



DER PUBLIC VALUE DES MDR

Was macht den MDR wertvoll für die Gesellschaft?

Bericht einer wissenschaftlichen Untersuchung
zum aktuellen und potenziellen Gemeinwohlbeitrag
des Mitteldeutschen Rundfunks

Durchgeführt von:

Eduard Frantz, M.A.

Prof. Dr. Timo Meynhardt

Dr. Arend Oetker Lehrstuhl für Wirtschaftspsychologie und
Führung an der HHL Leipzig Graduate School of Management

DER PUBLIC VALUE DES MDR

Was macht den MDR wertvoll für die Gesellschaft?

Bericht einer wissenschaftlichen Untersuchung zum aktuellen und potenziellen Gemeinwohlbeitrag des Mitteldeutschen Rundfunks

Dieser Projektbericht stellt die Ergebnisse einer Untersuchung des aktuellen und potenziellen Wertbeitrags des Mitteldeutschen Rundfunks für die Gesellschaft dar, die im Rahmen einer wissenschaftlichen Kooperation des MDR und der HHL von Juni bis November 2017 durchgeführt wurde.



INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSVERZEICHNIS	III
ABBILDUNGS- UND ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	IV
1. EINLEITUNG UND ZIELSETZUNG	5
2. DER MDR – MITTEN IN DEUTSCHLAND. MITTEN IM LEBEN.	8
3. GEMEINWOHLDEFINITION UND METHODISCHES VORGEHEN	11
3.1 Definition Gemeinwohl	11
3.2 Studienkonzeption und Durchführung	16
3.3 Wissenschaftliche Methodik	19
4. BEITRÄGE ZUM GEMEINWOHL	24
4.1 Quantitative Ergebnisse	24
4.2 Qualitative Ergebnisse	26
4.3 Genauere Betrachtung des Gemeinwohlbeitrags	31
I. Unabhängigkeit verantwortungsvoll gestalten	32
II. Regionales Selbstbewusstsein verstehen und mitgestalten	35
III. Qualitätsanspruch erfüllen	36
IV. Zeitgemäße Zugänge ermöglichen	37
V. Bedürfnisse erkennen und ernst nehmen	39
VI. Demokratie stärken und Mündigkeit fördern	41
VII. Vielfalt balancieren	42
5. FAZIT UND AUSBLICK	44
PROJEKTDOKUMENTATION	FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.

ABBILDUNGS- UND ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vier-Felder-Matrix der Handlungstendenzen.....	21
Abbildung 2: beispielhafte Darstellung der Nutzenbewertung in den Handlungstendenzen	23
Abbildung 3: Ausprägungen in fünf Public Value Dimensionen der PVSC	25
Abbildung 4: Ausprägungen in fünf Public Value Dimensionen der PVSC	26
Abbildung 5: Beiträge des MDR zum Gemeinwohl im Modell.....	28

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Chancen und Risiken in «Unabhängigkeit verantwortungsvoll gestalten»	34
Tabelle 2: Chancen und Risiken in «Regionales Selbstbewusstsein verstehen und mitgestalten»	36
Tabelle 3: Chancen und Risiken in «Qualitätsanspruch erfüllen»	37
Tabelle 4: Chancen und Risiken in «Zeitgemäße Zugänge ermöglichen»	39
Tabelle 5: Chancen und Risiken in «Bedürfnisse erkennen und ernst nehmen».	41
Tabelle 6: Chancen und Risiken in «Demokratie stärken und Mündigkeit fördern»	42
Tabelle 7: Chancen und Risiken in «Vielfalt balancieren»	43

Abkürzungsverzeichnis

ARD	Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland
HHL	Handelshochschule Leipzig
KIKA	Kinderkanal von ARD/ZDF
MDR	Mitteldeutscher Rundfunk
MIRAG	Mitteldeutsche Rundfunk AG
PVSC	Public Value Scorecard
ZDF	zweites Deutsches Fernsehen

1. Einleitung und Zielsetzung

Öffentlich-rechtliche Medienanbieter in Europa haben in diesen Zeiten einen schweren Stand. In nahezu allen Gesellschaften ist das Wiedererstarken konservativen bis rechtspopulistischen Gedankenguts zu beobachten, das auch Auftrag und Funktion öffentlich-rechtlicher Mediensysteme zunehmend kritisch betrachtet und ihre Notwendigkeit und Relevanz in Frage stellt. Die öffentlichen Debatten nehmen an Schärfe und Ernsthaftigkeit zu und gipfelten in der Schweiz zuletzt sogar darin, dass in einem Volksentscheid über Abschaffung der Gebühren zur Finanzierung der Schweizerische Radio- und Fernsehgesellschaft (SRG) und damit über den Fortbestand der dortigen öffentlich-rechtlichen Medienanbieter abgestimmt wurde. In Deutschland sind die Öffentlich-Rechtlichen zwar (noch) nicht in ihrer Existenz bedroht, der Unmut einzelner Bevölkerungsteile äußert sich aber immerhin in feindlichen Anschuldigungen wie „Lügenpresse“, die zum Ausdruck bringen, dass sich ganze Gesellschaftsbereiche von den Öffentlich-Rechtlichen nicht wahr- und ernstgenommen fühlen. Politisch werden seit Jahren und inzwischen auch aus allen Lagern Spar- und Verschlankungsmaßnahmen gefordert. Daneben wittern die Verleger der Printmedien die Gunst der Stunde um etwas Befreiung aus ihrer eigenen Misere zu erfahren und bezichtigen die öffentlich-rechtlichen Anstalten als Staatsmedien oder politische Machttreiber¹. Die Verschärfung der politischen, gesellschaftlichen aber auch marktwirtschaftlichen Entwicklungen fordern die Öffentlich-Rechtlichen verstärkt heraus, aus der Deckung durch die Gesetzgebung zu treten und ihren gesellschaftlichen Nutzen deutlicher nachzuweisen. Ihre Legitimation sollten sie aus der öffentlichen Akzeptanz und ihrem Wertbeitrag für die Gesellschaft schöpfen, nicht aus einer gesetzlichen Bestandsgarantie².

Als erstes hat sich die BBC 2004³ programmatisch dieser Herausforderung gestellt und einen Public Value Test entwickelt, dem alle seine Aktivitäten und Angebote unterzogen werden müssen. In Deutschland wird eine Adaption – der Drei-Stufen-

¹ DER SPIEGEL, 41. Ausgabe vom 7.10.2017: *Die unheimliche Macht*.

² 19. Rundfunkänderungsstaatsvertrag, abrufbar unter www.mdr.de/unternehmen/organisation/struktur/download1558.html

³ BBC (2004). *Building public value. Renewing the BBC for a digital world*. London: BBC.

Test – angewendet, um Telemedienangebote der Öffentlich-Rechtlichen auf ihre Berechtigung zu prüfen. Auch in anderen demokratisch verfassten Ländern werden solche oder ähnliche Verfahren eingeführt. Inzwischen haben sich alle 74 Mitgliedsorganisationen der European Broadcasting Union selbstverpflichtend auf «Core Values» verständigt, „die zentrale Ansprüche und den gesellschaftlichen Bezug die öffentlichen Medien Europas unter den Bedingungen der digitalen Medienwelt darstellen.“⁴ Entsprechende Maßnahmen für eine stärkere Gemeinwohlorientierung wurden ergriffen und Kontrollmechanismen installiert, um die auftragskonforme Leistungserfüllung zu gewährleisten.

Angesichts der aufgezeigten gesellschaftlichen Entwicklungen, insbesondere der direkten Kritik an den öffentlich-rechtlichen Medienanbietern, kann jedoch in Frage gestellt werden, inwiefern die Öffentlich-Rechtlichen, wie der MDR, tatsächlich und konkret zum Gemeinwohl beitragen. Insbesondere, da der MDR zu den reichweitenstärksten Medien in Mittel- und Ostdeutschland gehört und damit über ein besonderes Potenzial verfügt, Menschen in einer Breite zu erreichen und ihre Werthaltung zu prägen.

Beiträge zum Wohl der Gesellschaft sind allerdings schwer abschätzbar. Sie können nur aus der Perspektive der Gesellschaft bestimmt und bewertet werden: Public Value is what the public values. Das von Prof. Dr. Timo Meynhardt (2009⁵; 2015⁶) entwickelte bedürfnispsychologische Public Value Verständnis vollzieht diesen Perspektivwechsel in der Bewertung des Gemeinwohlbeitrags durch Organisationen und bietet eine neue outside-in Betrachtung auf unternehmensstrategische Entscheidungen. Mit dem WertwissensGuide und der Public Value Scorecard liefert Meynhardt die notwendigen theoriegeleiteten Instrumente, die es ermöglichen den Gemeinwohlbeitrag von Organisationen in einer ersten explorativen Herangehensweise zu ermitteln.

⁴ Unterberger, K. (2013). Wem nützt es? Medien im Reality Check. *ZOE* (4), 54-61.

⁵ Meynhardt, T. (2009). Public Value Inside: What is Public Value Creation? *International Journal of Public Administration*, 32 (3-4), S. 192-219

⁶ Meynhardt, T. (2015). Public value – Turning a conceptual framework into a scorecard. In J. M. Bryson, B. C. Crosby & L. Bloomberg (Hrsg.), *Public Value and Public Administration* (S. 147-169). Washington D.C.: Georgetown University Press.

Ziel dieser Studie ist es, die vielfältigen Wertbeiträge des MDR aus Sicht von Personen mit großer Erfahrung im politischen, medialen, kulturellen, wirtschaftlichen und sozialen Sektor differenziert zu erfassen und zu benennen. Im Kern steht dabei immer die Frage: Was macht den MDR wertvoll oder auch nicht wertvoll für die Gesellschaft? Das umfasst alle Beiträge des MDR für das Gemeinwesen, nicht nur die Erfüllung des Funktionsauftrags, das Erreichen von Quoten oder anderen ökonomischen Kennwerten. Nach dem Public Value Konzept handelt der MDR immer dann sinnvoll, wenn sein Verhalten mit den Werten und Einstellungen der Gesellschaft übereinstimmt. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf der Kerntätigkeit, also die daseinsbestimmenden Aufgaben und Grundfunktionen des MDR und ihre Effekte auf das gesellschaftliche Zusammenleben. Allein durch die Bereitstellung seiner Angebote kann er auf die Lebensverhältnisse in der Gesellschaft positiv wie negativ einwirken. Als ein soziales System, das mit einem direkten, aber auch weiter gefassten sozialen Umfeld interagiert, leistet er aber auch weit über die in den Rundfunkstaatsverträgen festgehaltenen Aufträge hinaus Beiträge, die sich auf das Gemeinwohl auswirken. Die gesamte Ausrichtung des MDR, alle Sendungen, Dienste und Produkte berühren Bedürfnisse verschiedenster Personen und Gruppen und können diese formen und prägen.

Die Methodik gewinnt im Zeit- (Gegenwart – Zukunft) und Valenzbezug (positiv – negativ) differenzierte Benennungen konkreter Wertbeiträge durch den MDR. Die verdichteten Aussagen liefern im Ergebnis die zentralen, von der Gesellschaft wahrgenommenen Public Values (Gemeinwohlbeiträge). In den einzelnen Beiträgen und Bewertungsdimensionen des Public Value Konzepts können Handlungstendenzen (Akzeptanz, Kritik, Aufsuchen, Meiden) festgestellt und Risiken wie Chancen zukünftiger Entwicklungen abgeleitet werden. Damit erhalten die Führungsverantwortlichen des MDR ergänzend zu den etablierten ökonomischen Kennzahlen belastbare weiche Entwicklungskriterien, die als Grundlage einer stärker gemeinwohlorientierten Steuerung und Führung dienen können und strategische Orientierung in der Ableitung von Maßnahmen bieten.

2. Der MDR – Mitten in Deutschland. Mitten im Leben.

Massenmedien im Allgemeinen erfüllen wichtige Funktionen für die Gesellschaft⁷. Sie liefern Informationen und stellen Öffentlichkeit über Themen und Inhalte her. Damit ermöglichen sie der Gesellschaft eine mehr oder weniger aktive Teilnahme an Diskursen und tragen bei ausgewogener Darstellung der Argumente zu einer freien Meinungsbildung bei. Ihnen kommt auch eine Kontroll- und Frühwarnfunktion zu, die Missstände und Fehlentwicklungen in Politik, Wirtschaft, etc. aufdecken und so Machtmissbrauch vorbeugen und verhindern soll. Massenmedien sind somit das Instrument einer Gesellschaft zur Selbstbeobachtung, Selbstreflexion und Selbstkontrolle. Darüber hinaus können Massenmedien als sogenannte vierte Gewalt große Wirkung auf individuelle und kollektive Werthaltungen und Urteile ausüben. Den öffentlich-rechtlichen Medien kommt diesbezüglich in einer demokratischen Gesellschaft besondere Bedeutung zu. Wie der Wirtschaftsethiker Thomas Beschorner und der Geschichtsgelehrte Caspar Hirschi (2018) darlegen⁸, sind Medien mit gewisser Reichweite oder Auflagenstärke auch bei schwindender Rentabilität reizvolles Betätigungsfeld für Investoren, denn sie können „finanzielles Kapital in politische Macht umwandeln“. Gemeinschaftlich finanzierte öffentlich-rechtliche Medien sichern daher durch ihre politische und wirtschaftliche Unabhängigkeit auch das demokratische System vor einer Entwicklung in die Plutokratie.

Mit der Gründung der Dreiländeranstalt im Jahr 1991, kurz nach der Wiedervereinigung, knüpft der MDR an seine 67 Jahre zurückliegende ursprüngliche Bestimmung als einer der ersten deutschen überregionalen Rundfunkanstalten an. Mit den Ländern Sachsen, Thüringen und Sachsen-Anhalt, insgesamt etwa 8,5 Millionen Einwohner, sendet er wieder in ein nahezu identisches Gebiet wie 1924 – 1934, damals schon als Mitteldeutsche Rundfunk AG (MIRAG)⁹. Wie damals befindet sich sein Hauptsitz in Leipzig. Darüber hinaus ist der MDR strukturell in allen Landeshauptstädten mit einem Landesfunkhaus und regional weit verzweigt mit

⁷ Vgl. Luhmann, N. (1996). *Die Realität der Massenmedien*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

⁸ Beschorner, T. & Hirscher, C. (2018). Öffentlich-rechtliche Medien: Bastion der Demokratie. www.zeit.de, abger. am 24.02.2018.

⁹ www.mdr.de/unternehmen/organisation/20jahremdr/artikel43044_zc-fc69a5f4_zs-2e055184.html, abgerufen am 15.3.2018

Regionalstudios und Korrespondentenbüros vertreten. Die Fernsehproduktion ist in Leipzig, die Betriebsstätten für den Hörfunk in Halle und der KIKA in Erfurt untergebracht. Seine rechtliche Grundlage bildet vor allem der Staatsvertrag für den Mitteldeutschen Rundfunk von 1991 in seiner aktuellen Änderungsfassung, der Bestand und Entwicklung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks garantiert. Diese Garantie schließt sowohl die wirtschaftliche Unabhängigkeit durch eine öffentliche Finanzierung wie auch die Entwicklung und Ausweitung neuer Technologien und Kommunikations- bzw. Interaktionskanäle, sofern für die „Grundversorgung“ der Gesellschaft entsprechend des Auftrags erforderlich sind. Wie alle anderen öffentlich-rechtlichen Medienanstalten auch, hat der MDR den Auftrag Informationen, Bildungs-, Beratungs- und Unterhaltungsangebote bereitzustellen, über die er auf eine freie individuelle und öffentliche Meinungsbildung hinwirken und damit demokratische, soziale und kulturelle Bedürfnisse der Gesellschaft erfüllen soll.¹⁰ Beaufschlagt wird die Erfüllung des Programmauftrags vom 43-köpfigen Rundfunkrat, der die Interessen der Gesellschaft vertreten soll und sich aus Vertretern der stärksten politischen Parteien und Repräsentanten gesellschaftlich bedeutsamer Organisationen und Gruppen zusammensetzt. Ein weiteres Aufsichtsgremium, der Verwaltungsrat, kontrolliert die Geschäftsführung und die Verwendung der Rundfunkbeiträge. Neben der Haushaltsabgabe stehen dem MDR noch finanzielle Mittel aus Werbeerlösen zur Verfügung. Werbung wird im MDR nur im reglementierten Umfang geboten: Im Fernsehen nur werktags vor 20:00 Uhr auf insgesamt maximal 20 Minuten begrenzt; im Hörfunk sind 90 Minuten erlaubt.

Im Jahr 2016 nutzten 93 % aller Personen ab 14 Jahren im Sendegebiet des MDR mindestens einmal in 14 Tagen Hörfunk-, Fernseh- oder Telemedieninhalte des MDR. 73 % der Menschen in Mitteldeutschland nutzen mindestens ein Hörfunk-, Fernseh- oder Telemedienangebot des MDR am meisten oder zweithäufigsten.¹¹ 2016 war der MDR mit einem Fernseh-Marktanteil von 9,5 % im Sendegebiet der am vierthäufigsten gesehene Sender, nahezu gleichauf mit RTL an dritter Position¹². Damit verfügt er über nicht un-

¹⁰ 19. Rundfunkänderungsstaatsvertrag, abrufbar unter www.mdr.de/unternehmen/organisation/struktur/download1558.html

¹¹ Datenquelle: MDR-Nutzermonitor 2016, dem mdr⁴ Entwicklungsplan 2018 - 2024 entnommen.

¹² Bei Zuschauern ab 3 Jahren über einen gesamten Sendetag hinweg, Datenquelle: AGF in Zusammenarbeit mit GfK, TV Scope 6.1, dem MDR-Geschäftsbericht 2016 entnommen.

erhebliche Meinungsmacht in der mittel- und ostdeutschen Region. Die hohen Nutzungswerte werden im Wesentlichen von der großen Nutzergruppe ab 50 Jahren generiert, die im Fernsehmarkt insgesamt die Hauptnutzergruppe darstellen und öffentlich-rechtliche Sender favorisieren. Bei der Bevölkerung im Sendegebiet unter 40 Jahren nimmt der MDR mit 2,4 % Marktanteilen¹³ eine nur untergeordnete Bedeutung ein. Bei 3 bis 13-jährigen Kindern aber zählt der KIKA 2016 bundesweit zu den zwei beliebtesten Sendern.¹⁴ Der Altersdurchschnitt der MDR-Fernsehen-Zuschauer liegt 2016 bei 64 Jahren.¹⁵ Im Hörfunk erreicht der MDR mit all seinen Programmen 47,9 % aller Menschen ab 10 Jahren in seinem Sendegebiet. Die Internetnutzung gewinnt vor allem bei der jungen Bevölkerung zunehmend an Bedeutung, erfüllt jedoch mehrere Zwecke, vor allem kommunikative. In der Mediennutzung bleiben Radio und Fernsehen auch bei der jungen Bevölkerung von 14 bis 29 Jahren Leitmedien.¹⁶ Tendenzen deuten aber darauf hin, dass die lineare Mediennutzung weiter an Bedeutung verliert und nicht mehr alltagsstrukturierend wirkt. Informations-, Bildungs- und Unterhaltungsmedien werden zunehmend On-Demand genutzt.¹⁷

Insgesamt haben öffentlich-rechtliche Medien im Vergleich zu privaten Angeboten ein positives Image.¹⁸ Auch ihr genereller Gemeinwohlbeitrag wird von der Bevölkerung in der repräsentativen Umfrage „Gemeinwohlatlas Deutschland 2015“¹⁹ deutlich höher bewertet als der vom privaten Rundfunk oder Printmedienanbietern. Die Dritten Programme der ARD erzielen dabei den höchsten Wert. Besonders die Intendanz und Führung des MDR findet im Hinblick auf die angestoßenen Reformprozesse in der ARD lobende Anerkennung unter den Experten. Der MDR ist sich seiner und der zunehmen-

¹³ Datenquelle: AGF in Zusammenarbeit mit GfK, TV Scope – Personen ab 3 Jahren im MDR-Gebiet, Mo–So., dem mdr⁴ Entwicklungsplan 2018 - 2024 entnommen.

¹⁴ Datenquelle: AGF in Zusammenarbeit mit GfK, TV Scope 6.1, dem MDR-Geschäftsbericht 2016 entnommen.

¹⁵ Datenquelle: AGF in Zusammenarbeit mit GfK, TV Scope – Personen ab 3 Jahren im MDR-Gebiet, Mo–So., dem mdr⁴ Entwicklungsplan 2018 - 2024 entnommen.

¹⁶ Vgl. ARD/ZDF Langzeitstudie Massenkommunikation 2015, www.ard-werbung.de/media-perspektiven/studien/langzeitstudie-massenkommunikation, abgerufen am 16.3.2018

¹⁷ Koch, W. & Fees, B. (2017). Ergebnisse aus der Studienreihe „Medien und ihr Publikum“ (MiP): ARD/ZDF-Onlinestudie 2017: Neun von zehn Deutschen online. In: *Mediaperspektiven 9/2017*, www.ard-zdf-onlinestudie.de/files/2017/Artikel/917_Koch_Frees.pdf

¹⁸ Rühle, A. (2016). Ergebnisse der ARD/ZDF Langzeitstudie Massenkommunikation: Öffentlich-rechtliche und private Fernsehprogramme im Urteil der Zuschauer. In: *Mediaperspektiven 5/2016*, www.ard-werbung.de/fileadmin/user_upload/media-perspektiven/pdf/2016/05-2016_Ruehle.pdf

¹⁹ www.gemeinwohlatlas.de/atlas/dritte, abgerufen am 16.03.2018

den „Bedeutung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks für das Funktionieren der Demokratie in Deutschland und das Zusammenleben in unserer Gesellschaft“ bewusst.²⁰ Die Kontroverse zu den quantitativen positiven Urteilen ergibt sich aus subjektiven Wahrnehmungen, zumindest in Teilen der Gesellschaft, die über fehlerhafte Darstellungen, schwindende Relevanz vor allem in der jungen Bevölkerungsgruppe, unausgewogene oder pauschalisierende Berichterstattung oder unsachlichen Tendenzen den qualitativen Gehalt des MDR für das gesellschaftliche Wohl negativ bewerten. Die Frage nach den tatsächlich in der Bevölkerung wahrgenommenen qualitativen Merkmalen und Beiträgen des MDR erfährt vor diesem Hintergrund weitere Relevanz.

3. Gemeinwohldefinition und methodisches Vorgehen

3.1 Definition Gemeinwohl

Jede Organisation prägt in irgendeiner Weise ihr gesellschaftliches Umfeld. Sie kann einen Nutzen stiften und somit einen Mehrwert für die Gesellschaft schaffen. Ein gesellschaftlicher Mehrwert, oder Beitrag zum Gemeinwohl (Public Value) entsteht der Public Value Theorie nach (Meynhardt, T. 2009²¹; 2015²²) dann, wenn zentrale psychologische Bedürfnisse angesprochen werden. Public Value ist also nicht allein anhand von objektiven Messgrößen oder Performance-Indikatoren zu bewerten, sondern umfasst sämtliche Werte, die eine Organisation für die Gesellschaft erzeugt. Entscheidend dabei sind die gesellschaftliche Wahrnehmung und das kollektive Empfinden in der Interaktion mit der Organisation. Gemeinwohl kann jedoch nicht nur geschaffen, sondern auch zerstört werden, nämlich dann, wenn zentrale Bedürfnisse und Werthaltungen der Gesellschaft missachtet oder verletzt werden. Eine Organisation handelt also immer dann sinnvoll, wenn ihr Verhalten mit den Werten und Einstellungen der Gesellschaft übereinstimmt.

²⁰ Wille, C. (2017). *MDR Geschäftsbericht 2016*.

²¹ Meynhardt, T. (2009). Public Value Inside: What is Public Value Creation? *International Journal of Public Administration*, 32 (3-4), S. 192-219

²² Meynhardt, T. (2015). Public value – Turning a conceptual framework into a scorecard. In J. M. Bryson, B. C. Crosby & L. Bloomberg (Hrsg.), *Public Value and Public Administration* (S. 147-169). Washington D.C.: Georgetown University Press.

Dem Public Value Verständnis dieser Studie liegen fünf Grundannahmen der Public Value Theorie zugrunde:

1. Gemeinwohl findet sich in Beziehungen

Gemeinwohl ist der Ausdruck oder die Bewertung individueller Beziehungen oder Erfahrungen eines Menschen in und mit seinem sozialen Umfeld. Dieses Erleben unterliegt vielen Einflüssen. Auch Organisationen moderieren und prägen das gesellschaftliche Zusammenleben in ihrem Umfeld (Meynhardt & Gomez 2013, S. 199²³; Meynhardt 2015, S. 148²⁴) und beeinflussen damit die Qualität der gesellschaftlichen Beziehungen. Der Public Value einer Organisation ist daher gewissermaßen der Eindruck, den eine Organisation auf die individuell erlebte Qualität im gesellschaftlichen Erleben und Miteinander hinterlässt.

