

Lust auf Zukunft.

Konzept zur mittel- und langfristigen
Entwicklung des ORF

BEWERBUNG
ROLAND WEISSMANN

Konzept zur mittel- und langfristigen Entwicklung des ORF

01. Der ORF: Gegenwart und Zukunft	10
01.01. Gegenwart: Große Herausforderungen, wenig Mut	11
01.02. Der ORF in fünf Jahren: Ein agiles Unternehmen, hybrid aufgestellt	14
02. Eine neue Unternehmenskultur: Veränderung erfordert Kulturwandel	17
02.01. Drei Werte für den ORF: Verlässlichkeit, Verantwortung, Transparenz	19
02.02. Change: Ein ORF, der auf Veränderungen reagiert	21
02.03. Menschen im ORF: Den Generationenwechsel stemmen	24
02.04. Gleichstellung ambitioniert vorantreiben	28
02.05. Diversität und Barrierefreiheit: Ein ORF für alle in Österreich	35
03. Evolution und Transformation: Audience first, Channel second	38
03.01. Content-Strategie: Qualitätsanspruch als Maxime	40
03.02. Flottenstrategie: TV-, Radio- und Online-Angebote aufeinander abstimmen	44
03.03. Produktionsstrategie: Erfolg ist mehr als nur Quote	56
03.03.01. Multimedialer Newsroom: Lasst uns endlich gemeinsam beginnen!	58
03.03.02. Technik: Vom Kupfer zum Glas. Den Wandel in die Strukturen bringen	61
03.04. Der Medienstandort: Ausbau durch Kooperation	64
04. Rahmenbedingungen für einen erfolgreichen Wandel	70
04.01. Finanzen und Wirtschaft: Ressourcensteuerung in einem hybriden ORF	71
04.02. Corporate Governance: Wandel und Transformation in der Unternehmensführung	74
04.02.01. Zielstruktur meiner Geschäftsführung	74
04.02.02. Meine Führungswerte strukturell verankern	75
04.03. ORF-Gesetz und Transformation: Die digitalen Fesseln müssen gelockert werden	78
05. Einladung	82

WARUM ICH MICH BEWERBE

Mit Publikum und Belegschaft
den ORF neu erfinden

„Was wir über unsere Gesellschaft, ja über die Welt, in der wir leben wissen, wissen wir durch die Massenmedien, wie Radio und Fernsehen“ – ein Satz, den der Soziologe Niklas Luhmann Mitte der 1990er-Jahre postuliert hat und der vor gut 30 Jahren wohl seine Richtigkeit hatte. Im Jahr 2021 stimmt er so nicht mehr. Digitalisierung gepaart mit Globalisierung hat die Welt der traditionellen Massenmedien auf den Kopf gestellt, auch die Welt des ORF. Wir müssen uns daher neu erfinden, vieles neu denken, um weiter relevant für unser Publikum zu bleiben.

Digitalisierung und Globalisierung wirken auf unsere Gesellschaft ein. Für viele Menschen in Österreich fühlt sich die Gegenwart oft komplex an. Das Gefühl, den Überblick zu verlieren, es nicht zu verstehen und auch keinen Einfluss mehr nehmen zu können, ist für viele Menschen ein täglicher Begleiter. Zusätzlich werden wir tagtäglich mit aktuellen globalen und nationalen Krisen konfrontiert, irgendwo scheint es immer „zu brennen“, still ist es selten. Das Internet und die sozialen Netzwerke transportieren im Sekundentakt ungefilterte Informationen, um sie sogleich in Abermillionen Filter-Bubbles zu multiplizieren. Durch Digitalisierung und Globalisierung wird persönliche Nähe neu definiert und wir Medien folgen – schließlich ist das für die Menschen relevant, was persönlich nah ist. Das macht etwas mit uns als Gesellschaft.

Österreich wird oft als eine „Insel der Seligen“ beschrieben – und blickt man sich um, dann stimmt diese Zuschreibung. Wir haben großes Glück in einem pluralistischen, demokratischen Land zu leben, dessen Rückgrat öffentlich-rechtliche Medien sind. Damit das auch in Zukunft so bleibt, werde ich – gemeinsam mit dem ORF und seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – meinen Beitrag leisten. Es gilt, die demokratischen Prozesse im Land durch Förderung der individuellen Meinungsbildung zu unterstützen, dabei Polemisierung entgegenzutreten, zu verbinden und unsere Werte und Kultur in der globalen Zeit zu stärken.

Gerade jetzt braucht es in Österreich eine öffentlich-rechtliche Medienplattform, die nicht gewinnorientiert agiert, sondern dem Gemeinwohl verpflichtet ist und damit mehr denn je einen durch Größe und Vielfalt relevanten und starken Österreichischen Rundfunk. Einen ORF, der ganz Österreich erreicht und mit seinen vielfältigen Produkten in Einstellung, Duktus und Sprache alle Menschen in Österreich repräsentiert. Einen ORF, mit dem sich alle Generationen identifizieren können. Einen ORF, der informiert, unterhält, erklärt und einordnet. Einen ORF, der auch aufregt, herausfordert und diskutiert. Der anregt, aufklärt und motiviert, unser Land mitgestaltet und entwickelt und dabei gleichzeitig ein Richtungsweiser in einem vereinten Europa ist.

Ich will Augen und Ohren des Publikums öffnen und mit all meiner Kraft dafür sorgen, dass unser ORF den Menschen in diesem Land die komplexe Welt so spannend und dort wo notwendig, so einfach und angreifbar wie möglich präsentiert. Lange galt es als der beste Weg, Komplexität zu reduzieren. Heute empfiehlt es sich, diese abzubilden und Zusammenhänge herzustellen. Wir müssen uns der neuen Komplexität annehmen, und zwar mit Hilfe der Digitalisierung.

Die Digitalisierung verbessert viele Bereiche unseres Lebens, sie ist wichtiger Teil unseres Alltags geworden. Noch nie war es so einfach, Medien zu konsumieren, sowohl die Zeit als auch der Ort sind nur noch Nebensache. Noch nie war es so einfach, sich über das Gesehene, das Gehörte, auszutauschen. Noch nie war es so einfach, die Menschen individuell anzusprechen – und auch etwas zurückzubekommen. Chancen, die es für uns als ORF zu nützen gilt.

Die Ausgangslage scheint komfortabel: Marktanteile und Reichweiten haben sich in den vergangenen Monaten und Jahren auf sehr hohem Niveau stabilisiert und sind vor dem Hintergrund der vergangenen herausfordernden Jahre sogar gestiegen. Ganz gleich ob Fernsehen, Radio oder Online – der ORF behauptet seine Marktführerschaft in Österreich beständig. Für 92% aller Österreicherinnen und Österreicher stellt der ORF die wichtigste Informationsquelle des Landes dar, mit unserer Information erreichen wir 94% der TV-Bevölkerung, keinem Medium wird mehr vertraut als dem ORF. Mit diesen Werten liegt der ORF im europäischen Spitzenfeld. In der Coronakrise hat der ORF seine Rolle als Leitmedium weiter gestärkt.

Nach seinem 65. Jubiläumsjahr steht der ORF vor dem größten Transformationsprozess seiner Geschichte. Ich will den ORF mit Ihrer Hilfe vom erfolgreichen nationalen Broadcaster zur führenden österreichischen Content-Plattform ausbauen.

Die Ausgestaltung dieses Transformationsprozesses entscheidet darüber, ob wir auch bei den künftigen Generationen unsere heutige Relevanz behalten werden können. Die Saat ist gesetzt, der Wandel vollzieht sich konsequent, das Tempo steigt. Ich schreibe diese Zeilen im hoffentlich letzten Teil einer Pandemie, deren Auswirkungen unser Leben über die nächsten Jahre hinweg prägen wird. Aber trotz der herausfordernden Zeit bin ich optimistisch.

Der Grund dafür ist die neue Generation – eine Generation mit starken Werten, weltoffen, divers und überlegt, die sich mit Leichtigkeit durch die neuen digitalen Welten bewegt. Die jungen Frauen und Männer dieser Generation sind unsere Zukunft. Und das Beste: sie teilen unsere öffentlich-rechtlichen Werte. Sie wollen sich ihre eigene, unabhängige Meinung bilden, verlangen Einordnung und suchen Identifikation. Es gilt nun, unsere Türen zu öffnen. Wir müssen unserem Publikum, insbesondere den Jungen, neue lineare sowie nicht-lineare Angebote anbieten, die sie interessieren. Wir müssen dorthin gehen, wo sie sind, um sie dort in gewohnter ORF-Qualität zu bedienen. Und wir müssen ihnen zuhören und ihnen Zugang zu unserer Organisation ermöglichen, wo sie gemeinsam mit uns Verantwortung übernehmen sollen.

Der ORF ist ein großartiges Unternehmen. Seit mehr als 25 Jahren freue ich mich auf jeden Arbeitstag in diesem Haus und stehe mit voller Überzeugung hinter der Idee des öffentlich-rechtlichen Rundfunks. Ich kenne den ORF aus sehr vielen Perspektiven – ob als TV-Journalist im Landesstudio oder als Sendungsverantwortlicher der größten Radioshow des Landes, dem Ö3-Wecker. 15 Jahre habe ich als Journalist gearbeitet, ich schätze den Diskurs und bekenne mich zur Unabhängigkeit und zum Pluralismus redaktionellen Schaffens. Seit mehr als zehn Jahren kenne ich auch die wirtschaftliche Perspektive und weiß um die Notwendigkeit des effizienten und produktiven Wirtschaftens.

Ich bin mir bewusst, dass wir speziell in den nächsten Jahren mit der geplanten Hybrid-Strategie besonders gefordert sein werden. Im Rahmen meiner Aufgaben rund um den ORF-Player habe ich mich intensiv mit der digitalen Welt auseinandergesetzt und sehe deutlich die Chancen der Digitalisierung für uns als öffentlich-rechtlichen Sender.

Ich bin Journalist und Manager. Aber primär bin ich Medienmacher mit Leib und Seele. Ich bin bereit, gemeinsam mit meinem Team, allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und dem Publikum, den ORF neu zu erfinden. Ich werde unsere Chancen nützen, die Türen öffnen und diesen entscheidenden Transformationsprozess gestalten.

Daher ersuche ich Sie am 10. August um Ihre Unterstützung!

ROLAND WEISSMANN WIEN, 27. JULI 2021

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



Zehn Punkte für einen neuen ORF

EXECUTIVE SUMMARY

- 01 Den ORF in ein digitales Unternehmen transformieren
- 02 Eine neue Unternehmenskultur etablieren
- 03 Unabhängigkeit sichern, Pluralismus ausbauen
- 04 Gleichstellung vorantreiben
- 05 Frische Angebote für junge Zielgruppen schaffen
- 06 Lineare Channels gezielter positionieren
- 07 Autonomie der Landesstudios ausbauen
- 08 Den Medienstandort Österreich durch Kooperationen stärken
- 09 Change und Innovation aktiv managen
- 10 Drei Werte für einen neuen ORF leben

01 DEN ORF IN EIN DIGITALES UNTERNEHMEN TRANSFORMIEREN

Vom Broadcaster zur Plattform – bedeutet, dass wir die Chancen der Digitalisierung nutzen. Um langfristig den Publikumsansprüchen gerecht zu werden, werden wir uns kontrolliert von linearen Logiken lösen und neue Distributionswege entwickeln. Dazu werden wir Inhalte neu denken und unser Publikum dort abholen, wo es sich aufhält. Es gilt so, neue Touchpoints zu generieren, damit wir auch in Zukunft relevant bleiben.

Ziel ist ein hybrides Unternehmen, wir werden die linearen Kanäle weiterentwickeln und digitale Plattformen neu aufbauen. Ich werde mich in Zukunft einerseits verstärkt um die Bedürfnisse der jungen Zielgruppen bemühen, und andererseits die gesamte ORF-Flotte an die neue Marktsituation anpassen.

Dazu werde ich eine konsequente Content-Strategie etablieren und unsere Angebote zeitgemäß und im Sinne unseres Publikums neu ausrichten. Um auch in Zukunft zum öffentlichen Diskurs maßgeblich beizutragen, möchte ich alle Menschen in Österreich dort erreichen, wo sie Medieninhalte bevorzugt konsumieren – mit Inhalten in einer Qualität, die nur wir bieten können. Dafür braucht es ein fein abgestimmtes Zusammenspiel der linearen Channels mit neuen Digitalangeboten und einen massiven Ausbau unserer Social-Media-Angebote.

Der ORF bleibt der Rundfunk der Gesellschaft – und soll auch in Zukunft für Online, Radio und Fernsehen stehen.

02 EINE NEUE UNTERNEHMENS- KULTUR ETABLIEREN

In den 1990er Jahren geriet der ORF unter Druck: Der neue Wettbewerb mit privaten Anbietern hatte die Marktsituation verändert, der ORF war gezwungen, sich und seine Strukturen neu aufzustellen. Das Unternehmen verwandelte sich, der Monopolist wurde zum Marktführer im linearen Fernsehen und Radio. Das damals entwickelte Operating-Model gilt bis heute – nun kommt es erneut unter Druck. Der Handlungsbedarf wurde erkannt, eine Strategie ist entworfen. Doch meiner Ansicht nach ist ein noch tieferer Wandel nötig. Tatsächliche Veränderung erfordert eine umfassende Entwicklung der Unternehmenskultur. Kein System, egal wie erfolgreich, kann sich über Jahre hinweg ohne Erneuerung bewähren. Wir müssen unser Selbstverständnis, unsere Arbeitsweisen und unsere Struktur umfangreich und kritisch hinterfragen.

Mein Ziel ist ein agiles Unternehmen, das sein Zielpublikum sehr genau kennt, flexibel und strategisch auf neue Entwicklungen reagiert und Innovation strukturell fördert. Dafür werde ich unter anderem das Knowhow der Abteilungen vernetzen, eine neue Innovation-Unit aufbauen, user-zentrierte Entwicklungsansätze etablieren und endlich ein aktives Wissens- und Qualitätsmanagement aufsetzen.

03
**UNABHÄNGIGKEIT
SICHERN,
PLURALISMUS
AUSBAUEN**

Wenn wir von öffentlich-rechtlichen Inhalten sprechen, meinen wir auch Vertrauen – das Vertrauen in unabhängig und verantwortungsvoll agierende Redaktionen. Diese Unabhängigkeit des Journalismus gehört zu den Grundelementen einer demokratischen und pluralistischen Gesellschaft. Sie sichert unsere Legitimation als öffentlich-rechtliche Institution.

Vor allem in der digitalen Welt ist Vertrauen unverzichtbar. Es ist unsere Chance, den ORF auch in der digitalen Welt unverzichtbar zu machen. Dort setzen wir an. Vieles muss in den nächsten Jahren verändert werden – was bleibt ist das klare Bekenntnis zur Unabhängigkeit, zur Objektivität und zu dem dafür notwendigen Pluralismus.

Der multimediale Newsroom ist das dafür zentrale Leitprojekt. Ein Führungsteam sorgt für Binnenpluralismus. Multimediale Ressorts, selbstbewusste Sendungsverantwortliche sowie – in den journalistischen Teams – die richtige Mischung aus Fachkräften und Allroundern bringt zusätzliche Vielfalt. Unsere Berichterstattung wird auf allen künftigen Plattformen noch besser und vielfältiger werden.

04
**GLEICHSTELLUNG
VORANTREIBEN**

Ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis ist eine Bereicherung für die Unternehmenskultur und die Meinungsvielfalt und erhöht die Mitarbeitermotivation und die Attraktivität des ORF als Arbeitgeber, insbesondere für junge, hochqualifizierte Bewerberinnen. Der ORF steht bei dem Thema Gleichstellung in einer besonderen gesamtgesellschaftlichen Verantwortung.

Handlungsbedarf besteht vor allem bei einem ausgeglichenen Geschlechterverhältnis bei Führungskräften und bei der Schließung des Gender Pay Gaps. Diesen Herausforderungen werde ich mit strukturellen Maßnahmen begegnen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern und den Gender Time Gap im Sinne einer Angleichung zu einem möglichst vollzeitähnlichen Arbeitszeitausmaß schließen. Die Arbeitszeit- und Urlaubseinteilung und die bestehenden Home-Office-Regelungen sollen flexibilisiert werden. Gleichzeitig müssen wir Betreuungsplätze ausbauen, berufliche Weiterbildung in Teilzeit und Karenz ermöglichen und die Informationskanäle während Berufsabwesenheiten aufrechterhalten. Die Nachbesetzungen der anstehenden Pensionierungswelle sollen mit Fokus auf Geschlechtergerechtigkeit und Diversität erfolgen.

In seiner Außenwirkung muss der ORF weiterhin und verstärkt dafür sorgen, dass sich Gendergerechtigkeit auch deutlich in seinen Programmen äußert und in der Produktion seiner Programme berücksichtigt wird.

05
FRISCHE
ANGEBOTE
FÜR JUNGE
ZIELGRUPPEN
SCHAFFEN

Menschen unter 30 informieren sich heute primär über Online-Angebote, also über Social-Media-Plattformen und Streaming-Anbieter. So divers und breit die genutzten Inhalte sind, so fragmentiert sind die Zielgruppen. Relevant ist für die Generation Z nur das, was sie erreicht.

Um sie zu erreichen, müssen wir dorthin gehen, wo sie sind. Es gilt das Prinzip: Der ORF ist loyal zu seinen Inhalten, nicht jedoch zu den Plattformen. Um erfolgreiche Angebote für die Generation Z zu entwickeln, werden wir uns verstärkt mit ihr auseinandersetzen und ihre Bedürfnisse erforschen.

Im Zentrum steht eine neue, digitale Formatentwicklung mit user-zentriertem Ansatz. Ziel ist ein breites, öffentlich-rechtliches Produktportfolio, das durch verstärkte Identifikation und Longtail-Angebote einen breiten Zuspruch in der jungen Zielgruppe erreicht. Dafür müssen wir neue Kooperationen und Allianzen suchen, Diversität fördern und jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unsere Türen öffnen.

06
LINEARE
CHANNELS
GEZIELTER
POSITIONIEREN

Die fehlende Nähe zu den Bedürfnissen des Publikums ist ein systemisches Problem, das sich auch in den Inhalten und Positionierungen der linearen Channels widerspiegelt. Es gilt, die gesamte ORF-Flotte und ihre Channels an die neue Marktsituation anzupassen. Ich werde eine konsequente Content-Strategie etablieren und die ORF-Flotte nach dieser zeitgemäß ausrichten. Inhaltlich bedeutet das eine Schärfung der Positionierungen aller linearen Channels und eine strukturelle Verschränkung mit neuen Online-Angeboten. Der ORF ist nur in seiner gesamten Breite stark. Wir brauchen eine vielfältige, gut aufeinander abgestimmte Flotte, die aus linearen TV- und Radio-Kanälen und non-linearen Online-Angeboten besteht. Nur dann können wir dem gesamten Publikum die richtigen Inhalte anbieten. Dafür müssen wir uns organisatorisch, technisch und inhaltlich neu aufstellen. Über alle Medienformen hinweg steht das Publikum im Mittelpunkt – entsprechend werde ich verstärkt in Inhalten denken und unsere Organisationsstruktur nach Distribution und Nutzung neu organisieren. Schlüssel dafür ist die neue Hybrid-Strategie.

07
**AUTONOMIE DER
LANDESSTUDIOS
AUSBAUEN**

Regionalität als Anker in einer globalen Welt: Gebe es unsere neun Landesstudios nicht, müsste man sie erfinden. Sie stiften regionale Identität und leisten einen unverzichtbaren Beitrag für den gesellschaftlichen Zusammenhalt. Sie sind die berühmte "letzte Meile" zur Haustür unseres Publikums und damit ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Ich werde diesen Vorsprung gegenüber den multinationalen Konkurrenten ausbauen und mehr Programmflächen und regionale Schwerpunkte ermöglichen. Auch wenn die regionalen Inhalte hervorragend angenommen werden, wird auch die lokale Berichterstattung mittelfristig durch die fortschreitende Digitalisierung unter Druck geraten. Mehr als drei Viertel aller unter 30-Jährigen leben in den Bundesländern, sie identifizieren sich stark mit ihrer Kultur und Heimat. Um sie in Zukunft besser anzusprechen, werde ich in jedem Landesstudio autonome Digital-Units aufbauen. Strukturell miteinander vernetzt werden sie Inhalte für ihre individuellen Online-Channels produzieren. Auch in den Ländern wird sich eine neue Form der Unternehmenskultur etablieren, die auf mehr Eigenverantwortung, Verlässlichkeit und Transparenz setzt.

08
**DEN MEDIEN-
STANDORT
ÖSTERREICH
DURCH
KOOPERATIONEN
STÄRKEN**

Der wirtschaftliche Druck auf österreichische Medienunternehmen steigt aufgrund der Wettbewerbssituation in der internationalen Medienwelt stark an. Diese Entwicklung betrifft alle österreichischen Marktteilnehmerinnen und Marktteilnehmer gleichermaßen, wobei dem ORF als größtem österreichischen Medienunternehmen eine besondere Verantwortung zukommt. Um den Kreativstandort von innen heraus zu stärken, werde ich den Kooperationsgedanken weiter ausbauen und den ORF noch stärker als Motor des österreichischen Medienstandorts positionieren. Auch unsere europäischen Partner stehen vor ähnlichen Herausforderungen, ich werde deshalb auch hier auf Austausch und Kooperation setzen.

Um zu gewährleisten, dass Großereignisse in Sport, Kultur und Unterhaltung weiterhin einem breiten Publikum ohne Bezahlschranke zur Verfügung stehen, werde ich Kooperationen beim gemeinsamen Lizenzwerb forcieren. Speziell um digitale Zielgruppen adäquat anzusprechen, werde ich nationale und internationale Content-Kooperationen eingehen, die uns einen notwendigen Longtail an Inhalten ermöglichen. Es gilt, die Förderpolitik an die digitale Transformation anzupassen. Eine gemeinsame Login-Allianz soll für zusätzliche Schubkraft sorgen, die Etablierung des Marketplace Austria dem Abfluss von Werbegeldern zu internationalen Plattformen entgegenwirken. Ich werde das Thema Green Producing entsprechend seiner Bedeutung stärker forcieren, der ORF soll im Bereich Nachhaltigkeit eine aktivere Rolle einnehmen und neue strategische Anreize schaffen.

09 CHANGE UND INNOVATION AKTIV MANAGEN

Der ORF stellt in allen Bereichen den selbstverständlichen Anspruch, das Beste zu leisten. Wir betreiben die besten Channels des Landes, bieten in Information, Sport, Unterhaltung, Kultur, Wissenschaft und Religion das beste Programm und verfügen über die beste Technik. Doch werden wir den neuen Ansprüchen unseres Publikums gerecht? Wir müssen viel Energie in die anstehenden Veränderungen investieren und Innovation und Agilität strukturell fördern.

Methodenkompetenz rund um moderne, user-zentrierte Arbeitsweisen, Innovation und Kreativität sind zentrale Bausteine dieser Veränderung. Wir müssen dafür Personal gewinnen und Erfahrungen ins Unternehmen hereinholen, genauso aber auch durch Weiterbildung und Trainings dieses Wissen verbreitern. Kulturveränderungen bedingen eine stringente Kommunikation durch das Management und die nachhaltige Begleitung einer neuen Culture-Unit.

Um Veränderungsprozesse gut zu meistern, braucht es Klarheit in Strategie und Struktur. Es braucht ein konsistentes Verhalten der Führungskräfte und für alle nachvollziehbare Entscheidungen. Unter meiner Führung werde ich diese Mentalität etablieren und Strategien und Entscheidungen nach drei Grundwerten ausrichten.

10 DREI WERTE FÜR EINEN NEUEN ORF LEBEN

Verlässlichkeit, Verantwortung und Transparenz – diese Werte sollen als Orientierungspunkte im Change-Prozess dienen und unseren Umgang miteinander definieren.

