

TEXTE



ÖFFENTLICH-RECHTLICHE QUALITÄT IM DISKURS

4

NUR WAS EIN BREITES PUBLIKUM FINDET, HAT RELEVANZ

UNIV.-PROF. DR. OLAF JANDURA & DR.^{IN} KATJA FRIEDRICH, UNIVERSITÄT DÜSSELDORF

8

MEDIENKOMPETENZ UND PUBLIC VALUE

DR.^{IN} SENTA PFAFF-RÜDIGER, INSTITUT FÜR KOMMUNIKATIONSWISSENSCHAFT UND MEDIENFORSCHUNG / LMU MÜNCHEN

13

WELCHE ART VON MEDIEN BRAUCHT DIE GESELLSCHAFT HEUTE?

UNIV.-PROF. DR. ALFRED PRITZ, SIGMUND-FREUD-UNIVERSITÄT WIEN

16

PUBLIC VALUE ALS DISKURS

UNIV.-PROF. DR. UWE HASEBRINK, HANS-BREDOW-INSTITUT FÜR MEDIENFORSCHUNG AN DER UNIVERSITÄT HAMBURG

22

GRENZÜBERSCHREITUNGEN FÜR INNOVATIONEN

DR.^{IN} SARI VIRTÄ & UNIV.-PROF. DR. GREGORY FERRELL LOWE, UNIVERSITÄT TAMPERE
ÜBERSETZUNG: MAG.^A CORINNA HECHTL, BAKK.^A



DIE 5 QUALITÄTSDIMENSIONEN

INDIVIDUELLER WERT

VERTRAUEN
SERVICE
UNTERHALTUNG
WISSEN
VERANTWORTUNG

GESELLSCHAFTSWERT

VIELFALT
ORIENTIERUNG
INTEGRATION
BÜRGERNÄHE
KULTUR

ÖSTERREICHSWERT

IDENTITÄT
WERTSCHÖPFUNG
FÖDERALISMUS

INTERNATIONALER WERT

EUROPA-INTEGRATION
GLOBALE PERSPEKTIVE

UNTERNEHMENSWERT

INNOVATION
TRANSPARENZ
KOMPETENZ

Public Value, die gemeinwohlorientierte Qualität der öffentlich-rechtlichen Medienleistung des ORF, wird in insgesamt 18 Kategorien beschrieben, die zu fünf Qualitätsdimensionen zusammengefasst sind.

Auf zukunft.ORF.at und im „Public-Value-Bericht“ werden die Leistungen des ORF in diesen Kategorien dokumentiert.



PUBLIC VALUE

HERAUSGEBER UND HERSTELLER:
Österreichischer Rundfunk, ORF
Würzburggasse 30
1136 Wien

BR – Bayerischer Rundfunk
Rundfunkplatz 1
80335 München

DESIGN-KONZEPT:
Rosebud, Inc. / www.rosebud-inc.com

DESIGN:
ORF-Design / Nadja Hammer

FÜR DEN INHALT VERANTWORTLICH:
ORF Generaldirektion Public Value

DRUCK: ORF-Druckerei

LEKTORAT: Konrad Mitschka

1. Auflage, © ORF 2014
Reaktionen, Hinweise
und Kritik bitte an:
zukunft@ORF.at

PUBLIC VALUE KENNT KEINE GRENZEN

„What people need, even in Europe’s digital media age, are media in their environment, close to their needs, in short: Public Service Media that they can trust.“

Dieses Zitat von Isabel Fernandez-Alonso (Freie Universität Barcelona) aus dem aktuellen Public-Value-Bericht des ORF macht deutlich, dass die Debatte über Qualitätskriterien für Medien europaweit geführt wird. Gefordert sind Medien, die vertrauenswürdige Informationsleistung erbringen sowie für alle Bevölkerungsgruppen der Gesellschaft zugänglich und verständlich sind.

Die vorliegende internationale Ausgabe der „TEXTE“, herausgegeben vom Bayerischen Rundfunk und dem ORF, versammelt – im Kontext dieses europaweiten Diskurses – Beiträge von Wissenschaftler/innen von grenzüberschreitendem Format: Olaf Jandura und Katja Friedrich (Universität Düsseldorf) stellen Überlegungen zur Inklusion durch Informationsvermittlung an, Uwe Hasebrink (Hans-Bredow-Institut) thematisiert Public Value als bürgernahen Diskurs, Senta Pfaff-Rüdiger (LMU München) analysiert die Förderung von Medienkompetenz, Alfred Pritz (Sigmund-Freud-Universität Wien) beschäftigt sich mit der Authentizität der medial transportierten Bilder und Greg Lowe sowie Sara Virta (Universität Tampere) behandeln die Bedeutung von Medienmanagement für Innovationen. Das Spektrum der Themen in dieser Ausgabe der „TEXTE“ zeigt, wie vielschichtig Public Value international diskutiert wird.

Frühere Ausgaben der „TEXTE“ zum Public-Value-Diskurs sind auf [zukunft.orf.at](http://www.zukunft.orf.at) downloadbar.

KONRAD MITSCHKA KLAUS UNTERBERGER
ORF GENERALDIREKTION PUBLIC VALUE

NUR WAS EIN BREITES PUBLIKUM FINDET, HAT RELEVANZ.

UNIV.-PROF. DR. OLAF JANDURA & DR.^{IN}KATJA FRIEDRICH
UNIVERSITÄT DÜSSELDORF

Die Beschreibungen der Medienforscher der letzten Jahre ähneln sich stark. Durch die Liberalisierung des Medienmarkts und durch die Digitalisierung differenziert sich das massenmediale Angebot permanent weiter aus; ein Trend, der die Mediennutzung des Publikums, im Besonderen die der jungen Generation, dramatisch verändert. Leidtragende dieser Entwicklung sind neben den lokalen und regionalen Tageszeitungen vor allem der öffentlich-rechtliche Rundfunk, auf dessen Angebote in manchen Zielgruppen nur noch ein Bruchteil des individuellen Medienzeitbudgets entfällt. Die Zuwendung zu diesen gemeinwohlorientierten Qualitätsangeboten ist somit in immer größer werdenden Gesellschaftsschichten nicht mehr gesichert. In den 1980er und 1990er Jahren, der Frühphase der Angebotsfragmentierung, reagierte der öffentlich-rechtliche Rundfunksektor auf die wachsende Konkurrenz mit einer Ausweitung des Programmangebots. „Viel hilft viel“ schien auch hier das Motto der Verantwortlichen zu sein. Heute, wo die Vorteile im Katz- und-Maus-Spiel von Fernsehsendern und Publikum hauptsächlich beim Zuschauer liegen, der sich sein Medienmenü zeit-, orts- und programm-souverän zusammenstellen kann, läuft diese Strategie zwangsläufig ins Leere. Heute, wo die Trümpfe im Katz und Maus-Spiel von Fernsehsendern und Publikum hauptsächlich im Blatt der Zuschauer stecken, die sich ihr Medienmenü zeit-, orts- und programmsouverän zusammenstellen können, läuft diese Strategie zwangsläufig ins Leere.

Vor welchen Alternativen steht man heute in den Sendezentren? Hier sind verschiedene Szenarien denkbar. Man könnte sich selbst beschränken und in einem Nachfrageszenario qualitativ hochwertige und am Public Value Auftrag orientierte Angebote für diejenigen gesellschaftlichen Schichten und Milieus bereitstellen, die sich für Politik interessieren und die einer unabhängigen, pluralen Berichterstattung eine hohe Bedeutung beimessen. Um pointiert mit dem zweiten Chefredakteur von ARD aktuell, Thomas Hinrichs, zu sprechen, soll das Angebot für diejenigen sein, „die den Staat am Laufen halten“. Aus der Publikumsforschung weiß man, dass man mit diesem Anspruch einerseits riskiert, die Kernklientel noch weiter zu verkleinern; andererseits kann man so vor allem

Bürger der sozialen Mittel- und Oberschicht erreichen. Unerwünschte Konsequenzen dieses Szenarios wären, dass (1) sich die Kluft zwischen informierten und uninformierten Bürgern vergrößert, (2) die Legitimation der Rundfunkgebühren weiter erodiert wird und (3) die im Public Value Auftrag festgeschriebene Inklusionsnorm verletzt würde.

Bezüglich der letztgenannten negativen Konsequenz, sollten Medienschaffende in einem Inklusionsszenario Formeln finden, wie ein segmentiertes Publikum mit unterschiedlichen Ansprüchen an Medieninhalte, sich dennoch über gesellschaftlich relevante Probleme öffentlich verständigen kann. Der Kerngedanke dieses Szenarios ist die Perspektivverschiebung von einem anspruchsvollen, normativen Qualitätskriterien entsprechenden Informationsangebot, bis hin zu einem Informationsvermittlungsverständnis, das die unterschiedlichen Aufmerksamkeitschwel­len politikinteressierter wie -ferner Zielgruppen berücksichtigt. Dabei wird das, aus der Forschung zu intendierten Medienwirkungen (z.B. der Gesundheitskommunikation), bekannte Prinzip des Tailoring – die auf den Kenntnisstand der Zielgruppe maßgeschneiderte Informationsvermittlung – auf die Aufbereitung gesellschaftlich relevanter Informationen übertragen.

Um die Aufmerksamkeitsschwelle unterschiedlicher Zielgruppen zu erreichen, bieten sich öffentlichkeitstheoretische Bezüge an, die von unterschiedlich politisch interessierten und informierten Teilpublika ausgehen. Um die Konsequenzen unterschiedlicher Aufmerksamkeitschwel­len zu verdeutlichen, werden im Folgenden idealtypisch drei Teilpublika unterschieden: (1) Politikferne Mediennutzer, (2) politisch mäßig interessierte Bürger sowie (3) die politisch Hochinteressierten.

Von politisch weniger Interessierten (1) ist bekannt, dass sie Informationssendungen wie Nachrichten oder Magazinsendungen tendenziell meiden und sich eher dem wachsenden Angebot des Boulevard- und Peoplejournalismus zuwenden. Will man diese Bürger in den öffentlichen Aushandlungsprozess mit einbeziehen, müsste untersucht werden, inwieweit den publikumsstarken, boulevardesken Angeboten ein Potential für die Herstellung einer breiten Öffentlichkeit zugesprochen werden kann. Dieser Gedanke wird zunächst einige Irritationen auslösen, gelten doch boulevardeske Angebote in breiten Kreisen als kränkelnder Abkömmling hochwertiger politischer Informationsangebote. Politisches Interesse können diese Medieninhalte nicht steigern, so die Lehrmeinung; vielmehr fördern die verschiedenen Formen der „Empörungsbewirtschaftung“ langfristig ein politisches Desinteresse. Hat man diese Befunde der politischen Kommunikationsforschung vor Augen, so

ist der Gedanke, mittels dieser niederschweligen Angebote ein Publikum zu informieren oder für Fragen von öffentlichem Interesse zu interessieren, erst einmal abwegig. Diese Bewertung orientiert sich jedoch nur am Ist-Zustand. Bei entsprechender journalistischer Aufbereitung, indem etwa der politische Handlungsbedarf und die Konsequenzen politischer Entscheidungen für den Alltag der Bürger einbezogen würden, ließen sich diese Zielgruppen vielleicht eher zur Partizipation motivieren.

Die Gruppe der durchschnittlich politisch Interessierten (2) ist wie bislang über Nachrichten- und Magazinformate erreichbar. Zentrale Anforderung an diese Formate wäre jedoch authentisch zu bleiben und sich sowohl inhaltlich als auch in der Art der journalistischen Aufbereitung klar von den unterhaltungsorientierten Angeboten abzugrenzen. Die Konvergenzstrategie, klassische Informationsangebote an unterhaltungsorientierte Formate anzupassen, führt eher zu einer Abwendung der Zielgruppe von Informationsangeboten, weil die Vermittlungslogik des Boulevard- und Unterhaltungsjournalismus auf eine geringere Aufmerksamkeitsschwelle politikferner Nutzer ausgerichtet ist.