2. Gemeinwohl entsteht in der Wahrnehmung

Die Qualität der Beziehungen kann nur aus der subjektiven Betrachtung heraus bewertet werden. Public Value entsteht somit in der Wahrnehmung. Nur die Gesellschaft selbst kann beurteilen, was zum Gemeinwohl beiträgt und was nicht. Public Value ist folglich nicht über bestimmte Wertvorstellungen oder Normen definiert. Er kann nicht intendiert erzeugt oder dargeboten werden. Ungeachtet dessen, wie intensiv die Bemühungen einer Organisation auch sein mögen, einen Mehrwert zu stiften – Gemeinwohl entsteht erst in den subjektiven Wahrnehmungs- und Bewertungsprozessen. Nur das gilt als Gemeinwohlbeitrag, was subjektiv auch als solcher wahrgenommen wird. Nicht die Leistung, sondern die Wahrnehmung ist entscheidend.

²³ Meynhardt, T. & Gomez, P. (2013). Organisationen schöpfen Wert für die Gesellschaft. In U. J. Heuser & S. Spoun (Hrsg.), *DIE ZEIT erklärt die Wirtschaft* (Bd. 2, S. 199-207). Hamburg: Murmann.

²⁴ Meynhardt, T. (2015). Public value – Turning a conceptual framework into a scorecard. In J. M. Bryson, B. C. Crosby & L. Bloomberg (Hrsg.), *Public Value and Public Administration* (S. 147-169). Washington D.C.: Georgetown University Press.

3. Gemeinwohl bezieht sich auf menschliche Bedürfnisse

Die Bewertung des Public Value erfolgt im Abgleich mit individuellen Grundbedürfnissen. Gemeinwohl entsteht, wenn eine Organisation durch ihr Handeln oder ihr Wesen individuellen oder kollektiven Bedürfnissen begegnet.

Die vier zentralen psychischen Grundbedürfnisse (Epstein 1992) bilden dabei auf gesellschaftlicher Ebene Dimensionen, in denen eine Organisation einen Gemeinwohlbeitrag stiften kann:

1) Aufgabenerfüllung: Ist es sachlich gerechtfertigt?

In der instrumentell-utilitaristische Dimension wird das Grundbedürfnis nach Orientierung und Kontrolle sowie Sicherheit und Erkenntnis abgebildet. Der Fokus liegt hier auf dem inhaltlichen oder sachlich-funktionalen Nutzen einer Organisation. Den Menschen ist es wichtig, die Welt um sie herum verstehen und zielgerichtet auf sie einwirken zu können. Eine Organisation kann bspw. mit der Qualität, Funktionalität, Sachlichkeit, Klarheit, Relevanz oder Innovation ihrer Produkte oder Leistungen diesem Bedürfnis Rechnung tragen. Die hohe Reichweite von Massenmedien haben hier ein besonderes Potenzial auf das Bedürfnis nach Orientierung und Sicherheit einzuwirken.

Dieser Dimension sind auch finanziell-wirtschaftliche Beiträge einer Organisation für die Gesellschaft zuzuordnen. Der Fokus liegt hier bspw. auf die Wirtschaftlichkeit oder Profitabilität und ihrem Beitrag zum gesellschaftlichen Wohlstand und Lebensstandard. Um dem besonderen Nutzen einer Medienanstalt im sachlich-inhaltlichen Fokus gerecht zu werden, wird die instrumentell-utilitaristische Bewertungsdimension im Erhebungsinstrument (Public Value Scorecard²⁵) auf zwei Nutzendimensionen aufgeteilt: dem sachlich-inhaltlichen Nutzen und dem finanziell-materiellen Nutzen.

2) Moral: Ist es anständig?

Die moralisch-ethische Dimension fokussiert auf das Individuum und leitet sich aus dem Bedürfnis nach Selbstwerterhalt und Selbstwertsteigerung ab. Eine Organisation wird dahingehend bewertet, inwiefern Sie mit den individuellen und im Selbstverständnis der Gesellschaft verankerten moralisch-ethischen Grundüberzeugungen übereinstimmt – bspw. Im Hinblick auf die

²⁵ s. Abschnitt 3.1

Wertschätzung von Gleichheit, Gerechtigkeit und Fairness, Vielfalt, Solidarität und Achtung der menschlichen Würde.

3) Zusammenhalt: Ist es gesellschaftlich akzeptabel?

Die politisch-soziale Dimension richtet die Perspektive auf den Menschen als soziales Wesen, das in einem sozialen Gefüge interagiert. Sie resultiert aus dem Grundbedürfnis nach Beziehungen, Akzeptanz und Anerkennung. Menschen suchen in der Gruppe ihre soziale Identität und Zugehörigkeit und grenzen sich von anderen ab. Unterschiedliche Gruppeninteressen und Machtverhältnisse sind ebenso Teil der politisch-sozialen Dimension wie Solidarität, Kooperation, Status, Diskriminierung oder Vorurteile. Eine Organisation kann bspw. dahingehend einen Mehrwert stiften, indem sie zum gesellschaftlichen Zusammenhalt beiträgt, sich in das soziale Umfeld integriert, eine positive Beziehungskultur pflegt oder politische Haltung zeigt.

4) Lebensqualität: Ermöglicht es positive Erfahrungen?

Die hedonistisch-ästhetische Dimension stellt das positive Erleben in den Vordergrund. Dahinter verbirgt sich das Bedürfnis nach Unlustvermeidung und Lustgewinn. Schmerz und leidvolle Erfahrungen sollen vermieden werden, stattdessen werden positive Erlebnisse angestrebt. Gemeinwohl kann hier gestiftet werden, indem eine Organisation bspw. zu positiven gesellschaftlichen Erlebnissen beiträgt, Genuss und Wohlgefühl beim Konsum bietet oder dem ästhetischen Geschmack entspricht.

4. Gemeinwohl verändert sich dynamisch im sozialen Kontext

Die gesellschaftliche Werthaltung ist das Ergebnis eines sozialen Aushandlungsprozesses, der reziprok erfolgt. Einerseits bildet Public Value kumulierte Werthaltungen Einzelner, andererseits orientieren sich Individuen an der gesellschaftlichen Werthaltung und adaptieren sie ggf. auf ihr Selbstkonzept. So entsteht eine Dynamik, die auch Veränderungen in der gesellschaftlichen Werthaltung über einen Zeitraum bewirkt. Individuelle Perspektiven und Einstellungen werden überdacht, Werte erhalten einen neuen Stellenwert oder werden obsolet. So entwickelt sich auch die gesellschaftliche Werthaltung und Weltanschauung weiter. Diese selbstverstärkende zirkuläre Kausalität kann durch kognitive Dissonanzen und „Wertekrisen“ durchbrochen und neu geordnet werden. Verhält sich bspw. eine Organisation über einen gewissen Zeitraum unstimmig zum eigenen Selbstverständnis, werden entweder ihr Verhalten

oder die eigene Werthaltung in Frage gestellt. Geschieht das in einem kollektiven Ausmaß, verliert die gesellschaftlich referentielle Werthaltung ihre Stabilität und Ordnungsfunktion. Dadurch entsteht Freiraum für veränderte oder neuen Werthaltungen. Auch wenn sich Public Value aus den Werthaltungen vieler Individuen konstituiert, haben Meinungsführer (Individuen, wie Institutionen) als zentrale gesellschaftliche Player ein größeres Potenzial die gesellschaftliche Werthaltung zu prägen – im besonderen auch Massenmedien.

5. Gemeinwohl basiert auf individueller Konstruktion von Gesellschaft

Gemeinwohl basiert auf persönlicher Konstruktion von Gesellschaft, weil jedes Individuum die gesellschaftlichen Werte selbständig interpretiert. Deshalb entstehen viele einzelne Gesellschaftsbilder auf Basis von individuellen Erfahrungen, die ein jeweiliger Mensch in seinem sozialen Umfeld gemacht hat. Insofern bezieht sich die Betrachtung des Gemeinwohls einer Organisation in dem gesellschaftlichen Kontext, der subjektiv von den Gesellschaftsmitgliedern wahrgenommen und als relevant für den Betrachtungsgegenstand erachtet wird.

Zusammenfassend liegt der Studie folgende Definition zugrunde:

„Public Value (Gemeinwohl) wird erst dann geschaffen oder zerstört, wenn das individuelle Erleben und Verhalten von Personen und Gruppen so beeinflusst wird, dass dies stabilisierend oder destabilisierend auf Bewertungen ...

- *des gesellschaftlichen Zusammenhalts,*
- *des Gemeinschaftserleben und*
- *der Selbstbestimmung des Einzelnen im gesellschaftlichen Umfeld wirkt.“*

Meynhardt (2008, S. 462²⁶)

²⁶ Meynhardt, T. (2008). Public Value – oder: was heißt Wertschöpfung zum Gemeinwohl? *Der moderne Staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, 1 (2), S. 457-468.

3.2 Studienkonzeption und Durchführung

Ausgehend von diesem Gemeinwohlverständnis wurde die vorliegende Studie von der HHL konzipiert und im Zeitraum von Juni bis November 2017 durchgeführt. Was zum Gemeinwohl beiträgt kann, wie oben erläutert, nicht im Vorhinein definiert und dann abgefragt werden, sondern nur von der Gesellschaft selbst aus ihrer Wahrnehmung und ihrem Erleben heraus benannt werden. Das erfordert ein nicht-normatives, exploratives Vorgehen mit einer Methodik, die es ermöglicht Themenkomplexe und semantische Konstrukte in ihrer Komplexität und Differenziertheit systematisch zu erfassen und gleichzeitig auch den Nutzen dieser Konzepte für die Gesellschaft zu bemessen. Die methodische Lösung bietet der von Meynhardt (2004)²⁷ zu diesem Zweck entwickelte WertwissensGuide in Kombination mit der Public Value Scorecard (PVSC)²⁸.

Expertenbefragung

Um die gesellschaftliche Wahrnehmung umfassend zu erfassen, ist es wichtig, dass die Sichtweisen aller relevanten Gesellschaftsbereiche in die Untersuchung eingehen. Dazu werden Interviews mit Experten aus allen relevanten Gesellschaftsbereichen und Bezugsgruppen des MDR geführt. Der explorativ-qualitative Untersuchungsansatz und die Komplexität der Methodik erfordern tiefgreifende Kenntnisse über gesellschaftliche Bedürfnisse und Werthaltungen und verlangen eine reflektierte Auseinandersetzung mit den Wertbeiträgen des MDR für die Gesellschaft und eine auf die Gesellschaft generalisierte Evaluation dieser Beiträge. Experten haben sehr gute Kenntnisse über Entwicklungen und Bedarfe im jeweiligen Sektor und die dort vorherrschende Wahrnehmung und Werthaltung. Sie sind fähig den gesellschaftlichen Wertbeitrag durch den MDR vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Bedürfnisse zu reflektieren und generalisierend zu bewerten. Repräsentativität wird also nicht im statistischen Verständnis, sondern dadurch erreicht, dass die Sichtweisen aller relevanten gesellschaftlichen Bezugsgruppen in die Untersuchung eingebunden werden. Public Value wird vorrangig im sozialen und funktionalen Umfeld gestiftet und wahrgenommen, also den Bereichen der Gesellschaft,

²⁷ Meynhardt, T. (2004). *Wertwissen: Was Organisationen wirklich bewegt. Internationale Hochschulschriften* (Bd. 432). Münster: Waxmann

²⁸ Die Funktionsweise und Analysemöglichkeiten der angewandten Erhebungsform wird ausführlich in Abschnitt 3.3 erläutert.

die unmittelbar oder mittelbar auf den Fortbestand oder die Entwicklung des MDR Einfluss nehmen können bzw. direkt oder indirekt von den Konsequenzen des organisationalen Verhaltens betroffen sind – die relevante Gesellschaft.

Als öffentlich-rechtliche Medienanstalt hat der MDR grundsätzlich per Funktionsauftrag eine Relevanz für die gesamte Gesellschaft – vorrangig in der Region Mittel- und Ostdeutschland. Diese Interessen- und Anforderungsvielfalt muss sich in der Breite und Differenzierung in der Fokussierung auf primär relevante gesellschaftliche Bezugsgruppen und der Auswahl der Experten wiederfinden. Eine erste Annäherung in der Bestimmung der relevanten Gesellschaftsbereiche bieten der Rundfunk- und MDR-Staatsvertrag. Der hier formulierte Funktionsauftrag richtet sich primär an die *regionale Gesellschaft im Sendegebiet Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen*. Weiterhin finden insbesondere im Auftrag unter § 11²⁹ Hinweise und Verantwortlichkeiten für relevante Bezugsgruppen, deren Bedürfnisse und Wahrnehmungen in der Public Value Erfassung beachtet werden sollten: Neben den regionalen Belangen sind zumindest auch *nationale und europäische Perspektiven* zu berücksichtigen. Es sollen *demokratische, soziale* und insbesondere *kulturelle Bedürfnisse* der Gesellschaft erfüllt werden. Der MDR soll die freie individuelle und *öffentliche Meinungsbildung, Integration* und den *Zusammenhalt in der Gesellschaft* fördern. Konkret sollen *Bildungs-, Beratungs-, Informations- und Unterhaltungsangebote* gemacht werden, mit besonderem Augenmerk auf kulturelle Inhalte. Zudem steht der MDR einem Bestands- und Entwicklungsschutz, der gleichzeitig eine hohe technische und programmliche Entwicklung bzw. Innovation und Aktualität einfordert.

Weitere Anhaltspunkte bietet die Zusammensetzung der Rundfunk- Hörfunk- und Fernsehräte anderer öffentlich-rechtlicher Medienanstalten, wie z.B. dem ZDF, Deutschlandradio oder NDR und die in diesen Gremien vertretenen Gesellschaftsbereiche (*Politik; Wirtschaft; Religion/Kirche, Bildung & Erziehung; Kunst, Kultur & Sport; (Massen)Medien; Wohlfahrtsverbände; bürgerliches Ehrenamt/Engagement; Verbraucher; Mieter; Haus- & Grundeigentümer; Randgruppen/Minderheiten; Natur & Umweltschutz*).

²⁹ Rundfunkstaatsvertrag (19. Änderungsstaatsvertrag §11)

Mit Bezug auf möglichst direkte Beziehungen, Einflussnahme und Abhängigkeiten werden für diese Untersuchung folgende relevante Gesellschaftsbereiche definiert, die die abgeleiteten Bezugsgruppen und Verantwortungsbereiche abdecken:

- **Politik:** gesamtes politisches Spektrum
- **Wirtschaft:** Arbeitnehmer- & Arbeitgebervertreter
- **Zivilgesellschaft:** Wohlfahrtsverbände & soziales/bürgerliches Engagement, Verbraucher, Migranten, Bildung & Erziehung
- **Kunst & Kultur**
- **Medien:** Medienwissenschaft, Journalismus/Redaktion, Printmedien, Privatfunk, Onlinemedien
- **Mitarbeiter des MDR**

Aus diesen Bereichen konnten für diese Untersuchung 34 Experten³⁰ gewonnen werden. Die Interviewpartner zeichnen sich durch eine hohe Expertise in ihrem Fach- und Gesellschaftsbereich mit einem möglichst hohen Grad an Verantwortung und damit einhergehend einer Meinungsführerschaft aus. Aufgrund ihrer Position und Funktion verfügen sie über eine gesellschaftsorientierte Perspektive und können die Rolle des MDR in der Gesellschaft nach eigenen Angaben gut einschätzen. Insgesamt zeigen die Experten ein hohes Interesse an der Entwicklung des MDR stehen ihm eher sympathisch gegenüber.

Von den befragten 34 Experten (24) und Expertinnen (10) arbeiten und/oder leben jeweils 7 Personen in Thüringen und Sachsen-Anhalt, 12 sprechen für Sachsen und 8 haben ihren Lebensmittelpunkt außerhalb des Sendegebiets. Erwartungsgemäß ist die Altersstruktur der Expertengruppe überdurchschnittlich hoch, da eine gewisse Erfahrung für die geforderte Expertise und Führungsposition Voraussetzung sind. Mit Blick auf eine schwindende junge Nutzergruppe beim Fernsehen sollten daher ergänzend Vertreter der jungen Gesellschaft erfasst werden. Die angefragten jungen Experten aus den Bereichen Community Medien und digitale/online Medien (Influencer) schätzen ihre Auskunftsfähigkeit zum MDR jedoch selbst als

³⁰ Die Zusammensetzung des Befragungssampels ist der der Projektdokumentation, Abschnitte 2.1 – 2.4 zu entnehmen.

zu gering ein. Der MDR spiele in ihrem Lebensalltag keine Rolle, die Berührungspunkte seien kaum bis gar nicht vorhanden. Dennoch konnte mit 3 Experten, deren Fokus auf die junge Gesellschaft gerichtet ist, eine entsprechende Perspektive eingebunden werden.

Die Experteninterviews dauerten i. d. R. 60 Minuten und wurden in Begleitung durch den Studienleiter durchgeführt. Der wesentliche Kern der Befragung besteht aus zwei Teilen. Im ersten Schritt wurden die Gesprächspartner gebeten, bezogen auf den MDR jeweils drei Urteile unter folgenden vier Perspektiven zu nennen:

- (1) So sollte es bleiben!
- (2) So sollte es werden!
- (3) So sollte es nicht bleiben!
- (4) So sollte es nicht werden!

Dadurch wurden in jedem Interview 12 konkrete Wertbeiträge erarbeitet, zu denen jeweils eine alternative Handlungsoption bzw. ein konträrer Gegenentwurf genannt werden musste³¹. Im nächsten Schritt mussten nun diese vom Experten selbst definierten Wertepaare hinsichtlich ihres Nutzens für die Gesellschaft anhand der PVSC bewerten: Durch welche der beiden Alternativen stiftet der MDR einen höheren Nutzen in den fünf unter 3.1 beschriebenen Gemeinwohldimensionen? Zusätzlich zu den Gemeinwohldimensionen wurde der Nutzen in vier weiteren Dimensionen abgefragt: Nutzen für (1) die Bevölkerung im Sendegebiet (für Sachsen, Sachsen-Anhalt oder Thüringen, je nach dem jeweiligen Wohn- bzw. Arbeitsort), (2) für die Bevölkerung in Mittel- und Ostdeutschland, (3) für die gesamtdeutsche Bevölkerung und (4) im Hinblick auf den medialen und gesellschaftlichen Wandel.

3.3 Wissenschaftliche Methodik

Bevor die Ergebnisse in den folgenden Kapiteln vorgestellt werden, wird auf die grundlegende Methodik der Studie eingegangen. Dafür bedarf es eines kurzen wissenschaftlichen Exkurses. Die für die Erarbeitung der Studienergebnisse angewendete Methodik stammt aus der qualitativen Sozialforschung, die in den letzten Jahren eine neuartige Fragetechnik hervorgebracht und sich bei mehreren Untersuchungen bewährt hat. Der Anspruch an diese Fragetechnik besteht in der Möglichkeit, sich mit genügend Flexibilität einem breiten Themenfeld zu nähern und

³¹Die angewandte Methodik wird in Abschnitt 3.3 detailliert dargestellt und die Erarbeitung der Wertbeiträge erläutert.

gleichzeitig spezielle Aspekte in der Tiefe zu untersuchen. Dafür hat Prof. Dr. Timo Meynhardt Mitte der 2000er Jahre eine Grid-Variante zur Analyse von Wertwissen in Organisationen entwickelt. Im WertwissensGuide³² werden psychologische Zusammenhänge in einer Struktur zur Identifizierung und Bewertung von individuellen Konstrukten überführt. Diese Grid-Variante bzw. Analyseform basiert auf Peter Orliks „Selbstkonzept-Gitter“, das wiederum in der Tradition des Repertory Grid³³ von George A. Kelly steht. Im Mittelpunkt steht der Mensch, der sich seine Wirklichkeit selbst konstruiert.

Um ein schnelles und grundlegendes Verständnis für Datengewinnung zu schaffen, werden im Folgenden die drei wesentlichen Schritte der Methodik lediglich anwendungsbezogen erläutert. Für weiterführende Informationen wird auf die Originaltexte verwiesen.

Im ersten Schritt erfolgt die qualitative Erhebung durch offene Fragen aus verschiedenen Perspektiven auf den MDR, die sowohl positive als auch negative Aspekte – sogenannte Handlungsvalenzen – ins Bewusstsein rufen. Dadurch werden vermeintliche institutionelle Meinungen aufgebrochen, indem alle Positionen eingenommen werden müssen, die direkt und indirekt mit dem MDR Schnittstellen aufweisen. Darüber hinaus werden gegenwärtige Zustände und zukünftig mögliche Entwicklungen – sogenannter Zeitbezug – betrachtet, um die Gemeinwohlbeiträge bzw. das Gemeinwohl in seiner Gesamtheit mit Chancen und Risiken zu beleuchten.

Es handelt sich bei der Datenerhebung also um vier Antwortkategorien, die in Kombination positive und negative sowie bestehende und zukünftige Beträge zulassen (Valenz und Zeitbezug). Daraus entsteht eine Matrix, anhand derer unterschiedliche Handlungstendenzen abgeleitet werden können. Aus emotional-motivierten Reaktionen der Experten lassen sich vier verschiedene Kategorien ihrer Experteneinschätzung ableiten: Akzeptieren/Pflegen, Aufsuchen/Entwickeln, Kritisieren und Meiden.

³² Meynhardt, T. (2004). Wertwissen: Was Organisationen wirklich bewegt. *Internationale Hochschulschriften* (Bd. 432). Münster: Waxmann.

³³ Das von Kelly (1955) entwickelte Role Construct Repertory Grid Verfahren macht es durch eine kombiniert qualitativ-quantitative Methode möglich, persönliche, implizite Konstrukte und Konstruktsysteme (mentale Modelle) ideographisch zu erfassen und sie anschließend nomothetisch zu bewerten und interindividuell zu vergleichen.

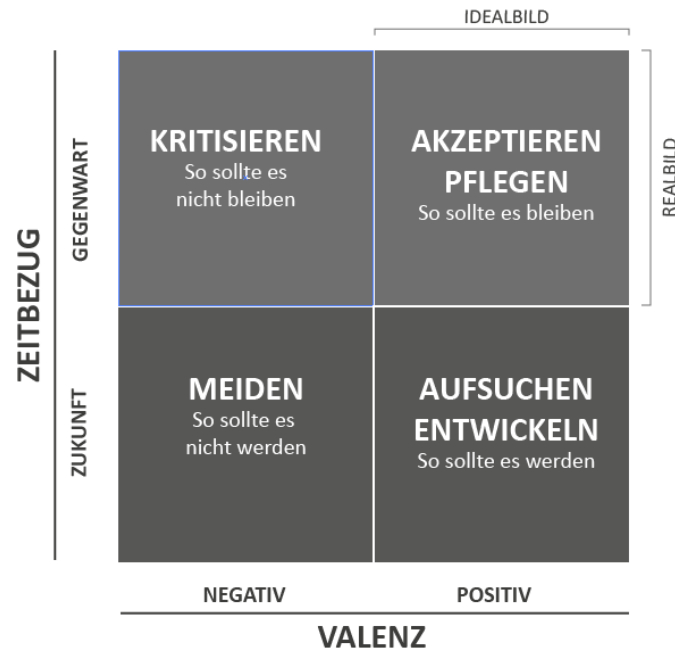


Abbildung 1: Vier-Felder-Matrix der Handlungstendenzen

Für die Interviewfragen werden diese Kategorien in Perspektiven gefasst, die die Experten für ihre Antwort berücksichtigen sollen („So sollte es bleiben!“, „So sollte es nicht bleiben!“, „So sollte es werden!“, „So sollte es nicht werden!“). Vordergründig werden in den vier Frageperspektiven bewusst gewordene Werthaltungen zum Ausdruck gebracht. Gleichzeitig lassen sich Abweichungen in der Wahrnehmung der Teilnehmer ableiten, indem Realbild (Gegenwart; „sollte bleiben“, „sollte nicht bleiben“) und Idealbild (Positivbilder; „sollte bleiben“, „sollte werden“) untersucht werden.

Durch die Strukturierung der Beiträge in den zwei Cluster – Real- und Idealbild – wird klar, dass die Akzeptanz eines Wertbeitrags durch die Übereinstimmung von Real- und Idealbild entsteht. Dies ist bei der Kategorie „Akzeptieren“ („So sollte es bleiben!“) der Fall. Diese Übereinstimmung gibt es aber auch bei der Kategorie „Meiden“, da keine Abweichung zwischen Real- und Idealbild („So sollte es nicht werden!“, weder positiv noch real) besteht. Dadurch kann unterstellt werden, dass ein Wertbeitrag und die gesellschaftliche Werthaltung übereinstimmen. Anders sieht es bei den Kategorien „Kritisieren“ und „Aufsuchen“ aus. In diesen Fällen besteht eine Abweichung, die aussagt, dass es sich wohl um Aspekte handelt, die noch nicht realisiert, aber wünschenswert sind, oder Aspekte, die gegenwärtig

existieren, aber nicht erwünscht sind. Diese Abweichungen zwischen Real- und Idealbild weisen auf Spannungs- oder Konfliktfelder hin.