- > **Verlässlichkeit** bedeutet für mich, glaubwürdig und vertrauensvoll zu agieren. Entscheidungen müssen für alle Beteiligten nachvollziehbar sein und sollten auf Basis von allen verfügbaren Daten gewissenhaft getroffen werden.
- > **Verantwortung** gilt es zu tragen – und abzugeben. Es braucht deutlich formulierte und für alle sichtbare Arbeitsaufträge. Es gilt, zu ermächtigen und klare Verantwortlichkeiten zu schaffen. Mir ist sichtbare Delegation von Entscheidungsverantwortung wichtig, speziell Frauen sollen zukünftig in allen Bereichen mehr Verantwortung übernehmen können.
- > **Transparenz** bedeutet Klarheit über Strategien und Maßnahmen. Nachvollziehbare Entscheidungen mit sichtbar zugeteilter Verantwortung schaffen Klarheit über die Spielregeln im Unternehmen und über die Ausrichtung von Angeboten. Daher werde ich eine neue Kultur der Transparenz im ORF etablieren. Entscheidungen müssen begründet werden und auf die Gesamtstrategie einzahlen. Nur wenn transparent ist, warum etwas entschieden wurde, werden Entscheidungen mitgetragen.



Der ORF: Gegenwart und Zukunft

- Vor welchen Herausforderungen der ORF steht
- Wohin ich den ORF in der Geschäftsführungsperiode 2022 bis 2026 entwickeln werde

Gegenwart: Große Herausforderungen, wenig Mut

Mit der “Strategie 2025” hat der ORF-Stiftungsrat unter Einbeziehung von Führungskräften aus allen Unternehmensbereichen einen Veränderungsprozess eingeleitet, der unter der Überschrift „Vom klassischen Rundfunk zur multimedialen Plattform“ das Unternehmen zu einem hybriden Anbieter von linearen Channels und non-linearen Plattformangeboten transformieren soll.

Die “Strategie 2025” thematisiert als wichtigste strategische Herausforderung die globalen Streaming- und Medien-Plattformen: Sie ziehen Talent an – Kreative, Entwickler, Designer – und sie übertreffen nationale Mitbewerber durch ein Vielfaches an finanzieller Kraft. Mit Abo-Modellen, einem Füllhorn an Content und detailliertem Einblick in abertausende von Userinteraktionen ziehen sie Marktgrenzen neu und verändern Usergewohnheiten im Medienkonsum nachhaltig.

Schleichender Wandel in Richtung Streaming

„Abgesehen von dramatischen Ereignissen und einzelnen Live-Events wird kein mediales Ereignis mehr weite Teile der Bevölkerung binden.“

Das Zeitbudget vieler Medienkonsumentinnen und Medienkonsumenten hat sich im letzten Jahrzehnt massiv in Richtung Social-Media- und Streaming-Plattformen verlagert. Der ORF hat in diesem Bereich abseits von TVthek und ZIB100 wenig zu bieten. Der ORF ist zwar nach wie vor klar Marktführer im Fernsehen, im Radio und bei Onlinenachrichten, aber der Wandel hat begonnen.

Gerade in Krisen – die Pandemie, Ibiza, Neuwahlen, Terror – wenden sich alle Zielgruppen dem ORF zu. Das Vertrauen in die Information, in Sachlichkeit und Sorgfalt, in unsere Journalistinnen und Journalisten ist ungebrochen hoch. Die Erfolge der letzten beiden Jahre überlagern jedoch die tektonischen Veränderungen im Hintergrund.

”Abgesehen von dramatischen Ereignissen und einzelnen Live-Events wird kein mediales Ereignis mehr weite Teile der Bevölkerung binden. Die Menschen holen sich, was sie wollen und wann sie es wollen”, so hat es der ARD-Vorsitzende Tom Buhrow formuliert. Dieser Meinung schließe ich mich an.

Immer mehr Menschen beziehen Unterhaltung vor allem aus Plattformen. Sie sind bereit, dafür Abos abzuschließen und verbringen viel mehr Zeit als je zuvor mit Abruf-Angeboten. Sportrechte wandern Stück für Stück zur finanzstarken Linear- und Plattform-Konkurrenz. Der mit Live-Übertragungen für das Fernsehen so wichtige Sport droht für große Teile des Publikums verloren zu gehen.

Ganze Zielgruppensegmente werden von ORF-TV-Angeboten nur noch punktuell erreicht. Jüngere Zielgruppen vollziehen diesen Wandel schneller: Sie nutzen YouTube oder Netflix offensiver und intensiver und sind abseits der Live-Großereignisse immer schwieriger für lineare Kanäle zu gewinnen. Ihre Gewohnheiten beim Medienkonsum sind neuartig, und es ist absehbar, dass sie sich den klassischen, linearen Gebrauch nicht mehr angewöhnen werden.

Der Auftrag an den ORF, Österreichs gesamte Bevölkerung zu informieren, zu unterhalten, zu bilden und mit Kultur zu versorgen, wird bei manchen Zielgruppen immer schwieriger zu erfüllen: Weil sie ORF-Programme nicht mehr einschalten oder weil sie überhaupt das lineare Fernsehen in ihrem Leben durch Online-Angebote ersetzt haben.

ORF-Journalismus muss unentbehrlich bleiben

*„Wenn es darauf
ankommt, dann
zählen die
Grundwerte des
Österreichischen
Rundfunks.“*

Gleichzeitig ist der öffentlich-rechtliche Auftrag aktueller denn je: Unser Nachrichtenkonsum hat sich in den letzten Jahren vervielfacht und immens beschleunigt. Wir konsumieren über die Newsfeeds der Social-Plattformen mehr Schlagzeilen pro Tag als je zuvor und sie stammen aus vielfältigeren Quellen als je zuvor. Algorithmen geben immer mehr Inhalte vor, erhöhen den Radius unserer Aufmerksamkeit, engen durch Personalisierung aber auch unseren Blickwinkel ein. So entstehen Nischen und Bubbles, eine fragmentierte Öffentlichkeit mit verkürzten Nachrichtenzyklen, in der Fake News und Gerüchte gedeihen, so gehen die Emotionen im Positiven wie im Negativen hoch und so schwindet insgesamt das Vertrauen in der Gesellschaft.

Gerade in der aktuellen Informationswelt halte ich einen starken ORF für den Zusammenhalt unserer Gesellschaft für unentbehrlich: Wenn es darauf ankommt, dann zählen die Grundwerte des Österreichischen Rundfunks. Hunderte Journalistinnen und Journalisten am Königberg, im Funkhaus, in den Landesstudios und in den Korrespondentenbüros stellen einen zentralen Faktor der österreichischen Öffentlichkeit dar – in Krisenzeiten wie im Alltag.

Zögerliche Reaktion des Unternehmens

Doch all die Erfolge werden von den Schwächen des Unternehmens getrübt. Entscheidungen zu wichtigen Zukunftsthemen sind immer noch nicht gefallen. Seit Jahren wird der Bereich des multimedialen Arbeitens aufbereitet, erörtert, diskutiert und ausprobiert. Echte Festlegungen zur Zusammenlegung von Redaktionen wurden ausgespart, die dahinter liegenden Konflikte vertagt. Es ist kein Wunder, dass viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die multimediale Zusammenarbeit längst als Damoklesschwert wahrnehmen und in dieser Hinsicht Vertrauen verloren haben.

Die Online-Agenden sind trotz ihrer Relevanz nicht angemessen in der Geschäftsführung verankert. Parallelstrukturen mit Tochterunternehmen und übergeordneten Projektstrukturen machen das koordinierte strategische Agieren in diesem Zukunftsbereich kompliziert.

Eine Vielzahl von taktisch motivierten Maßnahmen hat für zersplitterte Zuständigkeiten und eine uneinheitliche Infrastruktur gesorgt: Unterschiedliche Asset-Management-Systeme im TV-Bereich etwa erschweren die Zusammenarbeit von Redaktionen. Seit Jahren wird das Defizit einer zentralen Verantwortung für Meta- und Userdaten beklagt. Oft landen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Fragen und Ideen in Sackgassen, ohne Zuständigkeiten und Verantwortungen. Innovation und Kreativität finden nur schwer einen Raum, geschweige denn eine Förderung.

Ein ORF unter meiner Führung wird sich diesen Zukunftsfragen entschiedener und kreativer stellen, als es bislang der Fall war.

Der ORF in fünf Jahren: Ein agiles Unternehmen, hybrid aufgestellt

In der „Strategie 2025“ wurde ein Zielbild für das Unternehmen zur Mitte der 2020er-Jahre formuliert: Der Anspruch bleibt, die klare Nummer eins unter den Anbietern von audiovisuellen Medien in Österreich zu sein.

Die Grundlage bilden dafür zweifelsohne Anpassungen im ORF-Gesetz, die uns jene digitale Bewegungsfreiheit geben, die wir brauchen, um unsere Online-Produkte agil und flexibel an die Bedürfnisse des Publikums anzupassen.

Ein ORF, der lineare Kanäle und multimediale Plattformangebote verschränkt

*„Der ORF zeigt,
was Sache ist,
macht verständlich,
was wichtig ist
und stellt dar, was
Identität schafft.“*

In der nächsten Geschäftsführungsperiode bis 2026 werde ich den ORF daher entsprechend dieser Leitlinien zu einem hybriden Medienhaus mit linearen Kanälen und multimedialen Plattformangeboten aus- und umbauen.

Der ORF ist und bleibt auch 2026 zentraler Kommunikationsdienstleister für alle Menschen Österreichs. Er hat eine herausragende Bedeutung für den öffentlichen Diskurs in Österreich – gerade in der Information, aber auch in den Bereichen Sport, Kultur, Regionales, Religion, Wissenschaft und Unterhaltung. Er stärkt das Vertrauen in die österreichische Demokratie und ihre Institutionen und bildet eine unverzichtbare Infrastruktur für Politik, Wirtschaft und Kultur – kurz für das Zusammenleben in diesem Land. Der ORF zeigt, was Sache ist, macht verständlich, was wichtig ist und stellt dar, was Identität schafft. Diese Leistungen für Österreich sollen auch in einem immer stärker digitalisierten Medienmarkt erbracht werden können.

Der ORF erfüllt diese Aufgaben auf seinen eigenen linearen Kanälen – im Fernsehen, im Radio und in den Onlineangeboten. Am Ende der nächsten Geschäftsführungsperiode wird nach meiner Vorstellung ein gewichtiger Teil davon aber auch auf Plattformen geleistet, sowohl auf einer eigenen ORF-Plattform als auch auf Drittplattformen. Die Inhalte des ORF werden dort platziert, wo sie am besten zu den Mediennutzungsgewohnheiten der Zielgruppen passen.

„Der ORF ist 2026 in der Lage, auf veränderte Marktsituationen zu reagieren, selbst wenn manche dieser Anpassungen tief ins Unternehmen eingreifen.“

Ein ORF, der die Digitalisierung bewältigt

Am Ende der Geschäftsführungsperiode ist der transformierte ORF ein agiles Unternehmen. Er ist in der Lage, sich rasch und klug auf immer neue Veränderungen in den Medienmärkten einzustellen.

Am Markt der Aufmerksamkeit des Publikums ist der ORF 2026 strukturell und personell in der Lage, Wandel zu antizipieren, mitzugestalten und auf geänderte Bedürfnisse seines Publikums zu reagieren. Niemand weiß, wie weit sich die Nutzungsgewohnheiten von heute wirklich verändern werden, welche Trends anhalten, welche sich verstärken und welche versanden – der ORF soll mit seinem Repertoire an Linearkanälen und Plattformangeboten und seinem Qualitätsanspruch den verschiedensten Publikumsbedürfnissen entsprechen können.

Der ORF ist 2026 in der Lage, auf veränderte Marktsituationen etwa bei Lizenzrechten oder Vertriebswegen zu reagieren, selbst wenn manche dieser Anpassungen tief ins Unternehmen eingreifen. Er kooperiert 2026 intensiv mit nationalen und internationalen Partnern, genauso mit technischen Dienstleistern, Zulieferern und Drittplattformen und natürlich mit anderen Medienhäusern im Land. Durch die ständige Bereitschaft zur Kooperation trägt der ORF aktiv dazu bei, der Gefahr von Medienkonzentration in Österreich entgegenzuwirken und die bestmögliche Medienvielfalt im Land sicherzustellen.

Ein ORF, der Inhalte für alle anbietet

Der ORF stellt dabei einen universellen Zugang zu seinen Inhalten für alle Menschen in Österreich sicher. Das geschieht nicht nur gemäß seinem gesetzlichen Auftrag, sondern mit einem darüberhinausgehenden Anspruch: Neben möglichst barrierefreier Nutzung der ORF-Angebote durch Menschen mit Beeinträchtigungen wird auch die ganze Breite von Sprach- und Bildungsniveaus sowie Altersgruppen abgedeckt. Zusätzlich zu den Sprachen autochthoner Volksgruppen möchte ich, dass der ORF auch Angebote in jenen Sprachen etabliert, die in Österreich neben Deutsch am häufigsten gesprochen werden. Die Gleichstellung der Geschlechter wird in den Programmen gelebt.

Als Plattformanbieter wird der ORF stärker als bisher in die Interaktion mit seinem Publikum gehen und den Dialog suchen. Dazu gehören sowohl der Rückkanal und die Möglichkeit, das Programm mitzugestalten, als auch die Infrastruktur für Debatten und Interaktion rund um das Programm. Auch Off-Air-Berührungspunkte mit dem ORF werden verstärkt und die Türen des Unternehmens weiter als bisher geöffnet.

*„Vertrauen ist ein
rares Gut in der
digitalen Welt und
das Vertrauen in die
ORF-Information ist
der Maßstab, an dem
sich der ORF misst.“*

Ein ORF, der seinen Auftrag auch in der digitalen Medienwelt erfüllt

Der ORF 2026 kann in allen Bereichen der Medienwelt sein Potential bestmöglich ausschöpfen, sowohl in der Beziehung zu seinen Zuschauern als auch in der Beziehung zu seinen Partnern. Ganz besonders punktet er bei regionalen Themen, aber auch in den Bereichen Chronik, Politik, Kultur, Religion, Wissenschaft, Sport und Unterhaltung. Zusammengefasst wird der ORF in all jenen Bereichen eine besondere Relevanz haben, die ein positives Zusammenleben in unserem Land fördern und die spezifisch österreichische Identität prägen.

Im Informationsbereich berichtet der ORF zuverlässig, unabhängig, objektiv und ausgewogen. Er publiziert Fakten, stellt sie in einen Kontext und ermöglicht den Menschen in Österreich so eine fundierte Meinungsbildung. Während in den sozialen Medien Journalismus, PR und Verschwörungstheorien schwimmen, halten die bewährten Info-Marken des ORF jene Standards und Qualitätskriterien hoch, die einen öffentlichen Austausch für die Allgemeinheit ermöglichen. Vertrauenswürdige Information ist ein rares Gut in der digitalen Welt und das Vertrauen in die ORF-Information ist der Maßstab, an dem sich der ORF misst und an dem Sie auch meine Arbeit werden messen können.

Kultur, Wissenschaft, Religion und Sport bilden wichtige Anker der österreichischen Identität und stellen weitere Eckpfeiler der ORF-Angebote dar. Der ORF ist Partner möglichst vieler Sportverbände und Kulturinstitutionen und versorgt das Land mit den wichtigsten Premieren und Sportereignissen. Durch Fachredaktionen in Wissenschaft und Religion trainiert der ORF nicht nur Österreichs Geist und Hirn, er bietet gleichzeitig moralische Unterstützung und sorgt damit über alle Glaubensgrenzen hinweg für Verständnis, Halt und Geborgenheit. In der Unterhaltung ist der ORF auch 2026 der bedeutendste Produzent von großen österreichischen Filmen und Serien. Showformate und Kabarett sind weiterhin ein Herzstück der linearen Programme. Das Regionale als Bühne der unverwechselbaren Eigenarten des Landes ist noch stärker ausgebaut, das Leben in den Ortschaften Österreichs wird mit den Möglichkeiten der digitalen Medien zielgruppengerecht aufbereitet. Die Präsenz vor Ort durch die Landesstudios, Kooperationen mit regionalen Medienakteuren und eine stärkere Fokussierung auf junge, regionale Zielgruppen bilden die Eckpfeiler dieser Strategie.

Der ORF hat 2026 gelernt, den öffentlich-rechtlichen Zugang, den er aktuell in seinen linearen Medien beherrscht, auch in die digitale Welt zu übertragen. So bleibt er eine Stütze für die österreichische Demokratie, eingebettet in einen europäischen Rahmen.



02 Eine neue Unternehmenskultur: Veränderung erfordert Kulturwandel

- Ein neues Selbstverständnis:
Welchen Kulturwandel wir brauchen
- Welche Werte mir als Führungskraft wichtig sind
- Wie sich der ORF für Veränderungen rüstet
- Wer im ORF in Zukunft arbeiten wird
- Wie wir echte Gleichstellung im ORF erreichen
- Wie wir den ORF möglichst universell allen Österreicherinnen und Österreichern zugänglich machen

„Dieses Operating Model der 1990er gilt bis heute. Das Denken in linearen Channels prägt das Unternehmen.“

Blicken wir kurz zurück in die 1990er Jahre: Dieses Jahrzehnt hat für den ORF einschneidende Veränderungen gebracht. Der ehemalige Monopolist stand zunehmend im Wettbewerb mit privaten Medienanbietern und war gezwungen, seine Strukturen dafür neu aufzustellen. Der ORF verwandelte sich von einer Rundfunkanstalt in ein modernes multimediales Unternehmen.

Im Fernsehen wurden die Sender FS1 und FS2 als eigenständige Kanäle neu konzipiert, die Radioflotte wurde neu ausgerichtet und zum Teil als „Flächenradio“ neu gedacht. Mit der Einführung von Privatrado ab 1997 und später von privaten Fernsehkanälen entstand ein österreichischer Medienmarkt mit vielseitigen linearen Rundfunkangeboten. Der ORF war äußerst erfolgreich in der Umsetzung dieses Paradigmenwechsels und wurde vom Monopolisten zum Marktführer. Digitale Produktionsmethoden wurden eingeführt und veränderten zunächst die Radio- und später die Fernsehproduktion. Die Fernsehzuschauer bekamen das Bild digital und bald auch in HD.

Dieses Operating Model der 1990er gilt bis heute. Das Denken in linearen Channels prägt das Unternehmen. Jetzt steht das Modell erneut unter Druck von außen: Globale Plattformanbieter haben den Medienmarkt verändert, setzen neue Spielregeln durch und konfrontieren klassische, lineare Medienanbieter mit einer starken wirtschaftlichen und technologischen Macht.

Der ORF tritt diese Herausforderung mit den Strukturen und der Unternehmenskultur der 1990er Jahre an. Der grundsätzliche Veränderungsbedarf wurde schon oft und zuletzt in der „Strategie 2025“ erkannt und definiert. Doch meiner Ansicht nach ist ein noch tieferer Wandel nötig: Wir müssen unsere Unternehmenskultur verändern.

Während der Stiftungsrat die Plattform-Challenge seit Jahren erkannt hat, sind die Antworten des Hauses darauf bisher nicht gesamtstrategisch ausgefallen: Hier eine Facebook-Seite, da eine App, dort eine Sonderkooperation. Es wurden Bypässe gelegt, aber digitale Angebote sind häufig am Herzen des Unternehmens vorbeigeleitet worden.

Ein schlüssiges Gesamtkonzept wurde nie kommuniziert – damit fehlt ein Referenzpunkt für die Orientierung der Belegschaft und damit erstarrt die Unternehmenskultur in der linearen Welt der 1990er.

Ich werde als Generaldirektor des ORF deutlich sichtbare Initiativen setzen, um den ORF nicht nur in seinen Produkten, sondern auch in seiner inneren Denkweise für die Transformation zu rüsten.

Drei Werte für den ORF: Verlässlichkeit, Verantwortung, Transparenz

„Wir legen unseren Entscheidungen Daten und fundierte Analysen zugrunde, und wir machen die Kriterien, anhand derer wir Entscheidungen treffen, transparent.“

Die drei Grundwerte Verlässlichkeit, Verantwortung und Transparenz werden meine Orientierungspunkte bei der Erfüllung des öffentlich-rechtlichen Auftrags in einer hybriden Welt von linearen Kanälen und multimedialen Plattformen sein. An diesen drei Werten werde ich meine Arbeit als Generaldirektor ausrichten und sie sollen den Mitgliedern meiner Geschäftsführung sowie allen weiteren Führungskräften im Unternehmen zur Ausrichtung dienen. So werden wir den nötigen Kulturwandel in die 2020er-Jahre überführen.

Verlässlichkeit bedeutet für mich, glaubwürdig und vertrauensvoll zu sein. Entscheidungen müssen für alle Beteiligte nachvollziehbar sein und sollten auf Basis von allen verfügbaren Daten gewissenhaft getroffen werden. Entscheidungen, die Führungskräfte im ORF treffen, müssen für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachvollziehbar sein. Wir legen unseren Entscheidungen Daten und fundierte Analysen zugrunde, und wir machen die Kriterien, anhand derer wir Entscheidungen treffen, transparent.

Wir kommunizieren Entscheidungen und deren Beweggründe ins Unternehmen. Dadurch sind wir für die Belegschaft berechenbar und so können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Vertrauen in die Führungsstruktur aufbauen. Wir beobachten die Entwicklungen und evaluieren unsere Strategien regelmäßig. Und wir ziehen rasch die nötigen Konsequenzen für das weitere Handeln. Besonders in unsicheren Handlungsfeldern verdeutlichen wir die Vorgangsweise durch den transparenten Einsatz von Innovationsmethoden.

Verantwortung gilt es zu tragen – und vor allem abzugeben. Es braucht deutlich formulierte und für alle sichtbare Arbeitsaufträge. Es gilt, zu ermächtigen und klare Verantwortlichkeiten zu schaffen. Verlässliche Entscheidungen können nur getroffen werden, wenn die Zuständigkeiten klar verteilt sind. Mir ist sichtbare Delegation von Entscheidungsverantwortung an die Führungskräfte im Haus wichtig. Zu starke Aufsplitterung von Kompetenzen und Zuständigkeiten hat in der Vergangenheit viel Macht an der Spitze konzentriert und gleichzeitig die Entwicklung des Unternehmens gebremst. In meiner Geschäftsführung werden klare Verantwortlichkeiten geschaffen und auch gelebt. Über allem steht die Verantwortung, unsere politische und finanzielle Unabhängigkeit zu wahren.

Transparenz bedeutet Klarheit darüber, welche Strategien auf welcher Grundlage mit welchen Maßnahmen verfolgt werden. Nachvollziehbare Entscheidungen mit sichtbar zugeteilter Verantwortung schaffen Klarheit über Spielregeln im Unternehmen und über die Ausrichtung der Angebote. Daher werde ich eine neue Kultur der Transparenz im ORF etablieren.

Ein Unternehmen mit einem Alleingeschäftsführer ist besonders anfällig für Entscheidungen, die im „Elfenbeinturm“ getroffen werden. Ich werde mit meinen Führungskräften für eine besonders offene Kommunikation über Entscheidungen und die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens eintreten. Auch zwischen den Abteilungen soll die Transparenz über Arbeitsweisen, Abläufe, Grundhaltungen, Inhalte und Tätigkeiten erhöht werden. Zu oft wurde im ORF schon das Rad neu erfunden, weil unterschiedliche Abteilungen sich mit ähnlichen Fragen beschäftigten aber Wissen und Erfahrungen nicht ausreichend geteilt wurden. Ein zentrales Wissensmanagement wird die Abteilungen unterstützen und Transparenz quer durch die Hierarchien sicherstellen.

Transparenz schafft Vertrauen im Unternehmen – und umgekehrt. Beide Werte sind der Schlüssel zum Erfolg. Sie bedingen sich gegenseitig. Wenn wir als Kolleginnen und Kollegen eine Form des Zusammenlebens definieren können, die auf Vertrauen und Transparenz beruht, dann bin ich mir ganz sicher, dass der Umgang des Unternehmens mit seinem Publikum im selben Maß aufgewertet wird.

Dieses Miteinander muss bedingungslos und authentisch von der Geschäftsführung vorgelebt werden. Entscheidungen müssen transparent begründet werden und sie müssen auf die Gesamtstrategie einzahlen. Nur wenn transparent ist, warum etwas wie entschieden wird, werden Entscheidungen mitgetragen. Dazu kommt, dass echte Multimedialität nur gelebt werden kann, wenn wir einander vertrauen und transparent mit unserem Talent und unserer Arbeit umgehen.

Change: Ein ORF, der auf Veränderungen reagiert

„Der ORF muss in der Lage sein, rasch und klug auf Veränderungen zu reagieren.“

Der ORF stellt in allen Feldern, in denen er engagiert ist, völlig selbstverständlich den Anspruch, das Beste zu leisten.

