

# Public Value als Herausforderung für Medienorganisationen – Möglichkeiten zur gemeinwohlorientierten Gestaltung und Führung

Bericht über die „Europäische Public Value Konferenz“ am 3. und 4. Dezember 2019 in Leipzig

Am 3. und 4. Dezember 2019 fand beim Mitteldeutschen Rundfunk (MDR) in Leipzig die erstmals ausgerichtete „Europäische Public Value Konferenz“ statt. Im Mittelpunkt stand das Thema Public Value im Umfeld des Wandels der Medienöffentlichkeit und des professionellen Journalismus unter den Bedingungen der Digitalisierung. Hinterfragt wurde insbesondere die Relevanz dieser Veränderungen für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk und für dessen gesellschaftlichen Beitrag in der Gegenwart und in Zukunft.



**Wolfgang Reising**

Mitteldeutscher Rundfunk  
wolfgang.reising@mdr.de

Während des zweitägigen Branchentreffens diskutierten Wissenschaftler, Gremienmitglieder, Vertreter von Medienunternehmen aus der DACH-Region und von Landesmedienanstalten miteinander. Verabschiedet wurde mit dem „Leipziger Impuls“ eine gemeinsame Erklärung von SRG, ORF, ZDF, WDR, MDR, der Handelshochschule Leipzig (HHL) und dem Weizenbaum-Institut für die vernetzte Gesellschaft Berlin, die eine Debatte „zur gemeinwohlorientierten Zukunftsgestaltung öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten“ anregen soll.

Mit Blick auf die „No-Billag“-Kampagne in der Schweiz betonte in der Begrüßungsrede MDR-Intendantin Karola Wille die Bedeutung bzw. den Wert öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten für den Bürger einerseits bzw. die Gesellschaft andererseits und mahnte in diesem Zusammenhang im Diskurs mit der Gesellschaft den gesellschaftlichen Nutzen an, diesen selbstkritisch zu reflektieren und auch zu belegen. Zugleich verwies Wille auf das jüngste

Bundesverfassungsgerichtsurteil, wonach die Bedeutung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks im digitalen Zeitalter nicht sinkt, sondern wächst.

In seiner Keynote „Public Value – Die Gemeinwohlfrage im Management“ eröffnete Timo Meynhardt, Wirtschaftspsychologe an der Handelshochschule Leipzig und Projektleiter des „GemeinwohlAtlas“, die Konferenz und ging auf den Legitimationsdruck der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten ein. Er betonte, dass diese mit ihren immateriellen Programmangeboten als öffentliches Kultur- und Vertrauensgut noch stärker auf das Gemeinwohl auszurichten und in der öffentlichen Debatte insbesondere ihre gemeinwohlorientierten Leistungen und deren Mehrwert noch besser herausstellen und nachweisen müssten. Public Value entstehe „nur in der Wahrnehmung der Bürger und Konsumenten“. Für ihn sei die Public Value-Frage zugleich an Narrativ, eine Rhetorik und ein Leistungsanspruch, der weit über das Paradigma der Weiterentwicklung des Pro-

grammauftrages hinausgehe. Die gesellschaftliche Funktion öffentlichen-rechtlichen Rundfunkanstalten werde künftig noch stärker von außen bewertet.

Unter dem Thema „Bürokratie, Hierarchie, Post-Bürokratie, Agilität“ thematisierte der Wirtschaftswissenschaftler Günther Ortmann (Universität Witten/Herdecke) die Aufbau- und Ablauforganisation und den Schwerpunkt einer gemeinwohlorientierten Führung. Neben der Stärkung der Mitarbeiterverantwortlichkeit beleuchtete Ortmann Fragen der Minimierung von Schnittstellen als Treiber von Agilität, der Beschleunigung von Reaktionszeiten und des Wertekansons als substanziellen Teil der Unternehmenskultur. Für ihn sei Public Value zunächst ein leerer Signifikant, der inhaltlich konkretisiert und „befüllt“ werden müsse.

Aus medienwissenschaftlicher Sicht äußerte sich mit Blick auf das Generalthema der Konferenz Uwe Hasebrink, Direktor am Hans-Bredow-Institut der Universität Hamburg. In seinem Vortrag „Der Beitrag der Medien zur gesellschaftlichen Kommunikation – Ansätze zur Bestimmung des ‚Public Value‘ öffentlich-rechtlichen Rundfunks in europäischen Ländern“ erläuterte er unterschiedliche Ansätze zur Bestimmung von Public Value und dessen Relevanz im Hinblick auf konkrete Programmangebote.

