

„Gemeinsamer Kraftakt nötig“

Zukunftsrat empfiehlt umfassende Reform der Öffentlich-Rechtlichen

Empfehlungen: Schärfung des Auftrags der Öffentlich-Rechtlichen / Reform der Gremien und Geschäftsleitungen / ARD-Anstalt statt Arbeitsgemeinschaft / Fokussierung der Landesrundfunkanstalten auf ihre Region / Gemeinsame technische Plattform für ARD, ZDF und Deutschlandradio / Weiterentwicklung der Führungskultur / Neues Finanzierungsmodell gemäß erbrachter Leistung

Berlin, 18. Januar 2024 – Nach neunmonatiger Arbeit hat der „Rat für die zukünftige Entwicklung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks“ (Zukunftsrat) an diesem Donnerstag in Berlin seine Empfehlungen vorgelegt. Die acht Expertinnen und Experten machen in dem knapp 40-seitigen Bericht weitreichende Vorschläge für eine Reform von ARD, ZDF und Deutschlandradio. Der Zukunftsrat war im März 2023 von der Rundfunkkommission der Länder eingesetzt worden, um eine langfristige Perspektive für die Öffentlich-Rechtlichen „über das laufende Jahrzehnt hinaus“ zu entwickeln und damit die Akzeptanz zu sichern.

„Die Öffentlich-Rechtlichen sind eine Erfolgsgeschichte“, betont der Zukunftsrat im Abschlussbericht. Ihre Aufgabe wird in einer stärker fragmentierten Gesellschaft noch wichtiger und anspruchsvoller. Angesichts des schnellen Wandels von Medien und Gesellschaft reicht eine einfache Weiterführung aber nicht: „Erforderlich sind nicht bloß Veränderungen *im* System, sondern Umbauten *des* Systems.“

Entscheidend ist die Stärkung der Akzeptanz mit Blick auf den Dienst der Öffentlich-Rechtlichen an Demokratie und Gemeinwohl. Damit ARD, ZDF und Deutschlandradio in vielen Jahren auch von künftigen Generationen noch „weithin akzeptiert, genutzt und idealerweise gemocht werden“, ist „ein gemeinsamer Kraftakt aller Beteiligten nötig“.

„Die Öffentlich-Rechtlichen müssen digitaler und effizienter werden und ihren Angebotsauftrag besser erfüllen“, fasst der Zukunftsrat in seinem Bericht zusammen. Die Reformen als Ganzes ermöglichen mittelfristig deutliche strukturelle Einsparungen.

Die Mitglieder des Zukunftsrats empfehlen:

- die **Schärfung des Auftrags** der Öffentlich-Rechtlichen – für eine stärkere Orientierung am Gemeinwohl und an der Demokratie, aber auch im Sinne von mehr Innovation, Unterscheidbarkeit und Dialog mit den Bürgerinnen und Bürgern;
- eine **neue Organisation und zeitgemäße Gremien** mit eindeutigen Verantwortlichkeiten und wirksamer Kontrolle. Das heißt für ARD, ZDF und Deutschlandradio je einen Medienrat als Garanten, dass der Auftrag gut erfüllt wird; je einen kleineren, nach Fachexpertise besetzten Verwaltungsrat, der die oberste strategische Verantwortung trägt und die Kontrolle über die operative

Geschäftsleitung hat; und kollegiale Geschäftsleitungen anstelle des bisherigen Intendantenmodells;