Doch werden wir in der Gesamtheit den sich verändernden Ansprüchen des Publikums noch gerecht? Meinem Empfinden nach nicht in jenem Ausmaß, zu dem wir in der Lage wären. Es genügt heute längst nicht mehr, in dem eigenen Bereich zu den Besten zu zählen. Wir müssen das Know-how der Abteilungen vernetzen, um gemeinsam einen Sprung nach vorne zu machen.

Dafür benötigen wir eine aktive Organisationsentwicklung und Investitionen in die Maßnahmen dahinter. Das Ziel: Agilität. Der ORF muss in der Lage sein, rasch und klug auf Veränderungen zu reagieren. Und zwar nicht nur auf eine geänderte Nachrichtenlage bei journalistischen Großereignissen, sondern auch auf eine veränderte Umwelt, ein gewandeltes Medien-nutzungsverhalten oder neue Konkurrenten. Der ORF ist nicht das einzige Unternehmen in Europa mit diesen Herausforderungen. Unter meiner Führung wird sich das Unternehmen intensiver mit anderen austauschen und von ihnen lernen.

Um Veränderungsprozesse gut zu meistern, braucht es einen festen Anker: Unternehmenskultur. Um Kulturveränderungen herbeizuführen, ist ein konsistentes Verhalten der Führungskräfte notwendig. Es braucht ein gemeinsames Erarbeiten von Neuerungen mit Belegschaft, Betriebs- und Redakteursrat. Und darüber hinaus braucht es eine Reihe von konkreten Maßnahmen zu Querschnittsthemen, die neue Denkweisen im Unternehmen fördern und Veränderungen spürbar machen:

- > **Eine neue Innovation-Unit aufbauen:** In der Generaldirektion angesiedelt, bündelt sie Methodenwissen rund um Kreativarbeit und die laufende Verbesserung der Produkte. Sie erkundet Userbedürfnisse, erstellt Personas, organisiert Design Sprints, vernetzt Abteilungen im Haus, sammelt Erfahrung und etabliert Best Practices.
- > **User-zentrierte Entwicklungsansätze breit ausrollen:** Im Rahmen der Umsetzung des Players habe ich seit Sommer 2020 user-zentrierte Methoden im Unternehmen etabliert, nun werden wir sie auf breiter Basis ausrollen. In der Plattformwelt sind diese Methoden durch die Fülle an Handlungsoptionen unentbehrlich und auch in der Welt der linearen Channels sind sie äußerst nützlich. Echter, ständiger Austausch mit unserem Publikum bewirkt große Sprünge in der Sichtweise auf das eigene Produkt – und wird auch die Veränderung der Unternehmenskultur vorantreiben.

- > **Qualitätsmanagement erneuern:** Weit über die Erfüllung des öffentlich-rechtlichen Auftrags hinaus benötigen wir eine Erneuerung unserer Standards, die Qualitätsansprüche für unser Handeln definieren. Das Setzen, Adaptieren und Weiterentwickeln von Standards und Policies ist eine zentrale Steuerungsaufgabe bei der Digitalisierung des Unternehmens.
- > **Wissensmanagement ausbauen:** Sparkurs und Mitarbeiterabbau im letzten Jahrzehnt haben den ORF viel Expertise gekostet. In den nächsten Jahren verlassen 600 weitere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Unternehmen. Damit sie ihr Wissen übergeben können, braucht es ein aktives Wissensmanagement: Ein neuer Schub im strukturierten Erfassen und Weitergeben von Erfahrung. Bei Nachbesetzungen müssen sich neue und bisherige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeitlich zur Einarbeitung überlappen können. Ich werde neue Arbeitsweisen in das Unternehmen bringen, die in innovativen Branchen gut erprobt sind. Dazu gehört auch die verstärkte Teilnahme an europäischen und internationalen Foren und das Weitertragen dieser Erkenntnisse ins Haus. Ein gemeinsames – generationenübergreifendes – Vokabular ist gerade in der sich schnell entwickelnden Plattformwelt essentiell.
- > **Projektarbeit verstärken:** Arbeit in Projekten bricht „Silo-Denken“ auf und unterstützt vernetztes Arbeiten. Bereichsübergreifende Themen werden von divers zusammengestellten Teams bearbeitet. Das Projekt ORF-Player hat erfolgreich demonstriert, wie diese Vernetzung funktioniert und wie transparente Kommunikation im Haus angelegt werden kann. Verstärkte Projektarbeit bietet den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern außerdem eine attraktive Perspektive für die persönliche Weiterentwicklung jenseits einer Karriere in der Linienhierarchie. Um die Arbeit in Projekten zu unterstützen, wird ein zentrales Projektmanagement-Office eingerichtet.
- > **Feedback- und Fehlerkultur verbessern:** Airchecks, Reviews, Retrospektiven, Evaluierungen, quantitative Analysen – all das sollte eine Selbstverständlichkeit sein. Kritik darf aber nicht zu einem internen Spiel werden, sondern soll dem gemeinsamen Wachstum dienen. Je regelmäßiger Feedback stattfindet, desto normaler wird es. Damit werden jene internen Debatten möglich, die unsere Produkte dauerhaft verbessern.
- > **New-Work-Ansätze evaluieren:** Die pandemiebedingte kurzfristige Umstellung der Radio- und Fernsehproduktion auf Home-Office hat vielen im ORF vor Augen geführt, wie rasch sich ein Unternehmen ändern kann, wenn es nötig ist. Einige dieser Praktiken werden vom Ausnahmezustand in den Alltag mitgenommen: Wir haben gelernt, wie Home-Office den Anforderungen bestimmter Arbeitsschritte entgegenkommt und wir werden die Rahmenbedingungen

entsprechend anpassen – Ruhe und Konzentration wechseln sich mit Diskussion und Kollaboration ab. Es sind – unter Einbindung des Betriebsrats – Arbeitsbilder zu entwickeln, in denen die Vorteile von Home-Office mit Tätigkeiten im Büro sorgfältig abgewogen werden.

- > **Aktives Gesundheitsmanagement schafft Rahmenbedingungen für New Work:** Teil einer neuen Unternehmenskultur ist auch ein zeitgemäßes Gesundheits-Management. Der disruptive Change beeinflusst auch unsere Arbeitswelten tiefgreifend. Veränderung bedeutet auch oft Unsicherheit. Ich werde einen neuen Managementprozess zur Förderung des betrieblichen Gesundheitsmanagements implementieren, der die bevorstehenden Veränderungen aktiv begleitet. Ziel ist eine Verbesserung der Rahmenbedingungen in den Arbeitsprozessen, ich möchte die intrinsische Motivation aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärken. Studien zeigen, dass eine gesunde Organisationskultur, in der sich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wertgeschätzt und sinnvoll ausgelastet fühlen, Zusammenhalt und letztendlich Innovation fördert.
- > **Digitale Meetings optimieren:** Viele administrative Arbeitsschritte mussten in der Pandemiezeit spontan digitalisiert werden. Sie werden in optimierter Form beibehalten. In digitalen Meetings hat man sich längst daran gewöhnt, wie Kolleginnen und Kollegen aus verschiedenen Standorten ohne Aufwand zusammenarbeiten können. Auch diese Praktiken werden in den Alltag mitgenommen, nicht zuletzt, weil sie unseren Reise-Footprint reduzieren.
- > **Interne Kommunikation intensivieren:** Ich werde die Kommunikation mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Unternehmen ausbauen. Nur wenn für alle glasklar ist, wie ihre Tätigkeit langfristig, kurzfristig und momentan auf die Strategie einzahlt, kommen wir in der Umsetzung voran: Monatliche Kommunikation an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Meet-the-Team-Formate, Tage der offenen Bürotüre, regelmäßige Impulse von außen. Für Vorträge haben sich Online-Formate während der Home-Office-Zeit sehr bewährt: Sie bringen effizient und mit wenig Organisationsaufwand viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für eine knapp bemessene Zeit zusammen, um inhaltliche Fragen zu präsentieren und zu diskutieren.
- > Und nicht zuletzt, **Mut zur Lücke:** Kaum jemand erinnert sich noch daran, wann der ORF zuletzt aus freien Stücken etwas abgeschafft hat. Der Digitalbereich ist über Jahre hinweg um immer neue Angebote gewachsen, genauso wurde das Programm immer weiter ausgedehnt, dabei gleichzeitig die Kosten gesenkt. Die Transformation vom Broadcaster zur Plattform wird jedoch nicht funktionieren, ohne sich auch von manchen weniger erfolgreichen Angeboten zu trennen.

Menschen im ORF: Den Generationenwechsel stemmen

Der ORF entfaltet mit seinen Produkten eine Strahlkraft, die in Österreich eine besondere Faszination erzeugt. Im ORF arbeiten seit jeher die Besten der Besten: In den Redaktionen, der Programmwirtschaft, der Technik, hinter der Kamera und vor der Kamera, am Mikrofon und in den Service-Abteilungen. Dazu ist der ORF ein zuverlässiger und sicherer Arbeitgeber.

In den 1990er Jahren wurden Berufsbilder definiert, die vielen Kolleginnen und Kollegen bis heute eine Heimat bieten. Doch die Anforderungen an ein öffentlich-rechtliches Medienunternehmen haben sich seither massiv verändert. Leider hat der ORF dem aktuellen Paradigmenwechsel noch kaum Rechnung getragen. Immer noch arbeiten seine Angestellten in den zum Teil überkommenen Strukturen und Workflows. Und statt Talente mit anderen und modernen Skills in das Unternehmen zu holen, waren die letzten Jahre davon geprägt, Personal und damit Knowhow abzubauen.

So ist der ORF als Arbeitgeber aktuell vor allem für Journalistinnen und Journalisten attraktiv. Skills im Digitalbereich sind unterentwickelt, das Durchschnittsalter der Angestellten ist hoch. Hinzu kommen unterschiedliche Kollektivvertragssysteme und durch starre Strukturen vertieftes „Silo“- und Abteilungsdenken.

In den kommenden Jahren werden hunderte Mitarbeiter das Unternehmen in Richtung Pension verlassen. Diesen Generationenwechsel richtig zu managen, wird eine der wichtigsten Herausforderungen der nächsten Geschäftsführungsperiode.

Um Qualität und Vielfalt der ORF-Produkte beizubehalten und ausbauen zu können, werde ich das Personalmanagement völlig neu aufstellen – vom Recruiting neuer Talente über die Förderung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bis hin zur Bestellung der besten Führungskräfte.

Talentmanagement: Moderne, multimediale Berufsbilder etablieren

Das Talentmanagement wird an einer systematischen Erhebung von Skills ausgerichtet: Welche fehlen und müssen nachbesetzt werden, welche müssen ausgebaut werden und welche müssen wir aufbauen, weil wir sie in Zukunft benötigen werden?

- > **Moderne Berufsbilder erstellen:** Alle bestehenden Berufsbilder werden evaluiert und an die Anforderungen des Unternehmens angepasst. Es wird Journalistinnen und Journalisten geben, die selbstverständlich auch drehen und schneiden können. Um der großen Nachfrage des Datenjournalismus gerecht zu werden, können manche sogar programmieren und werden auch dazu ermutigt. Skills werden selbstverständlich gefordert und dann auch gefördert. Je nach Produkt setzen wir diese Skills strategisch ein: Manches Produkt entsteht mittels Kollaboration Vieler, anderes wird von Einzelnen alleine hergestellt.
- > **Fachjournalismus und Generalistentum nebeneinander:** Mit einem Bekenntnis zum Fachjournalismus und zu Generalistinnen und Generalisten heben wir uns von unseren Mitbewerberinnen und Mitbewerbern ab. Journalistischer Nachwuchs wird aus an den Fachhochschulen multimedial ausgebildeten Generalistinnen und Generalisten rekrutiert. Fachleute anderer Richtungen kommen ins Unternehmen, lernen hier das Handwerk des Journalismus und arbeiten je nach Interesse mono- oder multimedial.

Recruiting:

Den ORF im nicht-journalistischen Bereich attraktiver machen

Während der ORF am Arbeitsmarkt für Fernseh-Journalistinnen und -Journalisten weiterhin eine attraktive Position hat, steht er dagegen in anderen Bereichen wie Marketing, Software-Entwicklung, Technik oder Finanzen in einem harten Wettbewerb mit unzähligen anderen Arbeitgebern.

- > **Aktives Employer Branding** wird nötig sein, um die besten Talente zu gewinnen. Begehrte Arbeitskräfte achten genau darauf, ob sie ihre Erfahrungen später auch anderswo einsetzen werden können – daher schätzen sie moderne Arbeitsweisen, innovative Methoden und einen verbreiteten Technologie-Stack.
- > **Traineeship-Programme** für Einsteiger werden evaluiert und fortgesetzt, Mentoringprogramme sollen bei der Orientierung im Unternehmen helfen. Programme für Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger sollen das Recruiting von Berufserfahrenen fördern.
- > **“New Work” als Faktor beim Recruiting:** Gerade mit den Erfahrungen aus dem pandemiebedingten Home-Office im Rücken wird das Arbeitsumfeld modernisiert: Mobiles Arbeiten, Flexibilität und eine gute Work-Life-Balance sind weitere Indikatoren für die Attraktivität des ORF als Arbeitgeber.

Personalentwicklung:

Mehr Möglichkeiten zum Lernen während der Karriere

Gerade die Digitalisierung und der technische Fortschritt machen ständige Weiterbildung unumgänglich. Das Wissen um digitale Technologien, Entwicklungen am globalen Medienmarkt, Erfahrungen mit neuen Methoden, Innovation in der Medienproduktion – um nur einige Bereiche zu nennen – all das müssen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des ORF ausbauen und ständig aktualisieren. Entlang des gesamten Karriereverlaufs sind Weiterbildung und die Auseinandersetzung mit Gegenwart und Zukunft über den Tellerrand der aktuellen Position hinaus unumgänglich. Gerade Führungskräfte stehen hier besonders in der Pflicht.

- > **Multimediales Arbeiten:** Wer Fernsehen macht, sollte auch die Dynamiken eines Textmediums kennen. Wer Radio macht, sollte auch wissen, wie Bilder entstehen. Die Transformation zu einem Plattform-Unternehmen macht multimediale Berufsbilder unumgänglich. Seit mehr als einem Jahrzehnt sprechen wir im ORF von Multimedialität, und doch ist das Unternehmen nie über Schlagwörter hinausgekommen. Es müssen nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jedes Genre und jeden Auspielweg gleich gut beherrschen, aber alle müssen in der Lage sein, eine multimediale Komponente mitzudenken.

Um vom Schlagwort zum Marktvorteil zu kommen, braucht es Bewegungsmöglichkeiten im Haus. Die Hauptabteilungen müssen durchlässig werden, Austausch über Job-Rotation und Projektarbeit sollte Alltag werden. Derzeit lassen Führungskräfte kaum Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter gehen, um keine Einbußen im Stellenplan hinnehmen zu müssen.

- > **Gemeinsame Personaldisposition:** Sie sorgt für Durchlässigkeit zwischen Direktionen und Abteilungen und regelt den Einsatz der journalistischen Generalistinnen und Generalisten. Sie ermöglicht es, in den Fachabteilungen nur das Fachpersonal für den Regelbetrieb vorzuhalten und Spitzen im Programm durch zusätzliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abzudecken. Auch wenn die Hauptinhalte weiter von den Fachleuten produziert werden, können gut ausgebildete Allrounder jederzeit Unterstützung in allgemeineren Themen liefern.

- > **Entwicklungsprogramme ausbauen:** Um all diese Entwicklungen voranzutreiben, werden wir Entwicklungsprogramme wie Kurse, Trainings, Coachings und Ausbildungen verschiedenster Art anbieten. Mitarbeitergespräche und Zielgespräche werden standardisiert, regelmäßige Befragungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dienen der Evaluierung dieser Maßnahmen.
- > **Networking unterstützen:** Dezentrale Netzwerke, wie etwa das Frauennetzwerk oder der Denkraum (das junge Netzwerk im ORF) sollen stärker gefördert werden und einen regelmäßigen Austausch ermöglichen.

Gleichstellung ambitioniert vorantreiben

„Je höher die Frauenquote in Führungspositionen, desto eher werden Frauenanliegen strukturell verankert.“

Dem ORF kommt als österreichischem Leitmedium eine besondere Verantwortung zu, in Sachen Gleichstellung nicht nur in seinen eigenen Strukturen, sondern auch in der Außenwirkung in seinen Programmen mit gutem Beispiel voranzugehen. Die Gleichstellung von Frauen ist ein wichtiges Anliegen für den ORF in den kommenden Jahren und liegt mir als zentrale Führungsaufgabe besonders am Herzen.

Ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis erhöht nicht nur die Attraktivität des ORF als Arbeitgeber und dient als Aushängeschild eines modernen Unternehmens, es führt auch zu einem nachweislichen Anstieg der Mitarbeitermotivation und ist eine Bereicherung für die Unternehmenskultur und die Meinungsvielfalt.

Diese positiven Auswirkungen schlagen sich in verstärktem Ausmaß in Führungspositionen nieder. Geschlechtergerechte Unternehmensführung stellt nicht nur einen Wettbewerbsvorteil dar, sie verstärkt aufgrund der Einbringung persönlicher Erfahrung auch die Umsetzungskraft der Gleichstellungsbestrebungen. Je höher die Frauenquote in Führungspositionen, desto eher werden Frauenanliegen strukturell verankert.

Studien belegen, dass insbesondere Vertreterinnen und Vertreter der Generationen Y und Z sich eine ausgeglichene Work-Life-Balance erwarten. Wenn der ORF im Wettbewerb um junge, gut qualifizierte Frauen erfolgreich sein will, muss er daher auf Chancengleichheit und Familienfreundlichkeit setzen. Er erhöht damit nicht nur seine Rekrutierungschancen, er wirkt damit auch positiv auf die Mitarbeiterbindung ein.

Zwei Handlungsfelder:

interne Strukturen und Außenwirkung der Programme

Die Ursachen für die nach wie vor bestehende Chancenungleichheit zwischen Männern und Frauen sind mannigfaltig. Ich werde mich auf zwei Bereiche konzentrieren, auf die der ORF Einfluss nehmen kann: strukturelle Ungleichheiten innerhalb des ORF und die Außenwirkung des ORF in seinen Programmen.

Die Gleichstellungsbestrebungen der letzten Jahre haben im ORF beachtliche Fortschritte gebracht und die Entwicklung geht, wenn auch langsam, in die richtige Richtung. Der Frauenanteil bei allen Beschäftigten des ORF beträgt 44,5%, womit die gesetzliche Zielvorgabe nahezu erreicht ist. Die technische Direktion und einzelne Landesstudios hinken dieser Entwicklung noch hinterher und bedürfen in den nächsten Jahren besonderer Aufmerksamkeit.

In folgenden Bereichen besteht nach wie vor grundsätzlicher Handlungsbedarf für ein ambitioniertes Vorgehen:

- bei der geschlechtergerechten Besetzung von Führungspositionen
- bei der Schließung des Gender Pay Gaps und – in diesem Zusammenhang – des Gender Time Gaps

”Entscheidend bei allen Überlegungen zu frauenfördernden Maßnahmen ist ein gedanklicher Paradigmenwechsel.“

Worauf sind diese nach wie vor bestehenden Ungleichheiten zurückzuführen? Gesamtgesellschaftlich betrachtet übernehmen Frauen nach wie vor überwiegend die unbezahlte Versorgungsarbeit der Kinder und des Haushalts neben ihrer Erwerbstätigkeit. Der Übergang zur Elternschaft stellt dabei eine einschneidende Veränderung im Karrierleben dar. Wir müssen uns daher darauf konzentrieren, die Folgen dieser Disruption mit familienfreundlichen Maßnahmen möglichst abzufedern. Dazu zählen allen voran die Arbeitszeitflexibilisierung und eine gezielte Personalentwicklung. Flankierend müssen wir Einfluss auf eine gendergerechte Unternehmenskultur und bewusstseinsbildende Maßnahmen legen.

Entscheidend bei allen Überlegungen zu frauenfördernden Maßnahmen ist ein gedanklicher Paradigmenwechsel: Eltern streben danach, ihre Betreuungspflichten bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung ihrer beruflichen Pflichten zu vereinen und sie sind in hohem Ausmaß dazu bereit, bei flexibler Zeiteinteilung erheblichen Aufwand in Kauf zu nehmen, um dieses Ziel zu erreichen. Die Gelegenheit dazu müssen wir ihnen unbedingt bieten. Besondere Aufmerksamkeit müssen wir dabei den Lebenssituationen von alleinerziehenden Müttern widmen.

Auch wenn in diesem Zusammenhang der Fokus auf der Frauenförderung liegt, möchte ich ausdrücklich klarstellen, dass alle familienfreundlichen Maßnahmen unbedingt auch von Männern in Anspruch genommen werden sollten. Die Benachteiligung von Frauen am Arbeitsmarkt ist zuallererst auf ein nach wie vor bestehendes Rollenverständnis zurückzuführen. Wenn Männer verstärkt in die Familienbetreuung eingebunden sind und Teilzeitarbeit in Anspruch nehmen, steigen die Karrierechancen von Frauen in entsprechendem Ausmaß.

Wirkung nach innen:

Gleichstellung in den Strukturen des ORF sicherstellen

Der Übergang zur Elternschaft und die damit einhergehende Berufsunterbrechung und darauffolgende kinderbetreuungsbedingte Teilzeitanstellung führen insbesondere bei Frauen zu massiven Veränderungen im Berufsleben und sind die Hauptursache von beruflichen und finanziellen Nachteilen. Die Folgen: es entsteht der Gender Pay Gap und Frauen bleiben in höheren

Berufsebenen unterrepräsentiert, da qualifizierte Teilzeitarbeit in diesen Bereichen eher selten ist. Im ORF ist dieses Phänomen gut zu beobachten. Der Frauenanteil in den höheren Verwendungsgruppen beträgt im Jahr 2020 lediglich 18,4%.

Gesamtgesellschaftlich gesehen hat sich die Situation von Frauen am Arbeitsmarkt in den vergangenen Jahrzehnten stark verändert. Durch die Ausweitung von Teilzeitarbeit und der damit einhergehenden Vereinbarkeit von Familie und Beruf kam es zwar zu einem Anstieg der Erwerbstätigkeit und der berufliche Wiedereinstieg nach der Geburt eines Kindes wurde verkürzt. Gleichzeitig ging damit allerdings auch der Anteil von vollzeiterwerbstätigen Frauen zurück. Das Teilzeitmodell wird dabei immer mehr zu einem langzeitigen Arbeitszeitmodell, das sich weit in das schulpflichtige Alter der Kinder zieht und das die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sichern soll.

Hinzu kommen soziologische Mechanismen. Frauen bevorzugen bis zu einem Alter der Kinder von 15 Jahren eher Teilzeitbeschäftigungen, Männer eher Vollzeitbeschäftigungen. Die Wahrscheinlichkeit, dass Männer in eine Vollzeitbeschäftigung umsteigen, ist mehr als doppelt so hoch als bei Frauen.

Gleichzeitig belegen Studien, dass flexiblere Arbeitszeitmodelle eine hohe Arbeitsbereitschaft fördern und als Motivation zur Erbringung von Arbeitsleistungen auch außerhalb der festgelegten Arbeitszeiten dienen.

Flexibilisierung der Arbeitszeit als ein wichtiger Schlüssel zur Gleichstellung

Diese Situation ist entscheidend für die Auswahl der Art der karrierefördernden Maßnahmen: Vollzeitbeschäftigungen oder vollzeitnahe Teilzeitbeschäftigungen gelten laut der Forschung als karrierefördernd, Teilzeitanstellungen hingegen als karrierehemmend. Personen in Führungspositionen sind nur in geringem Ausmaß in Teilzeit berufstätig und Frauen bleiben daher unterrepräsentiert in den höheren Hierarchien.