Im Gegensatz dazu setzte sich Christoph Neuberger, Kommunikationswissenschaftler an der Freien Universität Berlin und Direktor des Weizenbaum-Institut für die vernetzte Gesellschaft, in seinem Vortrag „Den Auftrag weiterdenken – Eine kommunikationswissenschaftliche Perspektive“ dezidiert mit theoretischen Überlegungen und „Sortierhilfen“ auseinander. Hierbei leuchtete er normative und wertebasierte Aspekte aus und thematisierte dabei den Anspruch öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten, den Qualitätsdiskurs, die mögliche Weiterentwicklung des gesetzlich kodifizierten öffentlichen-rechtlichen Funktions- bzw. Programmauftrages vor dem Hintergrund der erst beginnenden digitalen Ära.

Der Frage der Legitimation ging auch Hardy Gundlach, Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, in seinem wirtschaftswissenschaftlich ausgelegten Vortrag „Accountability des öffentlichen-rechtlichen Rundfunks“ nach und stellt dar, wie Rechenschaft und Verantwortlichkeit die Führungspraxis unterstützen und die Strukturen und Prozesse auf das Gemeinwohl auszurichten vermögen. Accountability sei als Führungsinstrument eine Mischung einer aus der Politik gewünschten Selbstregulierung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks und einer freiwillig initiierten Selbstregulierung, die die öffentlich-rechtlichen Anstalten von sich aus vornähmen. Relevant sei das Spannungsfeld zwischen einem nach innen wirkenden Controlling und einer nach außen wirkenden Corporate Social Responsibility (CSR). Mittels Druck durch die Öffentlichkeit

solle ein Anreiz geschaffen werden, die Organisation dabei zu unterstützen, ihre Führungspraxis im Sinne des Gemeinwohls und metaökonomischer Zielstellungen auf ein „gutes öffentliches Ansehen“ auszurichten.

In Zusammenhang mit der Schärfung des bis dato diffus verwendeten Begriffes Public Value im Mediensektor und dem facettenreichen Themenspektrum der Konferenz beschäftigten sich weitere Panels, moderierte Podiumsdiskussionen und Einzelvorträge unter anderem auch mit den „EBU Core Values“, dem Spannungsfeld von Wertewandel und Gemeinsinn, der Frage der Operationalisierung des Programmauftrages und dem „agilen Gemeinwohl“.

Die Konferenz machte deutlich, dass Public Value und Gemeinwohlorientierung als Kern des Selbstverständnisses der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten allseits verstanden wird, dennoch große Defizite dahingehend bestehen, diese auf der operativen Ebene verbindlich zu definieren und in die Gremien als Vertreter der Gesellschaft sowie nach außen adäquat zu kommunizieren. Insgesamt lieferte die Konferenz in Theorie und Praxis eine Vorstellung zum Status quo der im deutschsprachigen Raum bestehenden „Problemzonen“ und vermittelte neue Einblicke in das Thema Gemeinwohl im Zeichen des Medienwandels.

**Lesen Sie den „Leipziger Impuls – Gemeinwohl als Auftrag, Chance und Herausforderung“ auf den folgenden zwei Seiten.**

# Leipziger Impuls – Gemeinwohl als Auftrag, Chance und Herausforderung

Der öffentlich-rechtliche Rundfunk ist wichtiger Teil des gesellschaftlichen Lebens, er ist eine tragende Säule unserer Gesellschaftsform, der Demokratie. Er übernimmt Mitverantwortung für die öffentliche Meinungsbildung und erfüllt wichtige Funktionen, die das demokratische Gemeinwesen stärken.

Der Gemeinwohlbeitrag (Public Value) des öffentlich-rechtlichen Rundfunks ist gerade jetzt besonders relevant. Diskussionen um den sozialen Zusammenhalt, neue Formen der kollektiven Willensbildung über das Internet, der Strukturwandel der Öffentlichkeit und nicht zuletzt die rasanten technologischen Neuerungen führen zu einer weiter ausdifferenzierten Medienlandschaft, in der die Integrationsfunktion einen neuen Stellenwert bekommt. Dazu gehört auch das Bewusstsein für das Verbindende und Gemeinsame in einer sich pluralisierenden Gesellschaft.

Der Gemeinwohlbeitrag definiert die Schlüsselrolle öffentlich-rechtlicher Medien und muss durch aktive Führung und Steuerung in unseren Medienhäusern weiter gestärkt und immer wieder neu umgesetzt werden. Nur so werden wir unsere Glaubwürdigkeit und das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger erhalten.

