kleine Doku-Truppe installieren, die im Fall des Falles sehr rasch – natürlich auch mit Unterstützung aus anderen Redaktionen – innerhalb von maximal 48 Stunden im Stande ist, eine 45minütige Dokumentation zum Thema herzustellen. Ist die Ereignislage dringender reicht auch innerhalb weniger Stunden eine 15minütige Doku, die nach dem Vorbild der ARD auch um 20:15 Uhr eingesetzt werden kann.

Diese Dokus sollen selbstverständlich über die aktuelle Information hinausgehen, die ja bei solch großen Anlassfällen ohnehin intensiv in die Berichterstattung einsteigt. Bei Auslandsthemen werden die Märkte auf verwendbares Material für Kaufprodukte gescannt, die entweder zur Gänze oder nach redaktionellen Kriterien zum Teil in diese Dokumentation hinein verarbeitet werden. Mit anschließenden Diskussionsformaten

können daraus ganze Themenabende entstehen. Beispiele aus der jüngsten Vergangenheit: Aufhebung Bundespräsidentenwahl, Anschläge Paris, Brexit.

15. Ein neues Medienmagazin beleuchtet (endlich) die Neuigkeiten und Zusammenhänge der österreichischen und internationalen Medienszene und gibt gleichzeitig Aufklärung zum Medienverhalten.

Jahrelang wurde der Öffentlichkeit und dem Stiftungsrat ein Medienmagazin versprochen. Im Jahr 2017 wird es so weit sein. In einer modernen Erzählweise werden die Neuigkeiten und Zusammenhänge aus der heimischen Medienszene beleuchtet, internationale Entwicklungen und Trends werden vorgestellt, handelnde ManagerInnen und JournalistInnen portraitiert und interviewt. Ein Teil der Sendung soll aber auch Anleitung zum verantwortungsbewussten Medienkonsum sein. Da viele Angebote am Markt vor allem im digitalen Bereich auch Falschmeldungen verbreiten, soll hier bewusst sensibilisiert werden. Auch aktuelle Problematiken wie Hass-Organen in Sozialen Medien werden thematisiert und beleuchtet.

16. Berichte über soziale Medien und Technologie vernetzen diesen Megatrend mit dem linearen TV-Programm.

Die Trends in den sozialen Medien sind heute aus der Informations-Gemengelage nicht mehr wegzudenken und bestimmen vielfach den Spin, den bestimmte Nachrichten einnehmen. Ein spektakuläres Youtube-Video wird hunderttausendfach gesehen, findet via ORF aber selten den Weg ins TV. Ist dieses Video auch korrekt, oder gibt es nur einen kleinen, verfälschenden Blick in die Wirklichkeit? BloggerInnen und Facebook- oder Twitter-AktivistInnen mit tausenden Followern bestimmen Themen.

Auch darüber muss kritisch und objektiv berichtet werden. Neue Technologien verändern unser Leben. Ich möchte diesen Themen im Rahmen der bestehenden Sendegefäße verstärkt Raum geben. Gleichzeitig soll auch der ORF für seine Themen diese Kanäle verstärkt nutzen (siehe Kapitel 5 »Fit für die digitale Zukunft«).

17. Drei neue Korrespondentenbüros in den USA, Südamerika und Afrika – und ein/e vierte/r Korrespondent/in für Brüssel

Die Beibehaltung und der Ausbau unserer Korrespondentenbüros stellen einen Kernbereich der Informationsoffensive dar. Ich möchte in der kommenden Geschäftsführungsperiode drei neue Korrespondentenbüros eröffnen. Dabei sehe ich neue Büros in Südamerika und Afrika als geradezu verpflichtend an. Auch in den USA würde ein zusätzliches Büro sinnvoll sein. Über die genauen Standorte soll gemeinsam mit den ProgrammdirektorInnen und den außenpolitischen RessortleiterInnen entschieden werden. In den USA könnte dies New York oder ein Standort an der Westküste in der Nähe des technologie-affinen Silicon Valley sein. Darüber hinaus möchte ich im Büro Brüssel eine/n fixe/n vierte/n Korrespondent/in einsetzen, um wie oben beschrieben die EU-Berichterstattung zu verstärken.

Zusammenfassung Informations-Offensive:

Ich möchte abschließend zum Kapitel Informationsoffensive nochmals betonen:

Die Nachrichtenredaktionen des ORF sind die besten des Landes. Sie arbeiten objektiv und verlässlich, kritisch und tiefgehend. Diese Unabhängigkeit garantiere ich auch als Generaldirektor des ORF und möchte sie sogar noch stärken: Eine starke Stimme in der Geschäftsführung und neue Sendungsformate, die Platz in Programmschemata oder in Sonderprogrammierungen finden. Und eine personelle Ausstattung, die dieses umfangreiche Programm auch möglich macht. Ich möchte daher, um die obenstehenden Formate - und weitere darüber hinaus – verwirklichen zu können, die Zahl der JournalistInnen um 50 neue MitarbeiterInnen aufstocken. Wer nun meint, das sei nicht finanzierbar, dem entgegne ich, dass der damit verbundene Mehraufwand von drei bis vier Millionen Euro nur einen Teil zum Beispiel jener Summe darstellt, die wir ab dem Jahr 2016 für Früh-TV investiert haben. Wir werden in anderen Bereichen sparen müssen, um das zu schaffen. Ich halte es jedoch für unerlässlich.

An den Tagen nach dem Brexit, dem Ja der Briten zum EU-Austritt, haben tausende vor allem junge EngländerInnen auf Google gesucht, was das überhaupt heißt und was es nun bedeutet. Der ORF als Österreichs Informations-Leitmedium wird alles dazu tun, dass die Menschen, die hier leben, bestinformiert sind und dazu müssen wir sie auch erreichen.

4.1.1 Kultur als »Lebensmittel« und nicht nur als Auftrag

Die Kulturberichterstattung des ORF ist hervorragend und spannt einen breiten Bogen über die verschiedenen Kulturgattungen. Dies soll jedenfalls beibehalten werden.

Für ebenso wichtig erachte ich es, dass in Kultursendungen in Zukunft häufiger KünstlerInnen zu Themen zu Wort kommen, die gesellschaftspolitische Fragen diskutieren und zu Fragen der Integration, Bildung und zur Zukunft des Landes zu Wort kommen. Ich denke, hier ist sogar noch ein Ausbau möglich. Mein Ziel ist es daher, in den Regelsendungen des ORF noch stärker KünstlerInnen einzubinden, um diese – so wie in den Achtziger- und Neunzigerjahren - stärker zum Meinungsbildungsprozess in Österreich beitragen zu lassen.

Der ORF sollte aber auch dazu beitragen, den europäischen Gedanken stärker über die Kultur zu den ÖsterreicherInnen zu bringen.

- 18. Ich schlage daher vor, eine Programmreihe zum Thema »Kulturelles Europa« einzuführen. Dabei soll Kultur als verbindende europäische Klammer dienen. Architektur, Musik, Theater, aber auch Volkskultur soll uns Europa dabei näherbringen. Diese Serie könnte zum Beispiel im Rahmen der Sendung »Kulturmontag« oder auf ORF III eingesetzt werden.**

Ein Schwerpunkt soll jungen österreichischen KünstlerInnen gewidmet werden, die derzeit zu wenig Präsentationsmöglichkeiten in unseren Programmen haben.

19. **Ich möchte gemeinsam mit Universitäten und Akademien im ORF-Funkhaus in der Argentinierstraße und in den Landesstudios eigene Kultur-Labs gründen, in denen wir die Arbeit junger österreichischer Künstlerinnen und Künstler darstellen und damit auch in unsere Programme bringen. Auch hier könnte ORF III eine Sendefläche sein.**

Aber natürlich darf die heimische Hochkultur deswegen nicht zu kurz kommen. Bereits jetzt überträgt der ORF unter anderem mit dem Neujahrskonzert, den Festspielen aus Salzburg, Bregenz und Erl, den Sommernachtsgalas in Schönbrunn und Grafenegg eine Reihe kultureller Hochglanzveranstaltungen im Programm von ORF 2.

20. **Mein Ziel ist es jedoch, einmal pro Monat eine Kulturveranstaltung in ORF 2 zu übertragen. Dabei soll es neben klassischer Musik auch jedenfalls eine Sprechtheater-Aufführung geben.**

Dabei sollen auch neue Erzähl- und Darstellungsformen bis hin zur Virtual Reality geübt werden. ZuseherInnen erhalten dadurch den Eindruck, noch stärker in das künstlerische Geschehen eingebunden zu sein.

Im Digitalbereich wird die Klassik-Plattform fidelio einen unbeschränkten Zugang zu klassischer Musik bieten. Für das VoD-Repertoire werden jährlich eine Vielzahl neuer Konzerte und Opern aufgezeichnet, die auch auf ORF III gezeigt werden. Damit steigt die Zahl der heimischen Eigenproduktionen um ein Vielfaches an.

4.1.2. Die Zukunft des Sports im ORF

Live-Sport und auch die Nachberichterstattung zählen im Programm von ORF eins zu den Highlights und quotenstärksten Sendungen. Fußball (Nationalteam, Bundesliga, Champions League, Cup und Fußball-Großereignisse wie WM und EM), alpiner Skisport, Skispringen und Olympische Spiele sind dabei für den ORF unbedingt zu sichernde Sportrechte. Diese sollen prioritär für den ORF gesichert werden.

Die Übertragungen der Formel 1 konnten bis 2020 gesichert werden. Dafür zahlt der ORF durch den Druck, der seitens der Kaufmännischen Direktion aufgebaut wurde, deutlich weniger als in den Jahren zuvor. Dennoch soll dieser Vertrag 2018 ergebnisoffen überprüft werden, ob eine Umschichtung finanzieller Mittel zu anderen Programmflächen nicht sinnvoller ist, da die Attraktivität der Formel 1 zuletzt stark abgenommen hat.

Dennoch möchte ich für die Weiterentwicklung der Sportberichterstattung drei konkrete Ideen bringen:

21. **Eine Samstag-Abend-Sportsendung auf ORF eins soll die wichtigsten Ereignisse des Samstags inklusive einer Vorschau auf den Sonntag bringen. Dabei sind – wenn rechtlich künftig möglich – die Fußball-Bundesligaspiele ebenso wie Matches auf internationaler Ebene zu berücksichtigen. Durch die zusätzliche Coverage von anderen heimischen Sportarten auf Sport plus können hier auch Kurzberichte aus diesen Sportarten im Hauptprogramm gebracht werden.**

22. **Sport plus erhält einen völlig neuen, kostengünstigeren Produktionsstandard. Damit können deutlich mehr Randsportarten in das Programm gebracht werden.** Die Umstrukturierung der Technik macht diese Effizienzsteigerung bei Sport plus möglich. Dadurch könnten meines Erachtens um ein Drittel mehr Live- oder Near-to-live-Sportereignisse zu gleichen Kosten übertragen werden, als das jetzt der Fall ist.

23. **Die Sportredaktion soll eine eigene Social-Media-Strategie entwickeln, um für Fans den Rückkanal bzw. die Vernetzung zu erleichtern.**
 Gerade beim Sport ist die Nähe der ZuseherInnen zum Event und zu den SportlerInnen im Sinne einer virtuellen Teilnahme am Geschehen besonders groß, da hier eine besondere Emotionalisierung entsteht. Derzeit nutzt der ORF die Vernetzungsmöglichkeit durch Twitter und Facebook, aber auch durch Periscope noch zu wenig, um diesen Effekt entstehen zu lassen. Hier soll es durch die Einbindung von Social-Media-ExpertInnen aus der Digitaldirektion zu einer Verbesserung kommen. Zumindest ist bei Live-Events ein Hashtag einzublenden, unter dem die Debatten auf Twitter kanalisiert werden, an denen dann auch ORF-ExpertInnen, KommentatorInnen und ModeratorInnen teilnehmen.

Neben der bereits oben erwähnten Übersiedlung der täglichen Sportinformation in ORF eins (wo auch alle anderen Sportübertragungen stattfinden) würde ich eine Evaluierung unserer ExpertInnen vornehmen, die transparent dem Publikum vorzustellen ist. Gerade bei den jüngsten Großereignissen hat es an einigen von ihnen immer wieder Kritik gegeben.

4.1.3. Unterhaltung auf hohem Niveau

Die Unterhaltungssendungen des ORF haben breitenwirksam und niveauvoll zu sein. Vieles funktioniert ausgezeichnet, in einigen Bereichen besteht jedoch Nachjustierungs- und Modernisierungsbedarf:

Neues Show-Format

Die Showformate des ORF funktionieren zum großen Teil noch immer sehr gut, sind aber in die Jahre gekommen. »Dancing Stars« wurde heuer bereits zum zehnten Mal durchgeführt, »Die große Chance (der Chöre)« findet ebenfalls bereits zum wiederholten Male statt. Bei beiden Formaten besteht kein unmittelbarer Handlungsbedarf.

24. **Da jedoch die Entwicklung neuer Showformate zeitkritisch ist, möchte ich schon 2017 den Auftrag zur Entwicklung geben.**

Neuordnung Musikshows

Durch verschiedenste Entwicklungen der letzten Jahre hat sich bei den Samstag-Abend-Musikshows eine Situation ergeben, die nicht mehr von klarer Markenführung geprägt ist. Neben den Starnächten gibt es eine Reihe anderer Formate, die teilweise verwechselbar oder eben nicht klar zuordenbar sind.

25. **Die Unterhaltungsabteilung erhält daher den Auftrag, eine Neukonzeption der Musikformate durchzuführen.**

Dabei soll jedenfalls auch geprüft werden, ob ein Comeback des Musikantenstadls in seiner Form vor den Veränderungen möglich ist.

Comedy/Kabarett

26. **Die Kabarett- und Comedy-Schiene des ORF soll intensiv aufgestockt werden. Neben der »Dienstag Nacht« soll es jedenfalls einen fixen zweiten Abend in ORF eins geben, der mit Comedy oder Kabarett bespielt wird. Dabei ist ein Format ähnlich jenem der »heute-show« im ZDF zu prüfen.**

Ö-Monitor/Ranking-Shows

Chart- oder Rankingshows in Verbindung mit wissenswertem Inhalt können auf leicht konsumierbare und spielerische Weise unterhaltend, aber auch bildend sein. Beispiele dafür wären die zehn größten Seen Österreichs, die zehn berühmtesten WissenschaftlerInnen usw., so kann Österreich-Content auf ORF eins zu günstigen Kosten etabliert werden.

27. **Ich möchte daher zwölfmal pro Jahr eine Ranking-Show mit österreichischen und bildenden Inhalten etablieren.**

Änderung Früh-TV

Die Morgenfläche mit einem Früh-TV Format mit Information und unterhaltenden Themen zu besetzen, war grundsätzlich richtig, jedoch hat sich der Ansatz einer sehr starken Regionalisierung mit einem mobilen Studio nicht bewährt. Denn an den leider zunehmenden Tagen mit starkem Informationsbedürfnis in den Morgenstunden (Brexit, Nizza, Türkei etc.) hat sich das Konzept, das Hauptstudio in einer Region Österreichs angesiedelt zu haben, als nachteilig erwiesen. Ich werde daher mit meinem Team eine Änderung prüfen, die den Hauptteil der Sendung in die ORF-Zentrale nach Wien verlegt, die Außenstelle in den Regionen aber erhalten bleibt. Dadurch ist es möglich, bei langen Informationsstrecken sehr rasch ExpertInnen, JournalistInnen oder KorrespondentInnen auftreten zu lassen. Der regionale Charakter bleibe durch die Schaltung in die Regionen aber erhalten.

Um die entstandenen Fixkosten für den Studio-Truck nicht abschreiben zu müssen, würde ich ein Vorabendmagazin etablieren, das tatsächlich aus dem mobilen Studio und damit aus der Region sendet (eventuell »heute leben« um 17.30 Uhr in ORF 2). Das hat den Vorteil, dass zu dieser Uhrzeit in den Gemeinden auch tatsächlich »echtes Gemeindeleben« stattfindet und gezeigt werden kann.

28. Es soll sehr rasch eine Änderung der Konzeption für Früh-TV im oben beschriebenen Sinn geprüft werden.

Des Weiteren wird durch die Verlegung der Sport-Information auf ORF eins eine Verlängerung auch der Seitenblicke-Sendung möglich, was im Wesentlichen kostenneutral erfolgen kann, da die Zahl der Beiträge nicht steigen wird, sondern diese nur verlängert werden. Parallel dazu soll ein »Seitenblicke business« und ein längeres »Seitenblicke international«-Format geprüft werden, um den umfangreichen Content-Bestand aus internationalen Agenturen besser nutzen zu können.

Ein wichtiger abschließender Punkt in der Unterhaltung scheint mir der Aufbau und die Pflege unserer TV-Stars zu sein. Hier ist eine Verbesserung durch unsere Marketing-Abteilung möglich. Stars sind als »die Gesichter« des TV-Programms ein ganz wesentliches Asset eines Senders. Ich werde dazu ein eigenes Konzept in Auftrag geben.

4.1.4. Offensive für die österreichische Kreativ- und Filmwirtschaft

Wer von der Unverwechselbarkeit des ORF spricht, für den sind österreichische Filme, Serien und hochqualitative Dokumentationen wohl neben der Information die wichtigsten Instrumente, um dieses Ziel zu erreichen.

Gerade die Erfolge mit »Vorstadtweiber«, »Braunschlag« und »Schnell ermittelt« zeigen, wie gut diese Produkte beim österreichischen Publikum angenommen werden. Außerdem ist der ORF mit diesen Beauftragungen eine existentiell notwendige Stütze und mit Abstand größter Arbeitgeber der heimischen Film- und Kreativitätswirtschaft.

Der Weg, den wir hier in den vergangenen Jahren eingeschlagen haben, muss daher fortgesetzt und sogar weiter verstärkt werden. Ein Teil der durch Einsparungen in der Verwaltung bzw. durch Priorisierung freierwerdenden Mittel muss daher in diese Genres umgeschichtet werden.

29. In Zukunft soll es eine weitere Erhöhung der Abspiel- und Vergabebudgets für österreichische Filme und Serien geben, wobei hier eine Erhöhung im Vergleich zum status quo um rund 10 Mio. Euro sinnvoll erscheint.

Doch nicht nur die finanzielle Ausstattung erscheint mir wichtig, sondern auch einige inhaltliche Fragen:

- Der durch die KD in den vergangenen Jahren eingeschlagene Weg, für Produzenten und Förderstellen eine One-stop-shop-Unit zu schaffen,

muss weiter konsequent fortgeführt werden, da durch die komplexer werdende Förderlandschaft und Co-Produktions-Notwendigkeiten rasche und einfache Entscheidungen notwendig sind.

- Wir brauchen die richtige Balance zwischen repertoire- und damit wiederholungsfähigen Produktionen und Event-Produkten, die nur eingeschränkt wiederholbar sind.
- Da es sich hier um (pro Minute) teure Produktionen handelt, ist bei der Konzeption auf eine internationale Verwertbarkeit besonders zu achten.
- Aus diesem Grund sollen diese Produktionen auch an den wertvollsten Sendeplätzen (in der Regel 20.15 Uhr) eingesetzt werden.
- Ein großer Teil der heimischen Film- und Serienproduktionen soll künftig auf ORF eins eingesetzt werden, um diesen Channel unverwechselbarer zu machen. ORF 2 orientiert sich dadurch automatisch stärker an News und Dokus als bisher.
- Die bisher auf zwei Abteilungen aufgeteilten Produktionsagenden werden wieder in einer Abteilung (bisher FD6) zusammengeführt.
- Die digitale Verwertung durch das Online-VoD-Portal Flimmit soll künftig kostenfrei für die KonsumentInnen erfolgen.

