

Auf vielen Schultern

Organisationsprinzipien des föderalen öffentlich-rechtlichen Mediensystems in Deutschland

Christoph Rosenthal und Timo Meynhardt

In föderal aufgebauten Organisationen liegt die Verantwortung bewusst auf vielen Schultern, so auch beim öffentlich-rechtlichen Rundfunk in Deutschland. Die ARD ist kein Konzern, sondern eine Arbeitsgemeinschaft aus zehn unabhängigen Mitgliedern. Hinzu kommen ZDF und Deutschlandradio. Diese föderale Struktur soll Vielfalt und Qualität sichern, ist aber auch eine Herausforderung für das Management. Welche Prinzipien machen Kooperation in einem solchen System möglich?

Der öffentlich-rechtliche Rundfunk in Deutschland ist aus guten Gründen dezentral organisiert: Nach der historischen Erfahrung der Gleichschaltung im Nationalsozialismus wurde das Mediensystem der Bundesrepublik auf Vielfalt und Politikferne ausgelegt. Es entstand ein Gefüge aus neun Landesrundfunkanstalten, dem ZDF, dem Deutschlandradio und der Deutschen Welle. Sie alle sind voneinander unabhängig, aber müssen allein schon aus ökonomischen Gründen so eng wie möglich zusammenarbeiten: ein Dilemma. Im Zusammenspiel mehrerer Häuser entsteht eine Vielzahl linearer und non-linearer Gemeinschaftsangebote wie die Tagesschau, die Mediatheken von ARD und ZDF sowie bundesweite Podcasts (Groß & Holzner, 2024).

Angesichts des digitalen Wandels wird immer mehr Kollaboration möglich und nötig, auch um sich als regionale Unternehmen gegen internationale Plattformen und Streaminganbieter zu behaupten. Um den Zielkonflikt zwischen der Autonomie und Kooperation der Häuser aufzulösen, gibt es kein Patentrezept, sondern eine kaum zu überblickende Vielfalt von Lösungsansätzen: von virtuellen Gemeinschaftsredaktionen über Pool-Lösungen für überregionale Programminhalte bis hin zu journalistischen und technischen Kompetenzzentren für abgrenzbare Themenfelder. Weiterhin spielen dauerhafte Gemeinschaftseinrichtungen wie das ARD-Hauptstadtstudio oder der gemeinsame Beitragsservice eine große Rolle bei der synergetischen Zusammenarbeit. Die bewährten und neuen Organisationsformen entwickeln sich dynamisch und differenzieren sich aus. Doch ihnen liegen, so die These dieses Beitrags, nur wenige Prinzipien zu Grunde, die Kollaboration im Föderalismus möglich ma-

© Jakob Kienzerle



Dr. Christoph Rosenthal

Leiter Zentrale Aufgaben im ARD-Generalsekretariat und Mitglied des ARD-Strategieteams

Kontakt:
christoph.rosenthal@ard-gs.de



Prof. Dr. Timo Meynhardt

Inhaber des Dr. Arend Oetker-Lehrstuhls für Wirtschaftspsychologie und Führung, HHL Leipzig Graduate School of Management, Geschäftsführer des Zentrums für Führung und Werte in der Gesellschaft, Universität St. Gallen

Kontakt:
timo.meynhardt@hhl.de

Abbildung 1

Mechanismen der Kooperation sortiert nach aufsteigendem Integrationsgrad



chen. Diese aus der klassischen Organisationstheorie abgeleiteten Muster sind auch auf andere föderale Institutionen anwendbar und lassen sich in Reinform oder in Kombination anwenden. Sie steigern sich im Grad der Integration von der bewussten Verneinung jeglicher Abstimmung bis hin zur vollständigen Fusion aller bestehenden Strukturen (Abbildung 1).

Mechanismen der Kooperation

Autonomie

Die historische Ausgangssituation ist das Nebeneinander von völlig selbstständigen Medienhäusern. In einem föderalen System ist die bewusste Beibehaltung der Autonomie eine legitime Option, auch wenn geeignete Anwendungsfelder immer seltener werden. Die Gründe können inhaltlich sein – so liegt beispielsweise die Verantwortung für regionale Angebote komplett bei der zuständigen Landesrundfunkanstalt – aber auch aus dem Wettbewerbsrecht herrühren. Die Vorteile sind evident: Die Medienangebote können auf die Spezifika des jeweiligen Sendegebiets zugeschnitten werden, die Kosten sind klar zugeordnet, Konkurrenz innerhalb des Systems kann Innovationen fördern, und die zentral innerhalb eines Hauses liegende Verantwortung verspricht eine schnellere Entscheidungsfindung. Allerdings bedeutet die Wahl dieses Organisationsprinzips auch, dass alle benötigten Ressourcen selbst vorgehalten werden müssen, was die Gefahr von Leerkapazitäten und unnötigen Mehrfachstrukturen in sich trägt: Es entstehen Autonomiekosten. Insofern ist bei jeder Aufgabe gut abzuwägen, ob nicht zumindest eine Koordination mit vergleichbaren Partnern in Frage kommt, also die Abstimmung von Einzelaktivitäten zu einer gemeinsamen Aufgabenerfüllung (Bea & Göbel, 2019, 284).

Koordination

Koordination ist die Basis für alle weiteren Formen der Integration. Sie birgt Chancen für die beteiligten Unternehmen und ist in publizistischer Hinsicht zum Vorteil für die Nutzer*innen: So sind ARD und ZDF gesetzlich dazu angehalten, ihr Programm-schemata abzustimmen, was beispielsweise durch abwechselnde

Übertragung von Sportereignissen zum Ausdruck kommt. Die Spielarten der Koordination differenziert Henry Mintzberg: Sie kann durch gegenseitige Anpassung der Handlungen, direkte Aufsicht durch eine Koordinierungsstelle oder Standardisierung von Prozessen, Arbeitsergebnissen, Fähigkeiten oder Normen erfolgen (Mintzberg, 1979). Im Bereich des öffentlichen Rundfunks sind alle genannten Varianten weit verbreitet. Hervorzuheben ist das gemeinsame Bekenntnis zur Gemeinwohlorientierung, die durch den Medienstaatsvertrag vorgegeben und in der Kultur der Sender tief verwurzelt ist (Meynhardt et al., 2023). Im Alltagsgeschäft findet Koordination beispielsweise statt durch engmaschige Schaltkonferenzen mit gemeinsamer Themenplanung und gegenseitiger Sendungskritik, übergreifende Qualitäts- und Compliance-Standards sowie die Harmonisierung von Verwaltungsprozessen, Produktionsformaten und IT-Infrastruktur.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?

[Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.

Zum Studiendesign



Der Beitrag basiert auf einer Dokumentenanalyse zum öffentlich-rechtlichen Rundfunk in Deutschland. Berücksichtigt wurden geltende Rechtsgrundlagen, der am 25. Oktober 2024 beschlossene Reformstaatsvertrag, aktuelle Berichte der Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten (KEF) sowie des Rats für die Entwicklung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks (Zukunftsrat) und frei zugängliche Dokumente der Rundfunkanstalten.

Die umfassende Studie in englischer Sprache, auf der dieser Artikel beruht, kann bei den Autoren angefragt werden. Sie geht im Sinne generativer Theorieentwicklung nach Kenneth Gergen (1978) auch auf organisationstheoretische Grundlagen ein und entwickelt diese fort.