Wir Unterzeichnenden sehen sechs Handlungsfelder, auf denen insbesondere im digitalen Zeitalter die öffentlich-rechtlichen Medien neu denken müssen, wie ein Gemeinwohlbeitrag in diesem Zusammenhang entsteht und geleistet wird, der nachweisbar alle Bürgerinnen und Bürger anspricht – ob digital, analog oder am besten ganzheitlich.

- 1. Innovationen für die öffentliche Meinungsbildung generieren:** In einer vernetzten Welt werden wir als Medienmacherinnen und Medienmacher den Gemeinwohlbeitrag in eine interaktive Diskurswelt übersetzen und integrieren. Unsere Aufgabe sehen wir darin, neuartige mediale Brücken zu bauen, die den Dialog zwischen unterschiedlichsten Bevölkerungsgruppen unterstützen und damit das Recht auf freie Meinungsäußerung auf verantwortungsvolle Weise kultivieren.
- 2. Qualität sichern und weiterdenken:** Die journalistische Qualität misst sich an den etablierten professionellen Standards. Unsere Aufgabe sehen wir darin, Qualitätskriterien so weiterzuentwickeln, dass sie den aktuellen Entwicklungen standhalten und das Öffentliche auch als eigene Qualität sichtbar machen. Mehr denn je gehört dazu, Vielfalt für alle Angebote und in allen Bereichen als Gemeinwohlqualität verantwortungsvoll zu gestalten und dafür einen entsprechenden Zugang zu ermöglichen.
- 3. Gemeinwohlnetze schaffen:** Die neue Medienwelt macht eine partnerschaftliche Vernetzung immer notwendiger. Unsere Aufgabe sehen wir darin, gemeinwohlorientierte Kommunikationsräume zu entwickeln, in dem wir zum Beispiel unsere Mediatheken vernetzen, unsere Inhalte teilen und mit Start-ups kooperieren. In der Kooperation mit anderen öffentlich-rechtlichen und privaten Partnern schaffen wir effiziente und effektive Angebote für die Bevölkerung und sichern damit Teilhabe am öffentlichen Diskurs.

4. **Verantwortung für Transparenz übernehmen:** Die öffentlich-rechtlichen Medien sind Teil einer offenen Gesellschaft und tragen zu dieser wesentlich bei. Unsere Aufgabe als Anstalten öffentlichen Rechts bzw. öffentliche Unternehmen sehen wir darin, unser publizistisches und wirtschaftliches Handeln nachvollziehbar und überprüfbar zu machen. Eine entsprechende Transparenz ist die Grundlage für das in uns gesetzte Vertrauen.
5. **Unabhängigkeit durch Einbindung sichern:** Unabhängigkeit ist das Grundversprechen und Fundament der gesellschaftlichen Akzeptanz öffentlich-rechtlich finanzierter Medien. Der gesetzliche Auftrag setzt uns hierfür den Rahmen. Unsere Aufgabe sehen wir darin, unterschiedlichste gesellschaftliche Gruppen und Perspektiven in allen Bereichen und Prozessen einzubinden. Eine allumfassende Einbindung sichert unsere Unabhängigkeit.
6. **Gemeinwohlorientierte Führung vorleben:** Jeder Führungsansatz ist nur so gut, wie er in der Organisation gelebt wird. Wir sehen unsere Aufgabe darin, die Gemeinwohlorientierung in allen internen Prozessen und Abläufen noch stärker zum Maßstab guter Führung zu machen. Dazu gehören auch die Personalführung und vor allem die Förderung einer Wertschätzungskultur, in der wir vorleben, was wir fordern.

Die Unterzeichnenden sehen in den sechs Handlungsfeldern ein Potenzial zur gemeinwohlorientierten Zukunftsgestaltung öffentlich-rechtlicher Medien und laden zur Debatte ein – nach innen und außen.



Prof. Dr. Karola Wille  
Intendantin MDR



Dr. Thomas Bellut  
Intendant ZDF



Gilles Marchand  
Generaldirektor SRG



Stefan Raue  
Intendant Deutschlandradio



Dr. Alexander Wrabetz  
Generaldirektor ORF



Prof. Dr. Timo Meynhardt  
HHL Leipzig Graduate School of  
Management, Lehrstuhl für  
Wirtschaftspsychologie und Führung



Tom Buhrow  
Intendant WDR

Gedanken, Anregungen und Impulse nehmen wir gern unter [Public-Value@mdr.de](mailto:Public-Value@mdr.de) entgegen und freuen uns auf den Austausch.