4.1.5. Religion

Gerade in Zeiten wie diesen ist die Berichterstattung über Religion und ihre Werte eine besondere Verpflichtung und Herausforderung für einen öffentlich-rechtlichen Rundfunk. Aus diesem Grund möchte ich, wie oben beschrieben, die Religion in TV und Radio als eigenständige Hauptabteilung beibehalten.

Die Beschäftigung mit dem Islam, vor allem eine fundierte und sachliche Information über Hintergründe, ist eine wichtige Aufgabe. Ebenso die Auseinandersetzung mit dem jüdisch-christlichen Erbe und den aktuellen Aktivitäten der verschiedenen Religionsgemeinschaften und Kirchen ist eine Verpflichtung für den ORF. Die Tätigkeiten und Leistungen der verschiedenen Religionsredaktionen haben sich sehr bewährt, sodass auch bei einer Umstrukturierung Richtung Trimedialität die weitgehende Eigenständigkeit der Religionsabteilung gewahrt wird. Die Kompetenz der Religionsredaktionen soll in Zukunft auch in der aktuellen Berichterstattung besser genutzt werden.

Die Religionsangebote in TV, Radio und Online werden beibehalten, das gilt auch für die Übertragung von Gottesdiensten im Radio und im Fernsehen.

30. **Für die TV-Sendung »kreuz&quer« strebe ich sogar einen besseren (früheren) Sendeplatz an.**

Die Hauptabteilungen Religion TV und Religion Radio haben mit ihrem gemeinsamen Internetauftritt religion.orf.at schon seit Jahren wesentliche Arbeiten im Bereich Multimedialität geleistet. Ihre Erfahrungen werden bei der Weiterentwicklung Richtung Trimedialität von besonderer Bedeutung für andere Abteilungen sein und müssen auch genutzt werden.

Die christlichen Kirchen sind für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk Partner bei gesellschaftlich wesentlichen Aktionen wie zum Beispiel »Nachbar in Not«. Ihre Aktivitäten spielen in der Berichterstattung in vielen Bereichen eine wichtige Rolle: Soziales, Caritas, Migration, Flucht, Bildung, Kunst und Kultur, Ehe und Familie, gesellschaftliche Grundwerte. Diesen Aktivitäten wird weiterhin entsprechende Aufmerksamkeit gewidmet.

4.1.6. Ein neuer Spartenkanal für Österreich

Dieses Thema stellt einen weiteren Meilenstein in der Entwicklung der ORF-TV-Senderflotte dar.

31. Noch im Jahr 2017 soll die Zulassung eines dritten Spartenkanals mit rein österreichischen Programminhalten geprüft werden.

Der ORF ist im Besitz von zahlreichen ungenutzten Sendefrequenzen, da für die Ausstrahlung von Bundesland heute von 19:00-19:30 Uhr neun Frequenzen benötigt werden, die 23,5 Stunden pro Tag de facto ungenutzt sind, da dasselbe Programm (ORF 2) in jedem Bundesland gleich abgespielt wird. Diese Frequenzen sollen besser durch die bereits oben beschriebene neue, tägliche, regionalisierte Sendung genutzt werden. Auf der Content-Seite verfügt der ORF über eine Vielzahl österreichischer TV-Produktionen, die bereits in den Hauptprogrammen gespielt, aber weder für ORF III noch für Sport plus nutzbar sind. Daraus ergibt sich die fast logische Idee, einen neuen dritten Spartenkanal für rein österreichische Inhalte zu etablieren.

Eine entsprechende Prüfung soll noch 2017 erfolgen. Damit kann der ORF die Wertschöpfungsketten seiner Produkte verlängern und noch mehr ‚Österreich-Inhalte‘ in sein Programm bringen. Neben der Zweit- oder Drittverwertung von bereits abgeschriebenen Produktionen (was den Spartenkanal auch günstig macht) kann dieser Kanal für österreichische Jung-ProduzentInnen als Lab dienen, um in die TV-Produktion einzusteigen und ihr Talent unter Beweis zu stellen.

4.1.7. Die Schwerpunkte 2017 und 2018

Der ORF kann mit der Kraft seiner Medien unter der täglichen Reichweite mit Themenschwerpunkten den öffentlichen Diskurs in einer besonderen Art und Weise prägen. Daher soll es pro Jahr zwei Themenschwerpunkte geben, für die ich 2017 und 2018 folgende Themen in der neuen Geschäftsführung vorschlagen werde.

32. Der ORF wird sich im ersten Halbjahr 2017 dem Thema »Zusammenleben in Österreich« widmen.

Dabei geht es um verschiedenste Bereiche unserer Gesellschaft:

- Jung/Alt: Generationenkonflikt, Pflgethemen,
- Zuwanderer: die wichtige Frage der Integration

- Zusammenleben verschiedener Religionen: Werte und Rechtsrahmen
- Frau/Mann: Gender-Check
- Menschen mit besonderen Bedürfnissen: Abbau von Barrieren
- Land/Stadt: driften urbane und ländliche Gebiete auseinander?

Bei allen Themenbereichen sollen im Sinn des »constructive journalism« auch Lösungsansätze und neue Denkmodelle diskutiert werden.

- 33. Im zweiten Halbjahr 2017 wird sich der ORF in einem Themenschwerpunkt der »Digitalisierung und wie sie unser Leben verändert hat und ändern wird« widmen. Dabei sollen alle Vorteile aber auch die Probleme und Gefahren behandelt werden.**

Wohl noch nie hat eine Technologie unser Leben derart verändert wie die Digitalisierung. Der Einsatz von Smartphones beeinflusst das Heranwachsen unserer Jugend (»Smombies«). Mit den Vorteilen der orts- und zeitungebundenen Kommunikation sind für Erwachsene, ArbeitnehmerInnen und ManagerInnen aber auch Gefahren verbunden. Denn auch der Druck der ständigen Erreichbarkeit führt für viele Menschen zu Stress und Entfremdung. Außerdem wird das Kommunikationsverhalten beeinträchtigt. Statt Bewegung und haptischen Erlebnissen wird die Umwelt in erster Linie virtuell wahrgenommen. Andererseits bringt die Digitalisierung eine nie dagewesene Form der Demokratisierung durch unbeschränkten Zugang zu Informationen für alle BürgerInnen. Wir wollen uns mit diesem Schwerpunkt den Chancen und Risiken widmen, Handlungsalternativen diskutieren und zur medienpädagogischen Diskussion beitragen.

- 34. Das Jahr 2018 steht unter dem Schwerpunkt »100 Jahre Republik«. Eine neue zeitgeschichtliche Reihe soll einen neuen multimedialen Standard in die Aufarbeitung unserer Geschichte bringen.**

Das Ende der Monarchie und die Ausrufung der Republik hat Österreich 1918 massiv verändert. 100 Jahre später diskutieren Medien, ob die II. Republik am Ende ist. In einer völlig neu zu entwickelnden Herangehensweise wollen wir 2018 einen medialen zeitgeschichtlichen Meilenstein setzen und Geschichtsbetrachtung von einer völlig neuen Seite angehen. Ein Auftrag für eine multimediale Gesamtkonzeption wird unmittelbar nach meiner Bestellung zum Generaldirektor ergehen.

4.1.8. Der ORF im eigenen Medium

Die Programme des ORF in Information, Dokumentation, Kultur, Sport, Fiction und Unterhaltung sind Themen für sich. Täglich liefern die Zeitungen hunderte Seiten Programmhinweise, Hintergrundberichte und Star-Porträts über ORF-Sendungen. Unser eigenes Medium nutzen wir zu wenig, um für uns selbst auch Marketing zu betreiben. Lediglich fallweise berichten die Seitenblicke und heute leben bzw. die Landesstudios darüber. Eine eigene Sendung im Vorabend könnte diese Funktion übernehmen.

35. **ORF-Inside bringt wöchentlich Highlights aus dem ORF-Produktionsalltag, Hintergrundberichte, Vorschauendungen auf neue Programme.** Darüber hinaus sollten in einem eigenen digitalen Kanal sendungsbegleitende Verlängerungen aus den ORF-Programmen bereitgestellt werden. Das können ganze, ungeschnittene Interviews sein, Begleitmaterialien, Möglichkeiten für Feedback der ZuseherInnen, nicht gesendete Grafiken und Statistiken (zB bei Wahlen und Sport-Großevents) etc.

4.1.9. Weitere Programm-Ideen

36. **Gender-Themen im Programm: Ich möchte eine/n redaktionelle/n Leiter/in für gendergerechte-Fragen im ORF-Programm bestellen, die auf die Platzierung von Gleichstellungsthemen im Programm achtet und Verbesserungen vorschlägt.**

Die Frage der Gleichstellung von Frau und Mann sollte nicht nur in den ORF-Strukturen sondern auch im Programm stärker Berücksichtigung finden. Viele Themen im Informations- und Servicebereich, aber auch Rollenbilder in den fiktionalen Programmen können hier Positives wie Negatives bewirken.

Diese Funktion soll für alle ORF-Programme zuständig sein und braucht daher eine starke Rückendeckung für ihre Tätigkeit in der Geschäftsführung. Die Funktion ist daher entsprechend hochwertig zu besetzen.

37. **Programme für Integration: Ein Integrationsmagazin zur Vermittlung deutscher Sprache und unbestreitbarer österreichischer Werte soll bereits 2017 am Vormittag gesendet werden.**

Die Migrationsströme der letzten beiden Jahre sind für Österreich von erheblicher Herausforderung und damit auch für den ORF ein Auftrag, zur Integration beizutragen. Das beste Mittel dazu ist das Erlernen der deutschen Sprache. In eigenen Sprachkursen im Vormittagsprogramm kann dies mit der Vermittlung von unbestreitbaren europäischen Werten kombiniert werden.

Die Förderung des österreichischen Idioms und der Identität der österreichischen Sprache sollte einer Gesellschaft und damit dem öffentlichen Rundfunk ein besonderes Anliegen sein. Derzeit kommen viele Produktionen aus Deutschland, was hierzulande zu einem eher unüblichen Wortschatz von Kindern führt.

38. **Ich möchte daher prüfen ob ein stärkerer Fokus auf Kinderprogramme in österreichischer Sprache möglich ist.** Hilfreich dazu wäre eine im Kapitel 8 (»Rechtliche Rahmenbedingungen und Finanzierung«) beschriebene gesetzliche Anpassung, um Kooperationen zu erleichtern.
39. **Wirtschaftsberichterstattung: Im Wirtschaftsmagazin »€co« soll mehr originäre Wirtschaftsberichterstattung stattfinden.** Ökonomische und

betriebswirtschaftliche Zusammenhänge sollen dargestellt bzw. hintergründig Ereignisse aus österreichischen Unternehmen präsentiert werden.

Die Wirtschaftsberichterstattung im TV beschränkt sich derzeit auf die aktuellen Berichte in den ZiB-Sendungen und auf Teile des Wirtschaftsmagazins »€co«, das darüber hinaus auch Konsumententhemen bringt. Ich schlage vor, hier wieder originäre Wirtschaftsberichterstattung zu forcieren.

40. Ein Start-Up- und Gründermagazin soll die heimische Szene präsentieren.

Die heimische Start-Up- und Gründerszene boomt wie nie zuvor. Dabei gibt es eine Vielzahl spannender Innovationen, Personen und Unternehmen, die vor den Vorhang geholt werden sollen.

41. Talent-Crowdfunding-Show: Um heimischen Talenten oder Vereinen finanziell zu helfen, startet der ORF eine Crowdfunding-Show – für einen guten Zweck

Wer gesellschaftliche Verantwortung ernst nimmt, unterstützt heimische Talente oder die Zivilgesellschaft, junge KünstlerInnen oder SportlerInnen – auch finanziell. Ob es ein neues Klavier für junge PianistInnen ist, der Bau eines Trainingsplatzes für Kinder oder eine behindertengerechte Rampe für ein Unfallopfer – mittels Crowdfunding ausschließlich für einen guten Zweck - kann der ORF helfen und das Land und die Gesellschaft ein bisschen besser machen. Micro-Payments sollen ein Gemeinschaftserlebnis garantieren, dass es Österreich gemeinsam schaffen kann. Dies ist die neue Form von Licht ins Dunkel, das jedoch in vollem Umfang bestehen bleiben soll.

42. TV-Lab für Kreative: Statt einer weiteren Folge einer US-Serie im Nachmittagsprogramm möchte ich daher einen ca. 30minütigen Programmslot täglich einer kreativen Produzentengruppe zur Verfügung stellen.

Der Einstieg für junge Kreative in das TV-Business ist von hohen Zutrittsschranken wie Kapitalbedarf, fehlenden Sendeplätzen, sehr hohem Erfolgsdruck auf rasche Zielerreichungen etc. geprägt. Damit kann dem Medienstandort Österreich ein großer Pool potentieller Kreativ- und Medientalente entgehen.

Diese müssen sich selbstverständlich an die gesetzlichen und unternehmensinternen Vorschriften für Sendungsgestaltung halten, sind sonst in der Programmgestaltung jedoch frei. Ziel könnte sein, dass fünf Gruppen parallel Montag bis Freitag produzieren, womit ein wöchentlicher Programm-Slot pro Produzentengruppe verbleiben würde. Diese erhalten jeweils ein pauschales Honorar zur Abdeckung ihrer Kosten. Netzwerke mit jungen Kreativen aus anderen Ländern sollen hier ebenfalls vor den Vorhang gebeten werden.

4.1.10. Marktanteilsziel

Mit den oben genannten Programmideen, die selbstverständlich nur zum Teil und nach Prioritätensetzung durch das neue Geschäftsführungsteam zu verwirklichen sind, können aus meiner Sicht die aktuellen Marktanteile stabilisiert werden. Der dritte Spartenkanal sorgt für entsprechende Unterstützung, möglicherweise ergibt sich eine leichte Verschiebung von ORF 2 zu ORF eins, da dieses in meinem Konzept weit qualitätsvoller programmiert wird und ORF 2 in den Randzonen entlastet wird.

Jedenfalls erreichen wir damit bei gleichem Publikumserfolg eine deutliche Qualitätssteigerung bei zumindest gleichbleibendem Markterfolg und damit einen neuen, besseren ORF.

4.2. Radio

Vorweg: Viele der Ideen, die im TV-Kapitel genannt werden, treffen auch auf das Radio zu, um nur einige zu nennen:

- Rasche Projektgruppen zur Erstellung von Features im aktuellen Anlassfall
- Gendergerechte Berichterstattung
- Start-Up- und Gründermagazine
- Medienmagazin
- Kabarett & Comedy
- Themenschwerpunkte zu Religion, Kinder- und Jugendthemen
- Ausbau Korrespondentennetz
- Social Media-Magazin
- 50 Jahre Ö1 und Ö3 2017

Die Radio-Programme des ORF sind zum status quo modern aufgestellt.

- Ö3 als junges Pop-Radio mit Info-Schwerpunkt
- Ö1 als Kultur-, Klassik- und Informationsprogramm
- FM 4 als alternatives, mehrsprachiges Radioprogramm
- die Regionalradios als Schlager-/Oldie-Programme mit regionalem Charakter

Damit sind die ORF-Radios derzeit deutlicher Marktführer in sämtlichen Märkten und Zielgruppen. Dennoch ist in den vergangenen Jahren in der Flottenstrategie eine Unschärfe zu bemerken und auch in den Marktdaten ein Rückgang spürbar. Dies gilt es in den kommenden Monaten zu korrigieren.

43. **Ich werde daher den/die neue/n Radiodirektor/in ersuchen, in den ersten sechs Monaten der neuen Periode die Radioflotte auf ihre Strategie zu prüfen und gegebenenfalls Korrekturen vorzunehmen. Auf den ersten Blick erscheint das vor allem das Programm für eine jüngere Zielgruppe zu betreffen.**

Die jüngste Studie der ORF-Marktforschung hat demnach ergeben, dass die Abstimmung der beiden Programme Ö3 und FM 4 verbesserungswürdig ist. In dieser wird sogar explizit davor gewarnt, dass durch die derzeitige Strategie Ö3 nachhaltigen Schaden erleiden könnte, da es sich am Markt zu breit positionieren muss und durch den maximalen Spagat im Segment der 14 - 49jährigen für keine der beiden Zielgruppen mehr relevant und so maximal riskant aufgestellt ist. Insbesondere in der jungen Zielgruppe 14 - 29 und bei den HörerInnen »at work« – also während des Arbeitstages – hat diese Erosion bereits eingesetzt. Während nämlich Ö3 mit der Alterung der Bevölkerung sinnvollerweise ein Stück in die erwachsenere Zielgruppe mitgerückt ist, schafft es FM 4 derzeit nicht, die damit entstehende Lücke in der jüngeren Zielgruppe zu schließen. In der besagten Studie wird Kritik an der Positionierung von FM 4 geübt. Man konzentriere sich mit FM4 auf das kleinste Segment des Marktes (»Alternative«), sei aber nicht einmal in diesem gut profiliert, die Hördauer sei unterdurchschnittlich, FM 4 trage derzeit kaum etwas zur Flottenstrategie bei. Auf diese Problematik ist in den vergangenen Monaten von der Radio-Verantwortlichen mehrfach hingewiesen worden, der General- und der Hörfunkdirektor haben Korrekturmaßnahmen bisher aber abgelehnt.

Möglich erscheint daher künftig, FM 4 so zu adaptieren, dass diese Lücke besser gefüllt werden kann, den fremdsprachigen Anteil aber jedenfalls beizubehalten oder sogar auszubauen, da dies von der jungen Generation durchaus als »cool« empfunden werden kann. Damit könnte FM 4 als neue Alternative für junges, anspruchsvolles Publikum etabliert werden. In den Randzonen von FM 4 können studentische, lab-artige und experimentelle Programme aus der bisherigen Programmierung übernommen werden, um es auch für junge MedienmacherInnen attraktiv zu machen. Vorbild für ein FM 4 neu könnte das BBC Radio 1 – Programm sein, das etwas progressiver als Ö3, nahe an der heimischen Musikszene, trendorientiert ist und Neues vorstellt. Heimische Musikgruppen können dort aufgebaut werden. Das Konzept von BBC Radio 1, »Where it begins« ist in diesem Zusammenhang ein spannender Zugang. Wenn die Abstimmung Ö3/FM 4 besser gelingt, kann es für die Regionalradios auch leichter werden, im Schlager-/Oldie-/Volksmusik-Segment zielgruppengenaue zu punkten. Denn derzeit findet der meiste HörerInnenaustausch zwischen Ö3 und den Regionalradios statt.

Öffentlich-rechtlicher Auftrag bei allen Radios

Dass Ö1 seinen öffentlich-rechtlichen Auftrag erfüllt, steht außer Streit. Ich möchte aber auch bei allen anderen Sendern die Qualität und den öffentlich-rechtlichen Charakter stärker herausstreichen:

- Ö3: Bei Ö3 sieht man insbesondere an Tagen wie den Attentaten in Nizza, wie wichtig auch ein breit programmiertes Pop-Radio für eine breite qualitätsvolle Nachrichtenvermittlung ist. Wo sonst würde Millionen von Zuhörern in den Morgenstunden monothematisch informiert werden, wenn nicht auf Ö3. Zur weiteren Stärkung könnten zB in den Abendstun-

den stärker gesellschaftspolitische Talksendungen programmiert werden. Gesellschaftlich beeindruckende Aktionen wie Team Ö, Weihnachtswunder, Nachbar in Not, Generation What müssen noch stärker herausgestrichen werden. Die Erfüllung der Musikquote kann künftig – bei anderer Flottenstrategie – gemeinsam mit FM 4 erfolgen und gibt Ö3 somit etwas mehr Flexibilität in der Musikprogrammierung.

- Ö1: Das Programm von Ö1 bedarf einer behutsamen Schemareform. Die beiden tragenden Säulen des Programms, klassische Musik und Information, müssen ebenso wie die Features und weitere Kultursendungen noch klarer positioniert werden. Ergänzende Programme dazu sollten verstärkt in den Randzonen programmiert werden, um die Durchhörbarkeit von Ö1 zu verbessern. Insgesamt ist Ö1 jedoch sehr gut aufgestellt, bei den Journalen ist eine leichte Modernisierung möglich.
- FM 4 sollte wie oben beschrieben das trendige Jugendradio werden und damit auch jugend-affine Themen wie Social-Media, Technologie, Lifestyle verstärkt integrieren.