Im zweiten Schritt sollen die erarbeiteten Wertepaare (Wertbeiträge und alternative Handlungsoption) untersucht sowie nach ihrem Nutzeffekt bewertet werden. Dafür ist die Public Value Scorecard (PVSC) ein geeignetes Instrument, weil sie die Beeinflussung der menschlichen Grundbedürfnisse als Basis des Gemeinwohlansatzes abbildet und aufzeigt, worauf es bei Aufbau und Erhalt öffentlicher Wertschätzung ankommt. In der PVSC werden die vier Gemeinwohldimensionen bzw. unterschiedliche Arten von Nutzen (Aufgabenerfüllung, Moral, Zusammenhalt sowie Lebensqualität) aufgegriffen, die bereits im Abschnitt 3.1 (Punkt 3) beschrieben wurden. Diese werden um eine fünfte Dimension ergänzt, die den finanziell-wirtschaftlichen Nutzen für die Gesellschaft enthält. In dieser geht es um den materiellen Wohlstand („Ist es profitabel?“) und die Erhöhung von Lebensstandards oder den Beitrag zur Wirtschaftsleistung.

Im dritten Schritt werden auf Basis der zwei zuvor beschriebenen Schritte die Ausprägungen der Real- und Idealbilder für einen jeweiligen Wertbeitrag analysiert. Dafür werden die Kategorien „Akzeptieren“ und „Meiden“ zusammengefasst, weil Real- und Idealbild – wie oben beschrieben – übereinstimmen (sogenannte Konkordanz). Analog werden die Kategorien „Kritisieren“ und „Aufsuchen“ zusammengefasst, weil bei beiden Real- und Idealbild auseinanderfallen (sogenannte Diskordanz). Die in Schritt 1 erarbeiteten Wertepaare (Wertbeitrag und Alternative) und die in Schritt 2 in den fünf Dimensionen der PVSC bewertet wurden, werden mit der stereotypischen Konstellation von Real- und Idealbild abgeglichen. Dadurch lassen sich die Ergebnisse in einer Grafik visualisieren sowie Chancen und Risiken ableiten.

Mit drei Wertbeiträgen je Kategorie ist für Konkordanz und Diskordanz je ein Wert von sechs möglich. Für die Visualisierung errechnet sich das Realbild durch die Summe von Konkordanz und Diskordanz. Das Idealbild errechnet sich durch die Subtraktion von Konkordanz und Diskordanz mit einer Summation von dem Wert sechs. Damit ergeben sich ein Minimalwert von Null und ein Maximalwert von 12, wobei die Kategorien beim Wert 6 indifferent sind.

Zusammengefasst kann über alle genannten und bewerteten Wertbeiträge festgestellt werden, wie die Experten den Nutzen des MDR allgemein einschätzen. Dadurch lassen sich die Ergebnisse diskutieren und Handlungsoptionen ableiten.

In Abbildung 3 ist die Grafik beispielhaft mit den fünf Gemeinwohldimensionen bzw. Nutzenarten dargestellt.

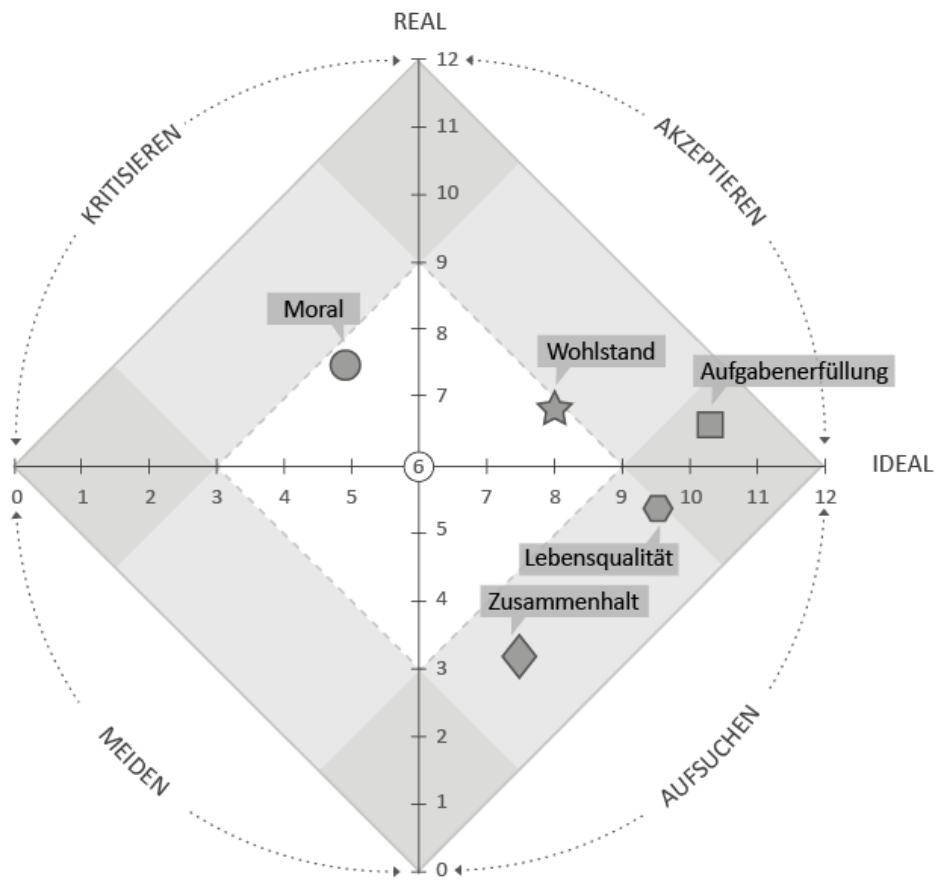


Abbildung 2: beispielhafte Darstellung der Nutzenbewertung in den Handlungstendenzen

4. Beiträge zum Gemeinwohl

In diesem Abschnitt wird erläutert, wie der Public Value des MDR aus Sicht der Experten im Hinblick auf die Belange einer relevanten Gesellschaft wahrgenommen und benannt wird. Zur Einordnung der konkret benannten Wertbeiträge, die sich aus den Expertenaussagen erschließen, soll zunächst ein Überblick über die Bewertung dieser Beiträge im Hinblick auf die Nutzendimensionen gegeben werden (quantitative Ergebnisse). Den Kerngehalt der Studie bieten die qualitativen Ergebnisse, die im darauffolgenden Abschnitt erläutert werden.

4.1 Quantitative Ergebnisse

Insgesamt räumen die Experten dem MDR einen hohen Stellenwert und Nutzen für die Gesellschaft ein. Konstant über alle Public Value Dimensionen hinweg sehen sie einen positiven bis sehr positiven Beitrag zum Gemeinwohl und schätzen seinen gesellschaftlichen Nutzen in der Gegenwart wie auch für die Zukunft als gleichermaßen relevant ein. Abbildung 4 zeigt die durchschnittlichen Bewertungen aller Befragten in den fünf Public Value Dimensionen³⁴. Der Beitrag des MDR zu angenehm-positiven Erfahrungen und deutlicher noch der finanziell-materielle Nutzen werden aber etwas weniger positiv bewertet. Dieses Bewertungsmuster zeigt sich in allen drei Bundesländern im Sendegebiet. Der finanziell-materielle Wertbeitrag für die Gesellschaft wird dabei von den Experten aus Sachsen-Anhalt am wenigsten positiv wahrgenommen. Experten wiederum, die außerhalb des Sendegebiets beheimatet sind, erkennen den aktuellen finanziell-materiellen Nutzen des MDR an. Trotz einer weniger positiven Bewertung, akzeptiert die Zivilgesellschaft die Beiträge des MDR in dieser Dimension zwar, hält sie aber für die Zukunft als nicht weiter erstrebenswert. Als demokratische Vertreter der Zivilgesellschaft sehen die Politiker im Vergleich einen deutlich geringeren finanziell-materiellen Nutzen für die Gesellschaft. Auch den gegenwärtigen sachlich-inhaltlichen Nutzen

³⁴ Alle statistischen Kennwerte und Diagramme sind in der Projektdokumentation, Abschnitt 3 aufgeführt.

bewerten sie relativ schwächer. Die Wirkung des MDR auf angenehm positive Erfahrungen wird von den Experten, die einen besonderen Blick für die Belange der jungen Gesellschaft haben, als vergleichsweise wenig attraktiv wahrgenommen.

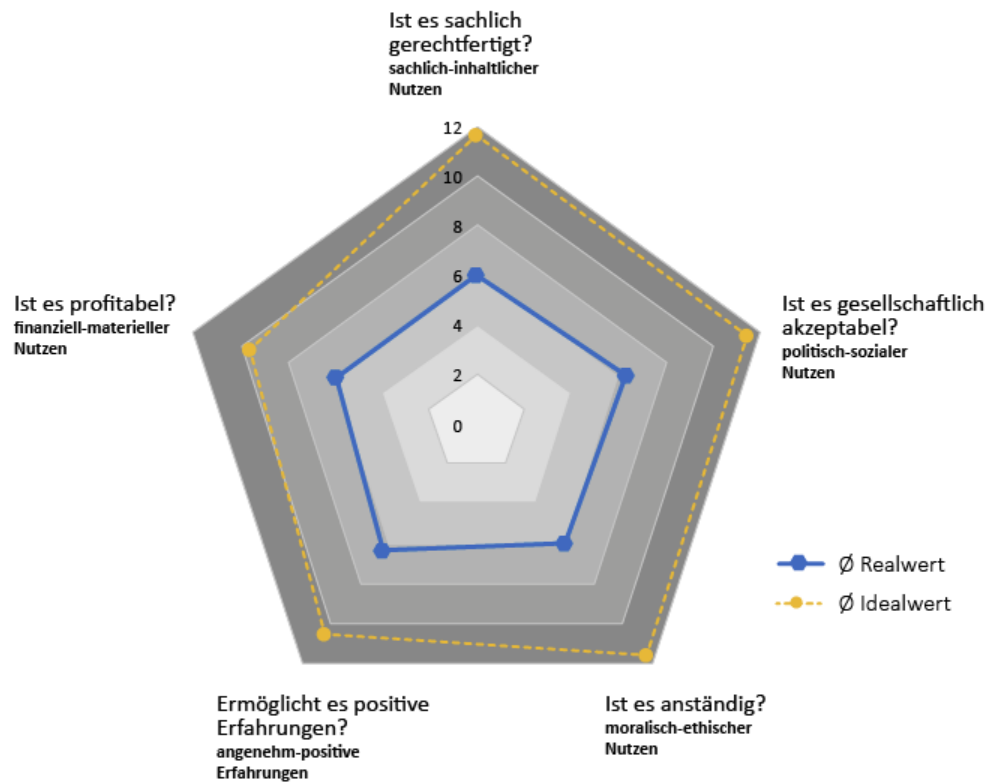


Abbildung 3: Ausprägungen in fünf Public Value Dimensionen der PVSC
Die Punkte in der Pentagon-Grafik bzw. dem Spinnennetz zeigen die wahrgenommene Erfüllung in den Gemeinwohldimension durch den MDR. Der Realwert gibt die Bedeutung der in den jeweiligen Dimensionen gestifteten Werte in der gegenwärtigen Wahrnehmung bzw. in deren Relevanz für die Zukunft an. Je höher der Realwert, desto stärker sind die Beiträge in der Gegenwart präsent und erfüllt. Der Idealwert gibt die Valenz-Bewertung der Beiträge an. Je höher die Ausprägung, desto positiver werden die Beiträge in den jeweiligen Dimensionen bewertet. Die optimale Wertkombination von Real- und Idealwert beträgt 6; 12. Mit dem Idealwert 12 wird der Beitrag in einer Dimension maximal positiv wahrgenommen und hat gleichermaßen Relevanz für die Gegenwart, wie für die Zukunft (Realwert 6).

In den zusätzlich erfassten Nutzendimensionen (Nutzen für die Bevölkerung im Sendegebiet, Nutzen für die Bevölkerung in der Region, Nutzen für die gesamtdeutsche Bevölkerung und Nutzen im Hinblick auf den medialen und gesellschaftlichen Wandel) zeigt sich ebenfalls wie in den Public Value Dimensionen ein positiv empfundener Wertbeitrag durch den MDR, der auch zukünftig seine Berechtigung

behält. Abbildung 5 zeigt, dass die Bewertungen in allen Public Value und Nutzendimensionen in einem annähernd idealen Bereich zwischen Akzeptieren und Aufsuchen liegen.

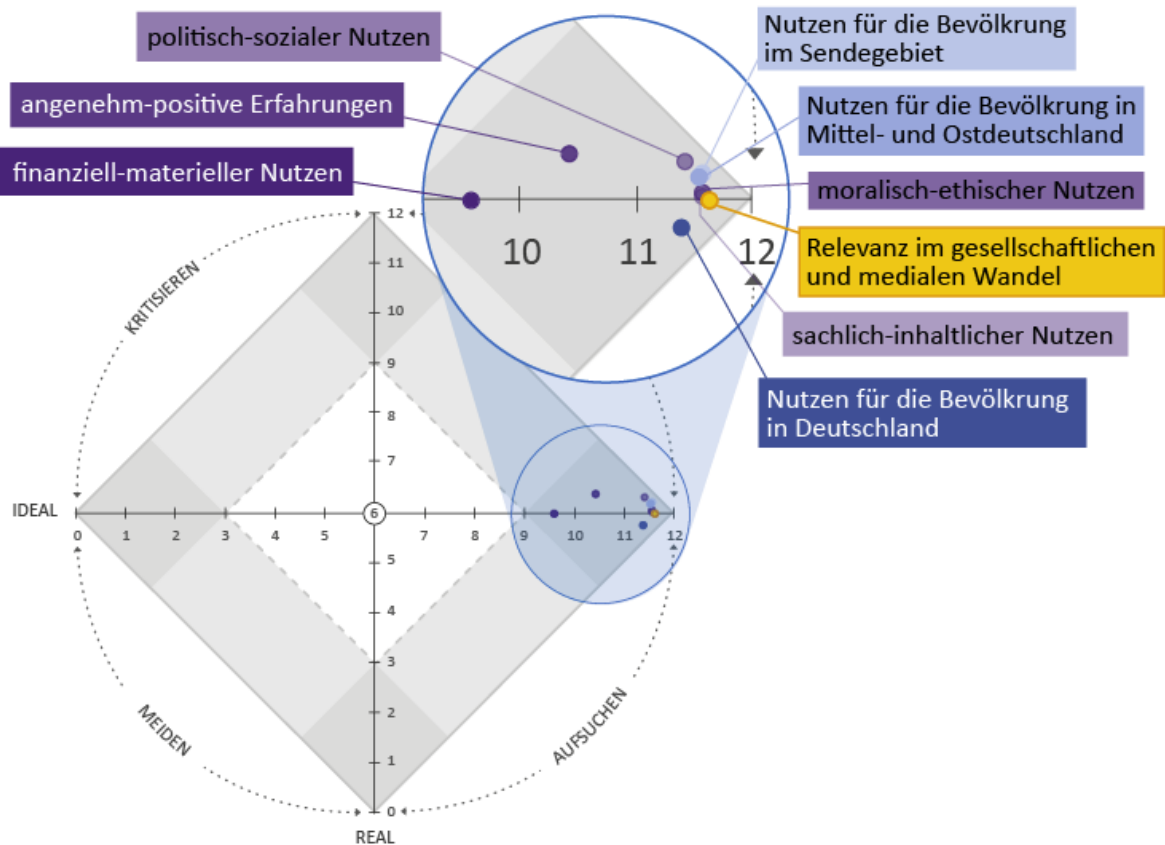


Abbildung 4: Ausprägungen in fünf Public Value Dimensionen der PVSC

Die Real- und Idealwerte lassen sich in einem Koordinatensystem abtragen und machen die erforderlichen Handlungstendenzen in den jeweiligen Dimensionen deutlich.

4.2 Qualitative Ergebnisse

Den Kern der Studie bilden die in den Interviews genannten 408 Aspekte, Merkmale oder Werte, die der MDR aus Sicht der Experten aktuell zum Gemeinwohl beiträgt oder in Zukunft beitragen könnte bzw. die gegenwärtig zu kritisieren sind oder zukünftig vermieden werden sollten. Zu jedem Wertbeitrag wurde eine alternative Lösung genannt, sodass schließlich eine Anzahl von 816 Aussagen³⁵ zur

³⁵ Alle Aussagen sind den Public Values entsprechend sortiert in der Projektdokumentation, Abschnitt 4 aufgeführt.

Herausbildung der zentralen Wertbeiträge zum Gemeinwohl durch den MDR vorliegen. In einem Clusterverfahren wurden die Aussagen thematisch verdichtet, zu Wertbeiträgen zusammengefasst und schließlich in ein Beziehungsmodell überführt.

In dem diskursiven Prozess kristallisierten sich sieben Public Values heraus, durch die der MDR aus Sicht der Experten gegenwärtig einen Beitrag zur Qualität des Öffentlichen (= Gemeinwohl) leistet. Als mögliche metaphorische Darstellungsform entwickelte sich in Abbildung 6 dargestelltes Zahnrad-Modell, das die Werte und ihre Bezüge zueinander symbolisch charakterisiert, jedoch keine kausale Analogie impliziert. Die Values sind nicht per se als positiver Wertbeitrag für die Gesellschaft zu verstehen. Sie stellen vielmehr ein Beitragskontinuum dar, gewissermaßen eine Handlungs- bzw. Gestaltungsvariable, die je nach Ausgestaltung einen mehr oder weniger starken und positiven Eindruck in der Gesellschaft hinterlässt. Die Bezeichnung der Values im Infinitiv lässt ebenfalls offen, inwiefern hier bereits ein positiver Gemeinwohlbeitrag erbracht wird, oder nicht. So können die Beiträge auch als selbstverpflichtende oder von der Gesellschaft herangetragene Anforderungen oder Aufträge verstanden werden.

- Qualitätsanspruch erfüllen
- Regionales Selbstbewusstsein verstehen und mitgestalten
- zeitgemäße Zugänge ermöglichen
- Demokratie stärken und Mündigkeit fördern
- Bedürfnisse erkennen und ernst nehmen
- Vielfalt balancieren
- Unabhängigkeit verantwortungsvoll gestalten

Die Größe der Zahnräder variieren entsprechend der Anzahl der Aussagen, die diesem Value zugrunde liegen. Stärke und Robustheit der Kränze und der Zähne drücken ebenfalls die Stabilität bzw. Akzeptanz und Wertschätzung des jeweiligen Wertbeitrags in der Expertenwahrnehmung aus. Bei den robusten Values «Regionales Selbstbewusstsein verstehen und mitgestalten», «Demokratie stärken und Mündigkeit fördern» und «Vielfalt balancieren» überwiegen Aussagen, die eine Akzeptanz des gegenwärtigen Beitrags zum Ausdruck bringen (So sollte es bleiben). Demgegenüber weisen die Values «zeitgemäße Zugänge ermöglichen», «Bedürfnisse erkennen und ernst nehmen» und «Unabhängigkeit verantwortungsvoll gestalten» mehr kritisierende Aussagen (So sollte es nicht bleiben), als akzeptierende auf. Im Value «Qualitätsanspruch erfüllen» überwiegt die kritische nur leicht

gegenüber einer positiven Wahrnehmung. Kritik und Akzeptanz sind hier vergleichsweise ausgeglichen.



Abbildung 5: Beiträge des MDR zum Gemeinwohl im Modell

Die Modellgrafik versinnbildlicht den MDR als ein relevantes Glied im Gesellschaftssystem, der in seiner individuellen und komplexen Antriebsdynamik einen Beitrag zur Qualität des Öffentlichen leisten und das gesellschaftliche Leben mitgestalten kann. Die sieben herausgestellten Public Values ergeben dabei die Parameter oder Potenziale, über die sein Gemeinwohlbeitrag gegenwärtig im Öffentlichen erlebbar wird oder werden könnte. Im übertragenen Sinn sind es die Wirkmechanismen, Hebel oder Stellräder, über die der MDR einen Eindruck im öffentlichen Zusammenleben hinterlassen und Gemeinwohl stiften kann.

Im Bild gesprochen, gelingt dem MDR aus Sicht der Experten gegenwärtig vor allem in den drei Values «Regionales Selbstbewusstsein verstehen und mitgestalten», «Vielfalt balancieren» und «Demokratie stärken und Mündigkeit fördern» eine hohe Kraftübertragung auf das Gemeinwohl. Ein herausragender Mehrwert für die Gesellschaft ergibt sich aus dem starken regionalen Fokus, den der MDR in mehrerer Hinsicht authentisch nachweist. Er ist tief in die Region hinein präsent und kann so eine regionale Themen und Lebenswelten betreffende Kompetenz aufbauen. Damit hat der MDR nicht nur das grundsätzliche Potenzial den Menschen in der Region zuzuhören und das regionale Selbstverständnis zu verstehen, er prägt es auch und hat darüber hinaus Möglichkeiten auch ein zukunftsgerichtetes Identifikationsangebot zu machen. Des Weiteren gelingt es dem MDR in der Art und Weise, wie er Vielfalt abbildet und eine demokratische Grundhaltung stärkt und fördert, positiv zum Gemeinwohl beizutragen. Positiv bewertet werden z.B. die insgesamt recht ausgewogene Themen-, Programm- und Formatvielfalt, die der MDR anbietet oder sein Bemühen ein vielfältiges Meinungsbild darzustellen sowie Partizipation am gesellschaftlichen Diskurs zu ermöglichen. Beide Values – «Vielfalt balancieren» und «Demokratie stärken und Mündigkeit fördern» – werden in etwa gleich präsent und positiv wahrgenommen.

Auch durch seine hohe Nachrichtenqualität und seine journalistische Kompetenz trägt der MDR positiv zur Gestaltung der Qualität des Öffentlichen bei. Allerdings wird die Art und Weise, wie er den «Qualitätsanspruch erfüllt» durchaus auch kritisch wahrgenommen. Mitunter bemängeln die Experten eine unvorbereitete, oberflächliche oder fehlerhafte Berichterstattung und einen zu starken Aufmerksamkeits- bzw. Quotenfokus.

Die Values «Bedürfnisse erkennen und ernst nehmen», «zeitgemäße Zugänge ermöglichen» und «Unabhängigkeit verantwortungsvoll gestalten» greifen in der gesellschaftlichen Wahrnehmung nicht gut auf das Gemeinwohl. Hier gelingt es nach Expertenmeinung nur bedingt, zur Qualität des gesellschaftlichen Zusammenlebens beizutragen. Die gesellschaftlichen Strukturen, sozialen Schichten und Milieus und ihre Bedürfnisse werden nur unzureichend vom MDR adressiert. Besonders für die junge Gesellschaft bietet der MDR keine attraktiven Zugänge und wirkt verstaubt, sodass gar die gesellschaftliche Relevanz des MDR in Frage gestellt wird. Dem Value «Unabhängigkeit verantwortungsvoll gestalten» kommt eine besondere Bedeutung zu. Er enthält die meisten Aussagen und ist damit in der gesellschaftlichen Wahrnehmung sehr präsent und eng mit dem MDR verknüpft, wird aber überwiegend negativ bewertet. Zwar werden die politische und wirtschaftliche Unabhängigkeit sowie auch die Beitragsfinanzierung grundsätzlich begrüßt, wie jedoch im organisationalen Verhalten mit dieser Handlungsfreiheit umgegangen wird, wird teilweise deutlich kritisiert. Im Widerspruch stehen da z.B. immer wieder gezeigte kommerzielle Verhaltensweisen (z.B. Gewinnspiele, übermäßiger Aufmerksamkeitsfokus), aber auch die inhaltliche Nähe zu konkurrierenden Medieneinrichtungen und der Wettbewerb mit ihnen. Zudem wirkt sich der Eindruck, der MDR bzw. einige seiner Mitarbeiter verhalte sich gesellschaftsfern und bewege sich in einer elitären Blase, negativ auf das Gemeinwohl aus.

