

## STREIT

10

## Wie saniert man ARD und ZDF?

Nach der RBB-Affäre stehen die Öffentlich-Rechtlichen im Feuer: Zu groß, zu teuer, zu ineffizient seien sie. Stimmt das? Hier streiten WDR-Intendant Tom Buhrow und die Medienmanagerin Julia Jäkel, früher Chefin von Gruner + Jahr



Tom Buhrow, 64, war Sprecher der »Tagesthemen«. 2013 wurde er WDR-Intendant. Derzeit führt er interimistisch die ARD

»Wer uns noch schlanker will, muss sagen, worauf man verzichten soll«

**Tom Buhrow:** Darf ich mit einer Frage starten?  
**DIE ZEIT:** Gerne.

**Buhrow:** Sagen Sie, Frau Jäkel: Sind die privaten Medienhäuser happy, dass wir uns in der ARD zurzeit sehr mit uns selbst beschäftigen müssen?

**Julia Jäkel:** Natürlich nicht. Aber ich spreche nur für mich, und ich bin ein Fan des Programms von ARD, ZDF, Deutschlandfunk und Kika, das System ist weltweit einmalig, sein Programm ist sachlich und unabhängig. Dass es gut funktioniert, ist für unsere Demokratie essenziell. Ich wünsche mir den öffentlich-rechtlichen Rundfunk gesund und kraftvoll. Damit wären wir beim Problem.

**ZEIT:** Inwiefern?

**Jäkel:** Gesund und kraftvoll kommt er mir nicht gerade vor.

**ZEIT:** Nach der RBB-Affäre ist Tom Buhrow als ARD-Vorsitzender Krisenmanager. Frau Jäkel, wir haben Sie um dieses Gespräch gebeten, weil Sie Gruner + Jahr, ein privates Medienhaus, geführt haben. Bemitleiden Sie ihn?

**Jäkel:** Nein, im Gegenteil. Für jemanden, der die Dinge grundlegend verändern möchte, ist das ein günstiger Moment. Wenn man die Öffentlich-Rechtlichen moderner, kreativer, schlanker gestalten möchte, stehen die Fenster offen: Alle verlangen nach Reformen. Schade, dass wir den RBB-Skandal gebraucht haben, um dahin zu kommen.

**Buhrow:** Ich habe vom ersten Tag an beim WDR Dinge reformiert: der crossmediale Umbau der Programmdirektionen, ein Kulturwandel, der digitale Ausbau bei gleichzeitiger Verschlankung der Strukturen. Schon kurz nach meinem Amtsantritt entschied ich, dass wir 500 Stellen abbauen müssen. Das haben wir mittlerweile geschafft. Mit weiteren Maßnahmen sparen wir insgesamt 100 Millionen Euro pro Jahr. Es ist nicht so, dass wir erst anfangen. Die Sender und die ARD insgesamt reformieren sich seit Jahren. Aber die grundsätzlichen Fragen werden seit Jahrzehnten im Vierjahreszyklus zwischen Politik und Sendern hin und her geschoben.

**Jäkel:** Genau das finde ich unbefriedigend. ARD und ZDF zeigen auf die Politik und sagen: Die Politik muss sich bewegen. Die Politik zeigt zurück und sagt: Warum reformiert ihr euch nicht? Niemand geht nach vorne, auch Sie nicht. Dabei würde ich mir von Ihnen eine grundlegende Idee wünschen, wie die Öffentlich-Rechtlichen aus dieser Krise kommen.

**Buhrow:** Dazu eine Feststellung: 70 Jahre lang haben wir diesem Land gut gedient. Unsere Produkte werden geschätzt – viele sogar geliebt. Inzwischen

gibt es immer mehr, die sagen: Wir wollen euch weiterhin, aber nicht mehr in dieser Struktur und Größe. Die Kritik entzündete sich an dem Tag, an dem von der geräteabhängigen Gebühr auf den Rundfunkbeitrag pro Haushalt umgestellt wurde.

**Jäkel:** Ich fürchte, das Problem ist größer. Die Krise des Öffentlich-Rechtlichen ist fundamental. Es geht doch nicht nur um die Höhe der Gebühren, sondern darum: Wird mit dem Geld ordentlich umgegangen? Werden die Anstalten so geführt und wird dort so gearbeitet, wie es einer modernen Gesellschaft angemessen ist? Es liegen doch so viele Fragen in der Luft, über die die Gesellschaft frisches, wirklich offenes Nachdenken verlangt.