Digitale Ableger

Die Zukunft von Digitalradio in Österreich ist derzeit völlig offen. Die Medienbehörde hat zuletzt angekündigt, trotz eines eher negativen Gutachtens über das Marktinteresse im kommenden Jahr mit einer Ausschreibung von Digitalradio-Frequenzen zu beginnen. Das bedeutet für den ORF, dass er rasch über diverse neue Channel-Formate nachdenken muss. Sollte Digitalradio sich nicht durchsetzen, stellt sich die Frage, ob ergänzende Angebote via Internet-Verbreitung trotzdem angedacht werden sollten.

Mögliche zusätzliche digitale Ableger könnten sein:

- Ein reines Informationsradio: Dieses könnte in 15minütigen Programmschleifen immer die wichtigsten Beiträge zum aktuellen Zeitpunkt bringen. Hört man 2 mal täglich die Viertelstunde durch, hat man ca. 80 % des Tagesgeschehens erfasst. Da die Beiträge für Journale und Nachrichten ohnehin erstellt werden, lässt sich hier durch ein neues Bündeln relativ leicht und kostengünstig ein News-Angebot erstellen.
- Ö3 plus: Um die jüngere Zielgruppe genauer erreichen zu können, wäre ein Ableger von Ö3 mit etwas geänderter Musikfarbe, aber mit Nachrichten, Comedy und Talks des Hauptsenders durchaus sinnvoll.
- Kinderradio: Das bereits mehrfach angedachte »Ö-Kids« könnte die jüngste Zielgruppe, die Kinder mit ganz leicht konsumierbaren Informationen, Kinder-Hörspielen, Kindermusik und Lerninhalten erreichen. Damit würde ich wohl auch meinen sechsjährigen Sohn zu einem ORF-Konsumenten machen können.

- 44. Die oben genannten neuen Digitalangebote sind je nach Verwirklichung von digitalen Ausstrahlungsplattformen zu prüfen und gegebenenfalls bei der Behörde als neue Angebote einzureichen. Insbesondere das Info- und das Kinderradio haben in meinen Überlegungen hohe Priorität.**

Radio-Symphonieorchester

Das RSO bleibt auch in der künftigen Geschäftsführungsperiode erhalten und wird tragende Säule des neuen Kulturbetriebs im Funkhaus in der Argentinierstraße. Durch eine weitere Professionalisierung des Orchestermanagements sollen die Netto-Zuschüsse aus dem ORF-Budget zwar wenn möglich weiter gesenkt werden, allerdings darf dies nicht auf Kosten der Qualität des Orchesters gehen.

Eine weitere Entwicklungsmöglichkeit wäre, nach Vorbild der BBC Proms eine breite Österreich-Tournee unter Kooperation der Regionen und Bundesländer. Dort könnte das RSO österreichweit an Akzeptanz gewinnen. Die Konzerte in den Bundesländern sollten auch auf Ö1 (live) übertragen werden. Für die Österreicherinnen und Österreicher wären die Konzerte kostenlos zu besuchen, womit ein weiterer Einstieg in die klassische Musik auch für jene Zielgruppen, die sich noch nicht so intensiv damit befasst haben, gegeben wäre.

- 45. Das RSO wird prüfen, ob eine Österreich-Tournee nach Vorbild der BBC-Proms mit großem Abschlusskonzert umsetzbar ist.**

5. Fit für die Digitale Zukunft

»Nur mit einer koordinierten Digitalstrategie können wir die Herausforderungen der Zukunft in den Griff bekommen.«

5. Fit für die Digitale Zukunft

Neben der strategischen Fragestellung und neuen Programm-Ideen für unsere linearen Produkte TV und Radio werden die Chancen und Herausforderung der digitalen Zukunft erfolgskritisch für den ORF der nächsten zehn Jahre sein. Der Medienmarkt und seine bisherigen Gesetzmäßigkeiten werden dabei völlig neu definiert.

Es geht bei der Fitness für die digitale Zukunft nicht einfach darum, herkömmliche TV- und Radio-Produkte in die digitale Welt und auf andere Plattformen zu bringen. Wir müssen hier völlig neue Strategien finden, die Mitbewerber in diesem Bereich sind ganz andere, die Zielgruppe besteht vorerst aus sehr jungen Menschen, wird sich in den Jahren aber auch auf die mittlere Generation ausweiten.

Ich möchte für die digitale Welt folgende Herausforderungen definieren:

- Wie kann Content des ORF in der Unendlichkeit des Internets gut aufgefunden werden („ORF-Content-Strategie“)?
- Welche Formate und Produkte sind gefragt?
- Wie müssen wir unsere bestehenden digitalen Produkte weiterentwickeln?
- Welche neuen Strategien und Produkte sollte der ORF schaffen?
- Welche rechtlichen Rahmenbedingungen sind notwendig? (Diese Frage beantworte ich im eigenen Kapitel 8: Rechtliche Rahmenbedingungen und Finanzierung.)

Bevor ich Antworten auf diese Fragen entwickle, möchte ich jedoch die Ausgangslage analysieren.

5.1. Ausgangslage

Im digitalen Medienbereich sind drei große Trends erkennbar:

- Soziale Netzwerke haben eine Verbreitung in der Bevölkerung erreicht, die sie längst zu einem eigenen – aber völlig anders strukturierten – Medium gemacht haben. Sie dienen als eigene Nachrichtenquelle (z.B. wenn die Münchener Polizei während des Amok-Laufs die Bevölkerung über

Twitter informiert), als user-generated Content-Angebot (wenn einzelne NutzerInnen ihre Videos, Fotos und Meinungen kundtun) und als „Verstärker“, wenn hunderte oder tausende Menschen Meinungen und Videos unterstützen oder kommentieren. Der ORF braucht jedenfalls eine Strategie, wie er sich dieser Herausforderung stellen kann.

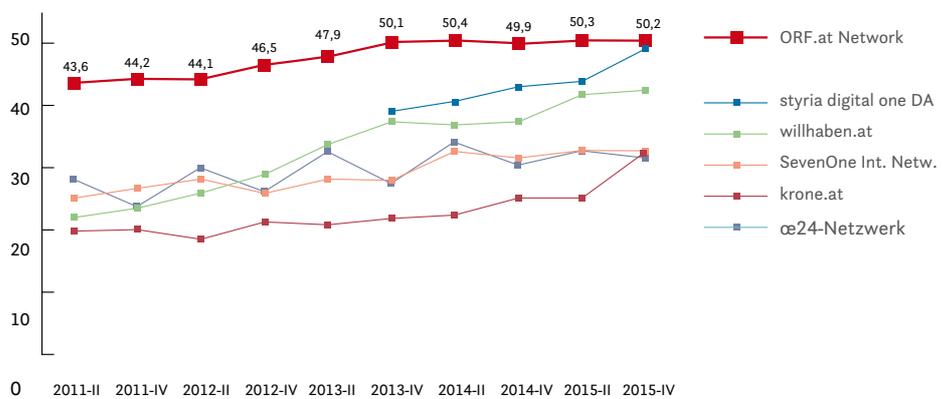
- Das Internet ist zu einem Bewegtbild-Medium geworden. Waren bis vor einigen Jahren Texte und Fotos Hauptinhalt der Nachrichten-Angebote, sind es nun bewegte Bilder: Das geht von Snippets (engl. für Schnipsel) auf Youtube oder Facebook, über ganze Filme und Serien in Video-on-demand-Angeboten bis hin zu Live-Übertragungen. Auch hier nutzen einerseits große Nachrichtenanbieter das Internet (wenn z.B. ZDF die Reden der US-Präsidentschaftskandidaten bei den Conventions im Internet live überträgt) bis zu individuellen Live-Streams über „Periscope“, wenn einzelne UserInnen ihr augenblickliches Erlebnis live im Internet übertragen.
- Die individuelle, auf die einzelne IP-Adresse und über Cookies, rückverfolgbare Nutzung des Internets führt zu ungeahnten Möglichkeiten im Bereich der Datensammlung und –auswertung. Mediaagenturen und große Medienkonzerne wissen wohl mehr über die einzelne NutzerInnen des Internets, als diese selbst über sich wissen. Daraus entstehen genauere Einschätzungen über künftige Verhaltensmuster, Kaufentscheidungen und Entwicklungen, als dies jemals der Fall war. Dies kann einerseits positiv (Zielgruppen-genaue Ansprache) aber auch negativ (ethische Bedenken bzgl. Datenschutz und Werbedruck, Serendipity-Effekt, also wenn Du nur noch das siehst, was ein Algorithmus glaubt, dass Du sehen möchtest) betrachtet werden.

Faktum ist jedoch, dass der Trend stattfindet und auch nicht aufhaltbar ist. Während in den USA die „erwachsene“ Zielgruppe pro Woche rund 35 Stunden klassischen TV-Konsum hat, sind die 14 - 25jährigen hauptsächlich im Internet und nur noch knapp unter 20 Stunden vor linearen TV-Programmen. Aus dem klassischen TV „überleben“ bei jungen ZuseherInnen nur noch hochqualitative Live-Produkte wie Premium-Sport, Top-Shows und News, während Serien und Filme fast ausschließlich über non-lineare Plattformen konsumiert werden.

Der ORF hat das rasant wachsende Segment der Online-Angebote früh erkannt und stellt neben seinen klassischen Angeboten auch 2016 ein relevantes Angebot im Digitalbereich. Neben dem sehr starken ORF.at Angebot, ist auch die TV-Thek eine schnell wachsende Plattform und größter Anbieter Österreichs im VoD-Bereich. Im Special Interest Bereich bietet der ORF zahlreiche Apps in Kombination mit den passenden Web-Angeboten, die von den UserInnen gut angenommen werden.

Mit dem Erwerb der Flimmit habe ich einen bewussten, strategischen Schritt in einen stark besetzten Markt gewagt, um österreichischen Film- und Serienangeboten eine prominente Plattform zu bieten und sie nicht beim internationalen Wettbewerb auf Unterseiten weit hinter den Hollywood-Produktionen „unter ferner liefen“ vorkommen zu lassen. Diese Strategie wird mit dem Launch von fidelio, unserer VoD-Plattform für klassische Musik, in diesen Tagen fortgesetzt.

Die Reichweitenentwicklung pro Ø Monat in %
 lt. ÖWA Plus Analyse (Nettoreichweitenmessung)



Quelle: ÖWA Plus, Basis Internetnutzer, pro Ø Monat, ohne App-Nutzung, die mit 2016-I erstmals integriert sein wird

Mit dem Start-Up-Programm habe ich den nächsten Schritt auf meiner digitalen Roadmap gesetzt, von dem ich mir für den ORF Innovations-Impulse für das Haus und den Ausbau seiner Angebote erhoffe. Das ORF eigene Start-Up, die Klassikplattform, konnte nur durch die Technik von Flimmit realisiert werden.

Im Social Media-Bereich, in dem der ORF 2016 eine wichtige positive Entscheidung der Wettbewerbsbehörde erhielt, bietet der ORF sendungsbegleitende Information. Auch die ZiB ist mit kurzen, der Zielgruppe entsprechend aufbereiteten, Informationsangeboten erfolgreich. Ein akkordiertes Social Media-Reglement beziehungsweise einen Kommunikationsleitfaden für den Auftritt im Social-Web gibt es bis dato nicht.

Mit dem Social-Network Youtube (zug. Google) arbeitet der ORF seit einigen Monaten auf zwei Ebenen: Zum einen wird ein Teaser-Konzept für die Bereitstellungen von ORF-Inhalten entwickelt. Zum anderen arbeitet der ORF eng mit dem technischen Team von Youtube an einer automatisierten Überprüfung der Lizenzen und Rechte von Videobeiträgen. Damit soll es dem ORF möglich sein, wieder die Kontrolle über seine Inhalte zu erlangen. Dabei entsteht jedoch auch die Gefahr, eine Konkurrenzsituation zu schaffen, die ähnlich der Printbranche, unsere eigenen Angebote gefährdet.

Dennoch sehe ich im Online- bzw. Digitalbereich großen und raschen Weiterentwicklungsbedarf, den ich Ihnen in den folgenden Punkten skizzieren möchte.

Die Schaffung einer eigenen Digitaldirektion, in der die besten Köpfe des ORF für diese Fragen zusammenarbeiten sollen, dient jedenfalls der Verstärkung dieser Bemühungen auf Management-Ebene. Denn die aktuellen Zahlen und Daten zeigen auch hier eine für den ORF nicht ganz so erfreuliche Tendenz.

In den letzten fünf Jahren konnte das Dachangebot des ORF „ORF.at Network“ in der ÖWA, dem unabhängigen Zählinstrument für digitale Angebote, ein Wachstum von 66,2 % bei den Unique Clients (unterschiedliche Endgeräte, die auf ein Angebot zugreifen) verzeichnen und liegt derzeit mit 8,7 Millionen UC immerhin im Spitzenfeld der österreichischen Webseiten (ÖWA Basic 2016, Februar).

Trotz des - relativ gesehen - erfreulichen Wachstums konnte der ORF aber nicht so stark wie seine Mitbewerber wachsen. Die Reichweitenentwicklung lt. ÖWA Plus Analyse (Nettoreichweitenmessung) stagniert seit mehreren Jahren konsequent: | siehe Grafik links oben |

War im Q1 2011 das „ORF.at Network“ noch klarer Marktführer in der ÖWA Basic (Bruttoreichweitenmessung) mit knapp 5,6 Mio. UC pro Monat, liegt das Angebot des ORF im Q2 2016 nur noch auf Platz 2 unter den heimischen Online Angeboten. | siehe Grafik links unten |

» Für mich ist es
essentiell, dass
ORF.at im Online-
bereich wieder die
Erstinformations-
quelle für alle
österreichischen
LeserInnen wird.«

Gemessen an „Page Impressions“, also der Anzahl eindeutiger Seitenaufrufe, bietet der ORF 2016 mit 417 Millionen Seitenaufrufen pro Monat gerade einmal ein Viertel des Erstgereichten, willhaben.at. Bemerkenswert im Vergleich Q1 2011 zu Q1 2016 ist, dass ein traditionelles Medienhaus, die Styria, mit seinen Digitalangeboten den ORF merklich unter Druck setzen kann. Im Q2 2016 konnte der ORF zwar wieder die Spitze erlangen, liegt jedoch mit 9.229.536 UC nur um 22.000 UC vor der Styria digital one.

5.2. Die Digitale Zukunft des ORF 2017ff

5.2.1. Die digitale Content-Strategie

Welche Inhalte soll der ORF künftig auf welchen Plattformen anbieten und wie können diese dort auch gefunden werden?

Die Festlegung einer intelligenten Content-Strategie zählt zu den wichtigsten Fragen, denen sich eine neue Geschäftsführung im ORF sehr rasch stellen muss. Die Antworten darauf können wohl kein reines Schwarz/Weiß-Bild ergeben. Vieles ist im Einzelfall zu beurteilen und zu entscheiden, aber folgende Leitlinien einer Content-Strategie erscheinen mir als sinnvoll:

- Wir nutzen Social Media als Marketing-Plattform, aber nicht als Aus-spielplattform: Wer die junge Zielgruppe mit seinen Inhalten erreichen möchte, muss ihr sagen, wie und wo sie diese findet. Ich schlage daher vor, ORF-Inhalte auf Social Media-Kanälen und auf Youtube noch stärker als bisher anzukündigen, diese aber nicht auf diesen Kanälen voll auszu-spielen. Kurze Snippets von ORF-Berichten (ein Teaser auf eine Nachrichten-Sendung, ein Trailer auf einen Film oder eine Serie) sind dort stärker zu platzieren. Die UserInnen sollen dann aber auf ein ORF-Produkt zu-rückgeführt werden. Das gibt uns Unabhängigkeit von künftigen gefähr-lichen Entwicklungen, falls diese Plattformen ihre Content-Strategien verschärfen, nutzt jedoch trotzdem das enorme Marketing-Potential. Ich lehne es daher ab, dass der ORF zum „Social-Media-House“ wird. Er soll eigenständig seine Plattformen betreiben.
- Die ORF-Plattformen müssen den oben beschriebenen Mega-Trends folgen: Die Trends zu Bewegtbild, Datenanalyse und sozialer Vernetzung müssen auf unseren bestehenden Plattformen bestmöglich umgesetzt werden. Das bedeutet eine weit stärkere Einbindung von Videos auf unserem Hauptprodukt ORF.at, das heißt für die TV-Thek eine stärkere Individualisierung und unsere Apps brauchen noch stärkere Rückkanäle in die Sozialen Medien.
- Wir brauchen eine integrierte Cross-Media-Strategie: Das bedeutet, dass wir sehr genau überlegen müssen, wie wir den vorhandenen Content verwerten. Ein am Vormittag aufgezeichnetes Interview mit PolitikerInnen, SportlerInnen oder KünstlerInnen, das Brisanz hat, sollte nicht bis zum Beginn der linearen TV-Sendung warten müssen. Eventuell kann das Interview bereits vorab online gespielt werden oder nur ein Teil daraus

als Teaser. Es braucht Hinweise auf unsere TV- und Radio-Angebote (die es derzeit auf ORF.at nicht gibt), Fotostrecken, Hintergründe, eventuell archivierte Artikel zum gleichen Thema, Voting-Tools. Auf Facebook soll bereits ein Snippet dieses Interviews erscheinen, die Langfassung gibt es aber nur im ORF. Umgekehrt muss dann auch in der ZiB darauf hingewiesen werden, dass das gesamte Interview digital auf ORF.at zu sehen ist.

- Online first: Bis auf wenige Ausnahmen sollte für den ORF-Content die Strategie „Online first“ gelten, da die UserInnen zunehmend nicht mehr bereit sind, sich nach linearen TV- oder Radioprogrammierungen zu richten. Das gilt insbesondere für den News-Bereich, aber auch bei Film und Serien sind dann die Produkte vorab auf Flimmit zu sehen.
- Mobile first: Die NutzerInnen mobiler Devices sind jene, die am schnellsten und unmittelbarsten informiert werden wollen. Dafür brauchen wir schnellere Info-Strategien. News wie zum Beispiel über den Rücktritt Werner Faymanns oder den Amoklauf in München habe ich selbst auf meinem Smartphone zunächst von News-Diensten wie updatemi (an dem wir uns ja kürzlich beteiligt haben) oder das Push-Service der „Presse“ erhalten. Der ORF setzt hier vorwiegend auf die klassische SMS-Technologie.
- 24/7-News in Bild und Audio: Die bereits im Programmteil dieses Masterplans genannten neuen Produkte „24/7-ZiB“ oder ein 24h Audio-News-Kanal bieten rund um die Uhr aktualisierte Information, auch wenn gerade keine Nachrichtensendung im linearen Bereich stattfindet. Somit hätte man zum Beispiel die langen Strecken zwischen einer Mitternachts-ZiB und einer 8-Uhr-Früh-ZiB während des Putsch-Versuchs in der Türkei besser füllen können.
- Wir brauchen eigene digitale Spartenprodukte für unsere öffentlich-rechtlichen Inhalte: Hier geht es nicht um eine neue Konkurrenz zu privaten Medienhäusern, sondern um eine Schärfung der Zielgruppengenauigkeit für den öffentlich-rechtlichen Bereich. Bestes Beispiel ist die Einführung der Klassik-Plattform fidelio, die schon die Prüfung der Wettbewerbsbehörden positiv durchlaufen hat. Weitere Angebote dieser Art sollen unser Portfolio ergänzen.
- Verbesserte multimediale Suchfunktion: Nur wer suchen kann, der findet. Auf der ORF.at-Seite gibt es aktuell keine Suchfunktion. Ich möchte hier einen völlig neuen Weg beschreiten und eine cross-mediale Suchfunktion („Universal-Search“) über den gesamten ORF-Content einführen. Wer also im ORF zum Thema „Islamismus“ sucht, der findet nicht nur ORF.at-Angebote, sondern auch ZiB-Beiträge oder Magazine im Bewegtbild, Ö1-Features und –Journalbeiträge oder Blogs unserer KorrespondentInnen. „ORF plus“ soll als multimediales, vernetztes Digitalangebot den ORF als starke, informative Marke positionieren. Und zum Thema Marke: Auf der Startseite von ORF.at wird künftig auch wieder das ORF Logo zu sehen sein. Derzeit findet man dieses dort nicht.