Die Unabhängigkeit von jeglicher Einflussnahme ist ein, wenn nicht das zentrale Merkmal einer öffentlich-rechtlichen Medienanstalt und ein hohes Gut in einer freien demokratischen Gesellschaft. Sie ermöglicht z.B. eine freie und pluralistische Berichterstattung und sichert die gesellschaftliche Kontrollfunktion. Auch beim MDR bilden sie den zentralen Kern des organisationalen Selbstverständnisses. Die vielen Äußerungen in dieser Kategorie bestätigen das auch in der öffentlichen Wahrnehmung. Dieses Gut der Handlungsfreiheit bietet dem MDR besondere Potenziale, weitere Parameter oder Values mit einem hohen gesellschaftlichen Mehrwert zu gestalten. Er hat die Freiheit Formen und Inhalte anzunehmen und anzubieten, die keinen wirtschaftlichen oder politischen Zwängen unterworfen sind, sondern einzig und allein dem Wohl der Gesellschaft dienen. In den stabilen Values gelingt es überwiegend gut sich auf die Belange der Bevölkerung einzulassen. Diese Parameter erfahren einen zusätzlichen, wenn auch schwachen Antrieb durch die Möglichkeiten einer freien und unabhängigen Organisationsführung und

Angebotsgestaltung. Die fragilen Values sind nicht oder nur schwach mit dem zentralen Wertbeitrag «Unabhängigkeit verantwortungsvoll gestalten» verzahnt und stehen mehr oder weniger losgelöst davon. Das bedeutet nicht, dass die antriebslos wären und keinen Beitrag zur Qualität des Öffentlichen leisten könnten. Auch die stabilen Values haben gewissermaßen einen Eigenantrieb. Sie stiften auch allein aus sich heraus Werte für die Gesellschaft. Trotz seiner Größe und elementaren Bedeutung im Getriebe, ist der Value «Unabhängigkeit verantwortungsvoll gestalten» aufgrund der überwiegend kritischen Bewertung recht zahnlos. Dem Getriebe geht damit deutlich Dynamik verloren.

Die im Modell verwendete Analogie aus der Mechanik suggeriert direkte, kausale Wirkungszusammenhänge zwischen den Getriebeteilen. Das gilt nicht für die ermittelten Public Values des MDR. Jeder Value hat eine eigene Dynamik und kann von sich aus einen Beitrag zum Gemeinwohl stiften. Jedoch sind auch Zusammenhänge in der oben dargelegten Weise vorhanden. Sie können Spannungen, aber auch Synergien erzeugen. Weiterhin muss darauf hingewiesen werden, dass das Modell zwar ein in sich geschlossenes Getriebe darstellt, das Public Value System einer Organisation aber immer offen ist. Jederzeit können sich neue Wertbeiträge entwickeln oder die Wertigkeiten bestehender Beiträge verändern. In der hier verwendeten Analogie gesprochen, können die Zahnräder ihre Größe verändern. Sie können fragiler oder robuster werden, Zähne können herausbrechen oder aber auch nachwachsen. Auch sind die einzelnen Public Values nicht isoliert zu verstehen. Sie weisen Bezüge zu anderen Values auf, bspw. enthält «Regionales Selbstbewusstsein verstehen und mitgestalten» auch Aspekte, die die die Angebotsqualität betreffen, etc.

4.3 Genauere Betrachtung des Gemeinwohlbeitrags

In diesem Abschnitt soll ein tieferer Blick in die einzelnen Public Values Aufschluss über die jeweilige Zusammensetzung und Bewertung sowie über darin verborgene Chancen und Risiken geben³⁶.

³⁶ Die dargelegten Erkenntnisse und Schlussfolgerungen beruhen direkt auf den Aussagen der Experten. Eine Übersicht aller Aussagen kann – geordnet nach Values und Handlungstendenzen – in der Projektdokumentation, Abschnitt 4 eingesehen werden.

I. Unabhängigkeit verantwortungsvoll gestalten

Etwa jede fünfte Aussage der Experten thematisiert grundlegende, die Organisation und das organisationale Verhalten betreffende Wahrnehmungen. Die Unabhängigkeit von wirtschaftlicher oder politischer Einflussnahme, ermöglicht durch eine solidarische Beitragsfinanzierung, sticht hier als stabiler Grundpfeiler heraus und wird als ein Mehrwert für die Gesellschaft erkannt. Eine gänzliche Abschaffung des bestehenden öffentlich-rechtlichen Rundfunksystems, verbunden mit seinem gesellschaftlichen Auftrag, darf aus Expertensicht nicht geschehen. Vielmehr sollte sich der MDR in seinen Kernwerten und seiner strategischen Ausrichtung mehr auf die ihm zgedachte Unabhängigkeit und Handlungsfreiheit besinnen und ein starkes wie unverwechselbares öffentlich-rechtliches Profil entwickeln. An dieser Stelle setzt auch einer der großen Kritikpunkte in diesem Value an. Über kommerzielle Verhaltensweisen, bspw. durch zu starke Fokussierung auf Quote als Erfolgskriterium, Werbung im Programm bzw. Vermarktung einzelner Angebote, die Nutzerbindung durch materielle Anreize oder aber auch eine zunehmende Skandalisierung und Verflachung der Inhalte um mehr Aufmerksamkeit zu generieren, gleicht sich der MDR in der öffentlichen Wahrnehmung dem Wesen privater Medienanbieter an (ähnliche Formate, Angebote). Gleichzeitig tritt er damit, so die Kritik weiter, in direkten Wettbewerb sowohl mit privaten Fernsehanstalten als auch mit Printmedien (z.B. „auftragsferne Ausweitung der Online-Angebote“). Stattdessen sollte der MDR sich auf seine Freiheit und den gesellschaftlichen Auftrag rückbesinnen („Informationen, Bildung und Kultur mit regionalem Bezug“) und ein unverwechselbares öffentlich-rechtliches Profil („inhaltliche Erkennungsmerkmale“) herausbilden. Ein solches wird nach Ansicht der Experten zu schwach vertreten. Der MDR habe ein minderwertiges Selbstverständnis und eine zu defensive Haltung, was seine gesellschaftliche Leistungsfähigkeit und Bedeutung betrifft. Er könne selbstbewusster in eine öffentliche Diskussion um bspw. den Wert einer Beitragsfinanzierung und die Erfüllung seines Auftrags gehen und seine eigenen Entwicklungen stärker kommunizieren. Auch innerhalb der ARD wünschen sich die Experten eine stärkere, selbstbewusstere Präsenz, die den Blick aus dem Osten Deutschlands deutlicher repräsentiert.

In der Region zeigt sich der MDR als ein starker Arbeitgeber und Kern der regionalen Medienwirtschaft. Gleichzeitig wird aber seine Marktdominanz, bedingt durch viele eigene Subunternehmen, bemängelt. Wünschenswert wäre eine stärkere

Verantwortungsübernahme für die der regionalen Medienwirtschaft und Produktionslandschaft – z.B. durch stärkere Einbindung regionaler Medien- und Produktionsunternehmen durch eine offenere Auftragsvergabe, besonders im Hinblick auf junge, innovative Kreatoren und Ideen, aber auch durch faire Leistungsvergütung. Eine weitere Kritik richtet sich gegen die komplexen und bürokratischen Strukturen des MDR. Sie seien zu träge und verursachten eine langsame Entscheidungsfindung. Durch das Festhalten an langjährig bestehenden Strukturen und festgesetzene Personalien entstehen organisationspolitische Befindlichkeiten, die – trotz teilweise nicht mehr vorhandener inhaltlicher Relevanz – Form und Inhalte der Angebote vorgeben. Dieser „Wasserkopf“ nährt den Eindruck einer gewissen Realitätsferne und Überheblichkeit. Das System beschäftigt sich mehr mit sich selbst, anstatt sich in den Strukturen und dem Personalbedarf an inhaltlichen Anforderungen und den Nutzerbedürfnissen zu orientieren. Weitere Faktoren, wie ein nicht nachvollziehbarer und als ungerecht empfundener Rundfunkbeitrag und eine nur mangelnde Transparenz in der Verwendung der Gelder, Privilegien der Belegschaft z.B. in der Altersversorgung und den damit verbundenen Verpflichtungen, das Unterhalten von kostspieligen „Luxus-Institutionen“ wie dem MDR-Orchester sowie das vereinzelt selbstgefällige Verhalten von Redakteuren verstärken das Empfinden einer Distanziertheit vom Publikum. Insgesamt scheint sich der MDR, so die Kritik, nicht seiner privilegierten Stellung bewusst und vor allem auch nicht bereit zu sein, die Gesellschaft an den Privilegien teilhaben zu lassen oder sie gar zugunsten anderer aufzugeben. Als einen wirksamen Schritt zur Gegenentwicklung fordern die Experten mehr Transparenz in der Verwendung der Gelder, aber auch in der Gremienarbeit, den Themen und Entscheidungen sowie mehr Aufklärung über das journalistische Schaffen im Rahmen der ökonomischen und regulatorischen Rahmenbedingungen. Zudem müsse eine konstruktive Fehler-Kritik-Kultur in der journalistischen und inhaltlichen Arbeit entstehen.

Zu einem Drittel (34 von 100 Aussagen) enthält dieser Wertbeitrag kritische Aspekte. Lediglich 14 Aussagen geben Aspekte an, die gesellschaftlich akzeptiert werden. Darin zeigt sich eine deutlich kritische Wahrnehmung und Bewertung und somit ein nur schwacher bis negativer gesellschaftlicher Wertbeitrag in diesem Bereich. Gegenwärtig kann hier kaum eine Antriebsleistung zu einer besseren Qualität des Öffentlichen geleistet werden. Gleichzeitig verbirgt sich hier aber auch in

großes Potenzial zur Steigerung des Gemeinwohls, wenn die zuge dachte Unabhängigkeit verantwortungsvoll gestaltet wird. Gemeinsam mit den 14 Akzeptanz-Aussagen liegen die 31 Meiden-Aussagen im 45%igen Konkordanzbereich dieses Values – dem Anteil, in dem die Bewertung aktueller Beiträge und des Idealzustands übereinstimmen (IST = SOLL). Hier besteht kaum Handlungsbedarf. Inhaltlich bezieht sich das im Wesentlichen auf die politische und wirtschaftliche Unabhängigkeit und dem generellen Bedarf eines öffentlich-rechtlichen Rundfunksystems bzw. Auftrags. Mit 55 % Diskordanz etwas größer. Er enthält den Anteil an Urteilen, in denen in der Wahrnehmung der gegenwärtige Realzustand vom Idealzustand abweicht (Kritik und Aufsuchen) und die damit einen Veränderungsbedarf aufzeigen. Hierin liegt Potenzial für einen zukünftig höheren Gemeinwohlbeitrag. Mögliche Chancen und Risiken werden in der Tabelle 1 aufgezeigt.

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Schärfung eines öffentlich-rechtlichen und regionalen Profils und Fokus auf die Erfüllung des Auftrags 	<ul style="list-style-type: none"> • stärkerer politischer Einfluss bzw. Gesinnungsnaher Berichterstattung
<ul style="list-style-type: none"> • Selbstbewusstes Auftreten und Kommunizieren eigener Werte und Leistungen in der Öffentlichkeit und der ARD 	<ul style="list-style-type: none"> • höhere Beitragszahlungen bzw. Belastungen für die Haushalte
<ul style="list-style-type: none"> • Totale Werbefreiheit, Abgrenzung zu kommerziellen Angeboten 	<ul style="list-style-type: none"> • reine Kosten- und Quotenbewertung, Standardisierungen und Aufgabe des regionalen Profils
<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz hinsichtlich Kosten, Verwendung der Gelder und der journalistischen Arbeit; Treuhänder der Beiträge 	<ul style="list-style-type: none"> • Unverhältnismäßige Ausgaben für Großereignisse
<ul style="list-style-type: none"> • Offenen und fairen Wettbewerb in der regionalen Medienwirtschaft führen 	<ul style="list-style-type: none"> • Zu starke Wettbewerbsorientierung in der regionalen Medienlandschaft: fehlendes Bewusstsein für eigene Verantwortung in der Entwicklung der Medienwirtschaft in Mitteldeutschland
<ul style="list-style-type: none"> • Organisationale Integration (kultureller) Vielfalt: gesellschaftliches Vorbild in der Integration unterschiedlicher Kulturen und Schichten 	<ul style="list-style-type: none"> • Abweichungen und Reduktion der Pflicht zur Erfüllung des öffentlich-rechtlichen Auftrags (Abschaffung; Dezentralisierung)
<ul style="list-style-type: none"> • Schlankere und effizientere Strukturen 	

Tabelle 1: Chancen und Risiken in «Unabhängigkeit verantwortungsvoll gestalten»

II. Regionales Selbstbewusstsein verstehen und mitgestalten

Am zweithäufigsten stellen die Befragten die regionale Bedeutung des MDR heraus (60 Aussagen). Über 50% der Aussagen drücken die Zufriedenheit der Gesellschaft mit den hier gestifteten Werten aus. Dieser Public Value wird am stärksten positiv wahrgenommen. Kritik wird nur in geringem Maße geäußert und bezieht sich hauptsächlich darauf, dass der MDR überwiegend ein stereotypisches (vergangenheitsorientiertes) Identitätsbild Mittel- und Ostdeutschlands zeichnet. Mit einer Diskordanz in etwa einem Drittel der Aussagen besteht aber auch noch Entwicklungs- und Wertschöpfungspotenzial in diesem Value – vor allem durch eine spürbare Aktualität und Authentizität mittels einer noch stärkeren Präsenz vor Ort.

Einen hohen gesellschaftlichen Wert messen die Experten der lokalen Nähe und regionalen Präsenz des MDR bei. Er ist durch dezentral verortete Reporter nah an den Menschen und dem regionalen Geschehen dran. Durch den so möglichen starken regionalen Bezug in seiner Berichterstattung entwickelt der MDR eine hohe regionale Kompetenz. Wie kein anderer Informationskanal kann der MDR regional relevantes Wissen und Nachrichten mit einer hohen Aktualität anbieten. Darüber hinaus gelingt es ihm die regionalen Besonderheiten – im besten Sinne volkstümlich – darzustellen und die regionale Kultur zu fördern. Zudem werden die Angebote des MDR als lebensnah und alltagspraktisch empfunden. Themen und Lebenswelten der Menschen in der Region werden aufgegriffen sowie regionales Wissen zur Alltagsbewältigung geboten. Hier wird allerdings auch Kritik geübt, der MDR pflege ein zu provinzielles, kleinbürgerliches Gedankengut, indem er den Relevanzhorizont zu klein wählt. Er solle stärker ein integratives Gesellschaftsbild entwickeln und vertreten. Indem der MDR das regionale Bewusstsein anspricht, gelingt es ihm jedoch insgesamt eine kulturelle Heimatverbundenheit und ein regionales Identitätsangebot als Orientierungsalternative in der globalisierten Welt zu setzen. Als reichweitenstärkstes Medium in der Region hat der MDR ein hohes Identifikationspotenzial und trägt zu einer reflektierten Auseinandersetzung mit dem vergangenen und historisch geprägten regionalen Selbstverständnis bei. Gleichzeitig repräsentiert er als mittel- und ostdeutscher Sender die regionalen Belange und Mentalität in einer gesamtdeutschen Debatte und wird in der Region als „unser MDR“ wahrgenommen. In diesem Zusammenhang geben die Experten allerdings kritisch zu bedenken, dass z.T. immer noch ein zu starker Fokus auf „Ostalgie“ gelegt und die Vergangenheit glorifiziert wird. Damit erfolge eine stereotypische,

oberflächliche und nicht adäquate Darstellung der regionalen Identität, ihrer Historie und Entwicklung. Der MDR verfügt somit nicht nur über eine hohe regionale Kompetenz, die das regionale Selbstbewusstsein wahrzunehmen und zu verstehen vermag, er hat auch das Potenzial die Region adäquat zu repräsentieren und eine zukunftsgerichtetes Identifikationsbild zu prägen.

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Verwurzelung in der Gesellschaft, auch im ländlichen Raum (nicht nur städtisch) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgabe des regionalen Fokus (dezentrale Standortaufstellung) und Überführung in ein nationales Programm (Zentralsender)
<ul style="list-style-type: none"> • Noch stärkere lokale Ausdifferenzierung und Aktualität 	<ul style="list-style-type: none"> • Abdriften in die Provinzialität (Ausblenden übergeordneter und überregionaler Kontexte)
<ul style="list-style-type: none"> • stärkerer Fokus auf regionale Inhalte, Biografien und Lebenswelten 	<ul style="list-style-type: none"> • Abdriften ins Lokalkolorit, verengte Welt-sicht
<ul style="list-style-type: none"> • In die Zukunft gerichtetes Identifikationsangebot 	

Tabelle 2: Chancen und Risiken in «Regionales Selbstbewusstsein verstehen und mitgestalten»

III. Qualitätsanspruch erfüllen

Ein wichtiges Kriterium im Selbstverständnis, aber auch in der öffentlichen Anspruchshaltung an den MDR, ist die Qualität seiner Angebote. Ohne eine Definition von Medien- oder Nachrichtenqualität voranzustellen, geben die Befragten eine sehr ambivalente Bewertung der Angebotsqualität des MDR ab. Etwa 25 % der Äußerungen betonen eine hohe journalistische Kompetenz und Nachrichtenqualität, bedingt durch eine technische und inhaltliche Exzellenz, saubere und investigative journalistische Arbeit, eine hohe Sachlichkeit und Aktualität in der Berichterstattung sowie einem „Gespür für die kleinen News“. Eine größere Anzahl (33 %) hingegen kritisiert einen destruktiven Journalismus und tendenziöse Berichterstattung und Kommunikation, in der die subjektive Haltung die fachlich-sachliche Arbeit überdeckt. Ohne eine konsequente Trennung von sachlichen Inhalten und der individuellen Meinung und die Rückbesinnung auf die unabhängige und ausgewogene Berichterstattung wird der Eindruck der „Lügenpresse“ nicht aufzulösen sein. Weitere Kritik stellt eine abnehmende Recherchetätigkeit sowie fehlerhafte und oberflächliche, vereinfachte Darstellungen bei komplexen Sachverhalten fest. Zurückzuführen sei diese Entwicklung auf sinkende finanzielle Budgets, was auch zur Folge hat, dass die nötigen Ressourcen (personell und finanziell) fehlen um

„die Mächtigen“ kontrollieren zu können. Als ebenfalls nicht gemeinwohlförderlich empfinden die Experten die Verflachung des Programms. Seichte, wenig gehaltvolle Inhalte, „kreischbunte“ Unterhaltung und plakative Positionen haschen nach Aufmerksamkeit, werden aber dem öffentlich-rechtlichen Auftrag nicht gerecht. Das quotenorientierte Mainstream-Programm sollte stärker durch intelligente Unterhaltungsformate, die auch einen regional-kulturellen Entwicklungsbeitrag leisten können, abgelöst werden. Auffällig ist, dass sich nahezu alle akzeptanz-Aussagen in diesem Value auf die journalistische Qualität und Qualität der Nachrichten- bzw. Informationsberichterstattung beziehen. Andere Programmformate werden nicht positiv bewertet.

Konkordante und diskordante Aussagen verhalten sich in diesem Public Value mit 45 % zu 55 % ähnlich ausgeglichen zueinander, wie die positiv-negativ Bewertung des Gemeinwohlbeitrags. Der Großteil der Aussagen zeigt Entwicklungsmöglichkeiten für einen stärkeren Gemeinwohlbeitrag auf. Dabei ergeben sich folgende Chancen und Risiken (Tabelle 3):

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsanspruch kompromisslos hochhalten und eine konstruktive Berichterstattung pflegen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bad News und polarisierend um Quote zu erreichen
<ul style="list-style-type: none"> • Wahrhaftigkeit und Verlässlichkeit sicherstellen: Ausgewogenheit und Objektivität der Berichterstattung reflektieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauensverlust und Unglaubwürdigkeit: Handwerklich unsaubere Trennung von Meinung und Inhalt
<ul style="list-style-type: none"> • Mutiger, kritischer, investigativer 	<ul style="list-style-type: none"> • Verlust der gesellschaftlichen Kontrollfunktion • Zu starker Fokus auf Aufmerksamkeit und Mainstream; Verlust an Originalität und regionalen Bezug

Tabelle 3: Chancen und Risiken in «Qualitätsanspruch erfüllen»

IV. Zeitgemäße Zugänge ermöglichen

Dieser Public Value besteht aus 51 Äußerungen, die die Verfügbarkeit und Zugänglichkeit der Angebote des MDR thematisieren. Damit sind auch seine technischen, wie inhaltlichen Innovationsleistungen und die davon ausgehende Attraktivität und Imagebildung gemeint. Aus Expertensicht besteht hier ein hoher Bedarf für Veränderung und Entwicklung. Nur vier Aussagen (7 %) stellen Beiträge heraus, die

aktuell wertvoll sind und weiterhin gepflegt werden sollten. Gemeinsam mit den Meiden-Aussagen stimmen nur in knapp einem Drittel aller Bewertungen die wahrgenommene Realität mit dem Idealzustand überein. Zwei Drittel aller hier gemachten Aussagen drücken einen gesellschaftlichen Wunsch nach Veränderung aus (Kritik, Aufsuchen). Positiv wird gegenwärtig zur Kenntnis genommen, dass der MDR seine Inhalte trimedial ausspielt und damit auch dem gesellschaftlichen Auftrag auf den drei Plattformen Fernsehen, Radio und Internet nachkommt. Hier besteht nach Ansicht der Experten aber auch noch viel Potenzial für einen höheren gesellschaftlichen Mehrwert. Eine stringentere und bessere Verzahnung aller Medienformen sollte angestrebt werden. Bei der Trimedialisierung gehe es aber nicht darum einmal produzierte Inhalte parallel auf allen drei Plattformen anzubieten, sondern eine silohafte, an den jeweiligen Ausspielwegen orientierte Produktion zu überwinden und crossmediales Denken zu verinnerlichen. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass Inhalte jeweils individuell sinnvoll, zweckmäßig und zielgruppengerecht kanalisiert werden.

Ein rein lineares Radio- oder Fernsehprogramm sei keine tragfähige Option mehr, allerdings gibt es unterschiedliche Auffassung darüber, ob eine Angebotsausweitung im Internet noch auftragskonform sei oder ob eine Reglementierung auch den gesellschaftlichen Nutzen und damit auch den Gemeinwohlbeitrag beschneide. Im Bestreben, mehr Online-Angebote bereitzuhalten, sollte bedacht werden, dass primär eigene Plattformen genutzt (ggf. zuerst erschaffen) werden sollten. Nutzer sollten nicht angehalten werden öffentlich-rechtliche Inhalte auf Drittplattformen zu konsumieren, bei denen die Qualität anderer Kontextbeiträge und ein seriöser Umgang mit persönlichen Daten nicht gewährleistet werden kann.

Die Möglichkeiten der webbasierten Zugänglichkeit und digitalen Mediennutzung ist in der gesellschaftlichen Wahrnehmung ein kritischer Aspekt. Vor allem die begrenzte Verweildauer der Inhalte in der Mediathek stößt auf Unverständnis. Nach Auffassung der Experten sollten beitragsfinanzierte Inhalte frei und unbegrenzt z.B. in einem digitalen Archiv zugänglich sein. Um aktuellen Nutzungsgewohnheiten gerecht zu werden, bedarf es darüber hinaus besserer Möglichkeiten, die Mediennutzung digital und On Demand, der individuellen Zeitgestaltung angepasst, zu gestalten.

Technische Erneuerungen und stärkere Digitalisierung allein genügen allerdings nicht um insbesondere auch der jungen Gesellschaft angemessene Zugänge zu

ermöglichen. Neue, innovative Kommunikationskanäle benötigen auch entsprechend gestaltete Formate. Überhaupt werden das Programm und die Sendungen des MDR überwiegend als verstaubt, unattraktiv, wenig innovativ und nostalgisch wahrgenommen. Das führt zu einer entsprechenden Wahrnehmung der Marke MDR insgesamt – der MDR habe eine altbackene, konservativ-behäßige Anmutung. Um stärker ins Blickfeld einer jungen Gesellschaft zu rücken sollte der MDR auch eine innovative Programmentwicklung auf allen Plattformen vorantreiben und mehr Mut aufweisen, innovative Formate auch über einen längeren Zeitraum im Hauptprogramm zu etablieren. Darüber sollte sich dann auch das Erscheinungsbild hin zu einem frischen, modernen, frech-überraschenden Image entwickeln – einem MDR, der sich nicht nur in seiner Komfortzone bewegt, sondern sich auch traut unkonventionelle, an den Bedürfnissen orientierte und dem Auftrag gerecht werdende Formate zu bringen, um so auch eine gesellschaftliche Entwicklung voranzutreiben.