Am anderen Ende des skizzierten Kontinuums stehen die politisch stark Interessierten (3), denen die Möglichkeiten der Information und der Beteiligung an Entscheidungsfindungsprozessen in den Medien nicht weit genug gehen. Mit den Möglichkeiten, die das Internet bietet, können Medienschaffende dieser Gruppe weitere Formen und Möglichkeiten der aktiven Teilnahme an zivilisierten, um das beste Argument ringende Diskussionen ermöglichen, wie es etwa Habermas mit seinem Ideal des rationalen Diskurses beschreibt.

Welche Konsequenzen hat diese Auffächerung der Informationsleistung des Rundfunks für die eingangs erwähnte Aufgabe der gesellschaftlichen Inklusion? Im Zeitalter einer segmentierten und fragmentierten Mediennutzung kann der Rundfunk seinen öffentlichen Auftrag nicht mehr über die Synchronisation der Inhalte und Nutzungszeitpunkte erfüllen. Sinnvoller ist es in dieser Situation, die Synchronisation des Informationsstandes unterschiedlicher Gesellschaftsschichten über politische Meta-Botschaften zu erreichen, welche informations- und unterhaltungsorientierte Medienangebote gleichermaßen vermitteln. Solche Meta-Botschaften können z. B. politische Werte oder Bewertungen zentraler politischer Ereignisse darstellen, welche in Informations- und Unterhaltungsangeboten zwar unterschiedlich dargestellt werden, aber dennoch ähnliche Positionen vermitteln. Aufgabe der Redaktionen wäre es dann, zentrale Themen und politische Meta-Botschaften über verschiedene Inhalte und Darstellungsformen zum fragmentierten Publikum zu bringen.

Ein bloßes Nebeneinander verschiedener Programmangebote mit ihren unterschiedlichen Vermittlungslogiken greift zu kurz und kann dadurch das Potential der Inklusion nicht entfalten. Die vorgeschlagenen drei Stufen der publikumsorientierten Informationsvermittlung bilden dabei keineswegs konträre Gegenentwürfe, sondern ergänzen sich im Hinblick auf unsere heutige Gesellschaft mit unterschiedlichen Teilöffentlichkeiten. Damit tragen sie dem Gedanken der Inklusion möglichst vieler Gesellschaftsschichten Rechnung. •

MEDIENKOMPETENZ UND PUBLIC VALUE

DR.^{IN} SENTA PFAFF-RÜDIGER

INSTITUT FÜR KOMMUNIKATIONSWISSENSCHAFT UND MEDIENFORSCHUNG / LMU MÜNCHEN

Medienkompetenz gilt in der mediatisierten Gesellschaft als „Schlüsselqualifikation“, um am gesellschaftlichen Leben teilhaben zu können (Süß et al. 2013: 121). In der Medienpolitik wird Medienkompetenz von vielen als Königsweg begriffen, um den Herausforderungen, die das Internet für den Jugendmedienschutz stellt, gerecht zu werden. Dahinter verbirgt sich in der medienpolitischen Debatte die Idee, dass kompetente Nutzer wissen, wie sie mit Risiken (im Netz) umgehen müssen und dass diejenigen, die Probleme haben, keine Kompetenz besitzen (Livingstone & Helsper 2010: 313) – was Medienkompetenz aber stark verkürzt. Begreift man Medienkompetenz als den Prozess, bei dem (Medien-)Wissen in konkrete Praxis umgesetzt wird, dann zeigt sich, dass Wissen allein oft nicht zu den gewünschten Handlungen führt, wenn beispielsweise Privatsphäre-Einstellungen bekannt sind, aber dennoch umgangen werden (Pfaff-Rüdiger et al. 2012). Darüber hinaus werden konkrete „Maßnahmen zur Medienkompetenz-Förderung bislang nicht systematisch in ein Regelungskonzept eingebunden“ (Enquete-Kommission „Internet und digitale Gesellschaft“ 2011: 18). Der öffentlich-rechtliche Rundfunk ist als Medienanbieter in das Netzwerk der Jugendmedienschützer eingebunden (Hasebrink & Lampert 2008) und damit Teil der Akteure, die Medienkompetenz aktiv fördern. Medienkompetenz gilt darüber hinaus selbst als Metafunktion des öffentlich-rechtlichen Rundfunks (Neuberger 2013: 104). Was heißt aber nun Medienkompetenz für den öffentlichen-rechtlichen Rundfunk und damit auch für den Public Value?

Zunächst meint Medienkompetenz noch immer „many things to many people“ (Erstad & Amdam 2013: 84), ist anders gesprochen ein „theoretisch leerer Begriff“ (Baacke 1996: 8), der gefüllt und an den technologischen und sozialen Wandel angepasst werden muss. Hier gibt es zwei Möglichkeiten: Zum einen kann Medienkompetenz an konkrete Praktiken angebunden und in unterschiedliche Konzepte wie digitale Kompetenz, Lesekompetenz, Informationskompetenz, Computerkompetenz unterteilt werden (Unesco 2013: 13) oder man folgt einem ganzheit-

lichen Modell von Medienkompetenz, das Medienkompetenz in Bezug zu übergreifenden (sozialen) Kompetenzen setzt (Groeben 2004; Mikos 2007). Greift man auf die Definition von Baacke, dem Vater der Medienkompetenz, zurück, dann beschreibt Medienkompetenz die Fähigkeit „in die Welt aktiv aneignender Weise auch alle Arten von Medien für das Kommunikations- und Handlungsrepertoire von Menschen einzusetzen“ (Baacke 1996: 8), was für den zweiten Weg spricht.

Bei Public Value geht es um den Mehrwert für alle und damit nicht nur darum, „what the public values“, sondern auch „what is good for the public“ (Hasebrink 2007: 39). In diesem Sinne muss Medienkompetenz auch anhand der sozialen Interessen, denen sie dient, definiert werden (Buckingham 2003: 38). Livingstone und Kollegen (2008: 105) unterscheiden hier drei Ziele:

1. Medienkompetenz unterstützt (politische) Partizipation und gesellschaftliche Teilhabe.
2. Medienkompetenz ist heute Teil der Berufsvoraussetzungen und hat ökonomische Vorteile.
3. Medienkompetenz unterstützt ein lebenslanges Lernen und die Identitätsentwicklung.

Medienkompetenz trägt also dazu bei, dass Menschen sich zu „gesellschaftlich-handlungsfähigen Subjekten“ (Groeben 2004: 39) entwickeln können.

Bei aller Euphorie um die neuen Medien und den medialen Debatten um Online-Risiken wird dabei leicht vergessen, dass Medien mehr meint als nur Internet und Medienkompetenz auch den souveränen Umgang mit Büchern, Zeitungen, Zeitschriften, Fernsehen und Radio einschließt. Medienkompetenz wird so schnell auf technische Kompetenzen verkürzt. Die Technik als „Werkzeugkasten“, (Neuberger 2013: 104) nutzen zu können, ist eine Voraussetzung, um sich Medieninhalte aneignen zu können – deshalb beschreibt in vielen angloamerikanischen Medienkompetenz-Modellen „access“ auch die erste Stufe (vgl. z.B. Livingstone 2004; Hobbs 2011). Dies macht auf soziale Benachteiligung (unter dem Konzept digital divide diskutiert) aufmerksam. Technik ist gleichzeitig aber so intuitiv geworden, dass selbst Zweijährige Fernsehgeräte oder Smartphones bedienen können. Medienkompetenzdebatten müssen deshalb heute über technische Aspekte hinausgehen (ohne den Einfluss der Technik zu vernachlässigen) und danach fragen, „what the public

values“. Medienkompetenz wird so stärker an die Nutzerinteressen beziehungsweise an deren Bedürfnisse angebunden. Medienkompetenz wird nur dann erworben, wenn die Medienangebote zu den Bedürfnissen und den bereits vorhandenen Kompetenzen der Nutzer passen. So eignen sich beispielsweise Senioren im Internet nur diejenigen Apps und Programme an, die sie für ihren Alltag beziehungsweise ihre Lebenswelt brauchen. Sie melden sich bei Sozialen Netzwerkseiten an, wenn Kinder und Enkel im Ausland leben oder studieren oder nutzen Ebay, um ihrer Sammelleidenschaft zu frönen (Meyen & Pfaff-Rüdiger 2009). Ihre Fähigkeiten beschränken sich auf diese Nutzung. Kompetent ist aber nur derjenige, der seine Fähigkeiten auch auf neue Angebote übertragen kann. Ein Blick auf die Entwicklungsaufgaben von Jugendlichen hilft, besser zu verstehen, welche Kompetenzen gebraucht werden und welches Wissen nicht in die eigene Praxis umgesetzt wird. So verhindern soziale Bedürfnisse der Jugendlichen beispielsweise, dass das Wissen über Risiken, beispielsweise sich nicht mit Fremden zu treffen, eingesetzt wird (Pfaff-Rüdiger et al. 2012). Folgt man einem bedürfnisorientierten Ansatz, dann lässt sich Medienkompetenz in Sach-, Selbst- und Sozialkompetenz unterteilen: Sachkompetenz beinhaltet dann neben technischen Fertigkeiten, Medien(struktur-)wissen, aber auch Medialitätsbewusstsein. Selbstkompetenz bezieht reflexive, motivationale, emotionale und kreative Fertigkeiten ein, während Sozialkompetenz, (soziale) Handlungskompetenzen, kommunikativen Kompetenzen und ethische Fertigkeiten umfasst (Pfaff-Rüdiger et al. 2012). Bezieht man Medienkompetenz auf die Entwicklungsaufgaben und Bedürfnisse der Kinder, verhindert dies auch, den Diskurs nur über die Risiken der Nutzung zu führen und hilft stattdessen, Chancen einzubeziehen. Schließlich geht es um Chancen und Risiken.

Für den Public Value ist aber nicht nur wichtig, die Nutzer und deren Interessen (wieder) stärker einzubinden, sondern auch zu gewährleisten, dass die öffentlich-rechtlichen Sender ihrer öffentlichen Aufgabe nachkommen. Ein medienkompetenter Umgang mit den Inhalten ist hier eine wichtige Voraussetzung, um diese Ziele zu erreichen. So unterstützt reflexive oder ethische Medienkompetenz die Informiertheit der Bürger, emotionale und motivationale Kompetenzen beeinflussen die Unterhaltungsfunktion und soziale Medienkompetenz stärkt die Integrationsfunktion des öffentlich-rechtlichen Rundfunks. Medienkompetenz meint in diesem Sinne nicht nur einen bedürfnisgerechten sondern gleichzeitig auch einen sozialverantwortlichen Umgang mit Medien. Die Mediatisierung hat soziale Ziele nicht hinfällig gemacht. Sozialität ist in einer zunehmend kommunikativen Gesellschaft noch wichtiger geworden (Knoblauch 2013: 311) und bezieht sich nicht nur auf Hand-

lungen im Social Web, sondern auch auf die Integrationsfunktion des öffentlich-rechtlichen Rundfunks (Pfaff-Rüdiger 2007). Medienkompetenzvermittlung im Rahmen des öffentlich-rechtlichen Rundfunks muss hier ansetzen. Soziale und mediale Wirklichkeiten vermischen immer stärker, so dass soziale Handlungskompetenzen beeinflussen, wie Medien genutzt werden. Gleichzeitig kann der Umgang mit den Medien auch soziale Kompetenzen beeinflussen. (Mikos 2007: 30) So entstehen soziale Kompetenzen beispielsweise im sozialen Vergleich mit den im Rundfunk präsentierten Akteuren oder (fiktionalen) Figuren. Formate wie „Germanys Next Top Model“ zeigen, wie wichtig es ist, dass Jugendliche Medialitätsbewusstsein haben und die Genrekonventionen kennen, um die Handlungen der Akteure einordnen und die dort vorgestellten Konfliktlösungsstrategien kritisch bewerten zu können. Ein Weg dahin kann sein, über offene Kanäle oder andere Workshops Jugendliche und andere Nutzer in die Entstehungsprozess des Rundfunks einzubinden. Er ersetzt aber nicht, dass die Nutzer einen Bezug zwischen den Inhalten und ihrer Lebenswelt herstellen müssen, um über die Inhalte kritisch nachdenken und somit reflexive Kompetenzen aufbauen zu können. Dies entsteht vor allem, wenn über die Inhalte gesprochen wird. Anschlusskommunikation ist nicht nur eine wichtige Voraussetzung, um Medieninhalte zu verarbeiten, sondern selbst eine kommunikative Kompetenz, die nicht mehr alle Jugendlichen beherrschen. Anschlusskommunikation ist auch deshalb wichtig, weil es Kinder und Jugendliche an öffentliche Diskurse bindet und damit vorbereitet auf politisches Denken und Handeln (Baacke 1996: 4).