- die **Schaffung einer ARD-Anstalt** anstelle der bisherigen Arbeitsgemeinschaft ARD. Die neue ARD-Anstalt soll alle überregionalen Aufgaben (wie Mediatheken und Audiotheken, „Das Erste“, Verwaltung, Technologie) verantworten und die Arbeitsteilung in der ARD organisieren, um Mehrfachstrukturen abzubauen;
- eine starke **Fokussierung der neun Landesrundfunkanstalten auf ihre Region**, was Bürgernähe und Akzeptanz schafft; die Landesrundfunkanstalten haben zu diesem Zweck eine gesicherte Finanzierung;
- eine gemeinsame Tochtergesellschaft von ARD, ZDF und Deutschlandradio für die Entwicklung und den Betrieb einer **einheitlichen Technologie für die digitalen Plattformen**, um die Digitalisierung rasch und erfolgreich voranzutreiben und Mehrfachausgaben zu vermeiden;
- die **Weiterentwicklung der Führungs- und Organisationskultur**, unter anderem um den Veränderungsgeist in den Anstalten weiter zu unterstützen.
- ein **neues Finanzierungsverfahren für ARD, ZDF und Deutschlandradio gemäß erbrachter Leistung** – konkret: der vollumfänglichen Auftrags Erfüllung – anstelle der bisherigen Anmeldung eines Finanzbedarfs im Vorhinein.

Julia Jäkel, Vorsitzende des Zukunftsrats: „Wir wissen, dass wir von allen Beteiligten viel verlangen. Es wäre der am weitesten reichende Umbau seit Bestehen der Öffentlich-Rechtlichen. Wir haben ein Kraftpaket geschnürt. Mit Gestaltungslust und Wille werden die Öffentlich-Rechtlichen auch in Zukunft ihrem Auftrag gerecht werden können.“

Prof. Dr. Peter M. Huber, stv. Vorsitzender des Zukunftsrats: „Unser Blick richtet sich nicht auf aktuelle Debatten, sondern darauf, die Akzeptanz der Öffentlich-Rechtlichen auch in zehn Jahren und mehr zu sichern. Reformen sind der beste Garant für eine gute Zukunft von ARD, ZDF und Deutschlandradio. Es ist deshalb jetzt die Zeit für Veränderungen.“

Die Empfehlungen im Einzelnen:

Schärfung des Angebotsauftrags: Der Zukunftsrat empfiehlt, den Programmauftrag an die Öffentlich-Rechtlichen zu schärfen; zudem sollte er künftig besser Angebotsauftrag heißen. Der Zukunftsrat rät zu einer nachdrücklicheren Demokratie- und Gemeinwohlorientierung des Auftrags: ARD, ZDF und Deutschlandradio „als unaufgeregte Erklärer“ und „Anwälte des demokratischen Diskurses“ – auch als „Dialoganstalten“ im Austausch mit Bürgerinnen und Bürgern, die ja Geldgeber der Öffentlich-Rechtlichen sind. Der künftige Auftrag soll die Öffentlich-Rechtlichen zudem zu mehr Innovation und Unterscheidbarkeit verpflichten.

Umfassende Reform der Gremien und Geschäftsleitungen: „ARD, ZDF und Deutschlandradio benötigen eine Organisation, die schnelle und agile Entscheidungen treffen kann. Dafür braucht es klare Strukturen mit eindeutigen Verantwortlichkeiten und einer wirksamen Kontrolle“, schreibt der Zukunftsrat im Bericht.

Die Gremien müssen konsequent gestärkt werden. Der Zukunftsrat schlägt für die ARD-Anstalt, ZDF und Deutschlandradio vor:

- Je einen pluralistisch besetzten Medienrat, der über die Erfüllung des Angebotsauftrags wacht, und
- je einen schlanken Verwaltungsrat, der die oberste strategische Verantwortung trägt und die operative Geschäftsleitung beaufsichtigt. Im Verwaltungsrat sitzen unabhängige Persönlichkeiten mit einschlägigen Kenntnissen und Erfahrungen.

Anstelle des Intendantenmodells schlägt der Zukunftsrat für ARD-Anstalt, ZDF und Deutschlandradio kollegiale Geschäftsleitungen vor, in denen die oder der Vorsitzende nur als Ultima Ratio ein Letztentscheidungsrecht besitzt. Das befördert eine zeitgemäße Managementkultur mit Blick auf die Komplexität der digitalen Welt. Neu geschaffen werden soll bei ARD-Anstalt, ZDF und Deutschlandradio ein Geschäftsleitungsressort „Erfüllung des Angebotsauftrags und Publikumsdialog“. Auch damit wird die Demokratie- und Gemeinwohlorientierung der Öffentlich-Rechtlichen bekräftigt.