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere, aber sinnvolle und zielführende tri-/crossmediale Ausrichtung 	<ul style="list-style-type: none"> • Übermäßige Ausweitung im multimedialen Bereich (online)
<ul style="list-style-type: none"> • Bessere Möglichkeiten zur individuellen Nutzung nach Bedarf 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschränkung auf linearen Senderbetrieb
<ul style="list-style-type: none"> • Langfristige Verfügbarkeit der Sendungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Den Anschluss an die digitale Welt verpassen
<ul style="list-style-type: none"> • Innovative Programmentwicklung und Mut neue Formate zu etablieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Hyperaktionismus in der digitalen/webbasierten Distributionsstrategie: Konzentration auf effektive und zielführende Kanäle
<ul style="list-style-type: none"> • Erneuerung des Erscheinungsbildes und der Corporate Identity: frischer, moderner, innovativer, proaktiver 	

Tabelle 4: Chancen und Risiken in «Zeitgemäße Zugänge ermöglichen»

V. Bedürfnisse erkennen und ernst nehmen

Ein ähnliches Bild zeigt sich in der Wahrnehmung und Bewertung des MDR, wenn es darum geht, wie er die Belange der breiten Gesellschaft abdeckt und bedürfnisorientierte Angebote schafft. Beide Public Values, «zeitgemäße Zugänge ermöglichen» und «Bedürfnisse erkennen und ernst nehmen» sind eng miteinander verbunden. Die Ansprache individueller und gesellschaftlicher Bedürfnisse und das Erzeugen einer entsprechenden Relevanz ist die Voraussetzung, den Bedürfnissen

entsprechende Nutzungsmöglichkeiten eine Bedingung, um einen stärkeren gesellschaftlichen Beitrag leisten zu können. Allerdings kritisieren die Experten die bisherigen Bemühungen und Fähigkeiten des MDR die Belange der Gesellschaft adäquat abzubilden und anzusprechen. Zwar hat der MDR den erkennbaren Anspruch die Gesellschaft als Ganzes zu repräsentieren, den Blick für alle Bevölkerungsgruppen und ihre Bedürfnisse zu wahren und alle zu erreichen, dem Urteil der Experten nach gelingt ihm das aber nur unzureichend. In den Gremien und Strukturen sind nicht alle relevanten gesellschaftlichen Gruppen und Interessen vertreten. Ebenso gelingt es nicht, die Vielfalt der Gesellschaft integrativ in den Beiträgen darzustellen. Es fehle an gesellschaftlicher Relevanz. Das gilt es nach Ansicht der Befragten für die Zukunft zu ändern, um eine höhere Akzeptanz in allen Gesellschaftsgruppen als etabliertes und wertgeschätztes Medium zu erlangen. Ein weiteres, großes Manko besteht im Nutzerabriss im Jugendalter. Dem MDR geht hier die relevante Nutzerschaft (bis etwa 45 Jahren) verloren. Die nicht erreichte Klientel ist aber nicht primär am Alter festzumachen, sondern vielmehr an ihrer Mentalität und ihrem Lebensstil. Die Programmausrichtung des MDR liege zu stark auf dem Fokus von „Menschen, die zu Hause sind.“ Durch die Orientierung der Angebote an der vorhandenen Nachfrage setzt eine selbstverstärkende Spirale ein. Die Experten fordern den MDR auf, diesen in sich geschlossenen Kreislauf zu durchbrechen und sich auch auf die Bedürfnisse und Anforderungen der jüngeren und „jung gebliebenen“ Zielgruppe einzulassen. Das sollte aber nicht am Kernwert des MDR vorbei geschehen. Das Ziel müsse sein, auch die junge Gesellschaft über regional spezifische Inhalte zu erreichen.

Ähnlich wie im Public Value «zeitgemäße Zugänge ermöglichen» liegt in diesem Value auch ein großes Potenzial für einen stärkeren Gemeinwohlbeitrag. Diskordante, veränderungstreibende Aussagen überwiegen deutlich. Dabei zeigen sich folgende Chancen und Risiken (Tabelle 5).

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Gremienzusammensetzung am gesellschaftlichen Querschnitt orientieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Unausgewogene, parteiliche Gremienzusammensetzung
<ul style="list-style-type: none"> • Gesamtöffentlichkeit erreichen, insbesondere die junge Gesellschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Verlust der gesellschaftlichen Relevanz, Entfremdung
<ul style="list-style-type: none"> • Bedürfnisorientiert, Relevanz in allen Sinus-Milieus erreichen 	<ul style="list-style-type: none"> • Missachtung aktueller Nutzungsgewohnheiten, eindimensional • Fokus auf bestimmte (ältere) Zielgruppe, Ausklammern anderer

Tabelle 5: Chancen und Risiken in «Bedürfnisse erkennen und ernst nehmen»

VI. Demokratie stärken und Mündigkeit fördern

Der Beitrag des MDR zum Erhalt und zur Pflege demokratischer Grundwerte und seine stabilisierende Funktion diesbezüglich werden von den Befragten hoch geschätzt. Er stärkt den gesellschaftlichen Zusammenhalt und das Demokratiebewusstsein, ermöglicht öffentliche Diskurse und bietet Orientierung. Es gelingt ihm Meinungsvielfalt abzubilden und seine Angebote tragen zu einer freien Meinungsbildung bei. Mit seinem guten Programm für Kinder stärkt er die Medienkompetenz junger Menschen. Damit stiftet der MDR einen stabilen und deutlich positiv bewerteten Wertbeitrag für die Gesellschaft. Mitunter werfen die Experten dem MDR aber auch eine zu schwache, angepasste Haltung und mangelnde Streitbarkeit gerade im Hinblick auf undemokratische Entwicklungen in der Gesellschaft vor. Die Berichterstattung sei teilweise unverhältnismäßig und unreflektiert, es fehle der Mut zu einer kritisch differenzierten und klar pro-demokratischen Haltung. Auch der Dialog mit den Bürgern und die Partizipationsmöglichkeiten seien zu dürftig. In diesen Punkten besteht weiteres Entwicklungspotenzial.

Die Verteilung der Aussagen im Hinblick auf die vier Handlungstendenzen stellt ich in diesem Public Value nahezu ideal dar. Der Beitrag erfährt bei etwa einem Drittel an positiven Aussagen nur halb so viel Kritik. Im Hinblick auf entwicklungstreibende Aussagen (Diskordanten) überwiegen auch die positiven (Aufsuchen) deutlich. Die zentralen Forderungen beziehen sich auf einen noch bessere Informationsvermittlung und Aufklärung, eine höhere Durchlässigkeit für unterschiedliche Meinungen und damit auch eine offenere Meinungsbildung. Auch die Partizipations- und Dialogmöglichkeiten sollten ausgeweitet werden, sodass insgesamt die Münd-

digkeit und Selbstbestimmtheit der Bürger gestärkt wird. Übergriffige und bevorzogene Haltungen sollten vermieden werden. Folgende Chancen und Risiken sollten beachtet werden:

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Sensiblerer Umgang mit Meinungsvielfalt und Minderheitenmeinungen: Chancengleichheit/Durchlässigkeit, differenzierte und respektvoll-distanzierte Darstellung auch undemokratischer Haltungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Einschränkung der Themen- und Meinungsvielfalt/reglementierte Chancengleichheit und damit Ausschluss von Randthemen und Minderheitenmeinungen; unzureichende Auftragserfüllung
<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung der Mündigkeit der Bürger durch mehr Hintergrundinformationen/Hintergrundberichterstattung und Aufklärung, eine moderierende Rolle in einem offeneren gestalteten Diskurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Dogmatisch, belehrend, elitär und überheblich: Wirklichkeit vorweg konstruieren (verzerrern) und dabei die freie Meinungsbildung einschränken
<ul style="list-style-type: none"> • Näher an den (nicht gehörten) Bürger: bessere Partizipations- und Dialogmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Unpolitisch, demokratische Werte in Frage stellend

Tabelle 6: Chancen und Risiken in «Demokratie stärken und Mündigkeit fördern»

VII. Vielfalt balancieren

Wie bereits auch im Public Value «Demokratie stärken und Mündigkeit fördern» enthält auch dieser Public Value wesentliche Aspekte des gesellschaftlichen Auftrags aus dem Rundfunk Staatsvertrag. Die Experten zeigen sich mit dem Erfüllungsgrad hinsichtlich der angebotenen Themen-, Format- und Programmvierfalt. Der MDR biete in einem weitestgehend ausgewogenen Verhältnis eine große inhaltliche Breite an Informationen, Unterhaltung und Bildung in allen Formaten und bildet in seinem weiten Kulturverständnis eine große kulturelle Bandbreite ab. Kritisch beobachten einige Experten aber auch eine Verengung auf mainstreamfähiges Programm, getrieben durch einen zu starken Quotenfokus. Das führt mitunter zu Unausgewogenheiten z.B. im Verhältnis der Musikstile in den Radiobeiträgen. Vor allem im Hörfunk wird weiterhin eine zu starke Ausdifferenzierung der Sparten in alle Nischen hinein kritisiert. Das führe zum einen zu einer Unübersichtlichkeit in den diversen, zersplitterten Kanälen und zum anderen entstehe ein Überangebot und Dopplungen in bestimmten Inhalten.

Insgesamt überwiegen in diesem Public Value deutlich die Akzeptanz-Aussagen (16) gegenüber der Kritik (8). Gemeinsam mit den etwa gleich vielen Meiden-

Aussagen (13) herrscht in diesem Public Value eine große Übereinstimmung des Realbildes mit dem Idealbild. Die Experten äußern Befürchtungen, das vielfältige Inhaltsangebot des MDR könne aufgrund von Kosteneinsparungen eingeschränkt und durch Wiederholungen interpoliert werden. Der MDR dürfe nicht zu einem Spartenanbieter und medialem „Lückenbüßer“ (z.B. ein reiner Nachrichtenkanal, Serien, Entertainment oder Sportsender) verkommen. Damit wäre die auftragsmäßige Grundversorgung nicht zu erreichen. Ebenso sollte aber auch vermieden werden, dass der MDR zu einem Vollprogrammssender im Sinne der ARD oder des ZDF wird. Der regionale Fokus und die Verpflichtung der Region gegenüber sollten immer vordergründig sein.

Wie bereits angeklungen äußern die Experten in diesem Public Value nur mäßiges Entwicklungspotenzial für einen gesteigerten Wertbeitrag. Etwaige Chancen und Risiken sind folgend aufgeführt:

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung eines dynamischen Kulturverständnisses; mehr kulturelle Beiträge im Fernsehen 	<ul style="list-style-type: none"> • Einschränkung der Themen- und Angebotsvielfalt aufgrund von Sparmaßnahmen
	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgabe des Grundversorgungsauftrags und Einschränkung auf eine Lückenfüller-Funktion (muss nur das leisten, was andere nicht können oder wollen)
	<ul style="list-style-type: none"> • Rein nationale Ausrichtung und Aufgabe des regionalen Fokus

Tabelle 7: Chancen und Risiken in «Vielfalt balancieren»

5. Fazit und Ausblick

Bei aller kritischen Wahrnehmung und Bewertung in der öffentlichen Debatte stiftet der MDR Werte für die Gesellschaft, die auch über die ihm gesetzmäßig zugeordneten gesellschaftliche Funktion hinausgehen. Er stellt nicht nur Öffentlichkeit her, er ist auch ein aktiver Gestalter des gesellschaftlichen Zusammenlebens und trägt bedeutend zur Qualität des Öffentlichen bei. Sein gesellschaftlicher Nutzen wird von allen Experten grundsätzlich anerkannt – auch im Hinblick auf zukünftige gesellschaftliche und mediale Entwicklungen. Sowohl Befürworter als auch vermeintlich kritische Positionen (z.B. politisch rechtes Spektrum, private Medienanstalten oder Printmedien) erachten die Unabhängigkeit des öffentlich-rechtlichen Rundfunks als unabdingbar für die Sicherung demokratischer Grundwerte. Das vielfältige Themen- und Programmangebot des MDR und die Demokratie stärken- und Mündigkeit fördernden Möglichkeiten zur freien Meinungsbildung, die er bietet, wirken positiv auf das gesellschaftliche Zusammenleben und erhöhen die Qualität des Öffentlichen. Der stärkste Antrieb geht von seiner regionalen Kompetenz aus. Auch aufgrund seiner weit verzweigten Präsenz in der Region und seine Nähe zu den Lebenswelten verfügt der MDR über umfangreiches regional relevantes Wissen. Er kennt die regionale Kultur, ihre Mentalität und die Besonderheiten und fungiert als Teil des regionalen Bewusstseins.

Darüber hinaus verfügt der MDR über große Potenziale, die er zu einer weiteren gesellschaftlichen Wertschöpfung und dem Wohl der Allgemeinheit nutzen kann. Das mutmaßlich größte Potenzial für einen stärkeren Gemeinwohlbeitrag liegt in seiner wirtschaftlichen und politischen Unabhängigkeit. Gelingt es dem MDR diese ihm zugeordnete Ressource stringent als eine organisationale Einzigartigkeit im Selbstverständnis zu verankern und einen verantwortungsvollen Umgang damit durchzusetzen, wirkt sich da auch auf die Ausgestaltung der anderen Wertbeiträge aus, mit dynamisch positiven Effekten auf seinen Beitrag zur Qualität des Öffentlichen. Weitere Wertbeiträge für die Gesellschaft liegen in der Art und Weise verborgen, wie es dem MDR gelingt die Gesellschaft als Ganzes abzubilden, sie in ihren Facetten ernsthaft wahrzunehmen und angemessen auf die jeweils vorherrschenden Bedürfnisse und Interessen zu reagieren. Das betrifft die Gestaltung der Gremienarbeit genauso wie für alle Alters- und Milieugruppen angemessene Angebote, Zugangs- und Nutzungsmöglichkeiten.

Gelingt es dem MDR nicht, den Kernwert der wirtschaftlichen und politischen Unabhängigkeit authentisch in all seinen Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten (z.B. im journalistischen Schaffen, im Umgang mit Partnern und Mitarbeitern, im inhaltlichen Angebot oder der Zusammensetzung der Gremien) darzustellen und daraus für sich die Freiheit zu einer kritischen und investigativen, differenzierten, unvoreingenommenen, gesellschaftsorientierten und achtungsvollen Organisationskultur zu gewinnen, läuft er Gefahr seine Glaubwürdigkeit und damit auch seine gesellschaftliche Relevanz zu verlieren. Nur eine wahrhaft wirtschaftlich wie politisch freie Medienanstalt kann hören und erkennen, was andere nicht wahrhaben wollen, kann Inhalte generieren, anstatt nur die Nachfrage zu bedienen, kann sagen, was sonst nicht Gehör findet. Absolut wesentlich ist es dabei in der Bevölkerung vorherrschende Bedürfnisse und Lebenswirklichkeiten nicht nur zu erkennen, sondern ernst zu nehmen. Insbesondere ist es existenziell notwendig den Zugang zur jungen Gesellschaft zu finden. Ein positiver Gemeinwohlbeitrag kann auch ohne den Zugriff auf Teile der Gesellschaft gestiftet werden, wird aber kaum dazu in der Lage sein, in der Legitimationsfrage die fehlende Relevanz für wesentliche Bevölkerungsgruppen auszugleichen und Akzeptanz zu erhöhen. In dem Maße, in dem der MDR den Blick für die Gesamtgesellschaft und damit auch für aus unternehmerischer Sicht unattraktive Themen oder Zielgruppen und seine Bindung an den Kernauftrag verliert, in dem Maße gerät er in Konflikt oder Wettbewerb mit anderen, privatwirtschaftlich geführten Anbietern. In dem Maße verliert er auch an Einzigartigkeit und Authentizität, an Potenzial das Gemeinwohl zu steigern.

Mit dieser Untersuchung ist ein erster Schritt gegangen, um den gesellschaftlichen Wertbeitrag durch den MDR qualitativ und konkret zu erfassen und nahhaltig darzustellen. Weitere Untersuchungen und Erkenntnisse sind nötig, um den Gemeinwohlbeitrag auf einer breiteren Basis nachzuweisen und die hier vorhandenen methodischen Einschränkungen methodisch zu ergänzen. Die hier gewonnenen Erkenntnisse und Wahrnehmungen des MDR entstammen einer Expertengruppe mit einem naturgemäß hohen Altersdurchschnitt und überdurchschnittlichem Bildungsniveau. Gleichwohl diese Kriterien für diese Befragungsform notwendig sind, muss in der Interpretation einschränkend darauf hingewiesen werden, dass die Wahrnehmung und Bewertung anderer Bildungs- und Altersgruppen abweichen kann. In weiteren Studien mit einem Fokus auf eine junge Altersstruktur oder aber auch auf bestimmte Sinus-Milieus können diese Lücken füllen. Weiterhin kann

diese Untersuchung auch als Grundlage statistisch repräsentativer Erhebungen dienen. Sie liefert explorierte Erkenntnisse, die eine Hypothesenbildung ermöglichen, die wiederum in repräsentativen Bevölkerungsbefragungen getestet werden können. Mit dieser Studie und der Feststellung der zentralen Public Values liegt eine Momentaufnahme der aktuellen gesellschaftlichen Wahrnehmung und Bewertung entsprechend der aktuell vorliegenden Wertstruktur vor. Die gesellschaftliche Wahrnehmung und Werthaltung ist dynamisch und verändert sich, entsprechend haben die hier dargestellten Erkenntnisse nur eine befristete Aktualität. Für eine mittel- und langfristige Public Value orientierte Führung und Steuerung muss ein entsprechend getaktetes Public Value Monitoring durchgeführt werden.

PROJEKTDOKUMENTATION

DER PUBLIC VALUE DES MDR

Was macht den MDR wertvoll für die Gesellschaft?

Eine wissenschaftliche Untersuchung zum aktuellen und potenziellen Gemeinwohlbeitrag des Mitteldeutschen Rundfunks

INHALTSVERZEICHNIS PROJEKTDOKUMENTATION

1. ECKDATEN	3
2. BEFRAGTENGRUPPE & STATISTISCHE ANGABEN	4
2.1 Relevante Gesellschaftsbereiche und deren Vertreter/innen	4
2.2 Beschreibung der Teilnehmergruppe	5
2.3 Verteilung der Experten auf die Gesellschaftsbereiche und Länder	6
2.4 Einschätzung der öffentlichen Wahrnehmung	7
3. PUBLIC VALUE SCORE	8
4. DIE ZENTRALEN WERTBEITRÄGE DES MDR ZUM GEMEINWOHL (PUBLIC VALUES)	10
4.1 Das Modell	10
4.2 Wertbeitrag I: Unabhängigkeit verantwortungsvoll gestalten	11
4.3 Wertbeitrag II: Regionales Selbstbewusstsein verstehen und mitgestalten	16
4.4 Wertbeitrag III: Qualitätsanspruch erfüllen	20
4.5 Wertbeitrag IV: Zeitgemäße Zugänge ermöglichen	24
4.6 Wertbeitrag V: Bedürfnisse erkennen und ernst nehmen	27
4.7 Wertbeitrag VI: Demokratie stärken und Mündigkeit fördern	30
4.8 Wertbeitrag VII: Vielfalt balancieren	33

1. ECKDATEN

Zentrale Fragestellung

Wodurch leistet der MDR einen Beitrag zum Gemeinwohl, womit kann er das Gemeinwohl gefährden?

Theorie

Public Value Theorie (Meynhardt, 2009; 2015): Mehrdimensionaler Ansatz, der menschliche Grundbedürfnisse als Bewertungsdimensionen eines Gemeinwohlbeitrags zugrunde legt.

Methodik

- qualitativ-explorative Interviews anhand der Public Value Scorecard
- Datenerhebung mittels des WertwissensGuide (Repertory-Grid Verfahren, hybrid: quantitativ & qualitativ)
- Interviewteilnehmer: 34 Experten aus unterschiedlichen, relevanten Gesellschaftsbereichen

Erhebungszeitraum

September – November 2017

2. BEFRAGTENGROUPE & STATISTISCHE ANGABEN

2.1 Relevante Gesellschaftsbereiche und deren Vertreter/innen

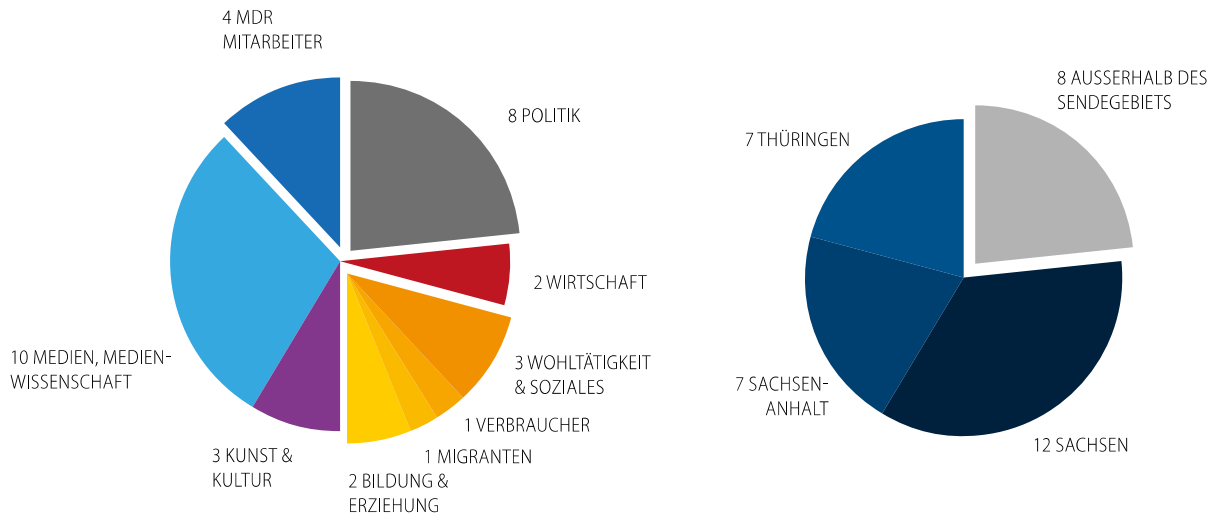
34 Experten aus 10 Gesellschaftsbereichen

GESELLSCHAFTSBEREICH	VERTRETENE INSTITUTIONEN
Politik	CDU Landtag Sachsen, B90/DIE GRÜNEN Bundestag, FDP Sachsen-Anhalt, LINKE Landtag Thüringen, AfD Thüringen, Bürgerbeauftragter Landtag Thüringen, Staatskanzlei und Ministerium für Kultur Sachsen-Anhalt
Wirtschaft (Arbeitgeber- & Arbeitnehmervertreter)	DGB Sachsen, Arbeitgeber- und Wirtschaftsverband Sachsen-Anhalt
Wohltätigkeit & Soziales	AWO Sachsen, Ehrenamtsstiftung Thüringen, Der Paritätische Sachsen-Anhalt
Verbraucher/Nutzer	Initiative Publikumsrat, Verbraucherzentrale Thüringen
Migranten	Landesnetzwerk Migrantenorganisationen Sachsen-Anhalt
Bildung & Erziehung	Thüringer Institut für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien, Landesjugendhilfeausschuss Sachsen-Anhalt
Wissenschaft (Medien und Wirtschaft)	HHL, GOLDMEDIA, HdM Stuttgart
Kunst & Kultur	Sächsisches Staatstheater & Semperoper, Deutscher Musik- und Kulturrat, Mitteldeutsche Medienförderung
Medien (Print, Privatfunk, Digital, Berichterstattung)	SUPERillu, Mediengruppe Thüringen, Mediengruppe RTL Deutschland, Deutschlandradio, Mitteldeutscher Film. und Fernsehproduzentenverband, SLM, Mitteldeutsche Zeitung, funk.net, STAWOWY Media
MDR	Landesfunkhaus Sachsen-Anhalt, Unternehmensentwicklung, Redaktion, Medienpolitik

2.2 Beschreibung der Teilnehmergruppe

EXPERTEN N	34
GESCHLECHT	10 = weiblich 24 = männlich
ALTER	Ø: 51,44 Jahre Range: 30 – 70 Jahre
EXPERTISE (ERFAHRUNG IM GESELLSCHAFTSBEREICH)	Ø: 20,38 Jahre
BILDUNGSGRAD	1 Realschulabschluss 1 Abitur 1 Fachhochschulabschluss 33 Hochschulabschluss
LEBENS-/ARBEITSORT	12 Sachsen 7 Sachsen-Anhalt 7 Thüringen 8 außerhalb vom Sendegebiet
SELBSTEINSCHÄTZUNG DER AUSKUNFTSFÄHIGKEIT (Skala: 1 – 6)	Ø: 4,68 Range: 3 – 7
INTERESSE Ich interessiere mich sehr für den MDR und seine Entwicklung (Skala: 1 – 6)	Ø: 5,18
SYMPATHIE Alles in Allem ist mir der MDR sympathisch (Skala: 1 – 6)	Ø: 4,65