Public Value als Prozess macht darüber hinaus darauf aufmerksam, dass Medienkompetenz selbst als Prozess begriffen werden muss (Groeben 2004; Hobbs 2011); schon allein, um dem schnellen technologischen Wandel und den sich ständig veränderten Anforderungen an die Nutzung gerecht zu werden. Prozess meint aber auch, einen Blick darauf zu werfen, wer Medienkompetenz vermittelt und wo. Technische oder instrumentelle Fertigkeiten können bei der Nutzung gelernt werden – learning by doing. Soziale und reflexive Kompetenzen setzen stattdessen Kommunikation mit dem Umfeld (Eltern, Peers, Schule) voraus (Schorb & Wagner 2013: 18). Liegt dabei die Verantwortung allein bei den Eltern oder müssen nicht alle Akteure im Jugendmedienschutz dazu beitragen, wollen sie ihre Rolle im Jugendmedienschutz ernst nehmen? Bislang ist die Vermittlung von Medienkompetenz noch nicht institutionalisiert und es fehlt vor allem an einer kontinuierlichen Evaluation bestehender (oft außerschulischer) Projekte (Kammerl & Hasebrink 2014). Wahl und Kollegen (2014) haben darüber hinaus darauf hingewiesen, dass das Medienkompetenz-Verständnis in der außerschulischen Medienkompe-

tenzvermittlung sich bislang (immer noch) vor allem auf technische und gestaltende Kompetenzen fokussiert. Fragen nach Anschlusskommunikation oder Medienethik und damit soziale Aspekte spielen nur selten eine Rolle (S. 258). Hier bleibt noch viel zu tun. Wer wissen möchte, wie Medienkompetenz gesellschaftliche Teilhabe unterstützt oder wie sie vermittelt werden kann, braucht Langzeitprojekte, wie die Langzeitstudie zur Mediensozialisation sozial benachteiligter Kinder in Österreich (Paus-Hasebrink 2014), um Medienkompetenz als Prozess nachzeichnen zu können. Leider gibt es davon viel zu wenige.

Zusammenfassend bedeutet dies für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk, dass er sich – als einer der relevanten Akteure des Jugendmedienschutzes und um seiner öffentlichen Aufgabe gerecht zu werden – (noch) stärker sowohl finanziell als auch inhaltlich in die Medienkompetenzvermittlung einbringen sollte. Hierzu kann er die Kompetenzen seiner Verantwortlichen und Journalisten nutzen. Der Schwerpunkt sollte dabei nicht nur auf technischen Kompetenzen liegen, sondern vor allem auf reflexiven und sozialen Kompetenzen. Im Sinne der Anschlusskommunikation bezieht diese Verantwortung explizit auch die Online-Angebote des öffentlich-rechtlichen Rundfunks ein. •

LITERATURHINWEISE

- Baacke, D.** (1996). Medienkompetenz als Netzwerk. Reichweite und Fokussierung eines Begriffs, der Konjunktur hat. *Medien praktisch*, 20 (2), 4-10.
- Buckingham, D.** (2003). *Media education. Literacy, learning and contemporary culture*. Cambridge: Polity Press.
- Enquete-Kommission „Internet und digitale Gesellschaft“ (2011). *Zweiter Zwischenbericht der Enquete-Kommission „Internet und digitale Gesellschaft“*. Medienkompetenz. Deutscher Bundestag Drucksache 17/7286.
- Erstad, O. & Amdam, S.** (2013). From protection to public participation. A review of research literature on media literacy. *Javnost – the public*, 20 (2), S. 83-98.
- Groeben, N.** (2004). Medienkompetenz. In R. Mangold, P. Vorderer & G. Bente (Hrsg.), *Lehrbuch der Medienpsychologie* (S. 27-49). Göttingen: Hogrefe.
- Hasebrink, U.** (2007). »Public Value«: Leitbegriff oder Nebelkerze in der Diskussion um den öffentlich-rechtlichen Rundfunk? *Rundfunk und Geschichte*, 33 (1/2), S. 38-42
- Hasebrink, U. & Lampert, C.** (2008). *Jugendmedienschutz im Netzwerk. Plädoyer für eine integrative Perspektive*. medien + erziehung, 52 (1), 10-17.
- Hobbs, R.** (2011). *Digital and media literacy. Connecting culture and classroom*. Thousand Oaks: Sage.
- Kammerl, R. & Hasebrink, U.** (2014). *Media and Information Literacy Policies in Germany* (2013). Hamburg: Hans Bredow Institut.
- Knoblauch, H.** (2013). Communicative constructivism and mediatization. *Communication Theory*, 23 (3), 297-315.
- Livingstone, S.** (2004). Media Literacy and the Challenge of New Information and Communication Technologies. *The Communication Review*, 7, 3-14.
- Livingstone, S. & Helsper, E.** (2010). Balancing online opportunities and risks in teenagers' use of the internet: the role of online skills and internet self-efficacy. *New Media & Society*, 12 (2), S. 309-329.
- Livingstone, S., van Couvering, E., & Thumim, N.** (2008). Converging traditions of research on media and information literacies: disciplinary, critical, and methodological issues. In J. Coiro, M. Knobel, Michele, C. Lankshear & D. J. Leu (Hrsg.), *Handbook of research on new literacies* (S. 103-132). New York, USA: Routledge.
- Meyen, M. & Pfaff-Rüdiger, S.** (Hrsg.) (2009). *Internet im Alltag. Qualitative Studien zum praktischen Sinn von Onlineangeboten*. Münster: Lit.
- Mikos, Lothar** (2007). *Mediensozialisation als Irrweg – Zur Integration von medialer und sozialer Kommunikation aus der Sicht der Sozialisationsperspektive*. In L. Mikos & D. Hoffmann (Hrsg.), *Mediensozialisations-theorien. Neue Modelle und Ansätze in der Diskussion* (S. 27-46). Wiesbaden: VS.
- Neuberger, C.** (2013). *Public Value im Internet*. In N. Gonsler (Hrsg.), *Die multimediale Zukunft des Qualitätsjournalismus* (S. 103-118). Wiesbaden: VS.
- Paus-Hasebrink, I. & Kulterer, J.** (2014). *Praxeologische Mediensozialisationsforschung: Langzeitstudie zu sozial benachteiligten Heranwachsenden*. Baden-Baden: Nomos.
- Pfaff-Rüdiger, S.** (2007). *Leitideen für Media Governance. Das Beispiel des digitalen Fernsehens*. In P. Donges (Hrsg.), *Von der Medienpolitik zur Media Governance* (S. 144-160). Köln: Halem 2007.
- Pfaff-Rüdiger, S., Riesmeyer, C. & Kümpel, A.** (2012). *Media literacy and developmental tasks: A case study in Germany*. *Medijske Studije, Media Studies*, 3 (6), S. 42-56.
- Unesco (2013). *Global Media and Information Literacy Assessment Framework: Country Readiness and Competencies*. Paris: Unesco.
- Schorb, Bernhard & Wagner, Ulrike** (2013). *Medienkompetenz – Befähigung zur souveränen Lebensführung in einer mediatisierten Gesellschaft*. In Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hrsg.), *Medienkompetenzförderung für Kinder und Jugendliche* (S. 18-23). Berlin: BMFSFJ.
- Süß, D., Lampert, C. & Wijnen, C.** (2013). *Medienpädagogik. Studienbücher zur Kommunikations- und Medienwissenschaft* (2. Auflage). Wiesbaden: VS.
- Wahl, S., Klimmt, C. & Sowka, A.** (2014). *Außerschulische Medienkompetenzarbeit. Akteure, Prioritäten, erlebte Herausforderungen*. *Medien & Kommunikationswissenschaft*, 62 (2), S. 236-256.

WELCHE ART VON MEDIEN BRAUCHT DIE GESELLSCHAFT HEUTE?

UNIV.-PROF. DR. ALFRED PRITZ
SIGMUND-FREUD-UNIVERSITÄT WIEN

Die Medienwelt ist im Umbruch und spiegelt die Gesellschaft wieder, man müsste eigentlich von „Gesellschaften“ sprechen: in Sekundenbruchteilen jagen Daten in digitalen Informationsteilen aufgelöst, rund um die Welt. Sie erreichen ebenso schnell alle Gruppierungen, die an diesem Datennetz angeschlossen sind, die Kapitalintensiven und Kapitalmobilen zuerst, die Kapitalschwächeren später. Bilder vom Weltgeschehen sind ebenso schnell unterwegs wie Texte zur Interpretation desselben.

Wie gehen die Medien damit um? Wer kontrolliert diese Informationen und wie werden sie vorgestellt, wie wird ihnen Bedeutung beigemessen, wer komponiert wie die Bilder, die dann die einzelnen Menschen erreichen? Wenn man hört und liest, dass GOOGLE etwa 90 Prozent des Datenvolumens, das um die Welt kreist, erzeugt, dann gibt es bereits eine Antwort. Und in dieser Form ist sie erschreckend. Aber es ist nur ein Teil der Antwort, der andere Teil ist die Bereitschaft des Rezipienten, diese Daten auch aufzunehmen und zu verwerten, sie also als für relevant zu erachten. Die Macht der Information ist also nicht so einseitig verteilt wie man zunächst annehmen würde. Und der Vorgang ist komplex: nicht nur der Erzeuger von Bildern muss diese erzeugen, um für sie Aufmerksamkeit zu generieren, die Rezipienten und Zwischenhändler müssen gefallen an den Daten finden, sonst werden diese nicht gekauft. Und nicht zu vergessen: das Politische entscheidet auch über die Datentransfers: die Opportunitätskosten sind enorm, wenn man bedenkt, wie Daten gefiltert und kontextuell verändert werden, wenn sie kurz vor dem Verbraucher anhalten und in den Redaktionen bearbeitet werden.

Aber wie verhält es sich mit der Transparenz dieser Daten?

Nun, Daten haben keine Eigenschaft hinsichtlich der Bedeutungsgebung, die Bedeutung von Daten wird von den interpretierenden Medienfachleuten vollzogen. Das gleiche Bild löst Unterschiedliches beim Betrachter aus. Und wie ist der Medienfachmann, die Medienfachfrau, auf die Interpretation von Daten vorbereitet? Aus der Fülle der Daten auszuwählen ist der erste Akt: hier sind oftmals Agenturen vorgeschaltet,

die bereit eine Reduktion der Datenfülle vornehmen. Unterliegen diese Agenturen einer öffentlichen Kontrolle? Oder können sie schalten und walten wie sie wollen? Ein Dschungel von Intransparenz umgibt und durchdringt diese Welt. Eine Transparenz von Daten ist nur sehr partiell gegeben und ist von vielen Faktoren bestimmt: Verfügbarkeit, Opportunität, Kosten, politische Einflüsse, Sehgewohnheiten der Letztempfänger, um nur einige zu nennen. Die Datenerzeugung ist letztlich für den Endverbraucher nicht wirklich transparent. Hier ist die Medienwelt gefordert: Zumindest Quellentransparenz, aber auch nachvollziehbare Dokumentation der Medienleistung, öffentliche (ggf auch durch Selbstregulierung) entstandene Regulative können dabei helfen, zumindest ein Mindestmaß an Transparenz zu schaffen, das letztlich Mediennutzern ermöglicht, orientierte Entscheidungen zu treffen.