Wollen wir verstärkt Frauen in Führungspositionen bringen und den Gender Pay Gap schließen, müssen wir daher an zwei Stellen ansetzen:

- wir müssen Anreize für die Inanspruchnahme von möglichst vollzeitnahen Beschäftigungen schaffen und
- wir müssen die Gestaltung von Arbeitszeit und -ort flexibilisieren, um auf die Bedürfnisse der Familienbetreuung einzugehen

Mein zentraler Zugang dazu: die Anwesenheit als zentrales karriereförderndes Kriterium muss abgelöst werden durch jenes der Leistung. Wir brauchen eine Abkehr von Arbeitszeit- und Anwesenheitskontrollen und einen Fokus auf Zielvereinbarungen und Erreichbarkeit – in jenen Bereichen, in denen es sinnvoll ist.

Konkret werde ich folgende Maßnahmen ergreifen.

- > **Arbeitszeit- und Urlaubseinteilung:** Ein entscheidender Aspekt in der Frage der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist die zeitliche Verfügbarkeit im Rahmen der Kinderbetreuung. In dieser Hinsicht ist bei zeitlichen Konflikten mit den Arbeitszeiten anderer Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den kinderbetreuenden Müttern und Vätern ein Vorrang einzuräumen. Bestehende Maßnahmen (Papamonat, Elternteilzeit bis zum 11. Geburtstag, Altersteilzeit, Sabbatical) haben sich bewährt und werden beibehalten.
- > **Flexibilisierung von Home-Office:** Die Möglichkeit zur Kinderbetreuung in Home-Office wird (auch und v.a. bei Teilzeitbeschäftigungen) stark ausgeweitet und flexibilisiert. Auch kurzfristige Umstiege von Büroanwesenheit zu Home-Office sollen möglich werden, um die Vereinbarkeit mit Betreuungspflichten zu gewährleisten. Insbesondere bei Teilzeitbeschäftigungen geringeren Ausmaßes fällt dadurch auch der zeitliche Aufwand für die An- und Abreise von und zum Arbeitsplatz weg – ein entscheidender Zeitfaktor für die Kinderbetreuung in den zeitkritischen Wegen zu und von den Schulen und Betreuungseinrichtungen. Dadurch werden außerdem aufgrund der flexibleren Zeiteinteilung karrierefördernde vollzeitnahe Teilzeitbeschäftigungen unterstützt. Nicht selten werden die Randzeiten des Tages genutzt, um sich in Ruhe der Arbeit widmen zu können.
- > **Einstieg in Teilzeit während der Karenz:** Um die Zeit der vollständigen Arbeitsabwesenheit zu verkürzen und einen fließenden Wiedereinstieg zu gewährleisten, wird bereits während der Karenz eine (wenn auch geringe) Teilzeitbeschäftigung ermöglicht. Eine frühzeitige Einbindung in die beruflichen Prozesse fördert die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung und erleichtert einen späteren Einstieg mit höherem Stundenausmaß maßgeblich.
- > **Mehrdienstpauschalen in Teilzeit:** Um auf die Gehaltsunterschiede einzuwirken, wird auch bei Teilzeitbeschäftigungen in begründeten Einzelfällen die Gewährung einer Mehrdienstpauschale angedacht. Ein erhöhter Arbeitseinsatz und die damit einhergehende arbeitnehmerseitige Flexibilität sollten in Teilzeitarbeitsverhältnissen ebenso honoriert werden wie in Vollzeitarbeitsverhältnissen. Insbesondere bei vollzeitähnlichen Teilzeitarbeitsverhältnissen zeigt sich die Diskrepanz im Zugang.

Nicht nur die strukturellen Arbeitsbedingungen sind entscheidend für die Geschlechtergleichstellung, sondern auch die flankierenden Maßnahmen, die Arbeit mit Kindern ermöglichen und den beruflichen Wiedereinstieg erleichtern.

- > **Ausbau von Betreuungsplätzen:** Um der Lebensrealität von Eltern gerecht zu werden, setzte ich mich für den Ausbau von Betreuungsplätzen – auch in den Landesstudios und Tochtergesellschaften des ORF – ein. Die bevorstehende Standortkonsolidierung wird eine rechtzeitige Erweiterung des ORF-Kindergartens und den Ausbau der Ferienbetreuung im ORF-Zentrum erfordern.
- > **Berufliche Weiterbildung in Teilzeit und Karenz:** Berufliche Weiterbildungsangebote in Teilzeit sollten stärker als derzeit in Anspruch genommen werden, da sie wichtige karrierefördernde Maßnahmen sind. Ich werde auch die Inanspruchnahme von Weiterbildungsmaßnahmen in der Karenzzeit ermöglichen, um die Nähe zum Betrieb auch während der Abwesenheit nicht abrechen zu lassen.
- > **Einbindung in Informationskanäle:** Grundsätzlich sind informierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachweislich motivierter und profitieren stark von einer funktionierenden internen Kommunikation. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die das Unternehmen zeitweise verlassen werden von diesem Informationsstrom abgeschnitten, worunter auch die Identifikation mit dem Unternehmen nachteilig beeinflusst wird und ein Wiedereinstieg erschwert wird. Diesem Phänomen werde ich mit bewusstseinsbildenden Maßnahmen entgegenwirken.

Die anstehende Pensionierungswelle und der damit einhergehende Generationenwechsel bieten eine gute Gelegenheit, auf die unternehmensweite gendergerechte Stellenverteilung Rücksicht zu nehmen.

- > **Nachbesetzungen mit Blick auf die Gleichstellung:** Zu diesem Zweck werde ich die Entwicklung einer entsprechenden vorausschauenden Personalstrategie anregen, die in besonderem Ausmaß auf eine gendergerechte Stellenbesetzung Rücksicht nimmt. Die bewährten Mittel der transparenten Einstellungsprozesse und der Mehr-Personen-Kommissionen werden beibehalten und ausgebaut.

Wirkung nach außen:

Gleichstellung in den Programmen des ORF vorantreiben

Das Thema der Gleichstellung ist in einem hohen Ausmaß von bewusstseinsbildenden Maßnahmen abhängig. Getroffene Schritte müssen nicht nur umgesetzt, sondern auch mit entsprechender Außenwirkung sichtbar gemacht werden, um einen maßgeblichen Anteil an dieser so wichtigen gesellschaftlichen Problematik zu haben. Der ORF muss offensiv und vorbildhaft in seiner Sprache und in seiner Programmierung Akzente setzen.

- > **Gendergerechte Programmierung forcieren:** Die Weichen für den Wandel in der gendergerechten Programmierung sind gestellt. Der ORF ist im Oktober 2020 der von der BBC ins Leben gerufenen "50:50-Challenge" beigetreten. Er befindet sich in guter Gesellschaft – Public Service Media aus ganz Europa haben sich dieser Initiative angeschlossen. Der ORF hat dabei in den vergangenen Jahren bedeutende Fortschritte bei der Repräsentanz von Frauen in seinen Programmen gemacht. Der Frauenanteil bei Moderation, Off-Stimmen und bei Expertinnen und Interviewpartnerinnen ist bei 45% nahezu ausgeglichen.

Diese Bestrebungen werde ich weiter forcieren und insbesondere für eine Ausweitung der bestehenden Formate und Programme eintreten, damit die positiven Tendenzen großflächig Fuß fassen und die Identifikation mit den Programmen des ORF bei Frauen weiter ansteigt. Die Genderbeauftragten des ORF sollen zu diesem Zweck die Redaktionen entsprechend begleiten. Ich erwarte einen ausgeglichenen Frauenanteil in den Programmen des ORF bis spätestens 2024.

- > **Geschlechtergerechtigkeit in der Produktionslandschaft forcieren:** Aufgabe des ORF ist es nicht nur, in seinen eigenen Strukturen Gendergerechtigkeit herzustellen, sondern auch nach Kräften auf mit ihm in engem geschäftlichen Austausch stehende Dritte einzuwirken. Der ORF hat einen großen Einfluss auf und eine Verantwortung für die österreichische Produktionslandschaft und muss auch in diesen Bereichen seine Gleichstellungsziele verfolgen.

Ich schlage daher die Schaffung eines österreichischen Gender-Gütesiegels vor, das analog zu dem Gütesiegel „Green Producing in Film und Fernsehen“ gemeinsam mit den zuständigen Bundesministerien entwickelt werden soll. Das Gütesiegel soll an Produktionen vergeben werden, die in den Bereichen Produktion, Regie und Drehbuch in Anlehnung an das „schwedische Modell“ einen zu definierenden Zielwert erreichen.

Damit soll ein Anreiz geschaffen werden, Geschlechtergerechtigkeit in der österreichischen Film- und Produktionslandschaft zu erreichen. In letzter Instanz sollen diese Bestimmungen Entscheidungsbestandteil für die Vergabe von Produktionen des ORF werden und Eingang in alle Auftragsproduktionen des ORF finden.

- > **Zweckgewidmete Produktionsmittel bei Erfüllung von Genderkriterien:** Des Weiteren werden Budgetmittel des ORF weiterhin für Auftrags- und Koproduktionen, die einen Frauenanteil in den Bereichen Produktion, Regie und Drehbuch von zwei Drittel aufweisen, zweckgewidmet. Diese Budgetmittel werden im Sinne einer gezielten Steuerung den Programmbereichen Unterhaltung, Fiktion und Dokumentation zugeordnet.

Diversität und Barrierefreiheit: Ein ORF für alle in Österreich

Die Themen Diversität und Barrierefreiheit sind zentral im Programmauftrag des ORF verankert und bilden zwei miteinander verschränkte Themenbereiche, die den gesellschaftlichen Wandel in besonderem Ausmaß widerspiegeln. Der ORF muss sich als österreichisches Leitmedium nach innen und nach außen schwerpunktmäßig den Themen Inklusion, Chancengleichheit und Diversität widmen, um seiner besonderen Verantwortung in diesen Bereichen gerecht zu werden.

Diversität ermöglicht organischen Wandel

Es ist die Aufgabe des ORF, Diversität nicht nur öffentlichkeitswirksam sichtbar zu machen, sondern er muss diese Diversität auch selbst leben und in seinen Strukturen verankern. Nur indem möglichst viele gesellschaftliche Gruppen entsprechend ihrer gesellschaftlichen Repräsentanz gleichwertig in die Programmentwicklung eingebunden sind, kann sich der Wandel organisch und authentisch von innen heraus entwickeln und nachhaltig etablieren.

Wie nie zuvor steht der ORF in Sachen Diversität nicht nur seinem Auftrag, sondern auch seinem Publikum gegenüber in der Verantwortung. Darin sehe ich eine große Aufgabe, zugleich aber eine große Chance, den einzigartigen USP des ORF zur Geltung zu bringen. Nicht zuletzt gilt Diversität als maßgeblicher unternehmerischer Erfolgsfaktor.

Die gesellschaftlichen Ziele liegen auf der Hand: die Teilhabechancen und die Potentiale aller österreichischen Bevölkerungsgruppen unabhängig von Geschlecht oder sozialer Herkunft sind zu stärken und der Anteil der jeweiligen sozialen Gruppen ist dort zu erhöhen, wo sie unterrepräsentiert sind.

Diversität in den Inhalten: die Vielfalt der Gesellschaft abbilden

In seinen Inhalten hat der ORF dafür zu sorgen, dass die Gesamtheit seiner Formate und Programme aus den Bereichen Information, Unterhaltung, Service etc. eine repräsentative gesellschaftliche Vielfalt in Hinblick auf diverse Lebensbereiche, soziale Herkunft und gesellschaftliche und politische Interessen abbildet.

*„Wie nie zuvor steht
der ORF in Sachen
Diversität nicht nur
seinem Auftrag,
sondern auch seinem
Publikum gegenüber
in der Verantwortung.“*

Aktuelle Zielgruppenanalysen belegen, dass die neue Generation Z sich sehr stark an Werten wie Authentizität und Diversität orientiert und dass die in den Medien transportierten Rollenbilder eine wichtige identitätsstiftende Funktion einnehmen. Wie nie zuvor verlangt diese Generation, dass Lebenswelten in all ihrer Vielfalt abgebildet werden.

- > **Diversität in der Weiterentwicklung der Programme beachten:** Insbesondere in der Entwicklung seines digitalen Angebots, mit denen er die junge Zielgruppe schwerpunktmäßig erreicht, hat der ORF ein besonderes Augenmerk in der Abbildung dieser Lebenswelten zu legen.

Diversität in der Belegschaft

„Die anstehende Pensionierungswelle bietet eine außergewöhnliche Chance, das Unternehmen diverser zu machen.“

Das Ziel einer diversitätsgerechten Programmierung kann nur dann erreicht werden, wenn diese Vielfalt auch strukturell in der unternehmerischen Organisation des ORF verankert ist. Es ist mir daher ein Anliegen, nicht nur für die vielbeschworene Gender Balance, sondern auch für soziale Diversität in Hinblick auf Alter, sozialer Herkunft und Kultur einzutreten und eine diversitätsorientierte Organisationskultur zu fördern, indem Gender- und Diversitätskompetenzen auf allen Ebenen auf- und ausgebaut werden. Journalismus braucht Diversität.

Eine aktuelle Studie zum Thema „Diversität und Journalismus“ (Medienhaus Wien, März 2021) belegt, dass in Österreichs Redaktionen insgesamt ein geringer Grad an Diversität herrscht. Nur 6% der Redakteure haben einen nicht-deutschsprachigen Migrationshintergrund und nur 10% der Redakteure sind unter 30. In dieser auch für den ORF entscheidenden Zielgruppen liegt der Anteil ORF-weit gar bei nur 5%.

- > **Nachbesetzungen mit Blick auf Diversität:** Die anstehende Pensionierungswelle bietet eine außergewöhnliche Chance, das Unternehmen diverser zu machen, indem schon in der Personalwerbung Diversität berücksichtigt wird.

Inklusion und Barrierefreiheit für möglichst universellen Zugang

Der ORF erfüllt derzeit nicht nur alle gesetzlichen Verpflichtungen zur Umsetzung barrierefreier Maßnahmen im Rahmen seiner Fernsehprogramme und Onlineangebote, sondern er setzt darüber hinaus weitere Initiativen.

Ich werde die Digitalisierung und Transformation des ORF hin zu einer Plattform nutzen, um die Bemühungen zur barrierefreien Gestaltung von Angeboten zu intensivieren. Die Digitalisierung hat zu einer perspektivischen Öffnung für Menschen mit Behinderung geführt und wir müssen alle Möglichkeiten ausschöpfen, die diese Bestrebungen weiter vorantreiben.

- > **Neue Technologien nutzen:** Der ORF-Player wird hier eine wichtige Rolle einnehmen, etwa beim Einsatz von synthetischer Audio-deskription oder Speech-to-Text-Technologien. Diese können nicht nur bei der Erstellung von automatisierten Untertiteln, sondern auch bei der Überwindung von Sprachbarrieren wichtige Impulse setzen.
- > **Etappenplan weiterverfolgen:** Diese Bestrebungen werde ich konsequent weiter ausbauen und den Etappenplan "Barrierefreiheit" weiterverfolgen. Nachrichten in einfacher Sprache, Angebote mit Gebärdensprache und Untertitelungsangebote werden konsequent ausgebaut.



03 Evolution und Transformation: Audience first, Channel second

- Analyse: Wie sich unser Markt entwickelt und wie ich darauf reagieren werde
- Unsere Content-Strategie: Welche Inhalte wir in Zukunft produzieren werden
- Die Flotten-Strategie: Wie wir diese Inhalte vertreiben werden
- Wie wir Inhalte produzieren werden
- Wie Österreich von diesen Aktivitäten profitiert

Die Ausgangslage scheint komfortabel: Marktführerschaft in Österreich

Marktanteile und Reichweiten der ORF-Flotte sind aufgrund der vergangenen Krisenjahre enorm gestiegen, auch eine Stabilisierung auf hohem Niveau gelang. Ganz gleich ob Fernsehen, Radio oder Online – der ORF behauptet seine Marktführerschaft in Österreich beständig. Für 92% aller Österreicherinnen und Österreicher stellt der ORF die wichtigste Informationsquelle des Landes dar, mit unserer Information erreichen wir 94% der TV-Bevölkerung. Keinem Medium wird mehr vertraut als dem ORF. In der Coronakrise hat der ORF seine Rolle als Leitmedium weiter gestärkt. Es ist jedoch offen, wie sich die Marktanteile nach dem Überwinden der Pandemie entwickeln.

Umfangreiche Herausforderungen:

Digitale Disruption befeuert den Generationenabriss

„Auch wenn es einen Willen gibt, kann im Moment eine authentische Ansprache der jungen Zielgruppe nicht gelingen.“

Die digitale Disruption verändert die Medienbranche in einem immensen Tempo, globale Giganten verändern die Spielregeln. Im Jahr 2015 produzierte Netflix seine erste eigene Serie, im heurigen Jahr startet das Unternehmen mehr als 140 eigenproduzierte Serien. “Wer soll das eigentlich alles konsumieren?”, wird oft gefragt – die Antwort ist einfach: Eine der vielen verschiedenen Zielgruppen innerhalb der 200 Millionen Netflix-Abonnenten. Diese Entwicklung wird sich in den kommenden Jahren noch deutlich verschärfen, denn die Konkurrenz zieht mit.

Der ORF verliert den Kontakt zu den neuen, digital sozialisierten Zielgruppen. Die Bewegtbildnutzung des jungen Publikums findet 2020 erstmals mehrheitlich im Bereich Plattform/Streaming statt – sowohl in Reichweiten, also auch in genutzten Minuten pro Tag. Es fehlen dem ORF ausreichende Angebote und adäquate Distributionsmöglichkeiten. Auch wenn es einen Willen zu mehr Angeboten gibt, kann im Moment eine authentische Ansprache der Zielgruppe aufgrund der internen Strukturen nicht gelingen. Nur drei Prozent der Belegschaft sind unter 30, es fehlt nicht nur an Diversität, sondern schlicht an Interesse und Grundverständnis für die neue Generation. Die ZIB100 ist das bisher einzige erfolgreiche junge Produkt, das der ORF nachhaltig in der so zentralen Zielgruppe etablieren konnte. 100 Sekunden werden nicht reichen, um einen Generationenabriss zu verhindern.

Die fehlende Nähe zum Publikum und ihren Gewohnheiten ist ein systemisches Problem. Ich werde mich in Zukunft nicht nur um die jungen Zielgruppen bemühen, es gilt die gesamte ORF-Flotte und ihre Channels an die neue Marktsituation anzupassen. Dafür werde ich eine konsequente Content-Strategie etablieren und die ORF-Flotte zeitgemäßer ausrichten. Die linearen Channels werden in ihren Positionierungen geschärft und mit den neu entwickelten Online-Angeboten verschränkt.

03.01. **Content-Strategie: Qualitätsanspruch als Maxime**

Das Publikum folgt den Inhalten. Die wichtigste Antwort auf die globalen Plattformgiganten ist der user-zentrierte Ansatz, also die Konzentration auf die verschiedenen Bedürfnisse und Lebenswelten des Publikums. Dieses Prinzip gilt in Zukunft für alle Bereiche der ORF-Flotte. Um auch in Zukunft zum öffentlichen Diskurs maßgeblich beizutragen, möchte ich alle Österreicherinnen und Österreicher dort erreichen, wo sie sind – mit den Inhalten, die sie suchen und in der gewohnten Qualität. Dafür braucht es langfristig eine Vernetzung der linearen Channels mit den neuen Digitalangeboten und einen massiven Ausbau an Social-Media-Angeboten. Der ORF ist nur als Flotte stark, mit all seinen Programmen und Kanälen.

Das Alleinstellungsmerkmal des ORF ist sein Qualitätsanspruch. Durch umfassende und faktentreue Information schaffen wir eine vertrauenswürdige Grundlage zum Verständnis der Welt. Der ORF übernimmt Verantwortung und fördert eine bewusste Gemeinwohlorientierung. Er bringt Wertschöpfung durch Förderung eines lebendigen Föderalismus und versteht sich als Brücke zur Welt und als Fenster nach Europa. Er verbindet mit seinem Kulturauftrag Mehrheiten mit Minderheiten und bekennt sich zur Vielfalt in der Gesellschaft. Die bewährten Qualitätsdimensionen sind – ganz gleich ob im Linearprogramm oder auf On-Demand-Plattformen – in bewährter Form fortzuführen und im Rahmen der Transformation weiterzuentwickeln.

Relevanteste Informationsquelle: ob Alltag oder Krise, ob on-demand oder linear

In Zeiten der Krise wenden sich die Menschen aufgrund der hohen Informationskompetenz dem ORF zu. Die Vertrauenswerte in der Bevölkerung sind hoch, es gilt diese nachhaltig abzusichern. Mein Ziel ist es, dass auch im Plattform-Zeitalter der ORF die relevanteste und vertrauenswürdigste Informationsquelle in Österreich bleibt. Mit der Realisierung der beiden Schlüsselprojekte ORF-Player und multimedialer Newsroom werden Vielfalt und Qualität der Informationsangebote gestärkt und neue Angebote geschaffen. Im Rahmen dessen werden etwa die Info-Angebote der ZIB100 auf Social-Media-Plattformen ausgebaut. Zusätzlich werde ich im Rahmen des ORF-Players ein regelmäßiges Informationsangebot in jenen Sprachen etablieren, die in Österreich neben Deutsch am häufigsten gesprochen werden.

Online-First Content für die junge Zielgruppe

Rund zwei Millionen Menschen sind in Österreich zwischen 12 und 29 Jahren alt. In Zukunft werden wir im Rahmen des ORF-Players neue Inhalte für diese Zielgruppe entwickeln, die in erster Linie über Drittplattformen und soziale Medien wie YouTube, Instagram, Snapchat und Facebook verbreitet werden. Alle neuen Angebote werden auch auf der eigenen Player-Plattform gespiegelt. Um den passenden Content zu entwickeln, werden neue Wege eingeschlagen: Mittels user-zentrierter Content-Sprints werden Inhalte auf Zielgruppen und Channels maßgeschneidert. Mein Ziel ist ein breites Produktportfolio und ein intensiver Austausch mit dem Publikum. Der inhaltliche Fokus liegt auf dem Begriff "Transfer-Welt", der den Lebensstil von 12-29-Jährigen beschreibt – zwischen Kindheit und Erwachsensein. Diversität und Toleranz, Verantwortung, Ausbildung, Freundschaft und Liebe, Gesundheit und Sex, Umwelt und Globalisierung, Pop-Kultur und Einordnung sind die Themenfelder, die im Rahmen einer neuen Online-Marke verhandelt werden sollen.

Ein neues Kinderprogramm: Auch bei den Kleinsten sind Streaming und On-Demand-Angebote bereits fester Bestandteil des Alltags. Im Rahmen des ORF-Players werde ich das Kinderprogramm endlich neu beleben und auf die Streaming-Bedürfnisse von Eltern und Kindern eingehen. Ein breites und modernes Produktportfolio in österreichischem Ductus steht im Mittelpunkt.

Regionaler News-Leader

Regionale Nähe ist in Zeiten von Globalisierung und Digitalisierung ein elementares Asset – und die Landesstudios unsere zentralen Ankerpunkte. Regionalität ist daher einer meiner strategischen Schwerpunkte, um die Nähe zum Publikum auszubauen. Die Landesstudios bilden das Leben in den Bundesländern ab und liefern dem Publikum mit ihren regionalen Programmen Identität und Orientierung. Wenn der ORF sich zur Plattform weiterentwickelt, werde ich auch seine neun ORF-Landesstudios schrittweise zu regionalen Plattformen weiterentwickeln. Die Kompetenz als Informations-Nahversorger wird ausgebaut, damit auch in Zukunft der ORF die relevantesten linearen und non-linearen Angebote in den Regionen stellt. Darüber hinaus fungieren die Landesstudios mit ihrer multimedialen Arbeitsweise als Pool und Ausbildungsstätte für journalistische Nachwuchskräfte mit regionalem Bezug. Damit leisten die Landesstudios einen essentiellen Beitrag zur strategischen Personalentwicklung.