5.2.2. Modernisierung der bestehenden ORF-Produkte

ORF.at

Einige Verbesserungsmaßnahmen sind in der Content-Strategie schon angesprochen worden.

Für mich ist es essentiell, dass ORF.at im Onlinebereich wieder die Erstinformationsquelle für alle österreichischen LeserInnen wird. Das Potenzial der Website ist noch lange nicht ausgeschöpft und bereits kleine Drehungen an wichtigen Stellschrauben könnten das Angebot verbessern, die Reichweite erhöhen und damit für junge LeserInnen relevanter werden.

Am wichtigsten erscheint mir, dass noch mehr Bewegtbild-Inhalte in die Hauptseite eingebunden werden. Ich halte es für einen großen Fehler, dass der ORF als Besitzer des größten Bewegtbild-Inventars Österreichs auf seiner digitalen Hauptseite noch immer kaum Videos anbietet und wenn dann nur sehr gut versteckt in diversen Unterseiten.

Neben der Strategie, alles unter der URL ORF.at zu bündeln, könnten stand alone-Themenseiten einen wertvollen Beitrag leisten, die Relevanz bei Suchmaschinen erhöhen und damit den ORF Onlineangeboten zu mehr Sichtbarkeit verhelfen. Backlinks bzw. Verlinkungen von einer Website auf die andere sind aktuell für das Google Ranking sehr wichtig und die einfachsten Hebel der Search Engine Optimization (SEO). Damit wird ORF.at bei der Google-Suche wieder verbessert auffindbar, denn jener Teil des Traffics, den ORF.at via Google bekommt, ist im Vergleich zu anderen Online-Angeboten im Markt deutlich zu gering. Derzeit profitiert ORF.at noch sehr stark von der Tatsache, dass es als Startseite vieler Internet-UserInnen in ihren Browsern eingestellt ist, das könnte sich aber bei entsprechenden Bemühungen von Mitbewerbern sehr rasch ändern und ORF.at würde signifikant an relativem Marktanteil verlieren.

Auch ohne Themenseiten wären weiterführende Links ein wesentlicher Bestandteil, um die UserInnen auf der Seite zu behalten. Die Zugriffe der Unterseiten zeigen, dass die UserInnen sich eindeutig mit dem Angebot der Startseite begnügen und nur bei Spezialthemen in den Unterseiten navigieren.

Unter jedem Artikel will ich weiterführende Links integrieren („könnte Sie auch interessieren“, „mehr Chronik“, „mehr zum Thema“,...). Der ORF hat digital wahrscheinlich das größte Archiv Österreichs. Automatisiert, oder kuratiert, müssen unter jedem Artikel Archiv-Artikel verlinkt werden, die Hintergründe und Zusatzinformationen bieten.

Ich habe vor den Output der Online-Abteilungen zu erhöhen, indem ich alle Angebote an eine technische Basis und Datenbank anbinden möchte. Die unterschiedlichen Redaktionssysteme und damit unnötige Abläufe in den (Online-) Redaktionen, sollen dadurch rasch reduziert werden.

Seit dem Google Update „Panda“ werden Webseiten mit (originärem) Videocontent weit vor rein Text/Bild-basierten Angeboten gereiht und bei den Suchergebnissen vorangestellt. Videocontent, die absolute Kompetenz des ORF, findet sich viel zu selten in Online-Artikeln eingebunden. Für mich ist es unabdingbar, dass sich ein Medienunternehmen, dessen Herkunft und Kerngeschäft klar mit Video verbunden ist, mit seinen Bewegtbildinhalten auch in allen Online- und Social Media-Kanälen positioniert.

Zusätzlich möchte ich Überlegungen, wie bereits eingangs erwähnt, anstellen, ob man nicht für „breaking news“ ein eigenes Service oder eine Push Benachrichtigung aus unseren Apps heraus etabliert, die die UserInnen auf eine neue, dringende Meldung hinweisen, ohne die Website neu laden zu müssen.

Außerdem muss ORF.at einen eigenen Nachrichten-Newsletter etablieren. Andere Onlinemedien generieren zirka 10 % ihrer Zugriffe über Newsletter mit tagesaktuellen Themen. Dafür sind keine hohen Investitionen notwendig und wenn das Template einmal programmiert ist, holt sich ein professionelles Newsletter-Tool die Nachrichten vollautomatisiert und verschickt diese zu einem vorbestimmten Zeitpunkt. Damit wird weder RedakteurInnen noch TechnikerInnen im laufenden Betrieb beschäftigt.

Der Relaunch von ORF.at soll dennoch sanft und schrittweise erfolgen, da das Angebot noch immer sehr gut angenommen wird und auch notwendige Kriterien der Barrierefreiheit erfüllt.

TV-Thek

Die TV-Thek ist ein hervorragend positioniertes Produkt. Die stets steigenden Zugriffszahlen auf Archiv und Live-Streams zeigen, dass hier Vieles gelungen ist.

Daher nur ein paar wenige Verbesserungsvorschläge:

- Die Streamingqualität bei hohen Zugriffszahlen muss verbessert werden. Dazu bedarf es harter Verhandlungen mit unseren Zulieferern.
- Die TV Thek sollte stärker personalisiert werden. Im Mindesten ist eine Favoriten-Funktion zu installieren, bei der ich meine Lieblingssendungen ständig übersichtlich abrufbereit habe. Besser wäre aber noch der Einsatz von Recommendation-Modellen, mit denen die passenden Angebote personalisiert ausgespielt werden.
- Mouse-over-Funktionen öffnen Details in den Fenstern bzw. lassen ein Video starten.
- Das Design ist ein wenig in die Jahre gekommen und kann durch bessere Führung durch die Menüpunkte, oder unterschiedliche Schriftgrößen die Bedienerfreundlichkeit erleichtern.

5.2.3. ORF plus

ORF plus wird das umfassendste Web- und Mobilangebot, das der ORF je gestartet hat. Über all seine Kanäle hinweg bietet der ORF sicherlich die umfassendste Berichterstattung zu aktuellen Themen. Wir berichten darüber in unseren Nachrichtensendungen in TV und Hörfunk und informieren über ORF.at. Zusätzlich behandeln wir die Themen in unseren Talk-Formaten und durchleuchten Hintergründe dokumentarisch. Und dann gibt es noch das ORF-Archiv, das digitale Gedächtnis Österreichs, mit unendlich vielen historischen Schätzen.

Was unsere SeherInnen, HörerInnen, LeserInnen derzeit noch nicht können, ist sämtliche Information gebündelt abzurufen, egal wo sie gerade sind. Mit der Einführung von ORFplus.at (bzw. plus.orf.at) werde ich genau das ändern. Die neue Plattform, die es selbstverständlich auch als App geben wird, soll eine Art intelligenter Aggregator für alle Inhalte unsers Medienhauses sein. Seien es Bewegtbild, Audio oder Artikel von ORF.at – alles wird an einem Ort abrufbar sein. Dieses Projekt soll unsere aktuellen, gut funktionierenden Applikationen, wie der TV-Thek oder den Special-Interest Apps, nicht ersetzen, sondern ergänzen.

ORF plus wird sich automatisiert die Inhalte aus den unterschiedlichsten Stellen des ORF suchen und den UserInnen gesammelt anbieten. Eine Universal-Search, die zentrales Element des neuen Angebots ist, wird ähnlich der Google-Suche zur Suchanfrage passende Beiträge aus TV, Hörfunk, Online und (soweit digitalisiert) dem Archiv suchen.

Eine Tag-Cloud wird den UserInnen auf einen Blick die „trending topics“ zeigen. Dabei werden jene Schlagworte besonders groß hervorgehoben, zu denen sich die meisten Beiträge oder Suchanfragen in unseren Systemen finden lassen. Zum Beispiel: Brexit, Nizza, Türkei, etc.. Klicken die UserInnen auf eines dieser Schlagworte, oder geben sie einen dieser Begriffe in die Suchmaske ein, erhalten sie alle Beiträge, die wir dazu finden konnten, nach Aktualität sortiert.

In einem zweiten Schritt sollen die UserInnen bestimmten Themen „folgen“ können und eine Push-Benachrichtigung erhalten, sobald sich dazu etwas Neues ergeben hat. Der Endausbau enthält personalisierbare Elemente, die jedoch noch rechtlich geprüft werden müssen.

Neben den rechtlichen Aspekten, sind selbstverständlich gröbere Eingriffe in das System notwendig. Daher wird ORF plus in mehreren Phasen gelauncht:

1. Die Einführung einer Schnittstellen-Logik, die unsere unterschiedlichen Systeme miteinander kommunizieren lässt, ist die technische Basis des Projekts.
2. Launch des Projekts ORF plus in einer Public-Beta (Testversion) im Web. In diesem Stadium wird die Applikation noch passiv erscheinen und nur

durch UserInnen-Interaktion Suchanfragen bearbeiten und Themen aufbereiten können. Die Tag-Cloud und die Universal Search sind als Herzstück des Projekts bereits verfügbar. Zusätzlich wird ein Algorithmus die neuesten Meldungen und alle dazu passenden Inhalte in einer Art Container zur Verfügung stellen. Klickt man zum Beispiel auf ein aktuelles Video über Brexit, erhält man darunter alle Wissenswerte zu dem Thema.

3. Nach erfolgreichem Beta-Betrieb geht die Web-Version in den Regelbetrieb und wird um eine App ergänzt. In dieser Phase werden auch die „Beitrag folgen“-Elemente und die Benachrichtigungen eingeführt. Mittels Registrierung können sich die UserInnen in dieser Phase Schwerpunkte für „ihre“ Oberfläche aussuchen. Zum Beispiel „mehr Sport“, oder „mehr Wirtschaft“, „EU“, „Regionales“, etc.
4. In der vierten Phase wird die App – sofern rechtlich möglich - um location-based Services ergänzt, um den UserInnen, sofern sie das möchten, in erster Linie Nachrichten aus ihrer Umgebung anzubieten. Zusätzlich soll das Portal, sofern rechtlich geklärt und nur auf freiwilliger Basis, um einen Algorithmus erweitert werden, der das Leseverhalten analysiert und automatisch von UserInnen präferierte Inhalte an erster Stelle reiht.
5. Die fünfte und finale Phase schließt das Archiv an die Applikation an und wird nach und nach ergänzt.

Das Projekt ist natürlich nicht nur für Nachrichten relevant, sondern hat Potenzial zu einem universalen Begleiter zu werden. Neben der Information wird man über die Suche natürlich auch alle anderen Inhalte des ORF finden können, wie zum Beispiel Rezepte der Nachlese, Tipps aus unseren Gesundheitsformaten etc. und zwar direkt zu dem relevanten Beitrag, ohne eine ganze Sendung durchsehen zu müssen, um die Stelle zu finden.

Was das Projekt nicht können wird, ist das Wiedergeben ganzer Sendungen, Filme oder von Live-Beiträgen. Die Live-Elemente bzw. ganze Sendungen sind gut auf der TV-Thek aufgehoben, für Filme und Serien haben wir Flimmit als Heimat, wie ich im nächsten Abschnitt noch ergänzen werde

5.2.4. Flimmit und fidelio

Flimmit

Seit 2013 wirken disruptive Phänomene auf die Broadcaster Systeme ein. Bis heute ist Netflix das Wesentlichste. Netflix hat das bei uns schon zum damaligen Zeitpunkt intensiv diskutierte OTT-Business (over-the-top, also als eigene Applikation des Anbieters) spürbar gemacht. Der Content aus Hollywood war ab diesem Zeitpunkt – mit einer entsprechenden US IP-Adresse – nur mehr eine App entfernt.

Wenn ein Unternehmen auf einen derartigen „Game Change“ nicht reagiert, ist es nicht verantwortungsvoll. Die Herausforderung anzugehen bedarf Mut. Wir werden in diesem Prozess auch lernen (müssen) und uns ständig verbessern müssen.

Auch wenn die Abo- und Verkaufszahlen derzeit hinter unseren Plänen liegen, bin ich nach wie vor der festen Überzeugung, dass es sehr sinnvoll war, diese Strategie zu wählen. Allerdings stellt sich nach eineinhalb Jahren die Frage, ob die zusätzliche Bezahlschranke nicht eine zu große Hürde für den Abruf darstellt.

Ich habe daher vor einigen Monaten einen Prüfauftrag gegeben, Flimmit als öffentlich-rechtliches Angebot zu führen und damit aus dem ORF zu finanzieren. Für Gebührenzahler wäre das Produkt dann kostenfrei. Dies bedarf allerdings einer Abstimmung mit der ORS-Geschäftsführung und dem Miteigentümer ebenso wie mit der Medienbehörde. Außerdem sind die Rechteinhaber, sofern das nicht der ORF selbst ist, in diese neue Businessplanung einzubinden.

Weiterhin bin ich auch der Auffassung, dass das B2B-Geschäft von Flimmit, nämlich die Programmierung von Plattformen für andere Produkte aufgrund der oben beschriebenen Entwicklungen am Medienmarkt erfolgreich sein wird. Der erste B2B-Kunde der Flimmit ist ja die neu gegründete Klassik-Plattform fidelio.

fidelio

fidelio ist ein hochspezialisiertes Produkt für den deutschsprachigen Markt. Strategisch setzt fidelio die jahrzehntelange Tradition fort, dass sich der ORF in seiner Kulturproduktion immer dazu bekannt hat, große Musikproduktionen, Opern und Operetten herzustellen. Obwohl diese immer zu den kostenintensivsten Produktionen gezählt haben und zählen. Quer durch die Geschichte des ORF gibt es die Idee – siehe unter anderem das Neujahrskonzert – österreichische Musikkultur und die weltberühmten Häuser (Musikverein, Konzerthaus, Festspielhaus, Felsenreitschule in Salzburg, ...) und die Künstler - allen voran die Wiener Philharmoniker und Wiener Symphoniker - in die Welt zu tragen.

Wir machen dies aus dem Bewusstsein heraus, ein weltweites Publikum zu erreichen, ein absolutes Weltklasseprodukt anzubieten.

fidelio ist die zeitgemäße Fortführung dieser Leidenschaft. Ich werde diese lange ORF-Tradition fortsetzen.

Es liegt in der Natur dieses Marktes, dass aber auch eine der kompliziertesten Rechteproblematiken damit verbunden ist. Aus diesem Grund war es naheliegend mit dem weltweit agierende Rechteeigentümer und Produzenten eine Partnerschaft einzugehen: Dieses 50/50-Joint Venture mit Unitel ist gegründet und dieser Tage erfolgt der Produktlaunch von fidelio. Ich werde in der kommenden Geschäftsführungsperiode alles daran setzen, fidelio zu einem international erfolgreichen Produkt zu entwickeln.

5.2.5. Start-Ups

Ziel meiner Start-Up Initiative war es von Anfang an, Innovation durch externe Inspiration im Haus zu fördern. Mir ging es dabei nie um schnelle und spekulative Exit-Strategien, sondern darum neue Ideen und Techniken für den ORF zu identifizieren.

Mit dem Start-Up *update*mi haben wir ein Unternehmen gefunden, das neben seinem B2C-News-Produkt auch im Bereich der künstlichen Intelligenz forscht. Ich habe vor diese Technologie zu nutzen und unsere RedakteurInnen damit Zeit bei der Recherche zu unterstützen.

Die ORF-Mediaservice, die zuständige kommerzielle Tochter, die sich mit den Start-Ups beschäftigt, liefert also einen wichtigen Beitrag für die künftige Digitaldirektion.

Neben der Suche und Etablierung neuer Start-Ups, habe ich vor, unserem Programm einen zusätzlichen Motor und ein eindeutiges Alleinstellungsmerkmal zu verpassen, um uns von den unzähligen Inkubatoren und Acceleratoren abzuheben.

Das Futurelab.261 soll eine europaweite Verbindung zu allen öffentlich-rechtlichen Medienunternehmen werden. Die meisten davon haben bereits ähnliche Programme und jeder macht seine Erfahrungen parallel selbst. Ich habe vor, dass das futurelab.261 ein Wissens-Hub unter den europäischen Partnern wird, wovon wir als Unternehmen, aber auch die Start-Ups enorm profitieren werden. Die jeweiligen Verantwortlichen der BBC, des ZDF und der SRG sind dazu bereits mit meinem Team in Kontakt.

5.2.6. Social Media

Der ORF betreibt derzeit auf den wichtigsten Social Media Plattformen **94 unterschiedliche Auftritte**, die unkoordiniert teilweise aus den Redaktionen, teilweise aus dem Marketing, teilweise aus den Landesstudios befüllt werden. Das ist nicht nur für die UserInnen unübersichtlich, sondern macht eine Koordination und den effizienten Einsatz von Social Media-Strategien unmöglich.

Das zeigt auch deutlich das **aktuelle Social Media Ranking**, das so genannte Interactions der Auftritte der Österreichischen Medienhäuser auf Facebook vergleicht. Als Interaction bezeichnet man, wenn sich UserInnen mit dem Auftritt eines Medienhauses beschäftigen. Das sind likes, shares, Videoaufrufe, Kommentare etc.

Der ORF, das größte Medienunternehmen Österreichs, erreicht im Juni 2016 nur Platz 19 mit 79.859 Interactions. Im Vergleich dazu liegt die Krone mit 1.102.022 Interactions klar auf Platz 1.

Sämtliche Nachrichtenangebote liegen mit deutlichem Abstand vor dem ORF. Immerhin schafft es das Team der ZiB mit ihren neuen Videobeiträgen auf Facebook auf Platz 11.

Social News Ranking

		+/ -	Interactions
1	Krone.at ▲ 1	-12,8 %	1.102.022
2	oe.at ▼ 1	-32 %	864.001
3	DiePresse.com ▲ 1	+12,8 %	442.338
4	heute ▲ 1	+13 %	412.162
5	derStandard.at ▼ 2	-12 %	354.710
6	Kurier.at –	-0,7 %	334.543
7	Kleine Zeitung –	+14 %	333.645
8	www.unzensuriert.at ▲ 1	+6,6 %	267.071
9	Die Tagespresse ▼ 1	-8,3 %	243.302
10	MISS ▲ 1	-8,1 %	179.116
11	Zeit im Bild ▼ 1	-20,6 %	179.093
19	ORF ▲ 2	+ 8,3 %	79.859

Quelle: trendingtopics/storyclash, Juni 2016

Für mich ist Social Media einer von vielen Entry-Points zu unseren Produkten.

Diesen Standpunkt vertrete ich auch, wenn es um den Umgang mit dem größten Video-Social-Network Youtube geht. Ich bin dagegen, Konkurrenz zu fördern, indem wir all unsere originären Inhalte dort verfügbar machen, nur weil die junge Zielgruppe dort am häufigsten Videos sieht. Setzen wir diesen Schritt, schaden wir unserer TV-Thek, Flimmit, der Verwertungskette und lernen nicht aus den Fehleinschätzungen, die in der Printbranche passiert sind.

Youtube darf nur als – zugegeben wichtiges – Teaser-Instrument dienen, auf dem wir den Interessierten besondere Mehrwerte zu unseren Programmen bieten und sie so für unsere eigenen Kanäle zu gewinnen. Ich denke da zum Beispiel an einen Kanal für die Vorstadtweiber, auf dem neben den Trailern Interviews mit den Protagonisten, Videos von den Dreharbeiten oder Ähnliches angeboten werden.