Die Wahrheit der Bilder

Der Mensch hat die Eigenschaft, Bilder als „wahr“ zu kodifizieren: „ich habe es schließlich selbst gesehen“. Dieselben Bilder werden aber auf ganz unterschiedliche Weise interpretiert, je nach politischer und gesellschaftlicher Gemengelage. Denken wir nur an das Beispiel des abgeschossenen Verkehrsflugzeugs in der Ostukraine im Zuge des dort wütenden Bürgerkriegs: dasselbe Wrackteil wurde mit völliger Unterschiedlichkeit als Zeuge für das Verbrechen der jeweils anderen Seite angeführt. Wir alle wissen, dass die Wahrheit der Bilder eine relative ist, und dennoch gibt es einen Zwang, der weitgehend genetisch fixiert ist, wahrgenommene Bilder als „wahr“ anzuerkennen. Diese Bilder setzen sich jedenfalls zusammen aus der Erfahrung und den kontextuellen Umständen. Der Sender der Bilder, etwa im Fernsehen, aber auch der Klangbilder im Rundfunk, muss über dieses kontextuelle Verständnis verfügen, um seine Botschaft entsprechend platzieren zu können.

Öffentlich rechtlich oder kommerziell?

Die Diskussion um den öffentlichen Rundfunk, der oft als zu starr und zu langweilig empfunden wurde und die Ambitionen der kommerziellen Rundfunkbetreiber ist erlahmt: die rechtlichen Möglichkeiten des privatrechtlichen Rundfunks wurden definiert und werden großteils ausgeschöpft. Die Kritik der Öffentlichkeit an diesen Gegebenheiten ist endenwollend, nicht zuletzt, weil die Qualitätssteigerung weder im öffentlichen noch im privaten Rundfunk eingetreten ist. Nachdem auch häufig die Datenquellen dieselben sind, besonders unangenehm an den jeweiligen Nachrichtensendungen abzulesen, ergibt sich mitunter kein rasender Unterschied mehr. In den letzten Jahren allerdings erscheint mir eine Qualitätssteigerung bei den Diskussionsveranstaltungen im Fernsehen feststellbar. Das Radio bedient ja unterschiedliche Interessensgruppen

und ergeht sich ja vorwiegend in der Musikbeschallung seiner Zuhörer (sieht man von Ö 1 einmal ab). Der Kampf um den Kunden ist der Frage nach der „richtigen Information“ gewichen, so gesehen ist also die Bedeutung von öffentlich-rechtlich versus privatrechtlich eigentlich eine Frage der Vergangenheit, mit folgenden Ausnahmen: Bei kommerziellen Medien ist Einflussnahme durch „die Wirtschaft“, bei öffentlich-rechtlichen ebendiese durch „die Politik“ zu befürchten. Unangenehm kann es für verantwortungsvolle Redakteure in beiden Rechtssystemen sein. Umso wichtiger ist es, die Unabhängigkeit der Redaktion – etwa durch Statute – zu gewährleisten und den Nutzern gegenüber für ein Mindestmaß an Transparenz zu sorgen. Das kann etwa Eigentumsverhältnisse, Protokolle aus Eigentümerversammlungen, Quellen der Berichte u.v.m. umfassen. Wichtig bleibt: Unabhängigkeit und Qualität dürfen nicht nur behauptet, sie müssen auch nachvollziehbar gemacht werden.

Was wollen die Kunden bzw. Endverbraucher, Hörer und Seher?

Panem et Circenses hieß es im alten Rom, um die Römer zufrieden zu stimmen. Die Bedürfnisse heute basieren natürlich ebenfalls auf diesem Prinzip. Allerdings ist die Bereitschaft zur politischen Teilhabe in der heutigen Welt enorm im Vergleich zu den Adligen/Sklavenhalter-Staaten der Antike. Heute will man mehr sachgerechte Information – und bekommt sie oft nicht, wie eingangs erwähnt. Man will auch Partizipation und Repräsentanz, in Diskussionsrunden vielfach abgedeckt. Der Wunsch, eine Information auch zu glauben ist groß, der Wunsch, sicherzugehen, dass die Information auch den Tatsachen entspricht, aber auch. Hier sind die Medien gefordert, Information zu kreieren, die den Tatsachen nahekommen. Diese Sender werden die Nase vorn haben in der Zukunft. Dies ist nicht nur eine „Geschäftsidee“, sie hat auch mit ethischen Voraussetzungen zu tun. Und auch diese sollten soweit wie möglich transparent gemacht werden: Warum entscheiden die Medienmacher so, wie sie entscheiden – und nicht anders? Dazu gehört aber sicherlich auch Informationsgewinnung jenseits des „Mainstreams“ sowie unterhaltende – nicht niveaulose! – Vermittlung. Denn letztlich gilt für Mediennutzung: Jede Muse sucht sich ihren Seher/Hörer, unterhalten will man sein! •

PUBLIC VALUE ALS DISKURS

UNIV.-PROF. DR. UWE HASEBRINK
HANS-BREDOW-INSTITUT FÜR MEDIENFORSCHUNG AN DER UNIVERSITÄT HAMBURG

Viel ist erreicht worden in den letzten Jahren: Unter dem Stichwort Public Value ist ein lebendiger Diskurs über die Aufgaben und Leistungen öffentlich-rechtlicher Medien entstanden; es wurden zahlreiche gut begründete Kriterien definiert, anhand derer sich der Public Value einzelner Angebote oder Veranstalter oder auch des Rundfunksystems insgesamt bestimmen lässt; und es wurden Verfahren entwickelt, solche Kriterien regelmäßig zu erfassen und in die öffentliche Verständigung über die Leistungen der öffentlich-rechtlichen Medien einzubringen. Auf diesem Erfolgsweg gibt es allerdings auch immer wieder Blockaden, die die Implementierung von Public Value-Prozessen behindern. So ist der Fachdiskurs über Public Value für die Öffentlichkeit sehr abstrakt; vor dem Hintergrund ihrer ganz individuellen Wahrnehmungen und Bewertungen der Angebotsqualität nehmen die Mediennutzerinnen und -nutzer sehr konkrete Defizite und Leistungen wahr, die sie nur schwer mit Public Value-Kriterien verknüpfen können. Und auch innerhalb der Rundfunkanstalten scheint Public Value gelegentlich nicht als ein sinnvoller Orientierungsmaßstab empfunden zu werden sondern als ein Synonym für ein überbürokratisiertes Informationssystem, das der alltäglichen Programmarbeit nicht gerecht wird und dem Programm letztlich eher schadet als nützt, weil es wertvolle Arbeitszeit bindet, mit professionellen Kriterien – vermeintlich – in Widerspruch steht und Kreativität – vermeintlich – behindert. Der wohlgemeinte Prozess der Public Value-Orientierung droht so zu einem pflichtschuldig exerzierten Akt der an die Öffentlichkeit und die Politik gerichteten Selbstlegitimation zu werden, der sein Ziel kaum erreichen kann, weil er von den verschiedenen Stakeholdern als Werbung in eigener Sache wahrgenommen, also nicht ernstgenommen wird.

Herausforderungen für die Bestimmung von Public Value

Die folgenden Überlegungen greifen einige Argumente auf, die zu einem kritischen Blick auf die Orientierung am Public Value führen und dadurch die Implementierung entsprechender Kriterien behindern können. Diesen Argumenten ist gemeinsam, dass sie jeweils auf Kehrseiten der Tatsache hinweisen, dass es mittlerweile weitgehend feststehende Listen von Public Value-Kriterien und auch entsprechende Messungen gibt. Das Verständnis von Public Value ist dadurch – ähnlich wie das ähnlicher Begriffe, z.B. Qualität – von der Vorstellung geprägt, dass es eine Reihe positiv bewerteter Merkmale von Angeboten gibt, die man „diesen ansehen kann“, die sich also mit Hilfe von Angebotsanalysen „objektiv“ ermitteln und als mehr oder weniger ausgeprägter Public Value interpretieren lassen. Ein solches Verständnis führt zu einigen Problemen, die anhand der folgenden exemplarisch ausgewählten kritischen Argumente veranschaulicht werden sollen.

- 1) Verschiedene Angebotsgattungen können nicht an denselben Kriterien gemessen werden.

Die bekannten Kriterien für das Vorliegen von Public Value sind nicht angebots- oder genrespezifisch formuliert. Sowohl aus Anbieter- als auch aus Publikumperspektive erscheint dies irritierend: Allzu naheliegend erscheint es, dass eine Unterhaltungssendung das Zielkriterium „Unterhaltung“ besser erfüllt als eine Informationssendung; beim Kriterium „Wissen“ ist es umgekehrt. Es gibt also nicht nur die Dimension „hoher oder niedriger Public Value“ bzw. „gut oder schlecht“, sondern unterschiedliche Arten, gut oder schlecht zu sein. Dieser Tatsache werden Kriterienkataloge, die unabhängig von der Art des Angebots bestimmte Angebotsmerkmale fordern, nicht gerecht. Vielmehr sollten Medienangebote jeweils spezifisch an den Zielsetzungen gemessen werden, die sie erfüllen sollen.

- 2) Einige Kriterien stehen untereinander in einem Spannungsverhältnis, sie lassen sich nicht zugleich optimieren.

Angesichts der Zielkriterien für Public Value stellt sich vor allem im Produktionsalltag oft die Frage, wie diese miteinander vereinbar sein sollen. Auch wenn Unterhaltung nicht als Gegensatz von Information angesehen werden kann, wird doch bei der Gestaltung eines konkreten Angebots rasch deutlich, dass hinsichtlich der Orientierung z.B. an den Zielkriterien Unterhaltung und Wissen Prioritätensetzungen erforderlich sind, da Änderungen zugunsten des einen Kriteriums zulasten des anderen Kriteriums gehen könnten. Das Ziel, im Sinne der Integrationsfunktio-

on möglichst alle Bevölkerungsgruppen einzubinden, kann dem Ziel der Bürgernähe, der zielgruppenadäquaten Ansprache zuwiderlaufen. In bestimmten Phasen der politischen Diskussion mögen auch Zielkriterien wie nationale oder regionale Identität und Europäische Integration nicht ganz leicht miteinander zu verbinden sein. Das Argument unterstreicht die bereits zuvor betonte Konsequenz, dass sich Medienangebote in der Art und Weise, wie sie zum Public Value beitragen, unterscheiden können müssen.

- 3) Bei der Beurteilung, ob bestimmte Angebote bestimmte Public Value-Kriterien erfüllen, gehen die Meinungen der Produzenten, Kritiker und Nutzer zum Teil beträchtlich auseinander.

Dieses Argument verweist auf zahlreiche Beobachtungen, dass sich bei der Beurteilung von Medienangeboten oft „die Geister scheiden“. Was der eine als gründliche Hintergrundinformation lobt, wird von der anderen als oberlehrerhafte Besserwisserei kritisiert. Was die eine als mutigen Beitrag zur Integration einer gesellschaftlichen Randgruppe preist, wird von dem anderen als stereotyp-geprägte Bekräftigung gesellschaftlicher Vorurteile angeprangert. Solche Unterschiede zeigen sich nicht nur zwischen den Gruppen der Produzenten, der Nutzer, der Medienkritik oder der Politik, sondern auch innerhalb dieser Gruppen besteht in dieser Hinsicht keineswegs Einigkeit. Aus diesen unterschiedlichen Wahrnehmungen und Beurteilungen ergibt sich die Notwendigkeit, den Public Value-Prozess offen für verschiedene Perspektiven zu halten.

Diese Probleme erschweren die Umsetzung von Public Value-Kriterien in der täglichen Praxis, weil sie mit gutem Recht als „aufgesetzt“, „praxisfremd“ oder gar „unprofessionell“ wahrgenommen werden. Im Folgenden soll diskutiert werden, wie sich der Public Value-Prozess so weiterentwickeln lässt, dass die genannten Probleme vermieden werden.