2.3 Verteilung der Experten auf die Gesellschaftsbereiche und Länder

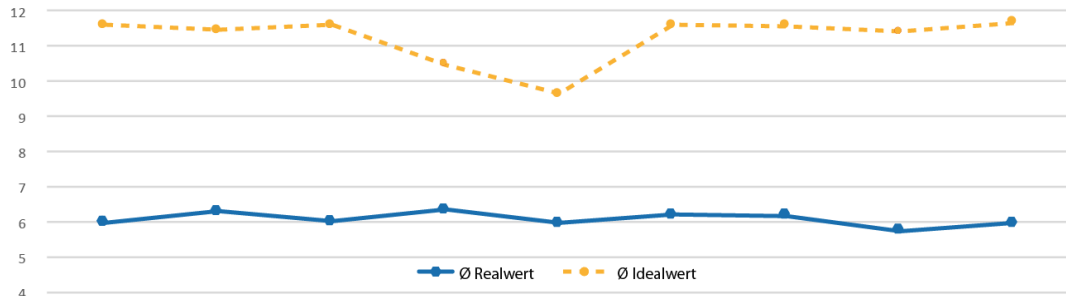


2.4 Einschätzung der öffentlichen Wahrnehmung

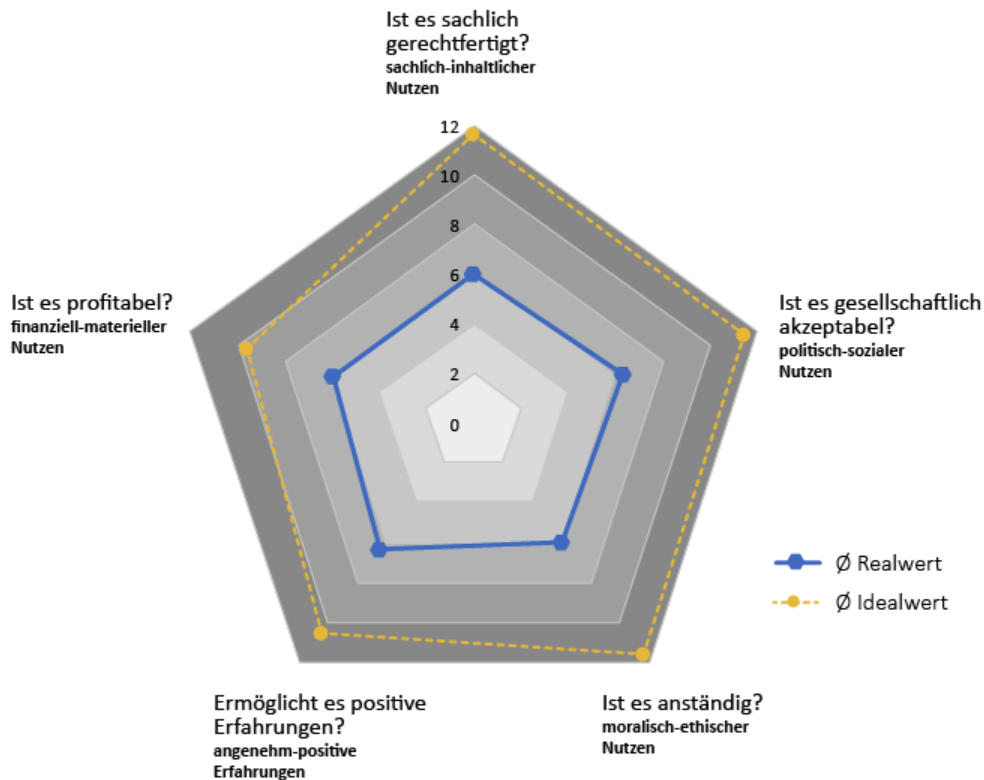
Der MDR steht konseq. für bestimmte Werte (<i>Skala: 1 – 6</i>)	Ø: 4,26
Für die Allgemeinheit ist klar ersichtlich, welche Werte der MDR vertritt (<i>Skala: 1 – 6</i>)	Ø: 3,70 (N=33)
Der MDR hat einen guten Ruf (<i>Skala: 1 – 6</i>)	Ø: 4,03
Im MDR sehe ich eine Chance für die Gesellschaft (<i>Skala: 1 – 6</i>)	Ø: 5,18
Die Entwicklung des MDR birgt Gefahren für die Gesellschaft (<i>Skala: 1 – 6</i>)	Ø: 1,85
Vergl. mit anderen Orga. trägt der MDR im Rahmen seiner Möglichk. ausreichend zu einer pos. Gestaltung d. Gesellsch./Gemeinwohl bei (<i>Skala: 1 – 6</i>)	Ø: 4,26

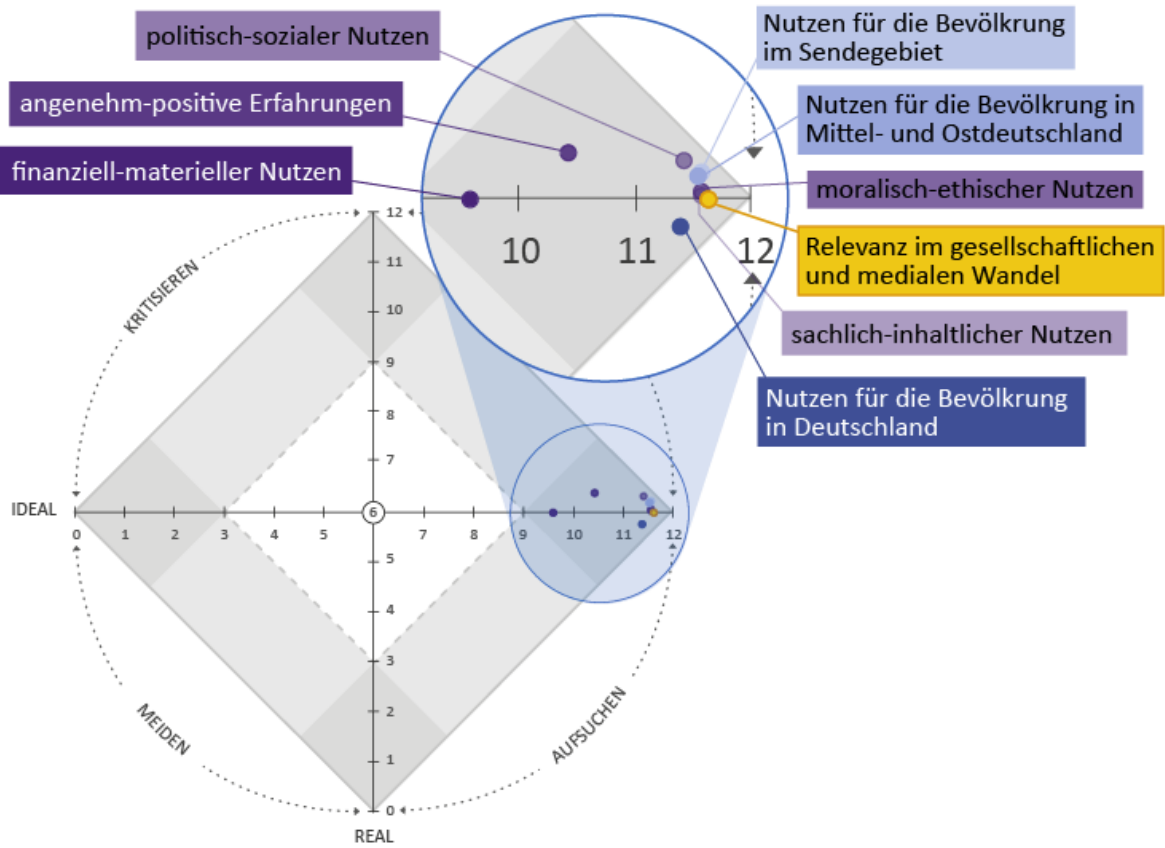
3. Public Value Score

DAS PUBLIC VALUE PROFIL DES MDR 2017



	Gemeinwohlbeitrag total	sachlich-inhaltlicher Nutzen (SI)	politisch-sozialer Nutzen (PS)	moralisch-ethischer Nutzen (ME)	angenehm positive Erfahrungen (HE)	finanziell-materieller Nutzen (FM)	Nutzen für die Bevölkerung im Sendegericht	Nutzen für die Bevölkerung in Mittel- & Ostdeutschland	Nutzen für die Bevölkerung in Deutschland	Nutzen im gesellschaftlichen und medialen
Realwert	6,13	6,00	6,30	6,03	6,36	5,97	6,21	6,18	5,76	5,97
Idealwert	10,96	11,61	11,45	11,61	10,48	9,64	11,61	11,58	11,42	11,67





4. DIE ZENTRALEN WERTBEITRÄGE DES MDR ZUM GEMEINWOHL (PUBLIC VALUES)

4.1 Das Modell



UNABHÄNGIGKEIT VERANTWORTUNGSVOLL GESTALTEN

AKZEPTIEREN "So sollte es bleiben"

Merkmal (Wertbeitrag) A	Alternative Handlungsoption B
frei und unabh. von politischen/wirtschaftl. Einflüssen	kommerzieller Anbieter, wirtschaftl. Abhängig
wirtschaftl. & polit. Unabhängigkeit	kompletter Staatsfunk oder Privatisierung mit Profitorientierung
Öffentlich-rechtlich finanziert: muss die Bedarfe der Öfftlkt. erfüllen	staatliche Lenkung, Abhängigkeit von der Regierung
Beitragsfinanzierung (getragen von der Gesellschaft)	getragen durch ehrenamtl./freiwilliges Engagement: Initiative/Verein, loser Zusammenschluss
Beitragsfinanziert: qualitativ hochwertige Journ. Produkte	Werbefinanziert
Anspruch auf unabh. Berichterstattung	Schere im Kopf: formal unabhängig, informell nicht ganz – Duckmäusertum/Regierungsgefällig, wenig Mut zum Risiko
weitgehende Unabhängigkeit/Neutralität, frei von kommerz. Anbietern	Abhängigkeit von wirtschaftl. Interessen
Unverwechselbarkeit dem Auftrag nachkommen	vorwiegende Nachfrageorientierung kommerziell orientiert
starker Arbeitgeber in der Region	eine Ausstrahlstation, keine lokalen Sender/Inhalte; bundesweite Auftragsvergabe
Arbeitgeber und prägend für die Medienlandschaft in der Region	keine eigenen Medienproduktionen/Auftragsvergabe, sondern nur noch Programm- und Lizenzübernahmen
Nukleus des Medienclusters in der Region	Produktionsrisiken werden outgesourced (feste Freie)
nicht elitär, auf Augenhöhe mit den Zuschauern; Akteure/Redakteure = Teil des Umfelds	Medien als Erziehungsanstalt
respekt- & würdevoller Umgang/Ton mit Menschen (Interviewpartner, Bürgern, ...)	Bildzeitung-Stil

KRITISIEREN "So sollte es nicht bleiben"

Merkmal (Wertbeitrag) A	Alternative Handlungsoption B
zu starker Einfluss von Parteien/Politikern in den Gremien	demokratische & breite/pluralistischere, weniger parteinahe Gremienzusammensetzung
Werbung im Programm	konsequent werbefrei (wie KiKa)
Gewinnspiele im Radio: Bindung durch Anreize, Quotenabhängigkeit, nicht auftragskonform	Bindung durch Qualität
Privatfunk-Stil/kommerzielle Verhaltensweisen: Gewinnspiele/Marktschreierei	Abgrenzung/Absehen von kommerz. anmutenden Formaten
Werbevermarktung einzelner Angebote	konsequente/vollständige wirtschaftl. Unabhängigk.
Fixierung auf Quote als Erfolgskriterium	inhaltliche Kriterien: vielfältiges, überraschendes, forderndes Programm mit Mut zum Experiment
zu stark quotenorientiert: Ausschluss von Zielgruppen; niveaulos, Skandalisierung	experimentierfreudig, Nischenprogramme, Vielfalt
kostenlose "Tageszeitung"/Print-Journalismus online anbieten	Hörfunk, Bewegtbild auch online/trimedial
auftragsferne Ausweitung im Online-Angebot	Fokus auf Information, Bildung, Kultur (mit regionalem Bezug)
eigene Nische schaffen, in Konkurrenz mit Privaten treten	ausgewogenes Gesamtprogramm: Schwerpunkt Information, Bildung, Kultur

Kopie von privaten Formaten im Radio	ör Eigenständigkeit, inhaltliche Erkennungsmerkmale
industrialisiertes Unterhaltungsradio (z.B. automatisierte Hit-Listen) nicht ör-gerecht	redaktionelles Programm (individualis. Durch Redakteur, einmalig, nicht austauschbar)
schwache Darstellung & Komm. der eigenen Entwicklungen	dialogische Entwicklung: Gesellschaft in die Entwicklung mit einbeziehen, der Dynamik der Gesellschaft Rechnung tragen
minderwertige Selbstwahrnehmung als Underdog	selbstbewusste Präsenz, Machtanspruch auch innerhalb der ARD
defensive Haltung zur Beitragsfinanzierung & Auftrag – zu starke Verteidigungshaltung	offensive Diskussion über Auftrag & Leistung, Auftrag selbstbewusst vertreten
Outsourcen von Produktionskapazitäten	mehr selber produzieren
Luxus-Institutionen unterhalten (MDR-Orchester ...)	nach Bedarf auf dem freien Markt suchen/betreiben
Dominierung des regionalen Markts durch Tochterfirmen	Belebung der reg. Medienwirtschaft durch freie Auftragsvergabe
zu träge Strukturen (langsame Entscheidungsfindung)	Verkürzung von Entscheidungswegen, Verschlinkung der Strukturen
katastrophaler Umgang vieler Redakteure mit ihren freien Mitarbeitern (sinkende Bezahlung)	Manager wieder ran an die Front/ins Operative
festgefahrene & festgesessene Strukturen/Personalien	Rotation, frischer Wind: keine 20-Jahre Positionen
Strukturen (organisationspolit. Befindlichkeiten) entscheiden über Form & Inhalte	Entscheidungen im Sinne d. "Kunden"
Festhalten an bestehenden Strukturen & Positionen, auch wenn inhaltl. Relevanz nicht (mehr) gegeben	Personalbedarf/Strukturen nach inhaltl. Anforderungen ausrichten/gestalten
"Überheblichkeit", arrogantes Selbstverständnis: "an uns kann keiner rütteln"	gesellschaftliche Akzeptanzsteigerung
Beschäftigung des Systems mit sich selbst	Produktsicht; Fokus auf Kundenbedürfnisse
vereinzelt sehr selbstgefällige Redakteure	Bescheidenheit: Besinnung auf das Handwerk
Intransparenz & Unzugänglichkeit d. Sender: Distanziertheit vom Publikum (Arroganz)	Mehr Dialog/Zugänglichkeit/Beteiligung: Komm. mit Stakeholder
mangelnde Transparenz in der Verwendung der RF-Beiträge	Transparenz herstellen
Intransparenz der Gremien (nicht öffentl. Tagungen, Themen, etc.)	Transparenz über die Tagungsinhalte herstellen
privilegiert: will Privilegien z.T. nicht abgeben	bewusst werden einer privilegierten Position und lernen andere teilhaben zu lassen: Privilegien aufgeben, anderen überlassen
über das gesetzl. Maß hinausgehende Altersversorgung	Altersversorgung im Rahmen d. gesetzl. Grundlagen
hohe Rentenverpflichtung	Standardrentensätze
nicht nachvollziehbar (ungerechter) und stringenter RF-Beitrag	Nutzungsbezogenes Beitragsmodell
nicht nachvollziehbar (ungerechter) und stringenter RF-Beitrag	Nutzungsbezogenes Beitragsmodell

AUFSUCHEN "So sollte es werden"

Merkmals (Wertbeitrag)	Alternative Handlungsoption
A	B
stärkere/totale Staatsferne	größere Einflussnahme durch Politik und Wirtschaft
stärkere Überparteilichkeit	Staatsfernsehen/Regierungsnähe (zumindest in Sachsen)
kompletter Verzicht auf Werbung	stärkere Werbevermarktung

größerer Umfang regional bezogener Programme (nicht nur 1-2 h/Tag)	regionales Fenster der ARD
stärkere Akzeptanz als freier Medienanbieter	Dauerverteidigungshaltung
stärker in die ARD hineinwirken, mehr Präsenz: stärkerer Blick aus dem Osten	keine Integration in ARD, keine überregionale Anbindung
eigenes Selbstverständnis (Organ. & Mitarbeiter) im Hinblick auf ges. Engagement stärken und fördern	gesellschaftlich nicht integriert
Integration stärken: stärkere Koop. Mit ARD (Synergien, Strukturen/Kosten reduzieren)	MDR-Egozentrismus
flexiblere und schlankere Strukturen	noch mehr Behörde
Verschlanung der Organisations-/Personalstruktur	Wasserkopf
höhere Verantwortung für die Region im Hinblick auf eine faire Entlohnung & Beauftragung	zu wenig Investition in Programmitarbeiter
stärkeres Bewusstsein für regionale wirtschaftl. Bedeutung -> Verantwortung f. Entwicklung des Medienclusters	extrem schlanke, effiziente Rundfunkanstalt
der hohen Verantwortung für die reg. Medienwirtschaft und Produktionslandschaft bewusst & gerecht werden: andere Akteure stärker fördern, unterstützen	geschlossenes System: mehr Inhouse-Produktionen
geringere Differenz zwischen Redakteuren und (freien) Mitarbeitern (z.B. in Bezahlung, Aufgabenfeld (Redakteure müssen auch noch Ahnung von Kreation haben), ...)	schrumpfendes Produktionsbudget
mehr Professionalität im Hinblick auf Kosten	provinziell
schlanker & effizienter: Treuhänder der Gelder/Beiträge	aufgeblasenes, bürokratisches Gebilde, zu großer Verwaltungsapparat

MEIDEN "So sollte es nicht werden"	
Merkmal (Wertbeitrag)	Alternative Handlungsoption
A	B
noch stärkerer polit. Einfluss im Management	totale polit. Unabhängigkeit in Gremien/Repräsentanz/Führung
Politik bestimmt Inhalte (Rundfunkräte)	Rundfunkrat sollte Gesellschaft abbilden: losgelöst von Politik & Influencern; ohne Agenda
verstärkter Einfluss der Politik auf Entscheidungen beim MDR (inhaltl., strukturell, existenziell)	Unabhängigkeit
Hofberichterstattung für eine Partei/gesellschaftl. Gruppe, o.ä.	Neutralität
politische Abhängigkeiten	politisch unabhängig, freie Berichterstattung
den Agenden der Parteien/Institutionen folgen	Themenhoheit: selbst Themen setzen
einseitige Berichterstattung z.B. zugunsten großer Parteien	alle gesellschaftl. Stimmen werden gehört & berichtet
Staatsfunk, Abschaffung des ÖR-Rundfunks, Verstaatlichung	Garantie für polit. & wirtschaftl. unabh. Berichterstattung -> Orientierungsgrundlage
Verlängerter Arm eines polit. Systems, Partei, Regierung	Mitgestalten/Mitwirken von allen ermöglichen
ausschl. Finanzierung über Nutzerwillen (nutzerorientiert)	freiwillige Finanzierung (mit Freiflächen zu Experimenten)
steigende Kosten f. d. Haushalt (Verbraucher)	sinkende Haushaltsabgabe
wesentlich höherer RF-Beitrag	gerechtes, verständliches Beitragssystem
Abschaffung des MDR	remodernisiert, verschlankt fortführen
Abschaffung der ÖR-Sender	Beibehaltung der ÖR-Sender: Föderalismus, aber Synergien schaffen
Abschaffung	weiterführen

Abschaffung	Erhaltung (mit Umbau)
Abschaffung der Rundfunkklangkörper	Abbildung und Einbezug der regionalen Kultur-Akteure (Profis & Amateure)
Dezentralisierung des ÖR-Systems (öffentl. Ausschreibung von Programmbeiträgen, Programmgestaltung liegt nicht mehr bei einem Sender)	Senderzentriertes System (wie jetzt)
ein einziges ARD-Musikprogramm	regionale Ausdifferenzierung der Programme
Unfairness im Wettbewerb (lokale Verdrängung)	Wettbewerb führen, nicht dominieren (inhaltl. & wirtschaftl.)
fehlendes Bewusstsein für die Stärkung und Entwicklung der Medienlandschaft in Mitteldeutschland	Verantwortung gegenüber der regionalen Medienlandschaft
zu sehr kommerzialisiert	klare Abgrenzung zw. Privat/nicht privat: gesellschaftl. finanziert
stärkere kommerzielle Verhaltensweisen (Fokus auf Gewinn: Festivals, Werbung, Gewinnspiele, ...)	finanziell unabhängiger öffentlicher Betrieb: Bandbreite und Randthemen bringen
kommerzielle Ausrichtung	unabhängig, frei: das wahre free-TV
Gleichschaltung der Nachrichtenformate (über alle Dritte hinweg)	Einbeziehung des Bürgerjournalismus
Kommerzialisierung (privat)	öffentlich finanzierte Qualität
Aufhebung der Pflicht zur Erfüllung des ÖR Auftrags	Schärfung des ÖR Auftrags und Verpflichtung zur umfassenden Umsetzung
Aufgeben des öffentl.-rechtl. Systems	ges. Funktion untermauern, weiter ausfüllen
reiner Kosten- & Quotenfokus: Aufgabe der regionalen Spezifika/Strukturen/Präsenz	Pluralität der regionalen Besonderheiten darstellen
Profillosigkeit um Reichweite/Quote zu erreichen	starkes Markenprofil: Regionalität, typische, spezifische Inhalte
überzogene Standardisierung/ARD-Vorgaben (Schablone)	Hoheit über regionale Inhalte & Formate; regionales Programm muss Aufgabe des MDR sein
unverhältnismäßige Ausgaben für "Leuchtturmprojekte" (Großereignisse)	Transparenz der Ausgaben verbessern

REGIONALES SELBSTBEWUSSTSEIN VERSTEHEN UND MITGESTALTEN

AKZEPTIEREN "So sollte es bleiben"

Merkmal (Wertbeitrag) A	Alternative Handlungsoption B
Bindung zur Bevölkerung: Dialog mit Interessenvertreter	am Menschen vorbei: Inhalte ohne Bezug zur Lebensrealität und Bedürfnissen der Bürger
Ermöglichung regionaler Kommunikation & Information; regionaler Diskurs, vor-Ort-Berichterstattung	überregional, die Regionalität nicht abbildende Struktur (ZDF)
regionale Information	allgemeine Grundinformation
lokale Nachrichten (regionales Wissen)	Fokus auf Großereignisse: nicht an der Lebenswirklichkeit (den kleineren Dingen) interessiert.
Regionalität (regionale Inhalte)	bundesweiter Fokus
regionaler Bezug	Großproduktion (Konkurrenz zu Netflix, o.ä.)
Förderung der regionalen Kultur	reines "Schielen" auf die Einschaltquoten; Kulturauftrag wird auf Quote runtergerbrochen
konsequent Themen der Menschen in der Region, im besten Sinn volkstümlich	deutschlandweites Vollprogramm
tiefe regionale Bezüge, Darstellung der regionalen Besonderheiten	ausschließlich internationale Ausrichtung
bildet regionale Minderheitenkulturen ab (z.B. sorbisch)	Abschaffung des Programms für regionale Minderheiten
Fokus auf die Region: strukturell & inhaltlich	Fokus auf überregionale Perspektiven (wie DLF/ZDF)
regionale Verankerung: Berichte über Vor-Ort-Ereignisse	pauschaler Blick auf das Bundesland
regionale Relevanz/Präsenz: Vor-Ort sein, reg. Interesse, reg. Verankerung	Zweit- & Drittverwertung regionaler Inhalte, Journ. regional nicht verortet, Infos aus 2. Hand
regionale, dezentrale Verortung in Berichterstattung & Präsenz	zentrale Verortung (z.B. alle in LE), keine regionalen Studios & Reporter vor Ort
in der Region verortet	stärkere Regionalisierung
in der Fläche präsent	Minimalstruktur an einem Ort
Vor-Ort-Programme: lokale Nähe, Sendungen, die Vor-Ort, nicht im Studio gedreht werden	sterile Studioproduktionen über, nicht in den Orten: Identitätsverlust
Regionale Verwurzelung	überregionale, nationale Orientierung
regionale Kompetenz: starke Verwurzelung in der Region	überregional, kein regionaler Bezug: zweiter Aufguss von ARD
regionale Verankerung in der Gesellschaft	Zentrale in der Region, aber keine lokalen Präsenz
weit verzweigte Regionalisierung: nah dran an den Menschen, Reporter vor Ort	Zentralismus: keine Beachtung der regionalen Details
mitteldeutsche Verankerung (1 Sender für 3 Länder)	Zersplitterung auf die Länder
regionale Verankerung: spricht regionales Bewusstsein an	nationales Medium, integrativ, bundespolitische Perspektive
Identifikationspotenzial für die Region (erreicht viele Menschen in der Region)	Beliebigkeit/Verlust der Nähe zur Region/den Bürgern
Identifikationsstiftend in der Region: Balance regional-länderspezifisch	überregionaler Blickwinkel, internationale Bezüge
schafft und reflektiert regionale Identität & Selbstverständnis: woher komme ich	pure Unterhaltung ohne Reflexion der Gesellschaft über die berichtet wird
identitätsstiftend als ostdeutscher Sender	Aufgeben der ostdeutschen (auch historischen) Perspektive im nat. Kontext
Identitätsfördernd: Regional- und Heimatverbundenheit	Offenheit aber keine Beliebigkeit
regionale Identität im Sendegebiet	losgelöst von den Menschen in der Region

kulturelle Heimat/reg. Besonderheiten, Lebenswelten als Orientierung in der globalisierten Welt (Identität)	globalisierte/rein überregional interessantes Angebot
Kulturauftrag: regionale Identität/Kultur als Ergänzung zu anderen landesweiten Medien	Nationalkultur, fehlende Dynamik in der Kultur
Aggregation der Mittel- und Ostdeutschen Belange (Historie) in einer gesamtdeutschen Debatte	die Ostdeutsche Perspektive wird vergessen/übersehen
Randthemen (z.B. aus dem ländl. Raum) werden berichtet	tagesaktuelle, städtische Themen
authentische Darstellung: eigene Lebenswelten der Bürger finden sich im Programm wieder	Stars & Glamour, Effekte
nützlich/alltagspraktisch: hoher Alltagsnutzen ("Eingabe"-Denken, z.B: Escher-Sendung); unpolitisch als Anwalt	reine Information: z.B. Wirtschaftsberichterstattung
Service-Info: lebensnahe Informationen zur Alltagsbewältigung; bietet regionales Wissen	"Lebensnähe" über scripted reality/Doku-Soaps/Unterhaltung (wie RTL)