**Buhrow:** Da bin ich gespannt.

**Jäkel:** 21 Fernsehprogramme und 73 Hörfunkwellen, braucht man die wirklich alle? Warum nutzt man nicht Deutschlandradio Kultur als Mantelprogramm für die regionalen Kulturprogramme? Wozu sieben Infowellten? Warum bilden die regionalen Funkhäuser nicht Kompetenzschwerpunkte, sondern halten Strukturen doppelt vor? Spätestens bei der Zusammenlegung der Mediatheken von ARD und ZDF wird die Fülle an programmatischen Überschneidungen für jeden sichtbar. Aber genauso wichtig sind die Fragen: Was wollen wir behalten, stärken? Etwa die Reporter vor Ort oder eine klare regionale Verankerung? Nichts davon weiß ich besser, aber es verlangt Befassung.

**Buhrow:** Solche grundsätzlichen Fragen sind legitim. Ich kann Ihnen aber auch sagen, was die Debatte begrenzt: die Vorgaben der Politik. Die ist es, die uns den Auftrag erteilt. Friedrich Merz fragte auf dem CDU-Parteitag: Warum sind hier 58 Korrespondenten akkreditiert? Das war etwas populistisch. Es gibt Delegierte aus 15 Bundesländern auf so einem Parteitag. Über deren Standpunkte wird dann auch in den Regionalprogrammen berichtet.

**Jäkel:** Ja, aber ...

**Buhrow:** Noch einen Punkt, bitte: Wenn man das ändern will, müssen wir die Debatte darüber ehrlich in der Gesellschaft führen und uns fragen: Was wollen wir in Zukunft vom Öffentlich-Rechtlichen und was nicht mehr? Wenn dann dabei rauskommt, dass es weniger Sender geben soll, braucht es einen breiten Konsens, und die Politik muss die Entscheidung treffen.

**Jäkel:** Meine Frage an Sie war: Was wollt ihr anders machen? Sie sagen mir aber, warum Sie die Dinge so machen, wie sie bisher gemacht werden. Es hindert Sie niemand daran, selbst Vorschläge zu machen!

**ZEIT:** Braucht das Land so viele Sender?

**Buhrow:** Die Frage wird mir in den Landtagen immer gestellt. Meine Antwort ist: Ihr seid es, die darüber entscheiden.

**Jäkel:** Tom, Sie machen es sich zu einfach und miniaturisieren sich als Intendant.

**Buhrow:** Gar nicht. Wenn ich in den Landtagen die Forderung nach Verkleinerung höre, dann frage ich immer zurück: »Auf welche Welle von Ihrer Landesrundfunkanstalt wollen Sie verzichten?« Dann schallt es einem empört entgegen: »Auf gar keine!«

**ZEIT:** Aber wenn Tom Buhrow sich hinsetzen würde und einen Plan für eine neue ARD entwerfen würde, würde man doch zuhören!

**Buhrow:** Natürlich, das habe ich auch bereits – aber dann reagiert jeder reflexhaft nach seinen Partikularinteressen. Die ZEIT fragte vor Kurzem Menschen aus der Medienbranche, was wir ändern müssten. Was kommt raus? Der Chef eines Produktionsunternehmens sagt: Wir brauchen mehr Geld für fiktionale Produktionen. Der pensionierte Nachrichtenmoderator sagt: Mehr Geld für Nachrichten. Und alle finden, die Intendantinnen und Intendanten sollten mal nicht so bürokratisch sein.

**Jäkel:** Einspruch! Die Welt hat sich doch fundamental verändert, die Krisen sind größer, die Lösungsversuche mutiger. Nur das aktuellste Beispiel: Wir waren abhängig von russischem Gas. Was haben wir nach Russlands Angriff auf die Ukraine getan? In kürzester Zeit die Gasspeicher irgendwie aufgefüllt, indem wir das Gas woanders besorgt haben. Weil wir es unbedingt wollten. Diesen Geist meine ich. Kai Gniffke, Intendant des SWR, sagte auf einer Pressekonferenz, man müsse in den nächsten Jahren darüber sprechen, ob es ein gemeinsames Mantelprogramm für die Dritten geben solle. In den nächsten Jahren? Erst? Wir müssen jetzt all diese Fragen stellen: Auch, wie wertvoll sind uns kleinere Sender, die sich nicht selbst tragen?

**ZEIT:** Rund acht Milliarden Euro an Beitragszahlungen erhalten die Öffentlich-Rechtlichen pro Jahr. Herr Buhrow, Sie könnten auch ohne Hilfe der Politik den Wasserkopf abbauen: Verwaltung, Pensionen, Gehälter, Chefetagen verkleinern. Es gibt Schätzungen, wonach nur 40 Prozent der Gebühren direkt fürs Programm aufgewendet werden, 30 Prozent fürs Personal.