Konsequenzen für die Weiterentwicklung des Public Value-Prozesses

Der genannten Argumente, dass Public Value schwer zu definieren und zu messen ist und dass vorliegende Zielkriterien in sich widersprüchlich sind, bergen die Gefahr, zu einer Relativierung von Public Value-Kriterien für Medienangebote zu führen: Wenn es offenbar nicht möglich ist, Public Value als messbares Phänomen klar und transparent anhand einer festen Kriterienliste zu definieren, verliert Public Value als Zielkonzept an Überzeugungskraft. Für eine produktive Auseinandersetzung mit diesen Argumenten und eine entsprechende Weiterentwicklung von Public Value-Prozessen sollen hier zwei Anstöße gegeben werden.

Zum einen erscheint es hilfreich, die Vorstellung vom Public Value als objektiv beobachtbares Merkmal von Angeboten zu überwinden. Im eigentlichen Verständnis bezieht sich Public Value auf eine Wirkung der Medien, der Begriff bezeichnet die an die Medien herangetragene Erwartung, verschiedene gesellschaftlich und kulturell als wünschenswert angesehene Wirkungen zu erzielen.¹ Um zu ermitteln, ob Medien einen Public Value erzielen, wären also streng genommen gesellschaftliche und kulturelle Wirkungen zu untersuchen. Aus der Medienwirkungsforschung ist bekannt, dass von der Beschaffenheit der Medienangebote keineswegs auf entsprechende Wirkungen geschlossen werden kann. Sie eröffnen allenfalls bestimmte Potenziale für Wirkungen: Ein ausführlicher Hintergrundbeitrag über ein komplexes politisches Thema, der zudem so verständlich wie möglich gestaltet ist, schafft zunächst lediglich die notwendige Voraussetzung dafür, dass sich beim Publikum das Verständnis und das Wissen zu diesem Thema verändern kann. Ob der Beitrag tatsächlich in diesem Sinne zu einer Wissensvermittlung beiträgt, hängt dann vor allem davon ab, wie viele und welche Menschen diesen Beitrag wahrnehmen. Insofern ist die Reichweite von Medienangeboten als ein wichtiges Zwischenziel zur Erreichung von Public Value anzusehen – ein Punkt, der den oft diskutierten vermeintlichen Widerspruch zwischen „Qualität und Quote“ in Frage stellt. In welchem Maße sich dann tatsächlich Public Value einstellt, ist erst dann festzustellen, wenn gezeigt werden kann, dass der Beitrag nicht nur seine Zielgruppe erreicht, sondern dort auch zu Wissensveränderungen führt. Die Konsequenz aus diesen Überlegungen ist gerade nicht, dass die Bestimmung von Angebotsmerkmalen sinnlos ist; im Gegenteil, sie ist die entscheidende Grundlage im Public Value-Prozess, denn nur so kann festgestellt werden, ob die Medienangebote überhaupt erst die notwendige Voraussetzung für die erwünschten Ergebnisse schaffen. Diese Angebotsmerkmale dürfen jedoch auch nicht verabsolutiert werden: Sie schaffen noch keinen Public Value, sondern nur Möglichkeiten für die Mediennutzerinnen und Mediennutzer, durch den Gebrauch dieser Angebote Public Value zu erzeugen.

Zum anderen ist zu betonen, dass es sich beim Public Value von Medienangeboten um ein sich bewegendes Ziel handelt. Medienanbieter agieren in sich laufend verändernden gesellschaftlichen und kulturellen Rahmenbedingungen, entsprechend müssen ihre Angebote laufend auf veränderte Interessen und Bedürfnisse Bezug nehmen und neu justiert werden. Dabei ist zusätzlich zu berücksichtigen, dass die gesellschaftlichen Interessen und Bedürfnisse nicht gleich verteilt sind, dass sie zum Teil widersprüchlich sind oder gar einander zuwiderlaufen. Public Value-Kriterien können daher nicht als fixe Messlatten definiert werden.

Sie sind vielmehr Gegenstand eines laufenden Diskurses zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen, die im Falle der öffentlichen Kommunikation letztlich die gesamte Gesellschaft umfassen.² Dieser Verweis auf den diskursiven Charakter von Public Value-Kriterien ist allerdings riskant, denn er kann als Relativierung der Kriterien angesehen und damit als Vorwand dafür genutzt werden, die Bemühungen um eine transparente Dokumentation der Medienleistungen einzustellen. Ein Weg, diese Gefahr zu umgehen, ohne sich umgekehrt die oben angesprochenen Probleme einer zu engen Orientierung an Angebotsmerkmalen einzuhandeln, besteht darin, den erforderlichen Public Value-Diskurs differenzierter zu führen, indem vier entscheidende Perspektiven unterschieden werden, die in die Definition von Public Value einfließen und sich gegenseitig aufeinander beziehen (siehe Abbildung 1). Die Perspektive der Regulierung steht für normativ definierte Werte und Zielkriterien für jegliche Medienangebote. Aus der Perspektive der Produktion steht der intendierte Wert im Vordergrund, also die Zielsetzungen, die die Macherinnen und Macher mit einem bestimmten Angebot erreichen wollen. Wie oben gesagt repräsentieren die Merkmale des hergestellten Medienangebots einen potenziellen Wert, sie eröffnen einen bestimmten Möglichkeitsraum für Public Value. Aus der Nutzungsperspektive steht der jeweils erwartete Wert von Medienangeboten im Vordergrund, also die an Medienangebote herangetragenen Interessen und Bedürfnisse. Erst aus den Wechselbeziehungen zwischen diesen Perspektiven ergibt sich letztlich der realisierte Public Value.

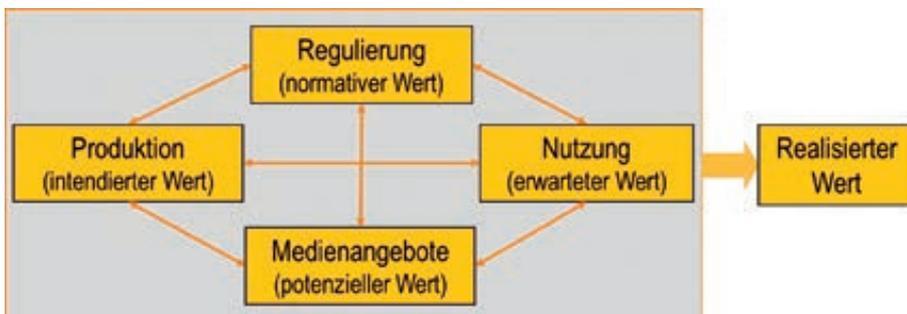


Abbildung 1:
Public Value als diskursive Verschränkung verschiedener Perspektiven

Aus dieser Perspektive lassen sich die in den oben behandelten kritischen Argumenten aufgeworfenen Probleme und Widersprüche des Public Value-Prozesses auflösen. Wenn Anbieter auf der Grundlage einer Auseinandersetzung mit normativen Zielvorstellungen und von Untersuchungen der Interessen ihrer Zielgruppe ein Angebot konzipieren, das bestimmte Merkmale aufweist, die den Nutzern ermöglichen, einen bestimmten Gebrauch von diesem Angebot zu machen, kann diesem Angebot – je nachdem, wie gelungen die Beteiligten ihre jeweiligen Interessen verwirklicht sehen – Public Value zugeschrieben werden. Dabei leisten die mittlerweile entwickelten Public Value-Kriterien einen sehr wichtigen Beitrag: Sie sind keine starren Zielvorgaben und als solche bereits Ergebnis von Diskursen; sondern sie schaffen gemeinsame Bezugspunkte für die verschiedenen Perspektiven, um sich über das, was konkrete Angebote für konkrete Nutzerinteressen im Hinblick auf konkrete normative Zielvorstellungen leisten sollen, zu verständigen. In diesem Sinne stoßen sie den Diskurs an, im Zuge dessen Public Value erzeugt wird. •

¹ Siehe in diesem Sinne auch den Beitrag von Helmut Scherer in TEXTE 5, 2010, S. 15ff.

² In diesem Sinne auch der Beitrag von Gabriele Siegert, Bjørn von Rimscha und Christian Sommer in TEXTE 12, 2014, S. 4ff.

GRENZÜBERSCHREITUNGEN FÜR INNOVATIONEN

DR.^{IN} SARI VIRTÄ & UNIV.-PROF. DR. GREGORY FERRELL LOWE

UNIVERSITÄT TAMPERE

ÜBERSETZUNG: MAG.^A CORINNA HECHTL, BAKK.^A

Im Zuge des dynamischen Medienkonvergenzprozesses wird vom öffentlich-rechtlichen Rundfunk (PSB) nicht nur die Produktion hochwertiger Inhalte erwartet, sondern auch verlangt Risiken, einzugehen und Innovationen zu generieren. Im anhaltenden Übergang zu öffentlich-rechtlichen Service-Medien (PSM)¹ stellt dies eine große Herausforderung dar, bei der es vorwiegend darum geht, was Konvergenz in der Praxis des öffentlichen Sektors bedeutet. Es geht dabei um Überschreiten von Grenzen. Grenzen sollen verwischt und vielleicht sogar beseitigt werden. Neue Verwaltungs- und Produktionspraktiken, aber auch „neue Wege des Denkens“ sollen erlernt werden. Für klassisch-traditionelle Medienanstalten ist dies keine einfache Aufgabe. Sie sind eingespielt, an ihre Aufgaben anders heranzugehen als Medienanstalten des kommerziellen Sektors. Sie sind allerdings auch abgeneigt ihre Arbeitsprozesse den internen Unternehmensentwicklungen anzupassen. Das schafft enorme Herausforderungen, die für die Sicherstellung von Innovationen überbrückt werden müssen. Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit diesen Herausforderungen. Der Fokus liegt auf der Überschreitung von Grenzen, die zur Generierung von Innovationen in und für Content-Entwicklung im PSM-Bereich notwendig ist.

Daraus ergeben sich die Kerndimensionen für die Generierung von Innovationen. Erstens: Die Produktion von Innovation erfordert Content-Entwicklung. Dies führt zu dem zweiten Interessensgebiet: Content-Entwicklung erfordert kreative Organisationsfähigkeiten, die sich von alteingesessenen Organisationsstrukturen der PSB und auch von der traditionellen Geschäftsmodellen im kommerziellen Sektor unterscheiden. Kreative Medienunternehmen in der Praxis erfordern die Überbrückung von Einzel-, Gruppen- und Organisationsebenen hin zu einem ineinandergreifenden Dynamikprozess. Wie Kreativitäts- und Innovationstheorien besagen, entsteht Neues oft aus aufeinander prallenden Differenzen², die durch unterschiedliche Denkweisen, Spezialisierungen, Persönlichkeiten und Plattformen zu Stande kommen. Dieser Prozess geht vor dem Hintergrund steigender Ausgliederungen von Produktions- und Dienstleistungen über die eigene Organisation hinaus und hängt von kreativen Netzwerken ab.

Drittens untersuchen wir die Etablierung von Kreativwerkstätten als systematische Praktiken, die für die Förderung von Innovationen wesentlich ist. Ebenso sprechen wir markante Faktoren an, die die Nachhaltigkeit von Kreativitätsprozessen bedrohen. Kreativitätsprozesse in Medienorganisationen, die das Ziel verfolgen, Innovationen zu generieren, ist eine komplexe Aufgabe, die bestimmte Werkzeuge, Abläufe und Methoden erfordert. Deshalb ist der Umgang mit Komplexität ein Leitmotiv, dem wir nachgehen wollen.