Bedeutendster Produzent österreichischer Unterhaltung

Unterhaltung ist ein zentraler Bestandteil des öffentlich-rechtlichen Auftrags und eine wichtige Säule im Programm des ORF. Er bleibt die wichtigste Adresse im Bereich österreichischer Unterhaltung (Show, Comedy, Fiction) und entwickelt spezielle Programmangebote, um für alle Bevölkerungsgruppen relevant zu bleiben. Eigenproduzierte Filme und Serien unterstreichen die Unverwechselbarkeit, sie besitzen einen hohen Repertoirewert und zeichnen sich auch durch hohe Plattformauglichkeit aus. Ich werde das Produktionsniveau und das Vergabevolumen an die österreichische Filmwirtschaft stabil halten und die Koproduktionen stärken. Unterhaltung wird von allen Zielgruppen bevorzugt gesucht, hier gilt es nach dem Online-First-Prinzip ausgewählte Programmhilights noch vor Ausstrahlung im linearen TV im Rahmen der ORF-Online-Angebote zu veröffentlichen. Nach Maßgabe der finanziellen und rechtlichen Möglichkeiten bereichern exklusive Online-Only-Programme das digitale Unterhaltungsportfolio. Die Player-Module Space, Live, sowie ein neues Modul für die junge Zielgruppe und die neu überarbeitete TVthek sind Schlüsselprojekte in diesem Bereich.

Vielfältigste Kulturplattform

Der ORF baut seine Rolle als wichtigste digitale Plattform des Landes aus. Die linearen Angebote werden gestärkt und inhaltlich im Player-Modul Topos gebündelt. Mein Ziel ist es, ein neues österreichisches Kulturökosystem durch Zusammenwirken der Bereiche Ö1, FM4, ORF III, ORF 2 Kultur, RSO und 3sat sowie durch Kooperationen mit den wesentlichen Kulturinstitutionen des Landes entstehen zu lassen.

Das RSO nimmt dabei eine besondere Rolle ein. Unser Radio-Symphonieorchester ist in seiner Form einzigartig und eine zentrale Säule in unserem Kulturauftrag. Ich möchte seine Entwicklung wesentlich unterstützen und es vor allem in seiner Rolle als Musikvermittler und Botschafter stärken.

Wichtigste Sportplattform

Die ORF-Angebote sollen die wichtigsten frei empfang- bzw. nutzbaren Medien für Live-Sport und Sport-Information bleiben. Vor dem Hintergrund des verschärften Wettbewerbs um Sportrechte ist dies eine besondere Aufgabe, die eine langfristig geplante und mit entsprechenden Investitionsmitteln versehene finanzielle Basis haben wird müssen. Das neue Sport-Player-Modul wird den Amateur- und Randsportarten eine neue Plattform bieten. So wird der ORF gemeinsam mit ORF Sport+ als linearem Ausspielkanal weiterhin der wichtigste Medienpartner der österreichischen Sport-Community sein.

„ ... sicher ist jedoch, dass wir uns die Frage ‘ist das echt?’ in naher Zukunft öfters stellen werden.“

Der ORF als Medienkompetenzvermittler

Medienanbieter haben im Zuge der Digitalisierung zusätzlich zu ihrer klassischen Aufgabe der Informationsbereitstellung die Aufgabe übernommen, Daten zu sammeln und – meist zu kommerziellen Zwecken – auszuwerten. Verständnis über diesen Prozess und dessen Mechanismen ist entscheidend für die Beurteilung der bereitgestellten Information. Ein mündiger Medienkonsument muss sowohl den Stellenwert unterschiedlicher Informationsquellen als auch die der Informationsauswahl zugrundeliegenden Algorithmen beurteilen können.

Gezielte Desinformation wirkt bereits massiv auf unsere Gesellschaft ein, trotzdem dürften wir erst am Anfang dieser Entwicklung stehen. Deep-Fake-Videos, von einer künstlichen Intelligenz täuschend echt manipuliert, werden uns Medienmacher und das Publikum in den nächsten Jahren vor große Herausforderungen stellen. Die Dimensionen sind nur schwer abzuschätzen, sicher ist jedoch, dass wir uns die Frage “ist das echt?” in naher Zukunft öfters stellen werden.

- > **Wissen über Medien ins Programm bringen:** Aus diesem Grund werde ich den ORF stärker als Medienkompetenzvermittler positionieren. Es gilt, digitale Medienkompetenzen zu stärken. Wie funktionieren digitale Medien und wie unterscheiden sie sich voneinander? Wie recherchiert man im Internet? Wie funktioniert Quellenkritik? Wie kommuniziere ich selbst im Netz? Medienkompetenz muss von klein auf im Kinderprogramm und anschließend für alle Altersstufen mit unterschiedlichen Zugängen vermittelt werden.
- > **Digital Media School:** Viele unserer Journalistinnen und Journalisten engagieren sich bereits ehrenamtlich in diesen Fragen und referieren in Schulklassen und Universitäten. Ich werde dieses Engagement fördern und einen neuen strukturellen Rahmen unter dem Arbeitstitel “Digital Media School” geben.

Nah am Menschen mit Zeitgeist-Themen

Der Begriff “Zeitgeist” beschreibt die Denk- und Fühlweise, die Mentalität eines Zeitalters. Es gibt Themen, die beschäftigen trotz der schnelllebigen Zeit eine Gesellschaft längerfristig. In redaktionsübergreifenden Schwerpunkten sollen Zeitgeist-Themen wie Post-Corona, Umwelt, Mobilität, Demokratie, Föderalismus, Europa und Medienkompetenz behandelt werden.

Flottenstrategie: TV-, Radio- und Online-Angebote aufeinander abstimmen

Der ORF ist nur in seiner gesamten Breite stark. Es braucht eine vielfältige und gut aufeinander abgestimmte Flotte, die aus den linearen TV- und Radio-Kanälen und non-linearen Online-Angeboten besteht.

Status Fernsehen:

Hohe Nutzung, aber unter Druck

„Die Fluktuation steigt, das Publikum folgt den Inhalten – gerne auch anderswohin.“

Neun von zehn genutzten TV-Minuten entfallen in Österreich auf den ORF. Damit gehört unsere TV-Flotte zu den erfolgreichsten in Europa. Die lineare TV-Nutzungszeit steigt, die Vertrauenswerte sind ungebrochen hoch. Auch wenn Streaming- und On-Demand-Nutzung eindrucksvoll wachsen, bleibt Fernsehen mit Sicherheit noch viele Jahre das bestimmende Leitmedium.

Analysiert man die Nutzung im Detail, werden die Unterschiede schnell sichtbar. Am meisten nützen ältere Zielgruppen (50+) das Fernsehen, in der breiten Masse (30+) stagniert die Nutzung, während die Anteile der jüngeren Zielgruppen (12-29) deutlich rückläufig sind. Darüber hinaus ist in allen Altersgruppen aufgrund des großen Angebots eine immer selektivere Nutzung erkennbar. Die Fluktuation steigt, das Publikum folgt den Inhalten – gerne auch anderswohin.

Insbesondere Unterhaltungsangebote stehen aufgrund der neuen kapitalstarken Mitbewerber unter Druck. Noch schwieriger entwickelt sich der Markt für Sportrechte. Die heurige Fußball-Europameisterschaft wird aus heutiger Sicht für eine längere Zeit die letzte im ORF gewesen sein, eine Abkühlung des Rechtemarktes für Premium-Sport ist nicht zu erwarten. Diese Kombination aus abdriftenden jungen Zielgruppen und fehlenden Unterhaltungs- und Sportangeboten bringt speziell ORF 1 seit Jahren unter Druck. Vor dem Hintergrund der damit verbundenen Werbeeinkünfte ist hier ein baldiges strategisches Umdenken notwendig. Gleichzeitig fehlt es trotz des zuletzt eingeführten Channel-Managements nach wie vor an inhaltlicher Abstimmung. Zu hoch sind die Reibungsverluste zwischen den TV-Channels, sendungsbezogene Querverweise wurden nicht etabliert. Darüber hinaus fehlen eine schlagkräftige Formatentwicklung und eine Qualitätssicherung, die auf Basis von Daten Programmmentscheidungen objektiviert und analysiert.

Um auf diese Entwicklungen zu reagieren, werde ich die Fernseh-Flotte neu ausrichten: es gilt durch klare Mission Statements und der Definierung neuer Zielgruppen die Channels noch deutlicher voneinander abzugrenzen.

Radio:

Positionierungen der etablierten Kanäle schärfen

Die Radio-Flotte des ORF ist auf den ersten Blick solide aufgestellt: Die analoge Radionutzung ist stabil, die digitalen Distributionswege gewinnen langsam, aber stetig an Bedeutung. Doch auch hier offenbart sich auf den zweiten Blick eine Vielzahl an Problemfeldern, die eine überlegte Weiterentwicklung erfordern. Auch der Audiomarkt wird von der Digitalisierung verändert, branchenfremde Player drängen auf Smartphones und Speakers, Segmentierung und Fragmentierung sind zu beobachten.

Die ORF-Radio-Flotte ist für diese Entwicklungen organisatorisch, technologisch und inhaltlich nicht ausreichend gerüstet. Es fehlen ein differenziertes Angebot für die Bedürfnisse der jungen Zielgruppen und eine strategische Antwort auf die zukünftige Marktsituation.

Damit auch in Zukunft die Radio-Flotte erfolgreich ist, braucht es nun eine inhaltliche Neuaufstellung. Es gilt auch in diesem Medium Inhalte aus User-Perspektive zu begreifen. Die ORF-Radios sollten daher in der nächsten Strategie-Periode konsequent nach Vertriebsweg und Nutzung differenziert gedacht und organisiert werden.

Online:

Bewegtanteil erhöhen

Wenn wir uns nicht weiterentwickeln, verliert der ORF im Bereich Online den Anschluss. Auch wenn ORF.at und die TVthek in den letzten Jahren Rekordzugriffe verbuchen konnten und darüber hinaus von den aktuellen Krisen profitieren, stagnieren die Online-Angebote konzeptuell seit fast zehn Jahren. Verglichen mit den Entwicklungssprüngen in diesem Bereich ist das ein Rückstand, der nur durch einen tiefgreifenden Kulturwandel wieder aufgeholt werden kann. Die Grundlage bilden dafür zweifelsohne Anpassungen im ORF-Gesetz, die uns jene digitale Bewegungsfreiheit geben, die wir brauchen, um unsere Online-Produkte agil und flexibel an die Bedürfnisse des Publikums anzupassen.

Ich werde im Rahmen des ORF-Players und des multimedialen Newsrooms alle Online-Angebote überarbeiten, die dazugehörigen Verantwortlichkeiten bündeln und schärfen, Workflows und Personal entwickeln und mit einer neuen Publishing- beziehungsweise Social-Media-Strategie verschränken. Unsere Aktivitäten auf Social Media müssen massiv ausgebaut werden und mit den notwendigen strukturellen Ressourcen ausgestattet werden. Dort müssen wir eigenständige Onlinemarken entwickeln und neue Kooperationen suchen.

Das neue Online-Portfolio des ORF soll sich durch bessere Auffindbarkeit der linearen Inhalte, eine zeitgemäße Usability und originäre Online-Only-Inhalte auszeichnen und bisher noch nicht erreichte Zielgruppen

ansprechen. Wir setzen auf einen user-zentrierten Ansatz und arbeiten in iterativen Schleifen, um unseren Produkten immer die gewünschte Aktualität in Inhalt und Usability zu geben.

Neue Aufstellung der ORF-Flotte in einer Hybridstrategie

Den neu aufgestellten ORF werde ich im Rahmen seiner Programmgrundsätze nach folgenden Prinzipien positionieren.

- > **Lineares Fernsehen und Radio mit Fokus auf alle über 25:**
Die linearen Nutzungszeiten von Fernsehen und Radio sind nach wie vor steigend. Die starken Zuwächse sind auch der Coronakrise geschuldet, radikale Rückgänge werden aber auch nach der Krise nicht erwartet. Bemerkenswert ist jedoch, dass die zusätzliche Nutzungszeit ausschließlich beim älteren Publikum generiert wird, während der Anteil der jungen Zielgruppe schrumpft. Neue Lebenssituationen und Interessen führen das junge Publikum erst ab Mitte 20 wieder verstärkt zu linearen Inhalten.
- > **On-Demand-Angebote für alle:**
Die Streamingnutzung steigt in allen Altersgruppen, wobei sich die Altersgruppen in den rezipierten Inhalten unterscheiden. Je älter das Publikum ist, desto stärker werden Streamingangebote via Mediatheken genutzt, um dort gezielt lineare Inhalte zeitversetzt abzurufen. Um hier eine zeitgemäße User-Experience zu ermöglichen, werden alle On-Demand-Angebote im ORF-Player gebündelt und die Inhalte der linearen Channels kuratiert und damit besser zugänglich gemacht.
- > **Plattform- und Social-Media-Angebote für jene unter 30:**
Unter 30-Jährige informieren sich primär via Online-Plattformen und Social Media. Um diese Zielgruppe erfolgreich anzusprechen, muss der ORF dorthin gehen, wo sie gewohnheitsmäßig Medieninhalte konsumieren. Ziel ist es, das Publikum auf Drittanbieter-Plattformen verstärkt durch frische Online-Inhalte mit der Marke ORF in Kontakt zu bringen, neue Rücklaufkanäle zu generieren und diese User im nächsten Schritt auch auf die eigene Plattform zu leiten. Im Rahmen des ORF-Players soll das Kinderprogramm revitalisiert werden, um auf die Streamingbedürfnisse von Eltern und Kindern einzugehen.

Um auch in Zukunft alle Österreicherinnen und Österreicher zu erreichen, werde ich auf eine Hybridstrategie setzen. Während der nächsten Geschäftsführungsperiode werden die klassischen TV- und Radioprogramme des ORF gleichzeitig die meistgenutzten Medien in Österreich bleiben.

ORF 2:

Das Flaggschiff der ORF-Fernsehflotte

ORF 2 bleibt der Lieblingssender aller Österreicherinnen und Österreicher. Er behält seine Positionierung als breit aufgestellter, österreichischer Informations- und Heimatsender, insbesondere auch als Träger der Programme der Landesstudios. Die neue Flexibilität der TV-Information hat sich in den Krisen der letzten Jahre ausgezeichnet bewährt. In turbulenten Zeiten wenden sich die Österreicherinnen und Österreicher ORF 2 zu. Aber auch abseits von Krisen bleibt ORF 2 in seinem Schema flexibel und nahe an den Bedürfnissen seiner Zielgruppen.

ORF 2 informiert verlässlich und sorgt für Einordnung, in der Krise wie im Alltag. Er bringt Zerstreuung mit Unterhaltungsangeboten, er bildet und inspiriert mit seinen Kultur- und Dokumentationsangeboten.

Ziel ist es, ein modernes, zeitgemäßes Programm zu gestalten, das authentisch und nah an den Menschen ist. In einer zunehmend globalisierten Welt leistet ORF 2 durch Verortung und Identitätsstiftung einen wichtigen Beitrag zum gesellschaftlichen Zusammenhalt in unserem Land. Gleichzeitig versteht sich ORF 2 immer auch als Fenster zur Welt: Eine europäische und globale Sicht in der Berichterstattung ist eine zentrale Aufgabe.

Auch wenn ORF 2 mit seinem breiten Informations- und Unterhaltungsangebot das Gros aller Zielgruppen anspricht, liegt der Fokus auch in Zukunft auf den größten vorhandenen Sinusgruppen: den „Traditionellen“ und der „Bürgerlichen Mitte“. Die stark wachsende jüngere Gruppe der „Adaptiv-Pragmatischen“, auch „die flexible junge Mitte“ genannt, ist bereits mit umfangreicher und flexibler Information als neue Zielgruppe erschlossen worden und wird auch in den nächsten Jahren die Marktanteile von ORF 2 absichern.

Die inhaltliche Ausrichtung von ORF 2 bleibt in ihrer Konfiguration gleich. Neben einer starken Information ist auch eine Modernisierung der bestehenden Formate ein wichtiges Publikumsbedürfnis. So soll auf die Revitalisierung vertrauter Formate gesetzt werden, wie es bereits bei „Liebesgeschichten und Heiratsachen“ gelungen ist.

ORF 1:

Aktuelle Positionierung verbessern

ORF 1 wird aufgrund des veränderten Nutzungsverhaltens weiterentwickelt und richtet sich in Zukunft an die breiteren, wachsenden Sinusmilieus in den Zielgruppen zwischen 25 und 50 Jahren. Ziel ist es, mit der Verstärkung von österreichischem Infotainment, Unterhaltung, Fiction, Live-Events sowie Premiumsport die Marktführerschaft in der angepeilten Zielgruppe abzusichern. Aufgrund der jungen Zielgruppe ist eine Verschränkung mit den zukünftigen Playerinhalten zu forcieren.

ORF 1 ist jener ORF-Channel, der am stärksten vom treibenden Medienwandel betroffen ist. Neue Online-Channels verändern das Nutzungsverhalten der Zielgruppen von ORF 1. Zusätzlich spitzt sich die Sportrecht-Situation weiter zu. Die Fußball-Europameisterschaften 2024 und 2028 werden aus heutiger Sicht nicht im ORF stattfinden und auch die Finanzierung anderer Premium-Sportangebote wie etwa Formel 1 wird zunehmend schwieriger.

Aufgrund des neuen Mediennutzungsverhaltens befindet sich auch der internationale Film- und Serienmarkt im Umbruch. Die Coronakrise verstärkt den Bieterwettbewerb am Lizenzmarkt zusätzlich. Die Coronakrise setzte ORF 1 weiter unter Druck, auch wenn einige Corona-Sonderprogrammierungen kurzfristig für Entlastung sorgten.

Aktuell ist die Positionierung aus meiner Sicht zu sehr auf gehobene, moderne Milieus festgelegt, die in den Sinus-Milieus als „digitale Individualisten“ und „Performer“ beschrieben werden. Prognosen beschreiben diese Zielgruppen als zukünftige Leitmilieus. Aufgrund ihrer Bedürfnisse sind diese Gruppen aber bereits heute kaum mit linearen Angeboten zu erreichen. Aktuell machen die beiden Milieus nur 12% der gesamten TV-Nutzung aus, und der Trend ist rückläufig. Das bedeutet selbst bei optimaler Programmierung niedrige Reichweiten und Marktanteile aufgrund des geringen Potentials.

Die Weiterentwicklung von ORF 1 ist entscheidend für den Gesamterfolg der Flotte. Einerseits soll in Zukunft verstärkt das Milieu der „Hedonisten“ angesprochen werden. Sie weisen trotz ihres jungen Durchschnittsalters eine hohe TV-Nutzung auf. Sie nutzen lineare Angebote mehr als doppelt so lang wie die aktuell angesprochenen „digitalen Individualisten“. Gleichzeitig ist die Zielgruppe der „Hedonisten“ aufgrund ihres stabilen Wachstums ein Versprechen an die Zukunft.

ORF III:

Weitere Absicherung bei bildungs- und kulturrainen Zielgruppen

ORF III wird als Kultur- und Informationskanal durch eine stärkere Fokussierung auf seinen Kernauftrag weiterentwickelt und sichert so die Position der Flotte in den bildungs- und kulturrainen Zielgruppen ab.

Der Kernauftrag von ORF III – “Kultur und Information” – ist im Programmauftrag gesetzlich klar umrissen und auch beim Publikum erfolgreich etabliert. ORF III bildet Kultur, Religion, Volkskultur und Regionalität ab, darüber hinaus österreichische Zeitgeschichte. ORF III macht Politik greifbar und gibt österreichischen Kunst- und Kulturschaffenden eine Bühne. Es stellt ein ergänzendes und vertiefendes Angebot dar, das in klarem Kontrast zu ORF 1 und ORF 2 steht. Gemeinsam mit den Kultursenderbeteiligungen von bzw. Kooperationen mit 3sat, ARTE und ARD-alpha ist ORF III die Plattform für österreichische und europäische Stakeholder im Kultur- und Wissensbereich.

Aktuell spricht ORF III – neben den kulturrainen Zielgruppen – auch immer öfter mit breiten Programmangeboten das Sinus-Milieu der bürgerlichen Mitte an. Im Sinne seines Kernauftrags und im Rahmen einer gesamtheitlichen Flottenstrategie soll ORF III in Zukunft wieder verstärkt gehobene und traditionelle Milieus ansprechen. Um die Kerninhalte noch besser zu positionieren, wird in Zukunft verstärkt auf die Kontextualisierung von Inhalten gesetzt.

Aufgrund seiner schlanken Strukturen hat ORF III in den letzten Jahren eine Vielzahl an innovativen Inhalten und Produktionsmethoden geschaffen. Auch in Zukunft wird ORF III die Funktion einer linearen Pionierabteilung übernehmen.

ORF Sport+:

Verknüpfung von linearem Sportprogramm und ORF-Player

ORF Sport+ wird mit dem Sport-Screen des ORF-Players inhaltlich verzahnt und seine bestehende Positionierung beibehalten. Eine Migration von ORF Sport+ in den Sport-Screen ist mit dem Aufbau der Reichweiten des ORF-Players zu synchronisieren.

Die ORF-Radioflotte: Schärfen der Positionierungen nötig

Ö3 ist Österreichs beliebteste Radiomarkete und bleibt auch in Zukunft der große Mainstreamsender für Österreich. Ö3 zeichnet sich weiter durch Nähe, Ansprache, Identität und Mobilisierung aus, unterhält die Menschen mit seinen Personalities und sorgt mit Information und Service für Einordnung. Die aktuell guten Reichweiten sind dieser Breite geschuldet, auf Dauer gefährdet diese Positionierung jedoch den Markenkern – und an den Erfolg von Ö3 sind essentielle Werbeumsätze geknüpft. Daher soll der Marktführer Ö3 präziser positioniert und mit den Regionalradios abgestimmt werden.

Ö1 wird in seiner Rolle als europaweit führendes Kultur- und Informationsradio durch Erschließung neuer non-linearer Zielgruppen ausgebaut. Ö1 wird von seinem linearen Stammpublikum vor allem für seine Journale und Klassikangebote geschätzt, darüber hinaus muss in Zukunft das non-lineare Angebot und die passende Distribution entwickelt werden.

FM4 ist eine zentrale Marke des ORF und richtet sich an junge, an Musik, Kultur und Gesellschaftspolitik interessierte Zielgruppen. In seiner Ausrichtung als Jugendradio verfehlt FM4 aber sein Mission Statement und ist in der erreichten Zielgruppe zu spitz positioniert. Die Zielgruppen von Ö1 und FM4 sind sich wiederum zu ähnlich und in ihrer Ausgestaltung im Verhältnis zum Ressourcenaufwand zu klein. Auch hier erfordert die veränderte Mediennutzung eine Weiterentwicklung. Es gilt, FM4 nach 25 Jahren neu zu denken und mit der Entwicklung des ORF-Players und der neuen Social-Media-Strategie zu synchronisieren.

Die ORF-Regionalradios sind für ihre Zielgruppen aufgrund ihrer regionalen Verbundenheit essentielle Bezugspunkte. Ich werde die Regionalradios ausbauen, im Sinne der Flottenstrategie eine klare Abgrenzung zu den Zielgruppen von Ö3 finden und im Rahmen der neuen Social-Media-Strategie neue Distributionswege gestalten.

Landesstudios mit mehr Autonomie: Regionalität als Anker in einer globalen Welt

Mit ihren Inhalten bilden unsere neun Landesstudios Österreichs Menschen und Regionen in all ihren Facetten ab. Gäbe es die Landesstudios in dieser Form nicht, müsste man sie heute erfinden. In Zeiten von dynamischer Globalisierung sind sie essentieller Träger regionaler Identitäten und leisten somit einen unverzichtbaren Beitrag zur Stärkung von Föderalismus und gesellschaftlichem Zusammenhalt. Sie sind die vielbeschworene "letzte Meile" zum Publikum – ein entscheidender Wettbewerbsvorteil, den ich ausbauen werde.

Das Publikum weiß unsere Landesstudios zu schätzen – mehr als eine Million Menschen sehen täglich "Bundesland Heute", mehr als zwei Millionen nutzen die regionalen Radio- bzw. Online-Angebote. Auch wenn die aktuelle Nachfrage hervorragend ist, wird auch lokale Berichterstattung mittelfristig unter Druck geraten. Ein Blick nach Amerika zeigt die Dringlichkeit, wo Social-Media-Plattformen bereits in allen Zielgruppen lokales Fernsehen als Hauptinformationsquelle abgelöst haben. Speziell bei den jungen Generationen verfestigt sich diese Entwicklung auch in Österreich. Auch wenn rund 25% Marktanteil von "Bundesland Heute" in der jungen Zielgruppe ein sensationeller Wert ist, wurde das Fernsehen als primäre Informationsquelle durch Online-Angebote bereits abgelöst.