KRITISIEREN "So sollte es nicht bleiben"	
Merkmal (Wertbeitrag) A	Alternative Handlungsoption B
dezentrale Struktur der Landesfunkhäuser	ein zentrales Funkhaus und regionale Studios um Regionalität und Arbeitsfähigkt. der MA zu wahren
Orientierung am Länderproporz bei der Standortaufstellung verteilt auf Länder & Städte	wirtschaftlichste Standortaufteilung im regionalen Klein-Klein
immer noch zu starker Fokus auf Ostalgie (Glorifizierung der Vergangenheit)	zeitgemäße, gegenwärtige Themen
starke DDR-Nostalgie	kritische Auseinandersetzung/Distanz zu den einzelnen Biografien
stereotypische, oberflächliche, nicht adäquate Darstellung der Ost-Identität/-Historie/-Entwicklung	Prägung einer positiven Ost-Identität: reflektiert mit den Entw. d. Vergangenheit auseinanderzusetzen; Gesellschaftskritisch
z.T. zu provinziell	Programm stärker an größerer Relevanz orientiert
provinziell, kleinbürgerlich, klein denken	Integration als Aufgabe Vorstellung vom Gesellschaftsbild entwickeln und vertreten

AUFSUCHEN "So sollte es werden"	
Merkmal (Wertbeitrag) A	Alternative Handlungsoption B
erhöhter Anteil an Information (Wissenschaft, überregionale Gesellschaft)	nur noch Unterhaltungsprogramm
stärkere Besinnung auf regionale Besonderheiten	oberflächlich, zu allgemein
regionales Geschehen authentisch abbilden	Abschreibe-Journalismus/Drittverwertung
Verwurzelung in der Gesellschaft, dort leben & wohnen, wo die Menschen leben & wohnen	elitäre Blase: Journalisten aus elitären Milieus ohne Bodenhaftung
höhere Aktualität & Regionalität in d. Berichterstattung	stärkere Zentralisierung (nicht mehr nah dran, aktuell, relevant)
stärkere Präsenz vor Ort/lokale Durchschlagskraft (wie Lokalzeitungen); lokal ausdifferenziert	große Zentrale; Region strukturell nicht abbilden
schnellere Reaktionen auf neue Herausforderungen (thematisch/strukturell): keine Latenz zwischen Problemwahrnehmung und Berichterstattung	blühende, lebendige Lokalzeitung

in die Zukunft gerichtetes Identifikationsangebot	in Vergangenheit verhaftet/rückwärtsgewandte Identifikation
stärkere Identitätsstiftung	Allgemeinplätze
weitere stärkere Orientierung an Biografie & Lebenswirklichkeit in der Region	Oberflächlichkeit, klischeehafte Darstellung
interregionale Bezüge/Vergleiche: interkulturelle Einblicke als Ergänzung zur eigenen Lebenswelt	Provinzialität
konkret	politisch abstrakt
anwaltschaftliches Format: Vertretung der Bürgerinteressen/Lebensumstände im Programm/der Öffentlichkeit (z.B. Escher)	Unglaubwürdigkeit: mehr staatliche Interessen vertreten, als die bürgerlichen Anliegen

MEIDEN "So sollte es nicht werden"

Merkmals (Wertbeitrag) A	Alternative Handlungsoption B
lokaler Folklore-Sender: Abdriften ins Lokalkolorit	Regionalcharakter der Länder darstellen
provinzielles Programm (engstirnig, ohne Kontext)	regional und weltoffen zugleich (Horizont erweiternd)
provinziell, Ausblenden der restlichen Welt (übergeordnete Zusammenhänge und deren lokale Auswirkungen)	offen sein, Bedeutung überregionaler Ereignisse erkennen
Rückzug aus der Regionalität (inhaltl; wie ZDF)	stark vor Ort, lebensnah an den Menschen, auch auf dem Land
Zentralsender (wie ZDF)	Beibehaltung des föderalen Prinzips
MDR als Regionalsender abschaffen, in ein nationales Programm überführen	beibehalten, weiterführen

4.4 Wertbeitrag III: Qualitätsanspruch erfüllen



QUALITÄTSANSPRUCH ERFÜLLEN

AKZEPTIEREN "So sollte es bleiben"

Merkmal (Wertbeitrag) A	Alternative Handlungsoption B
Qualität der Angebote: technische & inhaltl. Exzellenz	technischer Stillstand, inhaltliche Ausdünnung
Kommunikations- & Informationsfunktion (hohe Quali d. Nachrichten)	Staatsfernsehen
journ. Kompetenz (Qualitätsstandards)	Hauptsache d. 1. sein
hohe journalistische Qualität (Anspruch)	schnell & schmutzig: Skandalisierung, oberflächlich, hohe Taktzahl
seriöse Berichterstattung (Aktualität)	Boulevard
investigativer/kritischer Journalismus (hohe Qualität der Mitarbeiter im Haus)	freie Mitarbeiter ohne fachliche Qualifikation (amateurhaft)
saubere, journalistische Arbeit: sachlich wahr und gut recherchiert	Schnelligkeit vor Gründlichkeit (z.T. dilettantische Fehler)
Gespür für die "kleinen News"	übermäßiges anspringen auf die großen Stories/Sensationen
Glaubwürdigkeit	Fokus auf Unterhaltung
bietet objektive Nachrichten	Fake-News
informativ & aktuell (sachlich)	Klatschpresse, Boulevard
aktuelle Berichterstattung + Hintergrundinformationen	belanglos, seicht, unaktuell, unattraktiv
kritische Reflektion d. eigenen Arbeit	oberflächlich: schnelle Produktion, "Fake News"

KRITISIEREN "So sollte es nicht bleiben"

Merkmal (Wertbeitrag) A	Alternative Handlungsoption B
destruktiver Journalismus: only bad news are good news	Positives wie Negatives zeigen
abnehmende Recherchetätigkeit	stärkerer investigativer Journalismus (mehr Redakteure mit Substanz)
Empathie überdeckt Handwerk	sachliche Distanz zum Thema
zu tendenziöse, subjektiv gefärbte Nachrichten/Moderation (Lügenpresse: Vermengung von sachl. Inhalt & Meinung)	klare Trennung von Nachrichten & Kommentar; neutrale, unabhängige Nachrichtenberichterstattung
mangelnde Selbstreflektion	Journ. Tun selbst kritischer reflektieren
seichte Inhalte wie Quiz-Shows und Soaps	mehr Relevanz/gehaltvolle Inhalte
Verflachung der Inhalte (z.B. Ärzte-Genre)	mehr Qualität in der Adressierung der Bedürfnisse der Zielgruppen
fehlerhafte Berichterstattung (vermeidbare Faktenfehler)	Qualitätssystem/Faktencheck etablieren
unkontinuierliche Arbeit; Personalwechsel	Kontinuität: engagierte Mitarbeiter
unzureichende Vorbereitung/Auseinandersetzung in der Vorberichterstattung	in den Arbeitsplan/Programm mit aufnehmen
Oberflächlichkeit bei komplexen Sachverhalten	höheren Beitrag zum Erkenntnisgewinn leisten
Oberflächlichkeit: zu vereinfachte Darstellung komplexer Sachverhalte (in 1,5 Min)	Komplexität aushalten & und dem Nutzer zumuten; Zeit dafür einräumen
kreischbunte Unterhaltung (wie bei Privaten, nicht auftragskonform)	intelligente Unterhaltungsformate mit kulturellem Beitrag (zur Weiterentw. der Kultur)
Effekthascherei; hoher Aktualitätsdruck: verkürzte, unterkomplexe polit. Berichterstattung; plakative Positionen	gute Recherche; Zeit f. d. Darst. Der komplexen ges. Zusammenhänge nehmen
zu quotenorientiert: seichte Unterhaltung (Heimatmusik)	anspruchsvolleres Programm mit reg. Besonderheiten/Bezug, abseits vom Mainstream
Quote ist das Wichtigste	qualitativ hochwertige Inhalte im Fokus

sinkende Produktionsvolumina: weniger Geld für Programm	mehr Geld für Programminhalte investieren
mangelnde finanz. Ressourcen, um die Mächtigen kontrollieren zu können	genug Personal & finanzielle Mittel um große Recherchen durchführen zu können

AUFSUCHEN "So sollte es werden"

Merkmal (Wertbeitrag) A	Alternative Handlungsoption B
größere Kompetenz und Qualität im Angebot	"verwässert", seichte Inhalte (z.B. Volksmusik)
kompromisslos hohe Qualität & Niveau	postmoderne Beliebigkeit, Hauptsache Quote
konstruktiver Journalismus	Skandalisierung
konstruktiver Journalismus (Jubelmeldungen)	Negativismus/Skandalismus
pos./konstruktive Darstellung d. Lebenswelten und d. ges. Engagements Einzelner (z.B. Ärzte)	verniedlichte, auf Unterhaltung abgestimmte Beiträge/Darstellungen
investigativer (mehr investigative Recherchen)	oberflächlich, Mainstream
kritischer & mutiger: 360°-Blick, Mut zu kritischen Fragen (im Alltagsgeschäft)	Verlust an Glaubwürdigkeit (Lügenpresse)
Authentizität/Glaubhaftigkeit im Hinblick auf Berichterstattung über ges. Engagement	oberflächliche Berichterstattung
Inhalte stärker vor dem Programmauftrag reflektieren (Ausgewogenheit/Objektivität)	reines Zerstreungsfernsehen (unkritische Unterhaltung)
(wiss.) fundierte, sachl.-argumentative, von allen Seiten beleuchtete Berichterstattung	Verlautbarung der der polit. vorherrschenden Ansichten
wahrhaftiger Journalismus; verlässliche Information OHNE Gewinnabsichten	fehlende Akzeptanz/Ablehnung des ÖR-RF: Privatisierung der Information
besser die Welt von heute erklären	Fragmentierung (verstärkt durch Digitalisierung)
durch Qualität überzeugen: höherer Bildungsgehalt in erfolgreichen Sendungen	Quotenprogramm/Orientierung an Quote (z.B. Gewinnspiele, o.ä.)

MEIDEN "So sollte es nicht werden"

Merkmal (Wertbeitrag) A	Alternative Handlungsoption B
(penetrante) Wiederholungen der Nachrichten (im 15-Min-Takt), keine Aktualisierung	NEWS: hohe Aktualität/besserer Aktualisierungsgrad
Abstriche bei Qualität aufgrund von Kostendruck (z.B. Wiederholungen)	auf neue Formate einlassen, Offenheit für Neues, Mut zur Innovation
reiner Fokus auf Quote (Quotenkult); Quote ist Trumpf	Fokus auf hochwertige und relevante Inhalte
den Vorwurf der Lügenpresse ignorieren/bestehen lassen	durch gute journ. Arbeit entgegenwirken
Fokus auf negative Botschaften, negative Darstellung von bürgerl. Engagement um Quote zu erreichen	sachlich, fachlich, qualitative gut recherchiert und aufbereitet
überwiegend negative Berichterstattung/Meldungen	mehr Best-Practice-Bsp.: Wie kann es gelingen
zu polarisierend, negativ	Zusammenhalt fördern: verbindende Aspekte in den Vordergrund stellen
mangelnde gesellschaftl. Kontrollfunktion	kritische Berichterstattung
tendenziöse, gefärbte Berichterstattung: Lügenpresse	sachlich neutrale Berichterstattung
Vertrauensverlust in Wahrhaftigkeit der Information	guter, glaubwürdiger (fehlerfreier) Journalismus
Verflachung des Gesamtangebots: Fokus auf Quote	gesellschaftl. Relevanz (Fokus auf Bildung, Information, Kultur)
straff an Quote orientiert, inhaltlich oberflächlich	radikale Freiheiten zum Experiment; Qualitätsfokus
vorgefertigtes Programm aus der "Konserve"	aktuelle, regional-relevante Beiträge

reiner Sensationsfokus	Blick auf Interessantes/Unterhaltsames
Fokus auf kurzzeitige Aufmerksamkeit	Mut zu längeren Formaten und ruhigen Bildern/Ton

4.5 Wertbeitrag IV: Zeitgemäße Zugänge ermöglichen



ZEITGEMÄSSE ZUGÄNGE ERMÖGLICHEN

AKZEPTIEREN "So sollte es bleiben"

Merkmal (Wertbeitrag) A	Alternative Handlungsoption B
trimediale Erfüllung des Bildungsauftrags (pos. Bsp: 360°: Medienbildung, -kompetenz in der digitalen Welt)	rein terrestrische Erfüllung des Bildungsauftrags
Sendungen konsequent trimedial ausspielen	reiner Fokus auf digitale Medien
trimediale Verknüpfung der Inhalte	reiner Fokus auf einen Vertriebskanal (Web, Radio, TV)
technische Innovationskraft (im angemessenen Verhältnis zur Sinnhaftigkeit)	Technikgläubigkeit/Innovation als Kommerz-zweck

KRITISIEREN "So sollte es nicht bleiben"

Merkmal (Wertbeitrag) A	Alternative Handlungsoption B
Schwerfälligkeit in techn. Entwicklungen (Digitalisierung)	Innovation im Wettbewerbsmarkt
Bürger in den Arm der Datenkrake treiben (über Facebook, etc.)	Partizipation/Austausch auf eigenen Portalen, jenseits von Facebook; jedenfalls nicht ausschließlich/Optionen für FB-Verweigerer
Silodenken: alleinige Orientierung an Verbreitungswegen/Ausspielwegen	medienübergreifend/multichannel
Mediatheken-Verweildauer	längere Verfügbarkeit der Inhalte
7-Tage-Regelung (verkürzte Verweildauer) in den Mediatheken	freier Zugang zu Archiven
straffe Regulierung im Online-Bereich	am Nutzer orientierte Verfügbarkeit und Nachverwertung von Inhalten
erschwerter Zugang der Bürger zu Medien (Redakteure/Presse)	offener, direkter lokaler Zugang zum MDR (Redakteure/Presse)
wenige innovative Formate	mehr innovative Formate
Programmentwicklung auf Grundlage bisheriger erfolgreicher Konzepte/Quoten (Wohlfühlzone)	neue Formate auf Grundlage d. Bedürfnisse der jungen Zielgr.
verstaubtes, unattraktives, nostalgisches Tagesprogramm	innovative, qualitativ hochwertige Produktion
Folklorecharakter	mehr Genre-Vielfalt/jugendl. Angebote im Hauptprogramm
Nostalgiesender; Anpassung an Altersdurchschnitt	zeitgemäß, frischer in Darstellung und Inhalte
altbackener Auftritt/Image/CorporateDesign; traditionelle, konservative, gemächliche Erscheinung/Haltung	innovativ, modern, schrill als gesellschaftl. Haltung: Fortschritt, Wissenschaft, richtungsweisend
Nostalgieprogramm: Fokus auf ältere Zielgruppe	auch jüngere Zielgruppe inhaltlich erreichen
betulich, wenig innovativ	innovativ, modern

AUFSUCHEN "So sollte es werden"

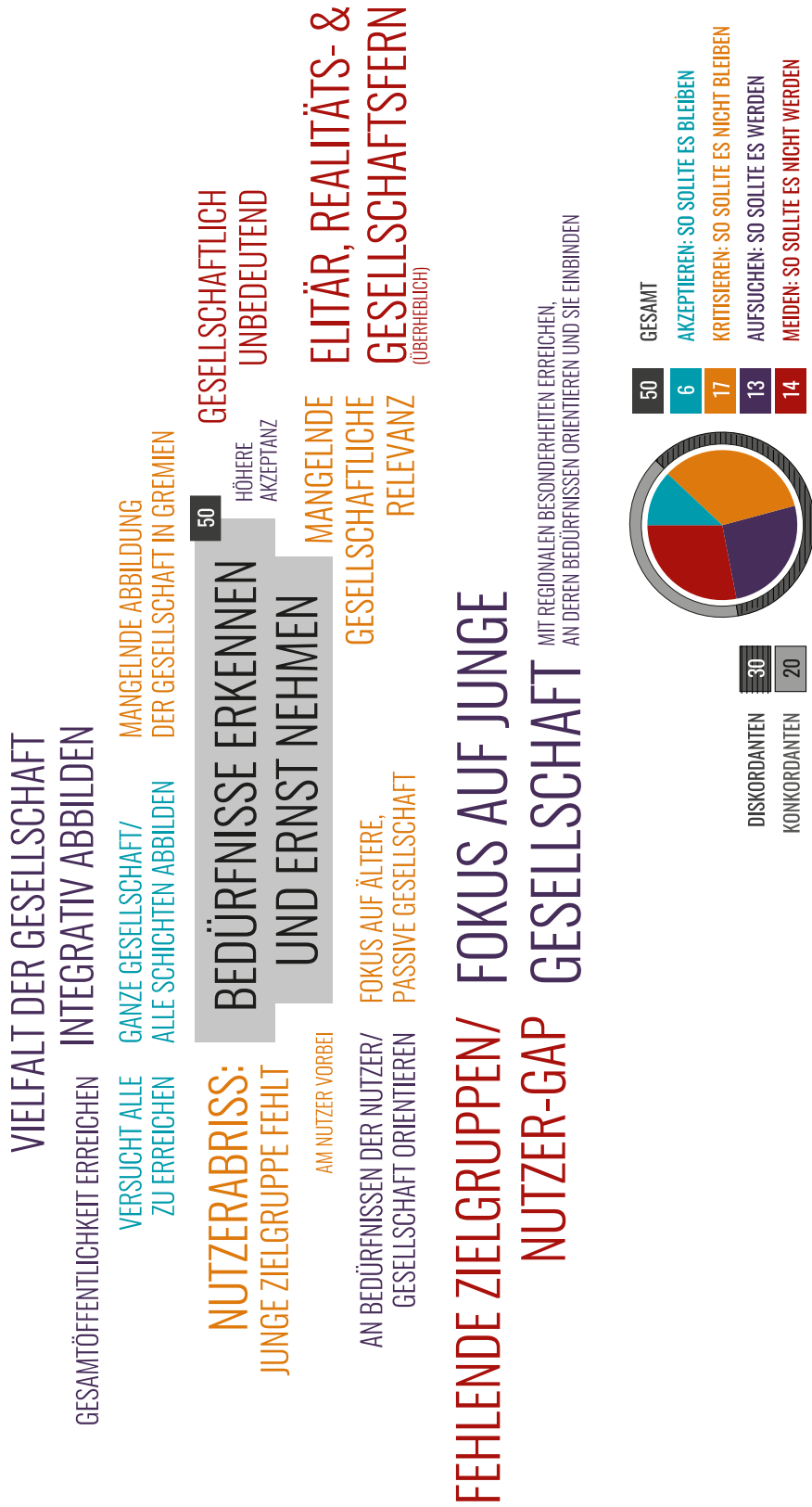
Merkmal (Wertbeitrag) A	Alternative Handlungsoption B
bessere Verzahnung von Online-TV-Hörfunk Angeboten	Konzentration auf traditionelle/klassische Kanäle
Trimedialität: besonders das Digitale & cross-mediale muss vereint und gelebt werden (fachlich, im Selbstverständnis und in den Gremien)	linear, bzw. Trennung der Kanäle (TV/Radio/www)
stärker bi-/trimedial ausgerichtet	monomediale Ausrichtung der Redakteure
stärkere trimediale Präsenz, angemessen in der Informationsübermittlung	nur TV/Hörfunk (klassisch)
mehr Online-Angebote	nur Rundfunkangebote

neue, internetfähige Formate	verharren in herkömmlicher Programmwelt
priorisierte Distributionsstrategie: was ist für wen worüber sinnvoll?	Idee der Trimedialität: once produced, distributed everywhere
Konzentration der Energie: weniger aber besser	alles überall ausspielen (massenmediale Verbreitung); alles machen, was techn. möglich ist; jede Sendung eine App, ...
stärkere, digitale Möglichkeiten sich das Programm selbst zu gestalten (in d. indiv. Zeitgestaltung angepasst; on demand)	vorgegebenes, lineares Programm
bessere Verfügbarke./Zugänglichkeit. Aller beitragsfinanzierten Inhalte auf einer digit. Plattform	aktueller Stand (z.B. 7-Tage-Frist)
Mediatheken mit langer Verweildauer	Status Quo
breitere Ansprache Online: offen für neue Ideen, nicht nur Bewegtbild/Vorhaltezeit der Medien: frei zugängliches RF-Archiv (ges. ARD)	komplettes Online-Verbot: Konzentration auf Radio/TV
stetige Weiterentwicklung des Programms an d. Bedürfnisse/Interessen d. Bevölkerung	Verharren im Bewährten: Mutlosigkeit/Stillstand
mehr Mut zu innovativem Programm: Entwicklungsetas	auf Bewährtes setzen
mehr innovative Formate im TV/Radio	Innovation in Nebenprogrammen, nicht im Hauptprogramm
mehr Innovation: Inhalte für entsprechende Plattformen schaffen	kein Anschluss an die digitale Welt
intersystemische Vernetzung mit Akteuren/Institutionen aus Wissenschaft & Kultur: ihnen eine Plattform bieten	unter sich, im eigenen System bleiben
frischer & moderner	verstaubt, verschnarcht: Status Quo
frecher, überraschender, risikobereiter, provokativer, aus der Komfort-Zone treten	etabliertes, erwartbares, rein an Nachfrage orientiert
moderner im Erscheinungsbild: öffentl. Debatten anstoßen, voranbringen	langweilig

MEIDEN "So sollte es nicht werden"

Merkmal (Wertbeitrag) A	Alternative Handlungsoption B
reines Radio- & Fernsehprogramm	lineares Programm nonlinear begleiten
Verzettelung mit Kommunikationskanälen; getrieben von den jeweiligen Anforderungen auf Kosten der Qualität	Qualität statt Quantität; lieber weniger journ. Wertvoll, als viele Kanäle gehechelt
ausschließlich linearer Senderbetrieb mit reiner Telemedienbegleitung	technologische & mediale Entwicklungen
Anschluss an die digitale Welt verpassen	digit. Weiterentwicklung: alle Bevölkerungsgruppen erreichen
Öfftl.-rechtl. Wucherung im multimedialen Bereich (www)	klare Beschränkung auf Verbreitungswege und -formen (unnötige Konkurrenz mit Privaten vermeiden)
weitere Ausweitung online	auftragsnahe Online-Angebote
Einschränkung des Auftrags der ÖR-Sender	Ausweitung des ÖR-Auftrags: auch im Digitalen
Angst vor neuen Formaten: innovative Formate nur zu Randzeiten	neue Formate auch zur Primetime; Mut sie zu etablieren
in festgefahrenen Strukturen verharren	mehr Mut innovative Ansätze durchzubringen
stärkere Quotenorientierung durch Erfolg motiviert	ö.-r. Programmauftrag im Auge behalten: Meinungsvielfalt!
Nostalgiesender (so schön war es früher)	Gegenwarts- und Zukunftsorientierung, die die Lebensgeschichten der Menschen nicht ignoriert
Mitaltern mit der ZG des Programmangebots	Angebot für alle Altersgruppen

4.6 Wertbeitrag V: Bedürfnisse erkennen und ernst nehmen



BEDÜRFNISSE ERKENNEN UND ERNST NEHMEN

AKZEPTIEREN "So sollte es bleiben"