Content-Entwicklung in den Medien

Die für Innovationsproduktionen erschaffene Kreativität ist eine Grundvoraussetzung jedes Medienunternehmens, weshalb diese im Allgemeinen auch als „Kreativwirtschaft“ bezeichnet werden. Kreativität ist daher eine primäre Strategieressource, die den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens in einem wettbewerbsintensiven Umfeld mitbestimmt. Neuer und erfolgreicher Content ist im Vergleich zu dem, was früher aber auch derzeit produziert wurde bzw. wird, originell. Diese Originalität ist zum Erzielen von Wettbewerbsvorteilen unerlässlich, aber natürlich auch riskant. Neues ist per Definition eben fremd und daher riskant. Darüber hinaus können hohe Kosten entstehen, schließlich wirkt sich die Qualität des erzeugten Inhalts auf das Leistungsresultat aus.³ Nichtsdestotrotz ist die kontinuierliche Entwicklung neuer Produkte eine Anforderung an PSM, die Risiken eingehen müssen. Produktentwicklung kann aber vereinfacht werden durch Kompetenzen im Kreativitäts- und Innovationsmanagement. „Nur kreativ“ zu sein ist nicht genug.

Kreativität in den Medien

Kreativität wird in der Regel als charakteristisches Merkmal von Medienproduktion beschrieben und Medien wiederum werden als „kreative Werkstätten“ klassifiziert.⁴ Dabei wird „Kreativität“ unterschiedlich definiert. Der Begriff hat seine Wurzeln in verschiedenen Disziplinen. Vor allem ist er in der Psychologie verankert.⁵ Traditionelle Ansichten unterstreichen den individuellen Charakter von Kreativität sowie dessen künstlerischen und „geheimnisvollen“ Aspekt und deuten damit an, dass Kreativität etwas Angeborenes ist. Manche Menschen haben diese Fähigkeit, andere nicht. Diese Ansicht betont die individuelle Dimension von Kreativität, wobei Kreativität im unternehmerischen Sinn sich davon natürlich unterscheidet. Es kann angenommen werden, dass Menschen „Talent“ haben, eine natürliche Fähigkeit (fraglich, in der Tat), die mit einer Variable und einer ganz individuellen Kombination kreativer Denkfähigkeiten (und Arbeitsstilen) und angeeignetem Wissen – zwei Kernkomponenten des erweiterten Zukunftsmodells von Teresa Amabile, zusammenhängt.⁶ Das dritte Element in ihrem Modell ist intrinsische

Motivation. Sie hält Talent für eine individuelle „natürliche Ressource“⁷ und daher für schwer erlernbar und wahrscheinlich unmöglich zu implantieren. Angesichts dessen scheint Kreativität unüberschaubar zu sein. Dennoch müssen Führungskräfte Umgebungen schaffen und fördern, die kreatives Denken stimulieren.⁸

Die Annahme, dass Menschen kreativ sind, Organisationen jedoch nicht, ist zu Recht gültig. Das ist jedoch nicht die ganze Geschichte bzw. nicht einmal der wichtigste Teil aus unserer Sicht. Neue Resultate kommen am häufigsten zustande, wenn Individuen mit unterschiedlichen Fähigkeiten, Talenten, Ansichten und Erfahrungen interagieren. Nur wenn Unterschiede aufeinander treffen und kombiniert werden, kommt Neues zustande. Die Forschung zeigt deutlich, dass Innovatives weit öfter durch Gruppenprozesse zu Stande kommt als durch Einzelarbeit.⁹

Für Medienprozesse ist das besonders relevant, weil Produktionen tendenziell komplex sind und in komplizierten organisatorischen Kontexten geschehen. Soziale Faktoren üben starke Einflüsse sowohl auf kreative Fähigkeiten als auch auf die Kapazitäten für Kreativitätsprozesse aus. Medienproduktionen sind in der Regel Gemeinschaftsarbeit. Führungskompetenzen sind für den Verarbeitungs- und Handhabungsprozess entscheidend. Damit wird die Umgebung, die für einen solchen Arbeitsprozess förderlich ist, geschaffen¹⁰ und die ertragreiche Kombination aus Spezialtalenten, Denkweisen und Wahrnehmungen erleichtert. Deshalb ist aus Sicht der Unternehmensperspektive das Konzept der organisierten Kreativität (nicht nur individuelle Kreativität) besonders nützlich.¹¹ Beschrieben wurde dies als ein interaktionistischer bzw. sozial-konstruktivistischer Ansatz, der annimmt, dass die meisten Menschen fähig sind, unter geeigneten Umständen und bei passenden Aufgabenstellungen im unterschiedlichem Ausmaß kreativ tätig zu werden.¹²

So liegt der Fokus von Unternehmenskreativität weniger auf der angeborenen Fähigkeit kreativ zu sein, sondern vielmehr auf den sozialen Einflüssen, die das kreative Arbeiten von Individuen in Gruppen erleichtern oder erschweren. Besonders beeinflussbare Faktoren sind Strukturen, Prozessabläufe, das Arbeitsumfeld und die Unternehmensführung. Sie alle fördern oder hemmen den Kreativitätsprozess, der für innovative Ergebnisse maßgeblich ist. Dieser Ansatz verbindet explizit Kreativität und Innovation als ein Kontextmerkmal einer Arbeitsgruppe, das für die Medienindustrie, in der Kreativität eine wichtige strategische Ressource ist, relevant ist.¹³ Die Medienbranche gehört zu den wenigen Branchen, die Kreativität als das Herz eines Unternehmens, als die Seele der Unternehmensidentität und als ein die Unternehmensaufgaben verbindendes

Element versteht. Eine nicht kreativ arbeitende Medienbranche, eine einfallsslose Medienbranche ist ein Widerspruch in sich.

Kreative Talente müssen genützt und so eingesetzt werden, dass sie nützliche Unternehmensresultate zu erzielen. Die „Nutzung“ verstehen wir als die Betonung der Notwendigkeit von klaren Richtungsanweisungen, festgelegten Zielen, aufklärenden Konzepten und der Zuteilung von Ressourcen – z.B. Führungs- und Unternehmensleitung.¹⁴ Die Betonung der „brauchbaren“ Resultate unterstreicht die Wichtigkeit des Erfolges als Anliegen eines jeden Unternehmens. Kreativität ist kein Produkt; eine Innovation jedoch ist ein Produkt. Die Behandlung beider als Organisationsphänomene ist sichtlich entscheidend für das Durchführen von Medientätigkeiten.¹⁵ Für Medienunternehmen ist das herausfordernd, da Kreativschaffende zunehmend zu Unabhängigkeit und eigenständigem Arbeiten tendieren.

Medieninnovationen

Das Konzept der Innovation ist weit verbreitet in Verbindung mit Produktentwicklungen im Allgemeinen. Innovationen in der Medienbranche, speziell in Verbindung mit Inhalten sind ein wissenschaftlich noch eher unerforschtes Gebiet und ebenso wenig diskutiert in der Fachliteratur. Das Konzept der Innovation wird zwar angepriesen, die Praxis ist jedoch noch kaum entwickelt. Es ist ein sehr nützliches Konzept, um die Veränderungen in der Medienbranche besser verstehen zu können,¹⁶ also einen Zustand der allgemein anerkannt wird, aber auf der Grundlage empirischer Forschung noch nicht ausreichend entwickelt ist.

In materieller Hinsicht definieren wir eine Innovation als eine erfolgreiche Umsetzung einer kreativen Idee, die eine gewisse Neuheit aufweist und in einem vernünftigen Erfolgsausmaß vermarktet wird. Dieses Verständnis unterstreicht die Erwartung der Brauchbarkeit oder den Nutzen des Endprodukts für das Zielpublikum. Dies ist eine wertvolle Ansicht, da sie Innovation sowohl als Explorationsprodukt einer neuen Entwicklung als auch als Verwertungsprodukt mit wertschöpfenden Konsequenzen erfasst.¹⁷

Eine allgemeine Klassifizierungsvariable hängt vom Umfang und vom Grad ab der Neuheit. Dies hilft Innovationstypen und -stufen zu unterscheiden: 1) inkrementell, schrittweise Verbesserungen bestehender Produkte oder Dienstleistungen, oder 2) radikal, bahnbrechende Innovationen, die den Markt und die Branche vollkommen verändern.¹⁸ Imitationen werden hier mitunter als Weiteres hinzugefügt, wobei fraglich bleibt, ob eine Nachahmung als Innovation oder als Antwort auf eine Innovation gilt.

In der Medienbranche sind Nachahmungen durchaus üblich: Reality-TV und Gameshow-Formate sind bezeichnende Beispiele für Nachahmungen. Im Hinblick auf Medieninnovationen ist es vergleichsweise selten, etwas gänzlich Neues und Originelles zu finden, weshalb bahnbrechende Innovationen eher Ausnahmen als die Regel sind. Dies geschieht natürlich in erster Linie in Bezug auf technologische Fortschritte. Die Digitalisierung ist eine solche bahnbrechende Wende und der rasante Anstieg sozialer Medien ein zweites Beispiel. Generell gibt es zahlreiche Möglichkeiten an vorhandenen Ideen, Formate, Grafiken, etc. anzuknüpfen, um innovative Medienprodukte zu erzeugen. Medieninnovation erfolgt also inkrementell.

Innovationen werden in vielen Bereichen der Medienpraxis generiert – bei Produkten und Dienstleistungen, bei Formaten und Genres, bei Produktionsprozessen und Arbeitsabläufen, als auch bei Medienplattformen und im Technologiebereich. Innovationsergebnisse sind oft voneinander abhängig und deren Beziehung ist symbiotisch – die Veränderung eines Aspekts korreliert mit der Veränderung eines anderen Aspekts und fördert Veränderungen in wiederum anderen Aspekten. Innovationen werden nicht nur im Bereich „Neue Medieninhalte“ und „Technologieprodukte“ erzeugt, sondern in vielen Bereichen hergestellt: Märkte (Kundenverhalten und Werte), Arbeitsabläufe (Veränderungen im Produktherstellung oder Belieferung), Positionierungen (Veränderungen über die Positionierung eines Produkts, z.B. Vermarktung), Paradigmenwechsel (Veränderung der Unternehmenskultur, der Unternehmenswerte und Geschäftsmodelle, z.B. Entwicklung einer bloßen Ausstrahlung zur Multi-Plattform), strukturelle Aspekte (z.B. insgesamt organisatorische Vorkehrungen) und soziale Aspekte (wie Medien den unterschiedlichen Bedürfnissen der Menschen als soziale Wesen gerecht werden).¹⁹ Von diesen Arten können wir zwischen exogenen Innovationstypen, wie der Markt- oder Technologieveränderungen und endogenen Innovationstypen, wie den Veränderungen unternehmensinterner Prozesse, dem Paradigmenwechsel in der Unternehmensmentalität und -kultur, differenzieren.²⁰

Das innovative Leistungsvermögen eines Unternehmens wird von drei sich überschneidenden Faktoren bestimmt: 1) Persönliche Faktoren im Sinne von individuellen Fähigkeiten und Verhaltensweisen, 2) Kontextfaktoren wie die Bevorzugung von Unternehmensführung und -kultur, und 3) Prozessfaktoren, die die Wichtigkeit von Ideenerzeugung und deren Umsetzung in erfolgreiche Innovationen hervorheben.²¹ Die erfolgreiche Balance dieser drei Faktoren ist es, was das Innovationsmanagement in der Medienbranche ausmacht. Sie hat einen starken Einfluss

auf die Leistung auf dem jeweiligen Gebiet. Innovationen zu generieren, ist in der Regel für bereits etablierte Organisationen am schwierigsten, in der Medienbranche ist dies nicht anders. Der Erfolg in bestehenden Märkten führt oftmals zu Misserfolgen bei Veränderungen der Märkte und Erwartungen²²: Das Versagen an Innovationen ist häufigster Grund von organisationalem Versagen bei arrivierten Unternehmen.²³ Relevant ist diese Aussage natürlich in erster Linie für öffentlich-rechtliche Rundfunkunternehmen, die im Begriff sind, sich aus ihrer langen Tradition zu öffentlich-rechtlichen Medien zu entwickeln.