**Buhrow:** Der Wasserkopf ist ein Klischee. Wer macht denn Programm? Das Personal. Und wir verändern so vieles. Wir bündeln Kompetenzen, wie von Ihnen gefordert. Wir haben zum Beispiel die bundesweite Radio-Infonacht, die vom NDR für die ARD produziert wird. Wir sitzen doch nicht auf den Händen und tun nichts. Wir sparen in der ARD bis 2028 knapp eine Milliarde Euro ein. Wir haben vor allem in Verwaltung und Produktion gekürzt, das Programm, so weit es geht, geschont. Wir werden diesen Reformkurs fortsetzen. Aber wer uns noch schlanker haben will, muss sagen, worauf man verzichten soll.

**ZEIT:** Es schreibt Ihnen aber niemand vor, wie viel Sport, Kultur, Unterhaltung Sie brauchen.

**Buhrow:** Wir haben den Sportetat gekürzt wie kaum einen anderen. Aber die Bevölkerung erwartet zu Recht, dass wir ein Breitenprogramm für alle machen. Die Kultur haben wir sehr bewusst mit ARD Kultur in Weimar gestärkt.

**ZEIT:** Verstehen Sie die Aufregung über die Intendantengehälter? Mit über 400.000 Euro pro Jahr liegen Sie über dem Bundeskanzler.

**Jäkel:** Darf ich Tom da mal verteidigen? Ich finde, dieser Teil der Debatte geht am Problem vorbei. Transparenz und klare Kriterien müssen erzeugt werden. Aber zu fordern, das Gehaltsniveau zu senken, ist populistisch. Wichtiger ist die Frage: Wie mache ich dieses so geschlossene System durchlässiger? Für Talente mit anderen Erfahrungshintergründen als den Öffentlich-Rechtlichen. Nicht weil es die Privaten automatisch besser können, sondern weil andere Perspektiven so wichtig sind, um gut zu arbeiten. Wieso machen Sie das nicht, Tom?

**Buhrow:** Genau das tue ich. Ich habe gleich zum Amtsantritt zwei meiner Direktorinnen aus der privaten Wirtschaft geholt, eine davon ist Katrin Vernau, die ich jetzt für ihren Einsatz als Intendantin beim RBB beurlaubt habe.

**Jäkel:** Vielleicht müssen wir klarer definieren, was die Kriterien für das Spitzenpersonal zukünftig sind. Mut und Managementenerfahrung sollten zum Anforderungsprofil gehören. Mehr als das Beispielen von Gremien über Jahre.

**ZEIT:** Frau Jäkel, Sie mussten sich als Chefin von Gruner + Jahr am Markt beweisen. Die Menschen geben freiwillig Geld für Magazine oder Online-Abo aus. Für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk muss jeder zahlen. Hat Sie das gestört?

**Jäkel:** Nein. Erst mal ist es gut, dass es nicht so geregelt ist wie neuerdings in Frankreich mit einem steuerfinanzierten Modell. Da wird der Rundfunk wirklich zum Spielball der Politik. Für die Chance, sich nicht primär über den Werbemarkt finanzieren zu müssen, beneide ich die Verantwortlichen. Das ließe doch mehr Mut und Kreativität im Programm zu. Die Qualität der Nachrichtensendun-

gen ist astrein. Was fehlt, sind mehr prononcierte Stimmen, ja, konservative, aber auch linke. Das Meinungsspektrum sollte wieder breiter werden, auch abseits der Talkshows. Und die wirklichen Konflikte unserer Gesellschaft sollten behandelt werden: Zugezogene versus Einheimische, Alt versus Jung, Arm versus Reich.

**Buhrow:** Wissen Sie, was? Ich fand zum Beispiel *Hauser & Kienzle* eine super Sendung. Hier wurden unterschiedliche Positionen zivil diskutiert, und die Protagonisten haben sich nicht togebrüllt. Für diese Programmarbe – ob man etwas Ähnliches nicht wieder auflegen kann – laufen gerade erste Überlegungen.

**ZEIT:** Und Sie finden da einen Konservativen?

**Buhrow:** Warten Sie mal ab.

**ZEIT:** Fallen Ihnen auf Anhieb zwei konservative Stimmen bei der ARD ein?

**Buhrow:** Ja, sofort. Ich sage jetzt aber keine Namen, weil ich niemanden labeln will.

**ZEIT:** Teilen Sie die Kritik, die ARD sei links-grün? Zuletzt entbrannte sie, als ein WDR-Kollege, selbst grüner Kommunalpolitiker, in den *Tagesthemen* die Grünen kommentierte.

**Buhrow:** Der Kollege ist dort Schriftführer, aber keine Frage: Er hätte das dem WDR sagen müssen. Das war ein Fehler. Meine Aufgabe besteht auch darin, Regeln und Compliance-Strukturen zu verbessern und dafür zu sorgen, dass sie eingehalten werden – auch in solchen Fällen.