Leitfaden

Ich möchte daher (endlich) für das Haus einen Leitfaden für den Umgang mit Social Media-Aktivitäten entwickeln.

Das gilt einerseits für die ORF-eigenen Social Media-Aktivitäten, die gebündelt und professionalisiert gehören.

Das gilt andererseits aber auch für die vieldiskutierte Frage des persönlichen

Umgangs von Kolleginnen und Kollegen mit diesem Medium. Ich sehe die persönlichen Aktivitäten durchaus als Chance und Vorteil, weil hier wiederum neue Zielgruppen erreicht und an die ORF-Produkte herangeführt werden können. Allerdings müssen wir uns fragen, wie zum Beispiel die Verwertung von ORF-eigenen Informationen (z.B. aus Agenturen oder von Kollegen) gehandhabt wird? Wie wird eine Information zuerst verwertet – auf dem privaten Account eines Redakteurs oder einer Redakteurin oder auf einer dem ORF zugeordneten Facebook-Seite? Wie verhält es sich, wenn RedakteurInnen ein exklusives Video mit dem Diensthandy drehen? Kann das zuerst „privat“ veröffentlicht werden? Oder steht es dem ORF zu?

Die Algorithmen der Sozialen Medien reihen Beiträge mit vielen shares besonders hoch, weil sie dadurch eine Relevanz ablesen. Teilen also unsere Kolleginnen und Kollegen Beiträge, die bereits von einem ORF Account erstellt wurden, informieren sie ihre privaten follower, leisten aber gleichzeitig einen wichtigen Beitrag für die Reichweitenentwicklung Relevanz unserer Angebote.

Und schlussendlich, wie geht man mit öffentlichen Meinungsäußerungen um, die möglicherweise die Unabhängigkeit von RedakteurInnen und ModeratorInnen in wenig später stattfindenden Sendungen anzweifeln lässt? Teilweise wird sehr kritisch mit Management und KollegInnen umgegangen, wenn öffentlich auch nur der Anschein fehlender Unabhängigkeit und Objektivität fehlt. Aber ist diese kritische Sichtweise dann nicht auch bei persönlichen Meinungen via Facebook und Twitter und damit in der Öffentlichkeit angebracht?

Diese Fragen berühren sehr zentrale Punkte grundlegender Eckpfeiler unserer Gesellschaft: Meinungsfreiheit trifft hier auf Objektivitätsgrundsätze. Daher kann diese Entscheidung nicht von einer Geschäftsführung dekretiert werden.

Ich möchte daher unmittelbar nach meiner Wahl, eine ORF-Enquete zum Thema „Umgang mit sozialen Medien“ unter Beiziehung von externen und internationalen ExpertInnen einberufen, die bis zum Jahresbeginn 2017 eine gemeinsame Guideline des Unternehmens, seiner Redakteurinnen und Redakteuren aber auch den anderen MitarbeiterInnen des ORF entwickelt und diese ab 2017 in Kraft setzen.

Im Social Media-Leitfaden für die ORF-eigenen Seiten geht es mir viel mehr um die Umsetzung einer koordinierten Strategie und der konsequenten Zielverfolgung und –Messung. Dazu werde ich folgende Schritte setzen:

- In der Aus- und Weiterbildung werden wir Social Media als neues Angebot einführen und ich werde ausgewiesene ExpertInnen zu Impulsvorträgen und Schulungen einladen. Wir müssen internes Know-how aufbauen, um externe Entwicklungen zu verstehen und einsetzen zu können.

- Wir müssen unsere Kanäle bündeln und Dubletten abschaffen. Konkret bedeutet das für die 94 Social Media-Auftritte:
 - Ein zentraler ORF Kanal, der für Unternehmenskommunikation sowie Fragen und Antworten genutzt wird und spezielle Beiträge der Themenseiten weiterempfiehlt. Hier möchte ich auch mit so genannten Chat-Bots experimentieren, die zum Beispiel automatisiert das TV-Programm, Sportergebnisse, oder das Wetter den UserInnen zur Verfügung stellen.
 - Einen Kanal pro Radiosender, da deren Community besonders aktiv ist. Diese haben über ihre Kanäle auch die anderen ORF-Seiten zu bewerben.
 - Maximal eine Themenseite für besondere fiktionale Formate, aus dem Marketing gesteuert, mit dem Ziel Promotion für die jeweilige Sendung zu machen und die echten Fans mit Hintergrundinfos, Fotos von den Dreharbeiten etc. zu bedienen.
 - Eine einzige Nachrichten-Seite als zentrale Anlaufstelle für all unsere News. Live-Videos der ReporterInnen von unterwegs, ZiB 100, ZiB, Breaking News als Teaser für unsere Sendungen etc.
- Experimentieren mit Live-Videos von Schauplätzen besonderer Ereignisse. Mit etablierter Technik, experimentell aber auch noch bevor ein Kamerateam eintrifft, direkt von der Smartphone Kamera. Stichwort Live-Videos: Facebook hat in den letzten Monaten 50 Millionen US Dollar an Medien gezahlt, die das neue Service nutzen und Live-Videos streamen.
- Klare Verantwortung der Online-Marketing-Gesamtstrategie in einer Person, mit ManagerInnen für die jeweiligen Kanäle, die für die Ausspielung und die Schnittstellen im Haus zuständig sind.
- Schulung und Anbindung des Kundendienstes, der über den Corporate-Account des ORF nach klaren Vorgaben und Gesprächsleitfäden den UserInnen Antworten auf ihre Fragen (den ORF generell betreffend) geben soll.

5.2.7. Virtual Reality

Dieser Mega-Trend ist in den USA und Asien derzeit ein ganz großes Thema, daher möchte ich den ORF auf diese Entwicklungen vorbereiten.

Virtual Reality und 360 Grad Videos erfreuen sich höchster Beliebtheit in den Sozialen Netzwerken und in den USA wird bereits an eigenen Formaten damit experimentiert. Auch wenn sich ein konkreter Einsatz im TV derzeit noch schwer abbilden lässt, könnte der ORF auf sendungsbegleitenden Plattformen mit dieser Technologie punkten und die junge

Zielgruppe für den ORF gewinnen. Der ORF experimentiert bereits mit 360 Grad Videos. Große Marken, wie Samsung, LG oder Microsoft entwickeln eigene Hard- und Software für Virtual Reality. Der Game-Sektor ist auf diesen Zug längst aufgesprungen, was eine Chance zur echten, massentauglichen Marktreife annehmen lässt. Wir müssen das weiterhin beobachten und gegebenenfalls Angebote zumindest als Konzept parat haben.

Ich werde daher eine eigene Taskforce für dieses Thema einrichten und in der Geschäftsführung dieser Entwicklung hohe Aufmerksamkeit widmen.

5.2.8. Digitale und moderne Produktionsmethoden

Ein wichtiger Auftrag an die neue Digitaldirektion wird es auch sein, den ORF selbst digital zu modernisieren und neue Produktionsmethoden zu entwickeln. Ich möchte diese Idee mit einem Beispiel aus den letzten Tagen erklären und untermauern und zitiere dafür den Branchendienst „uebermedien.de“:

„Als Richard Gutjahr (Anm.: ARD-Korrespondent) in der Nacht von Donnerstag auf Freitag von Nizza aus live im ARD-Nachtmagazin berichtete, wie er den Anschlag an der Promenade des Anglais erlebt hatte, musste er dafür nicht in ein ARD-Studio fahren. Er brauchte keinen Techniker, keinen Kameramann, keine spezielle Leitung nach Hamburg. Er hatte nur sein iPhone dabei (nicht einmal die obligatorische Selfie-Stange) und eine externe Batterie, brauchte nur einen starken rechten Arm und nutzte die schnöde Skype-App für die Verbindung auf Sendung. Auf demselben Weg ging er auch bei anderen Fernsehsendern on Air; nur die BBC wünschte sich Facetime, das vorinstallierte Videostreaming-Programm von Apple, als Übertragungsweg.

Das Bild von Gutjahr hatte nicht die gewohnte Fernsehqualität, zeitweise war sein Gesicht viel zu groß und zu nah, auch Nizza sah hinter ihm nicht so attraktiv aus wie mit einem richtigen Hintersetzer. Aber dafür stand der Reporter tatsächlich am Ort des Geschehens, er war sogar Augenzeuge geworden.

Ein Publikum, das mit sozialen Medien aufwächst, mit überall gerade irgendwie gefilmten und fotografierten Szenen, mit Periscope- und Facebook-Live-Videos, ist es mutmaßlich völlig egal, ob das Bild vom Reporter verwackelt und unscharf ist, ob die Auflösung HD ist. Im Zweifel sind all diese Indizien sogar eher Ausweis von Qualität als ein teures Studio, hochwertige Technik, perfekte Ausleuchtung.

Die Rituale des Fernsehens wirken wie aus der Zeit gefallen, aber auch der mit diesem Medium verbundene technische Aufwand erscheint immer häufiger als Anachronismus“...

Es gibt fast kein passenderes Bild für meine Entscheidung, aus der Technischen Direktion eine Digitaldirektion zu machen. Natürlich braucht es am Tag danach hochqualitatives TV aus Nizza. In HD, mit perfektem

Licht. Aber wir brauchen für den raschen Einsatzfall auch diese Methoden. Und dafür brauchen die Redakteurinnen und Redakteure das beste digitale Equipment, ohne dass sie dafür an den ORF auch noch bezahlen müssen (Anmerkung: derzeit müssen MitarbeiterInnen für ein dienstliches Smartphone 200 Euro eigenen Kostenbeitrag leisten).

Die digitale Zukunft hat längst begonnen, wir werden diese Chancen nützen.

6. Nachhaltigkeit

» Nachhaltigkeit
beginnt in der
Geschäftsführung.«

Das laufende Jahr wird, laut aktuellen Daten der WMO (Weltorganisation für Meteorologie), das bisher heißeste Jahr im Beobachtungszeitraum werden, der Juni war der 14. Monat in Folge mit Rekordtemperaturen und die Erde dürfte sich damit schneller als bisher angenommen erwärmen. Wir tun also offensichtlich allseits zu wenig, um unser Klima zu schonen.

Das Thema Nachhaltigkeit ist bedeutsam, in den Köpfen der Menschen scheint es aber noch immer unterrepräsentiert zu sein und es gilt daher auf breiter Front zu sensibilisieren. Nachhaltigkeitsziele müssen von einer Unternehmensführung, die es ernst meint, entwickelt, in strategische Vorgaben eingebettet und mit konkreten Umsetzungsvorschlägen in den täglichen Betrieb transformiert werden.

Im ersten und leider bislang einzigen ORF-Nachhaltigkeitsbericht aus 2011 steht geschrieben: „Die Nachhaltigkeitsausrichtung soll sich ... beständig weiterentwickeln. Über den Fortschritt der Nachhaltigkeit im ORF wird das Medienunternehmen in regelmäßigen Abständen berichten.“

Nun schreiben wir 2016, und ich möchte diesen Worten meine Taten folgen lassen.

Nachhaltigkeit geht uns alle an – five sustainable points

1. green awareness
2. green production
3. green buildings, green offices
4. green events
5. green IT

1. green awareness

Das Bewusstsein für Nachhaltigkeit möchte ich sowohl im ORF als auch im Umgang des ORF mit seinen PartnernInnen und ZuseherInnen verstärkt verankern. Dazu werde ich folgende Maßnahmen setzen.

1 a) nach innen:

- **Nachhaltigkeitsbeauftragte** in jeder Direktion und in jedem Landesstudio
- **Nachhaltigkeitsbeirat** (wie Schulungsbeirat und Gesundheitsbeirat)
- regelmäßiger **Nachhaltigkeitsbericht mit jährlichem Update**
- **Schulungsangebote** im Bereich Nachhaltigkeit

Damit verbunden ist das sanfte Hinstupsen der MitarbeiterInnen zu „green behaviour“, das ich mit einfach umzusetzenden Anreizsystemen „**green nudging**“ nach der Idee des „Nudge“ von Cass Sunstein und Richard Thaler fördern möchte. Das kann beispielhaft im Bereich Mobilität durch vergünstigte Teilnahmegebühren bei der Anreise mit öffentlichen Verkehrsmitteln, Organisation des günstigsten Zugtickets oder Begünstigungen für TeilnehmerInnen, die umweltschonend anreisen, gelingen.

Weitere geeignete Maßnahmen nach innen sind:

- Reduktion Papierverbrauch (E-Mails werden nicht/selten ausgedruckt, beidseitiges Drucken/Kopieren etc.)
- Räumlich flexible Arbeitskonzepte (Stichwort Home Office)
- CO₂-Richtlinien bei der Beschaffung von Dienstautos
- Förderung der umweltfreundlichen Anreise zum Unternehmen
- Umweltorientierte Reiserichtlinien
- Anreize zur Energie- und Ressourceneinsparung
- Skype oder Videoschaltungen für Konferenzen (spart Taxifahrten bzw. Autofahrten und damit CO₂ und Kosten)
- Share oder Cloud-Lösungen wie z.B. owncloud oder one drive, um digitale Vernetzung zu erleichtern (spart Fahrten zu Besprechungen)
- Mit der richtigen Schriftart sparen: Die Schrift „Garamond“ verbraucht beim Ausdrucken um 24 Prozent weniger Tinte als die häufig verwendeten „Times New Roman“, „Arial“ oder „Verdana“.

Hier haben vor allem unsere MitarbeiterInnen oft hervorragende Ideen, die ich über die Nachhaltigkeitsbeauftragten und den Nachhaltigkeitsbeirat einsammeln und bewerten lassen will, bevor ich sie im Sinne eines „green nudging“ umsetze.

1 b) nach außen:

- Austausch mit anderen österreichischen Großunternehmen und EBU-Mitgliedern zum Thema Nachhaltigkeit
- Europaweite EBU-Programmkoperation „Let’s make Europe sustainable!“ nach „Generation What?“
- **Zertifizierungen** wie z.B. ISO 50001 oder „green IT leaderboard“ von Greenpeace

Am wichtigsten ist jedoch, dass der ORF als öffentlich-rechtliches Unternehmen Vorbildfunktion einnimmt und Maßnahmen im Bereich der Nachhaltigkeit auch nach außen kommuniziert.

2. green production

Nachhaltige Film- und Fernsehproduktion in Österreich ist möglich und muss vom ORF als größten Auftraggeber gefordert und gefördert werden. Wie in Großbritannien und Frankreich wollen wir das zusammen mit Stakeholdern wie dem ÖFI, dem Fachverband in der Wirtschaftskammer, RTR, lokalen Filmfördereinrichtungen und interessierten Filmverbänden tun. Am Ende soll ein **Gütesiegel für „green production“** nach Kriterien des Österreichischen Umweltzeichens stehen, das auch als Logo in der Bewerbung verwendet werden kann.

Auch an der 2015 in Cannes gestarteten Initiative **Film4climate** soll sich der ORF beteiligen, um einen global anerkannten einheitlichen Standard für nachhaltiges Produzieren in unserem Bereich zu erreichen.

In der „green production“ geht es mir v.a. um die Bereiche Ausstattung, Catering, Produktionsbüro und Crew, Transport und Technik sowie Erstellung einer Ökobilanz.

Damit möchte ich auch den **Produktionsstandort Österreich international** als „climate friendly“ herausheben und damit positiv unterscheidbarer machen. „**Production branding**“ ist im globalen Wettbewerb um Produktionsorte ein immer wichtigerer Standortvorteil und der ORF hat auch hier seinen Teil zur Klimaschonung bei gleichzeitiger Förderung des Wirtschaftsstandortes beizutragen.

Hilfreich halte ich „green production“-Beauftragte bei allen Beteiligten, Informationen für Location Scouts und die Berechnung des CO₂-Fußabdrucks. Betroffen sind alle Bereiche einer Produktion von Planung und Management, über Produktion und Unterkünfte bis zu Set, Szenenbild, Requisite, Kostüm und Maske sowie Catering, Technik und Kommunikation.

- Auch im ORF gibt es Maßnahmen für „green production“, die ich für rasch umsetzbar halte:
- Regieplätze sind zukünftig einfach abschaltbar zu gestalten, wenn diese nicht benötigt werden.
- Auf den Einsatz nicht-nachhaltiger Transportfahrzeuge wie Trucks bei Produktionen soll verzichtet werden.
- Bei den Studios soll der Umstieg der Ausleuchtung von derzeit Dimmer mit „Glühlampen“ auf LED-Studiolicht beschleunigt werden.

3. green buildings, green offices

Hierzu gab es eine **Gruppe engagierter ORF-MitarbeiterInnen** unter Leitung von Mag. Claudia Reiterer, die in einem mehrmonatigen Prozess einen umfassenden Maßnahmenkatalog zum Neubau am Königberg erarbeitet hat.

Viele sinnvolle dort identifizierte Maßnahmen werden von mir zur Umsetzung gebracht werden.

Darin beinhaltet ist die nachhaltige Bürogestaltung ebenso wie die Herstellung des Essens in der Kantine (regionale und saisonale Lebensmittel, Verringerung des Essensabfalls, weniger und besseres Verpackungsmaterial etc) oder die Mülltrennung.

Ich unterstütze die angestrebten **Gebäudezertifizierungen** im Rahmen des Neubaus und werde mich für deren Umsetzung auch zukünftig einsetzen. Auch Gebäude und Innenausstattung lassen sich mit Hilfe konkreter Maßnahmen umweltfreundlicher gestalten.

Die Nutzung erneuerbarer Energien für den Gebäudebetrieb wird ebenso stärker zu beachten sein, wie die Ausstattung mit umweltfreundlichen Möbeln, die Konsolidierung von Büroflächen, um Energie und Ressourcen zu sparen oder die Ausstattung mit umweltfreundlichen Bodenbelägen.

In den Nassräumen ist der Einsatz von Recycling-WC-Papier, Öko-Reinigungsmittel und rein pflanzlicher Seife für Nassräume zu prüfen.

Auch für eine umweltfreundliche Mobilität werde ich durch Anreizsysteme zur Nutzung umweltfreundlicher Verkehrsmittel und Andockstellen für Fahrzeuge mit alternativen Antrieben (E-Autos) sorgen.

Es ist für mich eine Selbstverständlichkeit, dass der **ORF für Menschen mit Behinderungen** zukünftig als weitgehend barrierefreies Areal nutzbar sein wird. Auch das ist nachhaltiges und verantwortungsvolles Gestalten.

Eine ökologische Grünraumgestaltung soll mit einer „grünen“ Gestaltung der Frei- und Grünflächen mittels der Auswahl heimischer Pflanzen sowie schattenspendender und Gebäudekühlender Bäume erreicht werden und ökologische Aspekte mit den Freizeit- und Pausenaktivitäten der MitarbeiterInnen nachhaltig zusammenführen. Aus der Steinwüste Küniglberg mit ihren Betontrögen soll wieder „grünes Leben“ sprießen. Der Fernsegarten des Landesstudios Salzburg zeigt vor, dass „greening“ auch Spaß machen kann.

Zum „green office“ gehört für mich auch die Beachtung des **Carbon Footprint** mit der sukzessiven Erstellung von Treibhausgasbilanzen der ORF-Standorte als Zielsetzung dazu.

Auch der „digital workflow“ mit einem digitalen Dokumentenlauf wird von mir zügig umgesetzt und trägt zu einem nachhaltigeren, ressourcenschonenderen und effizienteren Arbeiten bei.

Das gilt auch für zukünftige Neu- und Umbauten von Landesstudios und anderen ORF-Betriebsstätten.