Schaffung einer ARD-Anstalt – organisierte Regionalität: Für die ARD empfiehlt der Zukunftsrat einen weitreichenden Umbau. Ziel ist eine „entscheidungs- und strategiefähige, effiziente ARD“, die sich eindeutiger am Angebotsauftrag orientiert und effizienter agiert. Heute ist die ARD alles in allem reformwillig, aber „zu langsam und zu schwerfällig“.

An die Stelle der bisherigen Arbeitsgemeinschaft soll eine ARD-Anstalt treten. Die Leitung der neuen ARD-Anstalt hat die alleinige Strategie-, Steuerungs-, Finanz- und Organisationskompetenz für alle überregionalen Angebote (wie Mediatheken oder Audiotheken und das „Erste“) und für alle zentralen Aufgaben und Dienstleistungen (Verwaltung und Technologie).

Als Dachorganisation organisiert die ARD-Anstalt die Arbeitsteilung in der ARD, um Mehrfachstrukturen abzubauen. Die Landesrundfunkanstalten können sich umso stärker der regionalen Grundversorgung widmen. Dort entsteht viel Bürgernähe und wächst Akzeptanz.

Daneben sollen die Landesrundfunkanstalten bei Bedarf der ARD-Anstalt zuliefern: Die ARD-Anstalt kann Aufgaben an Landesrundfunkanstalten übertragen, die dafür ein spezifisches Know-how besitzen.

Das Prinzip lautet: „Zentrales zentral, Regionales regional.“ Die klarere Aufgabenteilung macht die ARD als Ganzes schneller und agiler. Zudem ermöglicht der Abbau von Mehrfachstrukturen in Verwaltung und Technologie, dass mehr Mittel frei werden für ein gutes Angebot, einschließlich künstlerischer Freiräume und Experimente.

Eine gemeinsame technische Plattform für ARD, ZDF und Deutschlandradio: Damit die Öffentlich-Rechtlichen die Digitalisierung rasch voranbringen und die Infrastruktur zu vernünftigen Kosten bereitstellen, rät der Zukunftsrat zur Vereinheitlichung ihrer Plattformtechnologie. ARD, ZDF und Deutschlandradio sollen eine gemeinsame Tochtergesellschaft gründen, die für alle öffentlich-rechtlichen digitalen Plattformen (Mediatheken, Audiotheken, Mobilapplikationen) die Technologie entwickelt und betreibt. Damit kämen alle Technologien für digitale Plattformen und Streaming aus einer Hand. „Inhaltlich bleiben die drei Partner autonom“, betont der Zukunftsrat.

Weiterentwickelte Führungskultur: Um den Veränderungsgeist in den Anstalten weiter zu unterstützen, empfiehlt der Zukunftsrat, die Führungs- und Organisationskultur weiterzuentwickeln. Karriereplanungs- und Fortbildungsinstrumente sind bei ARD, ZDF und Deutschlandradio wichtig, ebenso Führungskräfte, die von außen kommen. Die Amtszeit von Führungspersonal sollte grundsätzlich auf zwei Perioden begrenzt werden. Zudem geht es mit Augenmaß darum, bei den Öffentlich-Rechtlichen für „funktionsadäquate Gehälter“ zu sorgen. „Ein von vornherein auf niedrigere Gehälter abzielender ‚Gehaltspopulismus‘ hilft ebenso wenig weiter wie eine tendenzielle Angleichung an privatwirtschaftliche Verhältnisse“, schreibt der Zukunftsrat. „Gutes Angebot braucht gute Köpfe.“ Der Zukunftsrat schlägt zudem vor, die Verfahren und Mechanismen auszubauen, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Unabhängigkeit zu stärken und sie zu schützen.