Unsere Diskussion über Medienproduktentwicklungen geht von der Annahme aus, dass es sich bei Kreativität um einen erfinderischen Denkprozess handelt, bei dem es um die Entwicklung neuer Ideen geht, die sowohl auf individueller Ebene als auch auf Gruppenebene gefunden werden können. Bei Innovationen geht es um Konzepte und Produkte, die die Ergebnisse eines kreativen Prozesses in irgendeiner Form zum Ausdruck bringen, die Mehrwert erzeugen. Dies ist (auf unterschiedliche Art und Weise) wichtig für jene, für die die Innovationen bestimmt sind.²⁴ Ferner ist es wichtig, Innovationen von Erfindungen zu differenzieren.²⁵ Erfindungen sind neue Eigenkreationen und in der Regel das Ergebnis langfristiger Investitionen und wissenschaftlicher Forschung. Arzneimittelhersteller sind eine repräsentative Branche, in der Erfindungsprozesse Jahre andauern und ein Vermögen kosten. Im Erfolgsfall werden dann enorme Profite gemacht, solange das Patent gültig ist.

Produktentwicklung in kreativen Medienorganisationen

Medienproduktentwicklung erfordert ein Verfahren von der Idee bis hin zur Realisierung. Innovationsfähigkeiten sind wesentlich für Erfolg in der Medienbranche.²⁶ Kreativität ist in jeder Phase der Produktentwicklung gefordert – bei der Ideenfindung, bei der Problemlösung in der Entwicklungsphase, in der Phase der Ressourcenbeschaffung und Finanzierung, bei der Phase der Pilotserie und Nachbearbeitungsphase und schließlich bei der konkreten Ablaufplanung und Belieferung. Die Leistungen in all diesen Phasen beeinträchtigen den Wert des Ganzen.²⁷ Wie Küng²⁸ feststellt: Die erfolgreiche Einführung eines neuen Programms, Produkts und einer Dienstleistung hängt von der guten Idee (einem kreativen Funken) einer Person oder eines Teams ab und von der Fähigkeit, diese Idee weiterzuentwickeln.

Die Überbrückung von Ideen zur Realisierung und die Verwandlung von subjektiven Ideen zu objektiven Ergebnissen liegen in der Verantwortung der Unternehmensführung. Das schließt die Kompetenzen mit ein, gute Ideen zu ermöglichen und fachkundige Arbeitsbedingungen

und -verhältnisse zu schaffen, durch die großartige Produkte entstehen können. Erfolgreiche Produkte regen wiederum zu neuen Ideen an.²⁹ Medienschaffende brauchen Ermutigung, sich zu vernetzen, neuen Erfahrungen nachzugehen sowie in eine Arbeit mit neuen Verständnissen von bereits vertrauten Dingen einzutauchen. Nichts davon ist einfach, und es ist klar, dass sich die traditionelle „Befehl- und Kontroll“-Praktiken der Unternehmensführung nicht förderlich auf den Erfolg auswirkt.³⁰ Angestellte empfinden dies als bedrohlich, weil sie sich mit aneinanderprallenden Differenzen herumschlagen müssen, die wiederum Komplikationen verursachen.³¹

In der Medienproduktentwicklung gibt es eine Menge Konfliktpotenzial. Es kann zu Konflikten über die Eigentumsverhältnisse oder über den Entwicklungsprozess kommen. Konflikte ergeben sich auch auf Grund unterschiedlicher Persönlichkeiten und Fachbereiche und deren Arbeitsweise. Konfliktpotential liegt auch oft in der Verfolgung persönlicher Interessen und im persönlichen Konkurrenzkampf. In der Praxis ist die Unternehmensführung dann bemüht, als Schlichtungsstelle zu agieren. Damit sich der Kreativitätsprozess als Routineprozess etabliert, braucht es aber mehr als die bloße Toleranz von Diversität, Differenzen müssen auch tatsächlich (aus-)gelebt werden. Das Medienmanagement ist somit für die Schaffung von Strukturen, Abläufen und Schnittpunkten verantwortlich, die diesen gegenseitigen Austausch zur Routine machen. Das ist der sicherste Weg, „neue Wege des Denkens“ zu ermöglichen, womit aber auch wieder Herausforderungen für bereits etablierte Ansichten einhergehen.³⁴ Innovationen zu generieren ist für die Unternehmensführung harte Arbeit und erschwert diese in wesentlichen Punkten maßgeblich. So werden Führungskräfte häufig in Schiedsverfahren involviert, müssen sich mit verletzten Egos herumschlagen, müssen Kompromisse verhandeln und als Entscheidungsorgane fungieren.

Der Kreativitäts- und Realisierungsprozess von Innovationen hängt von der Unternehmensausrichtung ab. Es müssen Unternehmensstrukturen und -prozesse geschaffen werden, die für die Koordination des HR-Managements, der Finanz- und Strategieplanung, der Liegenschaftsverwaltung und des Facility-Managements sorgen. Die Grenzen zu überschreiten ist hier wieder entscheidend. Obwohl die Arbeit von Inhaltsmacher/innen oft als bürokratisch gesehen wird, spielt sie eine entscheidende Rolle für die Entfaltung kreativer Talente, für produktives Arbeiten und schließlich für die Realisierung einer Innovationsidee. Somit liegt die zentrale Herausforderung in der Bewältigung der Balance jener Fähigkeiten, die kontinuierliche Produkt- und Serviceinnovationen benötigen, z.B. Erforschungs- und Verwertungskonzepte, die traditionellerwei-

se in der Innovationsforschung verwendet werden, deren Kombination oder Verwirklichung aber nicht einfach umzusetzen ist.

Die praktische und schöpferische Arbeit im Rahmen der Entwicklung von Managementstrukturen und operativen Instrumenten, die im Alltag von Produktentwicklung in der Medienbranche notwendig sind, sind entscheidende Faktoren auf dem Weg von einer Idee hin zur dessen Realisierung. „Werkzeuge“ werden hier verstanden als eine breite Palette von Prozessverfahren, technischen Methoden, Arbeitsmethoden, Grundsätzen von Entwicklungsprozessen, Führungsstilen, Organisationsstrukturen und Evaluierungsmaßnahmen. Wie Jeff Dyer und seine Kollegen in ihrer Forschung hierzu bereits festgestellt haben: Jemandes Fähigkeit, innovative Ideen zu generieren, ist nicht nur das Produkt des Verstandes, sondern auch das Produkt von Verhaltensweisen.³³

Die Arbeit bei Medienproduktionen und Content-Entwicklungen verläuft meist projekt-basiert, was bedeutet, dass auch Projektmanagement ein wesentlicher Faktor bei der Innovationsgenerierung ist.³⁴ Es stellt sich also die Frage, wie viele Medienmanager/innen akademische oder praktische Erfahrung im Projektmanagement haben. Know-how aus dem Bereich „Projektmanagement“ kann für das Organisieren und Verwalten von Produktentwicklungsverfahren äußerst hilfreich sein.³⁵ Trotzdem lässt die Bewältigung einzelner Projekte nicht auf den Gesamterfolg schließen. Das Verantworten von Medieninnovationsprozessen erfordert die Kompetenz, ein Portfolio an Geschäftsaufgaben zu verantworten, z.B. die systematische Sammlung diverser Projekte.³⁶ Ein Gesamtprojekt zu verantworten, ist eine besondere Herausforderung³⁷, denn jedes Projekt in den unterschiedlichen Geschäftsbereichen ist anders, Projekte haben unterschiedliche Laufzeiten, unterschiedliche Ressourcen zur Verfügung und unterschiedliche Schwerpunkte.

Eine weitere Herausforderung im Prozess von Content-Entwicklung liegt in der vernetzten Zusammenarbeit, die für eine Produktinnovation entscheidend ist. An sich gibt es mehr Ideen, Know-how und Talente außerhalb eines Unternehmens oder eines Teams als innerhalb einer Gruppe. In Mediencontent-Entwicklungsprojekten werden deshalb die eigenen Kreativschaffenden mit Externen zusammengebracht. Das erfordert normalerweise aber eine wesentlich größere Flexibilität und mehr Abhängigkeit von externen Partnern als das von traditionellen PSB in der Vergangenheit gelebt wurde.³⁸

Medieninnovationen sind sowohl auf theoretischer als auch auf praktischer Ebene kompliziert. Sie sind nicht nur die Voraussetzung für neuen

oder verbesserten Inhalt, sondern auch für die anhaltende Entwicklung aller Medienprodukte und für das Bestehen von Medienunternehmen. Nur den Fokus auf Content-Entwicklung zu legen reicht heute nicht mehr aus, weil diese ohne Unternehmensveränderungen und ohne Erneuerungen in den Führungsetagen nicht mehr effizient und konsequent durchgeführt werden kann. Somit ist die Überschreitung von Grenzen für die Wertschöpfung von Medienunternehmen sowohl auf internen als auch auf externen Ebenen ein zentrale Herausforderung für PSM, sofern sie nicht nur bloß überleben, sondern am derzeitigen dynamischen Medienmarkt auch erfolgreich sein wollen.

Wie eingangs bereits angemerkt, sind es nicht Organisationen, die kreativ sind, sondern die Menschen, die darin arbeiten. Oder zumindest können sie in dem Ausmaß kreativ sein, dass kreative Leistungen eher zu Stande kommen anstatt von ihrer Unternehmensführung blockiert zu werden. •

<p>1 Lowe & Bardoel 2007</p> <p>2 Siehe z.B. Amabile et al. 2005</p> <p>3 Küng 2008b</p> <p>4 Bilton 2007; Deuze 2011</p> <p>5 Siehe z.B. Amabile 1996a; Csikszentmihalyi 1996; Kaufman & Sternberg 2010</p> <p>6 Amabile 1998</p> <p>7 Amabile 1998</p> <p>8 Amabile 1996b</p> <p>9 Amabile et al 2005</p> <p>10 Siehe z.B. Amabile 1996a, Amabile 1998</p> <p>11 Siehe vor allem Mumford 2012, Zhou & Shalley 2009, Styhre & Sundgren 2005</p> <p>12 Küng 2008b</p> <p>13 Bilton 2011; Küng 2008a</p> <p>14 Drucker 2007; Buckingham & Coffman 1999</p> <p>15 Küng 2008a</p> <p>16 Dogruel 2013</p> <p>17 Storsul & Krumsvik 2013; Dogruel 2013</p> <p>18 Dal Zotto & van Kranenburg 2008, ix--x; Storsul & Krumsvik 2013 basiert auf Schumpeter 1943</p> <p>19 Storsul & Krumsvik 2013; Dal Zotto & van Kranenburg 2008 im Einklang mit Joseph Schumpeter; Drucker 2007</p> <p>20 Auch genannt "Herrschaftslogik": siehe vor allem Prahalad & Bettis 1986.</p>	<p>21 Dal Zotto & van Kranenburg 2008</p> <p>22 Picard 2011</p> <p>23 Drucker 2007</p> <p>24 Folgend Küng 2008a und Bilton 2007</p> <p>25 Siehe z.B. Storsul & Krumsvik 2013</p> <p>26 Drucker 2007, siehe auch z.B. Mumford et al 2012; Friedrich et al 2010; Byrne et al 2009; Amabile & Khaire 2008; Mumford et al 2007</p> <p>27 Porter 1985</p> <p>28 2008b, 149</p> <p>29 Govindarajan & Trimble 2010a</p> <p>30 Hamel 2007</p> <p>31 Anthony 2012</p> <p>32 Drucker 2011</p> <p>33 Dyer et al. 2011, 3</p> <p>34 Siehe z.B. Baumann, 2013; Reca 2006</p> <p>35 Es gibt gute Grundlagenliteratur, vor allem der PM-BOK® Guide und Standards (Project Management Institute 2013 http://www.pmi.org/PMBOK---Guide---and---Standards.aspx); Kerzner 2013; Lewis 2006; über Projektmanagement und Kreativität siehe auch z.B. Paletz 2012; Caughron & Mumford 2008</p> <p>36 Picard 2005</p> <p>37 Lundin & Norbäck, im Erscheinen</p> <p>38 Reca 2006</p>
---	--