Merkmal (Wertbeitrag) A	Alternative Handlungsoption B
Blick für alle Bevölkerungsgruppen, die sich ehrenamtlich engagieren	Fokus auf eine bestimmte Schicht/Gruppe: Verzerrung der Thematik
Gesamtheit aller Perspektiven: Regionalität, Überregionalität, Internationalität	Fokus auf eine Perspektive
Versuch alle zu erreichen	auswählen, ausgrenzen, nicht mehr mit allen reden wollen
Orientierung an Klientel, demografischen Faktoren	Zuspitzung auf eine Bevölkerungsgruppe, z.B. Programm für U20/Ü70/Intellektuelle
regionale Vielfalt wahren & alle gesellschaftl. Schichten abbilden	Zielgruppen- & Nischenangebote (finanzstarke ZG, 14-49 jhg)
Anspruch, die Gesellschaft als Ganzes zu repräsentieren	Partikularinteressen vertreten

KRITISIEREN "So sollte es nicht bleiben"

Merkmal (Wertbeitrag) A	Alternative Handlungsoption B
von "uns" auf die "anderen" abstrahieren; "Hüter der Demokratie", aber nicht im Sinne d. Nutzers, sondern aus eigener systemimmanenter Sicht	inhaltlich, nicht nur durch Behauptungen überzeugen
eingeschränkte Ansprache der jungen Zielgruppe (Sputnik nur f. Sachsen-Anhalt)	große Plattform für junges Publikum: wie Funk, nur lokal mit Radio, Text, Community)
fehlende Zielgr.im jüngeren Bereich (ca. 35-45 jährige werden nicht erreicht)	Grundversorgung wird erfüllt, alle ZG werden erreicht: stärkere Legitimation
mittlere Zielgruppe wird nicht erreicht/geht verloren	Konzentration auf mittlere Zielgruppe
zu starker Fokus auf ZG Ü50	innovatives Programm im Interesse d. 20-50 jhg.
Fokus auf Menschen, die zu Hause sind: Angebot-Nachfrage-Spirale	Themen suchen, aufgreifen, die junge, innovative, aktive Menschen interessieren
reiner Fokus auf ältere Zielgruppe, keine Veränderung/Ansprache junger ZG	mehr Altersschichten mit dem Hauptprogramm erreichen
unterdurchschnittliche Erreichung der jungen Zielgr.	nicht alleiniger Fokus auf größer werdende ältere Nutzerschaft
Nutzer-Abriss von Kindern zu Jugendlichen	Auseinandersetzung/Austausch mit unerreichter Zielgruppe
Belanglosigkeit, fehlende Relevanz für indiv. Lebenswelt (quotenorientiert)	Fokus auf relevante Themen: Relevanz kritisch beurteilen
schwache gesellschaftl. Relevanz d. Berichterstattung	stärkere gesell. Relevanz in der Berichterstattung
aktuelle Regulierung der RF-Regulierung durch die Länder (3-4 Staatsminister)	Demokratisierung der RF-Regulierung, die der Dynamik i.d. Gesell. Rechnung trägt
Zusammensetzung der Gremien bildet d. Gesellschaft nicht ab; ges. relevante Gruppen sind z.T. nicht vertreten	regelmäßige Überarb./Aktualisierung der Gremienstrukturen/-zusammensetzung

AUFsuchen "So sollte es werden"

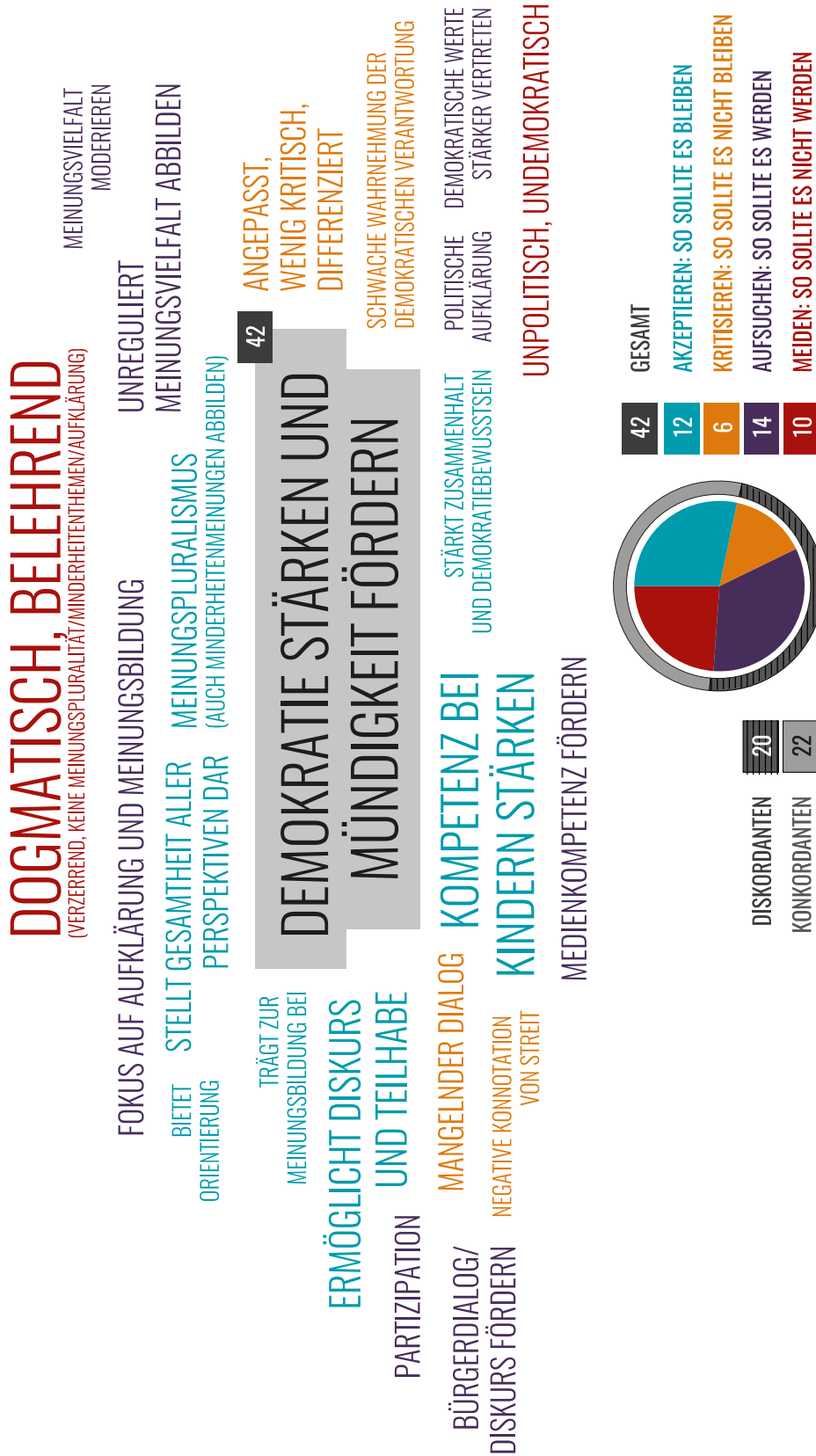
Merkmal (Wertbeitrag) A	Alternative Handlungsoption B
Programm für alle Altersgruppen auch für Junge (besonders im Fernsehen)	sedierendes Rentnerfernsehen, Fokus auf ältere ZG & vermeintl. Mehrheitsgeschmack
Gesamtöffentlichkeit im Digitalen erreichen (auch ausschließlich im Digitalen)	komplette Marktsegmentierung und Bedeutungslosigkeit der ö.r. Anstalten

stärker auf Bedürfnisse d. Nutzer einstellen; vom Nutzer her denken	interne Strukturen in der Darbietung abbilden und vom Nutzer erwarten, dass er sich anpasst
stärkere Orientierung an den Interessen junger Menschen (inhaltl.)	Orientierung an älterer ZG
jugendorientierter; interaktiver; Jugend einbin- den	einfache Orientierung an bestehende Zielgruppe
mehr Angebote für die Jugend	nur Angebote für Rentner
mehr junge Menschen erreichen	Vollprogramm für alle – relativer Anteil an jun- ger Zielgruppe
jüngeres Publikum durch das Programm heran- ziehen	Fokus auf bestehende Zielgruppe; Überalterung
eine junge Zielgruppe mit einem regional spezi- fischen Angebot erreichen	Angebote für älteres Publikum verstärken
jugendlicher und zeitgemäßer	Orientierung an einer Hauptzielgruppe
Belange junger ZG besser erreichen	Fokus auf eine ältere ZG im Programmangebot
höhere Akzeptanz: ein in allen Gesellschaftsbe- reichen etabliertes Medium – unser MDR	regionale Identität findet sich im MDR nicht wieder
Spiegel der Gesellschaft und aller Schichten in den regionalen Besonderheiten der 3 BL: den demografischen Wandel regional bezogen bes- ser abbilden	verzerrte Wahrnehmung der Gesellschaft (ein- seitig positiv bzw. negativ)
Vielfalt der Gesellschaft positiv in Beiträgen darstellen	verzerrtes/eintöniges Gesellschaftsbild (einheitl. Linie)
konsequent in allen gesellschaftl. Gruppen rele- vant und präsent sein (auch Sinus-Milieus)	einseitige, zielgruppenspezifische Programmab- deckung
Gremienzusammensetzung stärker am gesell. Querschnitt orientieren	Funktionsgremium
häufigere integrative Berichterstattung über bürgerliches Engagement	Segmentierung (Fokus auf eine bestimmte Gruppe)

MEIDEN "So sollte es nicht werden"

Merkmal (Wertbeitrag) A	Alternative Handlungsoption B
Isolation, keine Realitätsbindung: Journalismus f. Journalisten, kein Nutzerbezug	offene Kommunikation mit Nutzern/Umwelt pflegen; Offenheit f. Entwicklung
Elitär (Gehälter); realitätsferner Journalismus Ausklammern bestimmter Zielgruppen	Journalisten = Anwälte der Kunden (Nutzer) gesamten Bevölkerungsschnitt erreichen
Sender/Anstalt für Ü60	alle Altersgruppen entsprechend ihrer Bedürf- nisse ansprechen
Seniorensender	jugendlichere Angebote/Genre Vielfalt; Inter- netangebote
Einschränkung der Angebote (strukturell: Zu- sammenlegung der Landesfunkhäuser, etc.)	Angebot für alle Zielgruppen
nur Programm für ältere Zielgruppe (Image: Sender für Alte)	Image verjüngen: spezifische Angebote auch für jüngere Zielgr.
Abkopplung von Nutzungsgewohnheiten, nur noch ein Medium mit einheitlichem Programm)	zielgruppenspezifisches Programm
Bodenhaftung verlieren, abheben, sich als über- legen, als was besseres fühlen	journalistische Arbeit aus dem Lebensalltag/der Lebenswelt/öfftl. Debatten heraus
zu mächtig	auf Augenhöhe mit den Zuschauern
fehlende Relevanz, Aufmerksamkeit, Attraktivität	für Bürger relevante, interessante und attrak- tive Inhalte
MDR als verzichtbare Randerscheinung	Top-relevanter Akteur der Gesellschaft
rein ökonomische/finanztechnische Bewertung des MDR	volles, umfassendes Bild von der Relevanz des MDR für die Gesellschaft
einseitige, parteiliche Gremienzusammenset- zung	bessere Abbildung der Gesellschaft und der re- levanten Zielgruppen

4.7 Wertbeitrag VI: Demokratie stärken und Mündigkeit fördern



DEMOKRATIE STÄRKEN UND MÜNDIGKEIT FÖRDERN

AKZEPTIEREN "So sollte es bleiben"

Merkmal (Wertbeitrag) A	Alternative Handlungsoption B
Abbildung des Meinungspluralismus (auch von Minderheitenmeinungen)	nur noch Mehrheitsmeinung, Minderheitenmeinungen werden nicht berichtet
Gewährleistung einer Meinungsvielfalt	Fokus auf wenige ausgewählte Themen (z.B. Sport)
stärkt ges. Zusammenhalt und Demokratiebewusstsein durch regelmäßige Beiträge im Programm über ges. Engagement	Ausblenden des ges. Engagements
Information ermöglicht ges. Teilhabe: Einordnung des Geschehens vor Ort	Folklore & Unterhaltung
Kommunikationsvermittler: stellt gesell. Kommunikation her & ermöglicht gesell. Diskurs	Verhindern/Vermeiden eines gesell. Diskurses: Indoktrination einer dogmatischen Ideologie
bietet Orientierung in jedem Diskurs, in jeder Richtung	einseitig, fehlende Ausgewogenheit
Informations- und Serviceleistungen: Meinungsbildung (Nachrichten, Unterhaltung mit Information)	Spartensendungen: Trennung von Information und Unterhaltung
Kommunikation mit den Nutzern	keine Verbindung zum Nutzer, keine Rückwirkung auf das Programm
Stärkung der Medienkompetenz junger Menschen	Fokus auf eine ältere Alterskohorte (60+)
gutes öffentl. rechtl. Programm f. Kinder: Kompetenzvermittlung (KiKa)	Verlust der ganz jungen Zielgruppe (Generationsabbriss)
Sendungen für Kinder im Programm (z.B. Sandmännchen, nicht KiKa)	reine Verlagerung der ZG Kinder zum KiKa
Wissensvermittlung für Kinder (KiKa)	seichtes, oberflächliches Kinderprogramm

KRITISIEREN "So sollte es nicht bleiben"

Merkmal (Wertbeitrag) A	Alternative Handlungsoption B
schwache Wahrnehmung d. demokr. Verantw.: unverhältnismäßige/unreflektierte Berichterst. Im Hinblick auf radikale/extreme Positionen	Bollwerk der Demokratie: Mut zu klarer/kritischer Position/Haltung zu destruktiven undemokratischen Pos. – demokr. Aufklärung
zu angepasste gesellschaftl. Haltung, zu gefällig	mehr Mut zu polarisierender Haltung, kritisch herausfordernd, differenziert
zu angepasst/duckmäuserisch geg. Landespolitik	risikobereiter in der polit. Diskussion
negative Konnotation von Konflikt & Streit (posttotalitär)	grundsätzlich kritische Perspektive auf alle Lebensbereiche
Aktionistisch: zu wenig Kontinuität im Austausch über bürgerl. Engagement	regelmäßiger Austausch zum Thema
mangelnder Dialog mit den Bürgern	stärkerer Einbezug der Bürger in Strategie und Programmplanung

AUFSUCHEN "So sollte es werden"

Merkmal (Wertbeitrag) A	Alternative Handlungsoption B
Meinungsvielfalt zulassen (sensibler in Medienethik): mit kritischer Distanz und Respekt; Facetten/Schattierungen berechtigt darstellen (Vorwurf der "Lügenpresse")	Staatsfernsehen: vorgegebene Meinungen
kleinere Initiativen/Minderheitenmeinungen auch berichten und ohne Hürden Raum geben (Chancengleichheit)	Hofberichterstattung: ab einem gewissen "Marktwert" wird berichtet

stärkere Haltung pro demokratischer Errungenschaften beziehen: klar machen, was wir haben und wie gut es uns geht	verleugnen, verschweigen (AfD) verteufeln
stärker demokr. Werte vertreten ohne belehrend zu wirken: erklären, polit. bilden	belehrend, statt erklärend
bessere Platzierung polit. Informationsangebote	Abschaffung politischer Inhalte in Sendungen: keine polit. Meinungsbildung
höhere Durchlässigkeit für die Meinung der Menschen (diskursiv, moderierend, sich stärker dem Dialog/Diskurs öffnen)	reiner Sender (nur Ausstrahlung)
stärkerer Informations- und Meinungsbildungsaspekt in den Sendungen	Mainstream, angepasste Agenturmeldungen: blankes Nachrichten verlesen
stärker bzgl. der vier großen Herausforderungen (Digitalisierung, Globalisierung, Demografie, Individualismus) bilden und aufklären: Ängste abbauen, Mündigkeit fördern	Fokus auf Effekte: bad news, negative Vermittlung
mehr Partizipation, z.B. Portal zur bürgerl. Beteiligung/Gestaltung eigener Beiträge zu bestimmten Anlässen	dem Bürger die Realität konstruieren (unabh. Von seiner Lebenswirklichkeit)
partizipativer: stärkere Bürgerbeteiligung ermöglichen	Top-Down, keine Beteiligung ermöglichen (wie jetzt)
Bürgerdialoge/Dialog mit Nutzer (Transparenz über Programmstehung)	Nachweis der Legitimation/des gesellschaftl. Beitrags wird der Politik überlassen
Diskurs/Dialog zu spannungsgeladenen, kritischen polit. Themen fördern & moderieren; nah am (nicht gehörten) Bürger – Relevanz statt Quote	Fokus auf Quote; krit. Entw. in d. Gesellsch. werden nicht beachtet
Kika weiter stärken/ausbauen	Kika reduzieren
ganzheitliche Angebote für Medienkompetenz/Medienkompetenz fördern/lehren	keine Förderung der Medienkompetenz

MEIDEN "So sollte es nicht werden"

Merkmal (Wertbeitrag) A	Alternative Handlungsoption B
einseitige Berichterstattung: Fokus auf bestimmte Themen	differenzierte und umfassende Berichterstattung
Einschränkung der Programm- & Meinungsvielfalt	Informationsvielfalt, breites Spektrum an inhaltl. Angeboten
Pluralität, Nischen- & Minderheitenthemen aufgeben, dem Auftrag nicht nachkommen	Mut, trotz fehlender Quote/hohem Kostendruck spezifische Randthemen zu positionieren
gelenktes Programm, das die Freiheit d. Meinung unterwandert, einfältiges Programm	Programm, das freie Meinungsbildung ermöglicht und Vielfalt, Anspruch und Qualität vereint
Belehrungs- und Indoktrinationsprogramm	Mündigkeit erzeugen: dem Bürger ermöglichen sich selbst eine Meinung zu bilden (mehr Intergrundinfos)
Verkehrung der Wirklichkeit: kleinen Ereignissen zu hohe Bedeutung beimessen	stärker ins richtige Verhältnis setzen/einordnen
keine politische Bildung durch MDR	Auftrag klarer formulieren, schärfer verfolgen
elitär, von Gesellschaft losgelöst, dogmatisch, belehrend	begleitend
unpolitisch; demokratische Werte in Frage stellen	zum Erhalt des demokratischen Systems beitragen
sporadische Berichterstattung über bürgerl. Engagement	kontinuierlich

4.8 Wertbeitrag VII: Vielfalt balancieren



VIelfalt BALANCIEREN	
AKZEPTIEREN "So sollte es bleiben"	
Merkmal (Wertbeitrag) A	Alternative Handlungsoption B
Kultur-, Informations-, Unterhaltungs- und Bildungsanbieter	reiner Informationsanbieter
Vielfalt: Inhalte a) Information, b) Unterhaltung, c) Kultur, d) Bildung	Reduktion auf Kulturprogramme
Vielfalt der Themen	Verengung auf z.B. Nachrichten
Vielfalt im Programm, den journ. Darstellungsformen	unattraktives Programm
Themenvielfalt (publizistisch) abbilden	reines Nischenangebot: Mindestauftrag (was der Markt nicht mehr generieren kann)
vielfältiges, ausgewogenes und umfassendes Vollprogramm	Spartenprogramm
bietet Unterhaltung	langweilige, irrelevante Inhalte
ausgewogene Unterhaltung und Information	reiner Informationskanal
bietet Information (in Nachrichten, Dokus, etc.)	Fake-News
Informationsquelle	Desinformation ("Fake-News") oder Unterlassung
Informationsangebote (informative Angebote in allen Formaten)	Überangebot an Unterhaltungsformaten
große inhaltl. Breite von Informationen mit Einordnung im Themenkontext	Verengung: monothematisch für enge Zielgruppe
Bildungsangebot: Ratgebersendungen	reine Unterhaltung
weiter Kulturbegriff: kulturelle Vielfalt in d. Inhalten	enger Kulturbegriff: Einengung der kult. Angebote, Beschränkung auf bestimmte Stile o.ä.
Erfüllung des Kulturauftrags	eindimensionale Unterhaltung
Bildet kulturelle Bandbreite ab (verschiedene Aspekte)	kulturell einseitig

KRITISIEREN "So sollte es nicht bleiben"	
Merkmal (Wertbeitrag) A	Alternative Handlungsoption B
Unausgewogenheit in polit. Berichterstattung	Vielfältige polit. Berichterstattung in der alle Meinungsfacetten/Schattierungen zw. Den Extremen und die Mitte dargestellt werden
unausgewogenes Verhältnis der Musikstile in den Beiträgen	mehr Zeit für Vertiefung
Verengung auf mainstreamfähiges Programm	kulturelle Vielfalt, Blick über den Tellerrand (abseitige Themen, Minderheitenmeinungen)
Silo-Konzepte	Vielfalt
zu sehr quotenorientiert	auch Einzelmeinungen abbilden, die auch nicht Mainstream sind
zu starke Ausdifferenzierung der Sender, bes. im Hörfunk (jede Nische wird bedient)	Fokus auf zentrale/d. wesentlichen Zielgruppen/Inhalte; nicht jede Nische bedienen
Unübersichtlichkeit in den Kanälen: zu viele, diverse, zersplitterte Programmkanäle	weniger ist mehr: weniger Kanäle, tieferegehende Inhalte (Hintergrundwissen)
Redundanzen/Dopplungen, Überangebot bestimmter Inhalte	Shärfung des regionalen Profils

AUFSUCHEN "So sollte es werden"	
Merkmal (Wertbeitrag) A	Alternative Handlungsoption B
Größere Vielfalt bei Themen, Sichtweisen und Formaten	thematische Verengung: Quotenorientierung, extreme Formatierung
weniger Unterhaltung (mehr Information)	mehr Information (weniger Unterhaltung)
mehr Kultur im Fernsehen	"Volksmusiksendungen": Fokus auf Einschaltquote, Mainstream
dynamisches Kulturverständnis vertreten	zu wenig differenzierte Kultur-Berichterstattung

MEIDEN "So sollte es nicht werden"	
Merkmal (Wertbeitrag) A	Alternative Handlungsoption B
Aktionismus: reaktiv Themen aufgreifen; losgelöst von der aktuellen gesellschaftl. Entwicklung und Lebenswelt	proaktiv aktuelle Themen aufgreifen & bearbeiten/entwickeln
Einsparungen auf Kosten der Programminhalte	dem öffentlichen Auftrag durch Programmvierfalt & Produktion neuer Inhalte gerecht werden
Sparmaßnahmen auf Kosten der Inhalte durchsetzen (z.B. mehr Wiederholungen)	nutzerbezogene Ausgewogenheit zw. wiederholten und neuen Inhalten
Spartenanbieter (z.B. nur Kultur)	Vollprogramm (inhaltlich)
Reines Nischen-/Nachrichtenprogramm (nur noch Nachrichten/Dokus, etc.)	Vollprogramm
mediale Lückenbüßer-Funktion	von allen für alle
geringere Programmvierfalt (eingeschränkte Auftragserfüllung)	größere Programmvierfalt
reine Unterhaltung/Serienfokus (wie Netflix)	gesellschaftskritische Beiträge (auftragskonform)
reines Entertainment	ausgewogene Mischung
Reduzierung auf Nischenangebot/Grundversorgung	Vollanbieter in allen Genres/Mediengattungen
Sport- & Unterhaltungssender	öffentl.-rechtl. Mix
reines Unterhaltungsformat: rein quotenorientiert	Ausgewogenheit von Information, Bildung, Kultur und Unterhaltung
Vollprogramm-Status des MDR	Fokus auf regionale Bestandteile



HHL Leipzig Graduate School of Management

Die HHL ist eine universitäre Einrichtung und zählt zu den führenden internationalen Business Schools. Ziel der ältesten betriebswirtschaftlichen Hochschule im deutschsprachigen Raum ist die Ausbildung leistungsfähiger, verantwortungsbewusster und unternehmerisch denkender Führungspersönlichkeiten. Die HHL zeichnet sich aus durch exzellente Lehre, klare Forschungsorientierung und praxisnahen Transfer sowie durch hervorragenden Service für ihre Studierenden. Das Studienangebot umfasst Voll- und Teilzeit-Master in Management- sowie MBA-Programme, ein Promotionsstudium sowie Executive Education. Die HHL ist akkreditiert durch AACSB International. www.hhl.de

© HHL Leipzig Graduate School of Management, 2019

Für den Inhalt dieser Studie ist der Autor/sind die Autoren allein verantwortlich. Die Verwendung zu Lehr- und Forschungszwecken ist unter Angabe der Quelle ausdrücklich erwünscht. Nachdruck, Vervielfältigung und Weitergabe für nicht gewerbliche Zwecke ist mit entsprechender Quellenangabe gestattet. Jegliche kommerzielle Nutzung oder Vervielfältigung - auch auszugsweise - bedarf der vorherigen schriftlichen Genehmigung des Autors/der Autoren. Weitere HHL-Publikationen sind zu finden unter www.hhl.de/publications