Finanzierung – Auftragserfüllung statt Finanzbedarf: Der Zukunftsrat empfiehlt ein neues Finanzierungsverfahren, auch hier mit dem Ziel, dass die Öffentlich-Rechtlichen ihren zukünftigen Auftrag besser erfüllen und effizienter arbeiten. Die Finanzierung von ARD, ZDF und Deutschlandradio soll gemäß erbrachter Leistung – genauer: der vollumfänglichen Erfüllung des Auftrags – erfolgen (ex post anstelle der Anmeldung eines Finanzbedarfs im Vorhinein, ex ante). Das Verfahren kombiniert Auftragserfüllung und Indexierung.

In Zukunft sollen die Anstalten nicht mehr ihren künftigen Finanzbedarf bei der Kommission zur Überprüfung und Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten (KEF) anmelden, die diesen Bedarf prüft. Vielmehr soll eine modifizierte und nach wie vor völlig unabhängige KEF bewerten, ob die Anstalt ihren Auftrag erfüllt hat. „Stellt die KEF fest, dass eine Anstalt ihren Auftrag nicht vollständig erfüllt hat, nimmt sie Abschläge von den Finanzzuweisungen vor“, erläutert der Zukunftsrat.

Dieses neue Verfahren setzt für die Anstalten Anreize, ihre Demokratieaufgabe besonders gut zu erfüllen. Relevante Bewertungskriterien hierfür sind etwa Verlässlichkeit, Vielfalt, Innovation, Verständlichkeit, Transparenz und Zugänglichkeit, aber auch, ob alle Teile der Gesellschaft erreicht werden. Die Kriterien müssen wissenschaftlich erarbeitet, staatsvertraglich niedergelegt und regelmäßig überprüft werden. Die neue KEF muss sie unabhängig konkretisieren, im Austausch mit der Fachwelt.

Den Anstalten überträgt dieses Verfahren mehr Freiraum und Verantwortung. Anmeldungen im Voraus entfallen, jede Anstalt erhält die Mittel im Rahmen eines Globalhaushalts, den sie flexibel handhaben kann – auch das ein Effizienzgewinn.

Zum Start dieses neuen Finanzierungsverfahrens geht der Zukunftsrat vom aktuellen Beitragsaufkommen aus und empfiehlt, dieses zu indexieren. Das bedeutet nicht, dass der Rundfunkbeitrag kontinuierlich steigt. Vielmehr wird die Umsetzung aller Vorschläge des Zukunftsrats, so der Bericht, „mittelfristig zu signifikanten Einsparungen führen. Inwieweit diese zur Absenkung des Rundfunkbeitrags oder zur besseren Auftragserfüllung verwendet werden, müssen die Länder entscheiden.“

Die Mitglieder des Zukunftsrats sind:

- **Prof. Dr. Mark D. Cole**
Professor für Medien- und Telekommunikationsrecht, Universität Luxemburg, und Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Europäisches Medienrecht (EMR)
- **Maria Exner**
Journalistin, Gründungsintendantin Publix, Haus für Journalismus & Öffentlichkeit, Berlin
- **Prof. Dr. Peter M. Huber**
Professor für Öffentliches Recht und Staatsphilosophie, Ludwig-Maximilians-Universität München, Bundesverfassungsrichter a.D., Minister a.D.
- **Julia Jäkel**
Aufsichtsrätin, Medienmanagerin, Hamburg
- **Prof. Dr. Nadine Klass**
Professorin für Bürgerliches Recht, Recht des Geistigen Eigentums und Medienrecht sowie Zivilverfahrensrecht, Universität Mannheim, und Co-Direktorin Institut für Urheber- und Medienrecht München (IUM)
- **Prof. Bettina Reitz**
Präsidentin der Hochschule für Fernsehen und Film, München
- **Prof. Dr. Annika Sehl**
Professorin für Journalistik mit dem Schwerpunkt Medienstrukturen und Gesellschaft, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt
- **Roger de Weck**
Publizist, Generaldirektor der Schweizerischen Radio- und Fernsehgesellschaft (SRG) a.D., Zürich

Kontakt: Frank Thomsen – 01714159727 – frankthomsen10@gmail.com