4. green events

Der Eurovision SongContest 2015 soll nicht das einzige Großevent sein, dass der ORF nachhaltig gestaltet. Auch **große ORF-Events** wie die jährliche Programmpräsentation sollen **klimaneutral** und damit „grüner“ werden. Ich möchte zudem in Zusammenarbeit mit den Landesstudios auch die zahlreichen größeren und kleineren Off-air Veranstaltungen in ganz Österreich nach Möglichkeit als „green events“ gestalten. Wo ORF draufsteht soll zukünftig Nachhaltigkeit drin sein.

Auch die Erfüllung nachhaltiger Kriterien für öffentliche und geschlossene Veranstaltungen im ORF-Zentrum als Eventlocation ist mir wichtig. Dazu gehört für mich ganz konkret die Bewerbung und Motivation zur umwelt- und klimaschonenden An- und Abreise, die Information über Möglichkeiten zur CO₂ Kompensation der Veranstalter und Teilnehmer, Mehrweg bei Getränke und Speisen, getrennte Abfallsammlung, Wiederverwendung von Namensschildern, Give-Aways ohne Batterie- oder Akkubetrieb, unverpackt und entweder aus umweltfreundlichen oder natürlichen Materialien oder mit anerkanntem Gütesiegel (Umweltzeichen, Biosiegel, Fair Trade Siegel), Dekoration ausschließlich aus umweltfreundlichen und natürlichen Materialien, aus lokalen/regionalen Werkstätten, von lokalen/regionalen KünstlerInnen, mit Pflanzen aus regionalen Gärtnereien oder Blumen aus fairem Handel und jedenfalls wieder verwendbar, Berücksichtigung von Behinderungen, Rauchfreiheit und Gender Mainstreaming und Diversity sowie Kommunikation und Feedback an Veranstalter und TeilnehmerInnen. Diese Standards werden bereits von anderen Event Locations gesetzt und sind auch im ORF weitgehend anzuwenden.

5. green IT

Vorrangiges Ziel soll hier die Reduktion des Energieverbrauchs sein. Beiträge dazu kommen aus Shared Services, Kühlbedarfssimulationsrechnung, Onlinemessung, Abwärmenutzung, Service und Prozessmanagement, Energie- und ressourcenschonender Büroinfrastruktur, einer ausgereiften Energiebuchhaltung, umweltbewusster Beschaffung, ökologischem Drucken und begleitender unternehmensinterner und externer Kommunikation.

Ein „grünes“ Rechenzentrum benützt Free-Cooling und energieoptimierte Kältemaschinen, Grundwasser (Geothermie), niedrige Außentemperaturen, Ökostrom, möglichst hoher Raumtemperatur und sorgt für die Einhausungen des IT-Equipments und Abwärmenutzung. Kleine Einheiten sind weniger effizient als größere und sind daher physisch wo möglich zu konsolidieren. Aus Energiesicht kann zudem eine Verlagerung von Services in die (hochskalierbare) Cloud sinnvoll sein.

Dazu gibt es in der Technischen Direktion bereits umfangreiche Vorarbeiten die nun umzusetzen sind.

In meinem Bereich habe ich nach Möglichkeit bereits das Prinzip der Nachhaltigkeit verankert.

So haben wir zum Beispiel bei **Finanzveranlagungen** den Grundsatz festgelegt, dass – natürlich unter Beachtung aller gesetzlichen Vorgaben - im Rahmen einer Ausschreibung von Wertpapiermanagement bei zwei gleichwertigen Angeboten jenes den Vorzug erhält, das einen nachhaltigen Ansatz verfolgt. So haben wir bereits ein nachhaltiges Aktienmandat im Portfolio aufgenommen.

Auch in der **Beschaffung** agieren wir so nachhaltig wie möglich und erlaubt. Regionale Wertschöpfung ist unter der einschränkenden Prämisse des EU-weiten freien und lautereren Wettbewerbes zu beurteilen. Sie ist mit geltendem Vergaberecht in Einklang zu bringen. Beschaffungen von Lieferungen und Dienstleistungen über 200.000 Euro, Bauleistungen über 5 Mio. Euro (jeweils auf Vertragslaufzeit) sind jedenfalls einer EU-weiten Ausschreibung (unter Gleichbehandlung aller BieterInnen) zu unterziehen. Alles was darunter liegt, wird österreichweit konkurrenziert. Speziell im Einkauf wird an der Umstellung, diverse Unterlagen in digitalisierter Form abzulegen, sukzessive gearbeitet und auch an die Lieferanten werden Daten und Informationen zunehmend elektronisch übermittelt. Mit dieser Maßnahme soll der Papierverbrauch im Einkaufsbereich um 80 % minimiert werden. Neben dem geringeren Materialverbrauch hat die Digitalisierung den Vorteil, dass die Abwicklung wesentlich effizienter und rascher möglich ist. Durch die Installierung von Druckerinseln in den Büros wird übrigens zusätzlich Papier im täglichen Arbeitsablauf gespart. Diese Umstellung ist eine von vielen Maßnahmen, die auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zeigen soll, wie wichtig es ist, mit Ressourcen sparsam umzugehen. Die Bewusstseinsbildung ist in diesem Zusammenhang ein wichtiger Baustein für eine gelebte Nachhaltigkeit im Unternehmen.

Abschließend sehe ich auch die von mir begonnene Zusammenarbeit mit lokalen heimischen Start-Ups als nachhaltige Maßnahme zur Sicherung des Wirtschaftsstandortes Österreich und unserer Lebensqualität. Diese **Start-Ups** helfen uns schon jetzt und in Zukunft verstärkt noch mehr, Effizienzen zu heben und Ressourcen zu schonen.

7. Gleichstellung im ORF

»Frauen und Männer arbeiten chancengleich, der Gender Pay Gap ist geschlossen und beide Geschlechter sind in Führungspositionen gleichermaßen willkommen«. Das ist die Vision des ORF-Gleichstellungsplans. Frauenförderung gehört auch für mich ganz klar zu den Führungsaufgaben im ORF.

Trotz guter Fortschritte hinken wir unserer Zielsetzung einer Frauenquote von 45 % in allen Führungsebenen noch hinterher. So konnten wir im Jahr 2015 in den höheren Verwendungsgruppen (VG) die üblicherweise mit Führungsverantwortung verbunden sind, lediglich eine Frauenquote von 29,5 % (bei VG 16) bis 14 % (bei VG 18) erreichen.

Deshalb sehe ich es als Notwendigkeit, die Umsetzung von Gleichstellung im ORF in einigen Punkten konkret weiterzuentwickeln:

1) Frauenförderung in der langfristigen Personalentwicklung

Ansatzpunkt ist dabei der bisher viel zu sehr vernachlässigte Bereich der vorausschauenden Nachfolgeplanung. Mein Plan sieht vor, dass bereits drei Jahre vor einer anstehenden Pensionierung jede bereichsverantwortliche Führungsperson die Pflicht hat, der neuen Abteilung »Personalentwicklung« zwei bis vier KollegInnen mit entsprechendem Potential als mögliche Nachfolge zu nennen, davon 50 % Frauen.

Danach startet ein Entwicklungsprozess, der Maßnahmen wie beispielsweise folgende enthält:

- Die ProponentInnen werden in ihrem Bereich probeweise mit Führungsaufgaben und Pilotprojekten betraut
- Erstellung von Potentialanalysen
- Ermöglichen von Weiterbildungen und Schulungen
- Drei Jahre Vorlaufzeit sollten eine ausreichende Zeitspanne für die Entwicklung der MitarbeiterInnen für eine neue Aufgabe sein. Bei der Besetzung ist auf die Frauenquote zu achten.

2) Mehr Einkommensgerechtigkeit zwischen Frauen und Männern

Im ORF werden derzeit nur 26,9 % aller Mehrdienstpauschalen Frauen zugesprochen. Der Gleichstellungsplan erklärt dies mit dem hohen Anteil an Teilzeitverträgen bei Frauen, durch die eine Mehrdienstpauschale nicht möglich ist, auch wenn dies häufig an der Lebens- und Arbeitsrealität vorbeigeht (z.B. Führung in Teilzeit).

Ich möchte es künftig ermöglichen, auch bei Teilzeitverträgen und bei entsprechendem Wunsch von ArbeitnehmerInnen, den über die vereinbarte Teilarbeitszeit erhöhten Einsatz pauschal abzugelten. Mit dieser »Mehraufwandspauschale« können die administrativen Schritte reduziert und die Arbeit flexibler gestaltet werden.

3) Ermöglichung einer Beschäftigung in geringem Ausmaß auch während der Karenzzeit

Damit soll ein rascher Wiedereinstieg gefördert werden. Bei vielen Müttern/Eltern besteht der Wunsch, auch während der Karenzzeit geringfügig beschäftigt zu sein.

4) Als flankierende Maßnahmen zur Vereinbarung von Familie und ORF – Job

- soll die Möglichkeit zur Stundenerhöhung oder Stundenreduzierung nach persönlichem Bedarf (Kinder, Gesundheitssituation, Familienbedürfnisse etc.) deutlich flexibler gehandhabt werden als bisher
- soll es Kinderbetreuung nicht nur in Wien, sondern im gesamten ORF geben. In den Bundesländern wäre das beispielsweise durch Kooperationen mit Kindergärten möglich
- soll Teleworking im ORF weiter ausgebaut werden. Dies ist in allen Hauptabteilungen der Kaufmännischen Direktion bereits gut gelebte Praxis

5) Gender-Programmbeauftragte/r

Wie bereits im Kapitel 4: Programm erwähnt, möchte ich hochrangig eine/n Gender-Programmverantwortliche/n einführen, der/die in allen Programmen des ORF auf die Darstellung der Frauen achtet und auch gender-affine Themen in die Berichterstattung einbringt. So ist zum Beispiel bei den Berichten über die Steuerreform in €co oder der ZiB 2 ein Bericht über die konkreten Auswirkungen auf Frauen (z.B. Teilzeit, etc.) sinnvoll. Damit wird in der gesamten Bevölkerung das Thema stärker in das Bewusstsein gerufen. Bei fiktionalen Programmen ist die Rollendarstellung der Frau besonders zu beachten. Da es sich bei dieser Tätigkeit um eine Querschnittsmaterie handelt, ist die Funktion entsprechend hochrangig anzusiedeln, damit sie wirkungsvoll ausgeführt werden kann. Eine entsprechend starke Rückendeckung durch die Geschäftsführung ist obligatorisch.

6) Gleichstellung auch in den Töchtern

Die bisherigen Regeln und Instrumente in der Gleichstellungsthematik gelten vor allem für die ORF-Mutter. Im Sinne einheitlicher Konzern-Standards möchte ich das Regelwerk auf die ORF-Töchter ausweiten. Damit bekommen rund 500 Frauen zusätzlich die Möglichkeiten, die auch im ORF bestehen.

7) Gendergerechte Budgetierung

Damit Frauenförderungsmaßnahmen keine Sprechblase bleiben, müssen Gleichstellungspläne auch konsequent mit Budgets hinterlegt werden. Dies soll ab sofort bei der jährlichen Budgetierung explizit berücksichtigt werden. Als Erfinder der Gleichstellungs-Million vor einigen Jahren habe ich hier die ersten Schritte gesetzt. Leider sind aber die Gleichstellungspläne in den vergangenen Jahren nicht finanziell bewertet worden. Diese Änderungen sollen bereits ab dem Budget 2017, das im Herbst 2016 vorgelegt wird, berücksichtigt werden.

Durch die Dezentralisierung des Personalmanagements (siehe vorhergehende Kapitel) kann die Budgetverteilung an die konkreten Bereichspläne angepasst und die Zielerreichung auch bereichsweise kontrolliert werden.

Rechtliche Rahmenbedingungen und Finanzierung

8. Rechtliche Rahmenbedingungen und Finanzierung

Rechtlicher Rahmen

Ich beabsichtige als Generaldirektor vertiefende Gespräche mit den betroffenen Stakeholdern – insbesondere anderen österreichischen Medienunternehmen – und der Gesetzgebung auch in Bezug auf andere gesetzliche Rahmenbedingung zu führen, um dazu beizutragen, dass neben den durch mich intern umgesetzten Maßnahmen auch der zukünftige regulative Rahmen zu einer positiven Entwicklung des ORF und der österreichischen Medienlandschaft insgesamt beitragen kann.

Der ORF sollte dabei in einer Allianz mit den österreichischen Privat-TV- und Privatradoanbieter Gespräche mit der KommAustria, aber auch der Politik auf Bundes- wie auf EU-Ebene suchen, um auf die bestehenden Wettbewerbsnachteile gegenüber anderen Sendergruppen mit Sitz im Ausland aufmerksam zu machen und entsprechende Lösungen zu finden.

1.1. Novellierung des europäischen Rechtsrahmens

Der EuGH hat in der jüngeren Vergangenheit die europäische Rechtslage – genauer, die Richtlinie über audiovisuelle Mediendienste – insbesondere zu Lasten des ORF ausgelegt. Die KommAustria hat die neu geschaffene Rechtslage durch eine eigene – noch strengere – Auslegung zusätzlich verschärft.

Der neu geschaffene rechtliche Rahmen hat massive Auswirkungen auf den ORF aber auch auf andere österreichische Medienunternehmen, die weder durch den nationalen noch den europäischen Gesetzgeber beabsichtigt gewesen sein können.

Daher sehe ich es auch als meine Aufgabe als Generaldirektor in einem europaweiten Schulterschluss mit den öffentlich-rechtlichen und privaten Medienunternehmen Europas in eine Diskussion mit dem europäischen Gesetzgeber über die Fortentwicklung der europäischen Rechtslage zu treten.

Schwarzblenden und Werbetrenner

Auf Ebene der europäischen Gesetzgebung sollte so beispielsweise die Basis dafür geschaffen werden, dass Schwarzblenden und Trennelemente nicht als Werbung in die höchstzulässige Werbezeit eingerechnet werden und Programmhinweise Sendungen sind, die gesponsert werden dürfen.

Beschleunigte Prüfungsverfahren

Ebenso sollte man die aufgrund EU-rechtlicher Vorgaben notwendigen Genehmigungsverfahren für Online-Angebote des ORF überdenken. Die bisherige Praxis hat gezeigt, dass aufgrund der Prüfung und der notwendigen Konsultationen die durchschnittliche Verfahrensdauer alleine in der ersten Instanz mehr als ein halbes Jahr beträgt. Dies ist insbesondere dann kontraproduktiv, wenn Vorhaben des ORF geprüft werden, deren Realisierung deutlich weniger Aufwand verursacht, als die Prüfung selbst.

Must-Carry und Must-be-found sowie Netzneutralität

Ich würde als Generaldirektor auch voll hinter der Verpflichtung stehen, für technologieneutrale Verbreitung zu sorgen. Dies, weil ich darin die Förderung und verstärkte Präsenz österreichbezogener Inhalte sehe. Die Ausdehnung der Must-Carry-Verpflichtung, die auf europäischer Ebene verankert ist, wäre logische Konsequenz, da aus meiner Sicht auch ein dringendes öffentliches Interesse an einer angemessenen Vorrangstellung bei der Auffindbarkeit von öffentlich-rechtlichen Inhalten («Must-be-found-Regelung») besteht; dies zur Sicherung des Medienpluralismus und der kulturellen Vielfalt. Hand in Hand geht damit die Diskussion rund um das Thema Netzneutralität, in die sich der ORF meiner Meinung nach noch stärker einbringen sollte.

Urheber- und Leistungsschutzrecht

Auch im Bereich des Urheberrechts gibt es zahlreiche Themen für die – insbesondere gemeinschaftlich mit der EBU – Lösungen erarbeitet und diese an den europäischen Gesetzgeber herangetragen werden müssen. So sollte beispielsweise für die Richtlinie zur Koordinierung bestimmter urheber- und leistungsschutzrechtlicher Vorschriften betreffend Satellitenrundfunk und Kabelweiterverbreitung klargestellt werden, dass die Ursprungslandtheorie auch für Onlinenutzungen gilt. Damit könnte für diesen Bereich die schon lange notwendige Rechtssicherheit gewonnen werden.

1.2. Ausdehnung des rechtlichen Rahmens für Spartenprogramme

Der ORF muss so vielfältig sein wie seine ZuseherInnen. Im Bereich der Spartenprogramme im öffentlich-rechtlichen Auftrag lässt der derzeit gesetzlich vorgegebene rechtliche Rahmen jedoch keinen Spielraum, um auf diese Anforderungen entsprechend eingehen zu können.

So könnte ich mir beispielsweise vorstellen, wie im Kapitel 4: Programm skizziert, dass der ORF Spartenkanäle, wie einen für Kinder, Nachrichten und regionale Inhalte ins Leben ruft. Dazu sind Gesetzesänderungen notwendig, die ich als Generaldirektor in Angriff nehmen würde.

1.3. Aufhebung des App- und Foren/Chat Verbots

Es wäre auch angebracht, den rechtlichen Rahmen an die Anforderungen des digitalen Zeitalters anzupassen, da die Konvergenz der Endgeräte technologiebedingte Beschränkungen mittlerweile obsolet macht. Das (EU-rechtlich nicht vorgegebene) Verbot eigens für mobile Endgeräte gestalteter Angebote ist daher anachronistisch. Als Generaldirektor würde ich mich dafür einsetzen, dass der ORF seine Inhalte über alle Plattformen in adäquater Form verbreiten darf, da er seinen öffentlich-rechtlichen Auftrag derzeit nicht in einer dem digitalen Zeitalter gemäßen Form erfüllen kann.

1.4. Aufhebung des Drittvermarktungsverbot und des Cross-Promotion-Verbots

Die derzeitige Überregulierung österreichischer Rundfunkveranstalter hemmt deren Wettbewerbsfähigkeit und damit die Entwicklung des österreichischen Werbemarktes. In einem durch deutsche Rundfunkveranstalter dominierten Werbemarkt scheint eine EU-weite und nationale Adaptierung der Werbebeschränkungen daher angebracht. Zur Umsatzsteigerung und dadurch gleichzeitig auch zur positiven Einflussnahme auf das Konsumverhalten und die österreichische Wirtschaft sowie zur Unterstützung des öffentlich-rechtlichen Auftrags des ORF, kämen daher auf nationaler Ebene vorrangig die Aufhebung des Drittvermarktungsverbot (z.B. Österreichfenster in der Schweiz) und die Abschaffung des Cross-Promotion-Verbots zur besseren Bewerbung der Spartenkanäle des ORF in Frage. In Bezug auf Letzteres hat sich gezeigt, dass die Einführung eines Informations- und Kultur-Spartenprogramms nicht mit erheblichen negativen Wettbewerbsauswirkungen verbunden war und folglich auch die Bewerbung des Programmes in anderen ORF-Programmen nicht mit negativen Folgen verbunden wäre.

1.5. Lockerung der Beschränkung von Printwerbung

Die österreichische Medienvielfalt ist durch die wirtschaftlichen Probleme vieler Printprodukte bzw. der sich daraus abzeichnenden Entwicklungen bedroht. Die Präsenz von Printprodukten in Programmen des ORF könnte diesem Trend entgegenwirken.

Vor diesem Hintergrund würde ich versuchen den Gesetzgeber dazu zu bewegen, das Inhaltsverbot für periodische Druckwerke aufzuheben und lediglich die für Fernsehwerbung eingeräumte Sendezeit für periodische Druckwerke auf nicht mehr als zwei Minuten der gesamten wöchentlichen Werbezeit zu beschränken.

1.6. Neuverhandlung des Redakteurstatuts

Das ORF-Redakteurstatut ist aus 1976, wurde 1989 aufgrund eines Schiedsspruches lediglich abgeändert und 2002 wiederverlautbart.

Es wäre aus meiner Sicht mittlerweile angebracht, insbesondere im Bereich der Mitwirkung an personellen und sachlichen Entscheidungen, Adaptierungen des Redakteurstatuts zu verhandeln und zugunsten der RedakteurInnen ein Mitspracherecht bei Bestellungen von ChefredakteurInnen und HauptabteilungsleiterInnen im Bereich des öffentlich-rechtlichen Programmauftrags vorzusehen. Von einem Mitspracherecht bei Abberufungen – wie es Alexander Wrabetz vorsehen will – würde ich hingegen absehen.