Ich werde mich um diese Zielgruppe, die in Österreich auch vom ORF immer wieder unterschätzt wird, bemühen: mehr als zwei Drittel aller unter 30-Jährigen leben im regionalen Raum. Speziell in dieser Zielgruppe werden Phänomene unserer Zeit sehr deutlich. Experten wie Universitätsprofessor Peter Bußjäger sehen, bedingt durch Landflucht und Polarisierung von urbanen und ruralen Lebensmustern, demokratie- und gesellschaftspolitische Herausforderungen, bei denen eine öffentlich-rechtliche Institution wie der ORF zu einem zentralen Ankerpunkt werden kann. Ich schließe mich dieser Analyse an und werde deshalb die Landesstudios mit mehr Autonomie und digitalen Möglichkeiten ausstatten.

- > **Ausbau der linearen Angebote:** Einerseits werden die bestehenden Regionalsendungen aufgrund ihres verlässlichen Stammpublikums aufgewertet, andererseits gilt es, neue Sende Flächen, vor allem in der Primetime, zu finden. Information funktioniert vor allem anlassbezogen – Vorbilder für neue Programmflächen sind der ORF 2 "Klimatag", bei dem regionale Inhalte aus den Landesstudios einen ganzen Tag national ausgestrahlt wurden, sowie grundsätzlich regionale Schwerpunkte, die mittels Lokalausstieg in Zukunft mehr Fläche bekommen sollen.

- > **Digital-Units für die Landesstudios:** Um die jungen Zielgruppen in den nicht-urbanen Regionen in Zukunft besser anzusprechen, werde ich gemeinsam mit den Landesstudios autonome Digital-Units aufbauen. Strukturell miteinander vernetzt, werden sie in Zukunft Online-Content für ihre individuellen Channels produzieren. Gemeinsame, Landesstudio-übergreifende Projekte werden Dialog und Wahrnehmung innerhalb der regionalen Zielgruppen fördern. Einheitliche Qualitäts- und Distributionsstandards, sowie ein zentrales Community-Management sollen die Professionalität und Effizienz steigern und eine Vernetzung mit den Playerangeboten gewährleisten. Dafür werde ich die Landesstudios adäquat mit neuem Personal und dem notwendigen Budget ausstatten.

Prinzipiell soll die Stärkung der Landesstudios durch Flexibilisierung bzw. Optimierung der Strukturen gestützt werden. Auch in den Landesstudios soll sich eine neue Form der Unternehmenskultur etablieren, die auf mehr Eigenverantwortung, Verlässlichkeit und Transparenz setzt.

Plattform-Strategie:

Loyal zu Zielgruppen und Inhalten, aber nicht zu Drittplattformen

„Ziel ist, das Publikum verstärkt durch frische Online-Inhalte mit der Marke ORF in Kontakt zu bringen, neue Rücklaufkanäle zu generieren und im nächsten Schritt auf die eigenen Plattformen zu leiten.“

Während lineare Channels in ihrer inhaltlichen Ausrichtung breit, massenkompatibel und mit Fokus auf möglichst durchgehende Konsumierbarkeit konzipiert sind, müssen die Inhalte von Online-Channels aufgrund der Fragmentierung, des starken Wettbewerbs und der Algorithmus-Logik sehr fokussiert konzipiert werden. Um Erfolg zu haben, werde ich einen user-zentrierten Ansatz verfolgen, also die absolute Konzentration auf die Bedürfnisse des Publikums. Das Publikum wird in einen offenen Formatentwicklungsprozess eingebunden. Durch die kritische Begleitung entstehen neue Inhalte und Themen und ein besseres Verständnis für die Zielgruppe.

Inhalte werden weitaus genauer auf Zielgruppen zugeschnitten, als es in den linearen Channels möglich ist. So werden Zielgruppen erreicht, die wir nur noch schwer bis gar nicht mit unseren linearen Angeboten erreichen, vor allem natürlich die jüngeren Zielgruppen. Um sie zu erreichen, müssen wir mit neuen Inhalten auch auf die Plattformen gehen, auf denen sie bevorzugt Inhalte konsumieren.

Es gilt das Prinzip: Der ORF ist loyal zu seinen Inhalten und Zielgruppen – aber nicht zu den Plattformen der Mitbewerber. Die digitale Plattformwelt ist ständig in Bewegung, wir müssen deshalb Marken und Inhalte entwickeln, die einerseits nach den jeweiligen Logiken der Mitbewerber-Plattformen funktionieren und dennoch so flexibel sind, dass sie im Falle einer Neuausrichtung auf die nächste relevante Plattform weiterziehen können.

Ziel ist es, das Publikum verstärkt mit der Marke ORF in Kontakt zu bringen und für längere Nutzung auch auf die eigene Plattform zu bringen. Dabei werden besonders jene Inhalte in den Vordergrund gerückt, bei denen der ORF mit journalistischer Qualität punktet. Darüber hinaus spielt der Austausch mit dem Publikum eine zentrale Rolle. Jedes Onlineprodukt ist nur so gut, wie es seine Kommentarspalten und Interaktionen als Teil des publizistischen Produkts begreift.

Um diese Ziele zu erreichen, muss einerseits der ORF-Player als multimediale österreichische Plattform entwickelt werden, und andererseits eine neue Social-Media-Strategie mit Fokus auf originäre Inhalte entwickelt werden. Um bestmögliche Vernetzungseffekte zu erzielen, müssen klassische Angebote mit der ORF-Player-Plattform und Social-Media-Angeboten vernetzt werden. Um neue digitale Inhalte zu entwickeln, muss eine neue digitale Formatentwicklung geschaffen werden.

Eine Änderung der entsprechenden Regeln des ORF-Gesetzes ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung der Plattformstrategie.

ORF-Player, ORF.at und TVthek: eine starke Homebase weiterentwickeln

Nur wer eine starke eigene Plattform anbietet, kann guten Gewissens auf externen Plattformen publizieren. Im Sommer 2020 habe ich nach mehrjährigen Vorarbeiten die Gesamtprojektleitung des ORF-Players übernommen, um dessen Umsetzung voranzutreiben. Der ORF-Player ist das zentrale Leitprojekt bei der Entwicklung des ORF zu einer Plattform für Österreich.

Nach Schaffung der entsprechenden gesetzlichen Voraussetzungen wird der ORF-Player umfassend realisiert und bis 2025 als österreichische Content-Plattform auf Augenhöhe mit den internationalen Plattformen, als Motor des österreichischen Medienstandortes und als Teil der „European Public Sphere“ etabliert.

- > **Die eigene Plattform ausbauen:** Aufbauend auf den Stärken von ORF.at, TVthek und Radiothek wird der Player eine neue User-Experience für alle Zielgruppen bieten. Er wird die redaktionellen Stärken des ORF in den Bereichen Information, Regionalität, Kultur, Wissenschaft, Religion, Sport und Unterhaltung mit neuem, plattformgerechtem Storytelling verbinden, um das Publikum zu erreichen. ORF.at stellt dabei die Trägerrakete dar: Mit über einer Million täglicher Nutzer bleibt es das Einstiegsportal in die weiteren Online-Angebote des ORF.

Ziel ist es, im Rahmen des ORF-Players Online-Only-Inhalte zu produzieren und zu distribuieren, das digitale Audio- und Videoangebot auszubauen und verstärkt Kooperationen und Allianzen zu suchen, um so einen nachhaltigen Longtail entstehen zu lassen. Darüber hinaus soll die strategische Verbindung mit den linearen TV- und Radio-Channels entwickelt werden. Es gilt, die österreichische Marktführerschaft im Bereich der relevanten Plattformen zu erlangen.

Social Media: Überfällige Strategie erarbeiten

Die Geschichte des ORF und Social Media ist eine Geschichte voller Missverständnisse. Es fehlt an Zuständigkeiten und Verantwortungsbewusstsein. Obwohl oft angekündigt, sind sowohl Ressourcen als auch klare strategische Ziele ausgeblieben.

Neben den sehr erfolgreichen Auftritten der Radiosender sticht im TV-Bereich einzig die Marke ZIB 100 mit ihrem Erfolg hervor. Weder die Landesstudios noch die TV-Channels können aufgrund interner Vorgaben bis dato Schlagkraft entwickeln. Inhaltlich ist die Kommunikationsstrategie auf Social Media beinahe ausschließlich auf die Promotion linearer Inhalte ausgerichtet. Damit wird das mangelnde Verständnis für Social-Media-Logiken deutlich. Auch fehlt es an einer konkreten Strategie für YouTube, obwohl bereits eine Vielzahl an Konzepten dazu ausgearbeitet wurden – ein Versäumnis, das die fehlenden Touchpoints zu jungen Zielgruppen erklärt.

- > **Social-Media-Strategie erarbeiten und ausrollen:** Ich werde endlich eine schlüssige Social-Media-Strategie erarbeiten und zügig mit den dafür notwendigen Ressourcen im gesamten Unternehmen ausrollen. Es gilt das Prinzip: Der ORF steht für Inhalte, die genutzte Plattform ist zweitrangig.
- > **Community-Management neu strukturieren:** Wesentliches Element dabei ist das Community Management, das zentral im Kundendienst verankert werden soll. Dadurch bündeln wir die dafür notwendigen Kompetenzen und Daten, die es braucht, um Communities zu erfassen und ihre Bedürfnisse strukturiert für die Redaktionen sichtbar zu machen.

Darüber hinaus lege ich großen Wert auf die Anwendbarkeit journalistischer Standards in sozialen Medien.

03.03. **Produktionsstrategie: Erfolg ist mehr als nur Quote**

Marktanteile und Reichweiten sind aktuell die einzigen harten Währungen, die eine Produktion abseits ihrer inhaltlichen Qualitäten definiert. Für eine gesamtheitliche Betrachtung sollen in Zukunft Daten der GMF, des Kundendienstes und der ORF-Enterprise mit Budget und Personalaufwand verschränkt werden, um so eine objektivierbare Entscheidungsgrundlage abseits subjektiver Empfindungen zu schaffen. Noch bevor Inhalte entwickelt werden, müssen Sendepplätze und Zielgruppen klar definiert werden. Nach der Publikation muss es eine Evaluation auf Basis von KPIs geben, um gegebenenfalls das Produkt bzw. den Sendepplatz durch Adaptationen in seiner Wirkung für das Unternehmen zu verbessern. Auch potenzielle Problemzonen werden so früher erkannt, schnelle Entscheidungsfindung bringt die notwendige Flexibilität.

- > **Data-Science neu organisieren:** Diese neue, gesamtheitliche Betrachtung basiert auf Daten, die oft als das "neue Gold" beschrieben werden. Noch sind Daten im ORF nicht organisiert und können auch deshalb nicht für eine gesamtheitliche strategische Analyse herangezogen werden. Es fehlt einerseits eine Vernetzung der vielen Datensilos, die so nicht ihre wahre Kraft entfalten können, andererseits an Analyse-Tools, die die richtigen Interpretationen ermöglichen. Ich werde mit einer neuen zentralen Data-Science-Abteilung das Thema im ORF neu organisieren und den Datenschatz heben.

Mit digitaler Content-Entwicklung die neue Generation erreichen

Auch wenn die neue Generation in ihren Lebenswelten äußerst fragmentiert ist, so nützen sie nur wenige Plattformen. Für die Generation Z ist YouTube die wichtigste Suchmaschine, auf der gezielt nach Inhalten gesucht wird. Ebenso verbringt diese Generation viel Zeit auf Instagram und TikTok, wo sie kürzere Impulse suchen und sich innerhalb verschiedener Communities über das Rezipierte austauschen. Sie verlassen sich gern auf den bereits gut gefütterten Algorithmus. Ihre primären Plattformen funktionieren über Longtail und Personalities. Um die Generation Z zu erreichen, müssen wir auf sie zugehen, denn im Moment werden ihre Bedürfnisse sehr gut von bestehenden Online-Angeboten abgedeckt.

Um auf den Social-Media-Plattformen erfolgreich zu sein, müssen Formate sehr genau auf konkrete Zielgruppen und ihre Bedürfnisse zugeschnitten sein. Die Formatentwicklung wird iterativ und auf Basis detaillierter Research organisiert. Content-Sprints ermöglichen eine agile Entwicklung von Piloten, die gemeinsam mit der anvisierten Zielgruppe und direktem Feedback entwickelt werden. Diese Entwicklungsmethode erlaubt eine effizientere Budgetierung und ist in vielen Medienunternehmen seit Jahren Standard.

Audience Engagement: nachhaltige Rückkanäle

Relevant ist, was Menschen bewegt, was bedeutsam ist für ihr unmittelbares Leben. Der ORF und seine Channels müssen die Nähe zum Publikum verstärkt nutzen, die direkte Interaktion mit dem Publikum vorantreiben, die persönlichen Bindungen in allen Altersschichten erhöhen. Es müssen nachhaltige Rückkanäle geschaffen werden, um die Bedürfnisse unseres Publikums unmittelbarer in den Redaktionen zu verankern.

- > **Community Management stärken:** Als erste Maßnahme ist das Community Management vor dem Hintergrund einer neuen Social-Media-Strategie zu stärken und mit dem ORF-Player-Modul Live zu verschränken.

Entsprechend der beschriebenen neuen Unternehmenskultur ist ein transparenter Strategieprozess mit klaren Zuständigkeiten und Mission Statements aufzustellen. Sendungsverantwortliche, Redakteurinnen und Redakteure, CvDs und überhaupt jede Führungsposition im Haus muss über die Zielsetzungen und die Content-Strategie, sowie über laufende Anpassungen Bescheid wissen.

- > **Strategie intern kommunizieren:** Ich werde den laufenden Strategieprozess besser abbilden und die gesamte Belegschaft, gemeinsam mit den für die Umsetzung verantwortlichen Abteilungen im Rahmen einer neuen internen Kommunikation informieren und neue Entwicklungen diskutieren.

Multimedialer Newsroom: Lasst uns endlich gemeinsam beginnen!

„Es ist Zeit, dass wir endlich damit beginnen, das Wissen und die Spielregeln, die sich alle Beteiligten im Lauf der letzten Jahre theoretisch angeeignet haben, anzuwenden.“

Am 6. März 2014 hat sich der damalige Stiftungsrat für den Verbleib der ORF-Zentrale am Küniglberg entschieden und besiegelte damit auch das Konzept des multimedialen Newsrooms. Seitdem sind mehr als sieben Jahre vergangen. Bis auf ein paar einzelne kleine Leitprojekte ist das multimediale Arbeiten nach wie vor in der Theorie verhaftet.

Das Projekt gehört aufgrund nicht getroffener Entscheidungen wohl zu den längsten Prozessen in der Geschichte des ORF und das trotz seiner Dringlichkeit – ein Verlauf, der sich bereits negativ auf die Unternehmenskultur auswirkt. Vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fällt es mittlerweile schwer, an eine tatsächliche Realisierung zu glauben – und man kann es ihnen nicht vorwerfen. Manche Workshops zur Definition multimedialer Zusammenarbeit sind bereits so lange her, dass sie nun schon ein zweites Mal stattfinden mussten. Dennoch arbeitet der ORF nach wie vor kaum multimedial zusammen. Selbst in der einen kleinen Hauptabteilung (Religion), die bereits den Namen „multimediale Redaktion“ führt, wird nicht durchgehend multimedial gearbeitet.

Speziell beim Projekt des multimedialen Newsrooms, aber auch des multimedialen Arbeitens insgesamt, wird deutlich: Organisationsstruktur und -kultur haben akuten Überarbeitungsbedarf, in dieser Struktur ist die Entwicklung des dafür notwendigen agilen Operating Models nicht möglich. Es ist Zeit, dass wir endlich damit beginnen, das Wissen und die Spielregeln, die sich alle Beteiligten im Lauf der letzten Jahre theoretisch angeeignet haben, anzuwenden.

Die Ziele sind bekannt: Eine multimediale Publishing-Strategie soll den Anforderungen des veränderten Mediennutzungsverhaltens gerecht werden. So muss Content beispielsweise online-first zur Verfügung gestellt werden, gleichzeitig müssen jedoch bestimmte Exklusivgeschichten weiterhin für Sendungen wie die ZIB 2 oder die Ö1-Journale beibehalten werden.

Mehr Analyse und Einordnung in der tagesaktuellen Information, engere Zusammenarbeit im Themenmanagement über die Kanäle hinweg, einfachere Abstimmung durch kurze Wege und dadurch eine schnellere Reaktion bei Breaking News. Der multimediale Newsroom wird die eine oder andere Synergie bringen – etwa in der Disposition oder in Strukturdiensten. Die freiwerdenden Personalkapazitäten werde ich umschichten und stärker für unser Kerngeschäft einsetzen. In Summe soll das multimediale Arbeiten unseren Output von Eigenrecherchen und -produktionen erhöhen. Durch die Möglichkeiten von neuen Plattform-Angeboten können im Rahmen einer Info-Offensive verstärkt Beiträge der ORF-Korrespondenten angeboten werden, die im linearen Programm aus Zeitgründen oft nicht unterkommen.

Ich bin der festen Überzeugung, dass der multimediale Newsroom wesentlich zu einer differenzierteren Betrachtung vieler Ereignisse führen wird. Nur durch transparente Arbeit, bei der die linke Hand weiß, woran die rechte Hand gerade arbeitet, werden Doppelungen vermieden. Dieses Prinzip ist mittlerweile gelebter Standard bei den meisten unserer öffentlich-rechtlichen Kollegen. Gelingt uns der Kulturwandel, wird uns auch die multimediale Zusammenarbeit gelingen.

Auch wenn der Newsroom jetzt fertig gebaut ist – die Organisation darf nie einzementiert sein. Sie richtet sich im Sinne der Anforderungen unserer Produkte immer wieder neu aus. Vieles, das ich im zweiten Kapitel zur Erneuerung der Unternehmenskultur beschrieben habe, wird im multimedialen Arbeiten und bei der Übersiedelung in den multimedialen Newsroom spürbar werden. Teamstrukturen müssen flexibler werden, wir wollen eine Umgebung schaffen, die Kreativität fördert und wir wollen unsere journalistischen Kräfte möglichst effektiv einsetzen. Ziel ist es, die journalistische Qualität der ORF-Nachrichten auf allen Plattformen zu steigern.

Die Unabhängigkeit der ORF-Information übersiedelt mit

In meiner Vision für das Unternehmen habe ich im ersten Kapitel die ORF-Information und das Vertrauen, das sie genießt, als den wichtigsten Aktivposten in der Wahrnehmung des Unternehmens eingeordnet. Der Übergang ins multimediale Arbeiten darf daran keinesfalls rütteln. Unabhängigkeit, Pluralismus und Diversität der ORF-Information müssen unter allen Umständen gewahrt werden. Im Rahmen von ORF-Gesetz und Redakteursstatut sollen auch die zukünftigen multimedialen Ressorts mit den etablierten journalistischen Freiheiten arbeiten.

Die Führungsstruktur im zukünftigen Newsroom wird dabei der Schlüssel zur Unabhängigkeit. Ich werde dem multimedialen Newsroom eine Struktur geben, die sicherstellt, dass keinesfalls eine einzelne Person das unbedingte Durchgriffsrecht auf alle in diesem Rahmen hergestellten Inhalte hat. Zusätzlich braucht es weitere Maßnahmen zur Absicherung des Binnen- und Meinungspluralismus in der Information. Die Matrix zwischen Sendungsteams und multimedialen Fachressorts wird beibehalten und soll ausgebaut werden. Dadurch ist garantiert, dass mit jedem Tag aufs Neue in den Redaktionssitzungen Themen, Zugänge und Sichtweisen diskutiert werden und deren Aufbereitung verhandelt wird. Mit Hilfe der im ORF-Gesetz festgeschriebenen Unabhängigkeit der Sendungsverantwortlichen kann ich mit einer diversen Führungsstruktur und der beschriebenen Matrix garantieren, dass die multimediale Information des ORF weiterhin in den Fakten unerschütterlich verlässlich und gleichzeitig in Themen und Zugängen flexibel und vielfältig bleibt.

Statt eines zentralen Chefredakteurs, werde ich auf ein Führungsteam, eine Chefredaktion setzen. Daneben wird es multimediale Fachressorts, sowie starke Sendungsteams wie bisher geben. Bei der Implementierung der neuen multimedialen Führungsstruktur sehe ich zwei Phasen: in der Phase eins der rund sechs Monate dauernden Übersiedlung in den multimedialen Newsroom werde ich die aktuellen Strukturen bestehen lassen, damit die Tagesarbeit in Radio, Fernsehen und Online ohne gröbere Hindernisse erledigt werden kann. Parallel dazu werden die Vorarbeiten für die neue, multimediale Führungsstruktur gemeinsam durchgeführt, Workflows aufgesetzt und ausprobiert, notwendige Einschulungen durchgeführt. Wenn die Übersiedlung abgeschlossen und die neuen Strukturen und Workflows etabliert sind, wird die neue multimediale Chefredaktion die Arbeit aufnehmen. Die drei Bereiche in der Information, TV, Radio und Online leisten bereits hervorragende Arbeit, die durch die Übersiedlung nicht beeinträchtigt werden darf. Das Ziel ist klar: Die Information muss im multimedialen Newsroom noch bessere Arbeitsumstände vorfinden und noch weiter gestärkt werden. Die Unabhängigkeit, die Objektivität und der Binnenpluralismus sind dabei die wichtigsten Güter, die es zu erhalten gilt. Dafür werde ich mich mit all meiner Kraft einsetzen und das Projekt multimedialer Newsroom im Rahmen des beschriebenen Kulturwandels endlich umsetzen.

Technik: Vom Kupfer zum Glas. Den Wandel in die Strukturen bringen

„Dazu müssen wir nicht nur in die modernste technische Ausstattung investieren, sondern noch viel mehr in das dazu passende, mit dem notwendigen Skillset ausgestattete Personal.“

Seit Gründung des Unternehmens ist der ORF nicht nur ein Medien- sondern auch ein Technologieunternehmen. In allen Bereichen der medialen Produktion stellen wir einen Vorreiteranspruch und versuchen Qualität und Effizienz stetig zu erhöhen. Lange Zeit fanden diese Erneuerungsschritte, und waren sie noch so groß, innerhalb derselben technologischen Welt statt. Strom wurde über Kupferkabel übertragen. Es gab Spulen und Transformatoren. Man wickelte und lötete, klemmte und schraubte. Heute ist die Technikwelt eine andere: es wird programmiert, gepatcht und geroutet.

Der technologische Fortschritt verändert nicht nur unsere bisherigen Produktionsweisen, er bedingt auch eine völlig neue Art von Skillsets für das Personal. Besonders im Bereich der Messtechnik muss schnell der Knowhow-Wechsel vom “Kupferdrahtlöten” zum Programmieren vollzogen werden.

Die technologische Zukunft der Bewegtbildproduktion heißt “IP Production”. Mit den Olympischen Spielen in Tokio produziert auch der ORF sein erstes Großereignis mit dieser Technologie. Es braucht weniger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ort, Einzelsignale werden über Glasfaserkabel nach Wien geroutet und erst dort verarbeitet. Sogar die Studiokameras in Tokio werden vom Regieplatz in Wien gesteuert. Der neue ORF wird auch im Inland an all seinen Standorten auf diese neue Technologie setzen. Dadurch können zum Beispiel alle Regieplätze wesentlich synergetischer betrieben werden. Mit der bisher gängigen Technologie benötigt jeder einzelne Regieplatz seine eigenen Gerätschaften (Ausstattung an Basisstationen, EVS-Geräten, Grafikrechnern usw.). Unter Anwendung der neuen Technologie können aufgrund der möglichen Flexibilität viele Ressourcen geteilt werden.

Zentrale Ressourcen können dann in einem zentralen Geräteraum zusammengefasst werden, jeder Regieplatz bedient sich dann je nach technischer Komplexität der Aufgabe (z.B. einfache Magazinsendung oder hochkomplexe Wahlsondersendung) der benötigten technischen Ressourcen. Da es höchst unwahrscheinlich ist, dass alle Regieplätze gleichzeitig voll ausgelastet sind, werden wir in den kommenden Jahren so um einiges synergetischer produzieren können.

Auch in Zukunft werden wir alles daransetzen, mit neuen Technologien zu den Vorreitern der Branche zu gehören. Dazu müssen wir nicht nur in die modernste technische Ausstattung investieren, sondern noch viel mehr in das dazu passende, mit dem notwendigen Skillset ausgestattete Personal. Besonders im Bereich der Messtechnik muss uns dieser Transfer schnell gelingen.