**ZEIT:** Hat das Öffentlich-Rechtliche denn ein Problem mit den Kontrollinstanzen?

**Buhrow:** Es gibt keine andere Institution in Deutschland, die so reguliert, so überwacht und so durchleuchtet ist. Private Unternehmen haben in der Regel nur eine Handvoll Aufsichtsratssitzungen im Jahr. Wir haben zwei Aufsichtsgremien: den Rundfunkrat und den Verwaltungsrat. Die tagen in der Regel jeweils einmal im Monat. Eine extreme Regulierungsdichte.

**Jäkel:** Trotzdem gab es die RBB-Affäre.

**Buhrow:** Das stimmt, deswegen muss sie auch lückenlos aufgeklärt werden.

**ZEIT:** Frau Jäkel, Sie sind heute Aufsichtsrätin und Beirätin in mehreren Unternehmen. Wie könnte gute Kontrolle bei der ARD gehen?

**Jäkel:** Mit Professionalität. Die Gremien sind die Achillesferse des Rundfunks: Wenn sie nicht funktionieren, ist das System in Gefahr.

**ZEIT:** Woran machen Sie das fest?

**Jäkel:** Es gibt zwölf Rundfunkräte mit 542 Mitgliedern. Das sind Laiengremien, besetzt mit vielen engagierten, interessierten Ehrenamtlichen.

Aber es sollte Grenzen der Partizipation geben, wenn es um die Kontrolle von Milliardenbudgets geht, die wir als Gesellschaft zur Verfügung stellen. In der Privatwirtschaft fand in den letzten Jahren eine erhebliche Professionalisierung statt. Dort folgt die Besetzung strengsten Anforderungsprofilen, das sollte auch hier geschehen. Tom, wissen Sie, wie oft der Verwaltungsratsvorsitz des NDR wechselte?

**Buhrow:** Alle 15 Monate, wenn ich mich recht entsinne.

**Jäkel:** Genau. Wie sollen da Themen grundlegend vom Vorsitz angepackt werden? Es gibt aber auch andere Extreme wie beim Hessischen Rundfunk: Da führt ein Mann den Verwaltungsrat, der 1972 zum ersten Mal in den Rundfunkrat gewählt wurde. Kein Witz.

**Buhrow:** Ich breche hier mal eine Lanze für die Aufsicht. Der Verwaltungsrat kümmert sich vor allem um die Finanzen. Hier ist auch entsprechende Fachexpertise vertreten. Der Rundfunkrat muss breit besetzt sein; das ist ja eine Art Parlament aus der Breite der Gesellschaft. Diese kritischen Kontrollen sind für uns auch ein wichtiger Schutz.

**ZEIT:** Herr Buhrow, Sie wären auch ein guter Politiker geworden. Ausgleichen in alle Richtungen, niemandem schaden: Ist das Ihr Job?

**Buhrow:** Da gehört noch eine Menge mehr dazu! Zum Beispiel unpopuläre Entscheidungen zu treffen.

**Jäkel:** Mir scheint es, als würden Sie sich im Zuge dieser Affäre gerade neue Fesseln anlegen. Aber warum trauen Sie sich nicht raus aus dieser Verzogenheit? Warum macht sich die ARD in dieser Krise so klein? Wenn Sie nicht aus diesem reaktiven Modus rauskommen, geben andere den Rahmen für Diskussionen vor. Wer wehrt sich, wenn Springer-Zeitungen Kampagnen fahren? Wo ist die intellektuelle Speerspitze einer Reformbewegung? Nutzen doch Sie den Gestaltungsraum und die Energie der vielen Reformwilligen in Ihren Sendern.

**ZEIT:** Ein Nicken kann man in der Zeitung nicht sehen, Herr Buhrow!

**Buhrow:** Ich bin total d'accord und habe meine Zukunftsvision »ARD 2030« Anfang 2021 skizziert. Unter anderem habe ich mich für eine gemeinsame Mediathek mit dem ZDF ausgesprochen, als es dafür noch heftige Ablehnung gab. Aber noch mal: Für große, weiter gehende Veränderungen brauchen wir einen gesamtgesellschaftlichen Dialog.

Das Gespräch moderierten  
Cathrin Gilbert und Martin Machowecz



Julia Jäkel, 50, Ex-CEO von Gruner + Jahr (u. a. »stern«, »Geo«), ist Aufsichtsrätin und Beirätin, etwa in der Tech-Firma Adeventa und bei der Holtzbrinck Publishing Group, die auch 50 Prozent an der ZEIT hält

»Es hindert Sie niemand daran, selbst Vorschläge zu machen!«