Finanz-Konzept

Die kommenden Jahre werden in finanzieller Hinsicht für den ORF jedenfalls besonders herausfordernde sein. Die steigenden Kosten für Personal und Lizenzen führen zu einem weiteren Druck auf das Ergebnis. Dazu kommen nicht mehr stark wachsende Gebühreneinnahmen durch das Verwaltungsgerichtshofurteil, stagnierende Werbeerträge aufgrund der relativen Verluste an Marktanteilen sowie die mit Fertigstellung der einzelnen Bauabschnitte steigenden Abschreibungen.

Die zuletzt vorgelegte und vom Stiftungsrat genehmigte Finanzvorschau 2016 - 2020 zeigt, dass selbst bei einer in dieser Tabelle bereits eingepreisten Gebührenerhöhung von 10,5 % (das entspricht der Preissteigerung seit der letzten Anpassung) ohne weitere Maßnahmen kein ausgeglichenes Ergebnis möglich sein wird.

GEWINN UND VERLUSTRECHNUNG OHNE ZUSÄTZLICHE MAßNAHMEN					
in Mio. €	FPL 2016	Vorschau 2017	Vorschau 2018	Vorschau 2019	Vorschau 2020
Umsatzerlöse	942,3	995,7	1.027,7	1.030,8	1.035,1
Programmgelte	597,6	649,8	669,2	672,2	675,1
Werbeerlöse	220,3	223,2	225,9	228,7	231,4
sonstige Umsatzerlöse	124,4	122,7	132,5	129,9	128,6
Bestandsveränderungen	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
sonstige betriebliche Erträge	20,8	1,0	1,0	1,0	1,0
Aufwand für Material und bezogene Leistungen, sonstige betriebliche Aufwendungen	-593,7	-597,5	-625,5	-618,1	-636,3
Personalaufwand	-368,9	-383,9	-400,0	-406,2	-419,8
Abschreibungen	-27,5	-35,8	-40,4	-47,2	-50,8
Finanzerfolg	26,9	-0,3	0,8	4,0	11,2
Ergebnis vor Steuern	0,2	-20,4	-36,2	-35,5	-59,3
Konzernüberleitung	8,4	7,3	11,5	10,7	11,9
Konzernergebnis vor zus.Maßnahmen	8,6	-13,1	-24,7	-24,9	-47,4
Fremdanteil ORS	-7,0	-5,5	-7,7	-8,0	-9,6
Konzernergebnis vor zusätzlichen Maßnahmen	1,6	-18,6	-32,4	-32,8	-57,0

Für die Finanzvorschau 2016 - 2020 wurde bereits ein Maßnahmenpaket geschnürt, das die Abgänge auf ein niedrigeres Niveau drücken würde. Dies besteht aus einer Bremse bei allen Kostensteigerungen, einer Optimierung der Investitionssummen um 15 % und Handshakeprogrammen mit günstigeren Nachbesetzungen. Trotzdem verbleibt ein durch weitere zu definierende Maßnahmen zu schließendes jährliches Delta von:

Verbleibende Ergebnislücke				
in Mio. €	Vorschau 2017	Vorschau 2018	Vorschau 2019	Vorschau 2020
Konzernergebnis vor zus. Maßnahmen	4,7	25,4	18,2	27,9

Selbst wenn es gelingt diese Maßnahmen zu setzen, ist zwar trotz Gebührenerhöhung ein ausgeglichenes Ergebnis erreicht, aber noch keine einzige Investition in neue Programme finanziert.

Alleine daraus erkennt man deutlich, dass es für den ORF auch in den kommenden Jahren keine Alternative gibt als

- durch ein Strukturprogramm Synergien zu heben und Kosten zu senken und dabei den Output aufrecht zu erhalten und/oder
- Priorisierungen in der Leistungsstruktur vorzunehmen und sich auf viele, aber nicht mehr alle Einzelmaßnahmen zu konzentrieren.

Alternativ sehe ich lediglich die Möglichkeit, die Gebührensäule weiter nach oben zu drehen, was sinnvollerweise nur mit der Einführung einer Haushaltsabgabe geschehen könnte. Da diese jedoch vom Medienminister vorerst als nicht prioritär bezeichnet wurde, ist mit einer Gesetzesänderung nicht vor 2019 und einer Einführung frühestens 2020 zu rechnen und daher für die kommende Geschäftsführungs- und Finanzierungsperiode kaum von Relevanz.

Strukturreformen:

Die von mir vorgelegte Struktur bietet den idealen Rahmen, intelligente Strukturreformen durchzuführen und nachhaltig Kosten zu senken. Durch Zusammenlegungen von Verwaltungseinheiten (wie ich sie im Kapitel 2: Struktur beschrieben habe) sind Einsparungen möglich, die aber natürlich nur zu einem kleinen Teil die beschriebene Lücke füllen können. Wichtiger erscheint mir die Frage, wie wir durch eine Neuorientierung unserer technischen Abteilungen, zu kostengünstigeren Produktionsmethoden kommen. Ich denke hier an zusätzliche (abgestufte) Produktionsstandards, aber auch an ein kostenschonenderes Management unserer Ressourcen, die sich am Drittmarkt vergleichen können. Hier sind meines Erachtens Kostensenkungen von 15 – 20 % möglich, was einem zweistelligen Millionenbetrag pro Jahr entsprechen würde.

Priorisierungen:

Der ORF bringt derzeit von allen Genres in allen Kanälen fast alles. Diese Breite wird wohl zukünftig nicht mehr finanzierbar sein. Wir werden daher mit unseren Fach- und LandesdirektorInnen sehr intensiv über das Leistungsspektrum des ORF nachdenken und Prioritäten setzen müssen. Dennoch halte ich es – und ich fände es falsch, es nicht in einem Bewerbungskonzept ehrlich zu erwähnen – für unerlässlich, entsprechende Schritte zu erarbeiten. Klar ist jedoch für mich, dass im Sinne dieses Bewerbungskonzepts Qualitätsprodukte mit öffentlich-rechtlichem Charakter Vorrang gegenüber anderen Produkten haben.

Erlössteigerungen:

Aufgrund der gesetzlichen Beschränkung zur Werbezeit und zu den digitalen Werbeformen sind Erlössteigerungen in der Werbung schwer möglich. Allerdings halte ich es bei einer Neuordnung der Radioflotte für denkbar, die Werbeerlöse unserer Radiosender um einige Millionen Euro zu steigern. In der Gebührenfrage werde ich alles daran setzen, dass die Politik auch kurzfristig die durch das VwGH-Urteil (keine Gebührenpflicht von Rundfunkprogrammen auf Computern) entstandene Gebührenlücke wieder schließt. Dies könnte ein Gebührenplus von zunächst 5 Mio. Euro, jährlich um 1,5 Mio. Euro im Vergleich zur Planung steigend bringen (2020 also kumuliert 8,5 Mio. Euro). Um solche Ziele zu erreichen, ist die von mir neu geschaffene Public-Affairs-Stelle wichtig.

Programminvestitionen:

Für die im Kapitel 4: Programm beschriebenen Innovationen möchte ich jährlich einen Betrag von 10 Mio. Euro (kumulativ) zusätzlich in das Programm investieren. Bis 2021 soll sich die jährliche Investitionssumme also bei 50 Mio. Euro bewegen. Diese sollen durch konsequente Strukturereformen (wie oben beschrieben) eingebracht werden. Ich bin mir bewusst, dass dieser Weg ein sehr herausfordernder sein wird, aufgrund der Disruptionen am Markt halte ich diese konsequente Ausrichtung unserer Finanzen zu unseren Produkten für lebensnotwendig. Mit den bereits auf den Sendezonen investierten Budgets ergibt sich eine Ausweitung der gesamten ORF-Programmbudgets um 7 %.



Wertecharta

»Werte sind für jedes Unternehmen ein wichtiger Bestandteil seiner Verfassung.«

Eine neue Wertebasis

Werte sind für jedes Unternehmen ein wichtiger Bestandteil seiner Verfassung.

Sie bilden das Rückgrat der Unternehmenskultur. Gerade in turbulenten Zeiten von disruptiven Marktumbrüchen, größeren Änderungen in der Struktur oder anderen Unsicherheiten ist eine solide Basis, auf die sich MitarbeiterInnen und Führungskräfte verlassen können, umso bedeutender. In den letzten Jahren ist dieses Fundament brüchig geworden. MitarbeiterInnen bemängeln, dass es an Kommunikation und Verlässlichkeit mangelt, dass sie die Strategie gar nicht kennen, dass sie nicht wissen, in welche Richtung das Unternehmen steuert. Das hat zu einer Entkoppelung der Führungsebene von der Belegschaft und zu steigender Unzufriedenheit geführt. Auch die jüngsten Studien aus der Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz zeigen, dass Vertrauen in Führungsverantwortung, klare Aufgabenzuteilung etc. nicht immer positiv bewertet wurden.

Ich möchte eine solche Wertebasis mit den Kolleginnen und Kollegen des ORF gemeinsam entwickeln. In meiner Bewerbung schlage ich zehn Eckpfeiler dieser Basis vor, die ich im Folgenden kurz darstellen und erläutern möchte.

1. Der ORF nimmt als wichtiger Teil der Gesellschaft seine Verantwortung wahr

Der ORF ist eine der größten und wichtigsten Bildungs- und Kulturvermittlungsinstitutionen des Landes. Hier gibt es Diskurs über gesellschaftspolitische Entwicklungen. Der ORF vermittelt Werte und Orientierung. Er trägt zur Identität dieses Landes und zum Stolz bei. Er übt Kritik an Fehlentwicklungen, stellt aber in gleichem Ausmaß auch positive Beispiele vor. Der ORF ist kein Social Media-Haus, in dem beliebige Inhalte gesammelt und durch Netzwerke verstärkt und verfolgt oder sogar durch Hasspostings an die Grenze des Erträglichen getrieben werden. Der ORF ist das Gegenteil: Er ist per se DIE Säule österreichischer Werte.

- 2. Der ORF ist inhaltlich, finanziell und politisch unabhängig**
Der ORF und seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen alles dafür tun, unabhängig zu sein und unabhängig zu arbeiten. Das gilt für das Management ebenso wie für die JournalistInnen, das gilt für seine Sendungen ebenso wie für sein unternehmerisches Tun und Handeln. Zur Unabhängigkeit gehört jedoch auch die finanzielle Unabhängigkeit. Der ORF darf daher nie wieder in die Situation von 2008 und 2009 kommen, als das Unternehmen von einer zusätzlichen Unterstützung durch die Bundesregierung abhängig war, um wirtschaftlich zu überleben. Daher sind weitergehende Reformen unerlässlich.
- 3. Der ORF agiert in seiner gesamten Führung und Gebahrung transparent**
Der ORF wird zu zwei Drittel durch die Rundfunkgebühren von den Österreicherinnen und Österreichern finanziert. Daher haben diese einen Anspruch, die gesamte Gebahrung und Führung des Unternehmens transparent verfolgen zu können. Ein jährlicher Geschäftsbericht ist ebenso zu veröffentlichen, wie die strategischen Ziele, Entscheidungen des Stiftungsrats und der Geschäftsführung. Die Österreicherinnen und Österreicher haben Einblick in die finanzielle Gebahrung des ORF.
- 4. Wir stellen die Seherinnen und Seher in den Mittelpunkt all unserer Überlegungen und unseres Handelns**
Es ist keine Selbstverständlichkeit mehr, dass für Content bezahlt wird. Daher ist es für den ORF unerlässlich, dass wir für unsere GebührenzahlerInnen den Wert unserer Produkte darstellen und jeden Tag das Vertrauen gewinnen. Dazu müssen wir objektiv, spannend, unterhaltsam und überraschend sein. Die GebührenzahlerInnen müssen Vertrauen in unsere Arbeit haben und auf ihren ORF stolz sein können.
- 5. Wir streben nach höchster Qualität in Programm, Technik und Management**
Was immer wir tun, wir wollen dabei qualitativ die Besten sein und noch besser werden. Das gilt für unsere Berichterstattung, für unsere Technik, für unser Management, aber auch für den Umgang mit unseren KundInnen. Wir wissen, dass wir uns zur weiteren Verbesserung der Qualität ständig weiterbilden müssen. Das gilt für Führungskräfte wie für MitarbeiterInnen des ORF. Außerdem wollen wir uns in Netzwerken, Kooperationen und Partnerschaften mit den Besten des Landes verbinden, Netzwerke mit ihnen pflegen und spannende Start-Ups fördern.
- 6. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des ORF sind sein wertvollstes Asset, wir fördern die Gleichstellung von Mann und Frau**
Der ORF schätzt seine MitarbeiterInnen und bringt das ihnen gegenüber auch zum Ausdruck. Umgekehrt respektieren die MitarbeiterInnen das Unternehmen als einen der besten Arbeitgeber des Landes. Der ORF soll 2017 zum »Great place to work« werden und sucht die besten Köpfe des Landes, um das Unternehmen zukunftsfit zu machen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben sich Offenheit und Transparenz verdient und tun alles, um zum Unternehmenserfolg beizutragen. Wir fördern konsequent

Frauen für Führungsfunktionen. Gleichstellung ist uns ein ernstes Anliegen und zwar in allen Bereichen der Diversität (wie Alter, Behinderung, Geschlecht, Kultur und Ethnie, Religion, sexuelle Orientierung, sozialer Hintergrund und Weltanschauung). Die Belegschaft des ORF soll in Vielfalt und Herkunft ein Spiegelbild des Landes sein.

- 7. Wir agieren aktiv statt zu reagieren, dabei lassen wir auch Fehler zu**
Die immer rasanteren Änderungen am Medienmarkt erfordern aktives und mutiges Handeln. Wir wollen Entscheidungen rasch treffen und dann zu ihnen stehen. Wir werden gemeinsam beschlossene Wege konsequent gehen. Dabei werden auch Fehler passieren. Diese werden wir analysieren und versuchen, es nächstes Mal besser zu machen. Wir verlassen die Komfortzone, weil wir gemeinsam Großes schaffen wollen. Monatlich findet ein »Day of new ideas« statt, an dem Innovationen besonderes Augenmerk gelegt wird.
- 8. Wir reduzieren die Verwaltung, um uns auf unser Kernprodukt – Das Programm – konzentrieren zu können**
Die Verwaltungsabläufe sind im ORF zu kompliziert und hindern uns, konsequent an unserem Produkt arbeiten zu können. Es gibt hunderte Dienstanweisungen mit Querverweisen, ein Dickicht an Formularen und anderen bürokratischen Hürden. Innerhalb eines Jahres werden wir das gesamte Regelwerk des ORF außer Kraft setzen und durch ein ganz neues, modernes System ersetzen. Jede/r Mitarbeiter/in soll motiviert sein, Verwaltungsabläufe abzubauen und dafür Vorschläge einzubringen. Denn wir setzen auf Eigenverantwortung.
- 9. Wir agieren nachhaltig zum Wohle des Unternehmens, unserer Umwelt und der nächsten Generation**
Als öffentlich-rechtliches Unternehmen hat der ORF Vorbildwirkung. Gerade beim Thema Nachhaltigkeit sollte das groß geschrieben werden. Wir fördern umweltfreundliche Produktionsmethoden und schonen bei allen unseren Handlungen bestmöglich die Umwelt. Wir wirtschaften aber auch nachhaltig, um den ORF stark und gesund an unsere Nachfolger zu übergeben.
- 10. Wir bemühen uns um eine Unternehmenskultur des Vertrauens, der Offenheit und der Freude. Wir dürfen bei der Arbeit auch lachen.**



Anhang

GESCHÄFTSORDNUNG
für die
GESCHÄFTSFÜHRUNG
des
Österreichischer Rundfunk (FN 71451 a)
vom XX.XX.2016

I. Präambel

- 1) Der Österreichischer Rundfunk ("**ORF**") ist per Gesetz (ORF-Gesetz BGBl. Nr. 379/1984, zuletzt geändert durch das BGBl. I Nr. 112/2015) seit 1.1.2002 als Stiftung des öffentlichen Rechts eingerichtet.
- 2) Im Einklang mit dem ORF-Gesetz ist der Generaldirektor ("**GD**") mit der Führung der Geschäfte des ORF betraut. Der GD vertritt den ORF gemäß § 23 ORF-Gesetz gerichtlich und außergerichtlich. Der GD ist unter anderem mit der Erstattung von Vorschlägen für die Geschäftsverteilung und -politik des ORF an den Stiftungsrat betraut.
- 3) Zur Durchführung und Umsetzung einer Geschäftsführungspolitik und -verteilung, die den aktuellen Corporate-Governance-Standards entspricht, schlägt der GD vor, die nachfolgende Geschäftsordnung ("**GO**") im Einklang mit dem ORF-Gesetz zu beschließen.
- 4) Die GO soll die Unternehmensführung des ORF an die aktuellen nationalen und internationalen Corporate-Governance-Standards anpassen, insbesondere durch:
 - a. die Einführung einer Geschäftsführung des ORF unter Einhaltung eines Vier-Augen-Prinzips;
 - b. die Förderung der Transparenz, Kollegialität und Sachlichkeit bei den Entscheidungsfindungen; und
 - c. die qualitative Verbesserung des Zusammenwirkens von Stiftungsrat sowie Publikumsrat, GD, Direktoren und Landesdirektoren.
- 5) Die Rechte und Pflichten des GD gemäß dem aktuell gültigem ORF-Gesetz, insbesondere die Alleinvertretungs- und Weisungsbefugnisse, bleiben vollinhaltlich bestehen. Diese GO soll im Innenverhältnis des ORF in Kraft treten. Konkret soll eine Gesamtgeschäftsführung durch Einrichtung eines Vorstands und nach Pouvoir-Ordnung gegliederte Entscheidungsebenen etabliert und eine detailliertere Ausgestaltung der Geschäfte, die ein Vier-Augen-Prinzip erfordern, umgesetzt werden.

II. Allgemeines

- 2) Alle in dieser GO verwendeten personenbezogenen Bezeichnungen gelten gleichermaßen für Personen sowohl weiblichen als auch männlichen Geschlechts.
- 3) In dieser GO haben die folgenden Begriffe die im jeweiligen Unterpunkt definierte Bedeutung:

- a. **Vorstand:** gemeinschaftlich der GD, TV-Informationsdirektor ("**TV-ID**"), TV-Programmdirektor ("**TV-PD**"), Radiodirektor ("**RD**") und Digitaldirektor ("**DD**").
 - b. **Erweiterter Vorstand:** bei Angelegenheiten, die ein oder mehrere Landesstudio(s) betreffen, wird der Vorstand durch zwei Landesdirektoren erweitert, die im Rotationsprinzip jedes Kalenderjahr wechseln; ihnen kommt im Rahmen von Vorstandssitzungen ein Anhörungs- aber kein Stimmrecht zu. Die Reihenfolge der Landesdirektoren als Mitglieder des erweiterten Vorstands wird durch den GD festgelegt.
 - c. **Corporate-Governance-Ausschuss:** der Stiftungsrat beschließt die Einrichtung eines Ausschusses zur Überwachung der Geschäftsführung des ORF, insbesondere der Einhaltung dieser GO. Der Ausschuss besteht gemäß § 20 Abs. 7 ORF-Gesetz aus fünf Mitgliedern, die vom Stiftungsrat aus seiner Mitte gewählt werden.
 - d. **Leiter Finanzen:** der Leiter Finanzen ist in der Generaldirektion; mit ihm sind alle finanziellen Fragen im Vier-Augen-Prinzip abzustimmen.
 - e. **Leiter Technik:** der Leiter Technik ist in der Generaldirektion; mit ihm sind alle technischen Fragen im Vier-Augen-Prinzip abzustimmen.
- 4) Die GO regelt (i) die innere Ordnung des Vorstands und der sonstigen Gremien zur Wahrnehmung der ihnen zugewiesenen Aufgaben, (ii) die von den Mitgliedern bei der Erledigung ihrer Aufgaben zu beachtende Verfahren und (iii) die Willensbildung des Vorstands und sonstiger Gremien.
 - 5) Bei Unklarheiten hinsichtlich einzelner Bestimmungen dieser Geschäftsordnung, entscheidet der Vorstand über deren Auslegung mit einfacher Mehrheit. Jedes Vorstandsmitglied und jeder Landesdirektor ist berechtigt, diesbezüglich an den Vorsitzenden des Stiftungsrats heranzutreten.
 - 6) Die Mitglieder des Vorstands und erweiterten Vorstands, der Leiter Finanzen und der Leiter Technik haben über Informationen, die ihnen im Rahmen ihrer diesbezüglichen Tätigkeit bekannt werden, Stillschweigen gemäß § 19 Abs. 4 ORF-Gesetz zu bewahren.