Die eigentliche Herausforderung in der Technik: Personal

In Bild, Ton, Licht, Ausstattung und allen anderen Gewerken kann der ORF auf ein großes Ausmaß an Knowhow zurückgreifen. Diverse Sparpakete haben jedoch auch in diesem Bereich dafür gesorgt, dass der ORF wesentlich mehr Abgänge als Zugänge zu verzeichnen hatte. Das stellt uns heute vor Probleme: einerseits müssten bestimmte zentrale Stellen für den Fall eines Ausfalls doppelt besetzt werden, andererseits fehlt der notwendige Wissenstransfer zur nachfolgenden Generation.

Mein Ziel ist es, alles dafür zu unternehmen, damit das über Jahrzehnte aufgebaute technische Knowhow jedenfalls im ORF bleibt. Um dieses Ziel zu erreichen, können wir es uns nicht mehr leisten, den Personalstand der ORF-Technik weiter auszudünnen.

Wir müssen unsere Kräfte bündeln und uns zuallererst stark auf tages- und wochenaktuelle Sendungen im ORF-Zentrum fokussieren. Dieses Kerngeschäft muss nach Möglichkeit immer von unserem eigenen Personal produziert werden können. Diese Sendungen zeichnen sich nicht nur durch ihre immense Bedeutung in der Außenwirkung, sondern auch durch ihre Regelmäßigkeit aus und sind dadurch leicht zu disponieren. Auch Veränderungen innerhalb eines Tages oder Sondersendungen sind durch diese Systematik auch in Zukunft mit eigenem Personal gut abgedeckt. Eine hohe Auslastung der mit dieser Aufgabe betrauten Technikerinnen und Techniker kann damit gewährleistet werden.

- > **Ü-Wägen mit neuem Personalkonzept:** Darüber hinaus halte ich es für ungemein wichtig auch zukünftig eigene Übertragungswägen zu betreiben, um Marktsouveränität zu gewährleisten. Damit diese ausgelastet und somit rentabel sind, braucht es eine dazu passende Jahresplanung und ein Personalkonzept, das dem ORF erlaubt, das dafür notwendige Personal (zumindest die sogenannten "Heads" wie technische Leiter und Leiterinnen, Medienmeisterinnen und Medienmeister, Messtechnikerinnen und Messtechniker und die erste Kamera) aus den eigenen Ressourcen zu stellen. Ziel ist es, auch in Zukunft die Produktionsqualität all unserer Produktionen zu garantieren.
- > **Strategische Vorplanung von Produktionen:** Viele Produktionen, die nicht zu den regelmäßigen tages- und wochenaktuellen zählen, möchte ich mit Hilfe technischer Dienstleister produzieren oder als Auftragsproduktion vergeben. Dabei soll konsequent vorgegangen und nicht zwischen den Produktionsarten Haus- und Auftragsproduktion gewechselt werden. Durch strategisch kluge Vorplanung wird es uns gelingen, für alle Partner inner- und außerhalb des ORF auch im Bereich der Technik Kontinuität, Planbarkeit und Verlässlichkeit zu garantieren. Im Herbst jedes Jahres soll es von Programm und

Technik einen gemeinsamen, vor allem nach wirtschaftlichen Kriterien erstellten, Produktionsplan für das Folgejahr geben. In diesem wird, den von der Geschäftsführung vorgegebenen Parametern entsprechend, genau festgelegt, welche Produkte im kommenden Jahr auf welche Art und Weise hergestellt werden sollen. Damit will ich dem technischen Betrieb des ORF ermöglichen, weiterhin die wichtigsten Produkte selbst herzustellen, in der üblichen ORF-Qualität zu produzieren und gleichzeitig Nachwuchs zu scouten und heranzuziehen, um unser Unternehmen auch in der Zukunft als qualitativ hochwertigsten Produzenten und wichtigsten Technologietreiber unserer Branche zu etablieren.

Ich bin davon überzeugt, dass diese Maßnahmen, sofern sie konsequent umgesetzt werden, unserer Produktionstechnik erlauben, sich in relevanter Größe auf die Produktion der wesentlichen Produkte an den ORF-Standorten (inkl. der Landesstudios) zu konzentrieren und dabei das generierte Knowhow gut zu verwalten bzw. zu erweitern. Strategisches und perspektivisches Eigenpersonal-Recruiting sowie wirtschaftliche Personalplanung wären mit diesen Maßnahmen ebenfalls wesentlich effizienter umsetzbar.

Zusätzlich gäbe es dem Unternehmen die Möglichkeit, dringend notwendige technische Innovationen mit eigenem Personal zu forcieren. Projekte wie die Regieplatz-Automatation (“James”) oder das neue Content Management System (“Viz One”) könnten so professioneller und mit genügend Personalressourcen umgesetzt werden.

Außerdem werde ich die Produktionsabläufe innerhalb des Unternehmens beschleunigen. Dafür müssen wir die Hierarchien in Zeiten von immer knapper werdenden Ressourcen verschlanken, und den Fokus noch mehr auf die wirtschaftliche Gebarung legen.

- > **Multimediale Produktionswirtschaft einführen:** Ich werde daher eine multimediale Produktionswirtschaft einführen. Sie wird die gesamte Disposition der multimedialen Produktionstechnik und die damit verbundenen Entscheidungen innehaben.

03.04. **Der Medienstandort: Ausbau durch Kooperation**

Der wirtschaftliche Druck auf die österreichischen Medienunternehmen steigt aufgrund der Wettbewerbssituation in der internationalen Medienwelt stark an. Global agierende Player ziehen Publikum und Werbegelder aus dem österreichischen Kreativstandort ab, gleichzeitig sinkt der Anteil an regionalen Inhalten.

Diese Entwicklung betrifft alle österreichischen Marktteilnehmer gleichermaßen, wobei dem ORF sowohl innerhalb des österreichischen als auch des europäischen Raums eine besondere Verantwortung zukommt, die ihm gleichzeitig einen einzigartigen Gestaltungsspielraum gewährt.

Die Interaktion des ORF mit den privaten österreichischen Medien und der österreichischen Produzentenlandschaft prägt den Medien- und Filmstandort Österreich wesentlich. Gleichzeitig sollte der ORF seine Aufmerksamkeit verstärkt auf europäische Kooperationen setzen, um im Wettkampf der Globalisierung des Medienmarktes die Stärken der „Public Service Media“ einzubringen: Verlässlichkeit und Vertrauen.

Medienstandort Österreich: Der ORF als Kooperationsmotor

Das Verhältnis der österreichischen Privatmedien zum ORF wandelt sich allmählich von einem der Konkurrenz zu einem der Kooperation – getrieben von der gemeinsamen Erkenntnis, dass der Kreativstandort durch internationale Konkurrenz bedroht ist und von innen heraus gestärkt werden muss. Ich werde diesen Kooperationsgedanken weiter ausbauen und den ORF noch stärker als Motor des österreichischen Medienstandorts positionieren.

- > **Lizenzen gemeinsam erwerben:** Um zu gewährleisten, dass Sport- und Kulturgroßereignisse weiterhin einem breiten österreichischen Publikum ohne Bezahlschranke zur Verfügung stehen, bieten sich fallweise Kooperationen zum gemeinsamen Lizenzerwerb an. Der österreichische Medienstandort hat damit die Möglichkeit, eine stärkere Verhandlungsposition gegenüber international agierenden Lizenzagenturen zu entwickeln. Bei der mehrjährigen Kooperation mit ServusTV beim Erwerb der Formel-1-Rechte mittels Sublizenzierung wird diese Synergie bereits sehr erfolgreich und mit hoher Akzeptanz beim Publikum gelebt.
- > **Kurzberichterstattungsrecht erweitern:** Außerdem ist das Kurzberichterstattungsrecht gemäß § 4 Abs. 1 Fernseh-Exklusivrechtgesetz (FERG) um weitere Sport- und Kulturgroßereignisse „von erheblicher gesellschaftlicher Bedeutung“ zu erweitern.

- > **Contentkooperationen ausbauen:** Kooperationen mit österreichischen Medienunternehmen im Contentbereich sind darüber hinaus bei gemeinsamer politischer (Wahl-)Berichterstattung und bei Koproduktionen denkbar. Mehr Kooperation könnte jedenfalls zu alternativen Finanzierungsmodellen führen – insbesondere bei teuren fiktionalen Produktionen und Dokumentationen. Außerdem werde ich verstärkt gemeinsame Forschungs- und Entwicklungsprojekte unterstützen.

Der ORF kooperiert bereits sehr erfolgreich mit den privaten Printverlagen und TV-Produzenten im Rahmen der Austria Videoplattform, über die der ORF hochwertige öffentlich-rechtliche Informationsangebote zur Verfügung stellt, die gemeinsam mittels Pre-Rolls transparent und erfolgreich vermarktet werden. Über 100 Beiträge bietet die Kooperation täglich an, betrieben und vermarktet von der APA, wobei insbesondere regionale österreichische Inhalte des ORF genutzt werden.

- > **Plattformkooperationen ausbauen:** Die Kooperation im Rahmen der Austria Videoplattform ist als Erfolgsmodell gegenseitiger Kooperation hinsichtlich des Bezieherkreises auszubauen und um weitere Programminhalte zu ergänzen.
- > **Streamingallianz als strategisches Ziel:** Darüber hinaus zeichnet die Austria Videoplattform den Weg zu einer gemeinsamen Streamingallianz vor. Auch wenn der ORF-Player in seiner Konzeption die Einbindung von Drittmedien und User-Generated-Content vorsieht, wird eine gemeinsame österreichische Plattform nur dann erfolgreich sein, wenn alle beteiligten Medien als gleichberechtigte Partner auftreten. Ich will daher die Entwicklung einer gemeinsamen österreichischen Plattform zur Stärkung des Kreativstandorts nach dem Vorbild der Austria Videoplattform unterstützen.

Die Archivschatze des ORF sollen einem möglichst breiten Publikum zur Verfügung gestellt werden. Gemäß den gesetzlichen Möglichkeiten geschieht dies bereits jetzt im Rahmen der TVthek-Archive zu bestimmten Themenschwerpunkten.

- > **ORF-Archiv breiter zugänglich machen:** Ich trete dafür ein, dass die Zugänglichkeit des Archivs stark ausgeweitet wird und der ORF-Player – nach internationalem Vorbild – mit einem eigenen Archiv-Modul ausgestattet wird, das nach Ort und Datum durchsuchbar ist und somit einen historischen Bezug zu seinen Zusehern herstellt.
- > **ORF-Inhalte für Aus- und Weiterbildung nützen:** Auch die Möglichkeiten der Zurverfügungstellung von verlässlich recherchierten journalistischen Angeboten an österreichische Bildungseinrichtungen, wie etwa im Rahmen der Bildungsplattform Edutube und der sogenannten Datenbank-Außenstellen an österreichischen Universitäten werde ich weiter verfolgen.

Die Weitergabe von ORF-Archivhalten an österreichische Medienunternehmen – über die derzeit bestehenden Möglichkeiten des kommerziellen Vertriebs hinaus und unter Berücksichtigung der entsprechenden kartell- und beihilfenrechtlichen Bestimmungen – ist in bestimmten Programmbereichen im Sinne einer Teilöffnung des Radio- und Fernseharchivs denkbar.

Ein weiteres erfolgreiches Kooperationsprojekt ist die Entwicklung eines gemeinsamen österreichischen Medien-Logins, der den österreichischen Mediennutzern entscheidende Erleichterungen beim Zugang zu den Angeboten der österreichischen Medienhäusern bieten soll. Die Entwicklung eines nationalen Logins als Gegengewicht zu den bestehenden Logins von Google und Co gewährleistet eine sichere, vertrauenswürdige und datenschutzkonforme Lösung.

- > **Marketplace Austria vorantreiben:** Neben dieser bereits erfolgreich angelaufenen Kooperation halte ich es auch für sehr wichtig, die Etablierung des Marketplace Austria zu forcieren. Durch die gemeinsame Vermarktung von Onlineinhalten nationaler Medien könnte der ORF gemeinsam mit seinen Partnern wirksam dem Abfluss von Werbegeldern zu internationalen Plattformen entgegenwirken. Der ORF würde hier aufgrund seiner Marktgröße maßgeblich zum Erfolg dieses Projekts und zu einer österreichischen Wertschöpfung beitragen.

Öffentlich-Rechtliche in Europa:

Gemeinsame Herausforderungen gemeinsam meistern

Ich werde mich verstärkt dafür einsetzen, dass die europäischen öffentlich-rechtlichen Medien im Rahmen der EBU – aber auch unilateral – in einen verstärkten Programmaustausch treten und gemeinsame Kooperationen und Koproduktionen ausgebaut werden. Das Potential für gemeinsamen Austausch ist in diesem Bereich noch lange nicht ausgeschöpft.

Erste Schritte zu einer europäischen Content-Sharing-Plattform wurden bereits im Rahmen der "European Collection", einer Kooperation von ARTE, ARD, ZDF, France Télévisions und SRG SSR, gesetzt, bei der gemeinsame Inhalte auf allen teilnehmenden Mediatheken zur Verfügung gestellt werden. Auch die unlängst erfolgte Annäherung der Mediatheken von ARD und ZDF zeigt die zunehmende Wichtigkeit von digitalen Inhalten und von der Notwendigkeit zur Kooperation unter den europäischen öffentlich-rechtlichen Medienunternehmen.

Damit wird nicht nur das Ziel erreicht, möglichst viele Menschen mit hochwertigen öffentlich-rechtlichen Inhalten zu erreichen, es wird auch das Ausmaß an Content in den teilnehmenden Mediatheken kostensparend erhöht.

Der ORF hat darauf hinzuwirken, dass im Sinne eines „Level Playing Fields“ die gesetzlichen Schranken angepasst werden, die den ORF auch gegenüber anderen europäischen öffentlich-rechtlichen Sendeanstalten stark benachteiligen (insbesondere in Hinblick auf das Recht, Produktionen online-only zur Verfügung zu stellen).

Impulse für den österreichischen Produktionsstandort

Das Verhältnis des ORF zur österreichischen Produzentenlandschaft ist geprägt von einem stark partnerschaftlichen Verhältnis. In Zeiten finanzieller Anspannung werden verstärkt kreative und ressourcenschonenden Maßnahmen eine wichtige Rolle einnehmen müssen, damit der ORF einerseits seine programmlichen Ziele umsetzen und andererseits weiterhin als Garant für eine möglichst diverse Produzentenlandschaft auftreten kann. Was für mich eine Selbstverständlichkeit ist: Der ORF kann und will bei der Auftragsvergabe im Sinne der Verantwortung als wichtigster Motor des Filmstandorts Österreich nicht ausschließlich nach wirtschaftlichen Kriterien vorgehen. Diese Verantwortung hat der ORF zuletzt in Zusammenarbeit mit den österreichischen Behörden im Rahmen der durch die Coronapandemie verursachten Produktionsausfälle erfolgreich unter Beweis gestellt.

Insbesondere die mit der digitalen Transformation des ORF einhergehende Veränderung von Produktionsbedingungen eröffnet neue Möglichkeiten für bisher weniger etablierte Produzenten. Sie sollte der ORF in den kommenden Jahren verstärkt ansprechen. Geänderte Sehgewohnheiten erlauben günstigere Produktionsbedingungen, ein Umstand, der zu einer breiteren Vergabe an eine diversere Produzentenlandschaft führen sollte. Sofern die notwendigen gesetzlichen Rahmenbedingungen geschaffen werden, erwarte ich mir somit einen vom ORF-Player ausgehenden starken Impuls für die österreichische Filmwirtschaft.

- > **Incentives im österreichischen Recht etablieren:** Darüber hinaus werde ich mich jedenfalls für international bereits etablierte Steueranreizsysteme (Tax Incentive System, Tax Shelter), etwa nach dem belgischen Modell, einsetzen, um einen Investitionsanreiz für private Investoren zu schaffen und damit die österreichische Filmwirtschaft zu beleben.
- > **Förderpolitik an Transformation anpassen:** Im Verhältnis zu den österreichischen Filmförderern (allen voran das Österreichische Filminstitut und der Fernsehfonds Austria der RTR) gilt es, den Produzenten ein starker Partner zu sein. Wie auch schon in den Jahren als Chiefproducer des ORF werde ich mich weiterhin dafür einsetzen, dass die bestehenden Förderbedingungen entsprechend den Anforderungen der Digitalisierung angepasst werden. So erfordern geänderte

Sehgewohnheiten wie etwa die durch die Coronapandemie noch weiter angefeuerte On-Demand-Nutzung und die Abkehr vom Primat der Erstverwertung von Filmen im Kino entsprechende Reaktionen seitens der Förderer (Anpassung des Fördergegenstands, Schutzfristverkürzungen etc.).

Niederschlag findet diese Entwicklung auch in der durch den von mir verantworteten ORF-Player hervorgerufenen Transformation im Hinblick auf geänderte Ausspielwege und Verweildauern. Auch in diesem Bereich werde ich mich jedenfalls weiter dafür einsetzen, dass die Förderbedingungen den dann geltenden gesetzlichen Schranken angepasst werden (verlängerte Verweildauern, Online-Only-Produktion).

- > **Förderungen und Streaminganbieter:** Des Weiteren ist das Verhältnis der Streaminganbieter zu den Sendeanstalten unter Einbeziehung deren filmwirtschaftlicher Ziele zu klären. Dabei ist besondere Rücksicht auf die gemeinsamen filmpolitischen Ziele von ORF und Förderern Rücksicht zu nehmen: die Verantwortung für das gemeinsame kulturelle Erbe, für die österreichische Identität und vor allem für die österreichische Filmwirtschaft.

Der ORF muss sich in den nächsten Jahren seiner Verantwortung gemäß dem wachsenden gesellschaftlichen Bewusstsein für Nachhaltigkeit stellen und im Bereich Green Producing starke Akzente setzen.

- > **Standards für Green Producing und Gender Producing etablieren:** Ich schlage vor, dass der ORF einerseits eigene Umweltstandards für die von ihm beauftragte Produktionen erstellt und sich gleichzeitig aktiv in die Erarbeitung von Nachhaltigkeitskriterien des österreichischen Umweltzeichens "Green Producing in Film und Fernsehen" des Bundesministeriums für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie einbringt, um realistische Umweltstandards zu gewährleisten. Gleichzeitig werde ich mich dafür einsetzen, dass es ein konzertiertes Vorgehen aller nationalen Förderinstitutionen gibt, das gewährleistet, dass ökologische Standards vereinheitlicht werden und es zu einem Aufschluss zu internationalen Nachhaltigkeitsstandards kommt. Ein ähnliches Vorgehen habe ich schon beim Thema "Gender Producing" vorgeschlagen.
- > **Nachhaltigkeit in der Produktionswirtschaft verbessern:** Um das Thema Green Producing entsprechend seiner Bedeutung auch strukturell in der Produktionswirtschaft zu verankern, habe ich dafür gesorgt, dass es eine dafür hauptverantwortliche programmwirtschaftliche Leiterin gibt, die in enger Abstimmung mit der in der Generaldirektion angesiedelten Referentin für Umwelt und Nachhaltigkeit für die Erarbeitung und Umsetzung entsprechender Nachhaltigkeitsmaßnahmen sorgt. Diese Arbeit ist in den nächsten Jahren weiterzuführen.

- > **Nachhaltigkeit in den Vergabekriterien verankern:** Damit die Maßnahmen auf Produzentenseite ihren Niederschlag finden, werde ich in einem ersten Schritt alle vom ORF beauftragte Produktionen nach Nachhaltigkeitskriterien überprüfen lassen. Bei zukünftigen Vergaben soll diesem Kriterium in der Produzentenwahl entsprechendes Gewicht beigemessen werden und damit ein wichtiger Anreiz zur nachhaltigen Filmproduktion geschaffen werden. Langfristig ist es mein Ziel, die Verpflichtung zu Green Producing in allen Produktionsverträgen des ORF vertraglich zu verankern.



04 Rahmenbedingungen für einen erfolgreichen Wandel

- Wie sich der ORF in Zukunft finanzieren soll
- Welche Struktur ich dem ORF und seiner Geschäftsführung geben werde
- Welche rechtlichen Rahmenbedingungen nötig sind, um den ORF in die Zukunft zu führen

Finanzen und Wirtschaft: Ressourcensteuerung in einem hybriden ORF

„Keinesfalls dürfen diese notwendigen Sparmaßnahmen in der Form genereller linearer Einsparungsvorgaben erfolgen.“

Seit vielen Jahren sieht sich der ORF mit stagnierenden oder sogar rückläufigen Erlösen konfrontiert. Aufgrund dieser schwierigen Ertrags-situation mussten im ORF in den letzten Jahren zahlreiche Sparprogramme umgesetzt werden. So konnten trotz der schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen über die gesamte letzte Finanzierungsperiode hinweg ausgeglichene Unternehmensergebnisse erzielt und eine Stärkung der Eigenkapitalbasis erreicht werden. Außerdem konnten wichtige Zukunfts-investitionen wie der Multimedia Newsroom oder der ORF-Player finanziert werden. Insgesamt ist es also gelungen, den ORF auf eine wirtschaftlich gesunde Basis zu stellen, welche ein solides Fundament für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens darstellt.

Trotzdem halte ich es für wichtig zu erkennen, dass aufgrund der zahl-reichen Einsparungsmaßnahmen der letzten Jahre die Belastbarkeits-grenzen vielerorts bereits erreicht oder sogar überschritten sind. Manche Bereiche benötigen mittlerweile dringend mehr Personal und mehr Geld, um ihre Beiträge zum Unternehmenserfolg auch in Zukunft leisten zu können. Aufgrund der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen wird es allerdings erforderlich sein, den Sparkurs auch in den nächsten Jahren konsequent fortzusetzen. Wie ist mit diesem scheinbaren Widerspruch umzugehen? Keinesfalls dürfen diese notwendigen Sparmaßnahmen in der Form gene-reller linearer Einsparungsvorgaben (Methode „Rasenmäher“) erfolgen.

- > **Finanzielle Effekte der Digitalisierung nutzen:** Ich werde stattdessen konsequent jene Möglichkeiten nützen, die sich aus dem technischen Fortschritt im Zuge der zunehmenden Digitalisierung sämtlicher Arbeitsprozesse im gesamten Unternehmen ergeben. Die daraus resul-tierenden Einsparungspotentiale müssen identifiziert und im Rahmen eines strukturierten und gut organisierten Transformationsprozesses „gehoben“ und für die Finanzierung jener Bereiche genützt werden, welche für den nachhaltigen Unternehmenserfolg wichtig sind.

Es darf nicht dazu kommen, dass aufgrund von Einsparungsvorgaben ganze Unternehmensbereiche finanziell ausgehungert oder sogar kaputtgespart werden. Denn für die Bewältigung der Herausforderungen der Zukunft in einem hybriden ORF brauchen wir überall – in Programm, Technik und Administration – gut motivierte und mit moderner Technik ausgestattete Teams. Eine vernünftige und ausgewogene Budgetierung bietet dafür die notwendige materielle Grundlage.

Finanzierung: Schließen der “Streaminglücke” fundamental

Die Einnahmen aus Programmentgelten und Werbeerlösen stellen die beiden wichtigsten Säulen der ORF-Finanzierung dar. Für beide ist der Programmserfolg und damit die Akzeptanz des Publikums die wichtigste Voraussetzung.

2015 hat der Verwaltungsgerichtshof entschieden, dass Computer mit Internetanschluss nicht als Rundfunkempfangseinheiten anzusehen sind. Seither hat sich aber das Mediennutzungsverhalten rapide verändert – und das bedroht die Einnahmen aus Programmentgelten: Immer mehr Menschen melden ihre Rundfunkempfangsgeräte ab und zumindest ein Teil von ihnen steigt auf Geräte ohne Tuner bzw. auf Streaming um. Dieser Trend steigt seit geraumer Zeit stetig an. Damit besteht mittel- bis langfristig die Gefahr der finanziellen Aushöhlung der Finanzierungsbasis durch Teilnehmerentgelte.