Quellenangaben

- Amabile, Teresa M.** (1996a). *Creativity in Context*. Boulder, CO: Westview Press.
- (1996b). *Managing for Creativity*. Harvard Business School Cases, February 1996.
- (1998). *How to Kill Creativity*. Harvard Business Review, September-October 1998, 77-87.
- Amabile, Teresa M., Sigal G. Barsade, Jennifer S. Mueller & Barry M. Staw** (2005). *Affect and Creativity at Work*. *Administrative Science Quarterly* (50), 367-403.
- Amabile, Teresa M. & Mukti Khaire** (2008). *Creativity and the Role of the Leader*. Harvard Business Review, October 2008, 100-109.
- Anthony, Scott D.** (2012). *The Little Black Book of Innovation: How It Works, How to Do It*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Baumann, Sabine** (2013). *Adapting to the Brave New World. Innovative Organisational Strategies for Media Companies*. In Tanja Storsul & Arne H. Krumsvik (Eds.): *Media Innovations. A Multidisciplinary Study of Change*. Göteborg: Nordicom, 77-92.
- Buckingham, Marcus & Curt Coffman** (1999). *First Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. NY: Simon & Schuster.
- Bilton, Chris** (2007). *Management and Creativity. From Creative Industries to Creative Management*. Oxford: Blackwell Publishing.
- (2011). *The Management of the Creative Industries. From Content to Context*. In Mark Deuze (Ed.): *Managing Media Work*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, 31-42
- Byrne, Cristina L., Michael D. Mumford, Jamie D. Barret & William B. Vessey** (2009). *Examining the Leaders of Creative Efforts: What do They Do, and What Do They Think About? Creativity and Innovation Management*, (18:4), 256-268.
- Caughron, Jay J. & Michael D. Mumford** (2008). *Project Planning: The Effects of Using Formal Planning Techniques on Creative Problem-Solving*. *Creativity and Innovation Management* (17:3), 204-2015.
- Christensen, Clayton M.** (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen, Clayton M. & Michael E. Raynor** (2003). *The Innovator's Solution. Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston: Harvard Business School Press.
- Csikszentmihalyi, Mihaly** (1996). *Creativity. Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: HarperCollins Publishers.
- Dal Zotto, Cinzia & Hans van Kranenburg** (2008) (Eds.). *Management and Innovation in the Media Industry*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Deuze, Mark** (2011) (Ed.): *Managing Media Work*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications
- Dogruel, Leyla** (2013). *Opening the Black Box. The Conceptualising of Media Innovation*. In Tanja Storsul & Arne H. Krumsvik (Eds.): *Media Innovations. A Multidisciplinary Study of Change*. Göteborg: Nordicom, 29-43.
- Drucker, Peter F.** (2007). *The Essential Drucker*. Oxford: Elsevier.
- (2011). *The Discipline of Innovation*. In Harvard Business Review: *Inspiring & Executing Innovation*. Boston: Harvard Business Review Press, 207-224. (Published originally 1985 in Drucker, Peter F. *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper & Row.)
- Dyer, Jeff, Hal Gregersen & Clayton M. Christensen** (2011). *The Innovator's DNA. Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Friedrich, Tamara L., Michael D. Mumford, Brandon Vessey, Chery. K. Beeler & Dawn L. Eubanks** (2010). *Leading for Innovation. Reevaluating Leader Influences on Innovation with Regard to Innovation Type and Complexity*. *International Studies of Management & Organization* (40:1), 6-29.
- Govindarajan, Vijay & Chris Trimble** (2010a). *The Other Side of Innovation: Solving the Execution Challenge*. Boston: Harvard Business Review Press.
- (2010b). *Stop the innovation wars*. Harvard Business Review, July-August 2010, 77-83.
- Hamel, Gary** (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press.
- (2012). *What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kaufman, James C. & Robert J. Sternberg** (Eds.) (2010). *The Cambridge Handbook of Creativity*. New York: Cambridge University Press.
- Kerzner, Harold R.** (2013). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. (11. Edition). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Küng, Lucy** (2008a). *Innovation and Creativity in the Media Industry: What? Where? How?*. In Cinzia Dal Zotto & Hans van Kranenburg (Eds.): *Management and Innovation in the Media Industry*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 3-13.
- (2008b). *Strategic Management in the Media. Theory to Practice*. London: SAGE
- Lewis, James P.** (2006). *Fundamentals of Project Management*. (3. Edition). New York: AMACOM
- Lowe, Gregory F.** (2005). *Pursuing Innovation in PSB Content: Programme Development in YLE Finland*. Paper presented at Innovation & Media Conference, MMTC, Stockholm.
- Lowe, Gregory F. & Jo Bardoel** (2007). *From Public Service Broadcasting to Public Service Media*. Göteborg: Nordicom.
- Lowe, Gregory F. & Sari Virta** (forthcoming). *Mediatuotteiden ja -innovaatioiden johtaminen*. In Malmelin, Nando & Mikko Villi (Eds.): *Mediatyön johtaminen*. Helsinki: Gaudeamus.
- Lundin, Rolf A. & Maria Norbäck** (forthcoming). *Management by Projects in Media Industries*. In Gregory Ferrell Lowe & Charles Brown (Eds.). *What's So Special about Media Management?* Berlin: Springer Scientific.
- Mumford, Michael D.** (Ed.) (2012) *Handbook of Organizational Creativity*. London: Academic Press.
- Mumford, Michael D., Kimberly S. Hester & Issac C. Robledo** (2012). *Creativity in Organizations: Importance and Approaches*. In Michael D. Mumford (Ed.) *Handbook of Organizational Creativity*. London: Academic Press, 3-16.
- Mumford, Michael D., Samuel T. Hunter, Dawn L. Eubanks, Katrina E. Bedell & Stephen T. Murphy** (2007). *Developing Leaders for Creative Efforts: A domain-based approach to leadership development*. *Human Resource Management Review* 17:4, 402-417.
- Paletz, Susannah B. F.** (2012). *Project Management of Innovative Teams*. In Michael D. Mumford (Ed.) *Handbook of Organizational Creativity*. London: Academic Press, 421-455.
- Picard, Robert G.** (2011) *The Economics and Financing of Media Companies*, 2nd edition. NY: Fordham University Press.
- Picard, Robert G.** (2005). *The Nature of Media Product Portfolios*. In Robert Picard (Ed.): *Media Product Portfolios. Issues in Management of Multiple Products and Services*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc, 1-22.
- Porter, Michael E.** (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.
- Prahalad, C.K. and Richard A. Bettis** (1986). *The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance*. *Strategic Management Journal* (7), 485-501.
- Project Management Institute** 2013. <http://www.pmi.org/PMBOK-Guide-and-Standards.aspx>. Accessed 21.12.2013.
- Reca, Ángel Arrese** (2006) *Issues in media product management*. In Albarran, Alan, Sylvia Chan-Olmsted & Michael O. Wirth (Eds.) *The Handbook of Media Management and Economics*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 181-202.
- Schumpeter, Joseph A.** (1943). *Capitalism, Socialism and Democracy*. London: Routledge.
- Storsul, Tanja & Arne H. Krumsvik** (2013). *What is Media Innovation?* In Tanja Storsul & Arne H. Krumsvik (Eds.): *Media Innovations. A Multidisciplinary Study of Change*. Göteborg: Nordicom, 13-26.
- Styhre, Alexander & Mats Sundgren** (2005). *Managing Creativity in Organizations. Critique and Practices*. Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Tidd, Joe & John Bessant** (2009) (4. Edition). *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*. West Sussex, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Trott, Paul** (2012) (5. Edition). *Innovation Management and New Product Development*. Essex, England: Pearson Education Ltd.
- von Stamm, Bettina** (2008) (2. Edition). *Managing Innovation, Design and Creativity*. West Sussex, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Zhou, Jing & Christina E. Shalley** (Eds.) (2009). *Handbook of Organizational Creativity*. New York: Psychology Press.

Bedeutung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks für die Wissenschaft in Österreich

Dr. Josef Seethaler und O. Univ.-Prof. Dr. Helmut Denk
Texte 8

Der öffentlichkeitspolitische Wert von Unterhaltung

Univ.-Prof. Dr. Thomas A. Bauer, Texte 1

Die öffentlich-rechtlichen Medien als Quelle vertrauenswürdiger Informationen

Univ.-Prof. Dr. Dieter Segert, Texte 1

Medien-Unterhaltung als Service Public

Univ.-Prof. em. Dr. Louis Bosshart, Texte 12

Unterhaltung als öffentlich-rechtlicher Auftrag

Univ.-Prof.in Dr.in Gabriele Siegert, Dr. Björn von Rimscha und Mag. Christoph Sommer, Texte 12

Unterhaltung und öffentlich-rechtliche Medien im digitalen Medienzeitalter

Univ.-Prof. Dr. Holger Schramm, Texte 12

Über den Wert von Vertrauen für Medien

Dr.in Kati Förster, Texte 7

Das Naserümpfen der Eliten

Mag.a Dr.in Karin Pühringer, Texte 11

Das Tangibilitätstheorem der Öffentlichkeit

Dr. Christoph J. Virgl, Texte 6

Der gesellschaftliche Wert öffentlich-rechtlicher Medien

Ingrid Deltenre, Texte international

Die komplexe Welt erklären

Dir. Uwe Kammann, Texte 4

Kultur im Fernsehen

Univ.-Prof. Dr. Hannes Haas, Texte 10

Nur was wirkt, hat Wert

Dir. Prof. Dr. Helmut Scherer, Texte 5

Österreichwert oder mehr Wert

Dr. Georg Spitaler, Texte 11

Welche Diversität für welchen Public Value?

Mag.a Dr.in Petra Herczeg, Texte 7

„Wovon man spricht, das hat man nicht.“

Dir. Dr. Wolfgang Schulz, Texte 3

Zum Systemrisiko der Demokratie

Univ.-Prof. Dr. Kurt Imhof, Texte 3

Zwischen Auftrag und Kommerzialisierung

Univ.-Prof. Dr. Minas Dimitriou, Texte 11

Identität und Medien

Univ.-Prof. Dr. Karl Vocelka, Texte 3

Public Value

DDr.in Julia Wippersberg, Texte 2

Public Value als Wertschöpfungsbegriff?

Univ.-Prof. Mag. DDr. Matthias Karmasin, Texte 6

Zeitgeschichtsforschung und Fernsehen: Neue Interaktive Kooperationsoptionen

Univ.-Prof. Mag. DDr. Oliver Rathkolb, Texte 8

A search for quality – Journalism from the vantage point of the user*

Irene Costera Meijer, Texte 13

Auf dem Weg zum Publikum

Prof. Dr. Karl-Eberhard Hain, Texte 10

Channelling diversity

Gunilla Hultén, Texte 13

Crisis or dismantlement?

Isabel Fernández-Alonso und Marc Espin, Texte 13

Den öffentlichen Rundfunk entfesseln

Dr. Vinzenz Wyss, Texte 13

Greek public media in Turmoil

Marc Gruber, Texte 9

Identität und Public Value

Christof Barth, Texte 13

>>MyBBC<<, in the digital media age

Lizzie Jackson, Texte 13

Pluralism and public service media

Petros Iosifidis, Texte 13

Snatch the public service!

Sadra Bašić Hrvatín, Texte 13

The four horsemen of the post-broadcast era

Marko Ala-Fossi, Texte 13

We are all Greeks

Univ.-Prof.in Dr.in Katharine Sarikakis, Texte 9

Auf dem Weg zum Publikum

Dr. Florian Oberhuber, Texte 8

Die Leitmedien der Medienmacher

Dr.in Daniela Kraus, Texte 4

Die Zukunft des Fernsehens

Dr. Alexander Wrabetz, Texte 8

Integrativ und Individuell – Unterschiedliche Ansprüche verschiedener Publikumsgruppen

Dr.in Nicole Gonser, Texte 6

Public Value

Univ.-Prof.in Mag.a Dr.in Larissa Krainer, Texte 5

Public Value und Public Accountability

MMag. Klaus Bichler, Texte 10