III. Geschäftsführung

A. Aufgaben des Vorstands

- 1) Die Vorstandsmitglieder tragen gemeinschaftlich die Verantwortung für die Leitung des ORF. Sie arbeiten kollegial zusammen und unterrichten sich gegenseitig laufend über alle wichtigen Maßnahmen und Vorgänge in ihren Geschäftsbereichen. Jedes Mitglied des Vorstands ist verpflichtet, eine Beschlussfassung des Vorstands herbeizuführen, wenn er der Auffassung ist,

dass sich ein Vorgang zum wesentlichen Nachteil des ORF auswirken könnte. In diesem Fall hat dieser Vorgang bis zur Entscheidung des Vorstands zu unterbleiben.

- 2) Unbeschadet der Gesamtverantwortung des Vorstands leitet jedes Vorstandsmitglied den ihm übertragenen Geschäftsbereich eigenverantwortlich. Die Geschäftsbereiche sind gemäß **Anlage ./1** unter dem GD, den Direktoren, dem Leiter Finanzen und dem Leiter Technik aufgeteilt.
- 3) In allen Angelegenheiten, die von besonderer Bedeutung und Tragweite für den ORF oder seine Tochtergesellschaften sind oder bei denen von der ständigen Unternehmenspraxis abgegangen werden soll, entscheiden die Mitglieder des Vorstands, unabhängig von der Geschäftsverteilung gemäß **Anlage ./1**, gemeinsam, insbesondere jedoch über:
 - a. die Festlegung allgemeiner Grundsätze der Geschäftspolitik und der Konzernstrategie;
 - b. die Festlegung der Pläne für Programm, Technik und Finanzen sowie sonstiger Pläne wie beispielsweise Stellenpläne oder Gleichstellungsförderpläne;
 - c. die Festlegung allgemeiner Richtlinien für die Programmgestaltung, Programmerstellung und Programmkoordinierung im Hörfunk, Fernsehen und Online-Angebot;
 - d. die Festlegung der Sende- und Angebotsschemen für Hörfunk, Fernsehen und Online-Angebot (Jahressendeschema und Jahresangebotsschema) sowie die Festlegung der im Jahressendeschema und Jahresangebotsschema enthaltenen Sendungen bzw. Formate sowie der diesen Sendungen bzw. Formaten zugrunde liegenden Konzepte;
 - e. die Festlegung von Investitionsprogrammen und die Entscheidung über Neubauten, Umbauten, Neuanschaffungen und sonstige Investitionen außerhalb der genehmigten und in Kraft befindlichen Investitionsprogramme, soweit sie nicht laufende Betriebsausgaben darstellen und ihr Wert im Einzelfall EUR 300.000 bzw. bei wiederkehrenden Verpflichtungen im Geschäftsjahr insgesamt EUR 100.000 übersteigt;
 - f. der Erwerb von Patent- und von Verwertungsrechten an Urheberrechten, deren Wert im Einzelfall EUR 300.000 bzw. bei wiederkehrenden Verpflichtungen im Geschäftsjahr insgesamt EUR 100.000 übersteigt;
 - g. der Abschluss von Beratungsverträgen, wenn deren Wert im Einzelfall EUR 100.000 bzw. bei wiederkehrenden Verpflichtungen im Geschäftsjahr insgesamt EUR 50.000 übersteigt;
 - h. Verträge mit Dienstnehmern, wenn der Dienstnehmer auf die Verwendungsgruppe 17 gemäß Kollektivvertrag 2003 bzw. die Verwendungsgruppe 8 gemäß Kollektivvertrag 2014, eingestuft wird oder das Bruttojahresgehalt einen Wert von EUR 100.000 übersteigt;
 - i. der Erwerb, die Veräußerung oder die Belastung von Liegenschaften, wenn der Verkehrswert der Liegenschaft den Betrag von EUR 250.000 übersteigt;

- j. der Erwerb, die Veräußerung und die Belastung von Beteiligungen (§ 228 UGB) sowie der Erwerb, die Veräußerung und die Stilllegung von Unternehmen und Betrieben;
- k. die Aufnahme und Gewährung von Anleihen, Darlehen und Krediten über EUR 500.000 und die Übernahme von Bürgschaften oder sonstigen Haftungen zu Gunsten Dritter;
- l. die Vornahme aller Geschäfte, sofern diese nicht unter lit. e) bis k) fallen, die eine Belastung von EUR 250.000 im Einzelfall bzw. bei wiederkehrenden Verpflichtungen im Geschäftsjahr insgesamt EUR 100.000 Euro, mit sich bringen, soweit diese nicht ohnehin im Rahmen der jährlichen Finanzpläne genehmigt wurden;
- m. die Vorbereitung (i) des Antrags auf Festsetzung des Programmgebührens und (ii) der Vorschlagsberatung zur Festsetzung des Tarifwerks der kommerziellen Kommunikation an den Stiftungsrat;
- n. die Umwidmung von auf Basis des ORF-Gesetz gebildeter Rücklagen;
- o. die Erteilung von Prokura und Handlungsvollmacht an Direktoren und leitende Angestellte, wobei dem betroffenen Direktor bei der Vorstandsentscheidung keine Stimme zukommt;
- p. die Pläne über den Ausbau des barrierefreien Angebots für hör- und sehbehinderte Menschen;
- q. die Veranstaltung von Spartenprogrammen und mobilem terrestrischem Fernsehen;
- r. die Festlegung eines Qualitätssicherungssystems;
- s. die Festlegung für die audiovisuelle kommerzielle Kommunikation geltenden Richtlinien sowie die Festlegung des Werbeumfangs im Teletext und Online-Angeboten gemäß § 18 ORF-Gesetz;
- t. der Abschlusses von Kollektivverträgen, Vertragswerken mit kollektivvertragsähnlicher Wirkung und des Redakteurstatuts;
- u. die Einführung bleibender sozialer Maßnahmen;
- v. die Gestaltung von Organisationsanweisungen und Dienstanweisungen für den ORF;
- w. der Abschluss von Verträgen mit Medienunternehmen (§ 1 Abs. 1 Z 6 Mediengesetz) periodischer Druckwerke.
- x. die Errichtung und die Schließung von Zweigniederlassungen sowie die Gründung von Tochtergesellschaften;
- y. die Ausübung des Stimmrechtes in Gesellschafterversammlungen von verbundenen Unternehmen, sofern in der Gesellschafterversammlung ein Beschluss gefasst werden soll, der nach Gesetz oder Gesellschaftsvertrag einer Zustimmung von mindestens drei Viertel der abgegebenen Stimmen bedarf oder die Bestellung von Geschäftsführern, Vorstandsmitgliedern oder Aufsichtsratsmitgliedern zum Inhalt hat; und
- z. die Aufnahme und Aufgabe von Geschäftszweigen und Produktionsarten.

- 4) Die Kompetenzen des Stiftungsrats bleiben hiervon unberührt. Sämtliche Beschlussfassungen vom Vorstand, die eine Zustimmung oder Genehmigung des Stiftungsrats gemäß ORF-Gesetz benötigen, sind bis zur entsprechenden Entscheidung des Stiftungsrats unwirksam.

B. Sitzungen und Beschlüsse des Vorstands

- 1) Beschlüsse des Vorstands werden in Vorstandssitzungen gefasst, die vom GD geleitet werden. Die erforderlichen Vorstandsmitglieder sind zu den nach Möglichkeit wöchentlich stattfindenden Vorstandssitzungen mindestens 1 Woche im Vorhinein durch den GD einzuladen. In dringenden begründeten Geschäftsfällen kann die einwöchige Frist auch verkürzt werden oder entfallen, wenn die Hälfte der erforderlichen Vorstandsmitglieder dem zustimmt, wobei die Zustimmung als erteilt gilt, wenn das Vorstandsmitglied nicht innerhalb einer durch den GD angemessenen, in der Einladung festgelegten, Frist antwortet oder an der Vorstandssitzung teilnimmt.
- 2) Maßnahmen und Geschäfte der in Absatz 1) bezeichneten Art darf der GD ohne vorherige Abstimmung mit den anderen Vorstandsmitgliedern vornehmen, wenn dies nach seinem pflichtgemäßen Ermessen zur Vermeidung unmittelbar drohender schwerer Nachteile für den ORF erforderlich ist.
- 3) Der Vorstand ist beschlussfähig, wenn die Hälfte der erforderlichen Vorstandsmitglieder an der Beschlussfassung teilnehmen, wobei Vorstandsmitglieder, die nicht oder nicht rechtzeitig auf die Einladung des GD geantwortet haben, nicht in die Berechnung einzubeziehen sind.
- 4) Bei einer Abstimmung steht jedem Vorstandsmitglied je eine Stimme zu. Der Vorstand fasst seine Beschlüsse mit einfacher Mehrheit in offener Abstimmung. Stimmenthaltungen sind zulässig. Bei Stimmengleichheit gibt die Stimme des GD den Ausschlag. Bei der Feststellung der einfachen Mehrheit der abgegebenen Stimmen sind ungültige Stimmen und Stimmenthaltungen nicht zu berücksichtigen.
- 5) Auf schriftliches Verlangen eines Vorstandsmitglieds auf Einberufung einer Vorstandssitzung hat der GD diesem Verlangen binnen drei Tagen zu entsprechen und die Einladungen zu versenden.
- 6) Die Tagesordnung wird vom GD unter Berücksichtigung vorliegender schriftlicher Anträge von Vorstandsmitgliedern festgesetzt.
- 7) Über die Sitzungen sind Protokolle anzufertigen und binnen 3 Tagen nach der Vorstandssitzung zu versenden.
- 8) Gäste sind zu Vorstandssitzungen grundsätzlich zuzulassen, über deren Teilnahme entscheidet der GD.

C. Corporate-Governance-Ausschuss

- 1) Der GD ist berechtigt, die Umsetzung eines Beschlusses vorübergehend auszusetzen. In diesem Fall hat er den Vorsitzenden des Stiftungsrates unverzüglich um Einberufung einer Sitzung des Corporate-Governance-Ausschusses zu ersuchen, um über den vorübergehend ausgesetzten Beschluss zu diskutieren. Der Vorsitzende des Stiftungsrates hat daraufhin unverzüglich eine solche Sitzung einzuberufen, die binnen spätestens zwei Wochen nach Einberufung stattzufinden hat. Im Rahmen der Sitzung wird der Corporate-Governance-Ausschuss umfassend über den Vorstandsbeschluss durch die involvierten Vorstandsmitglieder informiert und werden die unterschiedlichen Meinungen zum Vorstandsbeschluss erörtert.
- 2) Der Corporate-Governance-Ausschuss wird am Ende eine Empfehlung hinsichtlich des vorübergehend ausgesetzten Beschlusses aussprechen, die der GD um zu setzen hat.

D. Geschäftsverteilung

- 1) **Anlage ./1** enthält die Geschäftsverteilung zwischen den Vorstandsmitgliedern bzw. dem kaufmännischen und technischen Leiter. Die Abgrenzung wurde und wird in Zukunft vom GD auf Vorschlag der anderen Vorstandsmitglieder festgelegt. Über Abgrenzungsfragen zwischen gewöhnlichem und außergewöhnlichem Geschäftsbetrieb und Zuständigkeitsfragen innerhalb der Geschäftsbereiche entscheidet der GD auf Basis der gültigen Organisationsanweisung abschließend.
- 2) In Angelegenheiten des gewöhnlichen Geschäftsbetriebs die in den Geschäftsbereich eines Vorstandmitglieds bzw. des kaufmännischen oder technischen Leiters fallen, kann das zuständige Vorstandsmitglied bzw. der kaufmännische oder technische Leiter alleine entscheiden. Die Option, die Entscheidung des Vorstands zu verlangen, bleibt dem zuständigen Vorstandmitglied bzw. dem kaufmännischen oder technischen Leiter unbenommen.
- 3) In Angelegenheiten des außergewöhnlichen Geschäftsbetriebs, die nicht dem Vorstand gemäß Punkt III. A. dieser GO vorbehalten sind, muss sich das zuständige Vorstandsmitglied bzw. der kaufmännische oder technische Leiter mit dem in **Anlage ./1** ausgewiesenen Vorstandsmitglied, dem kaufmännischen oder dem technischen Leiter abstimmen. Kann zwischen den Betroffenen kein Einvernehmen hinsichtlich der weiteren Vorgehensweise hergestellt werden, ist die Angelegenheit durch den Vorstand zu beschließen. Die Option, die Entscheidung des Vorstands zu verlangen, bleibt dem zuständigen Vorstandmitglied bzw. dem kaufmännischen oder technischen Leiter unbenommen.
- 4) Soweit Maßnahmen und Geschäfte eines Geschäftsbereichs zugleich einen anderen oder mehrere Geschäftsbereiche betreffen, müssen sich die Betroffenen abstimmen. Wenn eine Einigung nicht zustande kommt, ist jedes beteiligte Vorstandsmitglied bzw. der kaufmännische

oder technische Leiter verpflichtet, eine Beschlussfassung des Vorstands herbeizuführen. In diesem Fall hat die Maßnahme bis zur Entscheidung des Vorstands zu unterbleiben.

- 5) Maßnahmen und Geschäfte der in Absatz 3) und Absatz 4) bezeichneten Art darf das zuständige Vorstandsmitglied ohne vorherige Abstimmung mit den anderen beteiligten Vorstandsmitgliedern bzw. dem kaufmännischen oder technischen Leiter bzw. ohne vorherige Zustimmung des Vorstands vornehmen, wenn dies nach seinem pflichtgemäßen Ermessen zur Vermeidung unmittelbar drohender schwerer Nachteile für den ORF erforderlich ist. Über einen solchen Vorgang ist der GD bzw. in Angelegenheiten, die in den Geschäftsbereich des GD fallen, der Vorsitzenden des Stiftungsrates, unverzüglich zu unterrichten.
- 6) Die Schlichtung von Differenzen, Abgrenzungsfragen von Resorts, der Kontakt mit dem Stiftungsratsvorsitzenden ist die Aufgabe des GD.

E. Verhinderung und Vertretung

- 1) Im Falle einer Verhinderung (z.B. Krankheit oder Terminkollision) an der Teilnahme an einer Vorstandssitzung, kann das verhinderte Vorstandsmitglied ein anderes Vorstandsmitglied als seine Vertretung samt Stimmrechtsvollmacht für die Dauer der Verhinderung bestimmen. Das verhinderte Vorstandsmitglied hat eine solche Vertretung den übrigen Vorstandsmitgliedern schriftlich (E-Mail-Form ist ausreichend) mitzuteilen. Diese Sitzungsvollmacht ist auch rechtswirksam erteilt, wenn das verhinderte Vorstandsmitglied die Vertretung ausschließlich dem Bevollmächtigten und dem GD schriftlich (E-Mail-Form ist ausreichend) mitteilt. Der GD hat Sitzungsvollmachten spätestens mit Beginn einer Vorstandssitzung den anwesenden Mitgliedern bekannt zu geben.
- 2) Ein Vorstandsmitglied kann immer nur ein anderes Vorstandsmitglied vertreten. Bestimmen mehrere Vorstandsmitglieder ein Vorstandsmitglied mit ihrer Vertretung, ist die zuerst bestimmte Vertretung ausschlaggebend, wobei der Zeitpunkt des Versands ausschlaggebend ist.
- 3) Die Urlaubseinteilung ist zwischen den Vorstandsmitgliedern einvernehmlich zu treffen. Gleichzeitig ist für die ordnungsgemäße Fortführung der Geschäfte während Urlaubszeiten Vorsorge zu treffen.

IV. Weisungsrecht

- 1) Der GD bleibt gegenüber allen Direktoren und Landesdirektoren sowie Mitarbeitern gemäß dem ORF-Gesetz weisungsberechtigt.
- 2) Macht ein Vorstandsmitglied von seinem Weisungsrecht Gebrauch, ist die Weisung dem Vorstand und dem Vorsitzenden des Stiftungsrates unverzüglich offenzulegen.

- 3) Der von der Weisung betroffene Direktor, Landesdirektor oder Mitarbeiter ist berechtigt, vom GD die Einberufung einer Vorstandssitzung zu verlangen, in deren Rahmen dem Betroffenen ein Anhörungsrecht zukommt. Dem Verlangen des Betroffenen nach Einberufung einer Vorstandssitzung ist binnen drei Tagen zu entsprechen und sind die entsprechenden Einladungen an die erforderlichen Vorstandsmitglieder zu versenden.
- 4) Das Anhörungsrecht der Direktoren und Landesdirektoren, vom Stiftungsrat gehört zu werden, bleibt davon unberührt.

ENTWURF

Die GO wird durch die Zustimmung des Stiftungsrates legitimiert, Änderungen oder die Aufhebung dieser Geschäftsordnung bedürfen ebenfalls der Zustimmung des Stiftungsrates. Von dieser Zustimmungspflicht des Stiftungsrates ausgenommen ist die Geschäftsverteilung in **Anlage ./1**.

Wien, am _____

für den Stiftungsrat

GD

TV-ID

TV-PD

RD

DD

Anhang ./1 – Geschäftsverteilung

Resort	GD	TV-ID	TV-PD	RD	DD	KL	TL
Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation	L ¹				K ²		
Personal und Schulung				L		K	
RSO				L		K	
Plattformmanagement					L		K
Programmentwicklung							
Kommunikation von Vorstandsbeschlüssen, Organisationsanweisungen und Dienstanweisungen							
Beteiligungsstrategie einschließlich Konzernsteuerung und Projektmanagement							
Festlegung von finanziellen Kennziffern							
Rechnungswesen							
Festlegung von Grundsätzen für das Finanz- und Rechnungswesen							
Controlling							
Geld- und Wertpapiermanagement							
Cash Pooling							
Allgemeines Unternehmens- und Beteiligungsmanagement							
Risikomanagement							
Steuerliche Angelegenheiten							
Asset Management							
Finanz- und Rechnungswesen							
Personalverrechnung							
Marketing							
Öffentlichkeitsarbeit							
IT							
Recht							
Vorgabe der Standards für Instandhaltung							
Bau- und Raumtechnik							
Facility Services							
Einkauf							
Organisation und Sicherheit							

¹ Leitung

² Kontrolle

Jährliche Budgetierung/Mehrjahresplanung							
Revision							
Grafik und Design							
Humanitarian Broadcasting							
Markt- und Medienforschung							
Qualitätssicherung							
Sendeleitung							
Zentrale Programmdienste							
Archiv							
Anlagen- und Rundfunktechnik							
Gebäudetechnik							
Produktionsbetrieb							
Internationale Positionierung							
Preispolitik							
Landesstudios							
Programmeinkauf und Rechtemanagement							
Liegenschaften							
Materialwirtschaft							
Verteilzentrum							
Soziale Einrichtungen							
Fuhrparkmanagement							
Business Development							
Service und Logistik							
Sendeleitung							
Auslandsbüros							
Produktionsmanagement							
Anlagentechnik							
Sendetechnik							
Ausstattung							