- > **Gesetzliche Klarstellung zu Streaming nötig:** Der Schließung dieser „Streaminglücke“ messe ich die allerhöchste strategische Bedeutung zu. Das Abstellen des Rundfunkbegriffs auf die Technik der Empfangsgeräte ist im digitalen Zeitalter nicht mehr zeitgemäß, gefährdet die Funktionsfähigkeit des öffentlich-rechtlichen Rundfunks und ist auch gegenüber den zahlenden Teilnehmern unfair. Ich setze mich daher für eine Klarstellung auf der legislativen Ebene ein, dass es sich auch beim Konsum via Streaming um „Rundfunk“ handelt.
- > **Onlinewerbung:** Auch im Bereich der Werbeerlöse braucht es ein modernes regulatorisches Rahmenrecht. Besonders im Bereich der Onlinewerbung unterliegt der ORF derzeit zahlreichen Restriktionen. Ich setze mich dafür ein, dass der ORF auf diesem für die Zukunft so wichtigen Werbemarkt die notwendigen Entwicklungsmöglichkeiten vorfinden kann; dasselbe gilt natürlich auch für die klassischen Werbemärkte in TV und Radio. Restriktionen, welche dem ORF schaden und nationalen Mitbewerbern am Medienmarkt wenig nützen, sollten von der Medienpolitik kritisch hinterfragt und gegebenenfalls angepasst werden. Denn das gemeinsame Ziel muss die Stärkung des österreichischen Medienstandorts insgesamt und damit der medienwirtschaftlichen Wertschöpfung im Inland sein. Nähere Überlegungen dazu erläutere ich Punkt 03.04. über den Medienstandort Österreich.

Sowohl die Finanzierung über Programmentgelte als auch die Werbeerlöse sind und bleiben meiner Überzeugung nach für die Funktionsfähigkeit des öffentlich-rechtlichen Rundfunks in einem Land wie Österreich von elementarer Bedeutung. Beide setzen eine breite Akzeptanz des Publikums voraus. Und nicht zuletzt aus diesem Grund ist es für den ORF so wichtig, bei wirtschaftlichen, technischen und programmlichen Entscheidungen den Fokus konsequent auf den Nutzen für das Publikum zu richten, um einen möglichst großen Mehrwert für die Kundinnen und Kunden zu generieren.

Budget- und Investitionsstrategie: Auch der Haushalt wird agil

Auch der kaufmännische Bereich steht wie der gesamte ORF in den nächsten Jahren vor großen Herausforderungen, deren Bewältigung einen grundsätzlichen Wandel seines Rollenverständnisses voraussetzen. Auch hier lautet das Ziel: Agilität. Die Finanz- und Controllingbereiche müssen dazu in der Lage sein, sich schnell und flexibel auf sich verändernde Rahmenbedingungen einzustellen und proaktiv Situationen zu erkennen, zu analysieren und bei negativen Planabweichungen gegensteuernde Maßnahmen zu koordinieren.

- > **Zusammenarbeit der Bereiche stärken:** Der kaufmännische Bereich wird meiner Vorstellung nach in Zukunft verstärkt seinen Fokus auf die Mitwirkung an den Transformationsprozessen des ORF richten. Die kaufmännischen Bereiche des ORF werden dabei in Zusammenarbeit mit den Programm- und Technikabteilungen den Transformationsprozess in den verschiedenen Bereichen des Unternehmens als Partner begleiten – und ihn, wo notwendig, auch anstoßen und aktiv vorantreiben.
- > **Budgetierung aus Kundennutzen ableiten:** Das oberste Prinzip dieser Transformationsprozesse ist dabei die Orientierung am konkreten Nutzen für die Kundinnen und Kunden. Die Herausforderung besteht hierbei darin, effizienzsteigernde Maßnahmen in allen Bereichen des Unternehmens zu erkennen, in der Folge konsequent umzusetzen und die dabei freiwerdenden budgetären Mittel in programmliche Maßnahmen zur Erhaltung und Steigerung der Attraktivität der ORF-Programme zu investieren. Die user-zentrierte Perspektive hat dabei am Beginn einer jeden Budgetierungs- oder Investitionsüberlegung zu stehen: Was ist der konkrete Mehrwert, der durch eine budgetäre Maßnahme aus Kundensicht erzeugt wird? Nur durch die Schaffung eines tatsächlichen zusätzlichen Kundennutzens kann eine Ausgabe oder Investition in letzter Konsequenz gerechtfertigt sein.

Eine lineare Fortschreibung der Budgetansätze ist daher in Zukunft nicht möglich und aufgrund der anstehenden Herausforderungen auch nicht sinnvoll. Es wird stattdessen notwendig sein, vermehrt strategische Prioritäten zu erkennen und Schwerpunkte zur Attraktivierung der ORF-Programme zu setzen und die Budgetierung in der Folge konsequent daran auszurichten.

Trotz der Fortsetzung des Sparkurses werde ich das Ziel verfolgen, budgetäre Mittel zur Finanzierung jener Bereiche zur Verfügung zu stellen, die als strategisch prioritär für den Erfolg des ORF anzusehen sind. Das Ziel dieser Budgetverschiebungen muss es insgesamt sein, die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens trotz der notwendigen Sparmaßnahmen zu erhalten und ein budgetäres „Aushungern“ strategisch wichtiger Zukunftsbereiche zu verhindern.

04.02. Corporate Governance: Wandel und Transformation in der Unternehmensführung

Corporate Governance ist für mich in erster Linie eine Frage der Unternehmenskultur – und deren Wandel benötigen wir, um die anstehende Transformation des ORF zu meistern. Ich werde daher dafür sorgen, dass sich der Wandel in der Unternehmenskultur auf allen Führungsebenen, in Organisations- und Dienstleistungsanweisungen, Richtlinien, Absichtserklärungen und damit in unseren alltäglichen Gewohnheiten und Routinen niederschlägt. Gleichzeitig gilt es, Transformation und Innovation strukturell zu verankern und so bestmöglich umzusetzen.

04.02.01. Zielstruktur meiner Geschäftsführung

Der ORF befindet sich, bedingt durch die Standortzusammenlegung und den Transformationsprozess, in einem Umbruch, der sich auch strukturell in der Geschäftsführung abbilden wird. In dieser Umbruchsphase bis zur abgeschlossenen Standortzusammenlegung werde ich vorerst die bestehende Führungsstruktur beibehalten.

Die anstehenden Aufgaben der Transformation und der Standortkonsolidierung erfordern den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern viel ab. In dieser Situation halte ich es für wichtig, vorerst auf vertraute Strukturen zurückgreifen zu können. Sowohl die rund 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die vom Funkhaus übersiedeln, als auch jene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die den multimedialen Newsroom besiedeln, sollen sich vollwertig vertreten und gleichberechtigt behandelt fühlen. Nur so werden wir es schaffen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Beginn an mitzunehmen und ihnen auch die notwendige Zeit einzuräumen, damit die Veränderungen verstanden, mitgetragen und nachhaltig umgesetzt werden.

- > **Vorschlag zur Geschäftsverteilung:** Ich werde dem Stiftungsrat daher die Bestellung von Direktorinnen und Direktoren für die folgenden Zuständigkeitsbereiche vorschlagen: Programm, Finanzen, Technik und Radio. Die Channel-Management-Struktur wird beibehalten.
- > **Anpassung der Geschäftsführungsstruktur an den Wandel:** Die Zeit für starre, unveränderte Strukturen ist vorbei, wir brauchen Flexibilität

und müssen dazu in der Lage sein, auch unsere Führungsstrukturen an die jeweiligen Bedürfnisse des Medienwandels anzupassen. Im Laufe der Geschäftsführungsperiode möchte ich die Geschäftsführungsstruktur entsprechend anpassen und neu aufstellen, um ein agiles Arbeiten zu gewährleisten.

- > **Die technische Direktion mit besonderem Fokus auf Digitalisierung:** Die technische Entwicklung der ORF-Onlineangebote ist derzeit zwischen drei Direktionen aufgeteilt. Diese Agenden werde ich daher bündeln und die technische Direktion zu diesem Zweck zu einer „Direktion für Technik und Digitalisierung“ ausbauen.
- > **Innovation und Unternehmenskultur:** Die in Punkt 02.02. beschriebenen Themen Innovationsmanagement und Kulturwandel werden als Querschnittsmaterie in der Generaldirektion angesiedelt. Hier entstehen jene Strategien, die sich in allen Bereichen des Hauses auswirken sollen.

04.02.02. Meine Führungswerte strukturell verankern

Ein Wandel in der Unternehmenskultur ist nur möglich, wenn sich die Geschäftsführung dazu bekennt und mit gutem Beispiel vorangeht. Die von mir im zweiten Kapitel dargelegten Werte müssen daher in besonderem Ausmaß von allen Direktionen und Hauptabteilungen verinnerlicht werden: Verlässlichkeit, Verantwortung und Transparenz.

Als Generaldirektor werde ich nicht nur mein Direktorium an diesen Maßstäben messen, ich erwarte mir auch, dass ich meinerseits diesbezüglich in die Pflicht genommen werde. Verantwortungsvolle, transparente und verlässliche Geschäftsführung setzt voraus, dass Entscheidungen hinterfragt, diskutiert und kritisiert werden.

Verlässlichkeit in der Hierarchie: Kompetenzkonflikte vermeiden

Bei der transparenten Einräumung von Verantwortung und deren verlässlicher Ausübung gibt es im ORF deutlichen Handlungsbedarf. Die aktuellen Defizite sind in vielen Bereichen klar erkennbar: unklare strategische Vorgaben und ineffiziente operative Umsetzung.

Die Ursachen dafür können auf folgende strukturelle Unzulänglichkeiten zurückgeführt werden:

- Positive Kompetenzkonflikte: die Verantwortung für einen Bereich wird an mehrere Stellen übertragen, Formulierungen wie „unter Mitwirkung von“ werden in Organisationsanweisungen extensiv verwendet.
- Negative Kompetenzkonflikte: zu viele Agenden haben keine klaren Zuständigkeiten.

Damit entsteht ein frustrierender und zeitraubender Abstimmungsbedarf. Kommt es zu keinem Konsens unter den Beteiligten, wird die Entscheidung notgedrungen der höheren Führungsebene vorbehalten – die aber weder formell noch inhaltlich zuständig sein sollte.

In besonderem Ausmaß betrifft das die Generaldirektion: viel zu oft werden Entscheidungen der Generaldirektion vorbehalten, in dem Glauben, dass sie nur dort entschieden werden können. Die Folgen sind verschleppte Entwicklungsprozesse und Frustration bei den mit der operativen Umsetzung betreuten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich als wenig wirkmächtig empfinden. Die Konzentration von Entscheidungskompetenz in der Generaldirektion sorgt für ein Verantwortungsvakuum in den darunter liegenden Führungsebenen. Bei allem Verständnis für konsensuale Entscheidungsfindungen: sie können auch ein Zeichen von Mutlosigkeit sein und führen zu Verschleppung und Stillstand.

- > **Zuständigkeiten eindeutig festlegen:** Unter meiner Führung werden Kompetenzen vollständig, eindeutig, transparent und verlässlich übertragen und ausgeübt. Mit klar festgelegten Entscheidungsbefugnissen können hierarchiebedingte Reibungsverluste verhindert und strategische Entscheidungen beschleunigt werden. Der Grundsatz der sichtbaren Ermächtigung von Zuständigkeiten und deren transparente Ausübung wird im Mittelpunkt meiner Corporate-Governance-Kultur stehen.

Transparente und nachvollziehbare Rahmenbedingungen

Der Versuch, im ORF die relevanten Entscheidungsträger und deren genaue Kompetenzen zu eruieren führt oft über die Lektüre einer Vielzahl an Organisationsanweisungen, Dienstanweisungen, internen Mitteilungen und Prozessbeschreibungen. Die Erstellung dieser Kompetenzverteilungen wird nicht zentral koordiniert, was dazu führt, dass die Richtlinien schon formell höchst unterschiedlich gestaltet sind. Werden bestehende Organisations- oder Dienstanweisungen überarbeitet, werden sie punktuell abgeändert, womit alle bereits vorbestehenden Organisationsanweisungen in der Beurteilung mitberücksichtigt werden müssen.

In der Folge entsteht ein Interpretationsspielraum, dessen Auslegung aufwendig ist und wiederum zu Kompetenzkonflikten führt – und in Ermangelung klarer Vorgaben zur Delegation von Zuständigkeiten an die übergeordnete Führungsebene.

Die Entscheidungsstrukturen und -kompetenzen im ORF müssen nicht nur für die jeweils Zuständigen, sondern für jede ORF-Mitarbeiterin und jeden ORF-Mitarbeiter ohne umfassende Recherche klar erkennbar und nachvollziehbar sein.

- > **Anweisungsstruktur neu ordnen:** Ich werde daher für eine konsequente Überarbeitung und Bereinigung der bestehenden Organisations- und Dienstanweisungen sorgen.
- > **Strategie-Umsetzung kontrollieren und einfordern:** Verbesserungsbedarf gibt es auch bei der Nachvollziehbarkeit von wichtigen strategischen Entscheidungen. Darüber hinaus wurden zu viele Weichenstellungen für die Zukunft des ORF in den vergangenen Jahren immer und immer wieder angekündigt aber nicht umgesetzt. Es bedarf stringenter und nachvollziehbarer strategischer Entscheidungen, deren Einhaltung und Fortschrittsverlauf konsequent überwacht werden. Bei Nichteinhaltung von Unternehmenszielen muss es eine konstruktive Auseinandersetzung mit den Gründen dafür geben. Eine besondere Rolle kommt hier weiterhin Stiftungsrat und Publikumsrat in der Rolle als Aufsichts- und Kontrollgremium zu.

Verantwortung in der Rolle als Generaldirektor: Die Geschäftsordnung des ORF

Mein Verständnis von Führung nach den Werten Verantwortung, Transparenz und Verlässlichkeit habe ich hier skizziert. Ich empfinde gewollte oder zwangsläufig aufgrund von Kompetenzkonflikten entstehende Machtkonzentration in der Generaldirektion als unzeitgemäß und innovationshemmend.

Entsprechend begrüße ich ausdrücklich die in der Geschäftsordnung der Geschäftsführung des ORF festgehaltene Entscheidungskompetenz des Geschäftsführungs-Boards in Fragen der wesentlichen Geschäftsführungs-Entscheidungen. Auf Grundlage der bestehenden ORF-gesetzlichen Regelungen zur Zuständigkeit des Generaldirektors wurden mit diesem Instrument zumindest annähernd Mechanismen geschaffen, die zu einer Zusammenarbeit und zu einem transparenten Informationsaustausch zwischen den Direktionen beitragen.

Ich werde für eine Führungskultur sorgen, in der Kritik geäußert werden darf und ausdrücklich erwünscht ist. Unternehmensstrategien sollen hinterfragt, vom Stiftungsrat als Aufsichts- und Kontrollorgan überprüft und deren Umsetzung eingefordert werden.

ORF-Gesetz und Transformation: Die digitalen Fesseln müssen gelockert werden

*„Die Ausspielwege
des ORF sind
zusätzlich dermaßen
eingeschränkt,
dass hochwertiger
öffentlich-rechtlicher
Content nicht nur
nicht aufgefunden,
sondern erst gar
nicht gesucht wird.“*

Die Transformation des ORF hin zu einem modernen Plattformunternehmen steht in unabdingbarer Abhängigkeit von den regulatorischen Bestimmungen zur digitalen Bewegungsfreiheit. In aller Klarheit: ohne Änderung des ORF-Gesetzes werden sich meine Pläne zur digitalen Transformation des ORF nicht, beziehungsweise nur unzureichend, umsetzen lassen.

Die mediale Entwicklung hat die Bestimmungen des ORF-Gesetzes schon lange überholt. Bei unter 30-Jährigen findet die Mediennutzung mittlerweile überwiegend über Streamingtechnologien statt. In einer Welt, in der Inhalte jederzeit und von überall aus abrufbar sind, ist eine Programmbereitstellung für sieben Tage nach Ausstrahlung ein Anachronismus.

Die Ausspielwege des ORF sind zusätzlich dermaßen eingeschränkt, dass hochwertiger öffentlich-rechtlicher Content nicht nur nicht aufgefunden, sondern erst gar nicht gesucht wird. Das Publikum des ORF reagiert darauf zurecht mit wachsendem Unverständnis.

Während der ORF in einem sehr engen regulatorischen Käfig sitzt, bewegen sich internationale digitale Giganten schrankenlos durch den digitalen Raum. Die Erkenntnis, dass es der österreichische Medienstandort insgesamt ist, der unter Druck gerät, wenn sich seine Wortführer nicht einig sind, ist mittlerweile angekommen. Wenn der ORF seine Verantwortung für den österreichischen Medienstandort wahrnehmen soll, muss Rivalität Kooperation weichen. Ein Ausbau des österreichischen Medienstandorts kann nur mit einem starken ORF gelingen.

Ich bekenne mich daher zu einer starken Kooperation mit den österreichischen Privatmedien, um auf regulatorischer Ebene mit Rücksicht auf die Wettbewerbssituation jene Kompromisse zu finden, die gewährleisten, dass der ORF auch in Zukunft gemäß seinem Auftrag für alle relevant bleibt.

Online-Only:

Onlineinhalte von den Rundfunkprogrammen lösen

Die größte Einschränkung in der digitalen Bewegungsfreiheit des ORF ist das Gebot der Sendungsbegleitung. Der ORF darf derzeit keine eigenständigen Onlineangebote anbieten, die nicht mit „Rundfunkprogrammen in Zusammenhang stehen“ oder der aktuellen Überblicksberichterstattung dienen. Solange der Vorrang des linearen Fernsehens dermaßen deutlich gesetzlich verankert ist, werden wir den Anschluss an die digitale Realität nicht wiedererlangen. Der ORF muss die Möglichkeit haben, seine Inhalte entsprechend den vorherrschenden Nutzungsgewohnheiten zu produzieren und auszuspielen.

Damit wird der ORF nicht nur den berechtigten Interessen der österreichischen Gebührentzahlerinnen und Gebührentzahler gerecht, sondern kann auch neue Impulse für die österreichische Kreativwirtschaft setzen.

Zu diesem Zweck müssen der Unternehmensgegenstand des ORF sowie der Onlineauftrag adaptiert werden, damit der ORF ein Zugangsportale mit spezifischen Online-Only-Inhalten anbieten kann. Die Adaptierung dieser Bestimmungen soll gleichzeitig Empfehlung und Integration weiterer österreichischer Inhalte im Sinne einer Recommendation-Funktion berücksichtigen.

Vorbild Europa:

Bereitstellungsdauer erhöhen

Die Bereitstellungsdauer der Angebote des ORF beeinflusst nicht nur die Verfügbarkeit für das Publikum, sondern erhöht auch das Ausmaß des jederzeit verfügbaren Angebots. Eine zeitgemäße Plattformlogik erfordert daher, dass möglichst viel Content verfügbar ist, der vom Publikum durchsucht und konsumiert werden kann.

Ein gutes Beispiel für diesen Mechanismus ist das Kinderprogramm: Die lineare Ausspielfläche ist stark limitiert und gleichzeitig die Bereitstellungsdauer auf wenige Tage begrenzt. Kinder erwarten sich aber, dass sie mehrere Sendungen derselben Themenrubrik hintereinander anschauen können. So werden sie das ORF-Angebot nicht annehmen.

Die Bereitstellungsdauer von Inhalten sollte daher durch den Gesetzgeber stark erweitert werden. Ich plädiere für einen Ausbau auf unbegrenzte Zeit und in bestimmten Fällen – analog zu den Entwicklungen bei anderen europäischen öffentlich-rechtlichen Sendeanstalten – für ein zeitgemäßes Verweildauerkonzept je nach Genre oder Produktionsart. Von dieser Forderung umfasst ist natürlich auch die mittlerweile übliche Online-First-Bereitstellung.

Verbotsliste anpassen: Apps und Foren erlauben

Historisch betrachtet wurden dem ORF bestimmte Tätigkeiten untersagt, die nach damaligem Verständnis nicht zur Erfüllung des öffentlich-rechtlichen Auftrags dienten. Auch hier handelt es sich um ein Relikt, das in vielen Bereichen die Bereitstellung eines modernen Onlineangebots erschwert oder schlichtweg unmöglich macht.

In der heutigen Medienwelt ist die Möglichkeit der Interaktion ein wesentlicher Bestandteil. Das Publikum erwartet sich nicht nur, dass Inhalte einseitig angeboten werden, sondern dass es dazu einen Austausch und die Möglichkeit zur Interaktion geben kann. Des Weiteren ist entscheidend, dass das Publikum dort erreicht wird, wo es sich befindet. Daher sind folgende Anpassungen notwendig:

- Das bestehende Forenverbot muss reduziert, die Unterscheidungen zwischen ORF- und Fremdplattformen aufgehoben und das Verbot von Zielgruppenangeboten angepasst werden. Nur so kann der ORF mit seinem Publikum auf eine zeitgemäße Art in Verbindung treten.
- Das Verbot von eigens für mobile Endgeräte gestalteten Angeboten muss aufgehoben werden. Die Nutzerinnen und Nutzer erwarten sich eine Erreichbarkeit auf allen zur Verfügung stehenden Distributionsplattformen.
- Das bestehende Verbot von Verlinkungen unmittelbarer Kaufaufforderungen sollte nicht für eigene Angebote gelten.

Auffindbarkeit

Für die Plattformlogik ist der Gedanke der synergetischen Vernetzung und die möglichst leichte Zugänglichkeit und Auffindbarkeit von Content wesensimmanent. Dem ORF muss daher auch hier die Chance eingeräumt werden, seine Produkte zeitgemäß zu entwickeln. Hürden einer verschränkten Programmierung zwischen den Medien müssen daher dringend abgebaut werden.

*„Diese “Streaminglücke”
ist vom Gesetzgeber
zu schließen, um die
Finanzierung des ORF
nachhaltig und zukunfts-
sicher zu machen.“*

Finanzierung rechtlich absichern

Auch die gesetzliche Verankerung der Gebührenpflicht und die darauf basierende Rechtsprechung zeigt, dass die rechtlichen Rahmenbedingungen stark in die Jahre gekommen sind. Nach wie vor stellt das Gesetz auf „Rundfunkempfangseinrichtungen“ ab, die sich drahtloser terrestrischer, Kabel- oder Satellitentechnologie bedienen. Diese Begrifflichkeiten stehen in starkem Kontrast zur vorherrschenden Medientechnologie.

Selbstverständlich konsumieren Österreicherinnen und Österreicher heutzutage ihre Inhalte nicht ausschließlich linear, der Trend in Richtung Streaming ist evident und wird sich verstärken. Diese “Streaminglücke” ist vom Gesetzgeber zu schließen, um die Finanzierung des ORF nachhaltig und zukunftssicher zu machen.

Auch der Werbemarkt unterliegt einem immer stärker werdenden Konkurrenzkampf, der technologiegetrieben ist und auch hier droht, dass der ORF den Anschluss an die Werbewirtschaft verliert. Auch im Werbereich ist der ORF gegenüber den Digital Giants, die bereits mehr als die Hälfte aller jährlichen Werbeeinnahmen aus dem österreichischen Markt abziehen, regulatorisch im Nachteil.



05 Einladung

Sehr geehrte Stiftungsrätinnen, sehr geehrte Stiftungsräte,

am 10. August treffen Sie die Entscheidung darüber, wer dieses großartige Unternehmen und seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterentwickeln und in die digitale Zukunft führen wird.

Ich habe mein Konzept ganz bewusst „Lust auf Zukunft“ genannt. Ich bin überzeugt: Ich habe die richtigen Antworten auf die großen Chancen und Herausforderungen. Gemeinsam mit meinem Führungsteam und allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern möchte ich beginnen, den ORF zu einem Unternehmen zu machen, das sich nicht nur durch seine Inhalte auszeichnet, sondern auch mit einer vorbildlichen Unternehmenskultur zu glänzen vermag. Dafür werbe ich mit meinem Konzept.

In diesem Papier finden Sie meine grundsätzlichen strategischen Ansätze zur mittel- und langfristigen Entwicklung des Unternehmens. Wir alle sind von der Notwendigkeit der Transformation überzeugt, die konkrete Ausgestaltung wird den entscheidenden Unterschied machen.

Lassen Sie uns darüber diskutieren. Ich freue mich über Ihre Fragen, Anmerkungen und Kritik – über die Zukunft des ORF zu sprechen ist mir eine Herzensangelegenheit.

**Meine Tür steht offen,
ich bedanke mich für Ihre Unterstützung.**

Roland Weißmann

WIEN, JULI 2021